

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UNSURLARI İLE İŞLETME PERFORMANSI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BATMAN ORGANİZE SANAYİ**  
**BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**MEHMET ALİ USLU**

**GAZİANTEP – 2022**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UNSURLARI İLE İŞLETME PERFORMANSI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BATMAN ORGANİZE SANAYİ  
BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
MEHMET ALİ USLU**

**TEZ DANIŞMANI  
DR. ÖĞR. ÜYESİ ZEYNEP ÖZGÜNER**

**GAZİANTEP – 2022**

## KABUL VE ONAY

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet Ali Uslu tarafından hazırlanan “**Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” başlıklı bu çalışma 10.01.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.....  
(Başkan)

.....  
(Üye)

.....  
(Üye)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.  
...../...../.....

Prof. Dr. İbrahim Halil GÜZELBEY

Enstitü Müdür Vekili

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 30/12/2021

Mehmet Ali USLU

## ÖNSÖZ

Hayatım boyunca emeklerini esirgemeyen, varlıklarıyla her zaman güç veren, destek olan Annem ve Babam başta olmak üzere tüm aileme, Eşime ve varlığıyla hayatıma renk katan canım oğlum Muhammed Mustafa'ya, destekleriyle her zaman yanımda olan arkadaşlarıma ve danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÖZGÜNER'e teşekkür ederim.



## ÖZET

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde hem Toplam Kalite Yönetimiyle hem de İşletme Performansı ile ilgili önemli sayıda çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı değişkenlerinin ikisinin bir arada kullanıldığı az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ayrıca Batman ilinde böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması yapılan çalışmanın literatüre katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma kapsamında Batman Organize Sanayi Bölgesinde farklı sektörlerde üretim yapan işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi unsurlarıyla İşletme Performansı arasındaki ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma için anket formu kullanılarak veri toplamak suretiyle nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla toplanan veriler SPSS analiz programı kullanılarak gerekli incelemeler yapılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan Independent Samples T Testi, One-Way ANOVA Testi, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre TKY unsurlarıyla işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ve TKY unsurlarının işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri, dış müşteri, İşletme Performansı

## ABSTRACT

When the studies in the literature are examined, it is seen that there are a significant number of studies on both Total Quality Management and Business Performance. However, there are few studies in which Total Quality Management and Business Performance variables are used together. In addition, the fact that such a study has not been found in the province of Batman is important in terms of contributing to the literature. Within the scope of this study, it is aimed to examine the relationship between Total Quality Management elements and Business Performance in enterprises producing in different sectors in Batman Organized Industrial Zone. For the research, quantitative research method was used by collecting data using a questionnaire. In order to examine the relationship between total quality management and business performance, the data collected were analyzed using the SPSS analysis program. According to the results of the Independent Samples T Test, One-Way ANOVA Test, correlation and regression analysis conducted within the scope of the study, it was concluded that there is a significant and positive relationship between TQM elements and business performance, and that TQM elements affect business performance.

**Keywords:** Total Quality Management, training, leadership, direct selection, customer service, customer service, Business Performance.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	5
1.5. Araştırmanın Varsayımları .....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.7. Tanımlar .....	6

### İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	9
2.1. Kalitenin Boyutları .....	9
2.1.1. Performans (işlevsellik).....	9
2.1.2. Özellik .....	9
2.1.3. Güvenilirlik .....	9
2.1.4. Uygunluk.....	10
2.1.5. Dayanıklılık.....	10
2.1.6. Hizmet Görme Yeteneği.....	10
2.1.7. Estetik.....	10
2.1.8. Algılanan Kalite .....	10

2.2.	Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....	11
2.2.1.	Kalite Muayene Aşaması .....	13
2.2.2.	İstatistiksel Kalite Kontrol Aşaması.....	13
2.2.3.	Kalite Güvence Aşaması .....	14
2.2.4.	Toplam Kalite Aşaması .....	14
2.3.	Kaliteyi Etkileyen Etmenler .....	16
2.3.1.	Para.....	16
2.3.2.	Pazar .....	16
2.3.3.	İnsan .....	17
2.3.4.	Bilgi.....	17
2.3.5.	Malzeme .....	17
2.3.6.	Yönetim.....	18
2.4.	Kalitenin Getirileri .....	18
2.5.	Rekabete Dayalı Pazarda Kalitenin Önemi .....	19
2.6.	Üretim ve Hizmetler Açısından Kalite.....	19
2.6.1.	Üretim Açısından Kalite.....	20
2.6.2.	Hizmetler Açısından Kalite.....	21
2.7.	Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	21
2.8.	Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi .....	23
2.9.	Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaç ve Önemi.....	25
2.10.	Toplam Kalite Yönetimi'nin Özellikleri .....	27
2.11.	Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilirliği.....	27
2.12.	Toplam Kalite Yönetimi'nin Faydaları .....	28
2.13.	Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulama Güçlükleri .....	29
2.14.	Toplam Kalite Yönetimine Katkısı Olan Önemli Kişiler.....	29
2.14.1.	Walter Shewhart .....	30
2.14.2.	Frederick Taylor .....	30
2.14.3.	Dr. William Edwards Deming.....	30
2.14.4.	Dr. Armand V. Feigenbaum .....	33
2.14.5.	Joseph M. Juran .....	33
2.14.6.	Genichi Taguchi .....	34
2.14.7.	Prof. Dr. Kaoru Ishikawa.....	34
2.14.8.	Philip B. Crosby .....	35
2.14.9.	Masaaki-Imai .....	35

2.15. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri .....	36
2.15.1. Liderlik .....	36
2.15.2. Kalite Bilgisi Yönetimi.....	38
2.15.3. Eğitim .....	38
2.15.4. Sürekli İyileştirme .....	39
2.15.5. Çalışanların Katılımı .....	40
2.15.6. Tedarikçi Kalite Yönetimi .....	42
2.15.7. Müşteri Odaklılık.....	42
2.15.7.1. İç Müşteri .....	43
2.15.7.2. Dış Müşteri.....	43
2.15.8. Stratejik Kalite Planlama .....	43
2.15.9. Süreç Yönetimi .....	44
2.16. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Aşamaları .....	44
2.17. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	45
2.18. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar .....	45
2.19. Toplam Kalite Yaklaşımının İşletmeye Sağladığı Yararlar .....	46
2.20. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Yaklaşımları .....	46
2.20.1. Kalite Çemberleri .....	46
2.20.2. Benchmarking (Kıyaslama) Tekniği .....	47
2.20.3. Kaizen (Sürekli Gelişme) .....	48
2.20.4. Tam Zamanında Üretim (JIT).....	49
2.20.5. Tam Katılım.....	49
2.20.6. Toplam Kalite Yönetimi Araçları.....	50
2.20.6.1. Beyin Fırtınası.....	50
2.20.6.2. Pareto Analizi.....	50
2.20.6.3. Serpilme Diyagramları .....	51
2.20.6.4. Sebep – Sonuç Analizi .....	52
2.20.6.5. Sıklık Dağılımı .....	53
2.20.6.6. Akış Diyagramları.....	54
2.20.6.7. Histogram.....	54
2.20.6.8. Kontrol Çizelgesi .....	55
2.20.6.9. Gruplandırma Tekniği.....	55

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>İŞLETME PERFORMANSI</b> .....	<b>56</b>
3.1. Performans ve İşletme Performansı .....	56
3.2. Performans Kavramı.....	56
3.3. Performans Özellikleri.....	56
3.3.1. Kişisel Performans.....	56
3.3.2. Kitleysel Performans .....	57
3.4. Örgütsel Performans Kriterleri .....	57
3.4.1. Kalite .....	57
3.4.2. Etkinlik ve Etkililik .....	58
3.4.3. Yenilik .....	59
3.4.4. Verimlilik .....	59
3.4.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi (ÇYK) .....	60
3.4.6. Finansal Performans .....	60
3.5. Toplam Kalite Yönetimi'nde Performans Ölçme ve Değerlendirme .....	60
3.5.1. Performans Ölçme Sistemleri.....	60
3.5.2. Performans Ölçme Sistemlerinin Gelişimi .....	61
3.5.3. Performans Ölçme Sistemlerinin Özellikleri.....	62
3.5.4. Toplam Kalite Yönetimi Performans Ölçme Sistemi ve Özellikleri.....	62
3.5.5. Performans Değerlendirme Sistemleri .....	62
3.5.6. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları .....	62
3.5.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları .....	63
3.5.8. Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme .....	63
3.6. TKY ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	63

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>YÖNTEM</b> .....	<b>68</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	68
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	68
4.3. Veri Toplama Araçları .....	70
4.3.1. Ölçek .....	70
4.3.2. Geçerlilik Çalışması .....	71
4.3.3. Güvenirlilik Çalışması.....	72

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>74</b>
5.1. Batman Organize Sanayi Bölgesi Hakkında Genel Bilgiler .....	74
5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	75
5.3. TKY Unsurları ve İşletme Performansı Analiz Sonuçları .....	79
5.4. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik Analizleri .....	83
5.5. ANOVA Testi, Korelasyon, Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri.....	85
5.5.1. Korelasyon Analizine Ait Bulgular .....	86
5.5.2. Regresyon Analizine Ait Bulgular .....	92
5.5.3. Independent Samples T Testi Analizleri .....	96
5.5.4. One-Way ANOVA Testi Analizleri .....	98

## **ALTINCI BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>106</b>
6.1. Sonuçlar ve Değerlendirme .....	106
6.2. Yöneticiler İçin Öneriler.....	109
6.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler .....	109
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>110</b>
<b>ANKET .....</b>	<b>123</b>
<b>GENEL BİLGİ FORMU .....</b>	<b>124</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kalitenin gelişimi .....	15
<b>Tablo 2.</b> Klasik Yönetim ile toplam kalite yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması. ....	23
<b>Tablo 3.</b> Örgüt Performans Kriterleri Literatür Taraması .....	57
<b>Tablo 4.</b> Yıllar Bazında incelenen Performans Ölçütleri .....	61
<b>Tablo 5.</b> Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri.....	69
<b>Tablo 6.</b> TKY ölçeği ve İşletme Performansı ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	72
<b>Tablo 7.</b> Sektörlerin Dağılımı.....	75
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	75
<b>Tablo 9.</b> Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör .....	76
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı.....	76
<b>Tablo 11.</b> TKY Konusunda Eğitim Alma Durumu .....	77
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Yaş Dağılımı .....	77
<b>Tablo 13.</b> Katılım sağlayanların Eğitim Durumları Bakımından Dağılımı .....	78
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Bakımından Dağılımı .....	78
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların TKY'nin Firmalarında Bütünüyle Uygulanma Derecesi Bakımından Görüşlerinin Dağılımı .....	79
<b>Tablo 16.</b> TKY Unsurları ve İşletme Performansı Faktör Analizi .....	81
<b>Tablo 17.</b> Değişkenlerin Ortalama ve S.S Değerleri ile KMO, Bartlett Testi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 18.</b> Toplam Kalite Yönetimi Unsurları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	84
<b>Tablo 19.</b> İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	85
<b>Tablo 20.</b> Eğitim Boyutu ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon.....	86
<b>Tablo 21.</b> Liderlik ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon.....	86
<b>Tablo 22.</b> Sürekli İyileştirme ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon.....	87
<b>Tablo 23.</b> İç Müşteri ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon .....	88
<b>Tablo 24.</b> İç Müşteri ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon .....	88
<b>Tablo 25.</b> Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon .....	89
<b>Tablo 26.</b> Ortalama, Standart Sapma, Değişkenler Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 27.</b> Hipotez kabul/ret durumu.....	91

<b>Tablo 28.</b> Eğitim Boyutuyla ilgili Katsayılar ile Eğitim Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu .....	92
<b>Tablo 29.</b> Liderlik Boyutuyla ilgili Katsayılar ile Eğitim Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu .....	93
<b>Tablo 30.</b> Sürekli İyileştirme Boyutuyla ilgili Katsayılar ile Liderlik Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu .....	93
<b>Tablo 31.</b> İç Müşterinin Önemszenmesi Boyutuyla ilgili Katsayılar ile İç Müşteri Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu.....	94
<b>Tablo 32.</b> Dış Müşterinin Önemszenmesi Boyutuyla ilgili Katsayılar ile Dış Müşteri Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu.....	94
<b>Tablo 33.</b> Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili Katsayılar ile Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu .....	95
<b>Tablo 34.</b> Hipotez kabul/ret durumu.....	95
<b>Tablo 35.</b> Cinsiyet yönünden Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 36.</b> Medeni Durum yönünden Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 37.</b> TKY konusunda eğitim alma durumu yönünden Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 38.</b> Faaliyet Gösterilen Sektör Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 39.</b> Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 40.</b> Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 41.</b> Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..	101
<b>Tablo 42.</b> TKY'nin Firmanın Bütününde Uygulanma Derecesi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	102
<b>Tablo 43.</b> Hipotez kabul/ret durumu.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....	12
Şekil 2. Juran:'ın TKY Felsefesi süreçleri .....	24
Şekil 3. Toplam Kalitenin Amacı.....	26
Şekil 4. Toplam Kalite Stratejisi ve Uygulamaları .....	28
Şekil 5. Deming Döngüsü .....	30
Şekil 6. Deming'in Kalite Zincir Reaksiyonu .....	31
Şekil 7. Etkili Stratejik Lider Özellikleri .....	37
Şekil 8. Sürekli İyileştirme Metodolojisi .....	40
Şekil 9. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	41
Şekil 10. Müşteri Tanımlaması İçin Girdi-Çıktı Diyagramı .....	43
Şekil 11. Süreç Yönetimi .....	44
Şekil 12. Kalite İyileştirme Metodu .....	48
Şekil 13.Pareto Analizi.....	51
Şekil 14. Serpilme Diyagramı .....	52
Şekil 15. Sebep-Sonuç Analizi.....	53
Şekil 16. Sıklık Dağılımı.....	54
Şekil 17.Etkililik ve Etkilik Diyagramı.....	58
Şekil 18. İnsan Kaynakları Verimlilik ilkesi .....	59
Şekil 19. Araştırmanın Modeli .....	68

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ASQC</b>	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
<b>ÇYK</b>	: Çalışma Yaşamının Kalitesi
<b>DIN</b>	: Alman Standartlar Enstitüsü:
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>EFQM</b>	: Toplam Kalite Yönetimini Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
<b>F</b>	: Frekans
<b>GOSB</b>	: Gebze Organize Sanayi Bölgesi
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu ISO (standart) (International Organization for Standardization)
<b>İP</b>	: İşletme Performansı
<b>JIS</b>	: Japon Sanayi Standartlar Komitesi
<b>JIT</b>	: Tam Zamanında Üretim (Just In Time)
<b>KALDER</b>	: Kalite Derneği (Türkiye)
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>MPM</b>	: Milli Prodüktivite Merkezi; Milli Üretim Merkezi
<b>N</b>	: Evren büyüklüğü
<b>b</b>	: Örneklem büyüklüğü
<b>p</b>	: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>s.s.</b>	: Standart Sapma
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>TSE</b>	: Türk Standardları Enstitüsü
<b>Vb.</b>	: Ve benzeri
<b><math>\bar{x}</math>:</b>	Aritmetik Ortalama

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Sürekli olarak gelişen ve değişen dünyada, firmaların hep aynı, durağan bir seyir izlemeleri ve gelişmelerden uzak durmaları düşünülemez. Teknolojide, müşteri ihtiyaçlarında, rekabet koşullarında, yönetim şekillerinde vb. birçok alanda müthiş bir hızla yaşanan değişime işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından ayak uydurması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Teknolojideki yaşanan büyüme ile dünyanın sınırları küçülmüş hatta ortadan kalkmıştır. Artık dünyanın bir ucunda yaşanan yeniliklerden ve gelişmelerden anında tüm dünya haberdar olmaktadır.

Bilgi çağı ve teknolojik gelişmeler sonucu rakiplerine göre avantaj yakalamak isteyen işletmeler devamlı iyileştirme yöntemi ile müşterilerinin memnuniyetlerini arttırmayı sağlayan toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletmelerde etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için karar alıcılar ile tüm şirket çalışanlarının sürece dahil edilmesiyle mümkün olabileceği anlaşılmıştır.

Toplam kalite yönetiminin etkisi son yıllarda giderek daha da belirgin hale gelmiş ve artık tüm firmalar için TKY uygulamaları zorunlu hale gelmiştir. Dünyanın birçok yerinde olduğu gibi ülkemizde de kalite, kaliteli hizmet, kalite güvencesi, kalite halkası, kalite kontrol çemberi, kalite mühendisliği, kalite yönetimi, yüksek kalite sistemleri vb. kavramlarla sık sık karşılaşılmaktadır. Bütün bu kavramlar “kalite” üzerinde odaklaşmakta; kalitenin çok önemli bir etken olduğunu göstermekte ve çeşitli yönlerini tanımlamaktadır (Özer, 2016:10).

Toplam kalite yönetimi müşteri talep, ihtiyaç ve beklentilerini en hızlı şekilde cevaplamak için sunmuş olduğu mal ve hizmetlerde hataya yer vermemesi ve süreçleri sürekli iyileştirerek maliyetleri azaltmak suretiyle kuruluşları daha rekabetçi kılan bir yönetim anlayışı sergilemesi gerekmektedir. Bu anlayışa sahip işletmeler rekabet edebilirliği, etkinlik ve esnekliğini rakiplere göre daha hızlı değiştirebilecektir. Toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemiş işletmeler rakiplerine göre daha çok tercih edilecektir. Müşterilerin bu olumlu yaklaşımı; işletmenin üretim prosesine dahil edilmesi, ürün ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, çalışanların tam ve zamanında katılımının sağlanması, tedarikçilerle uzun süreli ve güvene dayalı ilişkiler kurmasına da katkı sağlayacaktır.

Bilgi teknolojilerinin ön planda olduğu ekonomi modelinde teknolojik gelişmelerin ve rekabetin yoğun yaşandığı işletme performansı ile kalite kavramının anlaşılması, kalite kültürünün oluşturulması için gerekli çalışmaların yapılması, gelişmiş ülke ve organizasyonlarla süreci takip edebilmesi ve yaşanan gelişmelere ayak uydurması açısından oldukça önemlidir. Bu araştırmada kalite sonucu ve işletme performansının belirlenmesinde toplam kalite yönetimi unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada TKY ve işletme performansı uyumunun yenilik ve sürekli iyileştirme açılarından değerlendirmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, TKY konusunda söz sahibi kişilerin tanımları, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları konusunda bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal çerçeve kapsamında TKY felsefesi, TKY'nin amaç ve önemi, TKY'nin özellikleri, TKY'e katkısı olan kişiler, TKY'nin temel ilkeleri TKY ile ilgili yaklaşımlar gibi konulara değinilmiştir. Üçüncü bölümde performans ve işletme performansı ile ilgili bilgiler ve TKY ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde yöntem konusunda bilgiler yer almakta ve araştırmanın modeli, evren ve örneklem bilgisi, veri toplama araçları, ölçek, geçerlilik ve güvenirlik bilgileri yer almaktadır. Beşinci bölümde Batman Organize Sanayi Bölgesi hakkında bilgiler, demografik özelliklere ait veriler, tanımlayıcı istatistikler, TKY ile işletme performansına yönelik olarak yapılan analiz ve yorumlamalar yer almaktadır. Altıncı bölümde ise sonuç, öneriler ve bulgulardan elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmada anket yöntemi uygulamasına gidilmiş ve literatür taraması sonucu oluşturulan anket formunun işletme yöneticileri tarafından eksiksiz doldurulmasına özen gösterilmiştir. Anket sonucundan elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile değerlendirilmiş ve analiz sonuçlarına göre değerlendirmelerde bulunulmuştur.

## **1.1. Problem Durumu**

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi; “toplam kalite yönetimi unsurları ile işletme performansı arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

### 1.1.2. Alt Problemler

- Toplam kalite yönetimi işletme performansını etkilemekte midir?
- Toplam kalite yönetimi unsurlarının işletme performansına etkisi var mıdır?
- Toplam kalite yönetimi ve işletme performansı demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma kapsamında birincil veri kaynakları aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırmanın amacı, toplam kalite yönetimi unsurlarını uygulayan işletmelerde TKY unsurlarından olan; eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşterinin önemsenme düzeyi ve dış müşterinin önemsenmesi unsurlarının işletme performansıyla ilişkisinin durumunu ve yukarıda belirtilen bütün unsurlarıyla toplam kalite yönetimi unsurlarının işletme performansına etkisinin anket vasıtasıyla toplanan verilerle ölçülebilmesidir. Bu amaç kapsamında TKY unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek, istikrarlı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmek veya kalıcı hizmet sunmak amacıyla farklı yönetim anlayışlarını benimsemektedir. Bu yönetim anlayışlarından TKY oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan TKY unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve TKY unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi önemlidir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

### 1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında üç ana hipotez ve bu hipotezlerin alt hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**Hipotez 1.** TKY unsurları ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

**Hipotez 1a.** TKY unsurlarından olan eğitim ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**Hipotez 1b.** TKY unsurlarından olan liderlik ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**Hipotez 1c.** TKY unsurlarından olan sürekli iyileştirme ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**Hipotez 1d.** TKY unsurlarından olan iç müşterinin önemseme derecesi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**Hipotez 1e.** TKY unsurlarından olan dış müşterinin önemseme derecesi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**Hipotez 2.** TKY unsurlarının işletme performansına etkisi vardır.

**Hipotez 2a.** TKY unsurlarından olan eğitim boyutunun işletme performansına etkisi vardır.

**Hipotez 2b.** TKY unsurlarından olan liderlik boyutunun işletme performansına etkisi vardır.

**Hipotez 2c.** TKY unsurlarından olan sürekli iyileştirme boyutunun işletme performansına etkisi vardır.

**Hipotez 2d.** TKY unsurlarından olan iç müşterinin önemseme derecesinin işletme performansına etkisi vardır.

**Hipotez 2e.** TKY unsurlarından olan dış müşterinin önemseme derecesinin işletme performansına etkisi vardır.

**Hipotez 3.** TKY unsurları ve işletme performansı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3a.** TKY unsurları ve işletme performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3b.** TKY unsurları ve işletme performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3c.** TKY unsurları ve işletme performansı TKY konusunda eğitim alma durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3d.** TKY unsurları ve işletme performansı firmanın faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3e.** TKY unsurları ve işletme performansı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3f.** TKY unsurları ve işletme performansı eğitim seviyesi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3g.** TKY unsurları ve işletme performansı mesleki deneyim süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3h.** TKY unsurları ve işletme performansı TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Kalite, firmalar arası rekabet güçlerinin ne derecede belirgin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Firmaların sürekli iyileştirme ile başarılarını devam ettirmelerine ve sermayelerini artırmalarında önemli bir yere sahiptir. Kalite çalışanların iş tatminini sağlamasına yardımcı olduğu gibi çalışanların aidiyet ve motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Bilgi ve teknoloji çağı sebebiyle firmalar kalite yönetimleri vasıtasıyla sosyal sorumluluk düşüncelerini geniş kitlelere iletebilmektedir. İlk çıktığında mal ve hizmette kaliteyi yakalama ve müşteri memnuniyeti sağlama düşüncesi ile çıkan kalite sonrasında işletmelerin strateji aracı haline dönüşmüştür (Ataman, 2002: 311).

Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve istikrarlı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri veya kalıcı olmaları amacıyla farklı yönetim anlayışları benimsenmektedir. Bu yönetim anlayışlarından TKY oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan TKY unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve TKY unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi önemlidir.

#### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırma kapsamında Batman Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmalara ulaşılarak yönetici olarak çalışanlardan anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Katılımcılara ankette bulunan 12'si işletme performansı, 16'sı TKY unsurları kapsamında ve 8'i demografik bilgileri kapsayan genel bilgi formu olmak üzere toplam 36 soru yöneltilmiştir. Toplanan bilgiler anket soruları kapsamında sınırlandırılmıştır. Anketin TKY ve işletme performansı ilişkisini amacına uygun objektif ve bilimsel normlara uygun olarak ölçtüğü kabul edilmiştir. Katılımcıların anketi doğru olarak anladığı, cevaplandırırken hiçbir baskı

altında olmadan doğru bilgi verdiği ve anketi samimiyetle cevaplandırırdıkları varsayılmıştır. Çalışmada seçilen örneklem ve toplanan veriler evreni (ana kütleyi) temsil etme özelliğine sahiptir.

### **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma Batman Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmalar ile sınırlandırılmıştır. Çalışma sonucunda ulaşılan veriler Batman OSB’de bulunan özellikle imalat sektörlerinde faaliyet sürdüren firmaların yöneticilerinin görüşlerinden oluşmaktadır. Araştırma sonucu çalışma çerçevesinde kullanılmış olan ölçeklerden elde edilen veriler kullanılan ölçeğin güvenilirliği ve geçerliği ile sınırlandırılmıştır. Yöneticilere ulaşılarak ilişkiisel tarama yöntemi ve amaçsal örnekleme tekniğiyle kişilerin beyanlarına dayalı olarak veri toplanmıştır. Bu çalışmanın neticesi sadece veri toplanan Batman OSB’de seçilen örneklemin durumunu yansıtmakta, %95 güvenirlikle ana kütleyi temsil edebilmektedir. Toplanan bilgiler anket soruları kapsamında sınırlandırılmıştır.

### **1.7. Tanımlar**

Kalite, müşteriye bir ürün veya hizmet sonucu sunulan niteliklerin toplamı, müşteri memnuniyeti, insan hakkı, tesadüfi olmayıp bilinçli çabalar sonucu ulaşılabilen, mükemmellikçi, adalet ve adil gelir dağılımı sonucu doğuran, bireysel olup devredilmeyen bir yolculuk ve yolculuğun eğitimle başlayıp eğitimle devam eden bir yaşam tarzıdır (Açan, 2016).

Kalite; bir kuruluşun başarı ölçütü, çağa uygun, etkili performans, müşteri odaklı, sıfır hata ile çalışan, satış sonrası güven veren, sorundan ziyade çözüm üreten bir olgudur (Çil, 2018).

Türk Dil Kurumuna göre nitelik olarak tanımlanan kalite kavramı; Fransızcada *qualité* (<http://tdk.gov.tr/>). Latince de bir şeyin oluşumu hakkında bilgi veren “Oalis” kelimesinden türeyen *Oulitas* manasına gelmektedir. TDK’nın kaliteyi tanımladığı nitelik kelimesinin manası ise nesnelere arasında var olan soyut kavramların somut sonuç vermesidir (Doğan, 2002:176).

Kalite ile ilgili yapılan bütün çalışmalarda kalitenin tanımına dair birden fazla açıklama olup aşağıda kalitenin tanımları yer almaktadır:

**J.M. Juran:** Kalite, kullanıma ve amaca uygunluktur (Juran, 1992:12).

**Gilmore:** Kalite, müşteriye özel mal ve hizmet sunma ve müşterinin beklentisini giderme yeteneğidir (Gilmore, 2001:21).

**G. Taguchi:** Kalite, bir ürünün kullanıma sunulduktan sonra, karşılaşılan hataların azlığıdır (Taguchi, 1993).

**Shewhart:** Kalite, ürünün mükemmelliğidir (Shewhart ve Deming, 1986).

**Deming:** Kalite, bir mal veya hizmetin en az maliyetle müşteri taleplerini karşılama standartları elde etmesidir (Shewhart ve Deming, 1986).

**Dr. Kaoru Ishikawa:** Kalite, üretilen mal ve hizmetin düşük maliyetle karşılama ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt veren bir üretim sistemidir (Ishikawa, 1997).

**Hoshin:** Kalite, mal ve hizmette oluşacak hataları gidermektir (Kurt, 2008:38).

**P. Crosby:** Kalite bir ürünün gereklere uygunluk derecesidir (Kışlalıoğlu, 2011:7).

**Feigenbaum:** Kalite, müşteri ihtiyaçlarını en ekonomik ve makul seviyede karşılamayı benimseyen ve bu amacı karşılarken mühendislik, üretim kalitesinin sağlanması ve pazarlanması özelliklerini bir arada tutma sanatıdır (Bakan, 2004).

**Genichi Taguchi:** Kalite, ürün satışından sonra verilen hizmet ile toplum ihtiyaçlarını gidermektir (Demirkol ve Halis, 2010: 4).

**TSE:** Kalite, müşteriye tatmin eden, esnek, verimli, programlı ve etkili bir yatırım sürecidir. Kalite bir mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını giderme yeteneğidir (TSE,2019).

**ISO 8402 Kalite Sözlüğü:** Kalite, bir mal veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama yeteneğidir (<http://urlbu.com/82535>).

**ASQC-Amerikan Kalite Kontrol Derneği:** Kalite, taleplere tam ve zamanında cevap verme sürecidir (<http://urlbu.com/82535>).

**JIS -Japon Sanayi Standartlar Komitesi:** Kalite, ürün veya hizmeti ucuz bir şekilde sunan ve müşteri taleplerine çözüm üreten bir sistemidir (<http://urlbu.com/82535>).

**DIN- Alman Standartlar Enstitüsü:** Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen şartlara cevap veren bir uyum yeteneğidir (<http://urlbu.com/82535>).

**Şimşek:** Kalite, bir ürünün veya hizmetin çeşidini ortaya çıkarır (Şimşek, 2013:5).

**Kıngır:** Kalite, ürün ya da hizmetin, belirlenen talepleri karşılayan ve ürünün ihtiyaçları karşılamadaki özelliklerini ortaya çıkaran özelliklerin toplamıdır. (Kıngır, 2006: 21-22).

**Çakıl:** Kalite, istenen ürün veya hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde sunulması ve müşterilerin bundan memnuniyet duyması anlamına gelir (Çakıl, 2006).

Toplam Kalite Yönetimini Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM); tüketici memnuniyetinin, işletmede aktif emek harcayan kişilerin çalışmalarından istekli olmaları ve toplum tarafından olumlu bir sinerjinin oluşturulması için kaynakların ve aşamaların kabul edilebilir bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi şeklinde açıklamıştır (Gün, 2015:9).

Toplam kalite yönetimi bir şirketteki tüm çalışanları başta olmak üzere şirketin tedarikçisinden dağıtım kanallarına kadar temel hedefin müşteri beklentilerin karşılamak ve hedef müşteri potansiyeli oluşturmak için hızlı, ekonomik, planlı ve güvenli bir sistem oluşturma felsefesidir (Kovancı,2015:9).

İşletmeler açısından performans belirli bir hedefe odaklanmış ve önceden planlanan faaliyetler sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Arıkan, 2018:31). Çalışanlar açısından performans ise; bir iş gören çalışanın ilgili oldukları departmanın ve takım çıkarlarının, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsüdür (Akçakanat, 2009:4).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Kalitenin Boyutları

Garvin, müşterinin talepleri doğrultusunda kaliteyi sekiz aşama ile değerlendirmiştir. İşletmeler için müşteri beklentilerinin karşılanması ve üretim sürecinde sürekli iyileştirme ile pazarda söz sahibi olunabilmesi için aşağıda açıklanan kalitenin boyutları tüm süreçlere uygulanmalıdır (Syahrial v.d. 2018:96).

##### 2.1.1. Performans (işlevsellik)

Bir mal veya hizmette müşteri beklentileri doğrultusunda üründen beklenen özellikleri ifade eder. Örneğin bir beyaz eşya üreten firma için çamaşır makinesi, güvenlik, tasarruf ve temiz yıkama gibi seçenekler, sunulan üründe olması gereken özellikleri oluşturur. Hizmet sunan firmalar açısından ise örneğin yemek firması açısından değerlendirildiğinde olumlu performansı, zamanında hizmet sunma, kaliteli, hijyenik ve ucuz ürün satışıyla ölçülebilir (Bucak, 2012: 21). Ürünün özellikleri somut, nesnel ve ölçülebilen özellikleri tüketiciye aktarıldığı sürece rakipleri ile performans karşılaştırması yapılabilecektir (Açan, 2016:5).

##### 2.1.2. Özellik

Özellik boyutu bir mal veya hizmetin temel süreci tamamlaması ve diğer ürünlerden ayıran niteliği ortaya çıkarmasıdır. Ürünün ikincil karakteristikleridir. Kalitenin özellik boyutu için müşterinin dikkatini çekecek ekstra özelliklerden oluşur. Örneğin şehirlerarası otobüs seyahatlerinde ücretsiz yapılan ikramlar veya uçaklarda verilen çay, kahve vb. (Yatkın, 2004: 4).

##### 2.1.3. Güvenilirlik

Ürünün kullanıldığı süre içerisinde temel fonksiyonlarında herhangi bir bozulma olup olmadığının ölçüsüdür. Güvenilirlik müşteri tarafından ölçülebilen bir özellik olduğundan, ilk bozulma anı ile diğer bozulma zamanları arasında olabilmektedir. İşletmeler açısından öngörülme giderler arttıkça ya da satış sonrası bakım ve onarım maliyetleri malın fiyatına yansıtıldıkça tüketicilerin rakipler arasından seçim şansını arttıracaktır (Şimşek, 2013:9).

#### **2.1.4. Uygunluk**

Ürünün şeklinin, işleyiş ve özelliklerinin daha önceden belirlenen standartlara göre üretilip üretilmediğinin tespit derecesidir (Açan, 2016:6). Uygunluk ürün kalitesi ve ürünün teknik özellikleri hakkında müşteriye bilgi vermektedir (Sözer vd., 2002: 48). Uygunluk standardına göre üretilmiş bir ürün; ürünün kalite kontrolde hedeflenen sapma değere yakın olması ve tasarım derecesi olarak kabul görülmektedir.

#### **2.1.5. Dayanıklılık**

Dayanıklılık; bir mal ya da hizmetin müşteriler tarafından taleplerini karşılama ömrünün ne kadar fazla olduğu ile ilgilidir. Genellikle müşteriler ürünün dayanıklılık süresi için garanti belgesi talep etmektedir (Açan, 2016:6). Garanti belgesi olan bir ürüne sahip tüketici eski ürünü tamir ettirme yerine kullanılmamış bir ürünü tercih etmesinin kendisine sağlayacağı faydayı değerlendirmesidir (Şimşek, 2013: 10).

#### **2.1.6. Hizmet Görme Yeteneği**

Hizmet görme yeteneği hız, yeterlilik, müşteriye karşı hoşgörülü olmak ve müşteri ihtiyaçlarına zamanında cevap vermektir (Açan, 2016:7). Müşteriler, satın aldıkları malın ihtiyaçlarını karşılayamaması, satış sonrası bozulması ile tamir için kalınan süreyi, bakım ihtiyaçları için belirlenen zamanın yeterli olup olmadığı, satış sonrası personelin tavrı ve firmanın çözüm odaklı hizmet sunması gibi özelliklere önem vermektedir (Bucak, 2012: 22).

#### **2.1.7. Estetik**

Estetik, tüketicilerin duyu organlarını aktive eden ürün özellikleridir. Ürünün kullanıcının beklentilerine uygun albenili bir şekil almasını sağlamaktır. Müşteri gözünde ürünün şekil ve biçim özellikleri performans ile birebir bağlantı kurulamazken ürünün dış güzelliği ya da müşteri gözünde estetik görünmesi ürünü cazip hale getirmektedir (Bucak, 2012: 22).

#### **2.1.8. Algılanan Kalite**

Müşteriler bazen aldıkları ürünlerin tüm özelliklerinin farkında olamayabilir. Bunun sonucu olarak dolaylı birtakım hususlar hakkında karar vermede zorluk çekebilmektedir (Başkan, 2012: 6). Ürünün müşteriye çeşitli yollarla ulaştırılması ile sunulan mal veya

hizmetin ürün ve marka ismi gibi faktörlerle müşteri beyninde olumlu ya da olumsuz yer edinmesini sağlayacaktır (Açan 2016:7).

## **2.2.Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

Kalitenin tarihi geçmişine baktığımız zaman M.Ö. 2150’li yıllarda ortaya çıkan Hammurabi Kanunlarının 229. Maddesi “Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve bu ev sahibinin üstüne çökerek ev sahibinin ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur” şeklinde açıklanmıştır. Aslında Hammurabi Kanunundaki kaliteyle ilgili madde ilkel görünse bile çalışmaların Milattan önce başladığı ve günümüze ulaştığı gerçeği çok önemlidir (Paşaoğlu v.d. 2011: 3).

18. yüzyıl sonlarında insanoğlunun buhar ile tanışması ve buharı aktif bir şekilde kullanması ile endüstriyel devrim gerçekleştirmiştir. Endüstride denetim sözcüğü ilk defa bu tarihlerde kullanılmaya başlanmıştır (Yatkın, 2004:5).

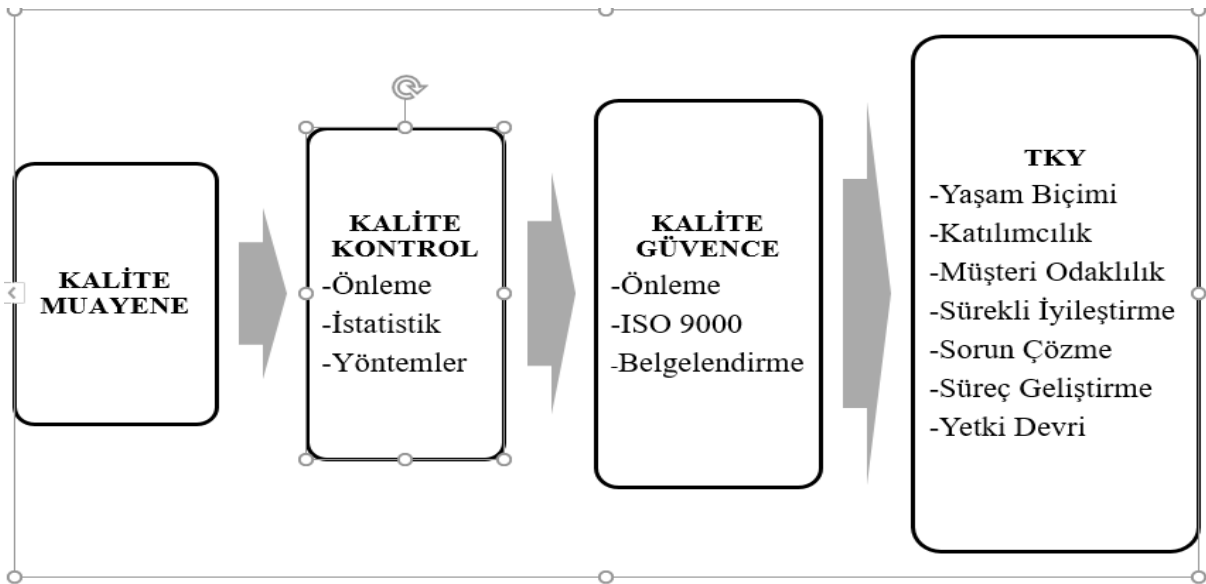
Sanayi devriminden sonra küçük atölyelerde faaliyet gösteren ve sadece emek yoğun el işçiliğinin etkisi ortadan kalkmış ve yerini fabrikalar almıştır. Fabrikasyonla birlikte insan gücü yerine makineler tercih edilmiştir. Daha önce kalite ve kontrol aynı anda yürütülmekteyken bu gelişmeler sonucunda üretim ve kalite kontrol birbirinden ayrılmaya başlamıştır. İşletmelerin Taylor modelini geliştirmesi ve özellikle fabrikalarda otomasyon sistemine geçilmesiyle kalite kontrol birimleri oluşturulmuş ve bu birimler bütün sorumluluğu üstlenmiştir. İşletme için en önemli zaman kaybına yol açan ürünlerin hatalı olanları müşteriye ulaşmadan ayrıştırılması sağlanmış ve üretici üzerinde psikolojik olarak bir üstünlük sağlanmıştır. Zaten Toplam Kalite Yönetimi ile üretim safhasında gerçekleştirilen kontroller ile kaliteli-kalitesiz ayrımı yapılarak sonradan ortaya çıkacak maliyetlerin önüne geçildiği görülmektedir (Şimşek, 2013:16).

I. Dünya Savaşı ile seri üretime geçilmiş, işletmeler birden fazla personel çalıştırmaya başlamıştır. Bunun sonucunda yeni bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duyulmuştur. Üretilen ürünlerin önceki dönemlerde olduğu gibi ustabaşları ile kontrol edilmesi imkânsız hale gelince kalite birimi oluşturma fikri ortaya çıkmıştır. Kalite biriminin yeni oluşturulması ile insan sağlığını etkileyecek hatta ölümlere yol açacak sonuçlara neden olmuştur. Yaşanan olaylar ile kalite birimlerinin ürün kontrollerine başka bir bakış getirmesi sürecine girilmiştir (Ertuğrul, 2006, 26-27).

Kalite gelişiminin II. Dünya Savaşı ile tüm dünyada olduğu gibi asıl dikkat çekici gelişimi Japonya’ da yaşanmıştır. Amerika’ da kalite ile ilgili ilk çalışmalar Deming ve Juran tarafından yapılmıştır. Geliştirilen Toplam Kalite Kontrol teorisi ve Kalite Güvencesi ile kaliteli mal ve hizmetlerin maliyetleri düşürülmüştür (Halis, 2004:70).

Türkiye’de kalitenin geçmişi Osmanlı İmparatorluğu dönemlerine dayanmaktadır. Osmanlı döneminde Ahilik teşkilatı ve loncalar kalite ile ilgili çalışmalar yapmıştır. 1502 tarihinde II. Beyazıt tarafından Kanunname-i İhtisab fermanı ile Bursa’da üretilen ürünlerin takip edileceği ve belirlenen kalitenin altına düşürülmemesi gerektiği belirtilmiştir (Bircan ve Özcan, 2003:9-10).

Cumhuriyet sonrası dönemde firmaların uluslararası faaliyetleri ile kalitenin artık sadece ürün üretilen ülkeler açısından değil tüm uluslararası camialarca kabul görmüş standartlara göre üretilmesi dönemi başlatılmıştır (Toraman, 2010:4). Uluslararası mal veya hizmet sunan firmalar yabancı şirketlerle rekabet edebilmek için mal ve hizmetlerde kaliteye önem vermeye başlamışlardır. Yaşanan gelişmeler sonucu tüketicilerin korunması için tüm dünyada kabul görmüş Uluslararası Standartlar Organizasyonu kurulmuştur. Yine diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de eşit rekabet edilebilmesi için 1991 yılında Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur (Şimşek, 2013:3).



**Şekil 1.** Kalitenin Tarihsel Gelişimi

**Kaynak:** (Başkan, 2012:7)

Şekil 1. de belirtildiği üzere kalitenin tarihsel gelişiminin aşamaları aşağıda sıralanmıştır:

### **2.2.1. Kalite Muayene Aşaması**

Kalitenin muayene aşaması; Taylor'un iyinin kötünden ayrılması gerektiği anlayışı ile aynıdır. Kalite ile ilgili büyük bir gelişme sağlayan Amerika'da kalite kontrol muayene isminde mühendislik bölümü kurulmuş ve istatistiksel kalite kontrolünde gelişmeler yaşanmıştır (Ersen, 1997: 31). Otomobil üreticisi Henry Ford 20. yüzyılın başlarında kullanmış olduğu hareketli montaj hattı ile maliyeti düşürülmüş teknik ürünler imal etmiştir (Yükçü,1999:4).

Kalitenin gelişiminde en önemli anlayış hatalı ya da kusurlu ürünlerin tüketiciye gitmeden engellenmesidir. Eğer tüketiciye ulaşacaksa bile satış sonrası tüketiciyi bu soruna karşı korumuştur (Efil, 1999: 16). İşletmeler için önemli olan üretilen ürünün müşteriye ulaşmadan ortaya çıkabilecek hataları engelleyerek maliyetleri minimize etmek için hata bulma yaklaşımı ile ileride oluşabilecek olumsuzluklara karşı tedbir almasını sağlayacaktır (www.uted.org).

Hata bulma yaklaşımı sistemini kullanan işletmeler üretilen ürünlerin denetlenmesi için kontrol personeli istihdam etmiştir. Sanayi devriminin 1920'li yıllarına kadar bu sistem kullanılmıştır. Bu sistem ile sunulan mal ve hizmetlerin denetlenmesi ve müşteri ihtiyacını karşılayacak şekilde üretilmesi sağlanmıştır. Kontrol görevlileri, üretim aşamasından başlamak üzere ürünün satışa konulmadan önceki son haline kadar belirlenen kalite standartlarına uygun olup olmadığını araştırarak piyasaya sunulmadan uygunluğu sağlamış olur. Ancak uzun vadede işletmeler açısından üretilen ürünlerin kontrol edilmesi durumu maliyetlerin artmasına yol açmıştır (Çalışkan, 2010: 8).

### **2.2.2. İstatistiksel Kalite Kontrol Aşaması**

İstatistiksel Kalite Kontrol; üretim aşamasında üretilecek ürünlerden numune alınması ile standart belirleme işlemidir (Ekinci, 2011:8). Kalite kontrolü, Japon Endüstriyel Standartlarına göre; müşteri talebine göre üretilen ve üretilen ürünlerin hem kaliteli hem de ucuz erişilmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlanmıştır (Demirkol ve Halis, 2010:5).

Kovancı; İstatistiksel Kalite Kontrol aşamalarını, süreç başlangıcı ile sonucunun kalite kontrolünün sağlanması, ürünleri rakiplerinden ayırt etmesi, üretim safhasında kullanılacak araç gereçlerini belirlemesi, kalite ölçülerken hangi yöntemin kullanılacağını, performans analizi yapılmasını ve karar alıcıları yönlendirmek şeklinde açıklamıştır (Kovancı, 2015: 7).

Firmalar tarafından kontrol araçlarının istatistiği tutularak İstatistiksel Kalite Kontrolü ile ileride karşılaşılabilecek sorunlara karşı önlem alınmasını ve belirlenen kalite standartlarına ulaşılması sağlanacaktır. İstatistik Kalite Kontrolü ile mal veya hizmetin daha kaliteli sunulması ve ürün fiyatının da müşteriye uygun belirlenmesine yardımcı olacaktır (Özer, 2017: 34).

### **2.2.3. Kalite Güvence Aşaması**

Kalite güvenliği; üretilen mal veya hizmetin tüketici tarafından kuşkusuz satın alınabilmesi ve aldığı ürünü uzun süre kullanabilmesidir. Seilov'a göre kalite güvenliği, işletmelerin ürünleri üretim sürecinde kontrol altına alarak tüketiciye ulaşmadan ortaya çıkacak hataları gidermesidir (Seilov, 2009: 73).

1920-1940 yılları arasında teknolojiye bağlı olarak; bölümler arası koordinasyon eksikliğini gidermek ve ürünlerde az hata ile sonuca varmak için Amerika'daki kalite kontrol muayene mühendisliği ve Amerikan Kalite Kontrol Derneği kurulmuştur (Tekin,1999:16).

1950-1960 yılları arasında literatüre katkı sunmuş ve kalite konusunda önemli çalışmalar yapmış başta Edward Demings, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa Armand Feigenbaum, Joseph Juran ve Genichi Taguchi gibi bilim adamları genel kabul görmüş standart olarak kalite konusunu tüm firma faaliyetlerine yön veren bir kavram olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Bumin ve Erkutlu, 2002:83).

Kalite güvenliği, mal veya hizmetlerin müşteri taleplerine göre üretilmesi, üretilen mal ve hizmetlerde kalitenin ön plana çıkarılmasını sağlayan bir sistemdir. Bu sistem üretim aşamasında hatalı ürün veya hizmet sunulmasını engelleyen, üretim aşamasında hataları gideren ve üretim sonucunda yapılacak kalite kontrolünü aslında üretimin her aşamasında göz önünde bulunduran bir sistemdir.

### **2.2.4. Toplam Kalite Aşaması**

1950'li yılların başında William Edwards Deming; sonuçların değerlendirmesi olarak değil de sürecin tüm aşamalarının önemli olduğunu savunmuştur (Yamak, 1998: 87). Toplam Kalite Yönetiminin Amerika'dan sonra Japonya'da uygulanmaya başlanması ile diğer ülkelerde de kalite yönetiminin uygulanması hızlanmıştır. Bu alanda Japonya'daki uygulamalarda başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Kılıç, 2000).

1987 yılında tüm ülkelerde geçerli özellikle ihracat yapan ülkelerin uymasının zorunlu olduğu ve tüketiciyi korumaya yönelik eşit rekabet ortamının oluşturulması için Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından ISO 9000 Kalite Güvence Standartları yürürlüğe konulmuştur. Ülkemizde de yaşanan gelişmeler yakından takip edilmiş ve Türkiye’de Türk Standartları Enstitüsü tarafından ISO 9000 Kalite Güvence Standartları uygulamaya geçirilmiştir (Yükçü,1999:5).

Firmalar küresel piyasada rekabet edebilme ve sürdürülebilir başarısını devam ettirebildiği sürece başarılı sayılacaktır. Kalite; üretim sürecinde görevli personellerin motivasyonunu artıracak gibi iş tatminlerinin de gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca firmaların kalite süreci, sosyal sorumluluğun gelişmesine katkı sunacaktır. İlk başka üretim sürecinin denetlenmesi için ortaya çıkan kalite kavramı firmalar için daha sonra strateji aracı olarak kullanılmasına yardımcı olmuştur (Ataman, 2002: 311).

**Tablo 1.** Kalitenin gelişimi

KALİTENİN GELİŞİMİ				
Belirleyici Özellikleri	Muayene	İstatistiksel Kalite Kontrol	Toplam Kalite Kontrol	Toplam Kalite Yönetimi
Temel İlke	Meydana çıkarma	Kontrol	Eşgüdüm, İşletme	Süreç ve insan odaklılık, sürekli gelişme
Kaliteye bakış açısı	Çözülmesi gereken problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımından pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde kalitenin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Yöntem	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite uzmanlarının rolü	Muayene	Sorunu saptama ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve programı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kalite sorumlusu	Muayene bölümü	Üretim ve mühendislik bölümü	Üst yönetim ve tüm bölümler	Üst yönetim tüm bölümler ve işletmedeki tüm bireyler
Temel yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Oluşturulan kalite

**Kaynak:** İTÜ İşletme Mühendisliği toplam kalite yönetimi Araştırma Komitesi, 1994:10

1994 yılında yayınlanan Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi isimli çalışmada kalite sürecinin değişim yaklaşımları Tablo 1. de gösterilmiştir.

## **2.3.Kaliteyi Etkileyen Etmenler**

Kaliteyi etkileyen etmenler genel olarak 6 başlık altında aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Göktaş, 2004).

### **2.3.1. Para**

Müşteriler için sunulan ürünlerin çeşitlenmesi, aynı malın birden fazla firma tarafından üretilmesi, rekabetin artması haliyle satış fiyatlarının düşmesine yol açacaktır. Firmaların satış fiyatlarında rakipleri ile rekabet edebilmesi ve teknolojik gelişmelere bağlı yeni yatırım projeleri için maliyetlerini düşürmesi gerekirken düşük maliyetlerin kaliteyi düşürmesine müsaade etmemesi gerekmektedir (Özevren, 2000:73).

### **2.3.2. Pazar**

Pazar yapılarının değişmesiyle birlikte işyerleri de farklılaşmayla başlamıştır. Bilgi kaynaklarının yükselişe geçtiği bu yeni pazar yapısında mavi yakalıların emek yoğun çabadan; bilgi kullanma gücüne doğru bir değişim göstermeye başlamıştır. Üretimin birçok unsurunda meydana gelen değişim, bir ihtiyaç olarak şirketin içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu ortamda varlığını sürdürmek üzere geliştirmekte olduğu strateji konusunda yapılacak bir analize bağlamaktadır (Ekinci, 2011:9).

Teknolojinin gelişmesi ile tüketiciler daha fazla üreticiye ulaşabilmekte buna bağlı olarak talep edilen mal ve hizmet için farklı özellikte beklentiler oluşmaktadır. Müşteride bu beklentilerini birden fazla üretici arasından en ucuza sunacak firmadan alışveriş yapma düşüncesi yerleşmektedir. Bazı müşteriler firmalardan kendileri için özel üretilmiş mal ve hizmet üretilmesini beklemektedir. Rekabet ortamında firmalar buna kayıtsız kalmamakta ve başta ürün çeşitliliği, paketleme değişikliği ve en önemlisi fiyatlandırma rekabetine karşı üstünlük sağlayacak hususlar belirlemek zorunda kalmaktadır (Özevren, 2000: 47).

Firmalar müşteri profili oluştururken sağlam ve düzgün bir iş için pazar araştırması yapmalıdır. Ürününe talep edecek müşteri seçimini doğru yapmalı ve müşterilerin ilgisini çekmelidir. Düzgün yapılmış bir hedef müşteri politikası ile rakiplerine göre müşteriyi iyi tanıyor olması piyasada üstünlük sağlayacaktır. Yani firmalar müşterilerini ne kadar iyi tanırsa daha fazla rağbet görecektir ve ürününe olan taleplerin sayısı artacaktır (Aydın, 2014:8).

### **2.3.3. İnsan**

Firmalar için bilginin önemi arttıkça, bilgiye erişebilmek gibi elde edilen bilgiyi üretim sürecine uygulayacak kalifiye personele ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan; işletmelerin mal ve hizmet sunumunda gerekli olan araç gereç, menkul, gayri menkul ve üretim süreçlerinde aktif rol alacak faktördür (Özevren, 2000:75). Günümüzde insana verilen değerle birlikte işte tatmin olma ve memnuniyet duyulması halinde verimliliğin arttığı, aksi halde ise düştüğü görülmektedir (Yalçın, 1994:211).

Kalite anlayışına göre üretim sürecinde görev alan, üretilen mal ve hizmetin sunulmasında çalışan kişilerin karar verme süreçlerine dâhil edilmesi yeni yaratıcı bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Çünkü bilinmelidir ki bir işi en iyi, o işi yapan bilir mantığı ile hareket eden firmaların daha başarılı oldukları unutulmamalıdır. Teknoloji istediği kadar gelişsin asıl olan o teknolojiyi kullanacak insan faktörüne ulaşılmasıdır. Müşterilerle, tedarikçilerle ve toplumla olan ilişkilerin ön planda olduğu Toplam Kalite Yönetimi'nde insan faktörü göz ardı edilemez. Toplam Kalite Yönetimi'nde olduğu gibi diğer yönetim tekniklerinde de denklemin her yerinde insan bulunmaktadır. İşletmenin her kademesinde farkı oluşturan insan felsefesine inanılmalıdır (Ekinci, 2011:11).

### **2.3.4. Bilgi**

Rekabetin hızla arttığı günümüz koşullarında bilgi ve teknolojiyi aktif kullanan firmalar rekabette üstünlük sağlayacaktır. Bu kapsamda firmaların yürüteceği AR-GE faaliyetleri Toplam Kalite Yönetiminin boyutlarını oluşturacaktır (Aktan, 1999:15). Toplam Kalite Yönetimi, bilgiyi hedef alan ve tüm süreçleri bilgi çerçevesinde sürdüren yönetim anlayışı ile hareket etmektedir.

Teknolojik bilgiyi hedef seçen firmalar rakiplere göre daha başarılı olur, değişimlere anında cevap vererek uyum sürecini geçirir en önemlisi küresel rekabet ortamında rakiplere göre avantaj elde eder (Uzun ve Durna, 2008: 33-39).

### **2.3.5. Malzeme**

Bir ürünün satış fiyatını maliyeti belirler. Maliyet belirlenirken üretilen malzeme için yapılan ilk madde ve malzeme gideri, işçilik gideri, yönetim ve diğer giderlerin iyi hesaplanması gerekmektedir. Piyasada hem kaliteli hem de ucuz mal satan firmalar tüketicilerin ilgisini çekmektedir (Halis, 2004: 98). Piyasalardaki ve işletmelerdeki değişimler

ve teknolojik gelişmelerle birlikte malzemeler de gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Bütün bunlar yönetimin geliştirilmesine katkı sağlar (Ekinci, 2011:11). Toplam Kalite Yönetimi'yle başarıya ulaşabilmek, bu etkenleri kontrol altında tutabilmeye bağlıdır.

Günümüzde üretilen ürünlerin hammaddesinde kullanılan malzeme teknolojik gelişmelerle daha fazla gelişmiş ve ürün sürecinde çeşitlenerek farklı boyutların elde edilmese imkan sağlamıştır. Malzemelerin çeşitlenmesi ile müşterilerin beklentileri daha da artırılmış ve ihtiyaç olarak üretilen ürünlere erişilmesi kolay hale gelmiştir (Aydın, 2014:10).

### **2.3.6. Yönetim**

Yönetim; kurulmadan önce belirli bir amaca ulaşmak ve belirlenen standartları yakalamak için personel, üretim süreci, organizasyon, koordinasyon sağlama, kontrol teorileri uygulama, üretilen ürün ile ilgili model ve yaklaşımların uygulanmasıdır (Arslan, 2013: 45-46).

İşletmedeki planlama, yönetme ve örgütlenme aşamalarında yaşanan gelişmeler neticesinde kontrol mekanizmasında değişiklikler oluşmuştur. Yönetim anlayışında kalite kontrolüne dayalı, satış sonrası müşteri tarafından eksikliklerin ortaya çıkarılması yerine piyasaya sunulmadan önce hataların giderilmesi düşüncesi olmalıdır. Üretim sürecinde yer alan personeller kendilerine verilen belli hedefleri gerçekleştirerek kendi kendilerine kontrol mekanizması geliştirmiş ve tek çalışan yerine grup kontrolü elde edilmiştir (Özevren, 2000:77-78).

### **2.4.Kalitenin Getirileri**

Kalite maliyet artışına yol açan sebepleri ortadan kaldırarak mal ve hizmet üretiminde toplam maliyeti en düşük seviyeye düşürme sanatıdır. Aslında işletmeler elde ettikleri kârı, kalitenin getirisi olarak görmekte ve kalitenin aslında kârın bir sonucu olarak ortaya çıktığını düşünmektedirler. Ancak kalitenin getirisinden söz edebilmek için Toplam Kalite Yönetimi'nin sürekli iyileştirmesi ve uygulamalarının sürekli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için düşük maliyetli yüksek kontrol aracı niteliği taşıması gerekmektedir (Karabımar, 1998:18)

Toplam Kalite Yönetimi'nin etkin bir şekilde uygulanması sonucu üründen elde edilen temel fayda artar ve tüketici üründen tatmin olur, müşteri memnuniyeti artar ve müşteri sürekliliği sağlanmış olur. Etkin bir Toplam Kalite Yönetimi ile işletmeler yeni müşteri elde

etme becerisi elde eder, müşteriye mal ve hizmet teslim süresi kısalır, müşteri şikâyetleri ve garanti ödemeleri azaltılır, müşteri doyumunu sağlanır ve müşterinin güveni elde edilmiş olur (Ekinci, 2011:13).

## **2.5.Rekabete Dayalı Pazarda Kalitenin Önemi**

Rekabet; işletmeler açısından aynı piyasada faaliyet sürdüren firmaların fiyat, ürün ve kalite açısından müşteri kazanma becerisidir. Rekabet; ürün veya hizmetleri satın alan müşterilerin en düşük fiyattan en yüksek kalitede mal ve hizmet almaları anlamına gelmektedir. Müşteriler kaliteli ürün aldıktan sonra da işletmelerden ilgi bekler ve satış sonrası destek, garanti gibi ek faydalar elde etmek istemektedir.

Ulusal ve yerel pazarlarda rekabet eden üreticiler ve satıcılar için rekabet bir dezavantaj gibi gözükmese de, gerçekte farklı pazarlardan giriş yapmaya çalışan yeni veya daha büyük işletmelere karşı rekabet güçlerinin korunması açısından fayda sağlayan önemli bir unsurdur. Ayrıca rekabet, çeşitlilik ve seçme şansı anlamlarına da geldiğinden, özellikle turizm gibi sektörlerde ek fayda sağlayabilmektedir (Şanlıtürk, 2011:64).

Bir işletmenin serbest piyasada diğer firmalar ile rekabet edebilmesinin en önemli ögesi sunacağı ürün veya hizmetlerinin kalitesine bağlıdır. Örneğin daha önce dünya elektrik piyasasında tekel durumunda olan bazı şirketlerin bugün çok düşük bir paya sahip oldukları tespit edilmiştir (Ekinci, 2011:13).

Kavrakoğlu günümüzde küresel piyasada oluşan rekabet ortamında mücadele eden firmaların ortak özelliğini; iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanması, ürün sunumundan sonrasına kadar çıkan problemlere çözüm bulan, yeni fikirler keşfeden, müşterilerin sorularına karşı çözüm ve öneri sunan, çalışanların düşüncelerini önemseyen, tüm personele değer veren, çalışanları eğiten ve sürekli gelişim sağlayan, firmanın hedefe ulaşmasını destekleyen, çalışan personeli ödüllendiren, yönetimin aldıkları kararları uygulayan, gerçek istatistiki veriler sunan bir yönetim anlayışı yerine getiren şeklinde açıklamaktadır (Kavrakoğlu, 1998:3).

## **2.6.Üretim ve Hizmetler Açısından Kalite**

Deming'e göre kalite; yüksek kaliteye karşılık düşük maliyetin oluşması için ilk başta geniş pazar alanı bulmak, rekabet edilebilir ve şirket için sürekli verimliliği artıran anlamına gelmektedir. Deming'in tanımı doğrultusunda mal ve hizmet sunucularının performansının

toplam kalite yönetimi etkilerine karşı yapılan deneysel çalışmaların ulaştığı sonucu desteklemektedir (Claver vd., 200: 229).

Feigenbaum'a göre kalite; AR-GE faaliyetleri, koruma politikası ve müşteri beklentilerini önemseyen mal ve hizmeti kaliteli ve ucuz sunan etkili bir sistemdir. Kalite kaynakların faydalı kullanılması ile işletme faaliyetleri neticesinde üretilen mal ve hizmetlerin müşteri tarafından kabul görmesi, müşterinin talep ve isteklerine uygun üretim hizmetine karşılık veren, firmaların toplumsal desteğini alan ve firmaya olumlu yansımaları sağlayan bir performans boyutu olarak değerlendirilebilir (Akal, 1992: 28).

### **2.6.1. Üretim Açısından Kalite**

Bir ürünün kalitesini belirleyen boyutlar: performans, özellikler, güvenilirlik, dayanıklılık, uygunluk, hizmet alabilme, estetik ve ün şeklinde sıralanmaktadır.

**Performans:** Ürünün tüketici gözünde asıl önemli yer edinen birincil çalışma özelliklerinin tatmin edici olmasıdır. Örneğin: Bilgisayarın çalışma hızı, telefonun uzun süre donmadan çalışması vb.

**Özellikler:** Ürünün rakiplere göre daha önde olan özelliklerdir. Örneğin: Telefonun aktarım hızı, arabanın far veya fren sistemi vb.

**Güvenilirlik:** Ürünün hemen arızalanmaması, uzun süre sağlam ve kullanışlı bir şekilde çalışma özelliği. Örneğin: Bilgisayar ekran kartının çağa uyum sağlaması vb.

**Dayanıklılık:** Ürünün fiziksel olarak dayanıklı olması ve en ufak bir çarpmada bozulmaması. Örneğin: Telefonun yere düşmesi sonucu hemen kırılmaması vb.

**Uygunluk:** Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş standartlara, belgelere ya da kullanıcıların beklentilerine uygun olması.

**Hizmet Alabilme:** Bir ürünün satış sonrası gelen arıza taleplerine karşı müşterilere karşı gösterilen nezaket, zamanında onarım, ikili ilişkilerde sıcak davranılması, kolay erişim ile talep ve şikayetlere çözüm üretebilmesi.

**Estetik:** Ürünün görsel açıdan albenili olması. Örneğin: Arabanın kasasının şekil olarak güzel olması.

**Ün/Algılanan Kalite:** Şirketin genel imajı ve ünü (Duran, 2019:55).

## 2.6.2. Hizmetler Açısından Kalite

**Güvenilirlik:** İşletmeler açısından performans ilkesi ile ilişki içerisinde. Tüketicilere sunulan mal ve hizmetin müşteriye doğru biçimde ulaşması demektir.

**Yeterlilik:** Mal ve hizmet sunan firmaların ürün tanıtımında çalışanların bilgi sahibi olması ve müşteriye doğru bilgi sunma konusunda yeterli olmasıdır.

**Duyarlılık:** Şirket personelinin müşteri beklentilerini karşılama ve müşterilere ürün hakkında her türlü yardımcı zamanında iletmeye istekli olması ifade etmektedir.

**Nezaket:** Tüketici ile iletişim halinde olan personelin müşteriye karşı kibarlığı, saygınlığı, hoşgörüsü ve dostluğunu içerir.

**Erişebilirlik:** Müşterinin sunulan mal veya hizmete kolay, zamanında ve kendi vaktine uygun ulaşmayı ifade etmektedir.

**İtibar:** Şirketin; dürüstlüğü, doğruluğu, güven ve istikrarını ve müşteri beklentilerini ana hedef haline getirmesidir.

**İletişim:** Çalışan ile müşteri arasında sağlam, güvenilir ve anlaşılır iletişim kanalı sunmasıdır.

**Müşteriyi Bilmek ve Anlamak:** Müşteri beklentileri, talepleri ve ihtiyaçlarını önemsenmesi ve bu doğrultuda mal ve hizmet sunmasıdır.

**Güvenlik:** Müşterinin ürün kullanımında kendini güvende hissetmesi ve ürünün tüketici için hiçbir tehlike oluşturmamasıdır.

**Fiziksel Varlıklar:** Hizmetin fiziksel kısmı ile ilgilidir. Fiziksel görüntü sunan tesisler özellikle personelin bakış açısını, dış görünüşü ve hizmet sunumunda kullandığı araç ve ekipmanlar fiziksel unsurları oluşturmaktadır (Duran, 2019:76).

## 2.7. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Toplam Kalite Yönetimini iyi anlayabilmek için önce üç kelimedenden oluşan toplam, kalite ve yönetim kavramlarının tanımlarını bilmekte fayda vardır. Bu kelimelerden toplam; başta kalitenin tüm süreçlerini kapsadığı ve bu süreçlerinin içinde mal ve hizmet üretiminde temel rol oynayan çalışanlar ile üründen fayda elde eden tüketicilerin yönetim süreçleri anlamına gelmektedir. Kalite; üründen fayda elde eden tüketicilerin ihtiyaçlarının hemen karşılanması ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması demektir. Yönetim ise

kaliteli mal veya hizmetin daha etkin müşteriye ulaşmasını sağlamak için tüm süreçleri tamamlamasıdır (Çil, 2018:17).

Günümüzde tüketici nezdinde kalite ve toplam kalite aynı anlam içerisinde kullanılmaktadır. Toplam kalite yönetimi, şirketler açısından kurumsal kalite hizmeti sunan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Eleren ve Soba 2009: 1309). Toplam kalite anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi, kurumsal seçeneklerin tamamına dair bir kalite anlayışı doğurduğunu varsaymaktadır. Toplam kalite yönetiminin temel dayanağı; işletme politikalarının tüm unsurlarıyla tüketicilerden maksimum fayda sağlanması ve müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır (Külcü, 2012).

Günümüzde serbest piyasa ile aynı ürünü üreten birden fazla işletmenin var olması ile rekabet piyasasında başarı elde eden işletmeler; AR-GE faaliyetleri sonucu teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen, diğer işletmelerden farklı bir örgüt bağına ve yönetim anlayışına sahip olan, devamında çalışanların performansından en üst düzeyde yararlanan işletmelerdir. Pazarlama 4,0 olarak nitelendirilen yeni pazarlama teknikleri ile aynı ürünü üreten firmalardan fark yaratarak piyasaya lider olmak zorunda olan yöneticiler toplam kalite yönetimi önermesine daha da önem vermeye başlamışlardır.

İşletmelerin temel hedefi kâr elde etmek olsa bile bu yolun müşterilerden geçtiğini iyi bilmektedirler. Aynı zamanda müşterilerin firmaya bağlılıklarının kırılabilir olması ve aynı ürünü üreten birden fazla firma olması sebebiyle işletmeler temel politikalarını müşteri odağı üzerine kurmuşlardır. Koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlamak için mal ve hizmet sunumunda müşteri nezdinde değer oluşturabilmesi için, işletmeler kendi iç süreçlerine dönük birimler kurmak yerine müşteri odaklı birimler kurmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla şirketlerin tüm süreç ve faaliyetlerinin müşteri odaklı olması ile anlamlı olacağı değerlendirilmektedir. İşletmenin temel hedefi; hedef kitlesine ucuz, kaliteli, hızlı mal ve hizmet sunmak olmuştur (Koçel, 2011: 289).

Toplam kalite yönetimi stratejisi uygulayan bir işletmenin amacı kısa vadede müşteri memnuniyeti oluşturmak olsa da asıl amaç uzun vadede sınırsız olan insan ihtiyaçlarını karşılayacak beklentileri başarmaktır. İşletmeler yeni sistemde kendi çalışanları ve toplum açısından daha avantajlı, kalite üretmeyi hedefleyen ve tüm personelleri karar alma sürecine dahil eden bir yönetim politikası benimsemektedir (Efil, 1999: 29)

Aslında toplam kalite yönetimi müşteri beklentilerine cevap vererek mal ve hizmetten maksimum fayda sağlanabilmesini, üretim ve dağıtım sürecine tedarikçi, müşteri ve

yönetimin katılımını sağlayarak kaliteli ürün ve süreçlerinin sürekli gelişmesini sağlayan bir programdır (Ustasüleyman, 2011: 71).

**Tablo 2.** Klasik Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması.

<b>Klasik Yönetim Anlayışı</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi</b>
“Muayeneye” dayalı kalite	“Önemeye” dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum derecede stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedefe uygun üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
Azami ihtisaslşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İş birliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	“Sıfır Hata” yı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
Hiyerarşiyeye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
Kar doruklaşmayı hedefleyen güdülenme	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdüleme
Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
Kalite Kontrol Fonksiyonu ürün tasarımı	Çalışan ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlama sonucu ürün tasarımı	Tüm üretim ve satış katkısı olan ürün geliştirme
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Optimum 1. Kalite / 2. Kalite oranı	Sadece 1. Kalite Ürün üretimi
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitim kadar temel eğitimde bilgi ve beceri
Fayda-Maliyet Analizine dayalı yatırım/işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşe en yakın olanın en iyi bildiğine inanan yönetim
Hatalı uygulamaları önlemek geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanan yönetim
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve niceleyici analizlere dayalı yönetim
Performansa göre ücret	Performansın takdir edilmesi

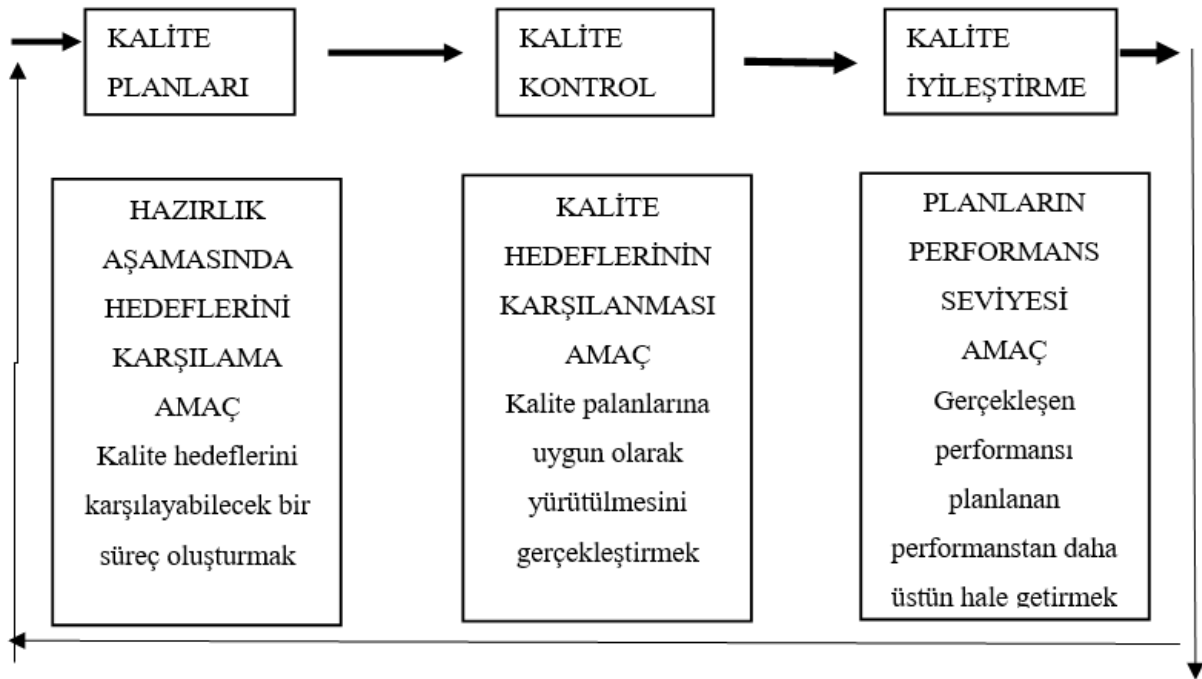
**Kaynak:**(Kovancı; 2015;19).

## 2.8. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

TKY Felsefesi; mal veya hizmet üreten işletmelerin sunucularına ve müşterilerine, ihtiyaçlarına uygun hizmet ederek onlara maksimum fayda sağlamak aynı zamanda işletme çalışanları ile tedarikçileri arasında pozitif ilişkiler kurarak işletmenin temel yönetim becerisini oluşturmaktadır. Mal veya hizmetlerin müşteriye ulaştırılmasında; tedarik, tasarım

ve üretim süreci, müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası hizmet ile müşteri ile sürekli iletişim içinde olmayı en üst seviyede gerçekleştirebilmesidir (Eren, 2004:115).

Genel anlamda Toplam Kalite Yönetimi, üreticisinden tedarikçisine, müşterisine, satış sonrası hizmet sunan teknik ekibe kadar ortak çıkar dahilinde bir ekip olarak çalışması ile müşterilerin beklentilerini üst seviyede karşılayacak mal ve hizmet sunabilecektir. Toplam kalite felsefesi; elde edilen başarıya tüm ekibin dahil edilmesi, çalışanları desteklemeyi ve yaratıcılığın önünün açılması, başarı halinde ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasıdır (Aslan, 2007: 5-7).



Şekil 2. Juran'ın TKY Felsefesi süreçleri

**Kaynak:** Çetin v.d. 2001: 108

Juran'ın TKY felsefe süreçleri Şekil 2.de özet olarak anlatılmıştır.

Juran, kaliteyi sürekli geliştirmeyi ve söz konusu geliştirme çalışmalarının takip edilmesi için yönetici ve karar alıcıların, kalitenin daha da geliştirilmesinde aktif bir şekilde katılım sağlaması gerektiğini, ayrıca bu düşüncenin tüm şirket çalışanlarına aktarılmasını önerir. Juran kalite yönetimini üç aşama ile açıklamaktadır: Bunlardan birincisi olan istatistiksel proses kontrolü, acil durumda ortaya çıkan problemleri çözmek için kullanılır. İkincisi ise üretimin başından beri devam yani sistemsel hataların çözümü için kullanılır. Üçüncü evresinde ise kalite planlarının oluşturulmasıdır (Şimşek, 2013: 120).

## 2.9. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaç ve Önemi

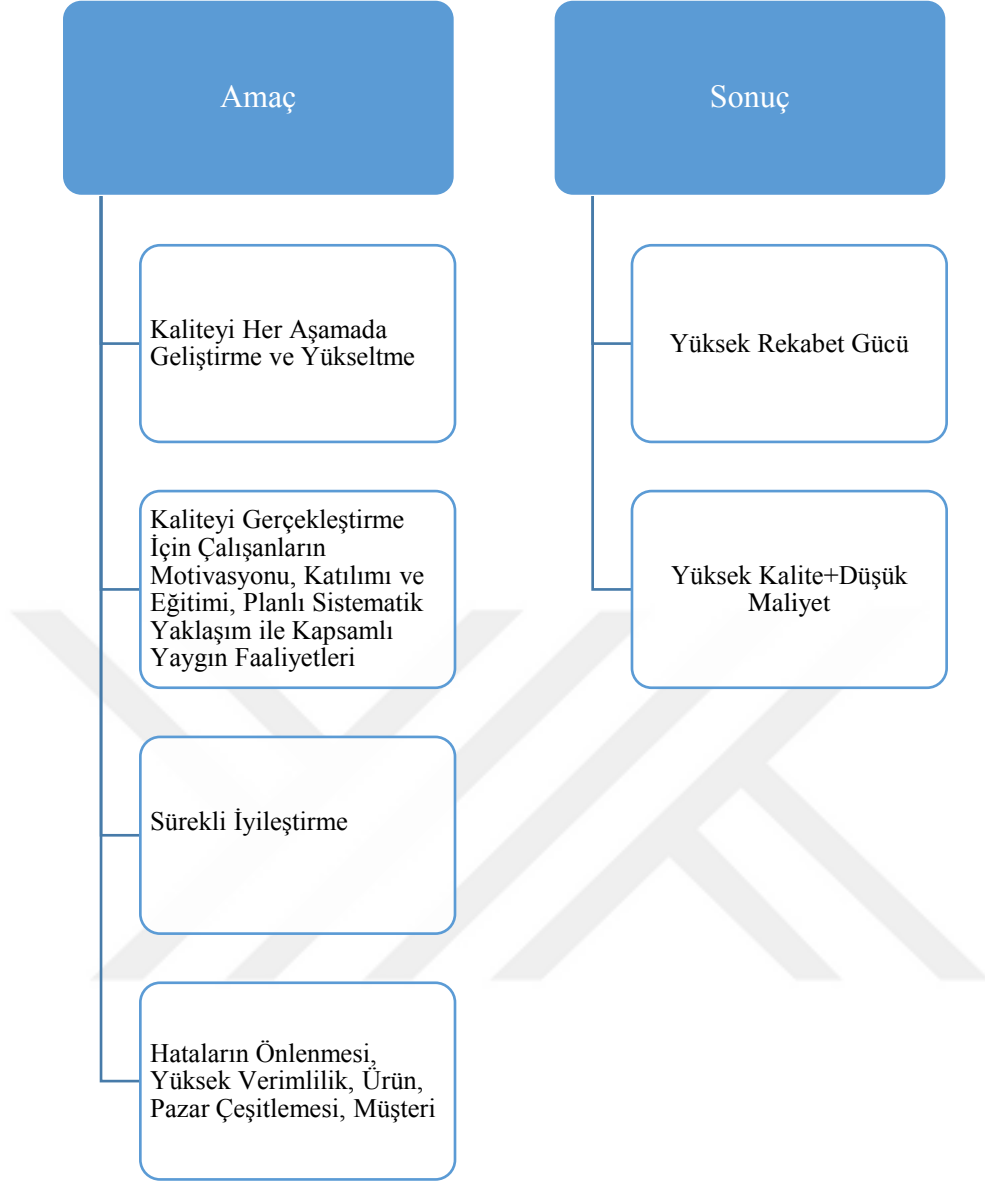
Her tüketici satın aldığı mal ve hizmetten maksimum fayda sağlamayı arzulamakta ve aynı zamanda ileride ortaya çıkacak olan ihtiyaç, istek ve beklentilerinin de aynı şekilde karşılanmasını beklemektedir. Tüm bu istek ve ihtiyaçları karşılanırken mal ve hizmet hakkında ilk talep oluşturduğu süreçten, teslimine hatta teslimat sonrası tüm süreçlerde herhangi bir sorunla karşılaşmak istememekte ve bu süreçlerin örgütün tüm çevresinin katılımıyla sıfır hata ile yapılmasının sürekliliğini beklemektedir. Bu sebeple karar alıcılar çalışanlarının bu konuda hassas davranmaları için devamlı hizmet içi eğitim ve grup çalışması yapmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin asıl amacı sürekli iyileştirme ve rekabet gücünü artırmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için sorumluluk sahibi karar alıcıların tüm çalışanları söz sahibi ederek gerçekleştirilebileceğini savunur (Açan, 2016:16)

TKY'nin diğer yönetim sistemlerine göre çok önemli olmasının sebebi; var olan her çeşit sistemin her zaman iyileştirmeye yönelik bir yönetim sistemi olarak kabul edilmesidir. Mal ve hizmet sunulurken hedef kitlenin ihtiyaçları, geleneksel yaklaşımlardan ziyade güncel bir felsefe yaratarak oluşmaktadır (Günbatan, 2006: 17).

TKY, mal veya hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin ticari, finansal, teknik, insan odaklı ve örgütsel kaynaklar arasında koordinasyonunu sağlama görevi görmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde asıl amaç müşterinin ihtiyaçlarını karşılarken kalite algısını ve kaliteyi daha anlaşılır ve uygulanabilir bir duruma getirmektir. Kalitenin oluşması için her ne kadar müşterilerin görüşleri dikkate alınsa bile çalışanların da karar verme süreçlerine dahil edilerek karar alıcıların çalışanları ön planda tutması gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi, bir yönetim felsefi olduğu kadar örgüt kültürünü de kapsamaktadır (Çelik ve Şimşek, 2017: 43; Aktaş, 2002:89).

Toplam Kalitenin oluşabilmesi için; müşterinin beklentilerini karşılayabilecek düzeyde mal veya hizmet üretmek, müşterinin sadakatini sağlamak, firmanın stratejilerinin iyileştirici, sıfıra yakın hata, daha düşük maliyetli, herkesin alabileceği şekilde fiyatlandırma, yüksek karlılığa ulaşmak ve çalışanların firma hedeflerine ulaşmada aktif rol alma; işletme politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmektir (Imaı,1997:43).

Toplam Kalite Yönetiminin amacı özetle, işletmenin çağa uyum sağlamasını ve küresel pazarda rekabet edebilmesini sağlamaktır. İşletme çalışanlarının tamamının örgütsel bağlılık ve sadakat içerisinde TKY anlayışının uygun olarak gerçekleşmesinin sağlanmasıdır.



**Şekil 3.** Toplam Kalitenin Amacı

**Kaynak:** Kavrakoğlu, 1998:11.

Şekil 3.de Toplam Kalite Yönetimi'nin amacı doğrultusunda sürecin nasıl ilerlediği ve sistemin asıl hedefinin yüksek rekabet gücü olduğu açıklanmıştır. İşletme çalışanların tamamı sürece dahil olmasını hedef alan bu sistem; maliyeti düşük, işgücünde ve üretimde sürekli artış, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması gibi boyutları yerine getirmesinde rol oynamaktadır. Kalite maliyeti yükseltir düşünce yapısı yerine aslında kalite maliyetleri düşürmeye yardımcı olur düşüncesine göre hareket edildiğinde yüksek rekabet gücüne kavuşacağı bilinmelidir.

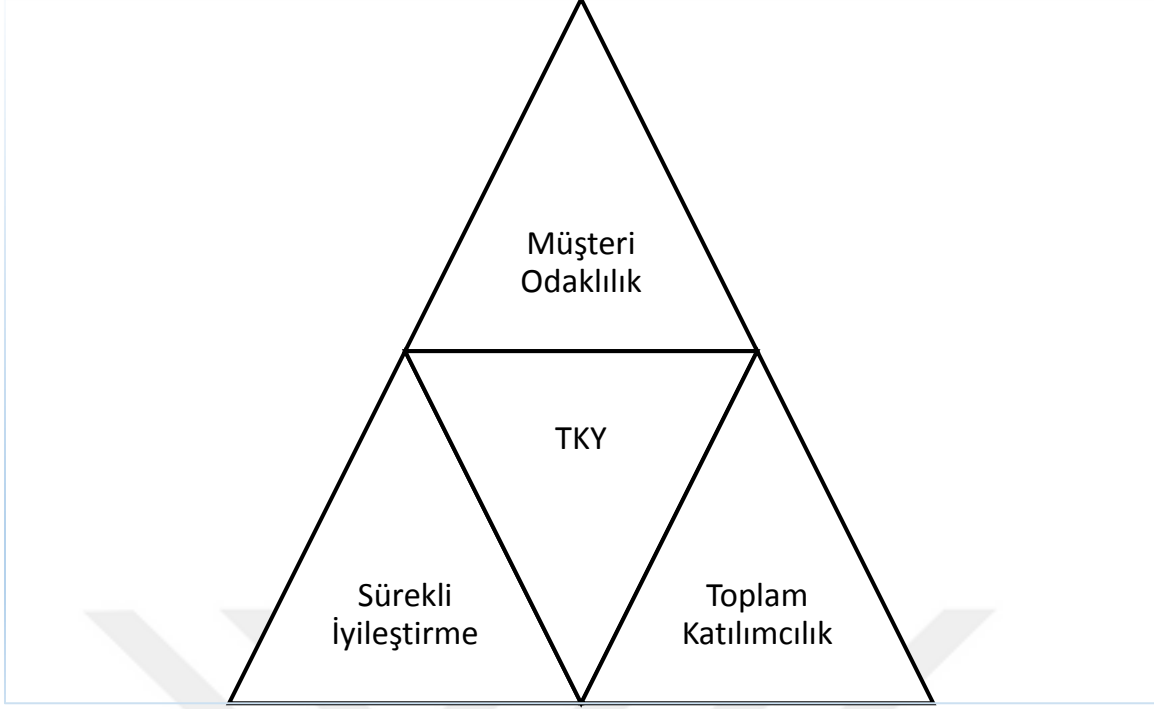
## **2.10. Toplam Kalite Yönetimi'nin Özellikleri**

Teknolojik gelişmeye bağlı olarak müşterilerin daha fazla seçenek ile karşılaşmaları ve rekabetin sürekli artarak müşteri hedef kitlesine ayrıcalıklı ürün sunması sonucu değişen sürece ayak uydurmak zorunda kalan firmaların sürekli yenilik yapmaları gerekmektedir. Bu koşullara uygun mal veya hizmet sunamayan firmalar kaybetme ile karşı karşıya kalacaktır. Firmalar rakiplerine göre kaliteli, ucuz ve müşteri beklentilerini karşılayamadığı zaman piyasada başarı sağlamaları imkansız hale gelecek ve varlıklarını sürdürmeyecektir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi işletmeler açısından varlıklarını sürdürmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Müşterilerin beklentilerini önceden sezebilen ve buna bağlı ürün sunan firmalar kaliteyi tutturup fiyatlandırmayı uygun hale getirebilirse başarıyı yakalayabileceklerdir. Zaten maliyeti düşürülmüş ve müşterilerce kabul görmüş ürünün satışından yüksek kârlılık elde etmek kolay olacaktır (Sevimler, 2010: 12).

## **2.11. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilirliği**

Toplam Kalite Yönetimi tüm süreçleri ile işletme politikası halinde uygulandığında mükemmel sonuçların alınabileceği bir sistemdir. Toplam Kalite Yönetimi iyi uygulanmadığında işletme nezdinde olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bu yüzden karar alıcıların Toplam Kalite Yönetimi tekniğinin olumlu sonuçlandırılabilmesi tüm işletme çalışanların aktif katılımı sağlamalı ve çalışanların mevcut süreçlerin tüm aşamalarında görev almalarının sağlanması ile oluşacaktır (Demirdöğen ve Küçük 2009:156).

Zaten dikkat edilirse Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının olumsuz olmasının başlıca sebeplerinin başında kalite politikasının yanlış uygulanması ve kalite yönetiminin firma yetkililerince yeteri kadar benimsenmemesi gelmektedir. Bu olumsuzluklar firmalar nezdinde kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasında sorunlara yol açmaktadır. Kalite yönetimi başarısızlıkla sonuçlanırsa bunun sonucunda müşteri ihtiyacını karşılayamayacak mal ve hizmet ortaya çıkmaktadır. Şimşek (2013) Toplam Kalite Stratejisi ve uygulamalarını aşağıdaki Şekil 4 ile açıklamıştır.



**Şekil 4.** Toplam Kalite Stratejisi ve Uygulamaları

**Kaynak:** (Şimşek, 2013:99)

Toplam Kalite Yönetiminin başarısından söz edilebilmesi için yönetim anlayışındaki; sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, tam katılım ve sosyal sorumluluk kavramlarının ve uygulamasının yerleşmiş olması aynı zamanda bu uygulamaların süreklilik kazanması gerekmektedir (Şimşek, 2013:99).

TUSİAD 2011 tarihli Kalite Raporunda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için; değişime inanma, karar alıcıların etkili liderliği, hizmette müşteri önceliği, tüm çalışanların karar almada rol sahibi olması, sürekli gelişme, bireysel başarıdan ziyade ekip ruhu gibi şartların yerine getirilmesi ile sağlanacağı belirtilmiştir (Tusiad, 2019).

## **2.12. Toplam Kalite Yönetimi'nin Faydaları**

Toplam Kalite Yönetimi genel anlamda müşteri odaklı olup üretilen mal ve hizmetin kalitesini artırma, üretim maliyetlerini azaltma, israfı önleme, çalışanların etkin katılımını sağlama, çalışanların moral ve verimliliğini artırma, müşteri memnuniyetini sağlayıp sürekli iyileştirme çabasının içerisinde olma ve artan pazar payına sahip olmayı sağlar. Kalite yönetimi tüm ekip tarafından kabul görmeli ve sürekli bir gelişmeyi amaçlamalıdır. Bu gelişme sağlandığı takdirde firmanın başarılı olması ve gelecekte de başarıya ulaşmasının önünde hiçbir engel kalmayacaktır (Öztürk, 2009: 13).

Toplam Kalite Yönetimi sermayesi az, maliyeti düşük olmakla birlikte yüksek fayda sağlamayı hedefler. Daha çok ürün anlayışını reddeder. Bunun yerine kaliteli ürün yöntemini benimser. Müşteri ihtiyacını karşılamayan ürünleri üretmekten vazgeçer. Bu ürünleri üretmek yerine bunların üretilmesinde kullanılacak insan gücü, araç-gereç, hammadde ve bilgi kaynaklarını başka yerde değerlendirir. Dünyaca tanınmış Lassa, Sony, Toyota, Netaş, Nissan, IBM gibi firmalar bu yöntemle çok daha fazla başarıya ulaşabilmiştir (Tekin, 1999: 96).

### **2.13. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Güçlükleri**

Toplam Kalite Yönetimi genel olarak yönetimden, iş gören, teknolojik ve dış kaynaklardan güçlükler yaşamaktadır. Yönetimden kaynaklanan güçlükler; firmaların etkili kalite politikası benimsememesi, bilgi ve koordinasyon eksikliği, kalite sürecinin firma çalışanlarına benimsetilememesi, kaliteyi miktar ile karşılaştırması gibi sebepler gösterilebilir (Efil, 2006:83).

İş gören ve eğitimden kaynaklanan güçlükler; çalışanların yeteri kadar eğitilememesi, hizmet için seminerlerin yeterli olmaması, personele kalite ile ilgili kitapların okunmasının teşvik edilmemesi, istatistiklerin bağımsız kurullarca değerlendirilmemesi, AR-GE'ye yeteri kadar özen gösterilmemesi, motivasyonun çözüm aracı olarak kullanılmaması, karar alıcıların liyakatli olmaması sebepleri gösterilebilir (Efil,2006:83).

Teknolojik ve ekonomik güçlükler kalite süreçlerinin kontrolünde kullanılan malzeme, araç gereç ya da insan gücünün yetersizliği örnek gösterilebilir (Efil,2006:83).

Dış faktörler sonucu oluşan güçlükler; devletin firmaları kaliteli mal ve hizmet sunmaları için teşvik etmesi sonucu kurulan TSE, DPT, MPM, üniversiteler ve firmalar arasında iletişim bozukluğu ya da ucuz olup piyasaya yeni girmiş firmaların ürünlerine fiyatından dolayı tüketicilerin rağbet göstermesi örnek verilebilir (Efil, 2006:83).

### **2.14. Toplam Kalite Yönetimine Katkısı Olan Önemli Kişiler**

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişmesinde; Frederick Taylor, W.Edwards Deming, Josept M. Juran, Walter A. Shewhart, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru İshikawa ve Dr. Genichi Taguchi gibi bilim adamları öncülük yapmışlardır.

### 2.14.1. Walter Shewhart

Kaliforniya Üniversitesinde fizik alanında doktorasını tamamlayan Walter Shewhart istatistik alanında kendini çok geliştirmiştir. Kariyerinin büyük bir bölümünü Bell şirketinde çalışarak geçirdi. Shewhart'ın kalite yönetimi anlayışına sunduğu en büyük katkı, üretim süreçlerinin ölçülmesini sağlamasıdır (<http://www.canaktan.org/>, 2019)

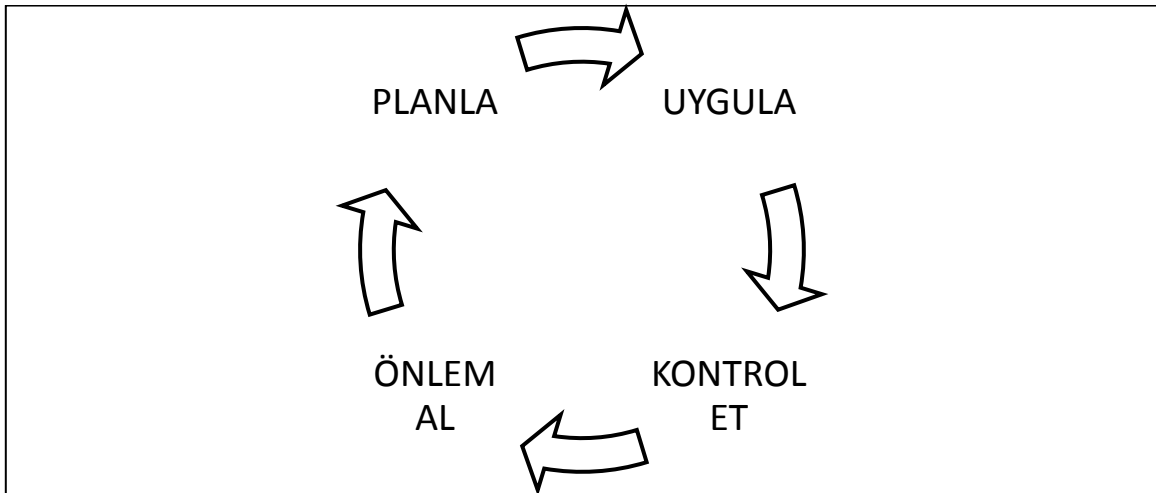
Shewhart istatistiksel kalite kontrol teknikleri kullanılarak; kaliteli ürünün piyasa sürüldükten sonra müşteri memnuniyetinin sağlanacağını, üretimden maksimum fayda sağlanacağını, ürün maliyetlerinin düşeceğini ve üründe kalite standardizasyonun sağlanacağını belirtmiştir (Çolak, 2007:2).

### 2.14.2. Frederick Taylor

Taylor Toplam Kalite Yönetiminin varoluşunun bilimsel yönetimin doğuşuna dayandığını belirtmektedir. Taylor, küçük parçalar ile ayırmış olduğu iş tanımlarını bilimsel yönetim teorisinde açıklamıştır (Ekinci, 2011:25).

### 2.14.3. Dr. William Edwards Deming

Deming, Japonya'da istatistiksel veriler ile kalite kontrolünün nasıl sağlanacağını açıklamıştır. Deming Şekil 5'teki döngü ile çevrimiçi olarak planla, uygula, önlem al ve kontrol et süreçleri ile toplam kaliteyi belirtmiştir. Taylor'a ait olan teori döngüsü planla, yap, gör teorisi Deming tarafından geliştirilmiş ve PUKÖ Döngüsü olarak aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Yatkın, 2008:8).

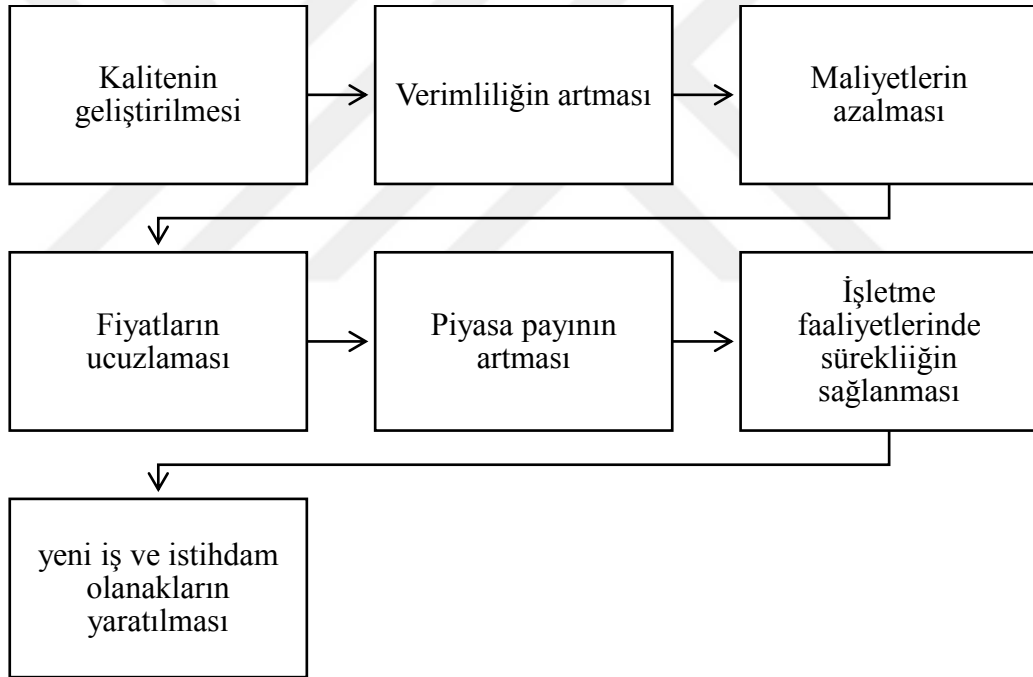


Şekil 5. Deming Döngüsü

Kaynak :GTU, 2019)

Deming döngüsünde birinci evre planlama, ikinci evre yapılan planların uygulamaya geçirilmesi, üçüncü evrede uygulamanın olumlu ve olumsuz yanlarının ortaya konulması ve dördüncü evre ile olumsuzluklara karşı alınacak önlemler ortaya konulur. Eğer olumlu sonuca ulaşırsa bu olumlu sonuçların gelecekte de aynı şekilde kullanılması için standardize edilmesi sağlanır (Eren, 2004:117).

Deming üretim sürecinde temel alınması gereken hedef müşterinin beklentilerinin göz önünde bulundurulmasıdır. İşletmelerin mal ve hizmet sunumlarını müşteri beklentilerine göre değerlendirirken aslında sadece müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretilmesini yeterli bulmayıp müşterinin satın alacağı mal ve hizmetten zevk ve fayda sağlaması gerektiğini savunmaktadır. Bu durum, firmaların asıl politikasının sadece mal üretmek olmadığını aynı zamanda rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamayı da amaçladığını desteklemektedir (Gencel, 2001: 168).



**Şekil 6.** Deming'in Kalite Zincir Reaksiyonu

**Kaynak:** Aktan, 1999

Şekilden anlaşılacağı üzere kalite geliştirildikçe verimliliğin artacağı, maliyetlerin azalacağı, fiyatların ucuzlayacağı, piyasa payında söz sahibi olunacağı ve işletme faaliyetlerinde sürekliliğin sağlanacağı görülmektedir.

Deming'in (1998:19) yönetim için 14 önerisi aşağıda sıralanmıştır.

1. Mal ve hizmet üretirken asıl hedefin pazarda rekabet edilebilmesi ve uyum içinde çalışmasıdır. Bu kapsamda yeni, sürekli gelişim, planlı, araştırma ve geliştirmesini önemseyen, ürün tasarımını devamlı yenileyen, satış sonrası ürünün arkasında duran ve üretim sürecinin en önemli unsurunun müşteri olduğunun unutmamak gerekir.
2. Yenilikçi olan, ekonomik gelişmeye açık, yeni yöntemler deneyen, sorumluluk alan liderlere imkan tanıyan, uygulanabilir planlar yapan ve rakiplerini küçümsemeyen stratejiler geliştirmek gerekir.
3. Kalite kontrolünü savunan, kaliteyi yakalamak için sürekli kontrol mekanizması gerektiren, kaliteyi kontrol etmek için ekstra maliyetlere katlanmayı bırakıp üretim aşamalarını geliştiren ve üretim aşamasındayken hataları gideren anlayışlar kullanılmalıdır. Çalışanlardan kimse onarım yapmak istemez, kontrol kaliteyi garantilemez, çok geçtir. Önemli olan işi bir kerede doğru yapmaktır. Kalite kontrol edilemez, üretilir.
4. Satış miktarından ziyade ürünün toplam maliyetinin nasıl düşürüleceğine odaklanılmalıdır. Tedarikçi seçimine özen gösterilmelidir. Tedarikçi seçiminde güvenin tesis edilmesini sağlanılmalıdır. Üretim sürecine giren materyalin kalitesini yükseltip maliyeti düşürülmelidir.
5. Kalite ve üründeki etkililiği arttırmak için maliyetleri düşürmek için üretim ve hizmet süreçleri devamlı geliştirilmelidir. Kalitenin ürüne tasarım aşamasında katılması gerekir. Planlar gerçekleştirilmeye başladıktan sonra çok geç olabilir. Tasarımda ekip çalışması temeldir. Test yöntemleri sürekli olarak iyileştirilmeli ve müşterinin gereksinimleri, bir ürünü nasıl kullandığı daha iyi anlaşılmalıdır. Üretimde hiç bitmeyen iyileştirme, tedarikçi firmalarla sürekli çalışmak ve sonunda her bir parça için tek bir tedarikçiye ve tek sevkiyat noktasına düşmek demektir.
6. İş başı eğitimi kurumsallaştırılmalıdır. İşletme çalışanlarının hizmet içi eğitimlerine önem verilmelidir. Üretim ve satış politikalarının geliştirilmesi için sürekli istatistik tutulmalı, tutulan istatistikler sürekli analiz edilmelidir.
7. Liderliği tüm çalışanların kabul etmesini sağlayacak önlemler alınmalı, üretim süreçleri denetlenmeli, çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır.
8. Ekip çalışmasını benimsetilmelidir. Çalışanların disipline olmasını sağlanmalı ancak korku ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanların iyi performans göstermeleri için kendilerine güvende oldukları hissettirilmelidir.

9. İşletme bölümleri işbirliği ilkesini benimsemeli, takım çalışmasına önem gösterilmelidir.
10. Çalışanları korkutarak sıfır kusur, kusura karşı ceza gibi uyarılardan vazgeçilmelidir.
11. Çalışanlara karşı prim uygulamasından vazgeçilmelidir. Çok üretim mantığı kalite ile ters orantılıdır. Çok ürün üretmek yada belli saat çalışmak yerine kaliteli ürün üretilmesi sağlanmalıdır.
12. İnsanları iş yapma gururundan yoksun bırakan engeller ortadan kaldırılmalıdır. Zamanının çoğunu, aletlerini değiştirmekle geçirmek zorunda olan bir üretim işçisi işiyle nasıl gurur duyabilir ?
13. Yönetim engellerle ve ölümcül hastalıklarla uğraşacak. Bunların anlamı ve ne yapılması gerektiği ile ilgili karar alıcılar aynı görüşte olmalıdır.
14. Hizmet içi eğitim ve kişisel geliştirme desteklenmelidir.

#### **2.14.4. Dr. Armand V. Feigenbaum**

Feigenbaum, Toplam Kalite Yönetiminde kontrolün sağlanmasını; organizasyon içerisinde yer alan grupların sürekli gelişme sağlanması, kalite ile ilgili sürekli araştırma ve geliştirme çalışmalarına katkı sunulması ve müşteri tatminini en ekonomik şekilde gerçekleştirilmesi olarak tanımlar (Bakan, 2004:326).

Feigenbaum'un Toplam Kalite Yönetimi kontrolünü; kalite soyut olduğu, müşteri talebiyle oluştuğu, maliyetle orantılı, çalışanların karar vermede etkin rol almaları, bilgi ile birleştiği, ürün ve hizmetler için kullanılabilmesi, sürekli gelişmesi gereken, düşük maliyet ve yüksek kaliteli ürün üretebilmek olarak açıklamıştır (Çil,2018:35).

Feigenbaum, Toplam kalite kontrolünün dört temel görevinin olduğunu belirtmiştir. Bu görevler ürün, satın alma, satış sonrası kontrol ve ürün maliyeti ile kalitesine dikkat ederek iyi sonuçlara ulaşılabileceği olarak belirtilmiştir (Ekinci, 2011:30).

#### **2.14.5. Joseph M. Juran**

Juran'a göre Toplam Kalite Yönetimi planlama, kontrol ve iyileştirme süreçlerinden oluşmaktadır (Çetin v.d. 2001:183). Müşteri taleplerinin karşılanması için planlama yapılmalıdır. Yapılacak planlama ile müşteri taleplerini karşılayacak ürün ve hizmetler sunulacaktır. Üretilecek ürünlerin düşük maliyetle ve hatasız üretilebilmesi için devamlı kontrol edilmesi gerekmektedir. Kalite kontrolü ile planlanan ürünün uygun üretilip üretilmediğine bakılır. Planlanan ile sunulan ürün arasında fark varsa bu farkların giderilmesi

için önlemler alınır. Müşterinin beklentisine göre üretilen mal ve hizmetin satış sonrasında da takip edilmesiyle sürekli iyileştirilmesi sağlanmalıdır (Şen, 2012:15).

Juran'a göre kalitenin sürekli geliştirilmesi için stratejiler sürekli gelişmeye yönelik olarak belirlenmelidir. Küresel rekabet ortamında müşteri ihtiyaçlarının farkına varılarak oluşan fırsatlar değerlendirilmelidir. Sürekli iyileştirme için hedeflerin ortaya konmasını sağlamak, hedeflere ulaşmak için örgütlenmek, hizmet içi eğitimi sağlamak, sorunların çözümü için projeleri uygulamak, ilerlemeyi sürekli raporlamak, yapılanları takdir etmek, sonuçların ilgili departmanlara iletilmesini sağlamak, bilgileri veri bankasında muhafaza etmek ve gelişmelere ayak uydurmak şeklinde açıklamıştır (Öztürk, 2009: 45-46).

#### **2.14.6. Genichi Taguchi**

Taguchi, kalitenin mühendislik gibi değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Mal ve hizmetin aktif istatistiksel olarak belli standartlar dahilinde kalitesinin gelişebileceği üzerinde durmaktadır. Şirketlerin kalite geliştirme faaliyetlerinde muhakkak istatistiksel deney tasarımı ile yol almaları gerektiği, ortaya çıkacak sorunların deneysel parametreler ile giderilebileceğini savunur (Ertuğrul, 2006:108).

Kaçkar Taguchi'nin kalite yaklaşımını; kalitesiz ürünün herkesi etkileyeceği, işletmelerin düşük maliyet ancak sürekli geliştirmeyi etkin kılmaları gerektiğini, sürekli geliştirme ile ürün hata sapmalarının çok az olacağını, ürüne olan ilginin azalmasının performans karakteristiğini hedef değerden sapmasının karesi ile doğru orantılı olduğunu, ürünün kalitesinin ve üretim sürecinin mühendislik mantığıyla gelişeceğini, ürün performans varyansı ürün ve süreç parametrelerinin performans karakteristiği üzerinde eğrisel etkileri azalttığı ve istatistiksel sonuçların gelecek stratejilere yön vereceği şeklinde açıklamıştır (Kaçkar, 1989:21).

#### **2.14.7. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa**

Kalite çemberlerinin kurucusu olan Ishikawa Japonya'da Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesine katkı sunmuş ve bu alanda ilk çalışmaları yapmıştır. Deming ve Juran gibi Toplam Kalite Yönetiminin öncülerinden ders almıştır. Kalitede ortaya çıkacak sorunların ya da ürünlerdeki hataların istatistiksel olarak çözülebileceğini açıklamıştır. Ishikawa yaklaşımının en önemli özelliği, işletmenin temel amacının müşteri tarafından iletilecek tüm taleplerinin karşılanması gerektiğine yönelik olmasıdır. İşte bu taleplerin karşılanması için kalite çemberleri oluşturulmuştur (Efil, 2006:91).

İstatistik çalışmalarının hedefinde insanlar gelmektedir. Karar alıcıların insanları yönetmekten ziyade liderlik vasıflarıyla çalışanları yönetime katması ve tüm üretim sürecindeki insanların mutlu olmasını sağlamaktır. Mutsuz çalışana sahip bir işletmenin önemsiz olduğunu, önemsiz işletmenin ise kaliteli ürün sunamayacağını savunmaktadır. Kalitenin sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu olmadığını, tüm çalışanların kalitenin gelişmesi için sürece dahil edilmesi gerektiğini savunur (Çetin v.d. 2001:93).

Ishikawa'ya göre Japonya ile diğer Batılı ülkelerdeki firmalar kalite açısından değişiklik göstermektedir. Bu farklılıklar; kalite kontrolünün işletme ile sınırlı olduğu, kalite kontrolünün uygulamadan ziyade teorik olarak ele alındığını, kalite çemberleri ve diğer istatistiksel yöntemlerin kullanılmasında farklılıklar olduğunu açıklamıştır. Ayrıca Ishikawa, Deming'in PUKÖ döngüsünü farklı ele alarak planla, yap, denetle, sonuca göre harekete geç şekline düzenlemiştir (Dede, 2012: 45).

#### **2.14.8. Philip B. Crosby**

Toplam kalite alanında ortaya çıkan kontrol maliyetlerinin nasıl düşürülebileceği üzerine çalışmalar yapmış bir yönetim düşünürüdür. Crosby, kaliteyi sürekli kullanmayı gereksiz kılan sadece ihtiyaç halinde yerine göre kullanılmasının daha ucuz olacağını savunmaktadır (Ekinci, 2011:31).

Deming'inkine benzer şekilde Crosby de kalite ve kalite yönetimini; kalite iyileştirme ekibi, yönetim destek ve inancı, kalite ölçümlemesi, kalite bilinci ve farkındalığı, kalitenin maliyeti, sıfır hata planlaması, düzeltici eylem ve girişim, sıfır hata günü, birim ve ekip yöneticilerinin eğitimi, hata kaynaklarının yok edilmesi, amaç/hedef belirleme, kalite kurulları, takdir, tekrar baştan başlama şeklinde 14 ilke ve öneri ile açıklamaktadır (Gün, 2015:27).

#### **2.14.9. Masaaki-Imai**

ABD'de 5 yıl için görevlendirilen Imai; Amerikan şirketlerinin nasıl çalıştığını öğrenmek üzere Japon Verimlilik Merkezinde çalışmaya başladı. Görevi ABD şirketlerine ait fabrikada gözlem yapmaktı. Günümüzde Japon iş felsefesine dair fikirleri sürekli iyileştirme üzerine olup bu konuda firmalara yön vermektedir. Imai, üretim süreçlerini müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendiren ve küresel piyasada ortaya çıkan değişikliklere anında cevap verebilen esnek üretim teknolojilerine sahip olunması gerektiğini savunmaktadır (Kaptan, 2007: 26).

Kaizen sürekli gelişmeyi ana merkez haline getiren bir yaklaşımdır. Japonlar her üretilen ürünün önceki üretilenden daha iyi olması gerektiğini belirtmektedirler. Sürekli gelişme ile firmalar başarıya ulaşabilmektedir Imai'ye göre kalite yönetiminin amacı sürekli iyileştirme sağlayan, üretim sürecini güncelleyen, sıfır hata ve ucuz maliyet ile mal ve hizmet sunmayı hedef haline getiren daha yüksek kârlılığa yöneltmektir (Imai,1997:43).

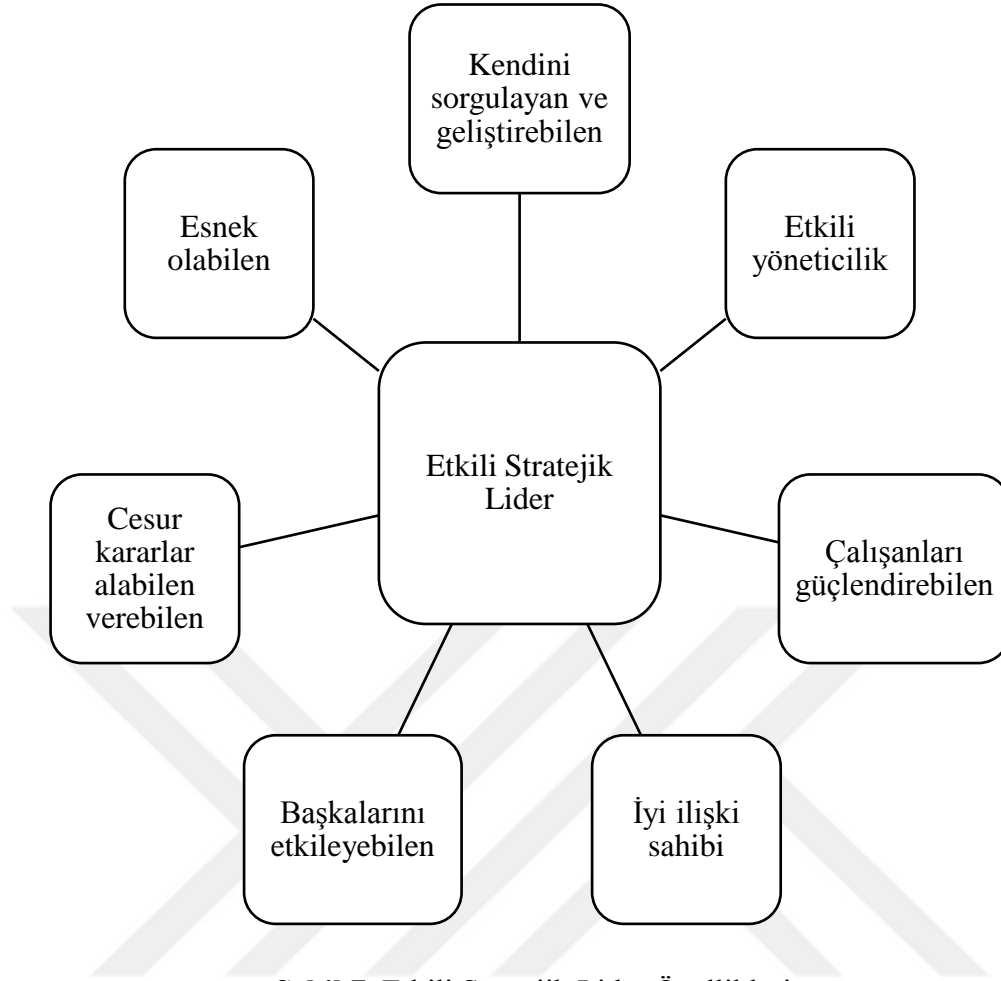
## **2.15. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri**

Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından bulunmuştur. Deming, Juran ve Feigenbaum aynı ilkeleri savunmaktadır. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki Toplam Kalite Yönetiminde başarıya ulaşmaları bu kişilerin ilkeleri ile ortaya çıkmaktadır (Bolat vd., 2009: 264).

Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri şirketin büyüklüğü ile faaliyet sürdürdüğü sektörde küçük değişiklikler gösterse de aslında kalitenin yakalanabilmesi için ortak ilkelere göre hareket edilmesi ile oluşmaktadır. Başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi için ortak ilkeler; takım birliği, müşteri hedefi, istatistik ve analizlere bağlı kalma, kusur önleyici yaklaşım, karar alıcı yönetimin liderliği, çalışanların hizmet içi eğitimi, sürekli gelişme, tedarikçi ve diğer katkı sunan kişiler ile iş birliği şeklinde sıralanabilir (Dağlı, 2010: 108).

### **2.15.1. Liderlik**

Deming'in dediği gibi asıl başarıya götüren yolun karar alıcıların kalitenin uygulanabilirliği ile ilgili aldığı kararlardır. Şirket ile ilgili kararlar alınırken bu kararlara tüm çalışanların katılması önemlidir ancak kabul edilebilirliği için kararların üst yönetim tarafından alınması uygulanabilirliğini kolaylaştıracaktır. Üst yönetimin alacağı kararlara bağlılığı ve katılımı; Toplam Kalite Yönetiminin başarısında en etkili faktörlerden biridir (Criado and Calvo-Mora, 2009). Bir liderde olması gerekenler Şekil 7'de gösterilmiştir.



**Şekil 7.** Etkili Stratejik Lider Özellikleri

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2004:375

Toplam Kalite Yönetimi sisteminin firmalar tarafından kabul edilmesi ve karar alıcıların klasik yönetici görüşünden ziyade çağdaş teknolojiyi takip eden, liderlik vasfı öne çıkan, çalışanları karar alma sürecine dahil eden sistemler geliştirmeleri gerekir (Bakan ve Büyükeşe, 2010:74). Lider-Yönetici pozisyonundaki tepe yöneticilerin asıl hedeflerinin kalite yönetimi ile ilgili strateji geliştirmesi, Toplam Kalite Yönetimini vizyon ve misyon haline getirmesi, bunun firma stratejisi olduğunu onaylaması, belirlenen programa göre sistematik ilerlemesini sağlaması kurumsal kalite anlayışının oluşmasına katkı sunacaktır (Ekinci,2011:36).

Toplam kalite uygulamasında liderin; birbiriyle takım ruhu oluşturulmuş örgüt oluşturmak, departmanlar arası adaletli görev paylaşımı, hizmet içi eğitimlerle sürekli öğrenen bir örgüt ortaya çıkarmak, iletişime önem vermek, çalışanları yetkilendirmek, firma stratejisini tüm çalışanlara benimsetmek, belli bir aşamadan sonra tanıtıcı bir strateji

tasarlamak ve tartışmak, sorun çözmeye etkili çözümler sunma gibi yedi fonksiyonu vardır (Lee, 1995: 17-24).

Bir işletmede yönetici konumundaki liderler; çalışan, müşteri, tedarikçi ve rakip işletmelerle olumlu ilişkileri yürütmelidir. Çalışan personellerin çabaları lider tarafından görülmeli ve şirkete pozitif yansıyan çabalar muhakkak ödüllendirilmelidir. Gerçek lider çalışanın çabasını görmeli, şirket kültürünü geliştirmeli, çalışanları desteklemeli ve onların motivasyonlarını artırmalıdır (Sevimler, 2010: 15).

### **2.15.2. Kalite Bilgisi Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi firma çalışanlarının tamamı için bilgi gerektiren, öğrenen ve gelecekte eğitimin önemli unsur olduğu bir yönetim anlayışına sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile hareket eden bir şirkette tüm çalışanlar hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalı ve kontrol yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Bilgi sistemini tam manasıyla uygulayan şirketler, yöneticinin karar verme sürecini hızlandırır ve çalışanların izlenmesinde kolaylık sağlar. Sağlam bir kalite bilgisine sahip işletmelerde karar alma mekanizması hızlı çalışır ve acil durumlara hemen müdahale etme olanağı sağlanır (Çil, 2018: 45).

### **2.15.3. Eğitim**

Ishikawa etiğimi; *kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter* şeklinde açıklayarak eğitimim Toplam Kalite Yönetimi için ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi eğitimi bir bütün olarak sürece dahil eder. Eğitim işletmenin kurulmasının planlanmasından başlar satış sonrasına kadar devam eder. Toplam Kalite Yönetiminde çalışanlara uygulanacak olan eğitim modeli, eğitime tabi tutulan çalışanların eğitimin etkin geçmesi, işbirliği içerisinde öğrenilmesi ve takım ruhunu öğrenmek isteyen çalışanları aktif bir duruma getiren öğretme ve öğrenme stratejileri olarak özetler (Yetişen, 2011:18-19).

Klasik yönetim anlayışından tamamen farklı bir sisteme sahip TKY anlayışını benimseyen bir işletme, tüm çalışanlarını mesleki görevlerine hazırlamalı ve onların eğitim düzeyindeki en son gelişmelere uyum göstermelerini sağlamalıdır. Bu yüzden çalışanların eğitimi, aday olarak yetiştirilmesi ve özellikle de motivasyonlarının artırılması TKY'nin temel hususlarından birisini oluşturmaktadır (Şimşek, 2013:137).

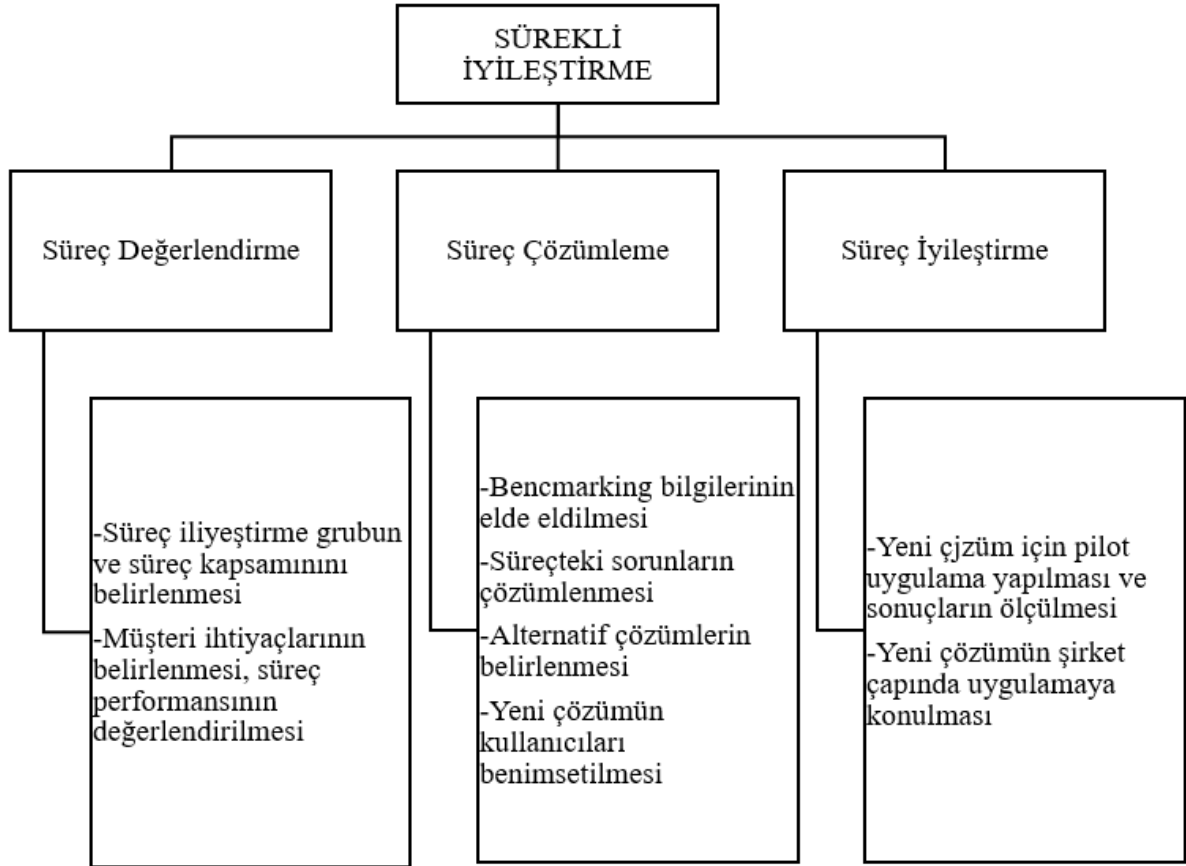
Toplam Kalite Yönetimine tam katılımın sağlanabilmesi ve çalışanlara verilecek hizmet içi eğitimlerin işletme açısından süreklilik arz edebilmesi için müşteri odaklı, bilgiyi kolayca alabilen, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş ve takım ruhu ile davranan çalışanlar sayesinde elde edilebilir. Eğitim tüm süreçlere dahil edilerek göreve yeni başlayan personellere oryantasyon eğitiminin muhakkak verilmesi ve çalışanın görevde olduğu sürece hizmet içi eğitimlerinin devamlı sürdürülmesi gerekmektedir (Çetin vd., 2001:169).

#### **2.15.4. Sürekli İyileştirme**

Japoncada KAİ: Değişim, ZEN: Daha iyi anlamına gelen sürekli iyileştirme Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli unsurlarındandır. Literatüre Kaizen olarak geçen bu kavram bir felsefeyi ya da yaşam tarzını belirtmektedir. Japonlara göre, her geçen günün bir önceki günden daha iyi olması için bireyin, işinde, evinde ve sosyal yaşamında sürekli gayret sarf etmesi gerekmektedir.

Kaizen'e göre takım çalışması esasına dayanan sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesindeki ilerlemeler, sıçramanın sıklığı sayesinde." "İyi, çok iyinin düşmanıdır" anlayışı esastır ve her zaman daha iyinin olabileceği varsayımı sonsuz bir döngü oluşturur. Günümüzde küresel rekabet ortamında firmaların rekabet gücü elde edebilmesi Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişmesine bağlıdır. Sürekli iyileşme politikası benimseyen firmaların asıl amacı belli bir standardı yakalamaktan ziyade sürekli daha iyisini yapmaya çalışmaktır (Erdeniz, 2018:52-53).

Toplam Kalite Yönetiminde belli bir standart tutturma kısa sürede oluşmaz. Kaizen benimseyen firmalar istenilen kalite seviyesini elde edebilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini belli bir süre için değil de sürekli devam ettirmelidir. Sürekli geliştirmeyi ilke edinen firmalar müşteri beklenti, ihtiyaç, talep ve şikayetlerini dikkate alır, beklentilerin karşılanması için gerekli yenileşmeyi sağlar, şikayetleri analiz eder ve şikayetlerin çözümü için gerekeni yapar. İşte bu yüzden Kaizen sürekli yenilemeyi savunur. Belli bir dönem için yenilik yapan firmaların piyasadan haberdar olması zordur (Uğur, 2009: 163).



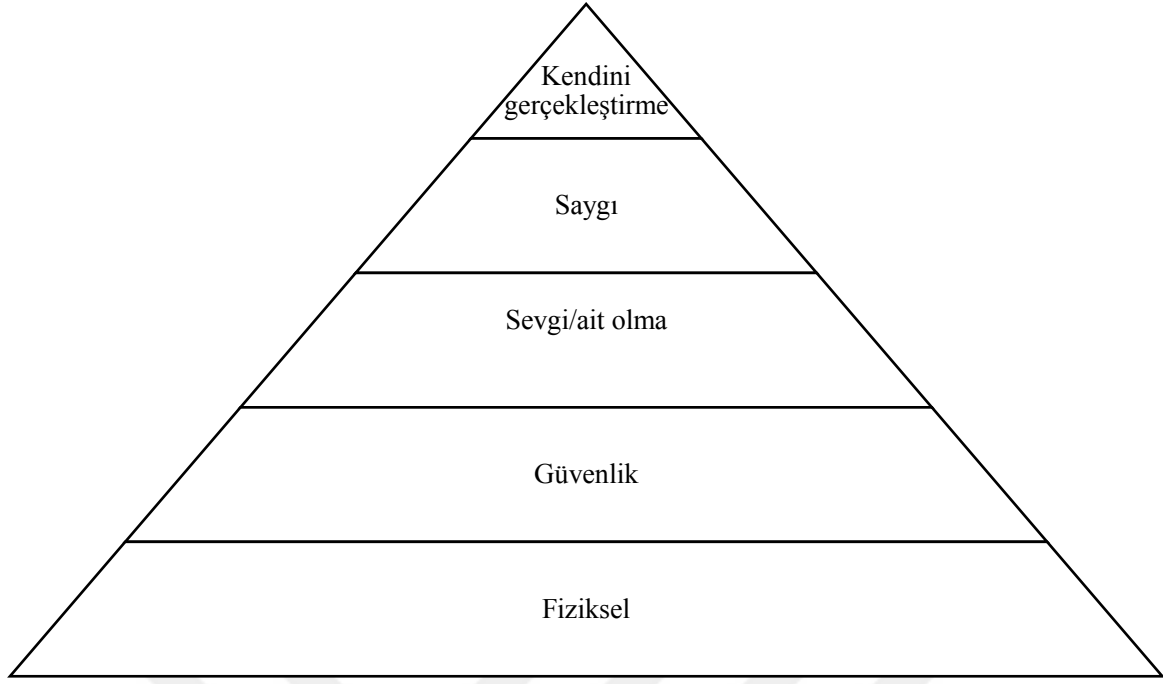
**Şekil 8.** Sürekli İyileştirme Metodolojisi

**Kaynak:** Ören, 2002:41

### 2.15.5. Çalışanların Katılımı

Toplam Kalite Yönetimi bazı firmalar tarafından belli departmanlara uygulandığı için beklenen başarıyı elde edememiştir. Beklenen başarının elde edilebilmesi Toplam Kalite Yönetiminin belli departmanlar yerine tüm işletmeye yayılmasıyla mümkündür. Hizmet içi eğitim programlarına tüm çalışanlar dahil edilmelidir. Çalışanlar sisteme dahil edilirken bunun bir zorlayıcı araç olarak görülmesinden ziyade ekip kültürü bilinciyle katılım sağlanmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminde çalışanlar ile sürekli iletişim içerisinde olunmalıdır ki uyum sağlanılabilsin (Çetin vd., 2001:172).

Çalışanların etkin bir şekilde katılımını sağlamak için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini iyi anlamak gerekmektedir.



<u>Maslow'un Gereksinimleri</u>	<u>İşletmede Karşılama Oranı</u>	<u>Çalışma Güdüsü</u>
Öz Gerçekleştirme	%10	Kendini Gerçekleştirme
Saygınlık	%40	Tanınma (Unvan, statü, terfi)
Sevgi	%50	Ait olma
Güvence	%79	Emeklilik, tazminat
Fizyolojik	%85	Temel gereksinimler ücret

**Şekil 9.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Çoban, 2021:113

Toplam Kalite Yönetiminde insan boyutunun sürekli iyileşmesi için çalışanların motivasyonlarının devamlı artırılması gerekmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde açıklandığı gibi bir şirkette çalışanların gereksinimi olan ücret talebinin karşılanması, emeklilik ve tazminat haklarına sahip olunması, şirket içerisinde takım ruhu ile aidiyet duygusunun yerleşmesi, yöneticiler tarafından tanınması ve karar alma sürecine dahil edilerek kendini gerçekleştirmeye yaklaşması gerekmektedir.

### **2.15.6. Tedarikçi Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetiminde müşteri, çalışan ve kaliteli mal üretmek için tedarik zincirinde kalite yönetiminin uyumlu olması gerekmektedir. Tüm şirket çalışanları ile tedarikçilerin uyumlu çalışması kaliteye katkı sağlayacaktır. Bir şirkette mal ve hizmet sunumunda ilk başvurulacak kaynak, tedarikçilerden sağlanan girdilerdir. Dolayısıyla kaliteli mal veya hizmet üretebilmek kaliteli girdiler ile sağlanabilir. Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş tedarikçiler ile çalışılması halinde şirketin kalitesinin de etkileneceği aşıkardır (Ekinci, 2011:44).

Bir firmanın ürettiği malın hammaddesini kendi bünyesinden karşılaması çok ender bir durumdur. Bazı malzeme ve hizmetler diğer şirketlerden temin edilir. Satın almanın ilk amacı doğru malzemeyi, alet ve hizmeti ihtiyaç kadar miktar ve kalitede, doğru kişiden ve zamanında en uygun fiyat ile alma olmalıdır. Satın alınan malzeme veya hizmetin toplam maliyeti şirketin satacağı malzeme veya hizmetin son satış fiyatının büyük miktarını oluşturur. Sonuç olarak tedarik ihmal edilmeyecek kadar önemli bir fonksiyondur.

### **2.15.7. Müşteri Odaklılık**

Toplam Kalite Yönetiminde şirketlerin mal ve hizmeti asıl sunacağı kişiler müşteriler olduğundan müşteri tatmini çok önemli bir kıstas haline gelmektedir. Kalite müşterinin görüşü ile belirlenir ve müşterinin beklentisi ile sonuçlanır (Efil, 1999:170). Müşteri odaklılık ilkesinin şirketler için benimsenmesi oldukça zordur. Çünkü müşteri beklentileri her zaman değiştiğinden şartlar devamlı iyileştirilmelidir. Deming, müşterinin tatmin edilip edilmediğini sürekli anket ya da kamuoyu araştırmaları yapılarak takip edilebileceğini savunmaktadır. Elde edilen veriler sürekli analiz edilerek müşteri ihtiyaçları ve beklentileri belirlenmelidir (Brah ve Lim, 2006:12).

Müşteri odaklılık ilkesi kalitenin müşteriler tarafından belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Müşterilerin talep ve beklentilerine göre üretilecek ürünün müşteri tatmini sağladığı kontrol edilmelidir. Yani mal ve hizmet üretmeden önce müşteri beklenti ve talepleri belirlenmeli ve belirlenen tutumlar sonucu üretim süreci şekillendirilmelidir (Alkış, 2009: 86).

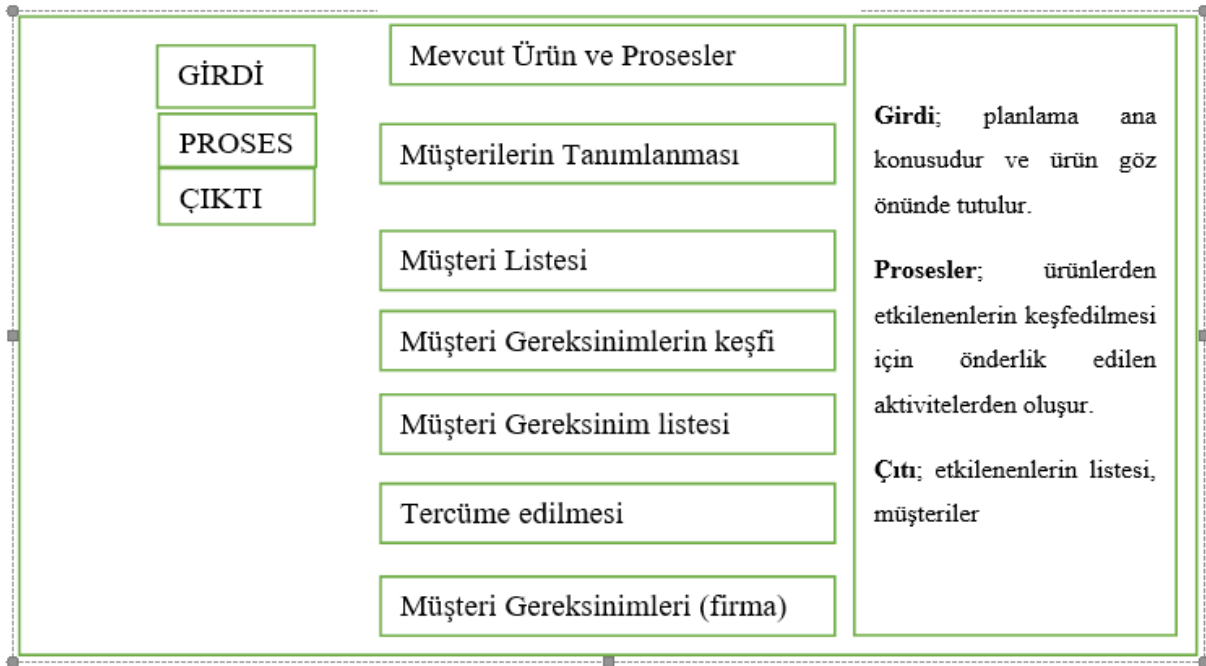
Müşteriler kalitenin planlanmasının ilk adımında yer almaları sebebiyle müşteri odaklılık bu planlama işleminin tümünde ve kalite çabalarının uygulanmasında yer almalıdır.

### 2.15.7.1. İç Müşteri

İç müşterilerden kasıt, örgütteki tüm çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemli bir kavramdır (Yetişen, 2011:15)

### 2.15.7.2. Dış Müşteri

Dış müşteri ise, bir ürün veya hizmetin kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin ürettiği mal veya hizmeti satın alan kişi veya kuruluşlardır (Yetişen, 2011:16)



Şekil 10. Müşteri Tanımlaması İçin Girdi-Çıktı Diyagramı

**Kaynak:** Juran v.d. 1998:88

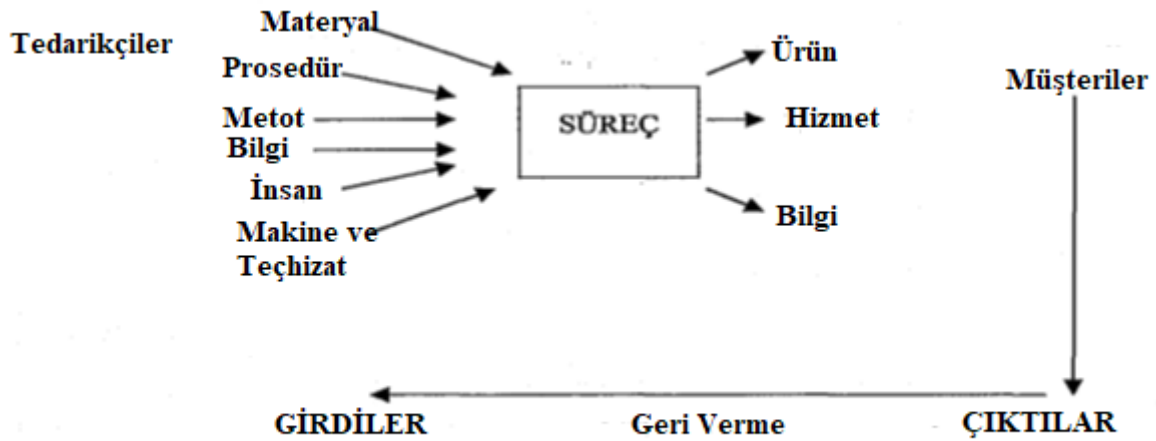
### 2.15.8. Stratejik Kalite Planlama

Strateji, firmanın beklentilerini misyon ve vizyona uygun hareket etmesi ve uygulanmaya konulan hareket tarzlarının bütünü oluşturur. Firmaların piyasa koşullarında önceden planladıkları süreçleri mal ve hizmet sunumuna aktarabilmelerinin en önemli kısıtı belirlenen stratejiye uymalarıdır (Lipton, 1997:12).

### 2.15.9. Süreç Yönetimi

Günümüzdeki rekabet ortamında işletmelerin üretilen ürün ve/veya hizmetleri en uygun kalite, fiyat ve zaman açısından pazara sunma gereği işletmelerde süreç odaklılığı veya iş süreçlerinin yeniden tasarımını ön plana çıkarmıştır. Süreç, belirli girdilerden, belirli çıktılara yani müşteriye sunulan ürün ve/veya hizmetleri üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur. İşletme içindeki süreçlerin daha ucuz, kaliteli ve hızlı hizmet verip veremeyeceği doğrudan müşteriye ilgilendirmektedir (Koçel, 2011:312).

Süreç, girdilerin birbirlerine bağlı olarak seri faaliyetlerde bir değer artışı elde etme işlemidir. Bu değer müşteri beklenti ve gereksinimlerini kapsayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey bir süreci işaret etmektedir. Her sürecin işletme içinde veya dışında bir müşterisi vardır. Her süreç müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilir. Sürecin amacı müşteri gereksinimlerini bir seferde doğru karşılamaktır (Göktaş, 2004:55).



Şekil 11. Süreç Yönetimi

Kaynak: Özevren, 2000:45

### 2.16. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Aşamaları

TKY, detaylı ve takım ruhu gerektiren, kısa ve uzun vadede sonuç doğuran süreçlere dönük bir yaklaşımdır. İşletmeler TKY'yi uygulamaya karar verdiklerinde öncelikle tüm çalışanlar ve yöneticiler davranış ve tutumlarında değişiklik yapmalıdırlar. Çalışanların birbirleriyle ve firmayla olan ilişkileri yeniden yapılandırılmalıdır. Çalışanlara hizmet içi eğitimler verilerek Toplam Kalite Yönetimine yönelik analitik düşünme ve karşılaştıkları

problemleri çözmeye becerileri kazandırılmalıdır. Böylece işletmede uzun dönemde kültürel bir değişim ve gelişim olur (Gülen, 2006:17).

### **2.17. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması**

Bazı işletmeler yönetim modelleri geliştirirken Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uyum sağlama yerine Toplam Kalite Yönetiminin ölçüm ve istatistik, önlemeye dönük yaklaşım, sürekli gelişme ve grup çalışması gibi ilkelerini benimseyerek kaliteyi bulmaya çalışmaktadır. Kısa sürede bu anlayış başarı getirmiş olsa bile uzun sürede müşteri beklentilerine cevap verememiştir. İşletmelerin klasik yönetim anlayışı yerine Toplam Kalite Yönetimini benimsemesinin asıl sebebi uzun vadede kalitenin müşteriye aktarılması düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Ertuğrul, 2006:97).

Klasik Yönetim yaklaşımının amacı sürekli iyileştirme yerine kısa süreliğine ürün süreçlerinde yakalanan belli bir standart dahilinde devam ederek üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ise Kaizen anlayışı ile sürekli iyileştirmeyi hedefleyen ve devamlı araştırmalar yaparak tüm çalışanlara takım ruhu düşüncesi aşılanarak rekabet gücünü artırmayı hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir (Tan, 2007: 48).

### **2.18. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Toplam Kalite Yönetiminde çalışanların kalite konusunda yanlış bilgi sahibi olmaları ya da hizmet için eğitimlerin tam manasıyla benimsenmemesi Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanmasında karşılaşılan zorluklardandır. Toplam Kalite Yönetiminin dünya çapındaki popülerliğine rağmen, bazı işletmeler uygulama problemleriyle mücadele etmekte ve farklı başarılar elde etmektedirler (Ertuğrul, 2006:100).

Toplam Kalite Yönetimi sadece karar alıcıları ya da yöneticileri ilgilendiren bir konu olmayıp tüm çalışanları ilgilendiren bir anlayıştır. Ortaya çıkan sorunu çözmeye görevi sadece yöneticilerin işiymiş gibi davranılması başarısızlığı kaçınılmaz hale getirmektedir (Yatkın, 2008:75).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının olumlu sonuçlanabilmesi için kalite ilkelerinin tamamı uygulanmasına rağmen; kaliteye tam güvenmeme, üst yöneticilerin tutumu, hizmet içi eğitiminin eksik olması, değişime adapte olma zorluğu, Toplam Kalite Yönetimine aşırı derecede ilgi gösterme ya da çok basit görme, istatistiksel olarak doğru analiz etmeme, araç

odaklılık, başarı değerlendirme ve ödüllendirmede başarısızlık uzlaşmacı davranış gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Halis 2004: 120).

## **2.19. Toplam Kalite Yaklaşımının İşletmeye Sağladığı Yararlar**

İşletmeler Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile hareket ettikleri sürece başarılı olacaktır. Başarının sürekli hale gelmesi için geleneksel yönetim anlayışı ile hareket etme düşüncesi hiçbir şekilde çalışanlara geçmemeli ve sürekli yapılacak hizmet içi eğitimlerde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı benimsetilmelidir. Toplam Kalite Yönetimini benimseyen işletmeler kısa vadede sonuç alamazsa bile küçük işletmeler için ortalama 2-4 yıl, büyük şirketlerde ise ortalama 3-5 yıl içinde sistemin tam olarak yerleşmesiyle faydalı sonuçlar doğurur (Açan, 2016:35).

Toplam Kalite Yönetiminin şirketlerde başarıyla kullanılması; üretim süreçlerin iyileştirilmesi, çalışanlarda memnuniyet seviyesinin artması, yüksek rekabet gücü, pazar payından daha fazla yararlanılması, maliyetlerin düşürülüp kârlılığın artması, kaynakların verimli kullanımı, ürün kalitesinin artması ve müşteri tatmininin artması gibi yararları vardır (Tikici vd., 2004:63).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen şirketler mal ve hizmet kalitesini yükselterek müşteri memnuniyeti sağlamış olacaktır. Üretim süreci ve müşteri memnuniyeti sağlanan mal ve hizmetin hatalı üretilmesi zorlaşacak ve sıfır hata anlayışıyla kaynak israfının önüne geçilecektir. Toplam Kalite Yönetimi ile süreçler kontrol altında tutulur. Toplam Kalite Yönetimi şirketler için üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin gelişmesini, sürekli iyileştirme anlayışı ile şirketlerin uzun vadede küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır (Çil, 2018:48-49).

## **2.20. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Yaklaşımlar**

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili ilk çalışmalar W. Edward Deming, Joseph M. Juran ve Philip Crosby tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu kişiler tarafından gerçekleştirilen çalışmalar aşağıda açıklanan yöntemler ile uygulanmıştır. (Arıkan, 2018:5).

### **2.20.1. Kalite Çemberleri**

Firma çalışanlarının bireysel yeteneklerini, şirket misyonu ve vizyonunu geliştirmek için kullanması kalite çemberleri ile mümkündür. Kalite çemberleri çalışanların gönüllü

sisteme dahil olmaları sonucu mal ve hizmet üretiminde kalite, verimlilik, etkinlik gibi ilkelere ortaya çıkan sorunlara karşı yapılan analiz ile çözüm önerilerini yönetime sunan gruplardır (Herbig vd., 1994: 33).

Kalite çemberlerinin kalite kontrol sistemine uygulanmasını ilk gerçekleştiren Japon kalite uzmanı Ishikawa'dır. Kalite çemberleri, aynı şirkette çalışan elemanlar arasında çıkan sorunları çözmek için problemin ana kaynağına ulaşarak çözüm yöntemlerini belirleyebilmektedir (Çil,2018:34-35).

### **2.20.2. Benchmarking (Kıyaslama) Tekniği**

Benchmarking tekniği, bir şirketin sürekli olarak aynı sektörde faaliyet yürüten ve piyasanın en iyi şirketlerinin işleyişini takip ederek üretim süreçleri hakkında gerekli bilgileri alıp kendi şirket politikaları ile kıyaslama yaparak sonuç elde etmesidir. Kıyaslama yöntemi işletmelerin sürekli yüksek başarı düzeyine ulaşmalarını ifade eder (Koçel, 2011: 313).

Şirketlerin personel talebini inceleyen insan kaynakları birimleri de güncel bilgileri edinebilmeleri için rakip firmaların ilgili departmanlarını incelemeli, yeni alımlarda oryantasyon eğitimleri ile inovasyona stratejik ve sistemsel bir yaklaşımla devam etmelidir (Şimşek, 2013:162). Kıyaslama yöntemi ile devamlı rakip firmalar takip edilir, yaptıkları işlerden haberdar olunur, yapılan işlemler analize tabi tutulur ve çıkan sonuçlar sayesinde kendi süreçlerini karşılaştırarak diğer firmaların iyi yönleri örnek alınır, kötü yönlerinin kendi firmalarında oluşmaması için tedbirler alınır. Günümüzde Toplam Kalite Yönetiminin vazgeçilmezi olan sürekli gelişme için kıyaslama tekniği önemli bir unsur olmuştur (Ekinci, 2011: 63-64).

Kıyaslama tekniği sonucu üretim süreçlerinde yeni tespit edilen eksiklikler giderilebildiği gibi bazen sürecin tamamında da değişiklikler yapılabilir (Özdaşlı, 2006: 9). Aslında firmalar taklit ile kıyaslamayı karıştırdıkları için yapılan işlemleri gizli yürütmeye çalışmaktadır. Halbuki kıyaslama ile hem kıyas edilen firma hem de kıyas eden firmanın lehine sonuçlar doğmaktadır (Amirov, 2006: 50-51).

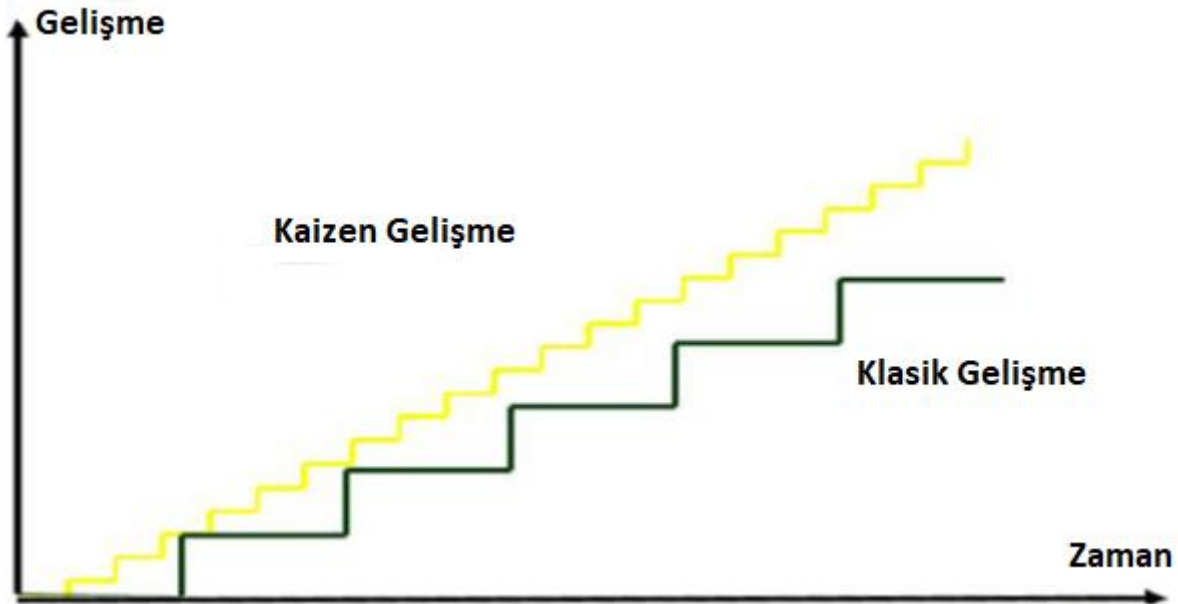
Kıyaslama anlayışı günümüzde belirgin bir şekilde kullanılan usta-çırak ilişkisine benzemektedir. Çırak, yaptığı işi ustasının verdiği bilgilerle ya da yaptığı işi izleyerek öğrenmektedir. Çırak, kendi yaptığı ile ustasının yaptığı işi kıyaslayarak ustasının düzeyine gelmeye çalışmaktadır. Çırak, usta seviyesine geldikten sonra bu sefer kendisi yeni çıraklar

yetiştirerek kendi çırağına işi öğretmesi ile Benchmarking kıyaslama süreci işlemektedir (Koçel, 2011:89).

### 2.20.3. Kaizen (Sürekli Gelişme)

Japoncada kai değişimi zen de iyiyi ifade eder. Bu yüzden Kaizen; sürekli, asla sona ermeyen, temelde daha iyisi için değişimlerin yapılmasıdır. Kaizen'in iyileştirme yönü insanlar, süreçler ve ürünlerle ilgilidir. İnsanlar, süreçler, yönetim uygulamaları ve ürünler devamlı iyileştirilmeli ve "yeterli iyi" aslında yeterince iyi değildir. Kaizen stratejisi Japon yönetiminde özellikle rekabetçi başarıda en önemli kavramdır. Kaizen, sürekli iyileştirmelerde üst yönetim ve işçiler dahil herkesi içerir. Kaizen felsefesi uygulandığında, bir şirketin tüm çehresi her zaman iyileştirilmelidir (Yılmaz, 2014:11).

Sürekli iyileştirme yani Kaizen anlayışının temel noktası; tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, sürekli gelişim göstermesi ve her çalışanın kendince küçük iyileştirmeler yapması ile gerçekleşir. Shewhart tarafından açıklanan Planla-Yap-Kontrol Et ve Harekete Geç döngüsü ve Deming tarafından uyarlanan PUKO döngüsü kalite iyileştirme metodunun temelidir.



Şekil 12. Kalite İyileştirme Metodu

Kaynak: (Kavrakoğlu, 2000:13)

Klasik gelişmenin aksine, gelişme birdenbire bir sıçrayış şeklinde değil küçük küçük merdiven basamakları şeklindedir. Sürekli iyileştirmeye odaklanan firmalar, kaliteli çıktı elde etmek ve tatmin edici müşterilere odaklanmak için çalışanları dahil ederek onları motive etme amacı gütmektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletme çalışanlarının bu odağa sahip olmayan firmalardan daha iyi performans göstermesi daha olasıdır (Sath ve Tripathi, 2006: 811-826; Joiner, 2007: 617-627; Brah ve Rao, 2002: 78-102).

#### **2.20.4. Tam Zamanında Üretim (JIT)**

Tam Zamanında Üretim 1970'li yıllarda ortaya çıkmış bir felsefe olup JIT (Just In Time) olarak kısaltılmaktadır. Tam Zamanında Üretim için gerekli olan malzemeler ihtiyaç anında hazır bulunmalıdır. Stok yapma anlayışına karşı olup sıfır stok ve sıfır hata gerçekleştirmeyi hedef alan bir yönetim sistemidir. Kalite süreci tam ve zamanında teslimat ile gerçekleşmelidir (Çil, 2018:55)

Tam Zamanında Üretim anlayışı stoksuz üretim anlayışını benimsediği için “Ne üretirsek onu satarız” anlayışı yerine “Satabileceğimiz malı ihtiyaç duyulan anda üretiriz” anlayışını benimsemektedir. Pazar talebi olmayan bir malın üretilmesine gerek duyulmaz. JIT felsefesi üretim süreçlerini basitleştirerek fazlalıkların ortadan kaldırılmasını savunur. Kurulum zamanlarındaki azalma, malzeme akışını kontrol etme, koruyucu bakımı vurgulama gibi yollar örnek verilebilir (Kannan and Tan, 2005).

#### **2.20.5. Tam Katılım**

Tam Katılım, kalitenin oluşması için takım ruhuna ihtiyaç duyar. Şirketteki çalışanlar takım ruhu ile hareket ederlerse ürünün etkinliği ve verimliliği artmaktadır. Motivasyonu olan çalışanlar üretim maliyetlerini düşürmekte, kalite ve verimliliği ise üst seviyeye çıkarmaktadır. Çalışanların ortak çıkarı şirketin maksimum fayda ile kârlılığının arttırılmasıdır. Ortak hedefin gerçekleşmesi çalışanların uyumuna bağlıdır. Takım ruhunun olmadığı şirketlerde departmanlar arası bilgi alışverişi olmaz, herkes kendisine verilen görevi yerine getirir. Kendi görevi olmayan yerlere karışmaz. Diğer departmanların gelişimine katkı sunmaz (Uryan, 2002: 10).

## 2.20.6. Toplam Kalite Yönetimi Araçları

Toplam Kalite Yönetiminde en çok kullanılan teknikler; beyin fırtınası, serpilme diyagramı, pareto analizi, sıklık dağılımı, neden- sonuç analizi, histogram, akış diyagramı, kontrol çizelgeleri ve gruplandırma tekniğidir.

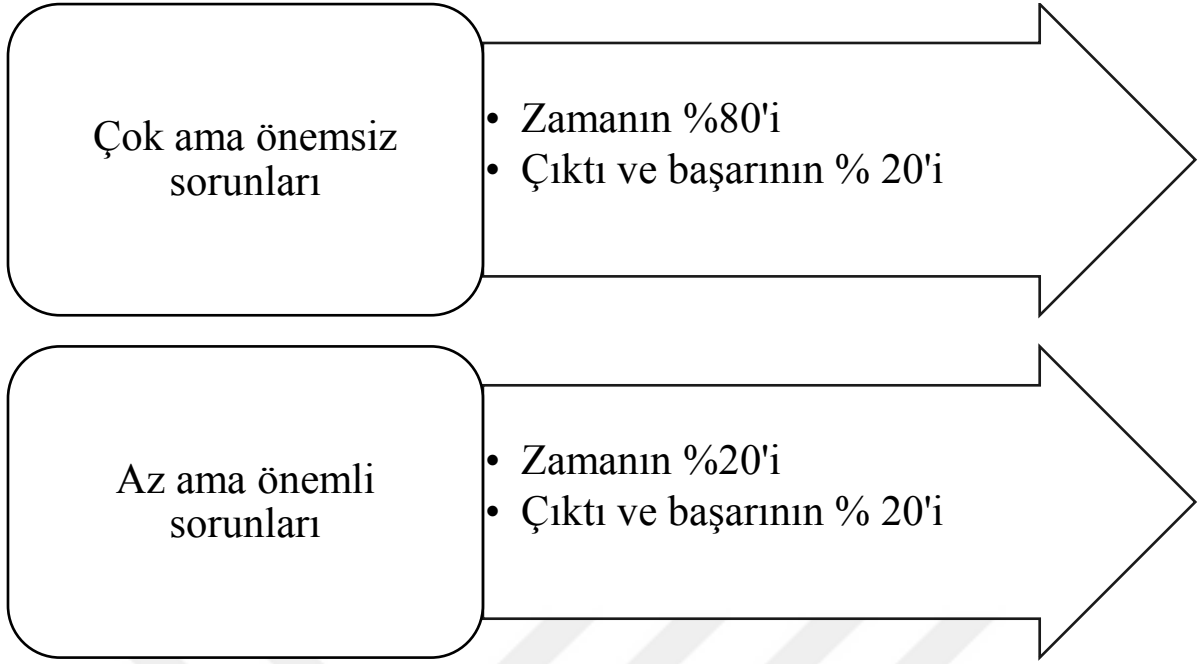
### 2.20.6.1. Beyin Fırtınası

Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulayan işletmeler, Beyin Fırtınası yöntemini bir konu seçiminde, olası sorunları belirlemede, bir sorunun nedenlerini tespit etmede, sorunla ilgili hangi verilerin toplanacağına saptanmasında veya çözüm önerilerinin belirlenmesinde kullanabilirler.

Beyin Fırtınasında; herkese eşit davranılmalı, tüm çalışanların söz hakkı olmalı, çalışanlara eşit söz hakkı tanınmalı, geniş zaman olmalı, söz hakkı olan çalışana düşüncesinden dolayı dokunulmamalı, eleştirilmemeli, söz hakkı alan çalışan dikkatlice dinlenmeli, önerileri dikkate alınmalı, şikayetleri kulak arkası edilmemeli gibi uyulması gereken kurallar vardır (Arıkan, 2018:23).

### 2.20.6.2. Pareto Analizi

Pareto Analizleri, sebep sonuç ilişkisinde yüzdesi yüksek olanın aslında yüzdesi az olandan kaynaklandığı varsayımına dayanır. Bu yüzden kalite kontrol mekanizması örneğin %80 olumluysa Pareto Analizleri ile %20'lik oranın aslında %80'nin ortaya çıkmasını sağladığını savunmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2017: 361). Diyagram, ana problemi oluşturan sebeplerin yüzde olarak etkilerini Şekil 13'te gösterildiği üzere soldan sağa doğru azalmaktadır.



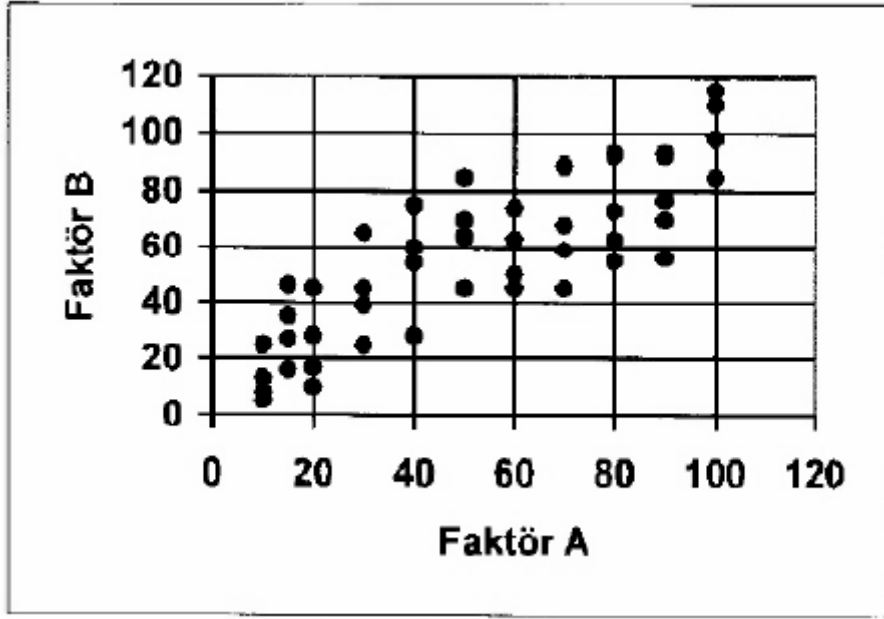
**Şekil 13.**Pareto Analizi

**Kaynak:** Bedük, 2010:210

Şekil 13'te Pareto Analizinde çok ama önemsiz sorunların %80'i kalite sorunlarından %20'si ise makine ve hammadde sorunlarından kaynaklanmaktadır. Makine ve hammadde ile ilgili %20'lik sorunun çözülmesi ile %80'lik kalite kısmı çözülmüş olacaktır.

#### 2.20.6.3.Serpilme Diyagramları

Serpilme Diyagramları, kaliteyi etkileyen ya da süreçlerin iyileştirilmesi ve hataların düzeltilmesine konu olan iki faktör arasındaki ilişkiyi belirleme esasına dayanmaktadır. Örnek bir Serpilme Diyagramı Şekil 14'te gösterilmektedir.



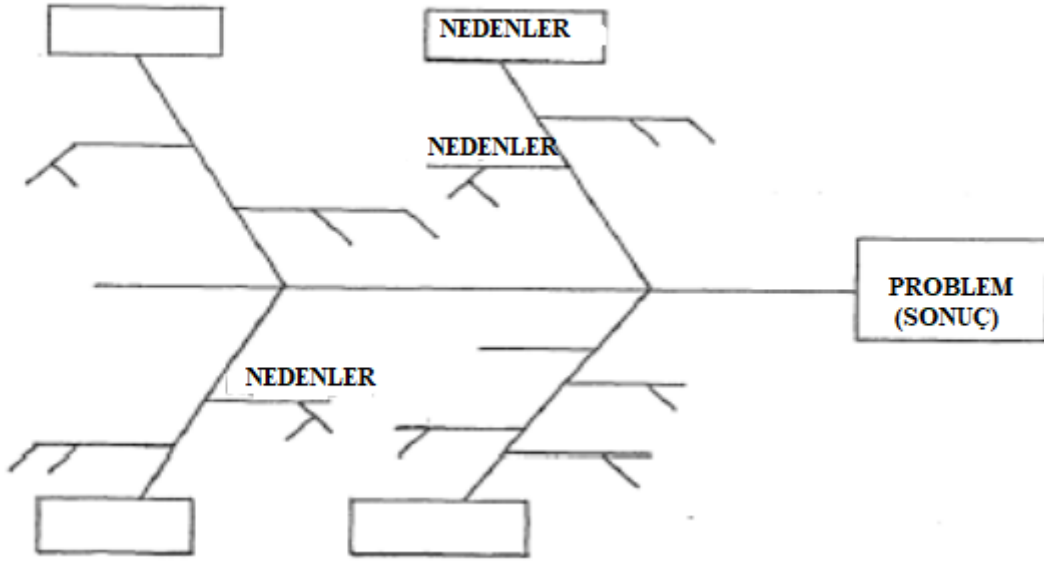
Şekil 14. Serpilme Diyagramı

Kaynak: Bedük, 2010:212

#### 2.20.6.4. Sebep – Sonuç Analizi

Bu diyagramlarda; problem tanımlama ve sonucu analiz etme, analizleri yapmak için takım oluşturma, sonuç kutuları ve orta çizgi oluşturma, önemli neden kategorilerini belirleme ve orta çizgi ile kutuları birleştirme, yeni kategorileri sınıflama, problemi etkileyen olası nedenleri tanımlama ve sıraya dizme ve son olarak hataları düzeltmek için harekete geçme aşamaları izlenmektedir (Ekinci, 2011:72).

İşletmelerin üretim süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar ile ilgili tanımlama yapılırken aynı zamanda sorunun nedenleri tanımlanmalıdır. Neden tanımlandıktan sonra çözüm önerileri belirlenmelidir. Neden sonuç ilişkisini ilke edinen firmalar neden sonuç analizleri ile tüm potansiyel nedenleri ortaya çıkarmak için en uygun yöntemi seçmiş olacaktır (Şimşek, 2013: 279).

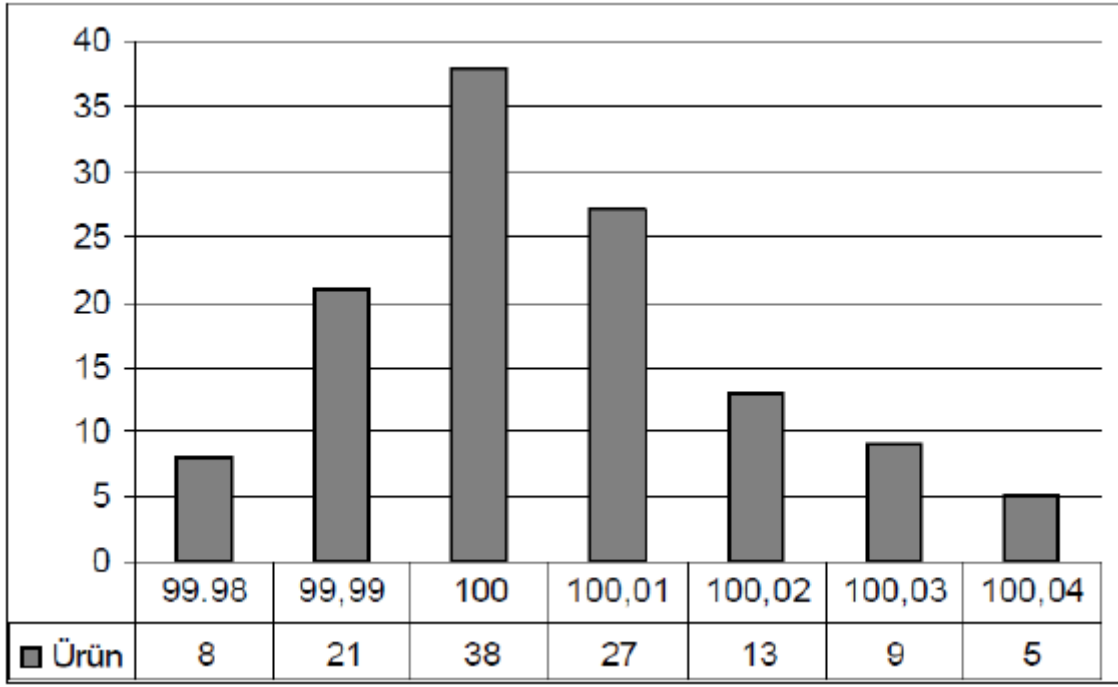


**Şekil 15. Sebep-Sonuç Analizi**  
**Kaynak:** Bedük, 2010:212

Sebep-sonuç diyagramında, sorunların yöneticiler tarafından çözümlenebilmesi için sorunların çıkış noktasına farklı bakış açısıyla yaklaşılır. Üretim sürecinde her aşamada ortaya çıkan soruna en yakın çözüm yolu geliştirilerek en son sürece kadar sorunlar sıralanır ve sebeplerine göre çözümler bulunur (Sarıkaya 2003: 95-96).

#### 2.20.6.5.Sıklık Dağılımı

Şirketlerin dönem dönem yaptıkları analiz sonuçlarına göre, oluşturulan tablolar yardımıyla yapılan istatistiki değerlendirme yöntemidir. Çetele tablosu olarak da adlandırılmaktadır. Çeşitli özelliklere göre sınıflandırılan ürün miktarları/oranları tablolarda belirtilir. Böylece çözüm yolları ürünlerde ortaya çıkan analiz sonuçları, değişken sıklıkları, ölçüm ve birikimli ölçüm sonuçlarına göre belirlenebilir (Ekinci, 2011:73).



**Şekil 16.** Sıklık Dağılımı

**Kaynak:** Bedük, 2010:213

#### 2.20.6.6. Akış Diyagramları

Akış semaları, bir süreçteki tüm adımların resim olarak ifade edilmesidir. Şemalar sayesinde kalitede iyileştirme fırsatlarının tespit edilmesi kolay olur. Analiz sonucu elde edilecek veriler ve uygulanacak teknikler belirlenir. Akış şemasında süreçteki tüm vakalar önce sıralanmaktadır. Sıralanan olaylar semboller yardımıyla sınıflandırılır. Sonuç olarak semollere verilen isimler birleştirilerek akış seması çizimi tamamlanır (Yılmaz, 2014:17).

#### 2.20.6.7. Histogram

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 neyin ölçüldüğünde yatmaktadır. 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 (Öztürk, 2009:222).

#### 2.20.6.8.Kontrol Çizelgesi

Toplam Kalite Yönetiminde kullanılan kontrol çizelgeleri ilk kez Shewart tarafından geliştirilmiştir. Kontrol çizelgeleri bir firmada süreklilik arz eden süreçlerin takip edilerek kontrol altına alınmasını sağlar. Çizelgeler belirli zamanlarda çizilerek analiz sonuçlarına göre kayıt altına alınır. Analiz sonuçlarının olumlu ve olumsuz yanları belirlenerek olumsuz durumlara karşı çözüm yolları geliştirilir (Ekinçi, 2011:74).

#### 2.20.6.9.Gruplandırma Tekniği

Üretilen mal ve hizmetin kalitesine etki eden özellikler arasında nasıl bir ilişki olduğu açıklanmaya yarar. Gruplandırma tekniği, birden fazla örneklem arasındaki ilişkileri ortaya çıkarır. Örneklem ilişkisinin firmaya olumlu tarafları genele yayılır. Olumsuz tarafları ise bir daha kullanılmaz. Gruplandırma tekniğinde, bir mal veya hizmetin kalitesinin üretim süreçleri itibariyle özellikleri belirlenir ve bu ilişkinin araştırılmasında kullanılır (Kışlalıoğlu, 2011:17).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI

#### 3.1. Performans ve İşletme Performansı

Yeteri kadar iş tatmini yaşamış çalışanların yüksek performans göstererek verimli çalışmalarını beklenen bir durumdur. Literatüre bakıldığında birçok çalışmada çalışan iş tatmini ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kendi alanında verimli çalışan ve çalışma karşılığı müşteri beklentilerini karşılayacak mal ve hizmet üreten kişilerin ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca tüm çalışanlara eşit davranılarak eşitlik duygusu ekip ruhu haline getirilmelidir.

#### 3.2. Performans Kavramı

İşletmeler açısından performans belirli bir hedefe odaklanmış ve önceden planlanan faaliyetler sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Arıkan, 2018:31). Çalışanlar açısından performans ise; bir iş gören çalışanın ilgili oldukları departmanın ve takım çıkarlarının, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsüdür (Akçakanat, 2009:4). En kapsamlı anlamıyla performans, belirlenen kıstaslara göre bir işin yürütülmesi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Ünver, 2005: 50).

#### 3.3. Performans Özellikleri

Performans yönetiminde insan faktörüne yönelik; Bireysel Performans ve Örgütsel Performans şeklinde ikiye ayrılır (Özmutaf, 2007: 43).

##### 3.3.1. Kişisel Performans

Kişisel performans, çalışanların belirli bir zamanda kendisine verilen görevi yerine getirerek bunun sonucunda elde edilen sonuçlardır. Ya da çalışanın görevini yerine getirmek için harcamış olduğu çabanın sonucunda elde ettiği başarı seviyesidir. Bir bireyin performansı, şahsi olarak sahip olduğu bilgi ve yeteneğinin sürece dahil edilmesidir (Bingöl, 2003: 273).

### 3.3.2. Kitleseel Performans

Bireysel performanstan ziyade tüm çalışanların çabaları sonucu ortaya çıkardığı eylemdir. Takım performansının olumlu yansiyabilmesi için iş birliğinin önemi tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Başarılı takım performansı sadece üst yöneticileri ödüllendirerek değil de tüm katılanları değerlendirerek anlamlı hale gelecektir (Turunç, 2006: 130).

### 3.4. Örgütsel Performans Kriterleri

Örgütsel performans değerlendirme sürecindeki kriterler, işletmelerin stratejilerine bağılı olarak işletme bazında değişiklik gösterebilmektedir. Farklı sistem ve stratejiler için değişik kriter ve karakteristikler belirlenerek genel bir yaklaşımın geliştirilmesi güçleşmektedir (Beamon, 1999:277).

**Tablo 3.** Örgüt Performans Kriterleri Literatür Taraması

ARAŞTIRMACILAR	PERFORMANS KRİTERLERİ
Rungtusanatham	Müşteri memnuniyeti
Flynn vd.	Pazar kalitesi, Karşılaştırmalı avantajlar (birim maliyet, dağıtım hızı, esneklik, dönüş zamanı, envanter miktarı)
Mohrman vd.	Kazançlılık, İmalat fiyat maliyet, Müşteri memnuniyeti, Kalite ve hız, Verimlilik
Dow, Samson Terhousm	Ürün kalitesi, Müşteri memnuniyeti, Verimlilik, Dağıtım performansı, Moral
Das vd.	Pazar payı, Müşteri memnuniyeti
Wilson and Collier	Pazar payı, Müşteri memnuniyeti
Douglas and Judge	Kar büyümesi, Uzun vadeli kar artışı, Pazar payında değişim, Endüstri ihracat artışı
Ho vd.	Ürün kalitesi

**Kaynak:** Ekinci, 2011:84-85

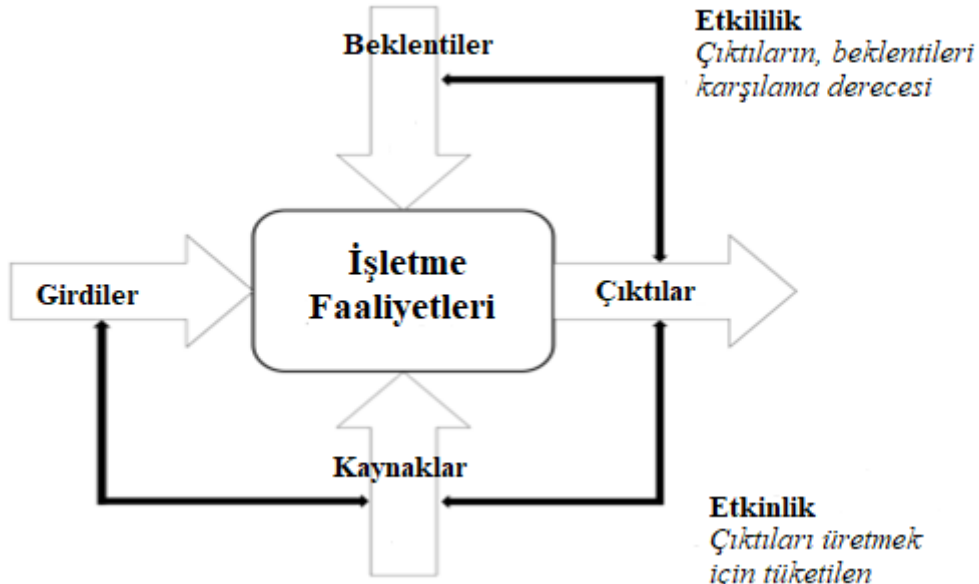
#### 3.4.1. Kalite

Kalite Tablo 4'te ayrıntılı olarak açıklanmış örgütsel performans açısından da aynı manalara gelmektedir. Kalite talep edilen mal ve hizmetin müşteri gözünden ne kadar tercih edildiği ve rakip firmaların ürünleri tercih etmesinin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Yani müşteri odaklı üretilen ürünlerin fiyatı ve özelliğinden ziyade müşterilerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığına bakılmalıdır (Top, 2009: 457).

### 3.4.2. Etkinlik ve Etkililik

Etkinlik; hedeflere ulaşma düzeyini, işletmenin sundukları ürünlerin müşteri gözünde nasıl bir etki bıraktığı ile ilgilidir. Etkinliğin oluşabilmesi şirketlerin belirlediği amaçlara ulaşmasıyla ölçülmektedir. Bir şirkette satış sonrası elde edilen sonuçlar, yönetici ve çalışanların davranışları, bilgileri ve becerilerini, kullanılan yöntemlerine ayrıca dış çevre ile iletişimine bağlı toplam bir çabanın ürünü yani örgütsel etkinliğini ortaya koymaktadır (Erdem, 2007).

Etkililik, sistemce tüketilen girdinin reel tüketilen kaynağa oranı olarak tanımlanabilir (Rolstadas, 1998:991). Etkililik amaçlarla değil araçlarla, süreçlerle ilgilenir.



Şekil 17. Etkililik ve Etkinlik Diyagramı

**Kaynak:** Rolstadas, 1998:991

Örgütsel etkililik; firmaların kıt ve değerli kaynakları elde ederken hata yapmalarının yüksek maliyetini göz önünde bulundurarak ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için eldeki imkânları çok verimli kullanmalarını gerektirmektedir. Toplum ile uyum içerisinde faaliyet sürdürebilmesi ve örgütsel başarıya ulaşabilmesi için herkesçe kabul edilebilir politika ve yöntemler geliştirmelidir (Gümüştekin, 1999:2).

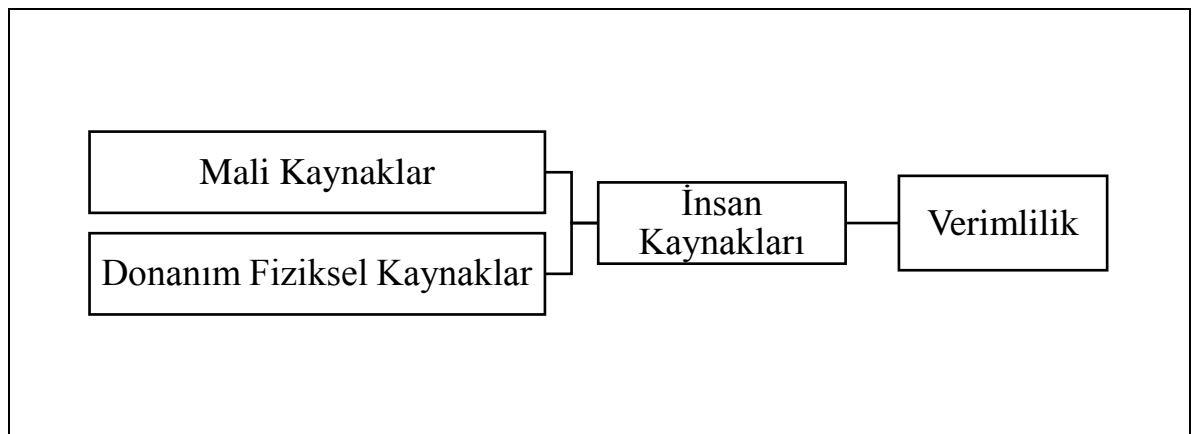
Örgütsel etkinlik ise etkin insan ilişkileri ve etkin iletişim kurarak, ekip çalışması yaparak, bireysel olarak çalışanın kendini geliştirmesinin ortamı oluşturularak ve çalışanların geliştirilmesi yoluyla sağlanır (Tutar, 2007:211).

### 3.4.3. Yenilik

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kabul edilebilir seviyeye gelebilmesi için sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile en iyisine ulaşma işletmeye yeni bir dinamizm katacaktır. Küresel rekabet ortamında hızla gelişen rekabet gücü ve artan müşteri beklentilerinin karşılanabilme hızı işletmeleri sürekli yeniliklere ve gelişmelere açık tutacaktır. Günümüzde teknolojik gelişmelere uyum sağlayan ve değişen çevre şartları önceden belirleyip ona göre mal ve hizmet üreten firmalar rakiplerine göre her zaman önde olacaktır (Aydın, 2014:21-22). Teknolojik değişimin beraberinde getirdiği tüketici istek ve beklentilerindeki değişim ve çeşitlilik, ulusal sınırları aşan rekabet ortamı, topluma karşı daha fazla sosyal sorumlu olma ihtiyacı, artan mali yükler işletmeleri çok kapsamlı bir yeniliğe ve gelişime sürüklemiştir (Özgüner ve Özgüner, 2015:447).

### 3.4.4. Verimlilik

Verimlilik; 20. yüzyıl başlarında sabit kaynakla daha fazla ürün elde etmek olarak kabul edilmiş ise de özellikle 2. Dünya Savaşının bitmesi ile sabit kaynak fazla ve kaliteli ürün olarak değişmiştir. 1970'li yıllarda fazla ürün ve kaliteli ürün boyutlarına insanca çalışma koşulları da eklenerek verimlilik boyutu tamamlanmıştır (Törün, 1991:41).



Şekil 18. İnsan Kaynakları Verimlilik ilkesi

**Kaynak:** Pamer and Winters, 1993:10

İnsan kaynakları Şekil 18'de görüldüğü gibi verimliliğin artırılmasında önemli bir yere sahiptir. Bu çerçevede çalışanların heveslendirilmesi, teşvik edilmesi, motivasyonlarının artırılması gibi faktörler de ön plana çıkmaktadır (Çam, 2002).

### **3.4.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi (ÇYK)**

Yöneticilerin şirket çalışanlarının performanslarını artırıcı çalışma koşulları oluşturarak çalışanların beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Bu şekilde kişisel performansların artırılması ile örgütsel performansın artırılmasına katkı sağladığı gibi çalışanların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunların çözülmesi sağlanmış olacaktır. Çalışanların performanslarının artırılması ve sorunlarının çözülmesi ile daha kaliteli mal ve hizmet üretilecektir (Tınar, 1996:125).

### **3.4.6. Finansal Performans**

Finansal performans; bir firmanın yürüttüğü stratejiye uygun uygulamaların, firmayı geliştirip geliştirmedini ortaya çıkarır. Mal ve hizmet satışı sonucu işletme gelir tablosunda ortaya çıkan faaliyet, yatırım ve sermaye, ekonomik katma değer kârı sürekli kullanılan finansal ölçütlerdir. (Kaplan ve Norton, 1999: 62).

## **3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme ve Değerlendirme**

Firmaların performans ölçmede bir politikalarının olması ürünlerinin, çalışanlarının vb. gibi performanslarının doğru ölçülmesine ve buna göre değerlendirme yapılmasına yardımcı olacaktır. Sektördeki firmalar performans ölçme konusunda gerekli özeni göstermedikleri zaman noksanlıkların nasıl ortaya çıktığı belli olmayacaktır. Yeterli verimi sağlayamayan çalışanlar ürünün kalitesinde eksikliklere yol açacak, hatalı ürün üretilecek, maliyetlerin artmasına sebep olacak ve satış sonrası gereksiz onarım bedelleri firmanın saygınlığına zarar verecektir (Aksoy, 2018:58).

### **3.5.1. Performans Ölçme Sistemleri**

Bir şirketin etkin ve aktif olarak kullanmış olduğu performans ölçüm sistemi küresel rekabet ortamından rakiplerine üstünlük sağlamanın yanında aynı sektörde faaliyet sürdüren firmalar arasından lider olarak çıkmayı sağlayabilecek nitelikte bir araçtır. Ayrıca firmaların üretim süreçlerinde yönetsel performans değerlendirme sistemlerini kullanarak istihdamı daha etkili ve verimli kullanmasını sağlayan önemli bir husustur (Chenhall, 1997:187). İşletmeler; süreçleri proaktif olarak izlemeleri, süreçleri yönetmeleri ve işletme açısından uygun hedeflerin karşılanması için finansal, operasyonel ve örgütsel etkinlik şeklinde temelde üç faktörde açıklamıştır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801- 814, Balard et all., 2005: 27-29; Alfaro v.d., 2007: 643).

### 3.5.2. Performans Ölçme Sistemlerinin Gelişimi

Günümüzde bilgi çağı ile gelişen teknolojik sistemlere uygun mal ve hizmet üretebilmek, firmaların yeni performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Şeffaf, enerjik ve süreç merkezli üretim ortamları sonucu kullanılan finansal ölçümler olumlu kullanılabildiği gibi finansal olmayan ölçüler de olumsuzluğa yol açmaktadır (Lazol ve Eker, 2008:171). Günümüzde firmalar klasik finansal performans ölçüm sistemlerinde ortaya çıkan hataları çözerek kalite, müşteri ve çalışan sadakati, müşteri ve çalışanların memnuniyeti, esneklik ve yenilik gibi finansal olmayan konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır (Hotamışlı v.d. 2011:146).

**Tablo 4.** Yıllar Bazında incelenen Performans Ölçütleri

Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and orcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma maliyetleri + değerlendirme maliyetleri + hata maliyetleri)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim maliyet, kalite, zamanında teslimat, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün ve hacim Esnekliği
Rosenfield, and Bohn	1985	Maliyet, teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenilirlik, teslim süresi ve Güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet (=koruma maliyetleri + değerlendirme maliyetleri + hata maliyetleri)
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı, yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı ve güvenilir teslimat, satış sonrası hizmetler, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim maliyeti, stok değişimi, gelişme hızı, zamanında teslimat, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslimat hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşletme süresi, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşletme süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik)
Flynn, Flippini, Forza el al	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunma hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmetleri
Jones, Lanctot and Teegen	2000	Finansal performans (karlılık, yatırım geri dönüşü vb.), Pazar performansı (Pazar payı, müşteri memnuniyeti vb.), ürün performansı (ürün güvenilirliği, yeni ürün sayısı vb.)
Jack and Raturi	2005	Teslimat, finansal ve büyüme performansı

**Kaynak:** Ekinci, 2011:95-96

Dünyada performans ölçümleri yıllar itibariyle çok gelişme göstermiştir. Ölçümlerde üretkenlik, hizmet, kalite, yatırım kriterleri incelenirken son yıllarda teslimat, finansal raporlama ve büyüme ile ilgili performans ölçütleri kullanılmaktadır.

### **3.5.3. Performans Ölçme Sistemlerinin Özellikleri**

Bir işletmenin firmalar arası oluşan rekabet ortamına başarılı şekilde adapte olabilmesi için etkili performans ölçme sistemlerine ihtiyaç vardır. Kabul görmeyen hataya yol açacak performans ölçümü ile süreçleri etkiyelecek düzeyde veri sunması ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında başarısız sonuçlar elde edilir (Şimşek, 2013:289).

İyi iletişim kurulmuş yöneticiler ile çalışanların adaptasyonu etkili performans ölçme sistemlerinin gelişimini hızlandıracaktır (Zerenler, 2005:6). İşletmelerde performans iyileştirme alanlarının belirlenmesinde sistematik analizin gerekliliğini savunan Morgan etkin performans kriterlerini; işletmeyi ilgilendiren konulara odaklanma, başarıya ulaştıran etmenlere dikkat etme, örgütsel öğrenmeyi destekleme, süreçlerin değerlendirilmesi ve personellerin ödüllendirilmesi için veri tabanı hazırlama, stratejik süreçleri destekleme, yöneticilere bilgi sağlama, işletmenin finansal kriterlerini belirleme ve müşteri memnuniyeti için veri sağlama gibi özellikler olarak ifade etmiştir. (Morgan, 1997:9).

### **3.5.4. Toplam Kalite Yönetimi Performans Ölçme Sistemi ve Özellikleri**

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin yine belirlenen amaçlara hizmet etme derecesidir. Kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olan performans çalışan için hedefe ulaşma konusunda gösterilen verimlilik ve etkinlik düzeyidir (Arıkan, 2018:38).

### **3.5.5. Performans Değerlendirme Sistemleri**

Robert Owen, New Lanark pamuk imalathanelerinde ilk performans değerlendirme sistemini uygulamıştır. Firmaların iş performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ise ilk önce Amerikan Deniz Kuvvetlerinde uygulanmıştır (Carrell v.d. 1995:173).

### **3.5.6. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları**

İşlemeler etkin olarak kullanılan ve daha önce başarıya ulaştığı test edilen bir performans ölçüm sistemi ile daha etkili rekabet edilebilir seviyeye ulaşacaktır. Rakiplerin

stratejilerine göre performansını belirleyen firmalar iç ve dış müşterilere karşı duyarlılığını artırmaktadır. Firma performansının ölçümü, karar vericiler için işletmelerin stratejik amaç ve performansının ortaya çıkılmasında sermaye sahiplerine, yatırım kuruluşlarına, banka, devlet ve toplumun diğer kesimleri için de bilgilendirici bir özelliğe sahiptir (Zerenler, 2005:30).

### **3.5.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları**

Performans ölçümleri firmaların geleceğine yön verir. Yöneticilere planlama, kontrol ve amaçlara ulaşma konularında karar almasına yardım ederek iyileştirmesi gereken alanlar hakkında bilgi verir. Firma stratejisi ile uygun yönetilmesine olanak sağladığı gibi firmalara zamanında veri akışı sağlar. Sürekli iyileştirmeyi etkin hale getirir.

Performans değerlendirme ölçütleri daha kaliteli mal ve hizmet sunulmasını sağlar. Rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlar ve pazar payından daha fazla gelir elde etmesini sağlar. İşletmenin gereksiz masraflardan kaçınmasına yardım ederek mal ve hizmetin maliyetini düşürür. Ayrıca işletmenin kaliteli ürün elde etmesini sağlayarak yüksek kâr kazanmasına imkan sağlar (Halis, 2007: 55).

### **3.5.8. Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme**

İşletme performansı daha kapsamlı anlamda finansal performansın yanında finansal olmayan performansı da kapsamaktadır. Hem finansal performans hem de finansal olmayan performans işletmenin durumu hakkında bilgi vermektedir (Bolat, 2010:19).

Performans değerlendirmesi, işletme yöneticilerinin alacağı ilkeli kararlar ile kuruluş amacını gerçekleştirebilecek ve başarı oranını yükseltecektir. Önceki dönemlere ait veriler ve dönemsel yapılacak değerlendirmeler ile işletmenin eksik kalan taraflarını görmesini sağlayacak ve bu eksikliklerin giderilmesi için kaynakları bu yönde düzenleyecektir (Bayyurt, 2007:578).

## **3.6. Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar**

Suğur (2004) çalışmasında Tekirdağ'da faaliyet gösteren işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemlerinin uygulanma düzeyini tespit etmek için yedi işletmenin yöneticilerine yönelik anket uygulandığını belirtmiştir. Araştırma yöntemi

olarak nitel ve içerik analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme sistemini benimsedikleri sonucuna varmıştır.

Özutku'nun (2006) araştırmasında Toplam Kalite Yönetimi departmanı olan ve ISO kalite güvence sistemi belgesine sahip Türk İmalat Sanayisinde faaliyet sürdüren 250 işletme ile 5'li likert ölçek kullanılarak yapılan işletme performansı analizi sonuçlarına göre Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile faaliyet performansı ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aydın, vd. (2010) çalışmalarında ISO 9001:2000 ve Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip Trabzon ilinde yer alan 17 firma çalışanına anket formu uygulanmıştır. Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetiminin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işletmelerde uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin olumlu yanları olduğu gibi bazı olumsuz sonuçlar da elde edilmiştir.

Kutlu ve Duran (2010) çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi'ni ve ISO 9000 kalite standardını kullanan firmaların iç ve dış müşterilerini ele almış ve müşterilerin işletme performansını nasıl etkilediğini ölçmüştür. Araştırma, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet sürdüren imalat ve hizmet sektörüne uygulanmıştır. Araştırmaya 58 firma dahil edilmiştir. Sonuç olarak işletmelerin müşteriye yeterli ilgiyi göstermedikleri, tedarik seçiminde ISO 9000 belgesine dikkat edilmediği tespit edilmiştir.

Hotamışlı, vd. (2011) çalışmalarında Afyonkarahisar'da hizmet veren bir alışveriş merkezinin Toplam Kalite Yönetimi süreçleri ile performanslarındaki değişiklik karşılaştırmalı olarak analiz edilmiş ve sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi iyileştirildikçe performansın arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Songül ve Uysal (2011) çalışmalarında Adana Çukobirlik Genel Merkezinde çalışan 180 kişiye anket uygulanmıştır. Ankete katılanlar arasında 11 Müdür, 14 müdür yardımcısı, 48 personel bulunmaktadır. Çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ile kooperatif işletmelerinin ilkeleri karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak kooperatiflerde Toplam Kalite Yönetiminin fayda sağladığı tespit edilmiştir.

Ekinci (2011) çalışmasında GOSB veya Kal-Der üyesi 242 işletme çalışanı anket çalışmasına katılmıştır. Araştırmanın bulgularından hareketle işletmelerin seçtikleri işletme performansını yükseltmek için farklı Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini geliştirmeleri, işletmenin operasyonel performansını geliştirmek isteyen yöneticiler Toplam Kalite

Yönetiminin müşteri odaklı, eğitim ve çalışanların katılımı ilkelerine daha çok odaklanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Sevimler, vd. (2011) çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulayan şirketlerde Toplam Kalite Yönetimi unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örneklem olarak Eskişehir ilinde 63 firmayla görüşme yapılmıştır. Sonuç olarak işletme performansının artırılması müşteriye verilen değer ile doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Başkan (2012) çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile işletme performansı arasındaki ilişkileri tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma İstanbul ilinde 60 5 yıldızlı otel seçilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Spearman Korelasyonuna göre Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin makul anlamlılık seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karcıoğlu ve Biçer (2013) çalışmalarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulama konusu işletmenin üretim maliyetleri ve faaliyet giderleri üzerinde farklı etkileri olduğunu göstermektedir.

Maimaitimin (2015) çalışmasında Çin'in Guangdong bölgesindeki üretim işletmeleri ele alınmış ve 300 katılımcı ile anket yapılmıştır. Sonuç olarak şirketlerin performanslarını arttırmada Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının önemli olduğu tespit edilmiştir.

Aydın ve Tiryaki'nin (2015) çalışmalarında Türkiye mobilya sanayisinde faaliyet sürdüren ve piyasada etkili olan 7 işletmede çalışan 411 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin çalışan performansını nasıl etkilediğinin tespit edilmesi araştırılmıştır. Sonuç olarak şirketlerde çalışan kişilere uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin; çalışanların eğitim ve medeni durum, aldığı ücret, departmanın işletme performansı etkilediği belirlenmiştir.

Gün'ün (2015) çalışmasında işletmelerin kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemlerinin uygulanıp uygulanmadığı araştırılmıştır. Çalışma Tekirdağ'da faaliyet gösteren farklı hizmet sektörlerindeki kalite ve performans değerlendirmesi 7 farklı şirket çalışanına anket yöntemiyle sorular sorulmuş ayrıca firma yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Sonuç olarak performans değerlemenin, çalışanların motivasyonunu arttırıcı bir unsur olduğu tespit edilmiştir.

Açan'ın (2016) çalışmasında literatür taraması yapılarak Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının geniş kapsamlı işletildiği görülmektedir.

Kazan, vd. (2017) çalışmalarında Hasta hekim performans değerlendirmesinin etkilerini üzerine çalışılmıştır. Sonuç olarak kalitenin uygulanabilirliği ile ilgili 8 faktörün kendi içlerinde birbirleriyle pozitif ve olumlu yönlü bir ilişkiye sahip oldukları görülmüştür.

Aktar ve Akın'ın (2018) çalışmalarında Manisa Organize Sanayi Bölgesinde üretim sektöründe faaliyet sürdüren 130 işletme çalışanına anket uygulanmıştır. Sonuç olarak işletmelerin Toplam Kalite Yönetiminin gereksiz giderlere sebebiyet verdiği, Toplam Kalite Yönetiminin işletme performansına katkı sunmadığı, maliyet azaltmak için Toplam Kalite Yönetiminden vazgeçileceği değerlendirilmiştir.

Albayrak (2018) çalışmasında Tekirdağ Çorlu'da gıda sektöründe faaliyet sürdüren firmalardan Toplam Kalite Yönetiminde süreç iyileştirme tekniği kullanan iki firma ele alınmıştır. Sonuç olarak Altı Sigma uygulamalarında danışmanlık ihtiyacı dış kaynaklar vasıtasıyla karşılandığı, Kaizen uygulamasında ise sürekli iyileştirme gereken bir konu olarak değerlendirilip giderlere katlanması gerektiği belirtilmiştir.

Furkan ve Fıglalı'nın (2018) çalışmalarında Marmara Bölgesindeki 80 firmadan 200 kişiye firma performansı ile sürekli iyileştirme arasındaki ilişkinin tespiti için anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre firma performansı ile Kaizen uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Aksoy'un (2018) çalışmasında inşaat sektöründe hizmet veren ancak firma ismi belli olmayan 26 çalışana çalışanların mevcut sistemi nasıl gördükleri ve Toplam Kalite Yönetiminin sektördeki firmalardaki işlevinin neler olduğunun tespiti için anket uygulanmıştır. Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında bazı eksikliklerin olduğu, üst yönetimin uygulamalara katılımının yetersiz kaldığı ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının işletmeye en büyük yararının ise artan müşteri memnuniyeti olduğu sonucuna varılmıştır.

Arıkan (2018) çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Sonuç olarak işletmelerde uygulanan Toplam

Kalite Yönetiminin sürekli yenilenmesi ve geliştirilmesi ile çalışan performansına etki edeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Yayla'nın (2019) araştırması kapsamında 850 işletmeye e-posta ile anket uygulanmıştır. Sonuç olarak operasyonel performans ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Bernowski'nin (1991) çalışmasında ABD, Almanya, Kanada ve Japonya'da faaliyet sürdüren 500 firmaya kalite uygulamaları ve işletme performansı arasında bir ilişki olup olmadığını incelenmiştir. Sonuç olarak süreç iyileştirme, stratejik plana uyumun işletme performansına etki ettiği ortaya çıkmıştır.

Powell'ın (1995), Madu ve Kuei (1995), Hendricks ve Singhal (1997), Anderson ve Sohal (1999), Terziovski ve Samson'un (1999), Stachevsky, and Elizur (2000), Rahman (2001), Spencer ve Loomba (2001) ve Costa et all. (2006) çalışmalarında toplam kalite ile işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

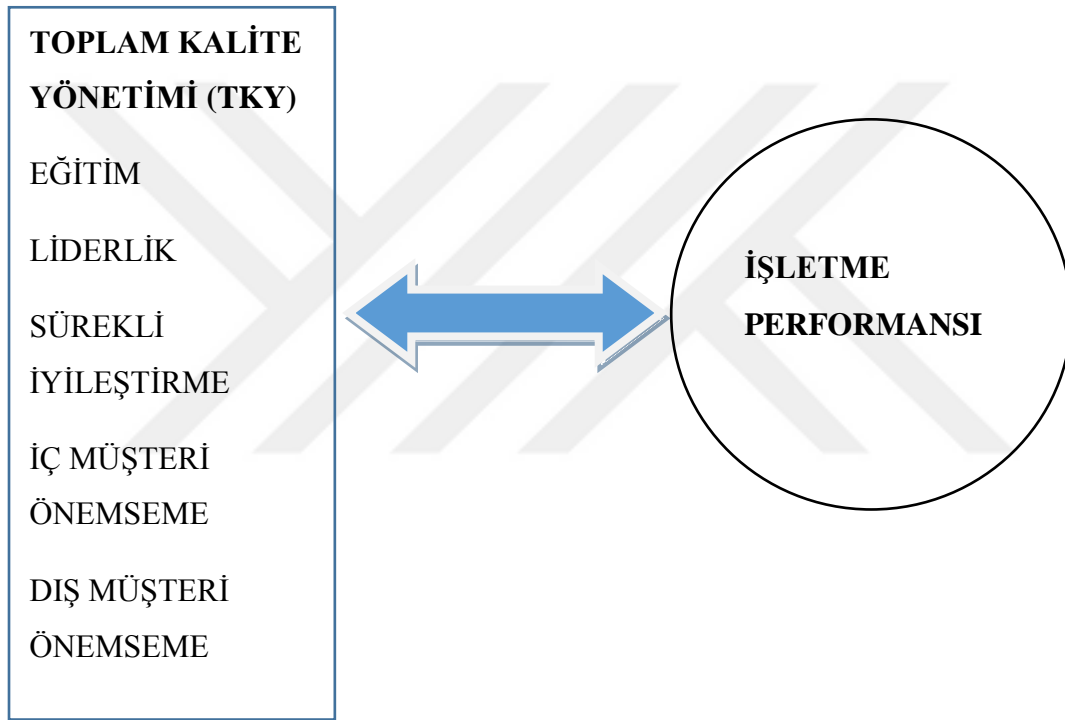
## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada TKY unsurlarının işletme performansı ile ilişkisini incelemek amacıyla nicel veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın modeli aşağıda gösterilmiştir.

TKY Unsurları ile İşletme Performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi



**Şekil 19.** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri 1.3 alt başlığında verilmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Batman Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 97 işletme oluşturmaktadır. Bu kapsamda veri toplamak amacıyla faal durumda bulunan işletmeler ziyaret edilmiş olup gerekli bilgilendirmeler yapıldıktan sonra kabul eden işletmelerde bulunan yöneticilerden anket tekniği kullanılarak 82 adet anket formu toplanmıştır.

Bu çalışmada örneklem tekniklerinden olasılıklı olmayan tekniklerden olan amaçlı (yargısal) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme tekniğinde araştırmanın amacına en uygun olacak birimler örnekleme dahil edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 126-132).

Araştırma amacı açısından açıklayıcı, yöntem açısından nicel bir araştırmadır. Açıklama amaçlı araştırmada temel gaye nedensel ilişkiyi açığa çıkarmaktır. Bu araştırmalarda değişkenler arasında nedensel ilişkiler üzerine geliştirilen hipotezler test edilir. Nicel araştırmalar sayısal veri kullanılmak suretiyle sonuca ulaşmayı hedefleyen araştırmalardır. Nicel araştırmalarda amacına uygun olarak meta-analiz, deneysel ve tarama yöntemleriyle araştırma yapılabilmektedir. Bunlardan ilişkisel tarama yönteminde değişkenler arasındaki ilişkiler ve değişimin derecesi açığa çıkarılmaya çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 99-108).

**Tablo 5.** Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*	
	%95	%99		%95	%99
50	44	47	7000	364	608
100	79	87	7500	365	611
250	151	182	8000	367	615
350	183	229	8500	368	617
500	217	286	9000	368	620
750	254	353	9500	369	622
1000	278	400	10000	370	624
1500	306	461	15000	375	637
2000	322	500	20000	377	644
2500	332	526	30000	379	651
3000	341	545	40000	381	655
3500	346	559	50000	381	657
4000	350	571	75000	382	660
4500	354	580	100000	383	661
5000	357	587	250000	384	661
5500	359	594	500000	384	664
6000	361	599	1000000	384	665
6500	363	604	10000000	384	665
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir üst veya alt tam sayıya tamamlanmıştır</li> </ul>					

**Kaynak:** Gürbüz ve Şahin, 2017: 130

### 4.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak ilişkisel tarama yöntemi ve amaçsal örnekleme tekniğiyle veri toplanmıştır. Bu kapsamda Batman OSB’de bulunan 97 firmadan anket tekniğiyle 82 adet anket formu toplanmıştır. Araştırmada TKY unsurları ölçeği kapsamında beş alt boyutu bulunan toplam 16 soru, işletme performansı ölçeği kapsamında 12 soru ve demografik bilgiler için 8 soru olmak üzere toplamda 36 soru sorularak anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Anket vasıtasıyla toplanan veriler SPSS istatistik 22.0 programıyla analiz edilip yorumlanmıştır.

#### 4.3.1. Ölçek

Çalışmada demografik bilgileri kapsayan ve 8 sorudan oluşan kişisel bilgi formu, işletme performansı ile alakalı olarak 12 sorudan oluşan işletme performansı ölçeği ve TKY ölçeğinde bulunan Toplam Kalite Yönetiminin unsurları olan; eğitim boyutunu ölçmek için anket formunda 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sırada yer alan sorular, liderlik boyutunu ölçmek için anket formunda 7 ve 8. sırada yer alan sorular, sürekli iyileştirme (Kaizen) boyutunu ölçmek için 9, 10 ve 11. sırada yer alan sorular, çalışanları belirten iç müşterinin önemsenme derecesini ölçmek için 12, 13 ve 14 sırada yer alan sorular ve hizmet veya mal alanlara karşı kalite anlayışını ölçmek için dış müşterinin önemsenme derecesini ölçmek için 15 ve 16. sırada yer alan sorular alt faktörleriyle birlikte TKY ile alakalı veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette TKY unsurlarını ölçmek için 5’li likert (1-Çok Düşük, 2-Düşük, 3-Normal 4-Yüksek, 5-Çok Yüksek) olmak üzere 16 soru, işletme performansını ölçmeye yönelik 5’li likert (1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum) olarak 12 soru olmak üzere 28 soru ve demografik değişkenlere yönelik 8 soru olmak üzere toplam 36 soru sorulmuştur. Anketin birinci kısmı Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinden, ikinci kısmı İşletme Performansı ölçeğinden, üçüncü kısmı demografik özellikleri içeren genel bilgi formundan oluşmaktadır. Genel bilgi formu; faaliyet gösterilen sektör, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi, TKY eğitimi durumu ve Toplam Kalite Yönetiminin uygulanma derecesi sorularından oluşmaktadır.

#### 4.3.2. Geçerlilik Çalışması

Ölçeklerin geçerliliği, faktör analizi ve TUKEY testi yapılarak kontrol edilmiştir. Verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testleri uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunda Toplam Kalite Yönetimi ve alt faktörlerini ölçmek için alt faktörlerden olan eğitim boyutu, liderlik boyutu, sürekli iyileştirme boyutu, dış müşterinin önemseme düzeyi boyutu ve iç müşterinin (çalışanların) önemsenme düzeyi boyutunu ölçmek için TKY ölçeği ve işletme performansını ölçmek için işletme performansı ölçeği kullanılmıştır. TKY ölçeği ve işletme performansı ölçeği için Sevda SEVİMLER'in "Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılan ölçeklerden yararlanılmış olup TKY ölçeğinde bulunan 16 soru ve işletme performansı ölçeğinde bulunan 12 soru ve demografik bilgiler kısmında yer alan 2 soru Sevda SEVİMLER'in "Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki" isimli Yüksek Lisans tez çalışmasından alınmıştır.

Sevda SEVİMLER anket sorularını oluştururken Yahaya YUSUF'a ait olan Implementation of TQM in China and Organization Performance: An Empirical Investigation isimli çalışmasından, Atılhan NAKTİYOK ve Orhan KÜÇÜK'ün, Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri çalışmalarından ve İdris ALPSOY'a ait olan, Küçük ve Orta Boy işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yüksek Lisans tezinden yararlandığını beyan etmiştir (Sevimler, 2010: 95-96).

Ayrıca Makbule Seda YETİŞEN'in "Toplam Kalite Yönetimi'nin İşletme Performansına Etkisi" isimli Yüksek Lisans Tez çalışmasının anket kısmı için Sevda SEVİMLER'in "Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki" isimli Yüksek Lisans tez çalışmasından yararlandığı görülmektedir.

### 4.3.3. Güvenirlik Çalışması

Evrenin büyüklüğü 97 olduğundan %95 güvenirlikle gerekli örneklem büyüklüğü 79'dur. Toplam 82 adet anket formuna ulaşıldığından yapılacak analiz ve yorumlamalar için %95 güvenirlikle gerekli sayıya ulaşıldığı görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130).

Toplam Kalite Yönetimi ölçek maddeleri ve işletme performansı ölçeği için uygulanacak analiz yönteminin parametrik veya parametrik olmayan yöntemlerden hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla SPSS programı aracılığıyla normallik testi uygulanmış olup bunun sonucunda verilerin normal dağılıp dağılmadığını öğrenmek için Skewness ve Kurtosis yani çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6.** TKY ölçeği ve İşletme Performansı ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Verileri

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Çarpıklık SH.	Basıklık	Basıklık SH.
Eğitim	82	1,67	5	3,83	0,85	-0,476	0,266	-0,509	0,526
Liderlik	82	1	5	4	0,98	-0,989	0,266	0,737	0,526
Sürekli iyileştirme	82	1	5	4	0,84	-0,708	0,266	0,390	0,526
İç müşteri önemseme	82	1	5	3,66	0,98	-0,471	0,266	-0,562	0,526
Dış müşteri önemseme	82	1	5	4	0,85	-0,689	0,266	-0,055	0,526
TKY unsurları	82	1,88	5	3,93	0,75	-0,647	0,266	-0,227	0,526
İşletme performansı	82	1	5	3,83	0,77	-0,877	0,266	1,410	0,526

Hair vd.'ne göre (2013) çarpıklık ve basıklık değerleri +1,0 ile -1,0 değerleri arasındaysa verilerin normal dağıldığını gösterir (Hair, 2013). George, D., ve Mallery, M.'ye (2010) göre basıklık değerleri +1,0 ile -1,0 arasında mükemmel kabul edilir, ancak çoğu durumda +2,0 ile -2,0 aralığında da kabul edilebilir değer olarak görülür (George v Mallery, 2010). Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 değerleri arasındaysa verilerin normal dağıldığını gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

TKY ölçeğinin alt faktörlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri yukarıdaki bilgiler ışığında incelendiğinde tüm faktörler için Skewness ve Kurtosis değerlerinin (+1,0) ve (-1,0) değerleri arasında olup verilerin normal dağıldığı gözlenmiştir. İşletme performansı ölçeği için yapılan incelemede Skewness ve Kurtosis değerlerinin (+1,5) ve (-1,5) değerleri arasında olduğu ve verilerin normal dağıldığı gözlenmiştir. Böylelikle TKY ölçeğinin ve İşletme performansı ölçeğinin parametrik testler için uygun olduğu görülmektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu kısmında Batman Organize Sanayi Bölgesinde bulunan işletmelerden anket çalışmasıyla toplanan veriler sunulmakta ve bunların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle çalışmaya katılan 82 yöneticiden elde edilen verilerden demografik özelliklere yönelik olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş ve daha önce belirlenmiş olan araştırma problemleri kapsamında yapılan analizlerin sonucunda ulaşılan bulgular verilerek yorumlanmıştır.

#### 5.1.Batman Organize Sanayi Bölgesi Hakkında Genel Bilgiler

Batman Organize Sanayi Bölgesi 1000 dönüm arazi üzerine 1991 yılında kurulmuştur. Arazi tahsislerinin tamamlanmasını müteakip 1, 2, 3 ve 4. ilaveler yapılmış ve Batman Organize Sanayi Bölgesi'nin toplam alanı 3790 dönüm olmuştur. Mevcut kısımlarda sanayicilere tahsis edilecek alan kalmadığından ek yer seçimi yapılmış ve bunun bir kısmı için alt yapı çalışmaları onaylanmış bir kısmı için ise kamulaştırma işlemleri devam etmektedir. Batman Organize Sanayi Bölgesinde 97 sanayici, Bilim Teknik Koleji ve Gümrük Müdürlüğü bulunmaktadır. Tahsis edilen parsellerden, 10 firma proje merhalesinde, 11 firma inşaat merhalesinde olup 76 firma üretim yapmaktadır. Üretim yapan 76 işletmede toplam 4700 kişi istihdam edilmektedir. Proje ve inşaat aşamasında olan firmaların da üretime geçmesiyle birlikte yaklaşık olarak 6500 civarında işçinin istihdam edilebileceği öngörülmektedir. Batman Organize Sanayi Bölgesinde değişik iş kollarında yaklaşık 320 yatırımcının talebi bulunmaktadır. (<http://www.batman.gov.tr/batman-organize-sanayi-bolgesi>)

**Tablo 7.** Sektörlerin Dağılımı

Gıda sektöründe (Hazır Gıda)	21 adet firma bulunmaktadır.
Tekstil sektöründe	30 adet firma bulunmaktadır.
Plastik sanayinde	10 adet firma bulunmaktadır.
Mobilya sektöründe	3 adet firma bulunmaktadır.
İnşaat malzemeleri sektöründe	20 adet firma bulunmaktadır.
Eğitim Tesisi	1 adet firma bulunmaktadır.
Makine ve Metal Sanayiinde	9 adet firma bulunmaktadır.
Kâğıt fabrikası	1 adet firma bulunmaktadır.
Elektrik-Elektronik Sektörü	3 adet firma bulunmaktadır.

**Kaynak:** (<http://www.batman.gov.tr>)

## 5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analiz ve değerlendirmeler katılımcıların beyanları esas alınarak yapılmıştır.

**Tablo 8.** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı	Frekans	% (Yüzde)
Kadın	13	15,9
Erkek	69	84,1
Toplam	82	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerden anket formunu tam doldurup teslim eden 82 yöneticinin beyanları esas alınarak yapılan betimsel istatistik sonucunda yöneticilerden 13'ü kadın, 69'u erkeklerden oluşmaktadır.

**Tablo 9.** Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör

<b>Firmanın faaliyet gösterdiği sektör dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>% (Yüzde)</b>
Gıda	19	23,2
Yapı ve İnşaat	14	17,1
Makine	5	6,1
Tekstil	28	34,1
İmalat	12	14,6
Plastik, Karton ve Ambalaj	3	3,7
Sağlık	1	1,2
Toplam	82	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerden anket formunu tam doldurup teslim eden 82 yöneticinin çalıştığı firmaların faaliyet gösterdiği sektörel dağılımı incelendiğinde 82 yöneticinin 28'i tekstil sektöründe, 19'u gıda sektöründe, 14'ü yapı ve inşaat sektöründe, 3'ü plastik, karton ve ambalaj sektöründe, 12'si imalat sektöründe, 5'i makine sektöründe, 1'i sağlık sektöründe istihdam edilmektedir. Sektörel dağılım incelendiğinde katılımcıların %34,1 ile tekstil sektörü, %23,2 ile gıda sektörü ve %17,1 ile yapı ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların yöneticilerinden oluştuğu ve sadece bu üç sektör yöneticilerinin katılımın 4'te 3'üne tekabül eden %74,4'ünü oluşturduğu görülmüştür. Batman Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet sürdüren sektör dağılımındaki farklılığın sebebi araştırmaya katılan firmaların baz alınmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 10.** Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

<b>Medeni Durum Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>% (Yüzde)</b>
Evli	46	56,1
Bekar	36	43,9
Toplam	82	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerden anket formunu tam doldurup teslim eden 82 yöneticinin %56,1'i bekar, %43,9'u evlidir. Araştırmaya katılanlar medeni durum açısından incelendiğinde evli ve bekarlar sayısal olarak birbirine yakın olarak katılım sağlamıştır.

**Tablo 11.** TKY Konusunda Eğitim Alma Durumu

TKY konusunda eğitim aldınız mı?	Frekans	% (Yüzde)
Evet	42	51,2
Hayır	40	48,8
Toplam	82	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerden anket formunu tam dolduran 82 yöneticinin %51,2'si TKY konusunda eğitim almış %48,8'i eğitim almamıştır. Bu sonuçlara göre Batman OSB'de bulunan ve katılım gösteren yöneticilerin yarısına yakını TKY konusunda eğitim almış yarısına yakını TKY konusunda eğitim alamadıklarını beyan etmişlerdir.

Araştırmada TKY konusunda eğitim almayanlarında firmanın uygulamış olduğu TKY felsefesi sayesinde yaptıkları iş ve işlemlerde TKY unsurlarını benimseyip uyguladıkları gözlenmiştir.

**Tablo 12.** Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş Dağılımı	Frekans	% (Yüzde)	Toplam Yüzde (%)
18-24	4	4,9	4,9
25-31	30	36,6	41,5
32-38	37	45,1	86,6
39-45	9	11,0	97,6
46 ve üstü	2	2,4	100,0
Toplam	82	100,0	

Araştırmaya katılanların %36,6'sı 25-31 yaş aralığında, %4,9'u 18-24 yaş aralığında, %45,1'i 32-38 yaş aralığında, %11'i 39-45 yaş aralığında, %2,4'ü 46 yaş ve üstündedir. Bu sonuçlar incelendiğinde Batman OSB'de çalışanların yarısına yakınının 32-38 yaş aralığında bulunanlardan oluştuğu görülmüştür.

**Tablo 13.** Katılım sağlayanların Eğitim Durumları Bakımından Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	% (Yüzde)	Toplam Yüzde (%)
Lise (ve dengi)	17	20,7	20,7
Ön lisans	8	9,8	30,5
Lisans	43	52,4	82,9
Lisansüstü	13	15,9	98,8
İlköğretim	1	1,2	100,0
Toplam	82	100,0	

Katılımcıların %20,7'si lise ve dengi okul mezunu, %9,8'i ön lisans mezunu çoğunluğu oluşturan ve %52,4'e tekabül eden 43 kişi lisans mezunu ve %15,9'u lisansüstü eğitim mezunundan oluşmaktadır.

Araştırmada eğitim durumlarının incelenmesiyle Batman OSB'de çalışanların eğitim seviyelerinin dağılımını tespit etmek ve TKY unsurlarının ve işletme performansının eğitim durumları bakımından farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması amaçlanmıştır.

**Tablo 14.** Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Bakımından Dağılımı

Mesleki Deneyim Süresi	Frekans	% (Yüzde)	Toplam Yüzde (%)
0-2 Yıl	15	18,3	18,3
3-5 Yıl	18	22,0	40,2
6-10 Yıl	28	34,1	74,4
11-15 Yıl	16	19,5	93,9
16 Yıl ve üzeri	5	6,1	100,0
Toplam	82	100,0	

Katılımcıların mesleki deneyimleri incelendiğinde %34,1'inin 6-10 yıl arası mesleki deneyim süresine, %22'sinin 3-5 yıl arası mesleki deneyim süresine, %19,5'inin 11-15 yıl arası mesleki deneyime, %18,3'ünün 2 yıldan az deneyime ve %6,1'inin 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada mesleki deneyimin incelenmesinin nedeni Batman OSB'de çalışanların mesleki deneyim süresi dağılımını tespit etmek ve TKY unsurlarının ve işletme performansının mesleki deneyim süresi bakımından farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması amaçlanmıştır.

**Tablo 15.** Katılımcıların TKY'nin Firmalarında Bütünüyle Uygulanma Derecesi Bakımından Görüşlerinin Dağılımı

TKY'nin Firmanızın bütününde uygulanma derecesi	Frekans	% (Yüzde)	Toplam Yüzde (%)
Çok düşük	4	4,9	4,9
Düşük	7	8,5	13,4
Normal	43	52,4	65,9
Yüksek	21	25,6	91,5
Çok yüksek	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Katılımcıların Toplam Kalite Yönetiminin firmalarında bütünüyle uygulanması derecesi konusunda verdikleri cevaplar incelendiğinde; %52,4'ü uygulanma derecesini normal olarak cevaplandırmış, %25,6'sı yüksek, %8,5'i çok yüksek olmak üzere %86,6'sını oluşturan büyük çoğunluk firmalarında Toplam Kalite Yönetiminin firmanın bütününde uygulandığını beyan etmiştir. Bunun aksini düşünen %8,5'i oluşturan kısım düşük düzeyde uygulandığını, %4,9'u çok düşük düzeyde uygulandığını ifade etmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar bütün olarak incelendiğinde %13,4'ü TKY'nin firmalarında düşük veya çok düşük olarak uygulandığını ifade etmiş geriye kalan %86,6'luk çoğunluk TKY'nin firmalarında uygulanma durumunun normal, yüksek ve çok yüksek derecelerde uygulandığı yönünde beyanda bulunmuştur.

### 5.3.TKY Unsurları ve İşletme Performansı Analiz Sonuçları

Çalışmanın anket formunda bulunan Toplam Kalite Yönetimi ölçeği ve işletme performansı ölçeği kapsamında bulunan Toplam Kalite Yönetiminin alt unsurları olan 5 alt boyuttan oluşan 16 madde ve işletme performansı ölçeği kapsamında 12 madde olmak üzere toplam 28 madde için faktör analizi yapmadan önce Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmış olup Cronbach's Alpha katsayısının 0,96 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin > 0,70'ten büyük olması verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Kurtuluş, 2010:184). Güvenirlik analizinden sonra veri setinin faktör analizine uygunluk durumunun tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmış olup KMO ve Bartlett testi sonucu verilerin kabul edilebilir ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

TKY ölçeğinin faktör analizi incelendiğinde 5 alt ölçeğe yönelik olarak soruların gruplandığı anlaşılmaktadır. KMO testi örneklemeden elde edilen değişkenlerin oluşturmuş olduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değerinin 0,60 ve üstü olması örneklemin faktör analizi yapmak için yeterli olacağına işaret etmektedir. Barlett küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucunun anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) değişkenler arası ilişkinin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği manasına gelir (Gürbüz ve Şahin, 2017:318). Yapılan analizde KMO değerinin kabul edilebilir  $> ,60$  düzeyinden yüksek ve 0,91 olduğu görülmüştür.

Faktör analizi yapmadan önce faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını anlamak için KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett Testi yapılmıştır. Uygulanan ankette KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett (küresellik) testine göre, KMO'nun örnek uygunluk değeri ve sig. değeri değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu görülmüş ve dolayısıyla bu değişkenlere faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör yükleri bir maddenin veya gözlenen değişkenin ilgili faktör ile olan korelasyonudur. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin ilgili faktörü açıklamada yetersiz olduğu manasına gelir. Faktör yüklerinin en az 0,32'nin üstünde olması önerilmektedir. Eğer faktörlerin mümkün olduğunca güçlü maddelerden oluşması isteniyorsa faktör yük değerinin 0,5 olmasını esas alabilir. Bu bağlamda 0,32 – 0,5 arası düşük, 0,5 – 0,6 arası iyi, 0,6 – 0,7 arası yüksek, 0,7 ve üzerindeki faktör yükleri mükemmel olarak sınıflandırılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017:318). Bu bilgiler referans alınarak yapılan analizde faktör yük değerleri iyi, yüksek ve mükemmel olarak dağılmıştır. Normal şartlarda varyans yüklerinin toplam varyansın %50'sini açıklaması kabul edilebileceği anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda faktör yükleri incelendiğinde ölçeğin toplam varyansın %77,46'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. TKY unsurları ve işletme performansı faktör analizi dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 16.** TKY Unsurları ve İşletme Performansı Faktör Analizi

<b>Değişkenler</b>	1	2	3	4	5	6
<b>1. Eğitim</b>						
1. Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi.	,800					
2. TKY sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi.	,547					
3. Örgütte eğitimin tüm yöneticilere (üst-orta-alt) verilme derecesi.	,797					
4. İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi.	,707					
5. Bölümlerde TKY ile ilgili verilen eğitimde çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi.	,487					
6.Yığın ya da partiler halinde ham madde, yarı mamul, mamul ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örneklemesinin kullanılma derecesi.	,580					
<b>2. Liderlik</b>						
7. Bölümlerde üst düzey yöneticilerin karı arttırmak için kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi		,684				
8. Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi		,892				
<b>3. Sürekli iyileştirme</b>						
9. İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi.			,794			
10.Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans (karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.) standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi			,576			
11. İşletmede hizmet ya da ürünlerin kalitesi, boşa harcanan kaynaklar (zaman, enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi			,700			
<b>4. İç müşteri</b>						
12. İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi				,588		
13. Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi				,925		
14. Bölümde kalite ilgili kararlarda çalışanlar ve kalite kontrol denetçilerin katılma derecesi				,541		

Değişkenler (Tablo 16'nın Devamı)	1	2	3	4	5	6
<b>5.Dış müşteri</b>						
15. Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi					,794	
16. Müşteri şikâyeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi					,718	
<b>İşletme Performansı Ölçeği</b>						
1- Çalışanların katılımları arttı						,825
2. Çalışanların memnuniyetleri arttı						,693
3. Çalışanların verimlilikleri arttı						,766
4. Dayanışma arttı						,576
5. Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata ya da kusur oranı azaldı						,751
6. Tüketici şikâyetleri azaldı						,771
7. Müşteri memnuniyeti arttı						,866
8. Rekabet seviyesi arttı						,576
9. Satışlar arttı						,746
10. Kaliteli ürünler üretmek için katlanılan maliyetler azaldı						,721
11. Firmanın ünü arttı						,647
12. Üretim süreci kısaldı						,750

Toplam Kalite Yönetimi unsurları ölçeğinin soruları için faktör analizi yapıldığında beş boyutta gruplanmış ve KMO değerinin kabul edilebilir  $> ,60$  düzeyinden yüksek ve  $0,900$  olduğu gözlemlenmiştir. Faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir.

İşletme performansı sorularının faktör analizi yapıldığında sorular tek boyutta gruplanmış ve KMO değerinin kabul edilebilir  $> ,60$  düzeyinden yüksek ve  $0,929$  olduğu gözlemlenmiştir. Faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliği, faktör analizi ve TUKEY testi yapılarak kontrol edilmiştir. Verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testleri uygulanmıştır. KMO değerinin  $0,60$ 'dan yüksek olması ve Barlett Sphericity testinin anlamlı çıkması eldeki veriler için faktör analizinin uygulamaya için elverişli olduğunun bir göstergesidir. İki ölçek için de KMO değeri kabul edilebilir ve Barlett testi anlamlı çıkmıştır. TKY ölçeği ve işletme performansı ölçeği için hesaplanan KMO değeri verileri ve Bartlett testi sonuçları, Cronbaach's Alpha değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 17.** Değişkenlerin Ortalama ve S.S Değerleri ile KMO, Bartlett Testi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	KMO değeri	Bartlett Testi	Cronbach's Alpha	Ortalama	Standart Sapma
Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği	0,900	0,000	0,935	3,74	0,76
İşletme Performansı Ölçeği	0,929	0,000	0,950	3,81	0,78
TKY + İP ölçeği	0,912	0,000	0,963	3,77	0,72

KMO ve Bartlett testi ile değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti sağlanmıştır. Faktör analizi bizlere değişkenler arasında belli bir oranda ilişki olduğunu açıklamaktadır. Bartlett küresellik testi, değişkenler arasındaki ilişkinin olumlu ya da olumsuz durumunu belirler. Bartlett testinde  $p < 0,05$  değeri oluşması değişkenler arasında analiz etmeye yeterli ilişki olduğunu ve faktör analizi için herhangi bir engelin bulunmadığı anlamını doğurmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317).

Analiz sonuçlarına göre Bartlett testi anlamlı çıkmadığında, değişkenlerin faktör analizi yapmaya uygun olmadığı anlaşılmalıdır. Çalışmamızda KMO değeri 0,912 olup ve Bartlett değeri 0,000 olarak tespit edilmesi ile değişkenler arası faktör analizi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi değerinin ise 0,000 çıkması ile değişkenler arası anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucu tespit edilmiştir.

#### 5.4. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik ankete katılan çalışanların anket sorularına tutarlı cevap vermesi ile ilgilidir. Analiz yapılırken doğru ve objektif sonuçların çıkabilmesi için anketi cevaplayanların doğru bilgiler girmesi güvenirlik anlamında önem arz etmektedir (Büyüköztürk, 2011: 169). Çalışmamızda güvenirlik katsayıları hesaplanarak sonuçlara göre yorumlama yapılmıştır. Güvenirlik tespiti için Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının belirlenen seviyede olması analizin tutarlı olduğu ve ilgili tüm soruların doğru cevaplandırıldığı anlamına gelmektedir (Özdamar v.d. 2004:662). Genel kabul görmüş güvenirlik tespitinde ( $\alpha$ ) değeri 0-0,4 arasında ise güvenilir olmadığı, 0,4-0,6 arasında düşük güvenilir olduğu, 0,6-0,8 arasında ise güvenilir olduğu ve 0,8-1,0 arasında ise yüksek güvenilir olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmanın bu kısmında

ölçeklerde bulunan ifadelerin alfa iç tutarlılık katsayısı, ortalama değer ve standart sapma gibi değerlere yer verilmiştir.

**Tablo 18.** Toplam Kalite Yönetimi Unsurları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyutlar	Alt Faktör Cronbach's Alpha	Faktör Aritmetik Ortalama	Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
			Tky1	3,38	,938
			Tky2	3,85	,862
			Tky3	3,67	,955
			Tky4	3,45	,977
Eğitim	,895	3,60	Tky5	3,70	,911
			Tky6	3,61	,939
Liderlik	,861	3,90	Tky7	3,85	1,016
			Tky8	3,96	,982
Sürekli İyileştirme	,779	3,90	Tky9	3,95	,929
			Tky10	3,93	,903
			Tky11	3,72	,997
İç Müşteri Önemseme	,760	3,59	Tky12	3,71	,928
			Tky13	3,30	1,063
			Tky14	3,74	,953
Dış Müşteri Önemseme	,701	4,00	Tky15	3,98	,955
			Tky16	4,02	,981
<b>Genel Değerler</b>		Cronbach Alfa		Ortalama	Madde Sayısı
		<b>,935</b>		3,74	16

TKY unsurlarından olan ve ankette 6 maddeden oluşan eğitim alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısının ,895, liderlik alt boyutunun ,861, sürekli iyileştirme alt boyutunun ,779, iç müşterinin önemsemesi alt boyutunun ,760, dış müşteri önemsemesi alt boyutunun ,701 ve TKY'nin tüm alt boyutlarıyla değerlendirildiği TKY ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısının ,935 olduğu yukarıda geçen tüm Cronbach's Alpha katsayısı değerleri yüksek güvenilir olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 19.** İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Madde No</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>,950</b>	<b>3,81</b>	İp1	3,74	,886
		İp2	3,83	,900
		İp3	3,88	,866
		İp4	3,88	,961
		İp5	3,93	,979
		İp6	3,95	,955
		İp7	4,05	,941
		İp8	3,77	,907
		İp9	3,77	,972
		İp10	3,39	,938
		İp11	3,93	,928
		İp12	3,65	,911

Ankette 12 soruyla ölçülmeye çalışılan işletme performansı sorularının ortalama değerleri, standart sapma değerleri ile işletme performansı ölçeğinin aritmetik ortalaması ve Cronbach's Alpha katsayısı değeri yukarıda verilmiştir. Verilerin normal dağıldığı işletme performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ,950 olup yüksek güvenirlilik düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### **5.5. ANOVA Testi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri**

TKY unsurlarından İç müşterinin önemsenmesi, Dış müşterinin önemsenmesi, Eğitim, Liderlik, Sürekli İyileştirme boyutu ve toplam kalite yönetimi ile İşletme Performansı bileşenleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi yardımı ile ölçülmüş olup pozitif ve anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. ANOVA testi, ikiden fazla grubun ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal ya da istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığına karar veren bir test olup; varyanslar arasında dağılımın homojenliğini tespit etmek için uygulanmıştır. TKY unsurlarından İç müşterinin önemsenmesi, Dış müşterinin önemsenmesi, Eğitim, Liderlik, Sürekli İyileştirme boyutu ve Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı bileşenleri arasındaki neden sonuç ilişkisi ise regresyon analiziyle irdelenmiştir.

### 5.5.1. Korelasyon Analizine Ait Bulgular

**Tablo 20.** Eğitim Boyutu ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon

		Eğitim	İşletme Performansı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitim Boyutu	Pearson Korelasyonu	1	,717**		
	Sig. (2-tailed)		<b>,000</b>	3,61	,85
	N	82	82		
İşletme Performansı	Pearson Korelasyonu	,717**	1		
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>		3,81	,78
	N	82	82		

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir. (%99 güvenirlikle). \*\* ,01 düzeyinde anlamlı

Çalışma kapsamındaki verilerin dağılımının normal dağıldığı tespit edilerek Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan Pearson Korelasyonu Analizi sonucu incelendiğinde %99 güvenirlikle TKY unsurlarından eğitim boyutu ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunduğu görülmüştür.  $r(82) = ,717, p < ,001$ . Yukarıdaki bulgular sonucunda H1a (TKY unsurlarından olan eğitim ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

Sevimler, Duran ve Çetindere (2011), Zeinalpour, H. (2016), Yetişen (2011), Sevimler'in (2010) çalışmalarında eğitim ve işletme performansı arasında olumlu ve pozitif yönde ilişki olduğu, Ekinci'nin (2011) çalışmasında eğitimin ve çalışan katılımının çalışan performansı ve müşteri sonuçlarını olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 21.** Liderlik ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon

		Liderlik	İşletme Performansı	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik Boyutu	Pearson Korelasyonu	1	,565**		
	Sig. (2-tailed)		<b>,000</b>	3,90	,98
	N	82	82		
İşletme Performansı	Pearson Korelasyonu	,565**	1		
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>		3,81	,78
	N	82	82		

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir. (%99 güvenirlikle). \*\* ,01 düzeyinde anlamlı

Çalışma kapsamındaki verilerin dağılımının normal dağıldığı tespit edilerek Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan Pearson Korelasyonu Analizi sonucu incelendiğinde %99 güvenirlikle TKY unsurlarından liderlik boyutu ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunduğu görülmüştür  $r(82) = ,565, p < ,001$  . Yukarıdaki bulgular sonucunda H1b (TKY unsurlarından olan liderlik ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmiştir.

Sevimler ve Çetindere (2011), Küçük, Yılmaz, Şen ve Küçük, N. (2015), Zeinalpour (2016), Yılmaz (2014), Yetişen (2011), Sevimler, (2010) çalışmalarında, liderlik boyutunun işletme performansını olumlu ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 22.** Sürekli İyileştirme ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon

		Sürekli İyileştirme	İşletme Performansı	Ortalama	Standart Sapma
Sürekli İyileştirme	Pearson Korelasyonu	1	,621**		
	Sig. (2-tailed)		<b>,000</b>	3,86	,84
	N	82	82		
İşletme Performansı	Pearson Korelasyonu	,621**	1		
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>		3,81	,78
	N	82	82		

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir. (%99 güvenirlikle). \*\* ,01 düzeyinde anlamlı

Çalışma kapsamındaki verilerin dağılımının normal dağıldığı tespit edilerek Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan Pearson Korelasyonu Analizi sonucu incelendiğinde %99 güvenirlikle TKY unsurlarından sürekli iyileştirme (Kaizen) boyutu ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunduğu görülmüştür.  $r(82) = ,621, p < ,001$  . Yukarıdaki bulgular sonucunda H1c (TKY unsurlarından olan sürekli iyileştirme ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

Sevimler ve Çetindere (2011), Küçük, Yılmaz, Şen ve Küçük, N. (2015), Zeinalpour (2016), Yılmaz (2014), Yetişen (2011), Sevimler, (2010) çalışmalarında, sürekli iyileştirmenin işletme performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 23.** İç Müşteri ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon

		İç Müşteri Önemseme	İşletme Performansı	Ortalama	Standart Sapma
İç Müşteri Önemseme	Pearson Korelasyonu	1	,709**		
	Sig. (2- tailed)		<b>,000</b>	3,59	,99
	N	82	82		
İşletme Performansı	Pearson Korelasyonu	,709**	1		
	Sig. (2- tailed)	<b>,000</b>		3,81	,78
	N	82	82		

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir. (%99 güvenirlikle). \*\* ,01 düzeyinde anlamlı

Çalışma kapsamındaki verilerin dağılımının normal dağıldığı tespit edilerek Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan Pearson Korelasyonu Analizi sonucu incelendiğinde %99 güvenirlikle TKY unsurlarından iç müşteri önemseme düzeyi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunduğu görülmüştür.  $r(82) = ,709$ ,  $p < ,001$  . Yukarıdaki bulgular sonucunda H1d (TKY unsurlarından olan iç müşterinin önemseme derecesi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

Sevimler ve Çetindere (2011), Küçük, Yılmaz, Şen ve Küçük, N. (2015), Zeinalpour (2016), Yılmaz (2014), Yetişen (2011), Sevimler, (2010) çalışmalarında, iç müşteri boyutunun ve Zeinalpour, H. (2016) çalışmasında müşteri boyutu ile işletme performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 24.** İç Müşteri ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon

		Dış Müşteri Önemseme	İşletme Performansı	Ortalama	Standart Sapma
Dış Müşteri Önemseme	Pearson Korelasyonu	1	,609**		
	Sig. (2- tailed)		<b>,000</b>	4,00	,85
	N	82	82		
İşletme Performansı	Pearson Korelasyonu	,609**	1		
	Sig. (2- tailed)	<b>,000</b>		3,81	,78
	N	82	82		

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir. (%99 güvenirlikle). \*\* ,01 düzeyinde anlamlı

Çalışma kapsamındaki verilerin dağılımının normal dağıldığı tespit edilerek pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan pearson korelasyonu analizi sonucu incelendiğinde %99 güvenirlikle TKY unsurlarından dış müşteri önemseme düzeyi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunduğu görülmüştür.  $r(82) = ,609$ ,  $p < ,001$ . Yukarıdaki bulgular sonucunda H1e (TKY unsurlarından olan dış müşterinin önemseme derecesi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

Sevimler, Duran ve Çetindere (2011), Küçük, Yılmaz, Şen ve Küçük (2015), Yetişen (2011), Yılmaz (2014), Sevimler (2010) çalışmalarında, dış müşteri boyutunun ve Zeinalpour (2016) çalışmasında ise müşteri boyutu ile işletme performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 25.** Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon

		Dış Müşteri Önemseme	İşletme Performansı	Ortalama	Standart Sapma
Toplam Kalite Yönetimi	Pearson Korelasyonu	1	<b>,782**</b>		
	Sig. (2- tailed)		<b>,000</b>	3,74	,76
	N	82	82		
İşletme Performansı	Pearson Korelasyonu	<b>,782**</b>	1		
	Sig. (2- tailed)	<b>,000</b>		3,81	,78
	N	82	82		

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir. (%99 güvenirlikle). \*\* ,01 düzeyinde anlamlı

Çalışma kapsamındaki verilerin dağılımının normal dağıldığı tespit edilerek Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan Pearson Korelasyonu Analizi sonucu incelendiğinde %99 güvenirlikle toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunduğu görülmüştür.  $r(82) = ,782$ ,  $p < ,001$ , yukarıdaki bulgular sonucunda H1 (TKY unsurları ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

Sevimler, Duran ve Çetindere (2011), Küçük, Yılmaz, Şen Küçük, (2015), Yetişen (2011), Yılmaz (2014), Sevimler (2010), Zeinalpour (2016) çalışmalarında TKY unsurlarıyla

işletme performansını arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yayla (2019) çalışmasında TKY ile operasyonel performans arasında, operasyonel performans ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı değişkenlerin birlikte değiştiğini, başka bir ifade ile değişkenlerin birlikte arttığı veya birlikte azaldığı anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 264). Liderlik, eğitim, sürekli iyileştirme, iç müşteri, dış müşteri, TKY ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Tablo 26.** Ortalama, Standart Sapma, Değişkenler Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
Eğitim	3,61	0,85	-						
Liderlik	3,90	0,98	,605**	-					
Sürekli İyileştirme	3,87	0,84	,674**	,779**	-				
İç Müşteri	3,59	0,99	,754**	,494**	,633**	-			
Dış Müşteri	4,00	0,85	,560**	,575**	,552**	,523**	-		
TKY	3,74	0,76	,923**	,781**	,851**	,848**	,712**	-	
İşletme Performansı	3,81	0,78	,717**	,565**	,621**	,709**	,609**	,782**	-

\*\*p < .01 \*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir. (%99 güvenirlikle). \*\* ,01 düzeyinde anlamlı

Toplam Kalite Yönetimi unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyebilme maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu ulaşılan veriler Tablo 26’da gösterilmektedir.

Korelasyon katsayısı r harfiyle gösterilmekte ve -1 ile +1 değerleri arasında değişebilmektedir. Korelasyon katsayısı  $0,3 < r \leq 0,7$  değer aralığındaysa aradaki ilişkinin orta düzeyde,  $0,7 < r \leq +1$  aralığında değer alıyorsa aradaki ilişkinin kuvvetli olduğu yorumu yapılabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:260). Bu bilgiler ışığında Pearson Korelasyon Analizi aracılığıyla ulaşılan sonuçlar incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi unsurlarından liderlik ( $r(82) = ,565$ ), sürekli iyileştirme ( $r(82) = ,621$ ,  $p < .01$ ), dış müşterinin önemsenmesi ( $r(82) = ,609$ ,  $p < .01$ ), boyutları ile işletme performansı arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, eğitim ( $r(82) = ,717$ ,  $p < .01$ ), iç müşterinin önemsenmesi ( $r(82) = ,709$ ,  $p < .01$ ), ve Toplam Kalite Yönetimi ( $r(82) = ,782$ ,  $p < .01$ ), ile işletme performansı arasında kuvvetli düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna 0,01 anlamlılık düzeyinde ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre eğitim ile liderlik arasında ( $r(82) = ,605$  ,  $p < .01$ ) , eğitim ile sürekli iyileştirme ( $r(82) = ,674$  ,  $p < .01$ ), eğitim ile iç müşteri( $r(82) = ,754$  ,  $p < .01$ ), eğitim ile dış müşteri arasında ( $r(82) = ,560$  ,  $p < .01$ ), eğitim ile işletme ( $r(82) = ,717$  ,  $p < .01$ ), liderlik ile sürekli iyileştirme arasında ( $r(82) = ,779$  ,  $p < .01$ ), liderlik ile iç müşteri arasında ( $r(82) = ,494$  ,  $p < .01$ ), liderlik ile dış müşteri arasında ( $r(82) = ,575$  ,  $p < .01$ ), liderlik ile işletme performansı arasında ( $r(82) = ,565$  ,  $p < .01$ ), iç müşteri ile sürekli iyileştirme arasında ( $r(82) = ,779$  ,  $p < .01$ ), dış müşteri ile sürekli iyileştirme ( $r(82) = ,779$  ,  $p < .01$ ), dış müşteri ile iç müşteri arasında ( $r(82) = ,523$  ,  $p < .01$ ), sürekli iyileştirme ile işletme performansı arasında ( $r(82) = ,621$  ,  $p < .01$ ), iç müşteri ile işletme performansı arasında ( $r(82) = ,709$  ,  $p < .01$ ), dış müşteri ile işletme performansı ( $r(82) = ,609$  ,  $p < .01$ ), TKY ile eğitim arasında ( $r(82) = ,923$  ,  $p < .01$ ), TKY ile liderlik arasında ( $r(82) = ,781$  ,  $p < .01$ ) TKY ile sürekli iyileştirme ( $r(82) = ,851$  ,  $p < .01$ ), TKY ile iç müşteri arasında ( $r(82) = ,848$  ,  $p < .01$ ), TKY ile dış müşteri arasında ( $r(82) = ,712$  ,  $p < .01$ ), toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasında ( $r(82) = ,782$  ,  $p < .01$ ) yapılan analizler sonucu tespit edilen değerler incelendiğinde yukarıda belirtilen tüm hususlar çerçevesinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı değişkenlerin birlikte değiştiğini, başka bir ifade ile değişkenlerin birlikte arttığı veya birlikte azaldığı anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:264). Liderlik, eğitim, sürekli iyileştirme, iç müşteri, dış müşteri, TKY ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Tablo 27.** Hipotez kabul/ret durumu

<b>H1</b>	TKY unsurları ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1a</b>	Eğitim ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır	<b>KABUL</b>
<b>H1b</b>	Liderlik ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır	<b>KABUL</b>
<b>H1c</b>	Sürekli iyileştirme ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1d</b>	İç müşterinin önemseme düzeyi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1e</b>	Dış müşterinin önemseme düzeyi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>KABUL</b>

Sonuç olarak çalışmamızda eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri önemsenme düzeyi, dış müşteri önemsenme düzeyi ve Toplam Kalite Yönetimi ile işletme performansı

arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e hipotezleri kabul edilmiştir. Yapılan literatür taramasında Sevimler, Duran, C., ve Çetindere, A. (2011), Zeinalpour, H. (2016), Yetişen: M. (2011)., Sevimler: (2010), Ekinci, H. (2011), Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, İ. ve Küçük, N. (2015) ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

### 5.5.2. Regresyon Analizine Ait Bulgular

**Tablo 28.** Eğitim Boyutuyla ilgili Katsayılar ile Eğitim Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu

Model	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
1	25,005	1	25,005	84,613	,000 <sup>b</sup>
Artan	23,642	80	,296		
Toplam	48,647	81			
	Standart Olmayan Katsayı	Standart Katsayı			
Model	B	Hata Standart	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	1,461	,263		5,563	,000
Eğitim Boyutu	,652	,071	,717	9,199	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

b. Bağımsız Değişken: Eğitim Boyutu

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tabloda yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $B: ,652; p < 0.01$ ). Bu sonuç bize Eğitim Boyutunun İşletme Performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki bulgular sonucunda H2a (TKY unsurlarından olan eğitim boyutunun işletme performansına etkisi vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 29.** Liderlik Boyutuyla ilgili Katsayılar ile Eğitim Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu

Model		Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	15,551	1	15,551	37,592	,000 <sup>b</sup>
	Artan	33,095	80	,414		
	Toplam	48,647	81			
Model		Standart Olmayan Katsayı	Standart Katsayı		T	Sig.
		B	Hata	Beta		
1	(Constant)	2,077	,292		7,117	,000
	Liderlik Boyutu	,445	,073	,565	6,131	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

b. Bağımsız Değişken: Liderlik Boyutu

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tabloda yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. ( $B: ,445; p < 0.01$ ). Bu sonuç bize çalışanların lider ve üst yönetim desteğini hissetmesi ve görmesinin işletme performansına olumlu ve pozitif etki ettiğini göstermektedir. Yukarıdaki bulgular sonucunda H2b (TKY unsurlarından olan liderlik boyutunun işletme performansına etkisi vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 30.** Sürekli İyileştirme Boyutuyla ilgili Katsayılar ile Liderlik Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu

Model		Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	18,780	1	18,780	50,302	,000 <sup>b</sup>
	Artan	29,867	80	,373		
	Toplam	48,647	81			
Model		Standart Olmayan Katsayı	Standart Katsayı		T	Sig.
		B	Hata	Beta		
1	(Constant)	1,600	,319		5,011	,000
	Liderlik Boyutu	,572	,081	,621	7,092	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

b. Bağımsız Değişken: Liderlik Boyutu

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tabloda yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. ( $B: ,572; p < 0.01$ ). Bu sonuç bize üst yönetimin sürekli iyileştirme çabalarının işletme performansı üzerinde etkisi olduğunu

göstermektedir. Üst yönetimin sürekli iyileştirme çabaları işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Yukarıdaki bulgular sonucunda H2c (TKY unsurlarından olan sürekli iyileştirme boyutunun işletme performansına etkisi vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 31.** İç Müşterinin Önemszenmesi Boyutuyla ilgili Katsayılar ile İç Müşteri Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu

Model		Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	24,482	1	24,482	81,051	,000 <sup>b</sup>
	Artan	24,165	80	,302		
	Toplam	48,647	81			
		Standart Olmayan Katsayı	Standart Katsayı			
Model		Standart		T	Sig.	
		B	Hata	Beta		
	1(Constant)	1,814	,230		7,884	,000
	İç Müşteri Boyutu	,557	,062	,709	9,003	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

b. Bağımsız Değişken: İç Müşteri Boyutu

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tabloda yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. ( $B: ,557; p < 0.01$ ). Bu sonuç bize iç müşterinin önemszenmesinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu göstermektedir. Yukarıdaki bulgular sonucunda H2d (TKY unsurlarından olan iç müşterinin önemseme derecesinin işletme performansına etkisi vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 32.** Dış Müşterinin Önemszenmesi Boyutuyla ilgili Katsayılar ile Dış Müşteri Boyutu ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu

Model		Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	18,071	1	18,071	47,284	,000 <sup>b</sup>
	Artan	30,575	80	,382		
	Toplam	48,647	81			
		Standart Olmayan Katsayı	Standart Katsayı			
Model		Standart		T	Sig.	
		B	Hata	Beta		
	1(Constant)	1,580	,332		4,763	,000
	Dış Müşteri Boyutu	,558	,081	,609	6,876	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

b. Bağımsız Değişken: Dış Müşteri Boyutu

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tabloda yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. ( $B: ,558; p<0.01$ ). Bu sonuç bize dış müşterinin önemsenmesinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki bulgular sonucunda H2e (TKY unsurlarından olan dış müşterinin önemseme derecesinin işletme performansına etkisi vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 33.** Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili Katsayılar ile Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme Performansı Regresyon Tablosu

Model	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
1	29,759	1	29,759	126,042	,000 <sup>b</sup>
Artan	18,888	80	,236		
Toplam	48,647	81			
Model	Standart Olmayan Katsayı	Standart Katsayı	Beta	T	Sig.
	B	Hata	Beta		
1 (Constant)	,822	,272		3,024	,003
TKY	,800	,071	,782	11,227	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

b. Bağımsız Değişken: Toplam Kalite Yönetimi

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tabloda yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. ( $B: ,800; P<0.01$ ). Bu sonuç bize TKY'nin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki bulgular sonucunda H2 (Toplam kalite yönetimi unsurlarının işletme performansına etkisi vardır.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 34.** Hipotez kabul/ret durumu

<b>H2</b>	Toplam kalite yönetimi unsurlarının işletme performansına etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2a</b>	TKY unsurlarından olan eğitim boyutunun işletme performansına etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2b</b>	TKY unsurlarından olan liderlik boyutunun işletme performansına etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2c</b>	TKY unsurlarından olan sürekli iyileştirme boyutunun işletme performansına etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2d</b>	TKY unsurlarından olan iç müşterinin önemseme derecesinin işletme performansına etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2e</b>	TKY unsurlarından olan dış müşterinin önemseme derecesinin işletme performansına etkisi vardır.	<b>KABUL</b>

Sonuç olarak çalışmamızda eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşterinin önemsenme düzeyi, dış müşterinin önemsenme düzeyi ve toplam kalite yönetimi unsurlarının bütünüyle işletme performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H2e hipotezleri kabul edilmiştir. Yapılan literatür taramasında Sevimler, Duran, C., ve Çetindere, A. (2011), Zeinalpour, H. (2016), Yetişen: M. (2011)., Sevimler: (2010), Ekinci, H. (2011), Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, İ. ve Küçük, N. (2015) ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

### 5.5.3. Independent Samples T Testi Analizleri

Araştırma kapsamında TKY unsurları ve işletme performansının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ölçme amacıyla ankette genel bilgi formunda yer alan sorular baz alınarak yapılan farklı analizler için iki grup değişken içeren cinsiyet, medeni durum ve Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitim alma durumu özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla bağımsız örneklem T testi ( Independent-Samples T Test ), ikiden fazla değer alabilen faktörlerden firmanın faaliyet gösterdiği sektör, mesleki deneyim süresi, eğitim durumu, yaş ve toplam kalite yönetiminin firmanın bütününde uygulanma derecesine göre farklılık gösterip göstermediği konusunda ise tek yönlü varyans analizleri ( One-Way ANOVA ) yapılmıştır.

**Tablo 35.** Cinsiyet yönünden Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Df	t	p
TKY	Kadın	13	3,7452	,89649	15,20	,033	,974
Unsurları	Erkek	69	3,7364	,73592			
İşletme	Kadın	13	4,0705	,83807	15,93	1,225	,238
Performansı	Erkek	69	3,7645	,75920			

TKY unsurları ve işletme performansının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için Independent Samples T Testi yapılmış olup analiz sonucunda varyansların homojen dağıldığı ancak (  $p > \alpha$ ,  $p > 0,05$  ) olduğundan TKY ve işletme performansının cinsiyete göre farklılık göstermediği aynı zamanda TKY unsurları olan eğitim, sürekli iyileştirme, dış müşteri önemseme derecesi, liderlik ve iç müşteri alt faktörlerinin de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Bu bilgiler

ışığında H3a (TKY unsurları ve işletme performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.) hipotezi **kabul edilmemiştir**.

**Tablo 36.** Medeni Durum yönünden Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni		Ortalama	Standart Sapma	Df	t	p
	Durum	N					
TKY	Evli	46	3,7595	,72708	71,834	,288	,774
Unsurları	Bekar	36	3,7101	,80417			
İşletme	Evli	46	3,8315	,65558	61,124	,234	,816
Performansı	Bekar	36	3,7894	,91450			

TKY unsurları ve işletme performansının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için Independent Samples T Testi yapılmış olup analiz sonucunda varyansların homojen dağıldığı ancak (  $p > \alpha$ ,  $p > 0,05$  ) olduğundan TKY ve İşletme performansının medeni duruma göre farklılık göstermediği aynı zamanda TKY unsurları olan eğitim, sürekli iyileştirme, dış müşteri önemseme derecesi, liderlik ve iç müşteri alt faktörlerinin de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında H3b (TKY unsurları ve işletme performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.) hipotezi **kabul edilmemiştir**.

**Tablo 37.** TKY konusunda eğitim alma durumu yönünden Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Değişken	TKY Eğitimi		Ortalama	Standart Sapma	Df	t	p
	Alma Durumu	N					
TKY	Evet	42	3,7560	,72188	78,151	,220	,826
Unsurları	Hayır	40	3,7188	,80189			
İşletme	Evet	42	3,7956	,80820	79,939	-,207	,836
Performansı	Hayır	40	3,8313	,74833			

TKY unsurları ve işletme performansının TKY konusunda eğitim alma durumu yönünden farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için Independent Samples T Testi yapılmış olup analiz sonucunda varyansların homojen dağıldığı ancak (  $p > \alpha$ ,  $p > 0,05$  ) olduğundan TKY ve İşletme performansının TKY konusunda eğitim alma durumu yönünden farklılık göstermediği aynı zamanda TKY unsurları olan eğitim, sürekli iyileştirme, dış müşteri önemseme derecesi, liderlik ve iç müşteri alt faktörlerinin de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında H3c (TKY unsurları ve işletme performansı TKY konusunda eğitim alma durumu yönünden farklılık göstermektedir.) hipotezi **kabul edilmemiştir**.

#### 5.5.4. One-Way ANOVA Testi Analizleri

TKY unsurları ve işletme performansının diğer demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ölçme amacıyla ankette genel bilgi formunda yer alan sorular baz alınarak yapılan ikiden fazla değer alabilen faktörlerden firmanın faaliyet gösterdiği sektör, mesleki deneyim süresi, eğitim durumu, yaş ve toplam kalite yönetiminin firmanın bütününde uygulanma derecesine göre farklılık gösterip göstermediği konusunda tek yönlü varyans analizleri (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 38.** Faaliyet Gösterilen Sektör Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Faaliyet		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
	Gösterilen Sektör						
TKY Unsurları	Gıda		19	3,4178	,79031	5,588	,000
	Yapı ve inşaat		14	3,8661	,39365		
	Makine		5	3,6375	,74530		
	Tekstil		28	4,2031	,54343		
	İmalat		12	3,0365	,86703		
	Plastik, Karton ve Ambalaj		3	3,6667	,44341		
	Sağlık		1	4,1250	.		
	Toplam		82	3,7378	,75745		
	Gıda		19	3,5044	,94300		
	Yapı ve inşaat		14	3,9643	,48670		
İşletme Performansı	Makine		5	3,6667	,70465	2,020	,073
	Tekstil		28	4,1339	,70358		
	İmalat		12	3,5486	,75667		
	Plastik, Karton ve Ambalaj		3	3,3056	,75615		
	Sağlık		1	4,000	.		
	Toplam		82	3,8130	,77497		

\*p<0,05 \*\*p<0,01

TKY unsurları ve işletme performansının faaliyet gösterilen sektör açısından farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Katılımcıların TKY unsurları ve işletme performansına ilişkin vermiş olduğu yanıtlar incelenmiş olup varyansların homojen dağıldığı görülmüştür. Yöneticilerin TKY'ye ilişkin görüşlerinin sektörlere göre anlamlılık oranı ,000 düzeyinde olduğu, anlamlılık oranının (Sig.) 0,05'ten küçük ( $p < \alpha$ ;  $p = ,000$ ,  $p < 0,05$ ) olduğundan çalışanların sektörlere göre TKY'ye ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. TKY'ye ilişkin anlamlı farklılık olması neticesinde TKY unsurlarının faaliyet gösterilen sektör açısından değerlendirilmesi amacıyla alt değişkenlere de bakılmış ve alt değişkenlerden eğitim, iç müşterinin önemsenmesi, sürekli iyileştirme ve liderlik boyutuyla anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ancak dış müşterinin önemsenmesi boyutuyla bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların işletme performansına ilişkin görüşleri sektörlere göre incelendiğinde  $p = ,073$  düzeyinde olduğu ((Sig.) 0,05'ten büyük ( $p > \alpha$ ;  $p = ,073$ ,  $p > 0,05$ ) olduğundan) farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu bilgiler ışığında H3d (TKY unsurları ve işletme performansı firmanın faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir.) hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir. Hipotezin kısmen kabul edilmesinin sebebi olarak sektörel dağılımında farklı firmaların faaliyet sürdürmesinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 39.** Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
TKY Unsurları	18-24	4	3,6563	1,06739	,676	,611
	25-31	30	3,7521	,73485		
	32-38	37	3,7956	,74807		
	39-45	9	3,6736	,78796		
	46 ve üstü	2	2,9063	,83969		
	Toplam	82	3,7378	,75745		
İşletme Performansı	18-24	4	3,8125	,72129	,406	,804
	25-31	30	3,7222	,95400		
	32-38	37	3,8896	,66465		
	39-45	9	3,9074	,54716		
	46 ve üstü	2	3,3333	1,17851		
	Toplam	82	3,8130	,77497		

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

TKY unsurları ve işletme performansının yaş değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Katılımcıların TKY unsurları ve işletme performansına ilişkin vermiş olduğu yanıtlar incelenmiş olup varyansların homojen dağıldığı görülmüştür. Katılımcıların TKY unsurları ve işletme performansına ilişkin görüşleri sektörlere göre incelendiğinde; TKY unsurları için  $p = ,611$  ( $p > \alpha$ ;  $p = ,611$ ,  $p > 0,05$ ) ve işletme performansı için  $p = ,804$  ( $p > \alpha$ ;  $p = ,804$ ,  $p > 0,05$ ) düzeyinde olduğu (Sig.) 0,05'ten büyük olduğundan farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından varyans analizi incelendiğinde TKY unsurları ve işletme performansı değişkenlerinde 46 yaş ve üstü yaş gurubunda yer alanların yanıtlarının ortalama değerleri diğer yaş guruplarından daha düşük olduğu gözlenmiştir. Post Hoc testinde Tukey analizi yapılmış ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir sonuca ulaşılmadığı gözlenmiştir. Bu bilgiler ışığında H3e (TKY unsurları ve işletme performansı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi **kabul edilmemiştir.**

**Tablo 40.** Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
TKY Unsurları	Lise (ve dengi)	17	4,1801	,35000	2,920	,026
	Önlisans	8	3,7109	,80104		
	Lisans	43	3,5523	,76290		
	Lisansüstü	13	3,7019	,88762		
	İlköğretim	1	4,8750	.		
	Toplam	82	3,7378	,75745		
İşletme Performansı	Lise (ve dengi)	17	4,1569	,43088	1,880	,122
	Ön lisans	8	3,7917	,92796		
	Lisans	43	3,7093	,71533		
	Lisansüstü	13	3,6282	1,07347		
	İlköğretim	1	5,0000	.		
	Toplam	82	3,8130	,77497		

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

TKY unsurları ve işletme performansının eğitim durumu değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Katılımcıların TKY unsurları ve işletme performansına ilişkin vermiş olduğu yanıtlar incelenmiş olup varyansların homojen dağıldığı gözlenmiştir. Yöneticilerin TKY'ye ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlılık oranı ,026 düzeyinde olduğu, anlamlılık oranının (Sig.) 0,05'ten küçük ( $p < \alpha$ ;  $p = ,026$ ,  $p < 0,05$ ) olduğundan çalışanların eğitim durumu değişkenine göre TKY'ye ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. TKY'ye ilişkin anlamlı farklılık olması neticesinde TKY unsurlarının eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirilmesi amacıyla alt değişkenlere de bakılmış ve alt değişkenlerden sürekli iyileştirme ve liderlik boyutuyla anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ancak dış müşterinin önemsemesi, iç müşterinin önemsenmesi ve eğitim boyutuyla bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların işletme performansına ilişkin görüşleri sektörlere göre incelendiğinde  $p = ,122$  düzeyinde olduğu ((Sig.) 0,05'ten büyük ( $p > \alpha$ ;  $p = ,122$ ,  $p > 0,05$ ) olduğundan) farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu bilgiler ışığında H3f (TKY unsurları ve işletme performansı eğitim seviyesi değişkenine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir. Genel kabul gören hipoteze göre eğitim seviyesi arttıkça Toplam Kalite Yönetiminin işletme performansına etkisinin artması beklenmektedir. Ancak eğitim seviyesindeki değişiklikler nedeniyle işletme performansı anlamlılık düzeyi istenilen seviyede olmadığı için hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 41.** Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Mesleki Deneyim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
TKY Unsurları	0-2 Yıl	15	4,1167	,49488	,965	,432
	3-5 Yıl	18	3,8576	,72691		
	6-10 Yıl	28	3,5223	,85851		
	11-15 Yıl	16	3,5547	,62578		
	16 Yıl ve üzeri	5	3,9625	,97287		
	Toplam	82	3,7378	,75745		
	İşletme Performansı	0-2 Yıl	15	4,0556		
	3-5 Yıl	18	3,9213	,83845		
	6-10 Yıl	28	3,6071	,89663		
	11-15 Yıl	16	3,7969	,45944		
	16 Yıl ve üzeri	5	3,9000	,90023		
	Toplam	82	3,8130	,77497		

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

TKY unsurları ve işletme performansının mesleki deneyim değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Katılımcıların TKY unsurları ve işletme performansına ilişkin vermiş olduğu yanıtlar incelenmiş olup varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların TKY unsurları ve işletme performansına ilişkin görüşleri mesleki deneyim değişkenine göre incelendiğinde; TKY unsurları için  $p = ,432$  ( $p > \alpha$ ;  $p = ,432$ ,  $p > 0,05$ ) ve işletme performansı için  $p = ,094$  ( $p > \alpha$ ;  $p = ,094$ ,  $p > 0,05$ ) düzeyinde olduğu (Sig.) 0,05'ten büyük olduğundan farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında H3g (TKY unsurları ve işletme performansı mesleki deneyim süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi **kabul edilmemiştir**.

**Tablo 42.** TKY'nin Firmanın Bütününde Uygulanma Derecesi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	TKY'nin Firmanın Bütününde Uygulanma Derecesi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
TKY Unsurları	Çok düşük	4	3,1094	1,30242	15,620	,000
	Düşük	7	2,3839	,29410		
	Normal	43	3,7297	,58816		
	Yüksek	21	4,0714	,44690		
	Çok yüksek	7	4,5000	,50389		
	Toplam	82	3,7378	,75745		
İşletme Performansı	Çok düşük	4	3,2292	1,36316	8,129	,000
	Düşük	7	2,7143	,85236		
	Normal	43	3,8236	,61108		
	Yüksek	21	4,0278	,56046		
	Çok yüksek	7	4,5357	,61962		
	Toplam	82	3,8130	,77497		

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

TKY unsurları ve işletme performansının TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesi değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Katılımcıların TKY unsurları ve işletme performansına ilişkin

vermiş olduğu yanıtlar incelenmiş olup varyansların homojen dağıldığı gözlenmiştir. Katılımcıların TKY'ye ilişkin görüşlerinin TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesi değişkenine göre anlamlılık oranı ,000 düzeyinde olduğu, anlamlılık oranının (Sig.) 0,05'ten küçük ( $p < \alpha$ ;  $p = ,000$ ,  $p < 0,05$ ) olduğundan çalışanların TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesi değişkenine göre TKY'ye ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Katılımcıların işletme performansına ilişkin görüşleri TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesine göre incelendiğinde  $p = ,000$  düzeyinde olduğu Sig. Değeri 0,05'ten küçük ( $p < \alpha$ ;  $p = ,000$ ,  $p < 0,05$ ) olduğundan yöneticilerin TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesi değişkenine göre işletme performansına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimine ve işletme performansına ilişkin görüşlerinin TKY'nin uygulanma derecesine göre farklılığını bulmak için Post Hoc testi aracılığıyla Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucunda; TKY unsurları ve işletme performansının TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesine göre incelenmesi sonucu düşük ile diğer derecelerde uygulanma başta olmak üzere TKY'nin firmanın bütününde uygulanma düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında H3h (TKY unsurları ve işletme performansı TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesi değişkenine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 43.** Hipotez kabul/ret durumu

<b>H3</b>	TKY unsurları ve işletme performansı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir	<b>KISMEN KABUL</b>
<b>H3a</b>	TKY unsurları ve işletme performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	<b>RED</b>
<b>H3b</b>	TKY unsurları ve işletme performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	<b>RED</b>
<b>H3c</b>	TKY unsurları ve işletme performansı TKY konusunda eğitim alma durumuna göre farklılık göstermektedir.	<b>RED</b>
<b>H3d</b>	TKY unsurları ve işletme performansı firmanın faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir.	<b>KISMEN KABUL</b>
<b>H3e</b>	TKY unsurları ve işletme performansı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>RED</b>
<b>H3f</b>	TKY unsurları ve işletme performansı eğitim seviyesi değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>KISMEN KABUL</b>
<b>H3g</b>	TKY unsurları ve işletme performansı mesleki deneyim süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>RED</b>
<b>H3f</b>	TKY unsurları ve işletme performansı TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesi değişkenine göre farklılık göstermektedir.	<b>KABUL</b>

Sonuç olarak çalışmamızda yapılan Independent Samples T Testine göre TKY unsurlarının ve işletme performansının cinsiyete, medeni duruma, TKY konusunda eğitim alma durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür. Yapılan One-Way ANOVA analizleri sonucunda TKY unsurlarının ve işletme performansının yaş değişkeni ve mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yukarıdakiler dışında kalan değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için veri dağılımları incelenmiş ve veri dağılımının homojen olduğu görülmüştür. Verilerin homojen dağılması sonucunda One-Way ANOVA analizi ve Tukey testinden yararlanılmıştır. TKY unsurları ve işletme performansının firmanın faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve TKY'ye ilişkin anlamlı farklılık olması neticesinde TKY unsurlarının faaliyet gösterilen sektör açısından değerlendirilmesi amacıyla alt değişkenlere de bakılmıştır. Alt değişkenlerden eğitim, iç müşterinin önemsenmesi, sürekli iyileştirme ve liderlik boyutuyla anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ancak dış müşterinin önemsenmesi boyutuyla bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların işletme performansına ilişkin görüşleri sektörlere göre incelendiğinde  $p = ,073$  düzeyinde olduğu (Sig.)  $0,05$ 'ten büyük ( $p > \alpha$ ;  $p = ,073$ ,  $p > 0,05$ ) olduğundan farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu bilgiler ışığında H3d hipotezi kısmen kabul edilmiştir. TKY unsurları ve işletme performansının eğitim durumu değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini kontrol etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Katılımcıların TKY unsurları ve işletme performansına ilişkin vermiş olduğu yanıtlar incelenmiş olup varyansların homojen dağıldığı gözlenmiştir. Yöneticilerin TKY'ne ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlılık oranı  $,026$  düzeyinde olduğu, anlamlılık oranının (Sig.)  $0,05$ 'ten küçük ( $p < \alpha$ ;  $p = ,026$ ,  $p < 0,05$ ) olduğundan çalışanların eğitim durumu değişkenine göre TKY'ye ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. TKY'ye ilişkin anlamlı farklılık olması neticesinde TKY unsurlarının eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirilmesi amacıyla alt değişkenlere de bakılmış ve alt değişkenlerden sürekli iyileştirme ve liderlik boyutuyla anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ancak dış müşterinin önemsenmesi, iç müşterinin önemsenmesi ve eğitim boyutuyla bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların işletme performansına ilişkin görüşleri sektörlere göre incelendiğinde  $p = ,122$  düzeyinde olduğu (Sig.)  $0,05$ 'ten büyük ( $p > \alpha$ ;  $p = ,122$ ,  $p > 0,05$ ) olduğundan farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu bilgiler ışığında H3f hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Ayrıca TKY unsurları ve işletme performansının TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesi değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında H3f hipotezi kabul edilmiş, H3a, H3b, H3c, H3g hipotezleri kabul edilmemiş, H3d, H3f ve H3 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir. TKY ve işletme

performansının bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi sonucunda; TKY ve işletme performansının cinsiyet, medeni durum, mesleki deneyim süresi, TKY konusunda eğitim alma durumuna göre farklılık göstermediği, TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesine göre farklılık gösterdiği, eğitim seviyesi ve faaliyet gösterilen sektöre göre kısmen farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.



## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuçlar ve Değerlendirme

Toplam Kalite Yönetimi hem teorik hem de uygulama alanında literatürde genişçe yer almaktadır. Günümüzde çoğu firma geleneksel klasik kalite anlayışını kullanmayı bırakmış onun yerine daha çağdaş, müşteri odaklı, maliyeti düşük, çalışanların etkin katılım sağladığı ve sürekli gelişim içinde olan toplam kalite yaklaşımına geçiş sağlanmıştır. Temel olarak müşteri odaklı, iç ve dış müşteri ile iyi iletişim kuran, sürekli gelişme ve bütüncül olma özellikleri bulunan toplam kalite kavramı 1990'lı yıllardan sonra daha çok dikkat çekmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte şirketler kaliteyi yükseltmek, verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak için yeni planlar uygulamaya koymuştur.

Bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlar yapılan anket çalışmasına dayanmaktadır. Batman OSB'de faaliyet sürdüren 97 işletmeden 82 yöneticiye düzenlenen anket çalışması sonucunda elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Ankette uygulanan ölçekler uluslararası kabul görmüş makalelerden elde edilen ve güvenilirlik düzeyleri yüksek olan ölçeklerdir.

Çalışma kapsamında toplam üç ana hipotez ve bu hipotezlere bağlı on sekiz alt hipotez olmak üzere toplam 21 hipotez geliştirilip test edilmiştir. Çalışmanın ana hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

**Hipotez 1.** TKY unsurları ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

**Hipotez 2.** Toplam Kalite Yönetimi unsurlarının işletme performansına etkisi vardır.

**Hipotez 3.** TKY unsurları ve işletme performansı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında SPSS istatistik programı aracılığıyla tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arasında korelasyon analizleri, regresyon analizleri, Independent Samples T Testi ve tek yönlü varyans analizi olan One-Way ANOVA analizleri yapılmıştır. Araştırmanın birinci hipotezi ve alt hipotezleri TKY unsurlarıyla işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğunu sınamak için korelasyon analizi yapılmış ve yapılan analizler

sonucu TKY unsurlarıyla işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın ikinci hipotezi ve alt hipotezleri TKY unsurlarının işletme performansına etkisini sınamak için regresyon analizi yapılmış ve yapılan analizler sonucu TKY unsurlarının işletme performansına olumlu ve pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. TKY unsurları ve işletme performansının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla yapılan Independent Samples T Testi sonucunda demografik özelliklerden cinsiyet, medeni durum ve TKY konusunda eğitim alma durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. TKY unsurları ve işletme performansının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla demografik özelliklerden ikiden fazla değişkeni içeren faktörler için yapılan One-Way ANOVA testi sonucu yaş ve mesleki deneyime göre farklılık göstermediği, faaliyet gösterilen sektör ve eğitim durumu değişkeninin kısmen farklılaştığı, TKY'nin firmanın bütününde uygulanma derecesine göre farklılık gösterdiği görülmüş olup araştırmanın üçüncü hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Sonuç olarak çalışmamızda TKY unsurlarından; eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri, dış müşteri ve Toplam Kalite Yönetiminin işletme performansını olumlu ve pozitif yönde etkilediği, literatür taramasında Sevimler, Duran, Çetindere (2011) ve Sevimler (2010)'nin, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren işletmelerde yaptığı çalışmada TKY'nin unsurları olan eğitim, liderlik, iç müşteri, dış müşteri, sürekli iyileştirme ve TKY ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Zeinalpour (2016), metal sektöründe yaptığı çalışmasında, sürekli iyileştirme, liderlik, sürekli eğitim ve müşteri odaklılığın işletme performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Yetişen (2011), Kütahya ilinde üretim işletmelerinde yaptığı çalışmasında eğitim, liderlik, iç müşteri, dış müşteri, sürekli iyileştirme ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Ekinci (2011), Gebze Organize Sanayi Bölgesi işletmeleri ve Kal-der üyesi olan işletmelerde yaptığı çalışmasında liderlik boyutunun çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini, eğitim ve çalışmaların katılımının çalışan performansını, operasyonel performansı, müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini, müşteri odaklılığın operasyonel performansı ve müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini, TKY indeksinin performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Küçük, Yılmaz, Şen ve Küçük (2015), Trabzon ve Gümüşhane'deki lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan çalışmalarında TKY uygulamaları, liderlik ve sürekli iyileştirme ile işletme performansını pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Çalışmamızda

yukarıdaki araştırmalara benzer olarak TKY unsurları ve TKY ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif sonuçlar elde edilmiştir.

Bu alışmada TKY unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Spearman Korelasyonuna göre TKY unsurları olan eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri, dış müşteri ve bütün unsurlarıyla TKY'nin ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin makul anlamlılık seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda st yönetim ve yöneticilerin liderliği, eğitim, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ilkelerinin hem kendi aralarında hem de işletme performansı arasında genellikle pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre temel çıkış noktamız olan Toplam Kalite Yönetimi ile işletmelerin performansı arasında önemli ölçüde ve doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu durum da TKY'nin; dünya piyasasında büyük payı olan farklı sektörlerde faaliyet gösteren organize sanayiler için, son derece önemli ve gerekli bir olgu olduğunu göstermektedir. İşletmelerin TKY felsefesini doğru algılayıp uygulaması ve bu uygulamanın sürekliliğinin sağlanması, işletmelerin kârlılık oranlarında yükselişe büyük ölçüde faydalı olacaktır.

Günümüzde işletmeler varlıklarını korumak ve istikrarlı bir şekilde devam ettirebilmek için kalite ve müşteri beklentilerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Hızlı tktim toplumunda müşteri ihtiyaçları da hızla değişebilmekte ve firmaların bir yarış halinde olduğu rekabet ortamında her firmanın veya her ürünün çok sayıda alternatifi bulunmaktadır. Bu yarıştan sıyrılmak mümkün olmamakla birlikte ne çıkmak ve tercih edilebilmek için şphtesiz müşteriye hitap etme ve beklentilerine cevap verme, hatta yerine göre satış sonrası destek verme zorunluluğu bulunmaktadır. Bu hususlar bütün olarak incelendiğinde TKY anlayışının önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için kr etmek zorundadır. Kr edebilmenin farklı yolları bulunmaktadır; maliyetleri azaltmak, satışları arttırmak ve üretilen ürünlerin sıfır hata veya sıfıra yakın hata ile üretilmesi, müşteri istek ve beklentilerine cevap verilmesi bunlardan bazılarıdır. Bu hususların ve daha fazla hususun benimsendiği yönetim felsefesi TKY anlayışıdır.

Bu alışmada TKY unsurları ve bu unsurların birlikte kullanılmasıyla TKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaçla Batman OSB'de faaliyet gösteren işletmelerden anket yöntemiyle veri toplanmıştır

Yapılan çalışmada TKY unsurlarından; eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, çalışanları ifade eden iç müşteri ve müşterileri ifade eden dış müşteri unsurlarının ve de TKY uygulamalarının işletme performansına olumlu yönde etki ettiği görülmüştür.

## **6.2. Yöneticiler İçin Öneriler**

Kalite Güvence Sistemleri doğru kullanıldıklarında işletmelerin verimliliklerini artırıcı özelliklere sahiptirler. Hizmette yüksek kaliteyi hedefleyen işletmeler, Kalite Güvence Sistemlerini; eğitilmiş personelle, sürekli gelişen ve güncellenen eğitim politikalarıyla aktif bir şekilde sürdürmelidir. İşletme performansını arttırmak isteyen yöneticilerin müşteri beklentilerini karşılamaları, iç müşteri olan çalışanların ihtiyaç ve memnuniyetlerini temin etmeleri, eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik gibi TKY unsurlarını ve TKY felsefesini uygulamaları gerekmektedir.

Konumuzla bağlantılı olarak hem işletme performansını yükseltmek hem de İşletmenin operasyonel performansını geliştirmek isteyen yöneticiler Toplam Kalite Yönetiminin unsurlarını eksiksiz uygulamalıdır. İşletmenin operasyonel performansı için ayrıca toplam kalite yönetimini unsurlarından müşteri odaklılık, eğitim ve çalışanların katılımı ilkelerine daha çok odaklanmalıdır. Ayrıca yönetici ile liderlik ilkesinin olumsuz etkisini de göz önünde bulundurmalıdır. İşletmenin çalışan performansını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin Eğitim ve çalışanların katılımı, Stratejik Kalite Planlama ve liderlik ilkelerine daha çok odaklanmalıdırlar. Çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim programları ile toplam kalite yönetiminin işletme için vazgeçilmez unsurlar olduğu benimsenmelidir. İşletmenin sosyal sorumluluklarını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin Stratejik Kalite Planlama, tedarikçi kalite yönetimi ve bilgi ve süreç yönetimi ilkelerine daha çok odaklanmalıdırlar.

## **6.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler**

Bu araştırma Batman Organize Sanayi Bölgesinde bulunan farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve aktif olarak üretim yapan firmalardan toplanan verilerle yapılmıştır. Yapılacak başka çalışmalarda farklı bölgelerden farklı OSB'lerde veya OSB dışında faaliyet gösteren firmalar incelenebilir ve bölgeler arası farklılık olup olmadığı veya Ülkemiz genelindeki durum araştırılıp gözlemlenebilir. Ayrıca belli bir bölgedeki belirlenmiş işletmelerde TKY unsurları uygulanmadan ve TKY unsurları uygulandıktan sonraki işletme performansı araştırılarak farklı boyutlarıyla ölçülüp, TKY unsurlarının işletme performansı ile ilişkisi veya TKY unsurlarının uygulamanın işletme performansına etkisi gözlemlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Açan, H.İ. (2016). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Akal, Z. (1992). İmalatçı kamu kuruluşlarında işletmeler arası toplam performans, verimlilik, kârlılık ve maliyet karşılaştırmaları, MPM Yayınları, No:482, Ankara.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama* (Doctoral dissertation, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aksoy, A.B. (2018). İnşaat sektörü projelerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi İstanbul, Arel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Programı, İstanbul.
- Aktan, C. (1999). 2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri, Sinerjik Yönetim, Tügiad Yayını, İstanbul.
- Aktar, A., Akın, O. (2018). Altı Sigma Yaklaşımının Maliyet Yönetim Aracı Olarak Kullanılabilirliğine Yönelik Bir Araştırma: Manisa Örneği. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), 19-41.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetim. Azim Matbaa Fatih Ofset, Antalya.
- Albayrak, H. M. (2018). Toplam Kalite Yönetimi Tekniklerinden Kaizen ve Altı Sigma Uygulamalarının Kıyaslanması Üzerine Örnek Bir Uygulama. International Anatolia Academic Online Journal/Social Science Journal, 4(1), 24-57.
- Alfaro J., A. Ortiz, Poler R. (2007). Performance Measurement System For Business Processes', Production Planning and Control Vol.: 18: No:8.
- Alkış, H. (2009). Yükseköğretimde TKY'nin "Üst Yönetimin Liderliği İlkesine" Akademik Personelin Bakışı. İşletme Araştırmaları Dergisi, (1), 85-98.
- Amirov, T. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, M. and A.S. Sohal (1999) "A Study of Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Business", International Journal of Quality and Reliability Management, 16(9), 859-877.

- Arıkan, A. (2018). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkisi: Tarık bey tekstil fabrikasında bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Arslan, M. (2013). İşletme yönetimi-1. Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu.
- Aslan, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanında Uygulamaların Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Kahramanmaraş.
- Ataman, G. (2002). İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar, (2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, A., Üçüncü, K., ve Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(5), 42-56.
- Aydın, A., ve Tiryaki, S. (2015). Türkiye mobilya sanayinde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş gören performansı üzerine etkileri. *Ormancılık dergisi* 11. 35-41
- Aydın, Ç. (2014). Toplam kalite yönetiminin çalışan motivasyonu üzerine etkisi: ilaç sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bakan, İ. (2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Balard, C., White, S. Mcdonald, Myllymaki J., Mcdowell S., Goerlich O., Neroda A., (2005). IBM Redbooks. Business Performance Management, Meats Business Intelligence, NC., Durham.
- Başkan, K. (2012). Toplam kalite yönetimi ilkeleri ile konaklama işletmeleri performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi İstanbul ili 5 yıldızlı oteller örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

- Batman Valiliği: <http://www.batman.gov.tr/batman-organize-sanayi-bolgesi>. Erişim Tarihi: 23/02/2021
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (53), 577-592.
- Beamon, BM (1999). Tedarik zinciri performansının ölçülmesi. Uluslararası operasyon ve üretim yönetimi dergisi.
- Bedük, A. (2010). Modern Yönetim Teknikleri. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Bernowski, K. (1991) “The International Quality Study”, Quality Progress, 24(11), 33-38.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları. Baskı, İstanbul, 322.
- Bircan, H. ve Gedik, H. (2003). Tekstil sektöründe istatistiksel proses kontrol teknikleri uygulaması üzerine bir deneme, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, s.73.
- Bolat, B. A. (2010). Firma performansını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi (Doktoralı New jersey, İktisadi Araştırmalar Vakfı).
- Bolat, T., Bolat, İ., Seymen, O. ve Erdem, B., (2009). Yönetim ve Organizasyon. (2.Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Brah, S.A., Lee, S.L., Rao, B.M. (2002). Relationship Between TQM and Performance Of Singapore Companies, International Journal Of Quality and Reliability Management, Vol. 19 No.4.
- Brah, SA ve Lim, HY (2006). Teknoloji ve TKY'nin lojistik şirketlerinin performansı üzerindeki etkileri. Uluslararası Fiziksel Dağıtım ve Lojistik Yönetimi Dergisi.
- Bucak, T. (Dinç, K. S.) (2012). İşletmelerde kalite yönetimi (2. Baskı), Liderlik ve Yönetim Dizisi. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama ilişkileri politikaları. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.4/1.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Carrel, M. R., Elbert, N. F., ve Hatfield, R. D. (1995). Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce. Prentice hall.

- Chenhall, R.H. (1997). İmalat performans ölçütlerine, toplam kalite yönetimine ve kurumsal performansa güvenmek. Yönetim muhasebesi araştırması, 8 (2), 187-206.
- Claver, C.E., Pereira, M.J., Tari, J.J., Molina, A.J. (2008). TQM, managerial factors and performance in the spanish hotel industry, *Industrial Management ve Data Systems*, Sayı. 108/ 2, pp. 228-244.
- Costa M. Martinez, Thomas Y. Choi, Jose A. Mart'ı'Nez Angel R. Mart'ı'Nez-Lorente, (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The Performance Debate Revisited, *Journal Of Operations Management*, Volume 27, Issue 6,
- Criado, F. ve Calvo-Mora, A. (2009). Kalite yönetim sistemlerine sahip İspanyol firmalarında mükemmellik profilleri. *Toplam Kalite Yönetimi*, 20 (6), 655-679.
- Çakıl, R.Z. (2006). Eğitimde toplam kalite yönetimi- İstanbul ilçe milli eğitim yöneticilerinin eğitimde kaliteyi algılayış düzeyleri. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, F. (2010). Çok programlı liselerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Program Geliştirme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Çam, S. (2002). Öğrenen organizasyonlar ve rekabet üstünlüğü, Papatya Yayınları, İstanbul.
- Çelik, A., ve Şimşek, M. Ş. (2017). Yönetim ve organizasyon. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Çetin, C., Akın, B., ve Erol, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi. Beta Yayınları, İstanbul.
- Çil, E. (2018). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde kalite maliyetlerinin PAF modeline göre tespit edilmesi ve muhasebeleştirilmesi: Bayburt doğal taş fabrikasında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Bayburt.
- Çoban, GS (2021). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizli Yetenekler. *Avrupa Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 111-118.
- Çolak, T. (2007). İstatistiksel süreç kontrolü ve uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dağlı, A. (2010). Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5).

- Dede, S. (2012). Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Adana.
- Deming, W.E. (1998). Krizden çıkış, Kalder Derneği, Mavi Tanıtım ve Pazarlama, İstanbul.
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2009). Üretim Yönetimi, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara,
- Demirkol, Ş. ve Halis, M. (2010). Turizm işletmelerinde toplam kalite yönetimi, Değişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Doğan, E. (2002). Eğitimde toplam kalite yönetimi. Academyplus yayınları, Ankara.
- Duran, M. (2019). <http://danismend.com/kategori/altkategori/urun-ve-hizmet-kalitesinin-bilesenleri/>
- Efil, İ. (1999). Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Efil, İ. (2006). Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Aktüel Yayınevi.
- Ekinci, H. (2011). Toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin analizi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Eleren A. and Soba M, (2009). Multi-Dimensional Performance Measurement In Organisations and an Application In Usak Leather Industry, International Davraz Congress, Isparta, Turkey
- Erdem, B. (2007). İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma. Konaklama işletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Erdeniz, M. (2018). 5s ve Kaizen Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri: Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. N.N. Yazgan Üniversitesi. Kayseri.
- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ersen, H. (1997). Toplam kalite ve insan kaynakları ilişkisi.' İstanbul, 2 Baskı, Sim Matbaacılık San ve Tic. Ltd. Şti.
- Ertuğrul, İ. (2006). Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri, Ekin Kitabevi, 2.Baskı, Bursa.

- Furkan, Ö., Fığlalı, N. (2018). Toplam Kalite Yönetiminin Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Marmara Bölgesindeki Orta ve Büyük Ölçekli Firmalara Yönelik Bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-37.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:3, sayfa 168.*
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10’a ed.)* Boston: Pearson.
- Gilmore, A. (2001). Çağrı merkezi yönetimi: Servis kalitesi öncelikli midir? *Hizmet Kalitesini Yönetmek: Uluslararası Bir Dergi*, 11 (3), 153-159.
- Göktaş, B.K. (2004). Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletme performansı üzerine etkileri, *Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.*
- GTU. (2019). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü E-Bülten (<http://www.gtu.edu.tr/ebulten/sayi4/kalitendr.htm>)
- Gülen, K. (2006), *Ulaşımında Toplam Kalite Yönetimi ve Başarılı Uygulama Koşulları, İşletme Dünyası Dergisi, Ocak, Sayı 1, İstanbul.*
- Gümüştekin, G. E. (1999). *İşletmelerde Örgütsel ve Yöneltil Etkinliğin Ölçülmesine İlişkin Uygulama. 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.*
- Gün, S. (2015). Toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin işletmeler tarafından algılanma biçimi ve uygulanma düzeyinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Günbatan, A. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.*
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited.
- Halis, M. (2004), *Toplam kalite yönetimi kapsam, ilkeler ve uygulamaları*. Roma Yayınları, Ankara.

- Halis, M. (2007). Toplam kalite yönetimi perspektifinden işletme performansı. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 9(4), 47-65.
- Hendricks, K.B. and V.R. Singhal (1997) "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards", Management Science, 43(9), 1258-1274.
- Herbig, P., Palumbo, F., ve O'Hara, B. S. (1994). Toplam quality and the human resource professional. The TQM magazine.
- Hotamışlı, M., Yıldız, F., ve Eleren, A. (2011). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkileri: Afyonkarahisar'da bir araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(36), 273-286.
- [http://www.canaktan.org/yonetim/toplam\\_kalite/gurular/shewart.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/shewart.htm). Erişim: 10/03/2022
- <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar?start=60>. Erişim: 10/03/2022
- <http://urlbu.com/82535>. Erişim: 10/03/2022
- Imai, M. (1997). Kaizen, Japonya'nın Rekabetçi Başarısının Anahtarı, Brissa Yayınları, İstanbul.
- Ishikawa, Kaoru (Yay. Haz. Semih Ordas, Nedret Yayla), Toplam kalite kontrol, 2.Baskı, Kalder Yayınları No:7, İstanbul, 1997.
- İTÜ. Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (1994). Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi", Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Arkom Yayınları, İstanbul.
- Joiner, Therese A. (2007). The Role Of Organization Support And Co-Worker Support, International Journal of Quality and Reliability Management, Volume: 24, Number: 6, School of Business, La Trobe University, Bundoora, Australia.
- Juran, J. M., ve Godfrey, A. B. (1998). Juran's Quality Handbook. Washington: fifth edition.
- Juran, J.M. (1992). Juran on Quality by Design, The Free Press, New York.
- Kaçkar, RN (1989). Taguchi'nin kalite felsefesi: analiz ve yorum olarak kalite kontrolü veya kaba bir dizayna ve Taguchi yöntemi (s. 3-21). Springer, Boston, MA.
- Kannan, V. R., ve Tan, K. C. (2005). Just in time, Toplam quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. Omega, 33(2), 153-162.

- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Egeli, S., (1966). Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek. Balanced scorecard: Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek. Sistem Yayıncılık.
- Kaptan, K.B. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Ankara.
- Karabınar, S. (1998). Kalite maliyetlerinin maliyet muhasebesindeki yeri ve bir öneri, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Karcıoğlu, R., ve Biçer, E. B. (2013). Toplam kalite yönetiminin işletme maliyetleri üzerine etkisi: kalite belgesi öncesi ve sonrası dönem karşılaştırması.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam kalite yönetimi, Kalder Yayını, No:4, İstanbul.
- Kavrakoğlu, İ. (2000). Değişim ve yaratıcılık. Kalder Yayınları.
- Kazan, H., Değermen, A., Yurtman, G. G. (2017). Toplam kalite yönetiminin iç ve dış müşterilerin performans değerlendirmesi üzerine etkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(1), 43-65.
- Kılıç, Ö. (2000). Pazarlama ve toplam kalite yönetimi ilişkisi: Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunda toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerine araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 29(2), ss. 1-49.
- Kıngır, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kışlalıoğlu, R. S. (2011). Toplam kalite yönetiminin üretim planlama / kontrolüne etkisi- Balıkesir ili gıda sektöründe faaliyet gösteren süt ve süt ürünleri işletmelerine ilişkin bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kovancı, A. (2015), Toplam kalite yönetimi fakat nasıl. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kurt, M. (2008). Etkin bir kalite aracı olarak Hoshin Kanrı ve işletme performansı etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Kutlu, S., Duran, C. (2010). Sanayi işletmelerinde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 uygulamalarının performans üzerine etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (28).

- Külcü, Ö. (2012). Kalite yönetimi kalite sistem dokümantasyonu ve ISO standartlarında belge yönetimi.
- Lazol, İ., ve Eker, M. (2008). Computer-Aided Manufacturing, Just In Time Production, Toplam Quality Management And Use Of Balanced Scorecard Measures: An Empirical Study.
- Lee, T. H. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik. TQM and leadership”) (translated by: O. Pazarcık), Verimlilik Dergisi (Productivity Journal), Toplam Kalite Özel Sayısı (Special Issue on TQM), 17-24.
- Lipton, M. (1997). Vizyonun Soruşturulması, Executive Excellence, Y.1, S.7.
- Madu, C.N. and C. Kuei (1995) “A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firms in the U.S. and Taiwan”, Decision Sciences, 26(5), 621-635.
- Maimaitimin, N. (2015). Çin’in Guangdong bölgesindeki üretim işletmelerinin toplam kalite yönetimi:(TKY) uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi (Master's thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
- Morgan, G. J. (1997). A Systems Approach To Performance Measurement Management. Technical, ACCA Student Newsletters.
- Ören, K. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü, Nobel Yayın, Ankara.
- Özdamar, L., Ekinci, E., ve Küçük yazıcı, B. (2004). Emergency logistics planning in natural disasters. *Annals of operations research*, 129(1), 217-245.
- Özdaşlı, K. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay. Akademik Bakış (10), 1-16.
- Özer, E. (2016). Kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi: inşaat sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özer, U. (2017). Toplam kalite yönetimi. <https://docplayer.biz.tr/57210749-Toplam-kalite-yonetimi.html>
- Özevren, M. (2000). Toplam kalite yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Özgüner, M. Ve Özgüner, Z. (2015). Stratejik yönetim, stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi ilişkisi, stratejik toplam kalite yönetimi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 21, Aralık 2015,

- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 41-60.
- Öztürk, A. (2009). Kalite yönetimi ve planlaması. Ekin Basım Yayınevi, İstanbul.
- Özutku, H. (2006). Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkinin analizi: Türk imalat endüstrisinde bir alan araştırması. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(1), 211-240.
- Pamer M., Winters K.T, (1993). İnsan Kaynakları, (Çev: Doğan Şahiner), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Paşaoğlu, D., Özalp, İ., Ağlargöz, O., Şakar, N. (Koparal, C.). (2011). Yönetim ve organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2564, 12.
- Powell, T.C. (1995) "Toplam Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", Strategic Management Journal, 16(1), 15-37.
- Rahman, S. (2001). A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification", International Journal of Quality and Reliability Management, 18(1), 35-49.
- Rolstadås, A. (1998). Kurumsal performans ölçümü. Uluslararası İşletme ve Üretim Yönetimi Dergisi, 18 (9-10), 989-999.
- Sarıkaya, N. (2003). Toplam Kalite Yönetimi, 1.Baskı, Sakarya Kitabevi.
- Sath, D. and Deepak T, (2006). A Critical Study Of TQM and TPM Approaches On Business Performance Of Indian Manufacturing Industry, Toplam Quality Management Vol. 17, No.7
- Seilov, G. (2009). Zincir otellerde markalaşma ve toplam kalite yönetimi: Kazakistan'daki oteller üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevimler, S. (2010). Toplam kalite yönetimi unsurları ve unsurlarından biri olan eğitim ile işletme performansı arasındaki ilişki. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Sevimler, S., Duran, C., ve Çetindere, A. (2011). Toplam kalite yönetiminin unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Eskişehir örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (29), 87-100

- Shewhart, WA ve Deming, WE (1986). Kalite kontrol bakış açısından istatistiksel yöntem. Kurye Şirketi.
- Songül, A., ve Uysal, E. (2011). Toplam kalite yönetimi ve kooperatif işletmelerde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma: Çukobirlik örneği. *Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 15(2), 39-48.
- Sözer A. N., Tütüncü, Ö., Doğan, İ., Gence, U., Gül, H., Teniker, G. ve ark. (2002). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde lisansüstü eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik bir alan araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 47-48.
- Spencer, M.S. and A.P.S. Loomba (2001) "Toplam Quality Management Programmes at Smaller Manufacturers: Benchmarking Techniques and Results", *Toplam Quality Management*, 12(5), 689-695.
- Stachevsky, Shmuel, and Elizur, Dov (2000), "The effect of Quality Management and Participation in Decision- Making on Individual Performance" *Journal of Quality Management*, 5:53-65.
- Suğur, N. (2004). Türkiye'de Toplan Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(02).
- Syahrial, E., Suzuki, H., Schvaneveldt, SJ ve Masuda, M. (2018). Garvin'in kalite boyutlarında sahiplik maliyetinin aracı rolüne ilişkin müşteri algıları. *Japonya Endüstriyel Yönetim Derneği Dergisi*, 69 (2E), 95-112.
- Şanlıtürk, F. (2011). Turizm hizmet sektöründe kalite rekabetinde üstünlük sağlamada iç müşteri tatmininin önemi, ölçüm yöntemleri ve Xanadu Resort Hotel uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şen, Y. S. (2012). Dr. William Edwards Deming ve Dr. Joseph Moses Juran, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Şimşek, H. (2013). Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed.)*, Boston: Allyn and Bacon.

- Taguchi, G. (1993). Taguchi on robust technology development: bringing quality engineering upstream (Vol. 136). New York: ASME press.
- Tan, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Öğrenci Memnuniyeti (Süleyman Nazif Lisesi ve Okyanus Koleji Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TDK. (Türk Dil Kurumu). <http://tdk.gov.tr/>.
- Tekin, M. (1999). Toplam kalite yönetimi. Kuzucular Ofset, Konya
- Terziovski, M. and D. Samson (1999) "The Link between Toplam Quality Management Practice and Organisational Performance", International Journal of Quality and Reliability Management, 16(3), 226-237.
- Tınar, M. Y. (1996). Çalışma psikolojisi. İzmir: Necdet Bükey AŞ.
- Tikici, M., Kaya, E. Ü., ve Kırgın, S. (2004). Toplam kalite yönetim tekniği olarak kıyaslama. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Top, S. (2009). Toplam kalite yönetimi bağlamında sürekli iyileştirme anlayışı. Beta.
- Toraman, A. (2010). Toplam kalite yönetimi ve kalite maliyet hesaplaması: sdü araştırma uygulama hastanesi uygulaması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Törün, A. H. (1991), işletmelerde planlama ve kontrol süreçlerinde verimlilik analizleri, Tezer Ofset, İzmir.
- TSE. (2019). <https://tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438>.
- Turuç, Ö. (2006). Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi: hizmet sektöründe bir araştırma. Basılmamış Doktora Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2007). Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Uğur A. (2009). Yönetim ve Organizasyon (3. Baskı). Ankara: Nobel Basımevi.
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. Mevzuat Dergisi (55), 1-37.
- Ustasüleyman, T. (2011). 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), 67-96.

- UTED. (2019).[http://www.uted.org/dergi/2003/nisan/nisan\\_4.htm](http://www.uted.org/dergi/2003/nisan/nisan_4.htm).
- Uzun, H. ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ünver, Y. Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement Of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Of Approaches, Academy Of Management Review, 11-4.
- Yalçın, S. (1994). Personel yönetimi 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yamak, O. (1998). Kalite odaklı yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul.
- Yatkin, A. (2004). Toplam kalite yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yatkin, A. (2008), Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkileri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Yayla, P. (2019). Toplam kalite yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi arasındaki ilişkinin operasyonel ve işletme performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Sakarya.
- Yetişen, M. S. (2011). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, E. (2014). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gümüşhane.
- Yükçü, S. (1999). Kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Yükçü, S. (1999). Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne göre kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi: kalite muhasebesi. [Yy] (Anadolu Matbaacılık).
- Zemalpour, H. (2016). Kalite güvence belgesine sahip işletmelerin yöneticilerinin TKY yaklaşımına bakış açısı ve işletme performansına katkısının araştırılması ve metal sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.

## ANKET

**Sayın Katılımcı**, bu anket formu Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan "toplam kalite yönetimi (TKY) Unsurları ile işletme Performansı arasındaki ilişkinin İncelenmesi "isimli Tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgili olarak hazırlanmış olup, kişisel ve firmayla ilgili özel/gizli nitelikte herhangi bir soru içermemektedir.

Lütfen anketi yanıtlarken size en uygun seçeneğin kutusunu (X) işaretleyiniz. Cevaplarınızın samimiyeti çalışmamızın güvenilirliği ve çabalarımızın sonucu açısından büyük önem taşımaktadır. **Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederiz.**

**Bu anket formundaki cevaplar ve firma isimleri kati suretle kimseye verilmeyecek ve saklı tutulacaktır. Sadece istatistiksel değerlendirme sonuçları yayımlanacaktır.**

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÖZGÜNER  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Mehmet Ali USLU

<b>Toplam kalite yönetimi (TKY):</b> Anketin bu bölümünde kullanılan sorularda 1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Normal 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek' i ifade etmektedir.	Çok Düşük (1)	Düşük (2)	Normal (3)	Yüksek (4)	Çok Yüksek (5)
1. Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi.	1	2	3	4	5
2. TKY sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi.	1	2	3	4	5
3. Örgütte eğitimin tüm yöneticilere (üst-orta-alt) verilme derecesi.	1	2	3	4	5
4. İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi.	1	2	3	4	5
5. Bölümlerde TKY ile ilgili verilen eğitimde çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi.	1	2	3	4	5
6. Yığın ya da partiler halinde ham madde, yarı mamul, mamul ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örnekleme derecesi.	1	2	3	4	5
7. Bölümlerde üst düzey yöneticilerin kariyer arttırmak için kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi	1	2	3	4	5
8. Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	1	2	3	4	5
9. İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi.	1	2	3	4	5
10. Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans (karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.) standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	1	2	3	4	5
11. İşletmede hizmet ya da ürünlerin kalitesi, boşa harcanan kaynaklar (zaman, enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi	1	2	3	4	5
12. İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi	1	2	3	4	5
13. Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi	1	2	3	4	5
14. Bölümde kalite veya kaliteyle ilgili kararlarda çalışanlar ve kalite kontrol Denetçilerin katılım derecesi	1	2	3	4	5
15. Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi	1	2	3	4	5
16. Müşteri şikâyeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi	1	2	3	4	5

! Lütfen anket formunun arka yüzündeki soruları cevaplandırmayı unutmayınız.



**Kalite geliştirme unsurlarının uygulanması sonucu firmanızda görülen gelişmeler nelerdir?**

<b>İşletme Performansı :</b> İşletmede toplam kalite yönetimi Unsurları Sayesinde İşletme Performansında Meydana Gelen Aşağıdaki hususlar ile İlgili Düzenlerinizi ilgili Alana İşaretlemek Suretiyle Belirtiniz.	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1- Çalışanların katılımları arttı	1	2	3	4	5
2. Çalışanların memnuniyetleri arttı	1	2	3	4	5
3. Çalışanların verimlilikleri arttı	1	2	3	4	5
4. Dayanışma arttı	1	2	3	4	5
5. Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata ya da kusur oranı azaldı	1	2	3	4	5
6. Tüketici şikâyetleri azaldı	1	2	3	4	5
7. Müşteri memnuniyeti arttı	1	2	3	4	5
8. Rekabet seviyesi arttı	1	2	3	4	5
9. Satışlar arttı	1	2	3	4	5
10. Kaliteli ürünler üretmek için katlanılan maliyetler azaldı	1	2	3	4	5
11. Firmanın ünü arttı	1	2	3	4	5
12. Üretim süreci kısaldı	1	2	3	4	5

**GENEL BİLGİ FORMU**

1.) Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör: .....

2.) Cinsiyetiniz ? ( ) Kadın ( ) Erkek

3.) Medeni Durumunuz ? ( ) Evli ( ) Bekar

4.) Toplam kalite yönetimi (TKY) Konusunda Hiç Eğitim Aldınız mı?

a) Evet b) Hayır

5.) Yaşınız ?

a.) 18-24 b.) 25-31 c.) 32-38 d.)39-45 e.) 46 ve üstü

6.) Eğitim Durumunuz ?

a) Lise (ve Dengi) b) Ön lisans c) Lisans d) Lisansüstü

7.) Mesleki Deneyim Süreniz ?

a) 0 - 2 Yıl b) 3-5 Yıl c) 6 - 10 Yıl d) 11-15 Yıl e) 16 Yıl ve üzeri

8.) Toplam Kalite Yönetimi'nin firmanızın bütününde uygulanma derecesi:

Çok düşük ( ) Düşük ( ) Normal ( ) Yüksek ( ) Çok yüksek ( )

**Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederiz.**