

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN  
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: LOJİSTİK  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**EMİNE YILMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK**

**2014**

(Her Hakkı Saklıdır.)

T.C.  
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NİN İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİSİ: LOJİSTİK  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

(Effect of Total Quality Management on Business  
Enterprise Performance: A Practice In Logistic Sector)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Emine YILMAZ**

Danışman: Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK

**GÜMÜŞHANE**  
**Haziran, 2014**

## TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK danışmanlığında, Emine YILMAZ tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetimi’nin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı çalışma, 10.07.2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

İmza:

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÜNVER

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

İmza:

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK

.....

Jüri Üyesi:

İmza:

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../...

Doç. Dr. Mevlüt ERTEN

Enstitü Müdürü

### TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Toplam Kalite Yönetimi’nin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

|                          |                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.                                                                                                                           |
| <input type="checkbox"/> | Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.                                                                                                |
| <input type="checkbox"/> | Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir. |

.... / .... / .....

İmza

Öğrenci Adı Soyadı: .....

**ÖNSÖZ**

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli katkılarını hiçbir zaman benden esirgemeyen Danışmanım Saygıdeğer Hocam Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK'e, tez döneminde bilgi ve birikiminden yararlandığım Sayın Hocam Doç. Dr. Ekrem CENGİZ'e, Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Projeleri Koordinasyon Birimi'nde çalıştığım süre boyunca akademik anlamda bana çok önemli değerler katan başta Koordinatörümüz Sayın Yrd. Doç. Dr. Kağan KILINÇ olmak üzere, birimde çalışan Mustafa ŞEREN ve Sultan BOZKURT'a şükranlarımı sunarım. Teşekkürlerin en büyüğünü hak eden, çok sevgili aileme ve desteklerini her daim hissettiğim Aydan TOPAL, Satu BOZSÜKÜ, Derya KUTUN, Lütfiye YILMAZ ve Saim ATİK'e de ayrıca teşekkür ederim.

**Gümüşhane – 2014**

**Adı Soyadı**

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

|                                             |             |
|---------------------------------------------|-------------|
| <b>TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....</b>      | <b>II</b>   |
| <b>TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI .....</b>   | <b>II</b>   |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>                           | <b>IV</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>                    | <b>V</b>    |
| <b>ÖZET.....</b>                            | <b>IX</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>                       | <b>XII</b>  |
| <b>TABLolar .....</b>                       | <b>XIII</b> |
| <b>KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....</b> | <b>XIV</b>  |
| <b>GİRİŞ .....</b>                          | <b>1</b>    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                       |          |
|---------------------------------------|----------|
| <b>1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....</b> | <b>3</b> |
| 1.1. Kalite Kavramı .....             | 3        |
| 1.2. Kalitenin Boyutları .....        | 4        |
| 1.2.1.Tasarım Kalitesi.....           | 4        |
| 1.2.2.Uygunluk Kalitesi .....         | 4        |
| 1.2.3. İlişki Kalitesi.....           | 5        |
| 1.2.4. Güvenilirlik kalitesi .....    | 5        |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.5. Dağıtım Kalitesi.....                                         | 5  |
| 1.2.6. Kullanım Kalitesi.....                                        | 6  |
| 1.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....                             | 6  |
| 1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve İlkeleri.....                | 9  |
| 1.4.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu .....                  | 9  |
| 1.4.2. Müşteri ve İşgören Memnuniyeti.....                           | 10 |
| 1.4.3. Sürekli İyileştirme (Kaizen) Yaklaşımı .....                  | 10 |
| 1.4.4. Süreç Kalitesi ve Yönetimde Sistem Yaklaşımı .....            | 11 |
| 1.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarısını Etkileyen Faktörler ..... | 12 |
| 1.6. Toplam Kalite Yönetimi'nde İyileşme Uygulamaları .....          | 13 |
| 1.6.1. Kalite Çemberleri.....                                        | 13 |
| 1.6.2. Kıyaslama .....                                               | 13 |
| 1.6.3. Deming Çevrimi .....                                          | 14 |
| 1.6.4. Tam Zamanında Üretim.....                                     | 15 |
| 1.6.5. Altı Sigma .....                                              | 15 |
| 1.6.6. Sınırsız İyileşme .....                                       | 16 |
| 1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Araç ve Teknikleri .....              | 16 |
| 1.7.1. TKY'de Kullanılan 7 Eski Araç .....                           | 16 |
| 1.7.1.1. Pareto Analizi.....                                         | 16 |
| 1.7.1.2. Akış Şeması.....                                            | 17 |
| 1.7.1.3. Neden-Sonuç Diyagramı .....                                 | 17 |
| 1.7.1.4. Kontrol Grafikleri.....                                     | 18 |
| 1.7.1.5. Serpme Diyagramı .....                                      | 18 |
| 1.7.1.6. Histogram.....                                              | 18 |
| 1.7.1.7. Kontrol (Çetele) Tablosu.....                               | 19 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.7.2. TKY’ de Kullanılan 7 Yeni Araç.....                                  | 19 |
| 1.7.2.1. İlişki Diyagramı .....                                             | 19 |
| 1.7.2.2. Yakınlık Diyagramı.....                                            | 19 |
| 1.7.2.3. Ok Diyagramı.....                                                  | 20 |
| 1.7.2.4. Matris Analizi.....                                                | 20 |
| 1.7.2.5. Matris Bilgi Analizi .....                                         | 20 |
| 1.7.2.6. Ağaç Diyagramı .....                                               | 21 |
| 1.7.2.7.Süreç Karar Tablosu.....                                            | 21 |
| 1.8. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Yapılan Araştırmalar ..... | 21 |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI.....</b>                  | <b>25</b> |
| 2.1. Performans Kavramı.....                                      | 25        |
| 2.1.1. Performans Tanımı .....                                    | 25        |
| 2.1.2. Performans Ölçütleri.....                                  | 26        |
| 2.2. Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri .....           | 28        |
| 2.2.1. Performans Ölçme Sistemi .....                             | 28        |
| 2.2.1.1.Performans Ölçme Kavramı.....                             | 29        |
| 2.2.1.2. Performans Ölçme Sisteminin Gelişimi.....                | 30        |
| 2.2.1.3. Performans Ölçme Sisteminin Önemi.....                   | 31        |
| 2.2.1.4. Performans Ölçme Sisteminin Amacı.....                   | 31        |
| 2.2.2. Performans Değerlendirme Sistemi .....                     | 32        |
| 2.2.2.1.Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi .....           | 32        |
| 2.2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı .....          | 32        |
| 2.3. Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi ..... | 33        |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.1. Finansal Performans .....                                            | 34 |
| 2.3.2. Operasyonel Performans .....                                         | 39 |
| 2.3.3. Yenilik Performansı .....                                            | 39 |
| 2.4. Performans ve İşletme Performansı İle İlgili Yapılan Araştırmalar..... | 41 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>3.YÖNTEM.....</b>                       | <b>44</b> |
| 3.1. Problem Durumu .....                  | 44        |
| 3.2. Konunun Önemi .....                   | 45        |
| 3.3. Araştırmanın Amacı .....              | 45        |
| 3.4. Beklenen Yararlar.....                | 45        |
| 3.5. Araştırmanın Varsayımları .....       | 46        |
| 3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....     | 46        |
| 3.7. Araştırmanın Modeli .....             | 46        |
| 3.8. Araştırmanın Kapsamı.....             | 47        |
| 3.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem ..... | 48        |
| 3.10. Araştırmanın Hipotezleri .....       | 49        |

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM.....</b> | <b>54</b> |
| 4.1. Verilerin Analizi.....               | 54        |
| 4.1.1. Demografik Özellikler .....        | 54        |
| 4.1.2. Güvenilirlik Analizi .....         | 56        |
| 4.1.3. Faktör Analizleri .....            | 58        |
| 4.1.4. Regresyon Analizi.....             | 61        |
| 4.1.5. Korelasyon Analizi .....           | 63        |
| 4.2. Bulgular ve Yorum .....              | 65        |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 4.3. Tartışma.....           | 69 |
| 4.4. Sonuç ve Öneriler ..... | 73 |
| KAYNAKÇA.....                | 75 |
| EKLER.....                   | 84 |
| ÖZGEÇMİŞ .....               | 85 |

**ÖZET**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ:  
LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Emine YILMAZ

2014-XV+ 89 sayfa

Günümüzde işletmeler küresel rekabetin, bu rekabet sonucu ortaya çıkan yeni yaklaşımların, iş piyasasında oluşturulan yeni rekabet stratejilerinin ve performans artırıcı tekniklerin uygulanabilirliği konusundaki problemlerle karşı karşıyadır. Bu ortamda ayakta kalabilmenin tek yolu ise işletme verimliliği ve karını artıracak uygulamalara her zamankinden daha fazla önem vermek ve bu yönde radikal kararlar almaktır. İşletme performansının artırılması karlılık ve verimliliğin belirleyicisi olduğundan, bu yönde atılacak adımlara büyük önem verilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ve işgören memnuniyetini sağlamak amacıyla her faaliyetin sürekli iyileştirme çerçevesinde, bilgi ve sistem yaklaşımı kullanılarak tüm süreç ve aşamalarda kalite odaklı çalışılmasıdır. Belirlenen hedefler sonucu ortaya çıkan çıktıların ölçülmesi ise işletmenin her geçen gün daha da artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için oldukça önemlidir. Bu anlamda işletmelerde TKY adına yürütülen faaliyetlerin işletme performansına olan etkisinin belirlenmesi bir işletmenin sahip olduğu kaynakların değerlendirilmesinin ötesinde geleceğe yönelik oluşturulacak amaç ve hedeflerinin belirlenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

Bu tez çalışmasının temel amacı, TKY uygulamalarının işletme performansına olan etkisini ortaya koymaktır. Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırma, Trabzon ve Gümüşhane ilinde faaliyet göstermekte olan lojistik işletmelerindeki

Çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket sonucunda toplanan veriler SPSS programı ile değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda TKY uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Yapılan değerlendirmeler sonucu, TKY ile İşletme Performansını arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kalite, Toplam Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Performans, İşletme Performansı,

## **ABSTRACT**

MASTER THESIS

EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON BUSINESS  
ENTERPRISE PERFORMANCE A PRACTICE IN LOGISTIC SECTOR

Emine YILMAZ

2014,Nowaday

Business enterprises face obstacles such as new business approaches, new competition strategies and new techniques that increase business performance applicability which are caused by global competition. The only way to survive as a business entity in this environment is to give more importance to business productivity and conduct application that bring more profit to the business and take radical decisions for the same purposes more than ever. Since increasing business performance is the key factor to the productivity and profitability, the steps to achieve this purposes are vital.

TQM is a process to achieve customer and business satisfaction by using information and system at all time and every stage with the focus on quality in all business activities. It is important to measure the outcome of determinate goals for the business to be able to stand and survive in a competitive market. To determine how effective all business activities that are being carried for TQM is beyond the business enterprise's sources evaluation, it is rather important to determine how to establish future purposes.

The aim of this thesis is to determine effect of TQM on Business Enterprise Performance. Research is made on workers who work logistic business enterprise in Trabzon and Gümüşhane. Validity and reliability analysis are made on collected datas after survey and evaluated.

According to research result, it's understood that, TQM has a significant possitive effect on Business Enterprise Performance.

**Key Words:** Quality, Total Quality, Total Quality Management, Performance, Business Enterprise Performance.

## TABLOLAR

| <b><u>Tablo No</u></b> | <b><u>Tablo Adı</u></b>                                                                    | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Tablo 2.1.             | Finansal Nitelikteki Göstergeler.....                                                      | 36                     |
| Tablo 4.1.             | Katılımcıların Cinsiyet Grupları Bakımından Dağılımı.....                                  | 57                     |
| Tablo 4.2.             | Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Dağılımı.....                                   | 57                     |
| Tablo 4.3.             | Katılımcıların Yaş Grupları Bakımından Dağılımı.....                                       | 58                     |
| Tablo 4.4.             | Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon Bakımından Dağılımı.....                              | 58                     |
| Tablo 4.5.             | TKY İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                               | 60                     |
| Tablo 4.6.             | Performansı Faktörleri Bakımında Güvenilirlik Analizi Sonuçları....                        | 61                     |
| Tablo 4.7.             | TKY İçin Faktör Analizi Sonuçları.....                                                     | 62                     |
| Tablo 4.8.             | İşletme Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları.....                                     | 64                     |
| Tablo 4.9.             | TKY İlkelerinin İşletme Performansına Etkisine İlişkin Regresyon<br>Analizi Sonuçları..... | 65                     |
| Tablo 4.10.            | TKY'nin Tek Faktör Olarak İşletme Performansına Etkisine<br>İlişkin Regresyon Analizi..... | 66                     |
| Tablo 4.11.            | Ölçekler Arası İlişkiler.....                                                              | 68                     |
| Tablo 4.12.            | Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon<br>Katsayıları.....          | 69                     |

**KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ**

| <b><u>Kısaltma</u></b> | <b><u>Kısaltma Açılımı</u></b>          |
|------------------------|-----------------------------------------|
| TKY                    | : Toplam Kalite Yönetimi                |
| ISO                    | : Uluslararası Standartlar Örgütü       |
| KOBİ                   | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| YEM                    | : Yapısal Eşitlik Modeli                |

## GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle her geçen geçen gün zorlaşan rekabet şartları, müşteri tatmininin en önemli belirleyicisi olan kalite unsurunu ön plana çıkarmıştır. Bu sebeple işletmeler Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışını kalite kültürü olarak benimsemiş, ilkelerini de temel hedefleri haline getirmişlerdir.

“Ölçülemeyen yönetilemez” görüşünden hareketle bir işletmenin hedeflerine ne kadar ulaştığının ölçülerek değerlendirilmesi o işletmenin yönetim konusundaki eksikliklerini görmesi ve mevcut sistemini geliştirmesi adına büyük bir önem arz etmektedir. Etkin bir performans sistemine sahip bir işletmenin rekabet düzeyini artırdığı ve geleceğe dönük hedef ve stratejilerini daha sağlıklı bir şekilde belirlediği görülmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmanın uygulama kısmında sektöründe her geçen gün pazar payını artırarak kaliteyi bir yönetim felsefesi olarak benimseyen ve faaliyetlerinde uygulayan lojistik işletmeleri seçilmiştir.

Bu çalışmanın amacı; TKY uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisinin belirlenmesidir. Bu bağlamda TKY alt boyutlarının ayrı ayrı işletme performansına etkisi belirlenerek, ayrıca TKY ilkeleri ile işletme performansı arasında ilişkinin varlığı araştırılacaktır.

Araştırmada gerekli veriler anket uygulaması ile toplanmış, Trabzon ve Gümüşhane illerinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden elde edilen bu veriler kullanılarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket çalışmasının güvenilirliğini sağlamak için daha önce uygulanmış anket çalışmalarından faydalanılmıştır. Sorular 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır. Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programından faydalanılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde kalite, kalitenin boyutları, toplam kalite yönetimi, toplam kalite yönetimi ilkeleri ve araçlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde işletme performansı incelenmiş, bu kısımda performans, performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde TKY'nin işletme performansına etkisini ölçmek amacıyla yapılan uygulamanın yöntemine ve geliştirilen modele ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, TKY'nin işletme performansına etkisini ölçmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına, elde edilen bulguların değerlendirilmesine, bu alanda yapılan diğer çalışmaların yer aldığı tartışma kısmına ve son olarak da sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 1.1. Kalite Kavramı

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır<sup>1</sup>. Başlıca kalite tanımları ise aşağıda sıralanmıştır<sup>2</sup>.

Kalite; bir malın ya da hizmetin, müşterilerin isteklerine uygunluk derecesidir.

Kalite: bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilmesini sağlayan özelliklerin tümüne denir.

Kalite; bir mal ya da hizmeti ekonomik bir şekilde üreten ve müşteri isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir.

Kalite; en ekonomik, kullanışlı ve müşteriyi sürekli tatmin eden kaliteli malı geliştirmek, tasarımı yapmak üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir.

Kalite; bir malın veya hizmetin müşterilerin beklentilerine cevap verebilmesini sağlayan üretim ve servis özelliklerinin toplamıdır.

Kalite; bir malın gerekliliklere uygunluk derecesidir.

Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur.

Kalite; mal ve hizmette kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Kalite; mal ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların düşüncesini göstermekte olup, beklenti ve ihtiyaçların karşılanmasının ölçüsüdür.

J. M. Duran; kalitenin birden çok anlamı olduğunu, ürün ya da hizmetlerin müşteri gereksinimlerini karşılayan özelliklerinden ve firezlikten oluştuğunu belirtmektedir<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Orhan Küçük, **Toplam Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 69.

<sup>2</sup> Mahmut Tekin **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya Ofset Yayınları, 3. Baskı, 2004, s. 22

<sup>3</sup> J.M.Duran, **Juran's Quality Control Handbook**, Singapore: Fourth Edition, M. c. Grav-Hill Book Co

A. V. Feigenbaum ise kaliteyi, kullanılmakta olan ürünün ya da hizmetin müşteri beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamı olarak tanımlamıştır<sup>4</sup>.

Kısaca belirtmek gerekirse, beklentilerinin karşılanması ve tatmin edilmesi durumunda, ürün ya da hizmetin kalitesinin iyi olduğu kabul edilir. Öte yandan müşterilerin beklentilerinin karşılanmaması ve tatmin edilmemesi durumunda ise, ürün ya da hizmetin kalitesi kötü olarak yorumlanabilir. Bu durumda kaliteyi, ürünün müşteri beklentilerini karşılama yeteneğinin bir kriteri olarak tanımlamak da olasıdır<sup>5</sup>.

## 1.2. Kalitenin Boyutları

Önemli bir rekabet avantajı olarak kalite, geniş kapsamlı bir kavramdır ve değişik unsurlarıyla incelenmek durumundadır<sup>6</sup>.

### 1.2.1.Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi, boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık ve benzeri fiziksel nitelikler gibi ölçülerden oluşmaktadır. Tasarım kalitesi ile ürün performansı arasında sıkı bir ilişki vardır. Ürün performansı üründen beklenen özellikleri karşılaması ile ölçülür. Bir ürünün tasarımına işletme içi ve işletme dışı müşteri beklentileri katıldığı ölçüde ürün performansı yüksek olmaktadır<sup>7</sup>.

### 1.2.2.Uygunluk Kalitesi

Ürünlerin tasarım kalitesine ne kadar uyduğunu gösteren uygunluk kalitesi, bir firma ve tedarikçilerin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım özelliklerini karşılayabilme ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Tasarım kalitesiyle belirlenen özelliklere üretim esnasında uymak gerekir. Belli bir düzeyde uygunluk kalitesinin gerçekleştirilmesinde maliyet açısından etkili faktörler arasında denge

<sup>4</sup> A.V.Feigenbaum **Total Quality Control**, New York President General System Co. Inc, M. c. Grav-Hill Book Co, 1983, s. 7.

<sup>5</sup> Adnan Sevim, Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, II. Dizi, No: 152, 1999, s. 5

<sup>6</sup> Küçük, a. g. e. , s. 31.

<sup>7</sup> Oya Erdil v. d. , Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: DeneySEL Bir Çalışma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 4, (1), 2013, s. 17.

kurulmalıdır. Bunun sebebi kalite kontrolün etkinliği arttıkça (uygun derecesi yükseldikçe) bozuk mal sayısı azalır ve bozuk malların ortaya çıkardığı malzeme ve işçilik kayıpları tamir masrafları müşteri şikayetleri hızla düşer. Buna karşılık ölçme ve kontrol faaliyetleri arttığından değerlendirme maliyeti yükselir. Uygunluk kalitesini arttırmak için özellikle koruma tedbirlerine önem vermek gerekir. Uygunluk kalitesi kavramı dört boyut içermektedir. Bunlar standartlara uygunluk, kullanıma uygunluk, maliyetin uygunluğu, açığa çıkmamış gereksinimlere uygunluktur<sup>8</sup>.

### 1.2.3. İlişki Kalitesi

İlişki kalitesi, hem iç ve hem de dış müşterileriyle ilişkide bulunan herkesin etkilediği bir çeşit hizmet kalitesidir. Bu, büyük oranda kim tarafından yürütüldüğüne ve kiminle ilişki kurulduğuna bağlıdır<sup>9</sup>.

Müşterilerin hizmet satın alması esnasında ve sonrasında çeşitli tipte duygular açığa çıkmaktadır<sup>10</sup>. Bu nedenle ilişki kalitesi, özellikle, süreçler ve hizmeti sunan ve alan kişinin etkileşiminin son derece önemli olduğu hizmet pazarlamasında daha fazla önem taşımaktadır<sup>11</sup>.

### 1.2.4. Güvenilirlik kalitesi

Güvenilirlik, bir ilişkinin devam edebilmesi ve müşterilerin işletmeye bağlanmaları için önde gelen şartlardan biridir<sup>12</sup>. Güvenilirlik kalitesi ise bir malın özelliklerinin ve kalite karakteristiklerinin varlığına ve vadedilen süre içinde devam edeceğine olan güveni tanımlamaktadır<sup>13</sup>.

### 1.2.5. Dağıtım Kalitesi

Taahhüt edilen ürünün söz verilen zamanda teslim edilmesini ya da taahhüdün yerine getirilmesi anlamına gelir. Ürünün kalite imajını etkileyen ambalajlama, taşıma,

<sup>8</sup> Halis, a. g. e. , s s. 20-21.

<sup>9</sup> Küçük, a. g. e. , s. 32.

<sup>10</sup> Arzu Şengül, Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 9 (4), s. 1206.

<sup>11</sup> Küçük, a. g. e. , 2008, s. 32.

<sup>12</sup> Şenol Hacıfendioglu ve Ümit Koç, Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast Food Sektöründe Bir Araştırma, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 18 (12), 2009, s. 163.

<sup>13</sup> Serkan Yeşilbayır, **Toplam Kalite Yönetimi**, Yayımlanmamış Y. Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, s. 11.

kurma ve bakım onarım gibi işletmelerde ürünün kalite özelliklerine olan uygunluğunu gösterir. Dağıtım güvenliği de dağıtım kalitesiyle aynı anlamı ifade etmek için kullanılan diğer bir kavramdır. Bunun için, tasarım ve üretimde bir mükemmellik olsa bile dağıtım ya da teslimdeki düşük performans müşteride olumsuz bir imajın oluşmasına sebep olur<sup>14</sup>.

### **1.2.6. Kullanım Kalitesi**

Kullanım kalitesi, bir ürünün faydalı ömrü boyunca sağlayabileceği kalite düzeyi olarak ifade edilebilir. Kullanım kalitesi, firmanın ürünlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları satış ziyaretleri analizleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizleri ile müşterilerin neden firmanın ürünlerinin satın almadıklarının araştırılmasını içermektedir<sup>15</sup>.

### **1.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı**

Toplam Kalite Yönetimi, 2. Dünya Savaşı sonrası Japonya'nın yeniden inşası sırasında ortaya çıkmış ancak son yirmi yılda özellikle sanayi kuruluşları tarafından yaygın olarak benimsenmiş olgudur. Sanayinin ucuz ve güvenilir bir ürüne sahip olma ve serbest piyasa ekonomisinde kendilerine yer bulabilme çabaları standardizasyonu da beraberinde getirmiştir. Sanayi kuruluşlarındaki bu gelişmelerin kamu, eğitim ve hizmet sektöründe ilgi görmesi son yıllara rastlamaktadır<sup>16</sup>.

Kalite olgusu son zamanlarda ortaya çıkmamıştır. Bu kavram çok eskiden beri bilinmekte ve üzerinde durulmaktadır. Japonya, kalite sorumluluğunu bütün şirket birimlerine yaymakta ve her elemanı bu konuda eğitime tabi tutarak bilinçlenmeyi sağlamaktadır. “Küresel yönetim yaklaşımı” ile “kabul edilebilir” yerine “hatasız”, “yeterince iyi” yerine “mükemmeli” öngören TKY olarak aktarılan yeni örgütlenme modeli; Amerikalıların 1950’lerde “siz bizimle rekabet edemezsiniz” şeklinde küçümsedikleri Japonları, 1980’li yıllarda “Japonlar yaptıysa biz niye yapmayalım” yaklaşımı ile özenilen ve örnek alınan bir ülke haline getirmiştir<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Halis, a. g. e. , s. 21.

<sup>15</sup> Halis, a. g. e. , s. 20.

<sup>16</sup> Gülay Çalışkan, Altı Sigma ve Toplam Kalite, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, C. 5 (17), s. 67.

<sup>17</sup> Çalışkan, a. g. e. , s. 67.

Bu bilgiler ışığında; Toplam Kalite Yönetimi, kalitenin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu, önce insan anlayışı temelinde, hata bulmadan çok hata önlemeyi, tüm çalışanların katılımını ve sürekli iyileşmeyi esas alan sonuçtan çok süreç odaklı olan, işgören memnuniyeti ile birlikte müşteri memnuniyetini hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir<sup>18</sup>. Toplam Kalite Yönetimini açıklamadan önce yönetim felsefesini oluşturan toplam kalite ve toplam kalite kontrol kavramlarından bahsetmek gerekmektedir.

TKY, organizasyonların varlıklarını sürdürmelerini olanaklı kılan, karlılık ve rekabet gücü unsurlarının, belli bir kalite düzeyinde gerçekleşmesini sağlayan ve bunu sürekli geliştiren çağdaş bir yönetim felsefedir. TKY; hem bir yönetim düşüncesini hem de örgütsel kültürde değişimi ifade etmektedir. Çalışanlara karşı yargılayıcı olmaktan çok yönlendirici, iç ve dış çevreyi dikkate alan, katılımcı bir yönetimi ve yetkilendirici bir anlayışı ifade etmektedir<sup>19</sup>.

TKY, bir sistem olarak işletmenin teknik, sosyal ve finansal yönünü dikkate alıp, müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran ve değişimlere göre esnek bir yapıyı öngören bir yönetim tarzıdır. Aynı zamanda TKY kalite anlayışındaki gelişmelere paralel olarak işletmelerde insan ve yönetim konusundaki gelişmeleri dikkate alıp bunları birleştiren bir sistemdir<sup>20</sup>.

TKY, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir<sup>21</sup>.

TKY, bir işletmede üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri sayesinde karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisidir<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Küçük, a. g. e. , s. 40.

<sup>19</sup> Bahar Yalçın, Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Liderliğinin Temel Dinamikleri, Editör: Said Kınır, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Gazi Kitabevi, 2013, s. 1.

<sup>20</sup> Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 3.

<sup>21</sup> Ahmet Yatkın, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, s. 22.

<sup>22</sup> Sevim, a. g. e. , 2003, s. 23.

Toplam kalite, ürünleri, servislerin, çalışanların, süreçlerin ve çevrenin kalitesini sürekli gelişim içinde, işini yaparak bir örgütün rekabetçiliğini maksimum kılmaya çalışan yaklaşımdır<sup>23</sup>.

Diğer bir tanıma göre toplam kalite ise; bir işlemede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı hedef ve fikir birlikteliği sağlanarak ele alınması şeklinde tanımlamıştır<sup>24</sup>.

Kontrol kelimesi, kökeni bakımından Latince'deki contra kelimesinden gelmektedir. İngilizce' de karşılığı control olan bu kelime "idare, idare etme, hakimiyet, hakim olma ve istenilmeyen bir şeyin etkisini azaltacak program veya önlem" anlamlarında kullanılmaktadır. Kontrol bir karşılaştırmadır ve mevcut durum ile planlanan durumun karşılaştırılması süratiyle farkın tespit edilip ortadan kaldırılmasını gerektirir. Kalite kontrolü ise; kalite gereklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir<sup>25</sup>.

Toplam Kalite Kontrol kavramı ise ilk olarak Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Feigenbaum'a göre toplam kalite kontrol, bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kaliteyi iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik biçimde gerçekleştirmek için birleştiren etkili bir sistemdir. Toplam kalite kontrol, pazarlama, tasarım, imalat muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımını gerektirir<sup>26</sup>.

Diğer bir deyişle toplam kalite kontrol; kalitenin ve dolayısıyla toplam kalite anlayışıyla kalite kontrolün tek bir kalite kontrol biriminin görev sorumluluğundan alınıp, tüm çalışanlara devredildiği ve böylece herkesin kaliteden sorumlu olduğu, kalite izlemenin bir yönetim anlayışıyla ele alındığı hata önleme, bulma ve düzeltme kontrol sistemidir<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> Ahmet Öztürk, **Kalite Yönetimi ve Planlaması**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2009, s. 13

<sup>24</sup> Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001, s. 9.

<sup>25</sup> Muhsin Halis, **Meslek Yüksekokulları İçin Toplam Kalite Yönetimi& ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 29.

<sup>26</sup> İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç, **Kalite Güvence Standartları**, Nobel Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2011, s. 263

<sup>27</sup> Orhan Küçük, **Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 146.

#### 1.4.Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve İlkeleri

Toplam kalite yönetimi, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticari, finansal, teknik beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılmayı ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Diğer bir deyişle; bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı, kendi ilkeleri ve teknikleri paralelinde, işlem faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği artırıp maliyetleri azaltarak, müşteri beklentilerini karşılayarak ve onları tatmin ederek, işletmenin globalleşen dünya pazarlarında rekabet edilebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır<sup>28</sup>.

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için ilkelerinin bir bütün olarak uygulanması gerekmektedir. Bu ilkeler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

##### 1.4.1.Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır<sup>29</sup>. TKY, müşteri memnuniyeti ile ilişkili bir kavram olduğundan üst yönetimin liderliği ve çalışan memnuniyeti TKY'nin en önemli iki ilkesi olarak kabul edilir<sup>30</sup>. Bu yönetim yaklaşımı, liderlik alanında “Toplam Kalite Liderliği” anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite liderliği, kalitenin arttırılmasında üst düzey yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunduğunu kabul etmekle birlikte liderliği paylaşılmış bir süreç olarak görür. Kalite liderliği ise müşteri merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir. Çünkü müşteri /vatandaş kendi isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan ve bu amaca hizmet eden politikaları benimsemiş örgütleri benimser. Bunun yanında lider, işletmede örgütsel güvene dayalı bir ilişki sistemi oluşturur, kalite ilke ve uygulamaları hakkında sürekli eğitim sağlamak için gerekli kaynakları kullanır. Toplam kalite lideri, korku değil, güven üzerine kurulur<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> Sevim, a. g. e. , s s. 15-16.

<sup>29</sup> Yatkın, a. g. e. , s. 23.

<sup>30</sup> Isaiah O. Ugboro ve Kofi Obeng, Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations; An Empirical Study, **Journal Of Quality Management**, Volume 5, 2 (3), 2000, p. p. 247.

<sup>31</sup> Yatkın, a. g. e. , s. 35.

### 1.4.2. Müşteri ve İşgören Memnuniyeti

TKY, müşterilerin şuan için olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını tespit edip bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir. TKY tanımının merkezinde müşteri tatmini vardır. Toplam kalite düşüncesi çerçevesinde yönetim, personel ve sistemin birbiriyle yakın etkileşimi içerisinde tüm sistem müşteri tatmininde odaklanır. Çünkü toplam kalite yönetiminde müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün ve hizmetlerin sunulması şarttır. Müşterilerin (çalışanların, şirket bölümlerinin, ürün veya hizmetten en yüksek düzeyde fayda sağlamak isteyen) teknolojik, ekonomik ve diğer nedenlerden dolayı sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarından takip edilmesi, talep edilen kalite, fiyat ve teslim ölçülerine bağlı olarak bu istek ve ihtiyaçların karşılanması toplam kalite yönetimi felsefesinin temel hedefidir<sup>32</sup>.

Örgütlerde; çalışanların refahlarının sağlanmasının gereklilikleri, güven ortamı yaratmak, şirket kültürü ve politikasının doğru kavranması, çalışanların fikirlerinden maksimum düzeyde faydalanmak olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda sistem geliştirmeyi amaçlayan örgütler, iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların memnuniyetini sağlamış olurlar<sup>33</sup>.

### 1.4.3. Sürekli İyileştirme (Kaizen) Yaklaşımı

Toplam kalite yönetiminin temelinde, ulaşılan kalite düzeyinin sürekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gereken her durumda değişikliklerin yapılması için oluşturulmuş sistematik bir süreç ve bu sürecin sürekli üst standartlar lehine geliştirilmesi vardır. Bu, kalite arayışında hata tespit ve hata önleme felsefelerinden sonra gelen ve daha yüksek bir kalite bilincini yansıtan sürekli geliştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre işletme şuanda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir<sup>34</sup>.

Sürekli iyileştirme ile kaizen aynı anlama gelmektedir. Japoncada *kai* değişimi *zen* de iyiyi ifade eder. Bu yüzden kaizen, sürekli, asla sona ermeyen temelde, daha iyisi için değişimlerin yapılmasıdır. Kaizen'in iyileştirme yüzü insanlar, süreçler ve ürünlerle

<sup>32</sup> Yatkın, a. g. e. , s. 29.

<sup>33</sup> Özcan Akın, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Ezgi Kitabevi, 2001, s. 99.

<sup>34</sup> Halis, a. g. e. , s. 56.

ilgilidir. İnsanlar, süreçler yönetim uygulamaları ve ürünler devamlı iyileştirilmeli ve “yeterli iyi” asal yeterince iyi değildir. Kaizen stratejisi Japon yönetiminde özellikle rekabetçi başarıda en önemli tek kavramdır. Kaizen, sürekli iyileştirmelerde üst yönetimden işçiler dahil herkesi içerir. Kaizen felsefesi uygulandığında, bir şirketin tüm çehresi her zaman iyileştirilmelidir<sup>35</sup>.

#### **1.4.4. Süreç Kalitesi ve Yönetimde Sistem Yaklaşımı**

Süreç, girdilerin birbirlerine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Sürecin soluna girdiler, sağında artan değer konulur. Bu değer müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçtir. Ancak bu süreçlerin bazıları, işin yapılması ile doğrudan ilgili süreçlerdir. Bunlar temel süreçler olarak ifade edilir. Temel süreçlerin bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- \* Tedarikçilerin yönetimi,
- \* Ürün ve hizmet teslimi,
- \* Bütçeleme ve planlama,
- \* Faturalama ve alacakların tahsili,
- \* Yeni ürün ve hizmet geliştirme,
- \* İş güvenliği, sağlık ve çevre yönetimi,
- \* Üretim,
- \* Mühendislik,
- \* Tasarım,
- \* Sipariş kontrol,
- \* Pazarlama,
- \* Yasal konuların yönetimi,

Bu temel süreçlerin yapılmasında yardımcı olan süreçler ise “yan süreçler” olarak ifade edilmektedir. Temel süreçler ile yan süreçlerin birlikte yer aldığı şema “süreç haritası” olarak adlandırılır<sup>36</sup>.

Geleneksel yönetim anlayışında yöneticiler sonuçlar üzerinde odaklanmayı özellikle benimserler. Kalite yöneticileri ise asıl dikkatlerini kendi gruplarının ürettiği ürüne ya da hizmete verirler. Onların kanaati; mükemmel sürecin her zaman mükemmel

<sup>35</sup> Öztürk, a. g. e. , s. 124.

<sup>36</sup> Çağla ve Kılıç, a. g. e. , s. 94.

ürünü üreteceği şeklindedir. Buna göre, hedef ürünlerdeki ya da hizmetteki hatalar onları yaratan sistemdeki hataları yansıtır. Bu yüzden bir hata olduğunda toplam kalite yöneticisi ve onun takımı hatayı bulmak için o hatayı yaratan sistemi test ederler. Hata bulunup düzeltildiğinde kusur kaybolur<sup>37</sup>.

Bu bağlamda işletme bünyesine gerçekleşen olaylardaki neden – sonuç ilişkileri olanaklar elverdiğince istatistiksel yöntemlerle incelenmelidir. Kaliteyi; üretim tasarımında ya da üretim aşamasında sağlayabilmek ve hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek, gelişmenin temel koşuludur. Bunları başarabilmek için, ürünlerin bizzat kendileri yerine bu ürünlerin üretildiği süreçlerin kontrol edilmesi gerekir. Mümkün olduğu kadar daha kolay kontrol edilebilen süreçlerde; üretilmesi olanaklı yeni tasarımlar sürekli olarak geliştirilmelidir<sup>38</sup>.

### **1.5.Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler**

Toplam kalite yönetiminin başarısını etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. İç faktörler: kurumun misyon ve vizyonu, liderlik tarzı, motivasyon, koordinasyon, ortak kurum kültürü, takım ruhudur<sup>39</sup>. Dış faktörler ise: dış müşterilerin katılımı, tedarikçilerin katılımıdır<sup>40</sup>. Halis'ten aktaran Küçük'e göre kritik başarı faktörlerinin önemlileri aşağıda sıralanmıştır<sup>41</sup>:

- \* Üst yönetimin desteği ve bağlılığı,
- \* Sürekli eğitim ve geliştirme,
- \* Yönetimsel liderlik,
- \* Örgütsel kültürün değişimi,
- \* Uygun örgütsel yapı,
- \* Tüm çalışanlar düzeyinde katılım,
- \*Tanıma ve ödül sistemlerinin oluşturulması,

<sup>37</sup> Halis, a. g. e. , s. 127.

<sup>38</sup> Sevim, a. g. e. , s. 25.

<sup>39</sup> Turgay Bucak, **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İlyaz İzmir Yayınevi, Yönetim ve Liderlik Dizisi-12, İzmir, 2013, s. 107.

<sup>40</sup> Haldun Ersen, **Topyekün Mükelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayınları, İstanbul, 2002, s. 117.

<sup>41</sup> Küçük, **Toplam Kalite Yönetimi**, s. 143.

## 1.6. TKY’nde İyileşme Uygulamaları

### 1.6.1. Kalite Çemberleri

“Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol Üzerine Bir Metin” adıyla, 1960 yılında yayınlanan kitabın tüm çalışanlar tarafından okunması fikri kalite çemberlerinin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Başlangıçta tamamen biçimsel olmayan ilişkiler çerçevesinde yürütülen kalite çemberleri uygulamaları, 1962 yılında Japonya’ da Prof. Dr. İshikawa’nın öneri ve çalışmaları sonucunda bilimsel bir işleyişe ve yapıya kavuşarak izleyen yıllarda bütün dünya ülkelerinde kabul gören bir uygulama haline gelmiştir <sup>42</sup>.

Kalite çemberleri; üyeleri üç ile on beş kişi arasında değişen, ideal olarak aynı yerde çalışan, ya da en azından benzer iş yapan kişilerin, gönüllü olarak ve düzenli aralıklarla bir araya gelmesinden oluşan, işteki kalite, verimlilik, tasarruf vb. sorunları ele alıp tartışan ve bunlara çözüm geliştiren ve bulduğu çözümleri yönetime sunan bir gruptur <sup>43</sup>.

Kalite çemberinin birçok faydası sayılabilir ancak özetlemek gerekirse, çalışanlar ve departmanlar arası işbirliğini ve çalışanlarda kuruluşun sorunlarına karşı ilgiyi artırarak ürün kalitesinde ve etkinlikte gelişme sağlar. Örgütte sağladığı olumlu ve samimi iklim sayesinde işgören devamsızlığının azalmasına, ortaya çıkmamış sorunların belirginleşmeden kendiliğinden yok olmasına imkân sağlar. Her düşündüğünü istediğinde söyleyebilen insanlar için uygun ortamın oluşturulması, personel eğitime ve işbirliği duygusunun geliştirilmesine, işgörenlerin pasif kalmış yeteneklerinin geliştirilmesine imkân sağlar <sup>44</sup>.

### 1.6.2. Kıyaslama

Benchmarking tekniği 1970’li yıllarla birlikte adlandırılmaya başlansa da uygulamalar daha eskilere dayanmaktadır. Askeri alanda düşman kuvvetlerinden bilgi toplayıp karşılaştırmada bulunarak, analiz sonucunda taktik veya strateji oluşturma yöntemi, benchmarking kavramının tarihsel gelişimi konusunda anlamlı bir örnek niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte benchmarking kavramı, bilimsel anlamına 2. Dünya Savaşı sonrası kavuşmuş ve bu dönemle birlikte çöküşe uğrayan ekonomilerini

<sup>42</sup> Halis, a. g. e. , s. 33.

<sup>43</sup> Paksoy, a. g. e. , s. 200.

<sup>44</sup> Halis, a. g. e. , s. 33.

tekrardan ayağa kaldırmak amacı ile Japonya'nın liderliğinde hız kazanmıştır. Benchmarking faaliyetleri daha sonra 1980'li yıllarla birlikte ABD'de 1990'lı yıllarla birlikte Avrupa'da ve son yıllarda da Türkiye'de uygulanmaya başlamıştır<sup>45</sup>.

Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, nu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.

Kavram olarak kıyaslama usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak, yaptığı işi, bir sıra (bank- bench) üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustanın neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uygulamaktadır. Böylece çırak ustasının düzeyine gelmeye çalışmaktadır. Bu düzeye ulaştıktan sonra, kendisi kendi usullerini geliştirerek başkalarının kendisi ile kıyaslama yapacağı bir usta haline gelmektedir. Böylece benchmarking kıyaslama süreci işlemektedir<sup>46</sup>.

Kıyaslama çalışması olmaksızın yapılan kalite iyileştirme çalışmaları, klasik, sezgisel, bilinmeyen avantajlar sunan, katılım düzeyinin düşük olduğu ve rakibi yakalamak için bu araçlarla yoğun çaba sarf edilmesi gibi anlayışları içermektedir. Kıyaslama ile yapılan iyileştirme çalışmaları ise, objektif değerlendirmeleri, endüstri eğilimlerini, denemiş uygulamaları, yüksek katılımı, çok sayıda alternatif ve üstün performansı içermektedir<sup>47</sup>.

### 1.6.3. Deming Çevrimi

PDCA, İngilizce “Plan, Do, Control, Act” sözcüklerinin baş harflerinden oluşan bir terimdir. Türkçe karşılığı PUKÖ (Planla, Uygula, Kotrol Et, Önlem Al) olan bu yöntem, esas itibariyle tekrarlanabilir bir faaliyetler bütünüdür. Deming döngüsü, sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli araçlardan biridir. Yönetimi geliştiren ve tanıtan istatistiksel kalite uzmanı Deming olmakla beraber, ilk kullanan kişi Shewart'tır. Deming bu döngü ile iyileştirilmesi istenen işin nasıl ele

<sup>45</sup>Cafer Topaloglu, Ufuk Kaya, Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeler Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme, **Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 4, Yıl: 4, 2008, Sayı: 1. , s. 26.

<sup>46</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 13. Baskı, 2011, s. 89.

<sup>47</sup> Orhan Küçük, **Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama (Benchmarking)**, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2012, s. 74.

alınması gerektiğini ortaya atmıştır. PUKÖ olarak da bilinen bu döngü, işlemenin her faaliyetinde devamlı olarak kullanılabilen ve sürekli iyileştirme sürecinin etkin kontrolü için gerekli sistematik bir yaklaşımdır<sup>48</sup>.

#### 1.6.4. Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim sistemi, tüm üretim kaynaklarının optimum kullanımı ilkesine dayanan bir kavramdır. Bu sistemde sermaye, ekipman ve işgücü gibi üretime girdi sağlayan unsurlar, en uygun bileşenlerde kullanılır. Sistemin gerekliliği budur. Bu sistemde hedef; imalat sisteminde üretkenliği engelleyen, müşterilere gereksiz maliyet yükleyen veya firmanın rekabet gücünü tehlikeye sokan her türlü ögeyi ortadan kaldırmaktır<sup>49</sup>.

#### 1.6.5. Altı Sigma

Altı Sigma yaklaşımı organizasyonun bütününde hatalar ile maliyetleri azaltmayı, kaliteyi arttırmayı ve değişkenlikten kurtulmayı hedefleyen bir yaklaşımdır<sup>50</sup>. Diğer bir deyişle Altı Sigma; süreçlerin mükemmelliği, hataların en aza indirilmesi ve verimlilik artışı gibi amaçlarla birlikte bu amaçlar doğrultusunda maliyetlerin azaltılmasına önemli katkı sağlayan bir yaklaşımdır. İstatistiksel bir model olan altı sigma yaklaşımının temelinde önce süreçlerde ortaya çıkan hataların tespit edilerek ölçülmesi, ardından da hataları ortadan kaldıracak önlemleri alıp sonuçların iyileştirilmesi yatmaktadır. Ayrıca amaçları arasında sayılan, maliyetleri azaltma, verimliliği artırma, iş süreçlerinde kısalma, hata oranında azalma gibi hususlar da göz önünde bulundurulduğu takdirde altı sigmanın maliyet yönetimine yadsınamaz bir katkısının olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır<sup>51</sup>.

<sup>48</sup> Çağlar ve Kılıç, a. g. e. , s. 18.

<sup>49</sup> Akın, a. g. e. , s. 99.

<sup>50</sup> Onur Özveri ve Ferhan Altınoymak, Hizmet Sektöründe Altı Sigma: Bankacılık Uygulaması, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi** Yıl: 2013, C: 5 (1) , 2013, s. 85.

<sup>51</sup> Osman Akın, Altı Sigma İle Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Entegrasyonu: Kuramsal Bir Yaklaşım, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Yıl: 5 Sayı: 8, 2013, s. 101.

### 1.6.6. Sınırsız İyileşme

Sınırsız iyileşme, TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlara, TKY'nin başarısını etkileyen veya sınırlayan faktörlere dikkat çeken ve sürekli iyileştirme çalışmalarında karşılaşılan tüm sınırlamaların elimine edilmesi üzerine kurulu, yeni bir yaklaşımdır. Tanımlamak gerekirse; tüm örgütsel süreçlerde iyileştirmenin sürekli ve herhangi bir sınırlama olmaksızın gerçekleştirilmesi, kalite iyileştirme çalışmalarının tüm süreçler, kişiler, aşamalar ve diğer örgüt içi ve dışı faktörlere yaygınlaştırılması ve bunun için mevcut ve muhtemel tüm sınırların ortadan kaldırılmasını esas alan bir kalite iyileştirme uygulamasıdır<sup>52</sup>.

### 1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Araç ve Teknikleri

Kalite düşüncesindeki detaylar etrafında toplanan tartışmalar konusunda bir sınırlama yoktur. Bilim adamlarının TKY'ye yönelik bakışları dikkate alındığında üç farklı ve önemli görüşün ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; birinci olarak toplam kalite yönetimi söylemini fazlaca abartıp onu her sorunun çözümü için anahtar kabul edenler, ikinci olarak da Tky'yi bazı araçların kullanımından ibaret kabul edip onu bir anlamda sınırlandıranlar, üçüncü olarak da onu sistem ve yapıya durumsal bir yaklaşımla entegre edenlerdir. Ancak tüm bunlara rağmen genel olarak TKY'nin üzerinde anlaşılan, unsurları, araç ve teknikleri bulunmaktadır<sup>53</sup>.

#### 1.7.1. TKY'de Kullanılan 7 Eski Araç

##### 1.7.1.1. Pareto Analizi

Pareto Analizi, Dr. Vilfredo Pareto tarafından geliştirilmiş olup, bir sonuç elde edilmesinde çeşitli faktörler tarafından oynanan rollerin tespit edilmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır<sup>54</sup>.

Normal dağılımda sebeplerin en önemli %20'si, sonuçların %80'ini sonra gelen %30'u, sonuçların %15'ini ve geri kalan %50'si ise sonuçların sadece %5'ini oluşturmaktadır. Maliyetin yaklaşık %80'ninin elemanların sadece %20'sinden

<sup>52</sup> Küçük, a. g. e. , s. 259.

<sup>53</sup> Halis, a. g. e. , s. 147.

<sup>54</sup> Tayfun Özdemir, **İstatistiksel Kalite Kontrol**, A.Ü.F.F. Döner Sermaye Yayınlar, No: 62, Ankara, 2000, s. 70.

kaynaklandığı veya servetin yaklaşık %80'inin nüfusun %20'sinin elinde olduğu gibi durumlarda bu konuya birer örnektir. Bu oranlar sebebiyle Pareto prensibine literatürde “80-20” kuralı veya “70-30 kuralı da denir<sup>55</sup>.

#### 1.7.1.2. Akış Şeması

Akış semaları, bir süreçteki bütün adımların resimsel ifadesidir. Olayların sırasını açık olarak anlamaya yardımcı olur. İyileştirme fırsatlarını belirlemeye yardımcı olur. Veri toplanacak alanları ve teknikleri tarif etmeyi kolaylaştırır. Akış seması genellikle aşağıdaki yöntem izlenerek oluşturulur:

- \* Süreçteki bütün olaylar listelenir.
- \* Bu olaylar akış seması sembolleri kullanılarak sınıflandırılır.
- \* Semboller isimlendirilerek ve birleştirilerek akış seması çizilir.

Bir süreci iyileştirmek için, akış şemasındaki her olay için performans ölçütü değeri gösterilebilir (bunun için veri toplamak gerekebilir). Akış şeması iyileştirme, tutarsızlıklar, kayıplar vb. için potansiyel alanlar belirlemek üzere gözden geçirilebilir. Akış şeması veri toplanması ve incelenmesi gereken alanları daha iyi görebilmek için kullanılır<sup>56</sup>.

#### 1.7.1.3. Neden-Sonuç Diyagramı

Ünlü Japon kalite kontrol uzmanı v kalite devriminin mimarlarından Prof. Dr. Ishikawa, işletmelerde kalite sorunlarının nedenlerini belirlemek için bir metod geliştirilmiştir. Bir hayli başarılı olan ve kendi adıyla da anılan bu yönteme “Balık Kılçığı Diyagramı” da denilmektedir. Bu diyagram hammadde aşamasından çeşitli işlemlerle ulaşılan son ürün aşamasına kadar bir işlem sürecinin sunulduğu yaralı bir diyagramdır. Uygulaması oldukça basit olan bu yöntem, sorunların nedenlerini sistemli bir biçimde araştırmaya yöneliktir<sup>57</sup>.

<sup>55</sup>Selami Özcan, İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama **C. Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2. s. 152.

<sup>56</sup> Kadir Çetin, **Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**, Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Yayını, 2007, s. 60.

<sup>57</sup> Özdemir, a. g. e. , s. 72.

#### 1.7.1.4. Kontrol Grafikleri

Bir üretim sürecinde üretilen mamuller birbirlerinin aynı olamazlar. Değişkenlikler şans nedenli ya da atanabilir nedenli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan kontrol şemaları, değişkenliğin şansa bağlı mı yoksa kontrol edilebilir bir özelliğe bağlı mı olduğunu ortaya çıkarır. Kontrol diyagramları örnek ortalamalarını ifade eden bir orta çizgiden ve alt üst limitleri ifade eden kesikli alt ve üst çizgilerden oluşur<sup>58</sup>.

#### 1.7.1.5. Serpme Diyagramı

Dağılma diyagramı, bir değişkenin ilişki aranan diğer değişkenlere göre gösterimidir<sup>59</sup>.

Bu diyagram, üretilen ürün kalitesini etkileyen herhangi iki özellik arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ve hatayı meydana getiren unsurun gerçek neden olup olmadığını ortaya çıkarmaya yarar. Bu yöntem, iki farklı değişken arasındaki ilişkiyi incelemeye kullanılan bir analiz aracıdır. Bir değişkenin artması veya azalması başka bir değişkeni nasıl etkilediği, dağılma diyagramı yardımıyla bulunur. Betimlemek iki değişken arasında bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunup bulunmadığına dair sorunlarda kullanılmaktadır<sup>60</sup>.

#### 1.7.1.6. Histogram

Histogram, verilen bir dönemde, süreçte gerçekte neyin üretildiğinin bir resmini sunmak için kullanılan bir çubuk grafiğidir. Tüm ürünler ve hizmetler belirli sınırlar veya standartlar içinde üretilmek veya yönetilmek için tasarlanır. Gerçekte ise her şey bazı derecelerde değişir. Histogram da bu farklılıkları belirler ve süreçlerde ortaya çıkan değişimi tanımlar. Değişim miktarı ve sapmalar histogramdan görülebilir<sup>61</sup>.

Pareto çizgisi gibi histogram, gözlemleri ayırmak veya ölçümleri sınıflandırmak ve her bir gözlemin sıklığını (frekansını) betimlemek için kullanılır. Histogramlar sıklıkları gösterir ve belirlenen zaman aralıklarını esas alır. Her histogram tek bir faktör veya neden için oluşturulur. Pareto çizelgesi ile histogram arasındaki temel farklılık

<sup>58</sup> İhsan Kaya ve Abdullah Ağa, Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı Ve Motor-Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2004, s. 453.

<sup>59</sup> Cihan Kumbasar, **ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi**, Ares Kitap Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2009, s. 218.

<sup>60</sup> Halis, a. g. e. , s. 151.

<sup>61</sup> Öztürk, a. g. e. , s. 222.

neyin ölçüldüğünde yatar. Pareto çizelgesi süreçte belirlenen hataları veya problemleri çözer ve bu kalemleri olan sıklıklarına göre sıralar. Bir anlamda pareto çizelgesi kusurlar veya yanlışların sıklığını özetlerken hataların veya problemlerin sayıları da sayılabilen veri niteliğindedir<sup>62</sup>.

#### **1.7.1.7. Kontrol (Çetele) Tablosu**

Toplanan verilerin ve gözlemlerin kaydedilmesinde kolaylık sağlayan, aynı zamanda anlaşılması, yorumlanması ve düzenlenmesi oldukça kolay olan yaygın bir kalite aracıdır<sup>63</sup>.

#### **1.7.2. TKY' de Kullanılan 7 Yeni Araç**

TKY' de kullanılan yedi araç başlıklar halinde aşağıda verilmiştir.

##### **1.7.2.1. İlişki Diyagramı**

Bu diyagram, karmaşık bir duruma uygun bir çözüm bulmak için karışık nedensel ilişkileri sınıflamak amacıyla geliştirilmiş bir tekniktir. Faktörler arası neden-sonuç bağlantılarının açıklık kazanmasına yardımcı olmaktadır. Çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan ilişki diyagram aracı, birçok konu hakkında yöneticilere karşılaştırma yapabilme konusunda yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu diyagram, etkili bir çözüm elde etmek için yeni fikirlerin oluşmasını sağlamaktadır<sup>64</sup>.

##### **1.7.2.2. Yakınlık Diyagramı**

Esasında bir beyin fırtınası metodudur. Her katılımcının kendi düşüncesini yazdığı ve sonra bu düşüncelerini konu ile ilişkili olarak gruplandığı ve yeniden sıraya koyduğu bir grup çalışması esasına dayanır. Çok sayıda fikir, görüş konu ve faaliyet sözel veri içinden önemli olanları tespit etmek, bunları doğal ilişkilerine dayanarak gruplandırmak ve grupların birbirleriyle bağlantısını sağlayan kavramları belirlemek için kullanılır. İlgili başlıkların gruplanmasına ve grupları bir arada tutan ilişkilerin tanımlanmasına yardımcı olur. Niteleyen unsurların miktarla ölçülebilir

<sup>62</sup> Öztürk, a. g. e. , s. 222.

<sup>63</sup> Küçük, a. g. e. , s. 88.

<sup>64</sup> Ergün Eroğlu, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, T. C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 100.

olmadığı ve formüle edilmesinin ve çözümlerin açık olmadığı ve formüle edilmesinin ve çözümlerin açık olmadığı tüm problemler için geçerlidir<sup>65</sup>.

### 1.7.2.3. Ok Diyagramı

Ok diyagramı, program değerlendirme ve gözden geçirme tekniğinde ve kritik yol metodunda olduğu gibi, günlük planlar için kullanılan bir ağ diyagramıdır. Böylelikle uyumlu ve ayrıntılı bir plan yaratılır ve planın uygulama esnasında ortaya çıkan değişikliklerden etkilenmesi engellenir. Bu diyagram; deneysel çalışmalar için günlük planlar oluşturması, kalite kontrol faaliyetleri ile önceden yapılmış planların birbirine eş zamanlı hale getirilmesi, periyodik fabrika bakım planlarının oluşturulması, imalat süreçlerinin analizi, kalite kontrol muayenelerinin ve toplantılarının planlanması gibi alanlarda kullanılmaktadır<sup>66</sup>.

### 1.7.2.4. Matris Analizi

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin varlığını ve kuvvetini sistematik bir şekilde belirlemek ve çözümlmek için kullanılan bir diyagramdır. Matris diyagramının hücreleri tarafından temsil edilen ilişkileri inceleyerek anahtar düşünceleri bulmak, problem çözme sürecinin devamlılığı için önemli bir etkidir<sup>67</sup>. Amacı, işlerin, fonksiyonların ve karakteristiklerin aralarındaki ilişki taslağını kurmak ve onların nispi önemlerini göstermektir. Kalite fonksiyonlarını geliştirme tekniğinin vazgeçilmez araçlarından biridir<sup>68</sup>.

### 1.7.2.5. Matris Bilgi Analizi

Matris bilgi analizi; içe içe girmiş karmaşık faktörler bulunduran üretim süreçlerinin analizinde, büyük miktarda veri içeren uygunsuzlukların sebeplerinin analizinde, pazar analizi sonuçları ile gösterilen istenen kalite seviyelerinin algılanmasında, duyumsal karakteristikleri sistematik olarak sınıflandırılmasında ve karmaşık kalite değerlendirmelerinin yapılmasında kullanılır<sup>69</sup>.

---

<sup>65</sup> Halis, a. g. e. , s. 164.

<sup>66</sup> Halis, a. g. e. , s. 19.

<sup>67</sup> Gülser Köksal, **Eğitimde Toplam Kalite Semineri**, Yalova, 2001, s. 28.

<sup>68</sup> Halis, a. g. e. , s. 168.

<sup>69</sup> Ahmet Aygün ve E. Soy, Toplam Verimli Bakıma Geçişte İlişki Diyagramı Kullanımı, **IV. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Kitabı**, 14-16 Mayıs, 1999, s. 440.

### 1.7.2.6. Ağaç Diyagramı

Belli bir amaca ulaşmak erişmek için izlenmesi gereken yolların, sistematik bir şekilde giderek artan bir detay düzeyinde grafiksel ifadesidir. Genel amaçların özel uygulama detayına indirgenmesi gerektiğinde, temel sebepleri belirlemek için, fikirlerin açığa kavuşması için, bir uygulama gerçekleştirirken olabilecek engeller/aksaklıkların ve bunların etkilerini azaltmak için neler yapılabileceğinin belirlenmesi amacıyla kullanılır<sup>70</sup>.

### 1.7.2.7. Süreç Karar Tablosu

Süreç karar program tablosu, olaylardaki gelişmeleri değerlendirerek istenen sonuçların elde edilmesinde hangi süreçlerin kullanılması gerektiğini ve olası çıktıların değişiminin belirlenmesinde kullanılır. Yöneylem araştırmasında kullanılan süreç karar programının uygulanmasıdır. Uygulanmasında her zaman beklenen iyileşmeler gözlenmeyebilir. Öte yandan bu teknik, problemlerin çözümünde, mümkün çıktıları önceden tahmin eder ve en iyi çözüme ulaşılmasını sağlayacak şekilde süreçte yapılacak ayarlamalar için uygun ölçümü belirler<sup>71</sup>.

## 1.8. Kalite ve TKY İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Tarihin ilk çağlarında kalitenin iyileştirilmesi amacıyla standart ölçülerin geliştirildiği ve üretimin buna göre yapılmaya çalışıldığı bilinmektedir<sup>72</sup>. Kalite hareketlerinin kökeni ise, 13. yüzyılın sonlarında Orta Çağ Avrupası'nda esnaflar birliği olarak bilinen loncalarda başlayan düzenlemelere dayanmaktadır<sup>73</sup>.

Kalite kavramının yönetim literatürüne girerek gelişme göstermesi ise 1970'li yıllarda kapitalist üretim sisteminde yaşanan kriz sonrası gerçekleşmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda tüm dünyada yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanan 'toplam kalite yönetimi', işçilerin tüm üretim sürecinden sorumlu kılınmasıyla kalitenin artırılması maliyetin azaltılması ve bu şekilde rekabet üstünlüğü sağlanması için şirketler açısından

<sup>70</sup> Çetin, a. g. e. , s. 74

<sup>71</sup> Halis, a. g. e. , s. 169.

<sup>72</sup> Küçük, **Toplam Kalite Yönetimi**, s. 28.

<sup>73</sup> Selçuk Korucuk, **Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları İş Süreçleri ve Örgütsel Performans İlişkisi: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s. 16.

kritik bir önem taşımaya başlamıştır. Bu yönetim sistemi, ABD ve Japonya başta olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarına paralel olarak özellikle 2000 sonrasında Türkiye’de de özel şirketlerde ve kamu kurumlarında uygulanmaya başlamıştır<sup>74</sup>.

Gallear (1996), küçük ve orta büyüklü işletmelerin ekonomilerin can damarı olduğunu ifade etmiştir. Ona göre TKY önemli bir kalite iyileştirme aracı olarak kabul edilir. Çalışmasında da, örgüt büyüklüğünün TKY’ye etkisini, TKY özellikleri ile örgüt büyüklüğü arasındaki ilişkiyi, büyük örgütlerle KOBİ’nin arasındaki ilişkiyi tümden gelim yöntemine göre açıklamıştır. Çalışma sonucunda büyük işletmelere göre KOBİ’lerin TKY’yi benimsemesinin daha yavaş olduğu sonucunda varmıştır<sup>75</sup>.

Gatewood ve Riordan (1997), yaptıkları çalışmada müşteri memnuniyeti, çalışanların tutumlarını, toplam kalite ilkelerini ve örgütsel uygulamaları içeren bir Kalite Yönetim Sistemi modeli önermişlerdir. Çalışma sonucunda, kalite yönetimi ilkelerinin çalışan algısı ile ilişkili olduğu, çalışanların tutumlarını etkileyen bağlılık ve personel güçlendirmenin müşteri memnuniyeti ile de ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır<sup>76</sup>.

Geraedts vd. (2001), çalışmasında TKY’nin, ISO 9000 Kalite Sistemi’nin başarılı bir şekilde uygulandıktan sonra kullanılabilecek mükemmel bir sistem olduğunu, EFQM modelinin ise bir örgütün farklı yönleri ile ilişki kurmada, iyileştirme projelerinin önceliklerinin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanıldığını ifade etmektedir<sup>77</sup>.

Naktiyok ve Küçük (2003) yaptıkları çalışmada KOBİ’lerin TKY’ye ilişkin kritik faktörleri ne ölçüde taşıdıkları ve TKY’ye ilişkin başarı faktörleri ile örgütsel performans arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu araştırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre; KOBİ’lerin TKY’ye ilişkin başarı faktörlerini tam olarak bünyelerinde barındırmadıkları ve TKY’ye ilişkin başarı faktörleriyle örgütsel performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir<sup>78</sup>.

<sup>74</sup> Esin, Gülsen, Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları, **Toplum ve Demokrasi**, C. 6 (13-14), 2012, s. 39.

<sup>75</sup> Ghobadian Gallear, Total Quality Management in SMEs, **Omega International Management Science**, V. 24 (1), 1996, p. 83.

<sup>76</sup> Robert Garewood ve Christine M. Riordan, The Development and Test of a Model of Total Quality: Organizational Practices, TQ Principles, Employee Attitudes and Customer Satisfaction, **Journal of Quality Management**, V. 2 (1), 1997, p. 41.

<sup>77</sup> H.P.E. Greadets vd. , The Benefits of Total Quality Management, **Computerized Medical Imaging and Graphics**, 2001, p. 217.

<sup>78</sup> Atılhan Naktiyok ve Orhan Küçük, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, **Erciyes Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, S. 21, 2003, s. 43.

Jung ve Wang (2006), çalışmasında TKY uygulamaları ile uluslararası proje yönetiminin sürekli iyileştirilmesine ilişkin çalışmalar arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Literatür taraması ve proje yönetim uzmanları ile yapılan görüşmeler sonucu yumuşak TKY unsurları ile uluslararası proje yönetim uygulamaları arasındaki ilişkinin sert TKY unsurları ile olan ilişkisinden daha önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır<sup>79</sup>.

Tari vd. (2007), çalışmasında kalite yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi tanımlamayı ve bu uygulamaların kalite çıktıları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini açıklamayı amaçlamıştır. Araştırma İspanya'da faaliyet gösteren 106 şirkette gerçekleştirilmiş ve kalite yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin ve bu uygulamaların kalite çıktısı üzerindeki pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir<sup>80</sup>.

Kıngır vd. (2009), kalitenin sürekli geliştirilmesinin TKY'nin başarıyla uygulanabilmesine bağlı olduğunu bunun da, kurum çalışmalarının bu alandaki çalışmalara katılım düzeyi ile yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Çalışma sonucunda, çalışanların, demografik özelliklerine göre, TKY uygulamalarına katılım düzeylerinin farklı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır<sup>81</sup>.

Türedi (2012), çalışmasında TKY ile İç Kontrol Sistemi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İç kontrol sistemi ana teması ile TKY ana temasının birbirleriyle örtüştüğünü, her iki sistemde de sürekli iyileştirmeyi ve gelişmeyi sağlayan dinamik bir sistem anlayışının olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, TKY uygulamasının bir maliyet kaynağı, bir gider kaynağı olarak değil önemli bir geri dönüşümü olan yatırım olarak görülmesi gerektiği tespit edilmiştir<sup>82</sup>.

Ustasüleyman ve Perçin (2012), yaptıkları çalışmada imalat firmalarının TKY uygulamalarının başarısında etkili olan liderlik, çalışanların katılımı, müşteri/tedarikçi ilişkileri, süreç yönetimi, stratejik planlamayı içeren kriterlerin önem derecesini belirlemek için; TKY ilkeleri sistem ve teknikler, kültür ve insan, politika geliştirme ve müşteriler olmak üzere dört grup oluşturarak hiyerarşik bir yapı oluşturmuşlardır. Oluşturulan hiyerarşik yapı Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı ile

<sup>79</sup> Joo Y. Jung ve Yong Jian Wang, Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Continuous Improvement of International Project Management (CIIPM), **Science Direct Technovation**, 2006, p. 716.

<sup>80</sup> Juan Jose Tari vd. , The Relationship Between Quality management Practices and Their Effects on Quality Outcomes, **European Journal Of Operational Research**, 2007, p. 438.

<sup>81</sup> Said Kıngır vd. , Toplam Kalite Yönetimi İle Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13 (2), 2009, s. 255.

<sup>82</sup> Selda Türedi, İç Kontrol sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 4 (1), 2012, s. 27.

değerlendirilerek TKY uygulamalarının başarısında etkili olan kriterlerin önem derecesi belirlenmiştir. Değerlendirme sonucunda en önemli kriter grubunun kültür ve insan kriter grubunda çalışanların katılımı, politika geliştirme grubunda stratejik planlama ve müşteriler ana kriter grubunda müşteri odaklılık kriterinin en önemli kriter olduğu ortaya çıkmıştır<sup>83</sup>.

Görener (2013), TKY'nin; müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve üzerine çıkabilmek için; kuruluşların sistematik bir şekilde yönetilmesine, kalite ve performansın geliştirilmesine odaklanan önemli bir yönetim yaklaşımı olduğunu ve TKY'nin en önemli yapı taşlarından birinin, organizasyon paydaşlarının memnuniyeti olduğunu ifade etmiştir<sup>84</sup>.

Liepina vd. (2014), çalışmasında kalite yönetimi ve uygunluk değerlendirmesi arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda, kalite yönetimi unsurlarının değerlendirildikten sonra, bu çerçevede yürütülen faaliyetlerle ürünlerin uygunluk değerlendirme faaliyetleri arasında yakın ilişki olduğu tespit edilmiştir<sup>85</sup>.

Duran vd. (2014), çalışmasında kalite yönetimi ve bilgi yönetiminin bir örgütün kalite kültürünün oluşturulmasındaki yerine işaret etmiştir. Yapılan analiz sonucunda, Eskişehir' de faaliyet gösteren işletmelerin performansları ölçülmüş ve kalite yönetimi ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin analizi ile ortaya çıkan değer niteliği analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda kalite yönetimi ile bilgi yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> Talha Ustasüleyman ve Selçuk Perçin, Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı İle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörlerinin Önem Derecesinin Belirlenmesi, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 6 (1), 2012, s. 147.

<sup>84</sup> Ali Görener, Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Paydaş Memnuniyetinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 12 (23), 2013, s. 151.

<sup>85</sup> Raimonda Liepina vd. , Contemporary Issues of Quality Management: Relationship Between Comformity Assessment and Quality Management, **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 2014, p. 627.

<sup>86</sup> Cengiz Duran vd. , An Analysis on The Relationship Between Total Quality Management Practices and Knowledge Management: The Case of Eskişehir, **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 2014, p. 65.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI

#### 2.1. Performans Kavramı

Son yıllarda birey, grup veya kurumsal açıdan planlı ve amaçlı olarak yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi eskiye kıyasla daha önemli hale gelmiştir. Söz konusu bu değerlendirmeler doğrultusunda ulaşılan sonuçların ölçülmesi, geri besleme yoluyla gelecekte yapılacak faaliyetlere temel oluşturmaktadır. Aynı zamanda, mevcut faaliyetlerin ne derece etkin ve verimli olduklarının belirlenmesinin başarıya ulaşılmasında ayrı bir önemi bulunmaktadır<sup>87</sup>.

##### 2.1.1. Performans Tanımı

Bilimsel literatüre bakıldığında performans hakkında farklı tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Performans, kişi veya birimler için ayrı ayrı değerlendirilebilecek, farklı amaçlarla da kullanılacak bir kavramdır. Bir işi yapma kapasitesi etkileme gücü, dayanıklılık vb. farklı durumları ifade etmek için kullanılan performans kavramı genel olarak belirlenen düzeye ne ölçüde yakın sonuçlara ulaşıldığının bir göstergesi olarak tanımlanabilir. İşletme performansı ise işletme çalışma göstergelerinin amaçlarına, endüstri ortalamasına veya objektif olarak önceden belirlenmiş olan rasyo ya da değerlere ulaşma derecesine ilişkin bir veri sunmaktadır<sup>88</sup>.

Diğer bir tanıma göre performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi olarak ifade edilir. İşletme düzeyinde performans, belirli bir çıktının ya da çalışmanın sonucu olduğu için işletme amacının yerine getirilme derecesi olarak

<sup>87</sup> Aydın Kayabaşı, **Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2010, s. 135.

<sup>88</sup> Orhan Küçük, **Stratejik İşletme Bilgisi ve Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, 2011, s. 273.

tanımlanabilir. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılan tüm kaynakların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>89</sup>

Performans, belli bir planlama sonucunda elde edilenlerin nitel veya nicel olarak değeridir. Diğer bir ifadeyle performans, bir kuruluş, bir işletme, işletmenin bir bölüm ya da bir çalışma yeri iş sistemi olarak da adlandırılabilir<sup>90</sup>.

Genel olarak performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm planlı çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır. Performans, işletmenin amaçlarına ulaşma becerisi, belirli bir süre sonunda ortaya konulan çıktı, misyonun yerine getirilme derecesi, gösterilen gayret ve çabaların değerlendirilebilen sonuçları olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle performans, elde edilen sonuçtur. Bu sonucun ölçülmesi ise işletmeler ve bağlı kişi ve kuruluşlar için oldukça önemlidir<sup>91</sup>.

### 2.1.2. Performans Ölçütleri

Rekabetin artması ve globalleşme ile işletmeler hayatlarını sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçlarını çok iyi ölçmeleri ve aksaklıkları bulup gidermeleri gerekmektedir. Bu değerlemeyi yapmak için maliyet, kalite imalat süreci ve lojistik konularını doğru, anlaşılabilir ve gerçekçi verilerle ortaya koyacak performans ölçütlerini kurmaları gerekmektedir. Performans ölçütleri işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri saptar ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi verir. Yapılan iyileştirmeler ve sağlanacak sürekli kontrol işletmenin başarısında önemli bir paya sahip olacaktır. Bu amaca yönelik olarak performans ölçütleri gereken güncel bilgileri saptar ve iyileştirmenin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynar. İşletmenin stratejisi ile uygun yönetilmesi açısından performans ölçütleri doğru, zamanında anlaşılabilir ve güvenilir veri sağlar iken, sürekli iyileştirme işletmenin başarıya

<sup>89</sup> Bilge Acar Polat, **Firma Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi**, İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını, İstanbul, 2010, s. 21.

<sup>90</sup> Mustafa Öncer, **İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları, Verimlilik Dergisi**, 2000, s. 134.

<sup>91</sup> Orhan Çınar, **Maliyet Gelir ve Kar Kavramları, İşletme Bilimine Giriş**, Editör: Gültekin Yıldız, Bahadır Akın, Lisans Yayıncılık İstanbul, 2011, s. 146.

ulaşması için yönelimi ortaya koyar. Bu sebeple performans ölçütlerine her zaman için gereken önemin verilmesi gerekir<sup>92</sup>. Performans ölçütleri aşağıda verilmiştir.

**Verimlilik:** Verimlilik kavramı, prodüktivite, etkinlik, tutumluluk, kar ve kalite terimleri ile adeta bütünleşmiştir<sup>93</sup>. Verimlilik; belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar. Verimlilikte artışın bir kurumda çıktı kalitesi düşürülerek arttırılması tehlikesi vardır. Örneğin girdi miktarı sabit iken daha fazla miktarda ancak daha düşük kalitede çıktı üretilmesi verimliliği artırır. Bu nedenle verimlilik göstergelerinin kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılması gerekmektedir<sup>94</sup>.

**Etkinlik:** Etkinlik hedeflere ulaşılmasındaki başarıyı ifade eder. Doğru faaliyetlerin yürütülmesi ve arzulanan bir etkinin yaratılması veya bir sonucun başarılmasıyla ilgilidir. Etkinlik bir organizasyon ile dış ortamı arasındaki ilişki tarafından belirlenir. Etkinlik göstergeleri, çıktıların şimdiki ve kısa vadeli etkilerle ve/veya uzun vadeli sonuçlarla bağlantısını kurar. Bütüncül hedefi başarıma yolundaki adımları ölçer ve çıktıların arzulanan hedefleri başarmak için gereken niteliklere sahip olup olmadığını test eder. Ayrıca, hedeflerin başarıma derecesini gösterir<sup>95</sup>.

**Ekonomiklik (Tutumluluk):** Örgütün amaçları göz önünde bulundurularak kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde en az maliyetle elde edilmesi ve kullanılmasını ifade etmektedir. Sadece, alternatifler arasında seçim yapma imkanının olduğu durumlarda tutumluluk sağlanabilir. Bu nedenle tutumluluk, zaman zaman tasarruf, ekonomik davranmak, kaynakların israf edilmemesi, dışsallıkların ve üretim ölçeklerinin göz önünde tutulması anlamına gelmektedir. Ancak

<sup>92</sup> Ebru Tümer Kabadayı, İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, 2002, s. 78.

<sup>93</sup> Özer Köseoğlu, Belediyelerde Performans Yönetimi, **Türk İdare Dergisi**, s. 215.

<sup>94</sup> Ebru Yenice, Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, **Sayıştay Dergisi**, 61. Sayı 2006, s. 60.

<sup>95</sup> Baran Özeren ve Cem Suat Aral, **Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi**, Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 21, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara, 2002, s. 211.

tutumluluk, hiç harcama yapmama ya da çok harcama yapma olmayıp, amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olandan fazlasını harcamamayı ifade etmektedir<sup>96</sup>.

**Kalite:** Kalite göstergeleri üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer. Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmese karşın, bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekir<sup>97</sup>.

**Etkililik:** Çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığı etkililik göstergeleri ile ölçülür. Belirli bir çıktı toplumda istenen sonuçlara yol açacak şekilde kullanılıyorsa bu çıktıların etkili olarak kullanıldığı sonucuna varılır<sup>98</sup>.

## 2.2. Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri

İşletmeler toplam kalite yönetimi anlayışına göre faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışken; amaçlarına ne derece ulaştıklarını da performans ölçüm sistemlerini kullanarak ölçebilirler. Bu sebeple bu başlık altında önce performans ölçüm sistemlerine daha sonra elde edilen verilerin nasıl değerlendirileceğine ilişkin bilgilere yer verilecektir.

### 2.2.1. Performans Ölçme Sistemi

Bir işletmede etkin bir şekilde uygulanan ve sürekli güncellenerek geliştirilen bir performans ölçüm sistemi, işletmenin rakiplerine rekabet avantajı sağlamasının yanında sektöründe lider konuma gelmesine de olanak sağlayabilecek nitelikte bir araçtır. Bunun yanında bir işletmenin üretim süreçlerinde yönetsel performans değerlendirme sistemlerini istihdam tedbiri olarak ne ölçüde kullandığı da önemli bir husustur<sup>99</sup>.

<sup>96</sup> Burcu Ada, **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 2.

<sup>97</sup> Yenice, a. g. e. , s. 60.

<sup>98</sup> Yenice, a. g. e. , s. 60.

<sup>99</sup> Robert Chenhall, Reliance on Manufacturing Performance Measures Total Quality Management and Organizational Performance, **Management Accounting Research**, V. 8 (2), 1997, p. p. 187.

### 2.2.1.1. Performans Ölçme Kavramı

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin ve işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştirildiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Performans ölçümünün beş aşaması bulunmaktadır. Bunlar:

- \* Stratejik Planlama,
- \* Göstergeler Oluşturma,
- \* Veri Ölçüm Sistemi Hazırlama,
- \* Performans Ölçümlerini Geliştirme ve
- \* Yönetim Süreçleriyle Entegre Olma'dır<sup>100</sup>.

Zerenler'e göre günümüz rekabet ortamında işletme performansının ölçülmesi; işletme varlığının ve pazar payının korunması bağlamında giderek önemini artırmaktadır. Etkin bir performans ölçüm sistemine sahip olan işletmelerin olmayanlarına göre daha dinamik bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. İşletme hedeflerine göre performans değerlendirmesi yapabilmek için öncelikle işletmelerin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve daha sonra bölüm ve birey hedeflerinin ortaya konması gerekmektedir. Bu konuda başarılı olmak için ise öncelikle tüm hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde paylaşılması ve belirlenmesi söz konusudur. Bu yöntemde bireysel hedeflerin; bölümün ve işletmelerin hedefleriyle uyum içerisinde olması sağlanmalıdır. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler, bu hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlık vermelidir. Performans ölçüm sisteminin etkin bir şekilde yapılandırılmasında, işletme amaçlarının aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir<sup>101</sup>:

\* **Tutarlılık:** Amaçlar, işletmenin değerleri ve bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.

\* **Açıklık ve kesinlik:** Amaçlar, açık ve kesin tanımlanmalıdır.

\* **Meydan okuma:** Amaçlar, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.

\* **Ölçülebilir:** Amaçlar, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı ve nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.

<sup>100</sup> Hülya Demirkaya, **Performans Ölçümü**, Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 7, Sayıştay Başkanlığı, Ankara, 2000, s. 3.

<sup>101</sup> Muammer Zerenler, Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 1, 2005, s. 1.

\* **Ulaşılabilir:** İşletme amaçları çalışanların yeteneklerin dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireylerin kapasitesini etkileyen sınırlamaları dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar kaynak eksikliği ( para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.) tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.

\* **Kabul edilmeli:** İlgili hedef, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

\* **Zamana ilişkilendirilmeli:** Hedeflere belirlenen bir zaman içerisinde ulaşılmalıdır.

\* **Takım çalışmasına odaklanması:** Hedefler, bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

#### 2.2.1.2. Performans Ölçme Sisteminin Gelişimi

Geleneksel yaklaşımda, performans ölçümünde çoğunlukla sermayenin karlılığı, satışların karlılığı, varlıkların karlılığı gibi karlılık göstergeleri ile satışlarda, varlıklarda, öz kaynaklarda ve pazar payındaki büyüme gibi rakamlar ve büyümeye dayalı finansal performans göstergeleri kullanılmaktaydı. 20.yüzyılın son yıllarında meydana gelen değişimler, yeni performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinde etkili olmuştur<sup>102</sup>. Esnek, dinamik ve süreç odaklı üretim ortamları sonucu finansal ölçülere finansal olmayan ölçüler de eklenmiştir<sup>103</sup>. Günümüzde işletmeler geleneksel finansal performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermek amacıyla kalite, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, esneklik ve yenilik gibi önemi her geçen gün artan finansal olmayan konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır<sup>104</sup>.

İşletmelerde performans düzenli olarak ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bunun için öncelikle, amaçlar belirlenmeli ve performans ölçüm sistemi oluşturulmalıdır. Performans ölçüm sistemi oluşturulduktan sonra uygun performans göstergelerinin seçilmesi, standartların ortaya konulması verilerin toplanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Etkin Bir performans ölçüm sisteminin oluşturulması, işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır. Bu sürecin ilk aşaması doğru anahtar faktörlerin ortaya

<sup>102</sup> Gültekin Yıldız ve Bahadır Akın, **İşletme Bilimine Giriş**, Lisans Yayınları,1. Baskı, İstanbul, 2011, s. 146.

<sup>103</sup> İbrahim Lazol ve Melek Eker, Compute Aided Manufacturing, Just in Time Production, Total Quality Management and Use Of Balanced Scorecard Measures: An Emprical Study, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 63 (2), 2008, s. 171.

<sup>104</sup> Yıldız, a. g. e. , s. 146.

konulmasıdır. Eğer işletme için önemli olan finansal ve finansal olmayan amaçlar ortaya konulabilirse, performans sisteminin oluşturulması daha kolay olacaktır<sup>105</sup>.

#### **2.2.1.3. Performans Ölçme Sisteminin Önemi**

Günümüzdeki rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmelerinde, işletmelerin etkin bir performans ölçüm sistemine sahip olmaları önemli katkı sağlamaktadır. Etkin olarak tasarlanan ve başarıyla uygulanan bir performans ölçüm sistemi, işletmelerin rakiplerine göre performansını sürekli izlemesine ve ölçmesine olanak sağlamakta, işletmenin iç ve dış çevresine karşı duyarlılığını artırmaktadır. İşletme performansının ölçümü, yöneticiler için işletmelerin stratejik amaç ve performansının tespit edilmesinde de işletme hissedarları, yatırım kuruluşları, bankalar, devlet ve toplumun diğer kesimleri için de bilgilendirici bir özelliğe sahiptir<sup>106</sup>.

#### **2.2.1.4. Performans Ölçme Sisteminin Amacı**

Performans ölçümü kendi başına bir amaç olmayıp gerektiğinde karar alma sürecinde yararlanmaya elverişli ve güvenilebilir bilgileri sağlamaya yönelik bir faaliyettir. Performans ölçümü genel anlamda bir kuruluşun (bir programın, bir hizmetin ve bir bölümün) yaptığı işleri daha iyi anlamasına ve performansını geliştirmesine yardımcı olur<sup>107</sup>.

Performans ölçümü ile gerçekleştirilmek istenen nihai amaç kamusal mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasıdır. Öncelikle performans ölçümü ile iyi veya kötü performansın ortaya çıkarılması sağlanır. Daha sonra mal ve hizmet üretenlerin üzerinde bu yolla kamuoyu baskısının daha kaliteli mal ve hizmet üretimine yol açması hedeflenir<sup>108</sup>.

<sup>105</sup> Yıldız ve Akın, a. g. e. , s. 147.

<sup>106</sup> Zerenler, a. g. e. , s.30.

<sup>107</sup> Sacit Yörükler vd. , **Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu**, Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 28, T. C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara, 2003, s. 10.

<sup>108</sup> Yenice, a. g. e, s. 58.

### 2.2.2. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performans değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar<sup>109</sup>.

Diğer bir tanıma göre performans değerlendirme; çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimi (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme çalışmayla ilgili başarıları güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir<sup>110</sup>.

#### 2.2.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi

Performans değerlendirmesi, işletmelerde karar alıcıların doğru karar almaları ve sonucunda işletmenin başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemlidir. Ayrıca geçmiş çalışmaları değerlendirip işletmenin eksiklerini görmesi ve bunları gidermesi, performans etkileyen faktörleri belirleyip bunları kontrol etmesi ve kaynakları bunlara göre düzenlemesi, geleceğe yönelik hedeflerini daha gerçekçi temeller üzerine kurması ve hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşması açısından da önemlidir. Ölçülmeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir, öyleyse işletmenin optimum yönetimi ve geliştirilmesi için kritik performans göstergelerinin saptanıp değerlendirilmesi gereklidir<sup>111</sup>.

#### 2.2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı

Performans değerlendirmenin iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Çünkü bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan

<sup>109</sup> Ömer Akar, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Yayınları, 2. Baskı, 2000, s. 90.

<sup>110</sup> Akif Helvacı, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 35 (1-2), 2002, s. 158.

<sup>111</sup> Nizamettin Bayyurt, İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 2007, s. 578.

kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir. Performans değerlendirmesi yapmanın diğer amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir<sup>112</sup>.

### 2.3. TKY'nin İşletme Performansına Etkisi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve üzerine çıkabilmek için; kuruluşların sistematik bir şekilde yönetilmesine, kalite ve performansın geliştirilmesine odaklanan önemli bir yönetim yaklaşımıdır<sup>113</sup>.

Samson ve Terziovski den aktaran Sevda Sevimler ve diğerlerine göre<sup>114</sup>: TKY anlayışının yönetim performansı üzerindeki etkileri sonucu, işletme içi performansı pozitif yönde artarak buna paralel olarak kârlılığın da arttığı gözlemlenmiştir. TKY anlayışı, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik ve ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri işletme performansını maksimum düzeye çıkartmaktadır<sup>115</sup>.

Karmaşık ve çok boyutlu olan işletme performansı ölçüleri için ise bir genelleme yapılamamakta ancak performans ölçümünün temelini işletmenin ekonomik hedeflerinin gerçekleşme durumunu gösteren finansal göstergeler oluşturmaktadır. İşletme performansı daha geniş anlamda finansal performansın yanında operasyonel performansı da (finansal olmayan) kapsamaktadır. Operasyonel performans finansal performans üzerinde etkili olmakta ve her iki performans göstergesi işletmenin durumu hakkında bilgi vermektedir. Bu bölümde performans çeşitlerinden finansal, operasyonel aynı zamanda yenilik performansında da bahsedilecektir<sup>116</sup>.

<sup>112</sup> Akar, a. g. e. , s. 90.

<sup>113</sup> Ali Görener, Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Paydaş Memnuniyetinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi** Yıl:12 Sayı: 23, 2013, s. 151.

<sup>114</sup> Danny Samson ve Mile Terziovski, The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operationa Performance, **J ournal of Operations Management** 17, 1999, s. 393.

<sup>115</sup> Sevda Sevimler vd. , Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: **Eskişehir Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Sayı: 29, s. 91.

<sup>116</sup> Bilge Acar Bolat, a. g. e. , s. 19.

### 2.3.1. Finansal Performans

İşletme performansı çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Bu yapı düşünüldüğünde sadece finansal değerlere yönelmek işletmenin geleceği için yeterli değildir. Bu nedenle işletme bu açıdan değerlendirilmeli ve finansal değerlerin yanında finansal olmayan değerlere de gereken önem verilmelidir. Sadece ortak ve hissedarların çıkarları düşünülerek onların beklentilerini gerçekleştirmek yerine, çalışan ve müşterilerin de istek ve şikayetleri göz önüne alınmalıdır<sup>117</sup>.

Çünkü; bir işletmenin stratejik planının başarılı bir şekilde uygulanmasındaki anahtar faktör, performans ölçümüdür ve işletmenin nihai amacı olan finansal mükemmelliğe ulaşması için oluşturulan stratejinin, üst yönetim sınırları dahilinde kalmaması ve organizasyonunun alt basamaklarına da aktarılması gerekir. Finansal performans, müşteri tatmininden etkilenmektedir. Bu etkilenme sırası ile işletmenin değer zincirinde etkisini gösterecektir. Bu zincirde, neden sonuç bağlantısı stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesinde güçlü bir araçtır<sup>118</sup>.

İşletmelerin finansal nitelikteki değişkenlerle ilgili olan göstergelerine bakıldığında ise bunların strateji uygulamaları sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Bu göstergeler maliyet muhasebesi verilerinden bilanço ve gelir tablolarına dayalı olarak elde edilebilecektir. Finansal nitelikteki göstergeler Tablo 2. 1.' de gösterilmektedir<sup>119</sup>.

<sup>117</sup> Akyay Uygur, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** C. 10, 2009, s. 148.

<sup>118</sup> Said Kaygusuz. Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetim Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 7 (1), 2005, s. 100.

<sup>119</sup> Kayabaşı, a. g. e. , s. 183.

**Tablo 2. 1. Finansal Nitelikteki Göstergeler**

| <b>Varlıkların Kullanımı</b> | <b>Satış Gelirlerindeki Artış</b> | <b>Maliyet Yönetimi</b>                                               |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| * Stoklardaki azalma         | * Satışlar                        | * Çalışan başına birim maliyet                                        |
| * Stok Devir Hızı            | * Yeni müşteri ve pazarlar        | * Birim maliyetlerdeki azalışlar                                      |
| * Sermaye Getirisi           | * Yeni Ürünler                    | * Faaliyet tabanlı maliyet esasına göre ölçümlenen masraf dağılımları |
| *Verimlilik Oranları         |                                   |                                                                       |

**Kaynak:** Başak Ataman AKGÜL (2004), İşletme Performans Ölçümleme Sistemi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:24, Ekim, s.77'ye göre düzenlemiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde Piyasa temelli ölçülerin de finansal ölçüler içinde yer aldığı düşünüldüğünde performans ölçülerinin genel olarak iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar:

\* Finansal Ölçüler

\* Finansal Olmayan Ölçüler

Finansal ölçülerde, en yaygın kullanılan göstergelerin karlılık ve büyüme, piyasa değeri defter değeri, finansal olmayanlarda verimlilik, hedeflere ulaşma başarısı, çalışan memnuniyeti, çevreye uyum-esneklik göstergelerinin olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda yenilik, kalite, pazar payı gibi göstergelerin performans göstergeleri kapsamında yer aldığı bazılarında ise karlılık, verimlilik büyüme göstergelerini açıklayan değişkenler olarak ele alındığı görülmektedir<sup>120</sup>. Finansal ölçüler daha ayrıntılı bir şekilde aşağıda verilmiştir.

<sup>120</sup> Bolat, a. g. e. , s. 30.

### Finansal Ölçüler

Finansal tabloların izlenmesinde, işletmelerin finansal yapılarının değerlendirilmesinde yararlanılan bir takım finansal oranlar vardır. Bunlardan bir kısmı işletmenin nakit veya nakde çevrilebilir kaynaklarının durumunu, bir kısmı da stok ve karlılık durumlarını göstermektedir<sup>121</sup>.

**Cari Oran:** Cari oran hesaplamasındaki amaç firmanın kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü göstermektir. Yani işletmeye kısa süreli borç verenlere, paralarını geri alma açısından bir güvenlik marjı ortaya koyar. Oranların içinde en eski ve en sık kullanılandır. Genelde bu oran 2 (%200)'den büyük olması firmanın kısa vadeli borçlarını çok rahat bir şekilde ödeyeceği anlamına gelmeyeceği gibi, %200'den küçük olması zor durumda olduğunun tek göstergesi değildir<sup>122</sup>.

$$\text{Cari Oran} = \text{Dönen Varlıklar} / \text{Kısa Vadeli Borçlar}$$

### Likidite Oranı

Likidite (Asit-Test Oranı), işletmenin likiditesinin en iyi göstergelerinden biridir ve aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$\text{Likidite Oranı} = \text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar} / \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}$$

Likidite oranı, cari oranı tamamlar. Bu oran, ödeme gücünün belirlenmesinde stokların paraya çevrilememe riskini ortadan kaldırarak, satışlar dursa bile, elindeki fonlarla işletmenin kısa vadeli yabancı kaynaklarını ne ölçüde karşılayabildiğini ölçer. Dönen varlıklardan stoklar yanında diğer varlıkların da düşünülmesi bu oranı daha sağlıklı hale getirir. Oranın 1 olması yeterli kabul edilir. Ancak yeterlilik için alacakların ve yabancı kaynakların vade yapısı incelenmelidir<sup>123</sup>.

<sup>121</sup> Küçük, a. g. e. , s. 246.

<sup>122</sup> Mustafa İme, İşletmeleri Tümden Değerleme Yöntemi, **Marmara Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, C. 29 (2), 2010, s. 372.

<sup>123</sup> İbrahim Lazol, **Mali Analiz Uygulamaları**, Ekin Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s. 72.

### ***Stok Devir Hızı***

Firmalar için stok devir hızı önemli bir göstergedir. Bu hız, stokların ne kadar zamanda nakde dönüştüğünü, yılda kaç defa satıldığını ve dönüşüme uğradığını ifade eder. Bazı sanayi firmalarında stok devir hızının yüksek olması verimlilik göstergesi olarak da bilinir. Stok devir hızının yeterli olup olmadığı konusunda bir standart yoktur. Firmanın geçmiş yıl stok devir hızları veya aynı iş kolundaki diğer firmaların stok devir hızları ile karşılaştırılması gerekir. Stok devir hızının yüksek olması, firmanın daha fazla kazanç elde etmek için stoklara daha az para bağladığının göstergesidir. Bu durumda firma daha etkili bir rekabet olanağına sahip olmaktadır. Firmanın stokları, cari yıl içerisinde büyük dalgalanmalar göstermekte ise, dönem başı ve dönem sonu stokların toplanarak ikiye bölünmesi yoluyla ortalama stokların hesaplanması daha uygun olacaktır<sup>124</sup>.

$$\text{Stok Devir Hızı} = \text{Satılan Malın Maliyeti} / \text{Stoklar}$$

Stok devir hızında hareketle stokların kaç günde tükendiği ve ne kadar zamanda sipariş verilmesi gerektiği de belirlenebilir. Bunu veren stok Dönüşüm Süresidir ve aşağıdaki gibi formüle edilir<sup>125</sup>.

### ***Alacakların Devir Hızı***

Alacak devir hızı veya alacakların paraya dönüşüm çabukluğu, bir işletmenin alacaklarının tahsil kabiliyetini ve likiditesini gösteren bir ölçüttür. Alacak devir hızı, alacakların ne kadar zaman sonra paraya dönüşeceğini gösterir. Böylece, alacakların belli bir dönemde kaç defa tahsil edildikleri hesaplanır. Bir işletmenin alacak devir hızı hesaplandıktan sonra, alacakların ortalama tahsil süresini de hesaplamak mümkündür. Bunun için, bir yıl olarak kabul edilen 360 günü, alacak devir hızına bölmek gerekir. Alacak devir hızı, belli bir dönemdeki kredili satışlar toplamını, senetli ve senetsiz alacaklar toplamına bölünmesiyle bulunur. Alacak devir hızının zaman içerisinde artması, işletme yönetiminin başarısı, azalması ise, başarısızlığı olarak değerlendirilir.

<sup>124</sup> M. Kamil Ercan ve Ünsal Ban, **Değere Dayılı İşletme Finansı Finansal Yönetim**, Gazi Kitabevi, 6.Baskı, Ankara, 2010, s. 23.

<sup>125</sup> Küçük, a. g. e. , s. 245.

Başka bir ifadeyle alaca devir hızının azalması, alacaklarla ilgili bazı sorunların varlığını gösterir<sup>126</sup>.

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \text{Kredili Satışlar Toplamı} / \text{Ticari Alacaklar}$$

### ***Borç Devir Hızı***

Bu oran, kredili alımlar sonucu oluşan ticari borçların, bir yılda içinde kaç kez ödendiğini ortaya koymaktadır. Bu oranda azalma; alımlarda peşin ödem payının azalmasının, alımlarda vadenin uzamasının, işletmenin borçlarını zamanda ödeyememesinin göstergesi olabilir<sup>127</sup>.

$$\text{Borç Devir Hızı} = \text{Kredili Alımlar Tutarı} / \text{Ticari Borçlar}$$

Böylece yıllık toplam kredili alımların, mevcut veya ortalama borçların kaç katı olduğu belirlenir. Bu rakam, borçların kaç kez devrettiğini ifade eder. Bu orandan hareketle borçların ödeme süresi de belirlenebilir<sup>128</sup>.

$$\text{Borçların Ödeme Süresi} = 365 / \text{Borçların Devir Hızı}$$

***Kârlılık:*** *Satışlar* veya öz sermayenin %kaçı kadar kar elde edildiğini ortaya koyar<sup>129</sup>. İşletme emrine verilmiş öz ve yabancı kaynakların verimliliğini ölçmede kullanılan bu oranlar bir işletmenin faaliyetleri sonucunda ölçülü ve yeterli bir kar sağlayıp sağlamadığını ölçmeye yarar<sup>130</sup>.

$$\text{Kârlılık (Satış)} = (\text{Kar} / \text{Satışlar}) * 100$$

$$\text{Kârlılık (Öz Sermaye)} = (\text{Kar} / \text{Öz Sermaye}) * 100$$

<sup>126</sup> Ali Ceylan ve Turhan Korkmaz, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Yayınları, 11. Basım, Bursa, 2010, s. 27.

<sup>127</sup> Semih Bükür vd. , **Finansal Yönetim**, Sakarya Kitabevi, 2. Baskı, 1997, s. 60.

<sup>128</sup> Küçük, a. g. e. , s. 246.

<sup>129</sup> Küçük, a. g. e. , s. 246.

<sup>130</sup> Göktaş, a. g. e. , s. 75.

### 2.3.2. Operasyonel Performans

Verimliliğin ölçülmesi ve artırılmasında kullanılacak ölçüm ve denetim sistemleridir. Yönetim bu sistemleri rekabet ve büyüme için kullanır<sup>131</sup>.

Son on yılda dikkate değer bir şekilde üretim firmalarında TKY faaliyetlerinin kullanımı yayılmıştır. Pazardaki şiddetli rekabet üretim firmalarının üretim operasyonları ve prosesleri hakkında araştırma yapmalarına sebep olmuştur. TKY faaliyetlerinin kullanımının organizasyonel performansın üzerinde sinerjik (işbirlikçi) bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. TKY faaliyetlerinin ana düşünceleri müşteri memnuniyeti artırıcı fırsatları araştırmak, sürekli iyileştirme için çabalamak ve işi ilk defasında doğru yapmaktır. Müşteri odaklılık ve ürün tasarımı ile organizasyonel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Müşteri odaklılık, firmanın müşterilerinin memnuniyeti için öncelikli bir hedeftir. Müşteri memnuniyeti seviyesini artırmaya odaklanmak da firma performansı üzerinde önemli ve pozitif bir etkisi vardır<sup>132</sup>.

### 2.3.3. Yenilik Performansı

Müşterilerin daha farklı, daha fonksiyonel ve daha ucuz olanı talep etmeye başladığı ve rekabetin önceki dönemlere oranla çok daha şiddetlendiği günümüzde, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütleri yönlendiren en önemli kavramlarda birisi yeniliktir. Çünkü yenilik düşüncesinin arkasında yatan mantık, ürün, süreç teknoloji vb. yenileme ve proaktif rekabet hareketleri yolu ile örgüte canlılık kazandırmak, performansı iyileştirmek, müşteri beklentilerini karşılamak veya aşmak, müşteriye yeni farklı olanı sunabilmek ve rekabet gücünü artırmaktır. Yenilikçi bir örgüt, yaptığı faaliyetlerle, sürekli fırsat arar, fırsat yaratır ve fırsat üstünlüğü elde eder. Bu da ona yeni kapasiteler kazanma performans iyileştirme, atalet ve durgunluktan kurtulma, dinamizmi yakalama ve rekabette bir adım öne geçme imkânı verir<sup>133</sup>.

<sup>131</sup> Turan Atılğan, Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlemesi ve Etki Eden Faktörler, **Türkiye V. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu**, T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, Diyarbakır Ticaret Borsası, 2002, s. 2.

<sup>132</sup> B. Kerem Göktaş, **Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi T. C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s. 77.

<sup>133</sup> Naktiyok, Atılhan, Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler, **Atatürk Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, Cilt 21, S. 2, 2007, s. 16.

Yenilik performansı ise; fikirlerin oluşturulması (miktar) ve seçilmesi (kalite) ile bu fikirlerin uygulanmasında verimlilik ve etkinliğin ortaya konmasıdır<sup>134</sup>. Yenilikçi bir felsefeyi benimseyen işletmenin çevresel faktörlerin farkında olması gerekmektedir. Genellikle müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve düzenli gruplar genel çevreyi oluşturmalarına karşın genelde 3 tane yaygın çevre koşulu vardır:

**Dinamizm:** çevresel değişim oranını ifade eder. Değişkenlik veya karışıklık terimleri dinamizm ile aynı anlamda ifade edilir ve bunlar değişikliklerdeki yenilik derecesi veya hızı ile ilişkilidir. Bilgideki belirsizlik perspektifine göre çevresel dinamizm seviyesinin artması çevresel belirsizliğe öncülük eder.

**Çekicilik:** çevre koşullarının firmalara operasyonları için sağladığı yeterli kaynak ölçüsüdür. Yavaş gelişen pazarlar az sayıda rakibi içeriyorsa, son derece çekici olabilir. Aksine, hızlı gelişen pazarlarda birçok rakip varsa firma daha az kapasiteye sahip olabilir<sup>135</sup>.

**Karmaşıklık:** Fuentes v.d.'ye göre<sup>136</sup> çevreyi anlamak için gereken bilginin karışıklığını ifade eder. Heterojenlik çevre içindeki elemanların birbirinden farklı olması ile karmaşıklıkla aynı anlama gelir. Firma faaliyetlerinde çevresel karmaşıklık heterojenliği ifade eder ve çevre heterojenliği ile yenilikçi stratejiler arasında pozitif ilişki vardır. Daha fazla karmaşık heterojenlik, değişime daha uygun uyum sağlayabilen iyileştirme için baskıya neden olur. Bunun yanında heterojenlik düşük olduğu zaman, firma aynı üretim bandını kullanır. Operasyonlar otomatiktir ve değişiklikler hiç de önemli değildir. Eğer heterojenlik yüksek olursa, firma çok çeşitli yeni ürünler pazarlar ve müşteri talepleri ile yüzleşmelidir. Bunun anlamı da farklı çevreleri memnun eden farklı alt sistemler oluşturulana kadar yapılan işlerin daha az rutin ve daha fazla karmaşık olacağıdır. Bu durumda daha az biçimsel ve daha çok esnek yapılara ihtiyaç vardır<sup>137</sup>.

<sup>134</sup> Selim Said Eren vd. , Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, **Journal of University Dergisi**, C: 29 (1), 2013, s. 4876.

<sup>135</sup> Göktaş, a. g. e. , s. 80.

<sup>136</sup> Fuentes vd. , The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance, **Science Direct**, C. 32, 2004, p. p. 425.

<sup>137</sup> Göktaş, a. g. e. , s. 80.

#### 2.4. Performans ve İşletme Performansı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Helvacı (2002), yaptığı çalışmada, sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda işgörenlerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonu artırmada etkin bir performans yönetim uygulamasının hayati bir önem taşıdığını belirtmiştir. Bu noktada yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konusunda gerekli ve yeterli bilgi, beceriye sahip olmasının da kaçınılmaz bir husus olduğunu vurgulamıştır<sup>138</sup>.

Lai vd. (2005), çalışmasında, pazar yönlülük, piyasa yönlülük ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Operasyonel kalite yönetim sistemine sahip 304 kuruluşun verilerini kullanılarak, üç unsur arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal bir modeli test etmişlerdir. Anket sonuçları, kalite ve pazar yönelimleri farklı seviyelerde olan işletmelerle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen verilerle de desteklenmiştir. Bulgular, pazar ve kalite yönelimlerinin birbirlerinin tamamlayıcısı olduğunu örgütsel performansı artırmada kalite yönetimi ve pazarlamanın birbirlerini güçlendirdiği yönündeki görüşün doğru olduğunu göstermiştir<sup>139</sup>.

Yelboğa (2006), yaptığı çalışmada iş performansı ile kişilik özelliklerinin birbirleriyle etkileşim içinde olduğu, geçerli ve güvenilir ölçme araçları kullanıldığında kişilik özelliklerinin iş performansını büyük ölçüde yormakta olduğu sonucuna ulaşmıştır<sup>140</sup>.

Koçyiğit vd. (2011), İzmir ilindeki restoran işletmelerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda, TKY kritik faktörlerinden sürekli iyileştirme, kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi, süreç kalitesinin sağlanması, stratejik planlama, liderlik ve insan kaynakları yönetiminde doğru uygulamaların örgüt performansı ile aralarında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca kritik faktörlerin örgütsel performanstaki değişimi yüksek oranda etkilediği ortaya çıkmıştır. TKY' ye ilişkin kritik faktörlere önem veren ve bunları bünyesinde taşıyan KOBİ'lerin üretim ve hizmette kaliteyi yakalayacağı, kaliteli ürün ve hizmet bulan müşterilerin tercihlerini o işletmelerden yana kullanacakları, müşteri sadakatinin yakalanacağı, satışların artacağı

<sup>138</sup> Akif, Helvacı, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 35 (1-2), 2002, s. 155.

<sup>139</sup> Kee-Hung Lai, Effect of Quality Management and Marketing on Organizational Performance, **Journal of Business Research**, 2005, p. 456.

<sup>140</sup> Atilla Yelboğa, Kişilik Özellikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 8 (2), 2006, s. 196.

ve diğer işletmelere göre rekabet avantajının da elde edileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda KOBİ'lerin TKY'ye ilişkin başarı faktörlerini ne ölçüde taşıdıkları ile örgütsel performans arasında da sıkı bir bağın olduğu ifade edilmiştir<sup>141</sup>.

Hamşioğlu (2011), İstanbul ilinde faaliyet gösteren ilaç işletmelerinde yaptığı çalışmada, pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı kavramlarını birlikte araştırmıştır. Çalışma sonucunda, müşterilerin ihtiyaçlarını ve/veya beklentilerini anlayarak karşılık vermeye yönelik pazar yönlülük ve kalite yönlülüğün işletmelerin performanslarını (satış ve kârlılık) doğrudan etkilediği, kalite yönlülüğün ise pazar yönlülüğü etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmelerin değişimlere ayak uydurmasının faaliyet gösterdikleri sektörde genel değişimleri iyi gözlemleyerek ve pazar istihbaratı yaparak, rekabette doğru karşılık verebilmeleri, pazar yönlülüğü ve kalite yönlülüğü işletmelerde etkin hale getirmelerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Dahası işletme yöneticilerinin pazar yönlülüğü ve kalite yönlülüğü işletmelerin temel yeteneği olarak kabul etmeleri ve sürekli geliştirmeleri gerekmektedir<sup>142</sup>.

Agus ve Hassan (2011), çalışmasında TKY'nin yirmi yıldır birçok kuruluştan uygulandığını ve bu yönetim sistemiyle yüksek kalite düzeyindeki stratejilerin sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürülebileceğini ifade etmişlerdir. Bu çalışma Malezya'da imalat sanayindeki TKY uygulamalarının önemini açıklamaktadır. TKY'ni işletmelerinde uygulayan yöneticilerin TKY algısını ve şirket performanslarının seviyesini; yapısal eşitlik modeli, pearson korelasyonu gibi istatistiksel analiz yöntemleri ile ölçerek üretim performansı ile müşteri performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir<sup>143</sup>.

Erdem vd. (2011), Antalya ilinde yapmış oldukları çalışmada otel işletmelerinde yenilikçiliğin işletme performansını etkileyip etkilemediği sorusuna yanıt aramışlardır. Araştırma sonucunda yöneticilerin, yenilikçilik ve işletme performansı konularında olumlu algılarının olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin aynı zamanda kendi işletmelerinde yürütülen yenilikçilik çalışmalarına ilişkin görüşlerinin de olumlu

<sup>141</sup> Murat Koçyiğit vd. , Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: İzmir İlindeki Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 16 (2), s. 539.

<sup>142</sup> A. Buğra Hamşioğlu, Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma, **Ege Akademik Bakış**, C. 11 (1), 2011, ss. 91-101.

<sup>143</sup> Arawati Agus ve Za'faran, Hassan Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Managament (TQM), **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2011, p. 1650.

olduğu, bu olumlu algıların, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye de aynı şekilde yansıdığı ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, yenilikçilik ve işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir<sup>144</sup>.

Corredor ve Goni (2011), TKY ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için İspanya’da 1997 ve 2000 yılları arasında ulusal ve bölgesel düzeyde ödül almış firmalarda araştırma yapmışlardır. Çalışma sonucunda; TKY öncülerinin sağladıkları deneyimlerden ötürü başarılı uygulamalar gerçekleştirdikleri TKY ile daha sonra tanışıp işletmelerinde bu felsefeyi uygulayan örgütlerin ise benzer sonuçlar elde edemedikleri tespit edilmiştir.<sup>145</sup>

Zehir vd. (2012), çalışmasında TKY’nin kaliteyi ve/veya yenilikçi performansı etkileyip etkilemediğini araştırmışlar ve performans bileşenlerinin tanımını yapmışlardır. Marmara Bölgesi’nde yaptıkları araştırma sonucunda TKY, kalite ve yenilikçi performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir<sup>146</sup>.

Özer (2013), yaptığı çalışmada, örgütlerde çalışanların verimliliklerinin artırılabilmesi için performanslarının yönetilmesinin gerekliliği tezinden hareketle performans yönetim modeli üzerinde durmuş ve performans yönetimi ile ilgili uygulamalarda önemli sorunlarla karşılaşıldığını belirtmiştir. Bu sorunların çözülmesinin ise iyi analize bağlı olduğunu eğer örgüt üst yönetimi bu süreçte başarılı olursa, sorunların çözümünün çok kolay olacağını ifade etmiştir<sup>147</sup>.

Eren vd. (2013), yaptığı çalışmada işletmelerdeki örgütsel öğrenmenin genel performans üzerindeki etkisinde yenilik performansının aracılık rolünü yapısal eşitlik modeli (YEM) yardımıyla Türkiye’nin farklı illerinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) incelemiştir. Bu çalışma sonucunda, örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin firma performansının önemli öncülleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, özellikle rekabetin yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ’ler için önemli olduğu da ayrıca belirtilmiştir<sup>148</sup>.

<sup>144</sup> Barış Erdem vd. , Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 26 (2), 2011, s. 77.

<sup>145</sup> Pilar Corredor ve Salome Goni, TQM and Performancw: Is the Relationship So Obvious?, **Journal of Business Research**, C. 64, 2011, p. 830.

<sup>146</sup> Cemal Zehir vd. , Total Quality Management Practices Effects on Quality Performance and İnnovative Performance, **Procedia-Social and Behavioral Science**, C. 41, 2012, p. 273.

<sup>147</sup> Akif Özer, Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi, **Kamu-İş**, C. 13, 2013, s. 1.

<sup>148</sup> Eren Selim Said vd. , Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, **Journal of University Dergisi**, C. 29 (1), 2013, s. 4876.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yönteminden bahsedilmiştir.

#### 3.1. Problem Durumu

TKY, kalitenin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu, önce insan anlayışı temelinde, hata bulmadan çok hata önlemeyi, tüm çalışanların katılımını ve sürekli iyileşmeyi esas alan, sonuçtan çok süreç odaklı olan, iş gören memnuniyetini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır<sup>149</sup>. İşletme performansının değerlendirilmesi ise; işletmenin kuruluş amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğinin değerlendirilmesidir<sup>150</sup>.

İşletme performansının artırılmasında TKY'nin tüm ilkeleri, araçları ve uygulanmasının etkili olması beklenmektedir. Çünkü TKY anlayışının müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik ve ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri, işletme performansını maksimum düzeye çıkartmaktadır<sup>151</sup>.

Bugün işletmelerin karşı karşıya bulunduğu temel problem, küresel rekabet ve bu rekabette yeni yaklaşımların, iş piyasasının yeni rekabet stratejilerinin ve yeni performans artırıcı tekniklerin uygulamaların uygulanabilirliğidir. İşletmelerin rekabette ayakta kalabilmeleri için verimliliklerini artırmaları, kârı artıracak uygulamalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletme performansının artırılması kârlılık ve verimliliğin belirleyicisi olduğundan işletmelerin performanslarını artırması gerekmektedir. Bunun için TKY anlayışının benimsenmesi ve uygulamalarının artırılması önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

<sup>149</sup>Orhan Küçük, a. g. e. , s. 40.

<sup>150</sup>Nizamettin Bayyurt, İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 2007, s. 584.

<sup>151</sup>Samson ve Terziovski, a. g. e. , s. 393.

### 3.2. Konunun Önemi

Küreselleşmenin etkisiyle, işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için birçok yönetim felsefesini işletmelerine uygulamak durumunda kalmışlardır. TKY de bu yönetim felsefelerinin başında gelmektedir.

Gelecekte toplam kalite yönetimini, yeni gelişen uygulama araçlarıyla birlikte, sürekli iyileşme kapsamında başarıyla gerçekleştiren işletmeler kalıcı olacaktır. Bu bağlamda TKY anlayışı ve uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği ulusal ve uluslararası alanda yapılan modern çalışmaların incelenerek değerlendirilmesi önemlidir.

### 3.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, toplam kalite yönetimi uygulamasının örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Bunu için TKY uygulaması alt boyutları ile incelenecek, örgütsel performans faktörünün önem düzeyi belirlenerek, TKY uygulamalarının örgütsel performansa etkisi ortaya konacaktır.

Bu temel amaç çerçevesinde;

- \* TKY alt boyutlarının her birinin örgütsel performansa etkisi ve
- \* TKY ve örgüt performansı ilişkisi ortaya konacaktır.

### 3.4. Beklenen Yararlar

TKY örgütsel performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi, performans faktörlerinin önem düzeyinin belirlenmesi, beraberinde TKY ile örgüt performansı ilişkisinin ortaya konması, gerek hizmet sektöründe gerekse diğer sektörlerdeki işletmelere yol gösterecektir.

TKY, uygulama sonuçlarının ve çalışanların sistem hakkındaki görüşlerinin incelenmesi ve bu konuda elde edilecek veriler belge almak isteyenlere ışık tutacaktır.

TKY ve örgütsel performans gibi iki değişkeni birlikte ele alan bu çalışmanın, akademisyenlere, araştırmacılara ve konuyla ilgili diğer kişilere katkı sağlayıp, bütünsel bir bakış açısı katarak bu konudaki bir eksikliği gidereceği düşünülmektedir.

### 3.5. Araştırmanın Varsayımları

Bilimsel yöntem, tüm bilim dalları için geçerli bir problem çözme yaklaşımı olup TKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin belirlenmesinde uygun bir başlangıç noktası olacaktır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmeler, ISO 9001 belgesine sahip işletmeler olup, TKY uyguladıklarını resmi olarak ifade eden, kalite politikaları ve stratejik kalite planları bulunan örgütlerdir. Alan araştırması gerçekleştirilirken de bu konuda araştırmacının genel kanaati oluşmuştur. Fakat temel ölçü olarak alınan bu göstergelerden hareketle, TKY' nin gerçek anlamda bu örgütlerde uygulandığı kabulü, bu araştırmanın temel varsayımıdır.

Araştırmada kullanılan anket formunu yanıtlayan iş görenlerin, toplam kalite yönetimi ve örgütsel performansını oluşturan faktörler hakkında rakamsal ve algısal donanıma sahip oldukları varsayılmıştır.

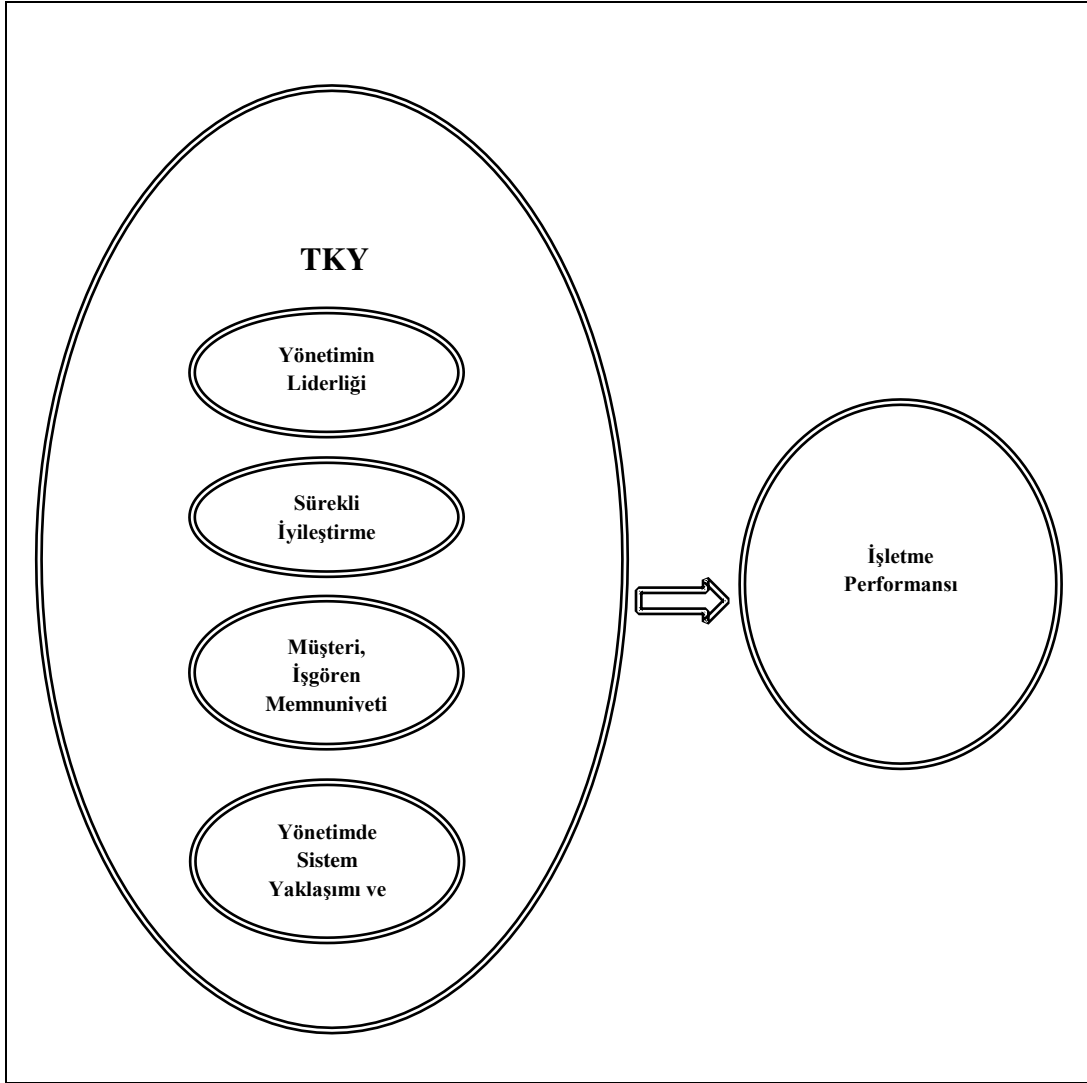
### 3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, her ne kadar güvenilirlik ve geçerlilik test edilse de, anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek evren, örneklem seçimi, ölçme ve anket formunun doldurulmasındaki cevaplama hatalarının bu çalışmada da olabileceği düşünülmelidir.

Ayrıca, araştırma lojistik sektöründe çalışan kişilerde uygulanmıştır. Araştırma yönteminde birtakım sınırlamalar mevcuttur. Anket formunun cevaplandırılması çalışanların ve yöneticilerin ankette yer alan soruları algılama şekli ile sınırlı kalmıştır. Yönetimden alınan izinle yapılan anket çalışmasına çalışanlarla görüşülüp ankette geçen sorular hakkında bilgi verilerek anketin anlaşılabilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

### 3.7. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgütsel performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli**

### **3.8. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, Gümüşhane ve Trabzon'daki lojistik sektöründe faaliyet gösteren, işletmeler üzerinde yapılmıştır. Örneklem yöntemi tesadüfi olmayan örneklem ve tesadüfi örneklem biçiminde iki kısımda incelenmektedir. Tesadüfi olmayan örneklem araştırmacının kişisel yargıları ve karar mekanizmaları ile örnek kütleyi belirlemesidir. Burada araştırmacının bilgi alt yapısı, konuyu ve araştırma metodolojisine hakimiyeti örneklemenin başarısında belirleyici olmaktadır. Tesadüfi olmayan örneklem başlıca dört başlıkta incelenmektedir. Bunlar: kolayda örneklem,

yargısal örnekleme, kota örnekleme ve kartopu örneklemedir <sup>152</sup>Araştırmada tesadüfî olmayan yöntem ve yargısal örnekleme kullanılarak<sup>153</sup> ana kütleyi temsil edeceği değerlendirilen 100 kişilik örnek kütle belirlenmiş ve bu alanda çalışan cevaplayıcılarla yüz yüze anket çalışması yapılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi işletme performansını etkilemektedir. Bu neden le lojistik sektöründe çalışanlarla görüşülerek toplam kalite yönetiminin lojistik sektöründe görev yapan işletmelerin performansını ne derece etkilediği araştırılmıştır.

### 3.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak birinci elden veri toplama da en çok başvurulan yöntem olan anket tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem, müşteri beklenti ve memnuniyet düzeylerinin belirlenmesinde en yaygın olarak kullanılan araştırma tekniğidir. İlgili literatür incelemesi sonucu oluşturulan TKY ilkelerinin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışmada kullanılan anket soruları Yusuf v.d. (2007), Talha (2011), Aytaç v.d. (2010), Danny (1999), Robert (1999), Kee-Hung Lai (2005), Robert (1997), J.Merino (2010) makalelerinden ve B. Kerem Göktaş (2004)'ın yüksek lisans tezinden yararlanılarak geliştirilmiştir<sup>154</sup>.

Konu ile ilgili literatürdeki veri toplama araçları araştırmacı tarafından geliştirilerek, kapsamlı bir anket formu oluşturulmuştur.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme hakkında genel bilgiler ile demografik verilere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde toplam kalite yönetiminin alt boyutları olan yönetimin liderliği, çalışan ve

<sup>152</sup> Orhan Küçük, Araştırma Yöntemleri Araştırmacının El Kitabı, Sagem Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 80.

<sup>153</sup> Emine Yılmaz ve Orhan Küçük, Kentsel Lojistik Performansın İncelenmesi: Gümüşhane SWOT Analizi, **3.Ulusal Lojistik Ve Tedarik Zinciri Kongresi Bildiri Kitabı**, 25-27 Mayıs, 2014, Trabzon, s. 937.

<sup>154</sup> Yusuf, Yahya vd. , Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation, **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 5, 2007, s. 509, Talha Ustasüleyman, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 13/ 2, 2011, s. 67, Aytaç v.d. , İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerinde Etkileri, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Sayı 5, 2010, s. 42. Samson ve Terziyovski, a. g. e. , s. 393. , Garewood, a. g. e. , s. 41, Lai, a. g. e. , s. 456, Chenhall, a. g. e. , s. 187, J. Merino- diaz De Cerio, Ouality Management Practices and Operational Performance: Empirical Evidence For Spanish Industry, **International Journal of Production Research**, C. 41 (12), 2010, s. 37, Göktaş, a. g. e. , s. 5.

müşterilerin memnuniyeti, sürekli iyileştirme yaklaşımı, yönetime sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi ile ilgili sorular yer almaktadır. Yine ikinci bölümde örgüt performansı; finansal performans, operasyonel performans ve yenilik performansı ile ifade dılmıştır ve ilgili sorulara yer verilmiştir.

Araştırma anketi, Gümüşhane ve Trabzon'daki lojistik işletmelerinde çalışan personele yapılmıştır. Araştırma anketinde likert ölçek (1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5- kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır.

### 3.10. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

TKY'nin örgüt performansına etkisini ortaya koyan, TKY ile örgüt performansı ilişkisini ölçen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Özkan vd. (2005), yaptıkları çalışmada TKY uygulamalarının KOBİ'lerin finansal karlılığının yanı sıra finansal olmayan yönleri üzerindeki etkilerini araştırmış; TKY uygulamaları işletmelerin finansal olmayan performansları üzerinde önemli etki yaparken, finansal olan performans kriterleri üzerindeki etkisinin ise kısa dönemde güçlü olduğu sonucuna varmışlardır. Ülkemizde KOBİ'lerde TKY uygulamalarının çok yeni olduğu göz önüne alınırsa uzun dönemde bu etkilerin çok güçlü hale geleceğini belirtmişlerdir<sup>155</sup>.

Meta-analitik bir çalışma yapan Nair (2006), iki konu üzerinde durmuştur. İlk olarak çalışmada TKY uygulamalarında performans etkisi formalize edilmiştir. İkinci olarak hangi kalite uygulamalarının geliştirilmiş performans ile ilişkili olduğunu tanımlamak için meta-analiz ilişkisi<sup>156</sup> kullanılmıştır. Bu çalışma kalite yönetimi uygulamaları ve performans arasındaki ilişkileri ılımlı faktörlerin varlığı ile açıklamaktadır. Sonuçlar; hipotezler arasındaki ilişkiyi desteklemektedir ve aynı zamanda tüm kalite yönetimi uygulamaları ile performans faktörleri arasındaki ilişkilerin ılımlı faktörlere işaret ettiği tespit edilmiştir<sup>157</sup>.

<sup>155</sup> Özkan vd. , Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının Kurum Performansına Etkilerinin İncelenmesi, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi**, 25- 27 Kasım, 2005, s. 206.

<sup>156</sup> Hunter, John E. , Schmidt, Frank L. , Methods of Meta-Analysis Correcting Bias in Research Findings. **Sage Publications**, 1999, s. 242.

<sup>157</sup> Anand Nair, Meta-Analysis Of The Relationship Between Quality Management Practices And Firm Performance Implications For Quality Management Theory Development, **Journal of Operations Management** 24, 2005, s. 948.

Tansel'in (2007), tez çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi ve performans değerlemesi konusunda bilgi verilmeye çalışılmış, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde performans değerlemesinin önemi ve uygulama alanları üzerine çalışılmıştır. TKY 'nin amacının; insan merkezli, bilgiye ve eğitime dayalı sürekli gelişme ve değişime adapte olarak, optimum düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu tespit edilmiştir<sup>158</sup>.

Ekinci (2011), çalışmasında toplam kalite yönetiminin işletme performansına olan etkilerini ortaya koymak amacıyla GOSB veya Kal-Der üyesi 242 işletme ile anket yapmış; analizler sonucunda TKY uygulamalarının işletme performansını pozitif yönde bir etkilediğini tespit etmiştir<sup>159</sup>.

Sevimler vd. (2011), işletmede verilen eğitim arttıkça TKY'ye ait unsurların etkinliği artacağı için işletme performansının da artacağını ifade etmiştir<sup>160</sup>. Bu doğrultuda H1 hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

**H1:** Toplam kalite yönetimi örgüt performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

İşgören ve müşteri memnuniyetinin örgüt performansına etkisini inceleyen çalışmalardan birinde müşteri ve çalışan memnuniyeti üzerinde TKY uygulamalarının katkısı olduğu belirtilmiştir. TKY uygulamalarının müşteri ve çalışan memnuniyetinin artmasına ve sonuçta finansal performansın gelişmesine neden olduğu ifade edilmektedir<sup>161</sup>.

Eynullayev ve Özler (2002), kurumlarda karar verici pozisyonunda olan çalışanların kararlarını sadece kendi algılamalarına bağlı kalarak subjektif esaslara göre

<sup>158</sup> Ali Erol Tansel, **Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 88.

<sup>159</sup> Hilal Ekinci, **Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 167.

<sup>160</sup> Sevda vd. , Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki ilişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 29, 2011, s. 87.

<sup>161</sup> Rachel W. Y. Yee vd. , An Empirical Study Of Employee Loyalty, Service Quality And Firm Performance in The Service Industry, **Int. J. Production Economics** 124, 2010, 109; Christina G. Chi ve Dogan Gursoy, Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination, **International Journal of Hospitality Management** 28, 2009, p. p. 245–253; Arawati Agus vd. , , The Structural Impact of Total Quality Management on Financial Performance Relative To Competitors Through Customer Satisfaction: A Study of Malaysian Manufacturing Companies, **Total Quality Management**, C. 11 (4-6), 2010, s. 808.

değil, gerçek anlamda verilerin toplanması ve bu verilerin kapsamlı analiz edilmesi sonucunda objektif kriterlere dayanarak verilmesi gerektiğini ancak bu durumda performans yönetim kültürünün sürekli değişen koşullara ayak uydurabileceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda müşteri memnuniyeti ile ilgili faktörlerin kurum performansı artışı üzerinde de etkili olduğunu sonucuna varmışlardır<sup>162</sup>.

Aytaç ve diğerleri (2010), yapmış oldukları çalışmada, Trabzon ilinde yer alan Arsin Organize Sanayi bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi Belgesi sahibi 17 işletmede çalışan 247 kişiye; düzenlenen anket formunu uygulamış ve TKY'nin genel anlamda, çalışan performansı üzerinde pozitif bir etki gösterdiğini ortaya koymuşlardır<sup>163</sup>. Bu doğrultuda H2 hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

**H2:** Çalışan ve müşterilerin memnuniyetini artırma faaliyetleri, İşletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

Güleş (2000), TKY bilgi yoğunluklu bir yönetim sistemi olduğundan dolayı, TKY uygulamasından beklenen faydanın elde edilmesinin gerekli bilginin işletme içindeki ve dışındaki birimlere zamanında aktarılmasına bağlı olduğunu ifade etmiştir<sup>164</sup>.

Organizasyonların etkinlik ve verimliliğini geliştirmek için TKY ve bilgi sistemlerinin bir araç olarak kullanılması tavsiye edilmektedir.<sup>165</sup> T.Ravichandran ve Arun Rai yapmış oldukları çalışmalarında, işletmenin kalite konusundaki amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt sisteminin bütün elemanlarının geliştirilmesine ihtiyaç olduğu ve seçilen kalite yönetimi uygulamalarının benimsenmesinin etkileyici olabileceği ifade edilmiştir<sup>166</sup>.

David ve H Murat (1997) ise bir işletmede süreç inşasının her aşamasında kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve yönetimin sorumluluğunun çok önemli olduğunu,

<sup>162</sup>Celal Eynullayev ve Cenk Özler, Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, C. 14 (4), 2002, s. 31.

<sup>163</sup>Aytaç ve diğerleri, İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerinde Etkileri, International Journal of Economic and Administrative Studies, Sayı 5, 2010, s. 42.

<sup>164</sup>Hasan Kürşat Güleş, Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimi'ndeki Yeri ve Önemi, **D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi**, C. 15 (1), 2000, s. 103.

<sup>165</sup>Lillian vd. , Exploring The Relationship Between Total Quality Management and Information System Development, **Information Management**, C. 38, 2001, p. p. 65.

<sup>166</sup>T. Ravichandran ve Arun Rai, Quality Management In Systems Development: An Organizational System Perspective, **MIS Quarterly** Vol. 24, No. 3, 2000, p. p. 381.

yönetimin süreç uygulamalarına katılmasının TKY' nin başarısı için çok etkileyici sonuçlar sağlayacağını belirtmişlerdir<sup>167</sup>. Bu bağlamda yönetimde sistem yaklaşımı ve süreç kalitesine ilişkin uygulamalarının çalışan performansı ve aynı zamanda işletme performansını da etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda H3 hipotezi oluşturulmuştur.

**H3:** Sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi, işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

Talip v.d. (2014) çalışmasında işletmelerde oluşturulan sanal takımların liderliği, öğrenme düzeyleri ile performansını ampirik ve teorik bir çalışma yaparak incelemişlerdir. Çalışma sonucunda liderliğin takımların öğrenme düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir<sup>168</sup>. Bunun yanında, TKY politikalarının ve davranışlarının gelişmesinde örgüt kültürünün ve liderliğin karşılıklı etkisi bulunmaktadır<sup>169</sup>.

Yapılan çalışmalarda üst yönetimin liderlik davranışlarının TKY'de anahtar unsur olduğu bu konudaki araştırmalarda da kalite yönetimi ve liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır<sup>170</sup>. Bu doğrultuda H4 hipotezi oluşturulmuştur.

**H4:** Liderlik işletme performansını, istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

Alias Bin Jalaludin (1998); sürekli iyileştirme modelinin işletmeler için uygun olduğunu ve çalışanlarda pozitif değişimlere işaret ettiğini ortaya koymuştur<sup>171</sup>. Pines Edward ise; sürekli kalite iyileştirmenin; sistem geliştirmek için yapılan uygulama eğitimlerine ve müşteri ihtiyaçlarına geniş bir şekilde odaklanılmasına vurgu yapan bir sistem geliştirme metodolojisi olduğunu belirtmiştir<sup>172</sup>. Sürekli iyileştirme

<sup>167</sup>David Arditi ve H Murat Günaydın, Total Quality Management in The Construction Process, **International Journal of Project Management** Vol. 15, No. 4, 1997, p. p. 235.

<sup>168</sup>Talip vd. , , The Relationships Between Leadership Behaviors Team Learning and Performance Among The Virtual Teams, **International Business Research**; Vol. 7, No. 5, 2014, s. 68.

<sup>169</sup>David A.Waldman, A Theoretical Consideration of Leadership And Total Quality Management, **Science Direct**, 1993, s. 65.

<sup>170</sup>Cheng-Chiou Huang 1994, **Assessing The Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents Of Four Year Universities And Colleges That Have Implemented The Principles of Total Quality Management**, Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements of The Degree of Doctor of Philosophy In The Graduate School of the Ohio State University, 1994, s. 5

<sup>171</sup>Alias Bin Jalaludin, Continuous Quality Improvement Model For A Service Organization, **A Thesis Presented To The Faculty of California State University Dominguez Hills**, 1998, s. 6.

<sup>172</sup>Pines Edward, An Integrated Performance Measura For Continuous Quality Improvemen, **Submitted in Partial Fulfillment of Requirement For Degree of Doctor of Philosophy in The Graduate School of The Pennsylvania State University**, 1994, s. 12.

uygulamalarının benimsendiği bir işletmede performansın da bu durumdan olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Kabadayı (2002), bir işletmenin değişen koşullara daha kolay adapte olmasını sağlamak için, kritik performans ölçütlerinin kullanılarak işletmenin periyodik olarak değerlendirilmesinin ve sürekli iyileştirilmesinin gerekli olduğunu ve artan rekabet ortamında işletmelerin ancak bu şekilde ayakta kalabileceklerini ifade etmiştir<sup>173</sup>.

Said ve diğerleri (2009); günümüz rekabet koşullarında, kurumların rekabette üstünlük sağlayabilecekleri en önemli konulardan birinin kalitenin sürekli geliştirilmesi olduğunu; bunun yolunun da Toplam Kalite Yönetimi'nin etkin bir şekilde uygulanmasından geçtiğini belirtmişlerdir<sup>174</sup>. Bu doğrultuda H5 hipotezi oluşturulmuştur.

**H5:** Sürekli iyileştirme, işletme performansı istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

---

<sup>173</sup> E. Tümer Kabadayı, İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, 2011, s. 61.

<sup>174</sup> Said vd. , **Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 13 (2), s. 255.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM

Bu bölümde toplanan verilere ait analizlere değinilmiştir.

#### 4.1. Verilerin Analizi

Anket formu oluştururken sorular benzer araştırmalarda daha önce kullanılmış, anket sorularından yararlanarak ve lojistik işletmelerinde yapılan faaliyetler göz önüne alınarak geliştirilmiştir. Yanıtlar 5’li likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Uygulama tamamlandıktan sonra anket formları kontrol edilmiş ve cevaplandırılan formlar değerlendirilmeye alınmıştır. Anket soruları numaralandırılmış ve numaralara göre bilgisayara kaydedilmiştir.

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden güvenilirlik analizi, frekans, ve % (yüzde) ve aritmetik ortalama tekniklerden yararlanılmıştır. Bunun yanında değişkenleri ölçmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu değerlendirmelerde korelasyon, faktör analizleri kullanılarak hipotezler analiz edilmeye çalışılmıştır.

##### 4.1.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya 100 kişi katılmış olup, %76’sı erkek, %24’ü bayandır. (Tablo 4. 1.)

**Tablo 4. 1. Katılımcıların Cinsiyet Grupları Bakımından Dağılımı**

| Cinsiyet Dağılımı | F          | %            |
|-------------------|------------|--------------|
| Erkek             | 76         | 76,0         |
| Bayan             | 24         | 24,0         |
| <b>Toplam</b>     | <b>100</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 4. 1.'de görüldüğü gibi katılımcıların %76'sının erkek, %24'ünün ise bayan olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında anketi cevaplayan kişilerin eğitim düzeyleri de değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

**Tablo 4. 2. Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Dağılımı**

| <b>Eğitim Düzeyi Dağılımı</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>     |
|-------------------------------|------------|--------------|
| Lise                          | <b>57</b>  | <b>57,0</b>  |
| Ön Lisans                     | 17         | 17,0         |
| Lisans                        | 20         | 20,0         |
| Lisansüstü                    | 6          | 6,0          |
| <b>Toplam</b>                 | <b>100</b> | <b>100,0</b> |

Katılımcıların eğitim durumları bakımından incelenmesinin nedeni; toplam kalite uygulamalarının işletme performansına etkisinde eğitim düzeyi faktörünün ne derece etkili olduğunun araştırılmasıdır. Tablo 4. 2. incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcıların çoğunun lise mezunu olduğu tespit edilmiştir. Anketi cevaplayan kişilerin %57'si lise, %20'si lisans, %17'si ön lisans, %6'sı lisansüstü eğitim düzeyinde öğrenime sahiptir.

**Tablo 4. 3. Katılımcıların Yaş Grupları Bakımından Dağılımı**

| <b>Yaş Dağılımı</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>     |
|---------------------|------------|--------------|
| 30'a kadar          | 45         | 45,0         |
| 31-40 arası         | 30         | 30,0         |
| 41-50 arası         | 17         | 17,0         |
| 51 üstü             | 8          | 8,0          |
| <b>Toplam</b>       | <b>100</b> | <b>100,0</b> |

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı şu şekilde tespit edilmiştir: Katılımcıların %45'inin 30'a kadar, %30'unun 31-40 arası, %17'sinin 41-50 arası, %8'inin 50 üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 4. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon Bakımından Dağılımı**

| <b>Pozisyon Dağılımı</b>  | <b>F</b>   | <b>%</b>     |
|---------------------------|------------|--------------|
| Girişimci Tepe Yöneticisi | 6          | 6,0          |
| Yönetici                  | 10         | 10,0         |
| Alt Kademe Yönetici       | 4          | 4,0          |
| Çalışan                   | 80         | 80,0         |
| <b>Toplam</b>             | <b>100</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 4. 4. değerlendirildiğinde katılımcıların %80'inin çalışan, %10'nun yönetici, %6'sının girişimci tepe yönetici ve %4'ünün alt kademe yöneticisi pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir. Bu durumda %80 oranı ile çalışanların ilk sırada yer aldıkları görülmektedir. %10 ile yöneticilerin ikinci sırada yer almaktadır. Üçüncü sırada ise, %6 oranı ile girişimci tepe yöneticisi olanlar yer alırken, son sırayı da %4 ile alt kademe yöneticileri oluşturmaktadır.

#### **4.1.2.Güvenilirlik Analizi**

Ölçme, bir nesneye, kavrama ya da olguya ait özellik ya da değeri sayısallaştırma işlemidir. Bu sayısallaştırma hem güvenilir hem de geçerli olmalıdır. Araştırmada güvenilirlik iki anlama gelir. Birincisi, araştırma yönteminin güvenilirliğini, ifade eder. Bu tamamen yöntemle ilgilidir. İkinci anlamı ölçülecek nesnenin, olgunun ya da tutumun boyutlarının, miktarlarının ya da düzeylerinin tam ve doğru olarak ölçülmesini ifade eder<sup>175</sup>. En çok kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alpha katsayısıdır.

TKY ve performans ölçeklerinin güvenilirliği Cronbach Alpha değeri hesaplanarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin  $\alpha$  değerine katkısı bulunmayan veya  $\alpha$  değerini düşüren TKY ve performans faktörlerindeki birkaç öge anket çalışmasından çıkarılmıştır. Sonuçta tüm TKY ve algılanan performans ölçekleri kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerine sahiptir.

TKY ilkeleri bakımından Cronbach Alpha değerleri Tablo 4. 5. ' de görüldüğü gibi şu şekildedir; Yönetimin liderliği için 0.743; Çalışan ve müşteri memnuniyeti için

<sup>175</sup> A. Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 1. Basım, İzmir, Beta Yayınları, 2007, s. 129.

0.836; Sürekli iyileştirme için 0.821; Yönetimde sistem yaklaşımı ve Süreç kalitesi için 0.849' dur. Çalışan ve müşteri memnuniyeti sorularından 2.sorunun değerinin alfa değerinden yüksek olması nedeniyle bu soru çıkarılarak bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır. Sürekli iyileştirme sorularından 5.sorunun değeri genel alfa değerinden yüksek olduğu için bu soru da çıkarılarak bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır.

Yukarıda yer alan değerlerden yönetim liderliği ölçeği (0.743) ile 0. 6 ile 0. 7 arasında yer aldığından oldukça güvenilir olarak ifade edilirken; diğer üç faktör olan sürekli iyileştirme (0.821), çalışan ve müşteri memnuniyeti (0.836); yönetimde sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi faktörü (0.849) değeri ise 0.8 ile 1.00 arasında yer aldığından ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 5. TKY Faktörleri İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| TKY Faktörleri                                        | Soru Adedi | Çıkarılan Soru Sayısı | Cronbach Alfa Katsayısı |
|-------------------------------------------------------|------------|-----------------------|-------------------------|
| Yönetimin Liderliği                                   | 7          | 0                     | 0.743                   |
| Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti                        | 10         | 1                     | 0.836                   |
| Sürekli İyileştirme                                   | 5          | 1                     | 0.821                   |
| Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Süreç Kalitesi Yönetimi | 9          | 0                     | 0.849                   |

Performans faktörleri bakımından Cronbach Alpha değerleri Tablo 4. 6.' da görüldüğü gibi şu şekildedir; Operasyonel performans 0.930; yenilik performansı 0.780'dir. Finansal performansın soru sayısının yetersizliği nedeniyle analiz yapılamamıştır.

**Tablo 4. 6. Performans Faktörleri Bakımında Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| <b>Performans Faktörleri</b> | <b>Soru Adedi</b> | <b>Çıkarılanlar</b> | <b>Alfa Katsayısı</b> |
|------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| Operasyonel Performans       | 10                | 0                   | 0.930                 |
| Yenilik Performansı          | 3                 | 0                   | 0.780                 |
| Finansal Performans          | 2                 | -                   | -                     |

#### 4.1.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiye dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir<sup>176</sup>.

Güvenilirlik analizinden sonra bağımsız değişken TKY ilkeleri ile bağımlı değişken performans sonuçları ayrı ayrı ele alınmıştır.

TKY ilkeleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Yönetim liderliği konusunda 2. , 4. , 5. , sorular, Çalışan memnuniyeti konusunda 2. , 6. , 7. , 8. , 9. ve 10. sorular, Sürekli iyileştirme konusunda 5. soru, Yönetimde sistem ve Süreç kalitesi konusunda 1. , 2. , 3. , ve 4. sorular çıkarılmıştır.

Daha sonra KMO ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu testlerden Kaiser – Meyer-Olkin (KMO), faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Tabloda tüm faktörlerin değerlerinin 0.60'dan büyük olması örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi değeri de değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. Tüm faktörlerin değerinin 0,000 olması değişkenlerin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu göstermektedir.

<sup>176</sup> İslamoğlu, a. g. e. , s. 228.

**Tablo 4. 7. TKY İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| <b>TKY Alt Boyutları</b>               | <b>Anket Soruları</b>                                                                                  | <b>Faktör Yükleri</b> | <b>KMO</b> | <b>Bartlett't Test</b> | <b>Sig.</b> |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------------------|-------------|
| <b>Yönetimin Liderliği</b>             | 1.İşletme içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.              | ,712                  | 0,705      | 46,715                 | 0,000       |
|                                        | 3.Firma yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratır ve yarar.                                | ,705                  |            |                        |             |
|                                        | 6.İvedi(önemli) olduğunu belirttiğim yazılara daha erken cevap verilmektedir.                          | ,634                  |            |                        |             |
|                                        | 7.Yönetim, kaliteyi geliştirmek için uygun kaynaklar sağlar.                                           | ,728                  |            |                        |             |
| <b>İş gören ve müşteri memnuniyeti</b> | 1.Bütün çalışanlar kaliteninkendi sorumlulukları olduğunu biliyorlar.                                  | ,712                  | 0,719      | 137,60                 | 0,000       |
|                                        | 3.Bu organizasyonda herkes ürünlerimizin, servislerimizin ve süreçlerimizin iyileştirilmesine katılır. | ,854                  |            |                        |             |
|                                        | 4.Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri sunabilmektedir.                                     | ,795                  |            |                        |             |
| <b>Sürekli İyileştirme</b>             | 1. İşletmenin tamamında çalışanlara belirli teknik ve mesleki beceri eğitimleri verilmektedir.         | ,831                  | 0,711      | 206,12                 | 0,000       |
|                                        | 2.İşletmenin tamamında çalışanlara kaliteyle ilgili eğitim veriliyor                                   | ,896                  |            |                        |             |
|                                        | 3.İşletmenin tamamında toplam kalite eğitimi veriliyor                                                 | ,898                  |            |                        |             |
|                                        | 4. Sorun çözmek veya kaliteyi iyileştirmek için toplantılar yapılmaktadır.                             | ,595                  |            |                        |             |

**Tablo 4. 7. TKY İçin Faktör Analizi Sonuçları (Devam)**

| TKY Alt Boyutları                         | Anket Soruları                                                                                                             | Faktör Yükleri | KMO   | Bartlett Test | Sig.  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------------|-------|
| <b>Yönetimde sistem ve Süreç Kalitesi</b> | 5.Tüm süreçlerimiz için performans kriterleri yerli yerine oturmuştur.                                                     | ,666           | 0,787 | 159,52        | 0,000 |
|                                           | 6. Kalite ihtiyaçları, tedarikçilere ve iş ortaklarına uygun şekilde transfer edilmektedir.                                | ,829           |       |               |       |
|                                           | 7.Tedarikçiler ve iş ortakları etkin bir şekilde yönlendirilmekte ve kalite durumu düzenli olarak onlara bildirilmektedir. | ,816           |       |               |       |
|                                           | 8.Süreç iyileştirme programı etkin olarak değerlendirilmektedir.                                                           | ,746           |       |               |       |
|                                           | 9.Süreçlerin tanımlanması önemlidir.                                                                                       | ,704           |       |               |       |

İşletme performansı değişkenleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Finansal performans değişkeninin soru sayısı yetersiz (iki) olduğundan analize tabi tutulamamıştır. Değişkenlerden hiçbirisi çıkarılmamıştır.

Daha sonra KMO ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu testlerden Kaiser – Meyer-Olkin (KMO), faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Tabloda tüm faktörlerin değerlerinin 0.60'dan büyük olması örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi değeri de değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. Tüm faktörlerin değerinin 0,000 olması değişkenlerin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu göstermektedir.

#### 4. 8. İşletme Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları

| Performans Alt Boyutları | Anket Soruları                                                                                     | Faktör Yükleri | KMO   | Bartlett't Test | Sig.  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-----------------|-------|
| Operasyonel Performans   | 1. Ürün ve servis kalitesi yükseliyor                                                              | ,834           | 0,827 | 502,88          | 0,000 |
|                          | 2. Verimlilik artıyor.                                                                             | ,832           |       |                 |       |
|                          | 3.Tamamlanmış ürünler ve servislerin müşteriye teslim zamanı kısalıyor.                            | ,783           |       |                 |       |
|                          | 4.Müşteri şikayetleri azalıyor.                                                                    | ,891           |       |                 |       |
|                          | 5.Müşteri memnuniyeti seviyesi yükseliyor                                                          | ,880           |       |                 |       |
|                          | 6.Operasyonel Performans                                                                           | ,823           |       |                 |       |
| Yenilik Performansı      | 1.Pazar; ürünlerimizdeki değişiklik ve yeniliklerimize rakiplerimize göre daha olumlu tepki verir. | ,816           | 0,602 | 82,87           | 0,000 |
|                          | 2.Son 5 yılda işletmemizin yeni ürün /hizmet sunumu artmıştır.                                     | ,821           |       |                 |       |
|                          | 3. İşletmemizin sunduğu yeni ürün/hizmet pazarda her zaman başta gelir.                            | ,865           |       |                 |       |

#### 4.1.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi için önce bağımsız değişkenlerin (TKY ilkelerini tek tek) bağımlı değişkeni ne oranda açıklayabildiği incelenmiştir. Test sonucunda bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir. ( $R = 0.71$ ). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) ise 0.504 çıkmıştır. Başka bir ifadeyle; TKY ilkeleri değişkenleri işletme performansı değişkenlerinin %50,4' ünü açıklayabilmektedir (Tablo 4. 9.).

**Tablo 4. 9.TKY İlkelerinin İşletme Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model |      | R <sup>2</sup> | Ayarlanmış R <sup>2</sup> | Tahmin Edilen Hata | Değişen İstatistik      |          |     |    |               |
|-------|------|----------------|---------------------------|--------------------|-------------------------|----------|-----|----|---------------|
|       |      |                |                           |                    | r <sup>2</sup> Değişimi | f Change | f 1 | f2 | SigF. değişen |
| 1     | ,710 | ,504           | ,483                      | ,429               | ,504                    | 24,120   |     | 95 | ,000          |

Regresyon analizi için bağımsız değişkenlerin tamamı (TKY ilkeleri) tek bir faktör altında toplanarak bağımlı değişkeni ne oranda açıklayabildiği incelenmiştir. Test sonucunda bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir. ( $R = 0.68$ ). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) ise 0.468 çıkmıştır. Başka bir ifadeyle; TKY ilkeleri değişkenleri işletme performansı değişkenlerinin % 46,8' ini açıklayabilmektedir (Tablo 4. 10.).

#### 4. 10. TKY'nin Tek Faktör Olarak İşletme Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | r    | R <sup>2</sup> | Ayarlanmış R <sup>2</sup> | Tahmin Edilen Hata | Değişen İstatistik      |          |     |    |               |
|-------|------|----------------|---------------------------|--------------------|-------------------------|----------|-----|----|---------------|
|       |      |                |                           |                    | r <sup>2</sup> Değişimi | f Change | f 1 | f2 | SigF. değişen |
|       | ,684 | ,468           | ,462                      | ,438               | ,468                    | 86,062   |     | 98 | ,000          |

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileyip etkilemediğini görebilmek için ayrıca ANOVA sonuçlarına da bakılmalıdır. Tablo ya göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi vardır. İki tabloda da anlamlılık derecesi 0,000'dır. ( $p=0,000<0,05$ ).

Bu analizde de TKY ölçeğinin işletme performansının % 46' sını açıkladığı görülmektedir. Anlamlılık değerinin ( $000 < 0.05$ ) olması bu modelin de geçerliliğini gösterir. Bu veriler ışığında;

**H1:** Toplam kalite yönetimi uygulamaları örgüt performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

H1, Hipotezi kabul edilmiştir.

Toplam kalite yönetimi örgüt performansındaki değişimin %46'sını açıklamaktadır. Bu oranın %50'den küçük olması değişkenler arasındaki etkinin nispeten zayıf olduğu söylenebilir. TKY ilkelerinin tek tek ele alındığında ise; işletme performansındaki değişimi %50. 4' ünü açıklamaktadır.

Yapılan analizlerde elde edilen bulgular sonucunda;

**H2:** İş gören ve müşteri memnuniyeti, işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

**H3:** Sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi, işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

**H4:** Liderlik işletme performansını, istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

**H5:** Sürekli iyileştirme, işletme performansı istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

H1, H2, H3, H4, H5 hipotezleri kabul edilmiştir.

#### 4.1.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon tekniğinde, iki veya ikiden fazla ana kütle arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi belirlenmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasındadır. Katsayı -1 olduğunda tam bir negatif ilişki, katsayı +1 olduğunda tam bir pozitif ilişki vardır. Eğer değişkenler arasında hiç ilişki yoksa  $r=0$ 'dır. Buna göre, sıfıra yakın bir korelasyon katsayısı zayıf bir ilişkiyi, bire yakın bir korelasyon katsayısı güçlü bir ilişkiyi göstermektedir.

TKY ile işletme performansı ilişkisi Tablo 4. 11.' de verilmiştir. Tüm alt boyutların birlikte değerlendirildiği Tablo 4. 11'den görüleceği üzere TKY ve işletme performansı arasındaki ilişki  $r = 0,684$  ile 1'e yakın çıkmıştır. Güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca  $p < 0,05$  olup istatistiksel anlamlı bir ilişki mevcuttur.

**Tablo 4.11. Ölçekler Arası İlişkiler**

|                               | <b>Toplam Kalite Yönetimi</b> | <b>İşletme Performansı</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <b>Toplam Kalite Yönetimi</b> | $r = 1$<br>$P < 0,05$         | $r = 0,684$<br>$P < 0,05$  |
| <b>İşletme Performansı</b>    | $r = 0,684$<br>$p < 0,05$     | $r = 1$<br>$p < 0,05$      |

Tablo 4.11.'e bakılacak olursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerin tamamının arasında  $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde pozitif korelasyon mevcuttur.

Tablo 4.12.'de görüldüğü gibi TKY ilkeleri ile işletme performansını oluşturan unsurlar arasında farklı düzeylerde ilişkiler söz konusudur. Burada işletme performansı (operasyonel) ile en yüksek ilişki yönetimin liderliği faktörü arasında (0,556) olmuş en düşük ilişki de finansal performansı ile çalışan ve müşteri memnuniyeti faktörü (0,308) arasında olmuştur. Bu iyileşmenin örgütsel performansa bütünsel etkisi ve ölçekler arası

ilişkiler Tablo 4.12’ de verilmiştir. Toplam kalite yönetiminin ilkeleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir.

#### 4. 12.Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon

##### Katsayıları

| Pearson Korelasyon N:100      | Crom Alfa | Ortalama | Standart Sapma | Yönetim Liderliği | İş gören Müşteri Mem. | Süre klyile ş. | Sistem Y. Süreç Kalitesi Y. | Op. Per f. | Yen . Per f. | Finans. Perf. |
|-------------------------------|-----------|----------|----------------|-------------------|-----------------------|----------------|-----------------------------|------------|--------------|---------------|
| Yönet. Liderlik               | 0.743     | 1,67     | 0,653          | 1                 |                       |                |                             |            |              |               |
| İş gören Müşteri Mem.         | 0.836     | 1,76     | 0,781          | 0,544             | 1                     |                |                             |            |              |               |
| Sürekli İyileştir.            | 0.821     | 1,90     | 0,943          | 0,618             | 0,431                 | 1              |                             |            |              |               |
| Sistem Yaklaş. Süreç Kalitesi | 0.849     | 1,90     | 0,786          | 0,602             | 0,574                 | 0,530          | 1                           |            |              |               |
| Operas. Perfor.               | 0.930     | 1,79     | 0,882          | 0,556             | 0,525                 | 0,486          | 0,521                       | 1          |              |               |
| Yenilik Perfor.               | 0.780     | 1,75     | 0,778          | 0,549             | 0,310                 | 0,326          | 0,485                       | 0,491      | 1            |               |
| Finans. Perfor.               | -         | 1,41     | 0,579          | 0,438             | 0,308                 | 0,372          | 0,421                       | 0,329      | ,537         | 1             |

Korelasyonlar  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

#### 4.2. Bulgular ve Yorum

Araştırmada katılımcıların ortak özelliklerini belirlemek amacıyla demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları incelenmiş, betimleyici istatistikler yardımıyla dağılımlar tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler sonucu ulaşılan yargılar şunlardır:

Araştırmaya katılanların %76'sı erkek, %24'ü bayandır. Ankete katılanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Yaş dağılımı bakımından çoğunluğunu iki grup oluşturmaktadır. % 45'ini 30'a kadar, %30'unu 31-40 yaş aralığında oluşturmaktadır.

Eğitim düzeylerinin toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisinin incelenmesi amacıyla ankete katılanların eğitim düzeylerinin de araştırılması gerçekleştirilmiştir. Frekans dağılımları sonuçlarına göre katılımcıların çoğunun %57 ile lise mezunu olduğu görülmüştür. İşletmede çalıştıkları pozisyon bakımından katılımcıların %80'inin çalışan olduğu belirlenmiştir.

Toplam kalite yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmiş olan araştırmanın güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla uygulanan Cronbach Alpha testi sonuçlarına göre; yönetimin liderliği (0,743), işgören ve müşteri memnuniyeti (0,836), sürekli iyileştirme (0,821), sistem ve süreç kalitesi (0,849) olarak bulunmuştur. İşletme performansının alt boyutları olan operasyonel performans (0,930), yenilik performansı (0,780) olarak bulunurken finansal performansın soru sayısı az olduğundan değerlendirme yapılamamıştır. Bu değerlere göre yönetim liderliği ölçeği ve yenilik performansı (0.743), (0,780) ile 0.6 ile 0.7 arasında yer aldığından oldukça güvenilir olarak ifade edilirken; diğer dört faktör olan sürekli iyileştirme (0.821), çalışan ve müşteri memnuniyeti (0.836); yönetimde sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi (0.849) ve operasyonel performans faktörü (0,930) değeri ise 0.8 ile 1.00 arasında yer aldığından ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu ulaşılan veriler şunlardır: Yönetimin liderliği ölçeği % 48,40; çalışan ve müşteri memnuniyeti ölçeği % 62,963; sürekli iyileştirme ölçeği %63,37; yönetimde sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi yönetimi ölçeği % 56, 966; Operasyonel performans ölçeği %70,790; yenilik performansı ölçeği % 69, 588 olarak tespit edilmiştir. Finansal performans ölçeği yetersiz olduğundan faktör analizi yapılamamıştır.

Regresyon analizi sonucu TKY ilkeleri işletme performansını % 50 oranında açıkladığı görülmektedir. Sig. değerinin ( $000 < 0.05$ ) olması bu modelin geçerliliğini gösterir. Bu bağlamda Hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır. TKY ilkeleri tek bir faktör altında toplandığında ise işletme performansının % 46,8'ini açıklayabilmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda ise TKY ve işletme performansı arasındaki ilişki  $r = 0,684$  ile 1'e yakın çıkmıştır. Bu sonuç; ölçekler arasında güçlü ve doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Ayrıca  $p < 0,05$  olup faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

TKY'nin işletme performansı üzerindeki etkisini her alt boyut için açıklamak gerekirse şu sonuçlara ulaşılabilir:

TKY ilkelerinden yönetimin liderliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bir işletmede değişiklik yapılmasının koşulu kararlı bir yönetimin varlığı ile mümkündür. TKY'de üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Kalite yolculuğunda üst yönetimin bu felsefeyi benimsemesi ve tüm uygulamalara katılımı şarttır. TKY sisteminin başarılı olacağına önce üst yönetimin inanması gerekmektedir. Çünkü kalite performansı hedefine sahip bir lider, çalışanları da bu yönde cesaretlendirerek işletmenin karlılığını ve verimliliğini artıracaktır. Bu sayede çalışanlar işletmenin misyonunu ve vizyonunu anlayıp benimseyecek, bulunduğu ortamda huzur ve güven içinde çalışmaları sağlanacaktır.

TKY ilkelerinden sistem yaklaşımı ve süreç yönetimi işletme performansı pozitif yönde etkilemektedir. Sistem yaklaşımı işletmenin TKY uygulamalarına yönelik tüm süreçlerinin bir sistem olarak kabul edilip, yönetilmesini sağlamaktadır. Süreç kalitesi ilkesine göre ise süreçlerin düzenli aralıklarla kontrolü ve kalite verilerinin sistematik olarak değerlendirilmesi yoluyla işletme performans düzeyinin artırılması hedeflenmektedir.

İşgören ve müşteri memnuniyeti işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir. İşgören memnuniyetinin sağlanması ile işletmenin her kademesindeki çalışan işletme için bir değer olduğunu anlayarak kendisi de dış müşteri memnuniyetini sağlamaya odaklanabilecektir. Müşteri memnuniyeti ilkesine göre, işletme ürettiği mal ve hizmetlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre gerçekleştirecek bu sayede satışların artması ile Pazar payı genişleyerek işletme performansında da olumlu düzeyde artış sağlanacaktır.

TKY ilkelerinden sürekli iyileştirme işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir. Sürekli iyileştirme ilkesine göre, işletmenin ürettiği ürünlerde, sunduğu hizmetin her aşamasında iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin ve programların varlığını ifade eder. Bu sayede de işletme tek bir birim yerine tüm yönüyle olumlu anlamda mesafe katedecektir. Nihayet işletme performansı da bu yönetim felsefesiyle artacaktır.

Toplam kalite yönetiminin işletme performansı ile ilişkisine bakıldığında şu sonuçlara ulaşılabılır:

TKY alt boyutları tek bir faktör altında toplandığında elde edilen faktör ile işletme performansı arasında (0,684)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

TKY alt boyutlarında yönetimin liderliği ile operasyonel performans arasında (0,556)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yönetimin liderliği ile yenilik performansı arasında (0,549)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunurken aynı boyutla finansal performans arasında (0,438)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur.

TKY alt boyutlarından işgören ve müşteri memnuniyeti ile operasyonel performans arasında (0,525)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki çıkarken, yenilik performansı ile arasında (0,310)  $p=0,05$ ; finansal performans arasında ise (0,308)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki ortaya çıkmıştır.

TKY alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile operasyonel performans arasında (0,486)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde, Yenilik performansı ile arasında (0,326)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde, finansal performans ile arasında ise (0,372)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki çıkmıştır.

TKY alt boyutlarından sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi ile operasyonel performans arasına (0,521)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde, Yenilik performansı ile (0,485)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde, finansal performans ile (421)  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişki ortaya çıkmıştır.

Tüm alt boyutlar ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sonuçlar değerlendirildiğinde; toplam kalite yönetiminin alt boyutları ile işletme performansı arasındaki en yüksek ilişki TKY alt boyutlarından yönetimin liderliği faktöründe (0,556) gerçekleşmiştir. En düşük ilişki ise çalışan ve müşteri memnuniyeti ile finansal performans faktörleri (0,308) arasında gerçekleşmiştir.

TKY'nin amaç ve hedefleri göz önünde bulundurulduğunda TKY felsefesini benimseyen bir örgütün işletme performansında olumlu artışların yaşanması beklenmektedir. Tüm bu bulgular da bir işletmenin başta üst yönetim olmak üzere tüm karar alıcılar ve çalışanlarının TKY ilkelerini benimseyip tüm faaliyetlerinde uygulayabildikleri ölçüde, işletme çıktılarında dolayısıyla da performans göstergelerinde başarılı olabileceklerini göstermektedir. Bu anlamda çalışma sonuçlarının realitesi mevcuttur.

### 4.3. Tartışma

Samson ve Terziovski (1999), çalışmalarında bireysel ve toplu TKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi tanımlamak için çok sayıda imalat şirketinin TKY uygulamasını ve operasyonel performansını açıklamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada, Avustralya ve Yeni Zellanda da bulunan 1200 imalat şirketinin veri tabanı kullanılmıştır. Uygulamanın güvenilirlik, geçerlik ve performans ölçümü değerlendirilmiştir. Çalışmada TKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin önemli olduğu görülmüştür. TKY uygulamaları işletme performansı varyansının önemli bir bölümünü açıklamıştır. Liderlik kategorisi, insan ve müşteri odaklı yönetim ve operasyonel performans güçlü belirleyicilerdir<sup>177</sup>. Kalite uygulamaları ile işletme performansı doğru yönlü olup, yapılan araştırma ile paraleledir.

Nursoy (2001), bu çalışmada TKY prensiplerini uygulayan firmalarda performansın değerlendirilmesi konusu başta olmak üzere, uygulama sırasında karşılaşılan sorunlar ve uygulama pratiklerinin sonuçlara etkisi araştırılmış ve performans değerlendirme için bir model geliştirilmiştir<sup>178</sup>. Araştırma bulguları çalışma sonuçları ile doğru orantılıdır.

Naktiyok ve Küçük (2003) , çalışmalarında TKY'ye ilişkin kritik faktörleri ne ölçüde taşıdıkları ve TKY' ye ilişkin başarı faktörleri ile örgütsel performans arasında nasıl bir ilişkinin olduğu araştırılmıştır. Elde edilen bulgular; KOBİ'lerin TKY'ye ilişkin başarı faktörlerini tam olarak bünyelerinde barındırmadıkları ve TKY'ye ilişkin başarı faktörleriyle örgütsel performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğu yönündedir<sup>179</sup>. Araştırma bulguları çalışma sonuçları ile doğru orantılıdır.

Kaynak (2003), çalışmasında toplam kalite yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi tanımlamış ve bu ilişkinin çeşitli performans seviyeleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini açıklamıştır. Önerilen araştırma modeli ve hipotezler Amerika'daki imalat işletmelerinden mail yoluyla elde edilen anket çalışmaları kullanılarak test edilmiştir. Test edilen yapısal model önerilen hipotezleri desteklemiştir. Bu çalışma üç performans seviyesi arasındaki ilişkiye daha fazla ışık tutmuştur. Bunlar; envanter

<sup>177</sup> Samson ve Terziovski, a. g. e. , s. 393.

<sup>178</sup> Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001, s. 4.

<sup>179</sup> Atılhan Naktiyok ve Orhan Küçük, Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 21, 2003, s. 43.

yönetimi kalite, finans ve Pazar performansıdır. Verilen bilgiler ile yapılan tez çalışması bulguları paralel doğrultuda olup, TKY uygulamaları arttıkça kalite, işletme performansı artmaktadır<sup>180</sup>. Araştırma bulguları çalışma sonuçları ile doğru orantılıdır

Projoga ve Sohal (2003), bildirilerinde sunulan çalışmada organizasyonel performans ve organizasyonel strateji arasındaki ilişkinin TKY' nin uyumuna aracılık ettiğini açıklamıştır. Bu çalışma için ampirik veriler Avustralyalı orta ve üst yöneticilere yapılan bir anketten elde edilmiştir. Bu analizde; tam ve kısmi arabuluculuğu temsil eden 2 rakip model incelenerek SEM (yapısal denklem modeli) kullanılarak analiz yapılmıştır. Bulgular; TKY' nin farklılaşma stratejisi ile olumlu ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Farklılaştırma stratejisi ile üç performans ölçütü arasında (ürün kalitesi, ürün yeniliği ve süreç yeniliği) kısmi aracılık vardır<sup>181</sup>. Bu sonuç; çalışmamızdaki süreç yeniliği faktörüne ilişkin bulguları desteklemektedir

Chang ve Runds (2004) çalışmalarında; örgütsel performans üzerinde TKY uygulamalarının ve piyasa rekabet yoğunluğunun interaktif etkileri açıklamaktadır. Avustralya'dan alına bir kesitte 89 üretim ve operasyon yöneticilerinin ankete verdiği cevaplar çoklu regresyon tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar; örgütsel performans ve TKY' nin müşteri odaklılığına yönelik uygulamaları arasındaki ilişkinin piyasa rekabet seviyesinin yüksekliğini temsil eden faktöre göre daha pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya çıkarmaktadır. TKY uygulamalarından olan örgütsel performans ve ürün tasarımı arasındaki ilişkinin diğer faktörler arasındaki ilişkiye göre daha pozitif olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar; piyasa rekabet seviyesinin ne kadar yükselirse ürün tasarımı ve örgütsel performansın da o kadar olumlu çıktığını teyit etmiştir<sup>182</sup>. Araştırma bulguları çalışma sonuçları ile doğru orantılıdır.

Rahman ve Bullock (2004), çalışmalarında; sert TKY'nin difüzyonu üzerinde yumuşak TKY'nin doğrudan etkisini araştırmanın daha uygun olacağını ileri sürmüştür. 261 Avustralyalı imalat şirketine yapılan analizde yumuşak TKY ve sert TKY unsurları arasında anlamlı pozitif ilişki saptanmıştır. Yumuşak TKY'nin performans üzerinde

<sup>180</sup> Hale, Kaynak, The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance, **Journal Of Operations Management**, 21, 2003, p. p. 405.

<sup>181</sup> Prajogo Daniel I ve. Sohal, Amrik S , The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance The Mediating Role of TQM, **European Journal of Operational Research** 168, 2006, p. p. 35.

<sup>182</sup> Vincent K. Chonga, ve Michael J. Rundus, Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance, **The British Accounting Review** 36, 2004, p. p. 155.

doğrudan etkisinin yanında dolaylı etkisinin de olduğu saptanmıştır<sup>183</sup> Bulunan sonuç yaptığımız çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Nair (2006), iki konu içeren meta-analitik bir çalışma sunmuştur. İlk olarak çalışmada TKY uygulamalarında performans etkisi formalize edilmiştir. İkinci olarak hangi kalite uygulamalarının geliştirilmiş performans ile ilişkili olduğunu tanımlamak için meta-analiz ilişkisi<sup>184</sup> (Hunter ve Schmid, 1990) kullanılmıştır. Bu çalışma kalite yönetimi uygulamaları ve performans arasındaki ilişkileri ılımlı faktörlerin varlığı ile açıklamaktadır. Sonuçlar; hipotezler arasındaki ilişkiyi desteklemektedir ve aynı zamanda tüm kalite yönetimi uygulamaları ile performans faktörleri arasındaki ilişkilerin ılımlı faktörlere işaret ettiği tespit edilmiştir<sup>185</sup>. Bu sonuç yaptığımız çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Tansel'in (2007), tez çalışmasında TKY ve performans değerlemesi konusunda bilgi verilmeye çalışılmış, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde performans değerlemesinin önemi ve uygulama alanları üzerine çalışılmıştır. TKY'nin amacının; insan merkezli, bilgiye ve eğitime dayalı sürekli gelişme ve değişime adapte olarak, optimum düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu tespit edilmiştir<sup>186</sup> Bu çalışma, bizim çalışmamızdaki müşteri memnuniyeti faktörüne ilişkin sonuç ile paralellik göstermektedir.

Ekinci (2011), çalışmasının amacı; TKY işletme performansına etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma maksadıyla, GOSB veya Kal-Der üyesi 242 işletme anket çalışmasına katılmıştır ve elde edilen verilerle SPSS 16.0 programında istatistiksel analizler yapılmıştır<sup>187</sup>. Sonuçlar çalışmamızla doğru orantılıdır.

Sevimler ve diğerleri (2011), çalışmalarında TKY'nin unsurlarıyla işletme performansı arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmiştir. Araştırmada hipotezleri test etmede basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analizin sonucuna göre 0,05 anlamlılık seviyesinde performansı en fazla etkileyen TKY unsurlarının büyükten

<sup>183</sup>Shams-ur Rahman ve Philip Bullock, Soft TQM, Hard TQM, and Organisational Performance Relationships: An Empirical Investigation, **Omega** 33, 2004, p. 73.

<sup>184</sup> Hunter, John E. ve Schmidt, Frank L. , Methods of Meta-Analysis Correcting Bias in Research Findings. **Sage Publications**, 1990.

<sup>185</sup>Nair, a. g. e. , s. 948.

<sup>186</sup> Ali Erol Tansel, Toplam Kalite Yönetimi ile Performans Değerlemesi İlişkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007, s. 6.

<sup>187</sup>Hilal Ekinci, Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 7

küçüğe doğru; eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri şeklinde sıralandığı görülmüştür. Çoklu regresyon analizinde sadece dış müşterinin iç müşteriden daha fazla performansı etkilediği bulgulanmıştır. Elde edilen bulgular literatürü destekler niteliktedir<sup>188</sup>. Sonuçlar çalışmamızla doğru orantılıdır.

Karoline ve Anne (2013), çalışmalarında TKY' nin kritik başarı faktörlerinin tanımlayarak, bu faktörlerin Danimarka' da imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli şirketlerin organizasyonel performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Sonuçta, TKY ilkelerinin bütünsel olarak değerlendirilmesi gerektiğini tespit etmişlerdir. Sonuçlar çalışmamızla doğru orantılıdır<sup>189</sup>. Çalışmamızda da bu yönde sonuçlar tespit edilmiştir.

Syed ve diğerleri (2013), bildirimlerinde şirketlerin inovasyon yetenekleri ve bu yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkileri ile ilgili mevcut literatür araştırması yapılmıştır. Sonuçta, şirketlerin yenilik kapasitesinin işletme performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu, Pazar performansının ise finansal performans üzerinde daha büyük bir etkiye yol açtığı tespit edilmiştir<sup>190</sup>. Sonuçlar çalışmamızla doğru orantılıdır.

Masood ve diğerleri (2014), Pakistan'da yer alan 175 tekstil sektöründe uygulanan TKY uygulamaları ile ( liderlik, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık vb.) işletme performansını açıklamaktadır. Sonuçta, TKY uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir<sup>191</sup>.

<sup>188</sup> Sevda vd. , Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 29, 2011.

<sup>189</sup> Karoline ve Anne The Effects of TQM Critical Success Factors on Organizational Performancean Empirical Study on Small And Medium Sized Danish Manufacturing Companies, **Msc. Finance & International Business Aarhus University Business And Social**, 2013.

<sup>190</sup> Syed vd. , Relationships Between Innovation Capabilities, Business Performance, Marketing Performance and Financial Performance: A Literature Review, **Business and Management Horizons**, 2013, s. 59.

<sup>191</sup> Masood vd. , An Empirical Assessment of TQM Dimensions and Their Relationship With Firm Performance: Evidence From The Textile Sector Of Pakistan, **World Applied Sciences Journal** 30 (6): 2014, s. 696.

#### 4.4. Sonuç ve Öneriler

Toplumlar varlıklarını sürdürebilmek ve ekonomik refaha erebilmek için mal ve hizmet üretmeli, ürettiği ürünlerin de satın alınabilmesi için bunları müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre tasarımını ve dizaynını gerçekleştirmeli ve müşteri beğenisine sunmalıdır. Mal ve hizmetlerin beğenilmesinde esas olan gösterge kalitedir. Kalite uygulamalarında başarı ise ancak TKY ilkelerinin işletme çalışanları tarafından benimsenerek, tüm süreçlerde kalite iyileştirmeyi ilke edinen bir yönetim felsefesi ile sağlanabilir.

Ölçülemeyen yönetilemez görüşünden hareketle TKY uygulayan işletmeler için performans değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. İşletme bu sayede kurum içi eksiklikleri belirleyebilir, işletmenin karlılık ve verimlilik düzeyini ölçebilir ve nihayet ileride belirlenecek hedeflere de elde edilen bu sonuçlar rehberlik etmiş olur.

Bu çalışma Gümüşhane ve Trabzon illerinde lojistik alanında faaliyet gösteren işletmelerin TKY uygulamalarının işletme performansını ne ölçüde etkilediğini değerlendirebilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada TKY'nin alt boyutları; yönetimde liderlik, çalışan ve müşteri memnuniyeti, sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi ile sürekli iyileştirme olarak belirlenmiştir. Buraya kadar yapılan incelemelerde ulaşılan nihai noktada; bir işletmenin başarısının TKY ilkelerinin benimsenmesi ve bir yönetim felsefesi olarak tüm işlem, süreç ve uygulamalara yansıtılmasına bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre genel olarak; her işletme, performansını artırmak için TKY ilkelerine daha fazla önem vermelidir. Özelde ise; operasyonel performansı geliştirmek isteyen yöneticilerin çalışan ve müşteri memnuniyetine odaklanması gerekmektedir. Yenilik performansını geliştirmek isteyen yöneticilerin, yenilik performansı; işletmelerin teknolojik kaynak kullanma yetkinliği ile ilgili olduğundan sistem yaklaşımı ve süreç kalitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Finansal performansı geliştirmek isteyen yöneticilerin; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, sistem yaklaşımı ve süreç kalitesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Bu çalışmada iki ildeki lojistik işletmeleri üzerinde alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada bazı kısıtlamalar mevcuttur. İlk olarak çalışma sadece Gümüşhane ve Trabzon ilindeki lojistik işletmelerinde uygulanmıştır. Yapılacak başka

Çalışmalarda farklı iller de incelenabilir, bölgeler arasında bir farklılık olup olmadığı ortaya konabilir. Bunun yanında TKY'nin örgütlerde uygulanabilme düzeyi de ayrıca değerlendirilerek farklı uygulama düzeylerindeki TKY araçlarının performansa etkisi belirlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, Burcu (2008), **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, T. C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arditi, David ve Günaydın, H. Murat (1997), Total Quality Management in The Construction Process, **International Journal of Project Management**, Vol. 15, No. 4, p. p. 235-243.
- Agus Arawati vd., (2010), The Structural Impact of Total Quality Management on Financial Performance Rölative Tok Competitors Through Customer Satisfaction: A Study Of Malaysian Manufacturing Companies, **Total Quality Management**, 11: 4-6, p. p. 808-819.
- Agus, Arawati ve Hassan, Za'faran (2011), Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Managment (TQM), **Procedia Social and Behavioral Sciences**, p. p. 1650- 1662.
- Akar, Ömer (2000), **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2.Baskı, Bursa, Ekin Yayınları.
- Akbaba, Lütfiye (2010), **Toplam Kalite Yönetimi'nde Sürekli İyileştirme**, Yüksek Lisans Tezi, T. C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, Osman (2013), Altı Sigma İle Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Entegrasyonu: Kuramsal Bir Yaklaşım, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 5 Sayı: 8, s. s. 88-104.
- Akın, Özcan (2001), **Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan**, Ezgi Kitabevi.
- Atılhan, Naktiyok, (2007), Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler, **Atatürk Üniversitesi İibf Dergisi**, Cilt 21, Sayı 2, s. s. 211-230.
- Atılğan Turan (2002), Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlemesi ve Etki Eden Faktörler, **Türkiye V. Pamuk, Tekstil Ve Konfeksiyon Sempozyumu**, T.C. Tarım Ve Köy İşleri Bakanlığı, Tarımsa Ekonomi Araştırma Enstitüsü, Diyarbakır Ticaret Borsası.
- Aydın, Aytaç vd., (2010), İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerinde Etkileri, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Sayı, 5, s. s. 42-62.

- Aygün Ahmet ve Soy E. (1999), Toplam Verimli Bakıma Geçişte İlişki Diyagramı Kullanımı, **IV. Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu**, 14-16 Mayıs, s. s. 435-447.
- Bayyurt, Nizamettin (2007), İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, s. s. 577-592.
- Bucak, Turgay (2013), **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İlya İzmir Yayınevi, Yönetim ve Liderlik Dizisi-12, İzmir, s. s. 107-108.
- Büker Semih vd. , (1997), **Finansal Yönetim**, Sakarya Kitabevi, 2.Baskı, s.60.
- Ceylan Ali ve Korkmaz Turhan (2010), **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Yayınları, 11.Basım, Bursa,
- Chenhall, Robert (1997), Reliance on Manufacturing Performance Measures Total Quaity Management and Organizational Performance, **Management Accounting Research**, V. 8 (2), p. p. 187-206.
- Chi Christina G. ve Dogan Gursoy (2009), Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination, **International Journal of Hospitality Management** 28, p. p. 245–253.
- Corredor, Pilar ve Goni, Salome (2011), TQM and Performancw: Is The Relationship So Obvious? **Journal Of Business Research**, C. 64, 2011, p. p. 830- 838.
- Çağlar İrfan ve Kılıç Sabiha (2011), **Kalite Güvence Standartları**, 3. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları.
- Çalışkan, Gülay (2006), Altı Sigma ve Toplam Kalite, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.5(17), s. s. 60-75.
- Çetin, Kadir (2007), **Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**, Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Yayını.
- Çınar, Orhan (2011), **Maliyet Gelir Ve Kar Kavramları**, İşletme Bilimine Giriş, Editör: Gültekin Yıldız, Bahadır Akın, Lisans Yayıncılık İstanbul.
- De Cerio, J. Merino- Diaz (2010), Ouality Management Practices and Operational Performance: Empirical Evidence For Spanish Industry, **International Journal of Production Research**, C. 41 (12), s. s. 37- 41.
- Demirkaya, Hülya (2000), **Performans Ölçümü**, Araştırma/ İnceleme/Çeviri Dizisi:7, Sayıştay Başkanlığı, Ankara.
- Duran, J.M. (1988), **Juran's Quality Control Handbook**, Singapore: Fourth Edition, M. C. Grav-Hill Book Co.

- Edward Pines (1994), **An İntegrated Performance Measura For Continuous Quality İmprovement**, Submitted İn Partial Fulfillment of Requirement For Degree of Doctor of Philosophy İn The Graduate School of The Pennsylvania State University.
- Ekinci, Hilal (2011), **Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, T. C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercan M. Kamil ve Ban Ünsal (2010), **Değere Dayılı İşletme Finansı Finansal Yönetim**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi Yayınları.
- Erdem, Barış vd., (2011), Yenilikçilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 26 (2), s. s. 77-112.
- Erdil, Oya vd., (2013), Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı Ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 4,(1), s. s. 43-54.
- Eren Selim Said vd., (2013),Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, **Journal of University Dergisi**, C: 29 (1), s. s. 4872-4895.
- Eroğlu, Ergün (2003), **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi**, Doktora Tezi, T. C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersen, Haldun (2002), **Topyekün Mükelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Ve Kalite**, İstanbul, Maestro Yayınları.
- Eynullayev, Celal ve Özler, Cenk (2002), **Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç Ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Ve Yönetilmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 14 (4), s. s. 31-64.
- Feigenbaum, A.V. (1983), Total Quality Control, New York President General System Co. Inc, **M. C. Grav-Hill Book Co.**
- Fok Lillian vd. , (2001), Exploring The Relationship Between Total Quality Management and İnformation System Development, **İnformation Management**, p. p. 38, 365.
- Fuentes vd. , (2004), The Impact Of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance, **Science Direct**, C. 32, p. p. 425-44.
- Garewood Robert Riordan ve Christine M (1997), The Development and Test of A Model of Total Quality: Organizational Practices, TQ Principles, Employee

- Attitudes and Customer Satisfaction, **Journal Of Quality Management**, V. 2 (1), p. p. 41-65.
- Gallear, Ghobadian (1996), Total Quality Management in Smes, **Omega, International Management Science**, V. 24 (1), p. p. 83-106.
- Göktaş B. Kerem, (2004), **Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Görener, Ali (2013), **Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Paydaş Memnuniyetinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi Yıl: 12 Sayı: 23, s. s. 151-165.
- Güleş, H. Kürşat (2000), Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimi'ndeki Yeri ve Önemi, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 15(1), 2000, s. s. 103-113.
- Gülşen, Esin (2012), Toplam Kalite Yönetimi Ve Türkiye' deki Uygulamaları, **Toplum ve Demokrasi**, C. 6 (13-14), s. s. 39-100.
- Hacıfendioğlu Şenol ve Ümit Koç (2009), **Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast Food Sektöründe Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 18 (12), s. s. 146-167.
- Halis, Muhsin (2010) **Meslek Yüksekokulları İçin Toplam Kalite Yönetimi& Iso 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Halis, Muhsin (2000), **Paradigmadan Uygulamaya TKY Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hamşioğlu, A. Buğra (2011), Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük Ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma, **Ege Akademik Bakış**, C. 11 (1), s. s. 91-101.
- Helvacı Akif (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 35 (1-2), s. s. 155-169.
- Huang, Cheng-Chiou (1994), **Assessing The Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four Year Universities And Collegesthat Have Implemented The Principles of Total Quality Management**, Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements of The Degree Of Doctor of Philosophy İn The Graduate School of The Ohio State University.
- Hunter, John E. ve Schmidt, Frank L. , (1990), Methods Of Meta-Analysis Correcting Bias in Research Findings. **Sage Publications**, p. p. 242-244.

- İme, Mustafa (2010), İşletmeleri Tümden Değerleme Yöntemi, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 29 (2), s. s. 361-385.
- İslamoğlu, A. Hamdi (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 1. Basım, İzmir, Beta Yayınları.
- Jalaludin, Alias Bin (1998), **Continuous Quality Improvement Model For A Service Organization**, A Thesis Presented Tok Thefaculty of California State University Dominguez Hills.
- John E. , Hunter Schmidt, Frank L. , (1990), Methods Of Meta-Analysis Correcting Bias İn Research Findings, **Sage Publications**.
- Jung Joo Y. ve Wang, Yong Jian (2006), Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Continuous Improvement of International Project Management (CIIP), **Science Direct Technovation**, p. p. 716-722.
- Kabadayı, Ebru Tümer (2002), İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.6, s. s. 61-75.
- Karoline ve Anne (2013), **The Effects of TQM Critical Success Factors on Organizational Performancean Empirical Study on Small and Medium Sized Danish Manufacturing Companies**, Msc. Finance & International Business Aarhus University Business And Social.
- Kaya, İhsan ve Ağa Abdullah (2004), Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı ve Motor-Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, s. s. 447-468.
- Kayabaşı, Aydın (2010), **Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Kaygusuz, Said (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetim Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard. İş, Güç, **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 7 (1), s. s. 82-100.
- Kaynak, Hale (2003), The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance, **Journal of Operations Management**, 21, p. p. 405–435.
- Kıngır, Said vd., (2009), Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13 (2), s. s. 255-278.
- Koçel, Tamer (2011), **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, Beta Yayınları.

- Koçyiğit, Murat vd., (2011), Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: İzmir İlindeki Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 16, S. 2, s. s. 539-561.
- Korucuk, Selçuk (2013), **Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları İş Süreçleri Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Erzurum Ticaret Ve Sanayi Odası Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksal, Gülser (2001), **Eğitimde Toplam Kalite Semineri**, Yalova.
- Köseoğlu, Özer (2005), Belediyelerde Performans Yönetimi, **Türk İdare Dergisi**, S. 215.
- Kumbasar, Cihan (2009), **ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi**, 1. Baskı, İstanbul, Ares Kitap Yayıncılık.
- Küçük, Orhan (2014), Araştırma Yöntemleri Araştırmacı El Kitabı, 1. Baskı, Ankara, Sagem Yayınları.
- Küçük, Orhan (2013), **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, Orhan (2011), **Kalite Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, Orhan (2012), **Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama (Benchmarking)**, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayınları,
- Küçük, Orhan (2011), **Stratejik İşletme Bilgisi Ve Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Lai, Kee-Hung (2005), Effect Of Quality Management and Marketing on Organizational Performance, **Journal of Business Research**, 2005, p. p. 456-465.
- Lazol, İbrahim (2008), **Mali Analiz Uygulamaları**, 4.Baskı, Bursa, Ekin Kitabevi.
- Lazol, İbrahim ve Eker, Melek (2008a), Compute Aided Manufacturing, Just in Time Production, Total Quality Management and Use of Balanced Scorecard Measures: An Emprical Study, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 63 (2), p. p. 171-197.
- Liepina Raimonda vd., (2014), Contemporary Issues of Quality Management: Relationship Between Comformity Assessment and Quality Management, **Procedia- Social And Behavioral Sciences**, p. p. 627- 637.
- Lillian vd., (2001), Exploring The Relationship Between Total Quality Management and Information System Development, **Information Management**, p. p. 38, 365.

- Masood vd., (2014), An Empirical Assessment of TQM Dimensions and Their Relationship With Firm Performance: Evidence From The Textile Sector of Pakistan, **World Applied Sciences Journal** 30 (6) p. p. 696-705.
- Nair Anand (2005), Meta-Analysis of The Relationship Between Quality Management Practices and Firm Performance-İmplications For Quality Management Theory Development, **Journal of Operations Management** 24, p. p. 948-975.
- Naktiyok, Atılhan ve Küçük Orhan ( 2003), Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Temmuz- Aralık, s. s. 43-65.
- Nursoy, Mustafa (2001), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Öncer, Mustafa (2000), İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları, **Verimlilik Dergisi**, s. s. 133-152.
- Özcan, Selami (2001),İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama **C. Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, s. s. 151-174.
- Özdemir, Tayfun (2000), **İstatistiksel Kalite Kontrol**, A.Ü.F.F. Döner Sermaye Yayınlar, No: 62, Ankara.
- Özer, Akif (2013), Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi, **Kamu-İş**, C. 13, S. 1, s. s. 37-57.
- Özeren, Baran ve Aral, Cem Suat (2002), **Yönetim Ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi**, Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 21, T. C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara, s. s. 1- 99.
- Özkan, Coşkun vd., Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının Kurum Performansına Etkilerinin İncelenmesi, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, s. s. 25-27 Kasım, 2005.
- Öztürk, Ahmet (2009), **Kalite Yönetimi Ve Planlaması**, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Özveri Onur ve Altınoymak Ferhan (2013), Hizmet Sektöründe Altı Sigma: Bankacılık Uygulaması, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2013, C: 5, S: 1, s. s. 85-99.
- Paksoy, Mahmut (2002), Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, **İşletme Fakültesi Yayınları**, No: 282, İstanbul.

- Ravichandran, T. ve Rai Arun (2000), Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective, **Mis Quarterly**vol, 24 No. 3, p. p.381-415.
- Polat, Bilge Acar (2010), Firma Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, İstanbul, **İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını**.
- Prajogo Daniel I ve Amrik Sohal, S (2006), The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance The Mediating Role of TQM, **European Journal of Operational Research** 168, p. p. 5–50.
- Rahman Shams-Ur ve Bullock Philip (2004), Soft Tqm, Hard TQM and Organisational Performance Relationships: An Empirical Investigation, **Omega** 33, p. p. 73 – 83
- Said, E. Selim vd., (2013) , Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, **Journal of University Dergisi**, C: 29 (1), s. s. 4872-4895.
- Samson Danny ve Terziovski Mile (1999), The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance, **Journal of Operations Management** 17, p. p. 393–409.
- Sevim, Adnan (1999), **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması Ve Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, II. Dizi, No: 152.
- Sevimler Sevda vd., (2011), Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 29, s. s. 87-100.
- Syed vd., (2013), “Relationships Between Innovation Capabilities, Business Performance, Marketing Performance and Financial Performance: A Literature Review”, **Business And Management Horizons**.
- Şengül, Arzu (2008), Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş Görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 9 (4), p. p. 1206.
- Şimşek, Muhittin (2001), **TKY Performans Ölçümü Ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, T. C. Marmara Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Talip vd., (2014), The Relationships Between Leadership Behaviors Team Learning and Performance Among The Virtual Teams, **International Business Research**; Vol. 7, No. 5, p. p. 68-79.

- Tansel, Ali Erol (2007), **Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tari Juan Jose vd., (2007), The Relationship Between Quality Management Practices and Their Effects on Quality Outcomes, **European Journal of Operational Research**, p. p. 438-501.
- Tekin, Mahmut (2004), **Toplam Kalite Yönetimi**, 3.Baskı, Konya, Ofset Yayınları.
- Topaloğlu Cafer ve Kaya Ufuk (2008), Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeler Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme, **Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 4, Yıl: 4, Sayı: 1, s. s. 23-50.
- T. Ravichandran ve Arun Rai (2000), Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective, **Mis Quarterly** Vol. 24 No. 3, p. p. 381-415.
- Türedi, Selda (2012), İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 4 (1), s. s. 27-37.
- Ugboro, Isaiah O. ve Obeng, Kofi (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations; An Empirical Study, **Journal of Quality Management**, Volume 5, 2 (3), p. p. 247-272.
- Ustasüleyman, Talha Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 13/ 2 (2011), s. s. 67-96,
- Ustasüleyman, Talha ve Perçin, Selçuk (2012), Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı İle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörlerinin Önem Derecesinin Belirlenmesi, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 6 (1), s. s. 147-164.
- Uygur, Akyay (2009), Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** C. 10, s. s. 148-159.
- Waldman, David A (1993), Theoretical Consideration of Leadership and Total Quality Management, **Science Direct**, 1993, s. 65-79.
- Vincent K. Chonga, ve Michael J. Rundus (2004), Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance, **The British Accounting Review** 36, p. p. 155-172.

- Yalçın, Bahar (2013), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Liderliğinin Temel Dinamikleri**, Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, Editör: Said Kınır, Gazi Kitabevi.
- Yatkin, Ahmet (2003), **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Yee, Rachel W.Y. vd., (2010), An Empirical Study of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance In The Service Industry, **Int. J. Production Economics** 124, p. p. 109–120.
- Yelboğa, Ali (2006), Kişilik Özellikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 8, S. 2, s. s. 196-211.
- Yenice, Ebru (2006), Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, **Sayıştay Dergisi**, 61. Sayı, s. s. 57-64.
- Yeşilbayır, Serkan (2007), **Toplam Kalite Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız Gültekin ve Akın Bahadır (2011), **İşletme Bilimine Giriş**, 1. Baskı, İstanbul, Lisans Yayınları,
- Yılmaz, Emine ve Küçük Orhan (2014), Kentsel Lojistik Performansın İncelenmesi: Gümüşhane Swot Analizi, **3.Ulusal Lojistik Ve Tedarik Zinciri Kongresi**, 25-27 Mayıs, Trabzon, s. s. 1-947.
- Yörükler, Sacit vd., (2003), **Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu**, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 28, T. C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara.
- Yusuf, Yahaya vd., (2007), Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation, **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 5, p. p. 509–530.
- Zehir Cemal vd., (2012), Total Quality Management Practices Effects on Quality Performance and Innovative Performance, **Procedia-Social And Behavioral Science**, C.41, 2012, p. p. 273. 280.
- Zerenler, Muammer (2005), Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı Ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, **Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C: 1, s. s. 1-36.

### **ÖZGEÇMİŞ**

Emine YILMAZ, 11.01.1989 tarihinde Samsun'un Bafra ilçesinde doğmuştur. Lise eğitimini Bafra Anadolu Lisesi'nde, lisans eğitimini ise Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde tamamlamıştır. Halen Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaktadır.

Yabancı dil olarak İngilizce bilmektedir.