T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Bölümü

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DIŞ TİCARET FİRMALARINDAKİ DURUM

Kadriye Kübra Sarıgül

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Fikret Korhan TURAN

İstanbul, 2021

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DIŞ TİCARET FİRMALARINDAKİ DURUM

Kadriye Kübra SARIGÜL

Endüstri Mühendisliği

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2021

"Kadriye Kübra SARIGÜL" tarafından hazırlanmış ve 08/07/2021 tarihinde sunulmuş "TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DIŞ TİCARET FİRMALARINDAKİ DURUM" başlıklı tez Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

_____ _____

Dr. Öğr. Üyesi Fikret Korhan Turan

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Fikret Korhan Turan	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Kemal Dinçer Dingeç	Mühendislik Fakültesi, Gebze Teknik Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Ahad Ardabili	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Kadriye Kübra SARIGÜL

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren ve destek olan değerli danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Fikret Korhan Turan'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme de sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DIŞ TİCARET FİRMALARINDAKİ DURUM

SARIGÜL, Kadriye Kübra

Yüksek Lisans, Endüstri Mühendisliği, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Fikret Korhan TURAN

Tarih: Temmuz,2021

Sayfa: 85

Merkezinde insan unsurunun bulunduğu toplam kalite yönetimi (TKY), küreselleşmenin ve artan rekabetin de etkisiyle, son yıllarda oldukça önemli bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. TKY bir örgüte sürekli iyileştirme, hataların engellenmesi ve eğitim gibi prensipleri benimseterek o örgütün verimlilik, etkenlik ve kârlılık gibi asli hedeflerine ulaşmasını sağlar. Ancak, TKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi sektör, firma yapısı ve çalışan profili gibi çeşitli faktörlere göre farklılıklar gösterebilmektedir ve literatürde bu durumu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Sunulan çalışma ile, konu üzerinde yapılan önceki çalışmalardan farklı olarak, dış ticaret firmaları özelinde, TKY uygulamalarının hem işletme hem de çalışan performansı üzerindeki spesifik etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmaları çalışanları ile iletişime geçilmiş ve basit tesadüfi yöntemle seçilen 368 katılımcının TKY uygulamaları ile ilgili tecrübelerini ve algılarını belirlemeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Toplanan verinin analizinde bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon testi ve çoklu doğrusal regresyon gibi parametrik istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlarda, TKY uygulamalarının dış ticaret firmalarında işletme performansını olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin temel olarak müşteri odaklılık ile personel güçlendirme uygulamaları üzerinden gerçekleştiği görülmüştür. Benzer şekilde, TKY uygulamalarının çalışanların bireysel performansına da olumlu yönde katkı yaptığı; ancak, bu katkının müşteri

odaklılık ve personel güçlendirme uygulamalarına ek olarak eğitim uygulamaları üzerinden gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Kontrol, Kalite Çalışmaları, Örgütsel Performans, Dış Ticarette Kalite, İthalat ve İhracatta Kalite.

ABSTRACT

THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON FIRM AND EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF FOREIGN TRADE COMPANIES

SARIGÜL, Kadriye Kübra

M.Sc., Industrial Engineering, Altınbaş University

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Fikret Korhan TURAN

Date: July,2021

Page: 85

With the impact of globalization and increasing competition, total quality management (TQM) has recently become an essential management approach, maintaining the human element at its center. TQM facilitates an organization to achieve its fundamental goals including efficiency, effectiveness and profitability by bringing principles such as continuous improvement, prevention of errors and training into the organization. However, the effect of TQM practices on organizational performance may differ depending on the factors such as sector, firm structure and employee profile, and there are various studies in the literature supporting this fact. In this context, different from the previous studies on the topic, by focusing on foreign trade companies, this research aims to investigate the specific effects of TQM practices on both organizational and individual performances. With this purpose, the employees of foreign trade companies in Istanbul were contacted and a survey was conducted with the contribution of randomly selected 368 participants to understand their experiences and perceptions regarding TQM practices. In the analysis of the collected data, parametric statistical techniques such as independent sample t-test, one-way analysis of variance, Pearson's correlation test and multiple linear regression were used. The results show that TQM practices positively affect the firm performance in foreign trade companies and this effect mainly occurs through the practices of customer-orientedness and personnel empowerment. Similarly, TQM practices also contribute positively to the individual performance of employees; however, it is found that this contribution is realized through the

training practice in addition to the practices of customer-orientedness and personnel empowerment.

Keywords: Quality Control, Quality Studies, Organizational Performance, Quality in Foreign Trade, Quality in Import and Export.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **vi**

ABSTRACT ..... **viii**

TABLO LİSTESİ ..... **xii**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiii**

KISALTMALAR ..... **xiv**

1. GİRİŞ **1**

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ **3**

2.1. TKY KAVRAMI 3

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ 4

2.2.1. Üst Yönetim ve Liderlik 4

2.2.2. İletişim ve Çalışan Katılımı 8

2.2.3. Süreç Yönetimi 10

2.2.4. Sıfır Hata 13

2.2.5. Sürekli İyileştirme (Kaizen) 15

2.2.6. Sürekli Eğitim 18

2.2.7. Tedarikçi İlişkileri 19

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAÇ VE TEKNİKLERİ 20

2.3.1. Kalite Çemberleri 20

2.3.2. Pareto Analizi 21

2.3.3. Sürekli Gelişim (PUKO) Döngüsü 23

2.3.4. Kontrol Çizelgeleri 23

2.3.5. Histogram 24

2.3.6. Akış Diyagramları 25

2.3.7. Hata Türü ve Etkileri Analizi (FMEA) 26

2.4. TKY'NİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 28

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DIŞ TİCARET FİRMALARINDAKİ DURUMA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 30

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 30

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 30

3.3. ANKET GELİŞTİRME 31

3.3.1. Katılımcı Bilgi Formu 31

3.3.2. TKY Uygulamaları Ölçeği 31

3.3.3. İşletme Performansı Ölçeği 32

3.3.4. Bireysel Performans Ölçeği 32

3.4. VERİ TOPLAMA 32

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 32

3.6. VERİ ANALİZİ 32

3.7. BULGULAR 35

3.7.1. Katılımcıların Ekonomik ve Demografik Profili 36

3.7.2. Fark Testleri ve Genel Değerlendirme 41

4. SONUÇ VE ÖNERİLER 63

KAYNAKLAR 66

EK A. Anket Formu 74

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Kaizen'in tepe yönetim, orta düzey yönetim, denetçi ve çalışanlarıyla ilgili yönleri 17
Tablo 3.1: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 33
Tablo 3.2: Güvenilirlik Analizi için Cronbach Alpha (α) Değerleri 34
Tablo 3.3: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 35
Tablo 3.4: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların yaş durumu dağılımı 36
Tablo 3.5: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Cinsiyet Durumu Dağılımı 36
Tablo 3.6: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Şirketteki Pozisyon Durumu Dağılımı 37
Tablo 3.7: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Şirketteki Çalışma Süresi Dağılımı 37
Tablo 3.8: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı 38
Tablo 3.9: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Çalıştığı Firmanın Faaliyet Süresi Dağılımı 38
Tablo 3.10: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Çalıştığı Firmadaki Çalışan Sayısı Dağılımı 39
Tablo 3.11: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Çalıştığı Firmanın Dış Ticaret Yaptığı Kıtaların Dağılımı 40
Tablo 3.12: Yaş değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları 42
Tablo 3.13: Cinsiyet değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları 44
Tablo 3.14: Firmadaki pozisyon değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları 45
Tablo 3.15: Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları 48
Tablo 3.16: Eğitim değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları 50
Tablo 3.17: Firmanın faaliyet süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları 52
Tablo 3.18: : Firmada çalışan sayısı değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları 54
Tablo 3.19: Dış ticaret yapılan kıta değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları 55
Tablo 3.20: Fark testlerinden elde edilen genel bulguların özeti 56
Tablo 3.21: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları 57
Tablo 3.22: Uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi 58
Tablo 3.23: Uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisi 59

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Süreç yönetimi aşamaları 11
Şekil 2.2: Süreç yönetimi döngüsü..... 12
Şekil 2.3: Süreç iyileştirme döngüsü..... 13
Şekil 2.4: Uygulama modeli..... 15
Şekil 2.5: Kaizen şemsiyesi..... 17
Şekil 2.6: Örnek bir kalite çemberi organizasyon yapısı 22
Şekil 2.7: Pareto diyagram örneği..... 23
Şekil 2.8: Kontrol çizelgesi 25
Şekil 2.9: Histogram örneği 26
Şekil 2.10: Akış diyagramlarında kullanılan semboller. 27
Şekil 2.11: Akış diyagram örneği..... 27
Şekil 2.12: Hata türleri ve etkileri analizi 29
Şekil 3.1: Teorik Araştırma modeli..... 33
Şekil 3.2: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmanın faaliyet süresi yüzde oranları..... 41
Şekil 3.3: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmadaki çalışan sayısı yüzde oranları..... 42
Şekil 3.4: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmanın dış ticaret yaptığı kıtaların yüzde oranları 43
Şekil 3.5: Uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik artık değerler QQ grafiği 61
Şekil 3.6: . Uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisine yönelik artık değerler QQ grafiği..... 62

KISALTMALAR

FMEA	: Hata Türü ve Etkileri Analizi (Failure Mode and Effect Analysis)
PUKÖ	: Sürekli Gelişim Döngüsü (planla-uygula-kontrol et-önlem al)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TKY	: Total Quality Management

1. GİRİŞ

Postmodern yaklaşımların ortaya çıkmasında dünya çapında yaşanan kültürel, iktisadi ve teknolojik değişimlerin etkisi oldukça fazladır. Sürekli iyileştirme, hataların engellenmesi, eğitim vb. temel prensipleri baz alarak verimlilik, etkenlik ve kârlılık gibi bir örgütün asli hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran toplam kalite yönetimi (TKY) ise, postmodern yaklaşımların en başında yer almaktadır.

TKY; sürekli iyileştirme, eğitim, iletişim, ekip çalışması, idarecilerin katılımı ve süreç geliştirmeyi esas alan bütünsel bir yönetim sistemidir; öyle ki, tüm bu unsurlar bir örgütün başarısında önemli rol oynar [1]. Merkezinde insan unsurunun bulunduğu TKY, küreselleşmenin ve artan rekabetin de etkisiyle, günümüzde oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. TKY yalnızca ürün ve hizmetleri değil, bir örgütü bütünsel olarak ele alıp, geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim yaklaşımı olması sebebiyle hem üretim, hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren pek çok kuruluş tarafından hızla benimsenmiştir.

Örgütler rekabet üstünlüğünü koruyabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için değişen dış şartlara uyum sağlamak zorundadır. Sistematik bir yaklaşıma dayanan ve bütün çalışanların katkıları ile müşteri gereksinimlerinin karşılanmasını temel prensip edinen TKY, örgütlerin değişen rekabet şartlarına uyum sağlayabilmelerini, müşterilerinin memnuniyetini arttırarak başarıya ulaşabilmelerini ve sonuç olarak da varlıklarını sürdürülebilmelerini hedefler.

Her ne kadar genel olarak TKY uygulamaları pratikte oldukça başarılı sonuçlar verse de, bu sonuçlar sektör, firma ya da çalışan birey özelinde bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Literatürde bu durumu destekleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Özutku (2006) yaptığı çalışmada Türk imalat sektörüne odaklanarak TKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, TKY uygulamaları ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, bu ilişkinin de firma büyüklüğüne ve iş kollarına göre belirgin bir şekilde farklılaştığını tespit etmiştir [2]. Benzer şekilde, Hendrick ve Singhal (1997), Powell (1995) ve Brah vd. (2000) yaptıkları çalışmalarda TKY uygulamalarının işletme performansına olumlu yönde katkı yaptığını bulmuş; ancak, bu olumlu etkinin firmanın içinde bulunduğu koşullara göre değişebileceğini de vurgulamıştır [3,4,5]. Bu nedenle, TKY uygulamalarının daha başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için sektör, firma ya da

çalışan üzerindeki spesifik etkilerinin araştırılması ve yapılacak çalışmalarla bu etkilerin detaylı bir şekilde ortaya konması gerekmektedir.

Sunulan çalışma ile, konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak, uluslararası ticaret yapan firmalara odaklanılmış ve "Dış ticaret firmaları özelinde, TKY uygulamalarının işletme ve çalışan performansı üzerindeki spesifik etkisi nedir, bu etki nasıl gerçekleşmektedir?" araştırma sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmaları ile iletişime geçilmiş ve bu firmaların çalışanları arasından basit tesadüfi yöntemle seçilen 368 katılımcının desteği ile bir anket çalışması yapılmıştır. Katılımcılara yöneltilen dört bölümden oluşan anketin ilk bölümünde katılımcıların sosyo-demografik profilini ve çalıştıkları firmaların yapısal özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulurken, ikinci bölümünde katılımcıların TKY uygulamalarına ilişkin tecrübelerini ve algılarını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anketin üçüncü ve dördüncü bölümlerinde ise katılımcılardan sırasıyla hem firmalarının performansı hem de kendi bireysel performansları hakkında öznel değerlendirmeler yapmaları istenmiştir. Toplanan verinin analizinde bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon testi ve çoklu doğrusal regresyon gibi parametrik istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır.

Sunulan çalışmanın diğer bölümleri şu şekilde özetlenebilir. Literatür özetini oluşturan 2. bölümde, ilk olarak, TKY kavramı ayrıntılı olarak ele alınmış ve TKY yaklaşımının temel ilkelerinden bahsedilmiştir. Daha sonra, TKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini araştıran literatürdeki önceki çalışmalara ve bu çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilmiş, bu kapsamda yapılan çalışmanın özgün boyutu ve literatüre olan katkısı spesifik olarak ifade edilmiştir. 3. bölümde ise hipotez geliştirme, anket oluşturma, çalışmanın kısıtları ve toplanan verinin analizi gibi yöntemsel süreçlere odaklanılırken, 4. bölümde analiz sonucunda elde edilen önemli bulgulara yer verilmiş, bulgulara dayanarak pratikte uygulanabilecek bazı tavsiyelerde bulunulmuş ve gelecekte konuyla ilgili yapılabilecek çalışmalardan bahsedilmiştir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Üretimden tüketime hemen hemen her alanda ortaya çıkan yenilikçi yaklaşımlar ve rekabetteki artış kalite kavramının önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Bu nedenle kalite kavramı artık sadece üretim süreçlerinde değil bir işletmenin tüm süreçlerinde uygulanan bir anlayış haline gelmiştir. Kalite anlayışı geleneksel anlayışın aksine insan faktörünü emirleri uygulayan bir makine olarak değerlendirmez. Kalite anlayışına göre insan, eğitime tabi bir değer olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) insan değerini ön plana çıkaran bir anlayış olarak karşıma çıkmaktadır.

2.1. TKY KAVRAMI

TKY, kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi esas alarak, tüketiciyi memnun etmeyi amaçlayan ve çalışanların tamamının katılımını gerektiren bir yönetim tarzıdır. İşletmelerde kalitenin bütün çalışanlar tarafından benimsenmesini ve bu bağlamda da çalışanlara sorumluluk verilmesini öğütler [6]. Bir başka deyişle, TKY, bir örgütün etkenliğini ve rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen ve buna yönelik spesifik teknikler sunan düşünceler bütünü ya da yönetim şeklidir [7]. Verilen bu tanımlara dayanarak, TKY'nin, israfın önlenmesinde, ürün ve hizmetlerde kalitenin arttırılmasında, maliyetlerin düşürülmesinde, çalışanların moralinin yükseltilmesinde, müşteri memnuniyetinin arttırılmasında ve pazar payının büyütülmesinde somut avantajlar sağlayacağı açıktır.

TKY yaklaşımında liderlik, çalışan katılımı, süreç yönetimi, sıfır hata, sürekli iyileştirme, sürekli eğitim ve tedarikçi ilişkileri gibi pek çok ilke mevcuttur [8,9]. Ancak, TKY'nin ilk koşulu inanç ve davranışlarda öncü olmak ve müşteriyi ilk sıraya koymaktır. Bu nedenle, TKY uygulamalarında, bütün çalışanların sürece katılması ve süreçte aktif rol alması beklenir [10,11].

TKY'nin yaygın olarak benimsenmesinin en önemli sebeplerinden biri, rekabet gücünü somut olarak arttırmasıdır; öyle ki, Akdağ (2005) rekabet ortamında TKY'nin bir firmaya sağlayacağı yararları şu şekilde özetlemektedir [12]:

- Kendi pazarının gereksinimlerine daha sağlıklı olarak eğilebilme
- Verimsiz olan faaliyetleri ve arızalı ürün miktarını azaltabilme
- Performans ölçümü yapabilme ve gelişmeleri takip edebilme

- Rakiplerini tanıyabilme ve buna dayanarak bir rekabet stratejisi belirleyebilme
- Sorunların çözümünde ekip olarak hareket edebilme
- Haberleşme ve iletişimde etkin yollar kullanabilme

Sistematik bir şekilde uygulanması gereken TKY, bir örgütün hem iç hem de dış tüm faaliyetlerini ve örgütü ilgilendiren bütün unsurları kapsar. TKY'nin uygulanması esnasında önem arz eden hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir [13,14]:

- Örgüt içerisinde toplam kalite kültürünün oluşturulması
- Çalışanlara sürekli eğitim verilmesi
- İşletme içerisinde iş birliğinin sağlanması
- TKY uygulamalarından elde edilecek çıktıların değerlendirilmesi

Ayrıca, TKY'nin başarılı olabilmesi için, üst düzey yöneticilerin de bu sürece dâhil olması ve süreci desteklemesi gerekmektedir [7].

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Toplam kalite yönetimi, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı amaçlayan, maddi ve manevi işletme kaynaklarını bir bütünlük içerisinde değerlendiren bir anlayış olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi ürün ve hizmet üretiminde kaliteyi ön planda tutan, örgütün tüm çalışanlarının bu sürece dahil olmasını sağlamayı amaçlayan ve grup çalışmasının büyük değer verildiği insan merkezli bir yönetim anlayışı olmasının yanında, müşterinin istek ve beklentilerine ve çalışanlara önem veren felsefi bir yaklaşımdır [8, 9].

Toplam kalite yönetimi dikey iletişimin ve bürokrasinin hüküm sürdüğü, tek liderlik anlayışının tersine; yatay iletişimi benimseyen, çalışanların tam katılımını sağlayan, sürekli iyileşmenin ve gelişmenin ilke edinildiği bir yaklaşımdır [15]. Toplam kalite yönetiminde, ürün ve hizmetlerin hatasız bir biçimde üretilmesi, maliyetlerin en aza indirilmesi ve müşteri memnuniyetinin oluşturulması hedeflenmektedir [15,16]. Toplam kalite yönetimi yaklaşımının liderlik, çalışan katılımı, süreç yönetimi, sıfır hata, sürekli iyileştirme, sürekli eğitim ve tedarikçi ilişkileri gibi birçok ilkesi bulunmaktadır. Aşağıda bu ilkeler hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur.

2.2.1. Üst Yönetim ve Liderlik

Liderler, kalite yönetiminin altında yatan tüm ilkelerin operasyonel hale getirilmesinde belirleyici bir rol üstlenerek, çalışanları kalite yönetiminin uygulanmasına dâhil ederler. Kuruluşun üst yönetimi ise; vizyon, misyon, strateji, politika ve kalite hedeflerini formüle etmektedir. Aynı zamanda üst yönetim bunların gerçekleşmesini sağlamak amacıyla örgütün tüm faaliyetlerini aralıksız bir şekilde gözlemlemekte ve uygunsuzluk (şartnameden, standarttan veya beklentiden sapma) durumunda da bunları gidermek için gerekli tedbirleri almaktadır. Toplam kalite yönetiminin başarılı olmasında yöneticilerin rolü aşağıdaki gibi olmalıdır [17]:

1. Üst düzey yöneticiler, dikkatlerini örgütün tamamına vermelidir. Kaliteden doğrudan sorumlu oldukları faaliyetler ise şunlar olmalıdır: kalite standardının uygulanmasının amacını belirlemek, amaca ulaşılmasıyla birlikte ortaya çıkan sorunların çözümüne doğrudan dahil olmak, kalite sisteminin uygulanması ve etkin işlemesi için gerekli kaynakların tahsisi, çalışanları sürekli kalite iyileştirmeye iştirak etmeleri için teşvik etmek ve organizasyonel düzeyler arasındaki iletişim problemlerini asgari seviyeye indirmek.
2. Orta düzey yöneticiler (bölüm başkanları), yönettikleri bölümlerin faaliyetlerini optimize etmek için dikkatlerini süreç düzeyinde odaklamalıdır. Faaliyetler üniter bir şekilde değerlendirilmeli ve yerine getirilmelidir.
3. Çalışanlar kalite sistemini uygulama düzeyinde anlamalı ve buna uymalıdır. Bu ilke, projelerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Proje yöneticileri, projenin amaç birliğini, proje hedeflerini ve proje ekibinin eylemlerini oluşturarak bir lider olarak hareket etmelidir. Proje yöneticisi, proje yönetimi için resmi yetki ve sorumluluğa sahip olan ve dolayısıyla kalite yönetiminin oluşturulmasını, uygulanmasını, sürdürülmesini ve iyileştirilmesini sağlayan kişidir. Projenin kalitesi için uygun bir iş kültürü geliştirerek liderliği üstlenmelidir. Bu ilkeyi uygulamanın faydaları şu şekilde sıralanabilir: Tüm paydaşların ihtiyaçlarına uygunluğu sağlamak, kuruluşun rekabet edebilirliğini artıracak ve böylece kuruluşun geleceğine dair net bir vizyon oluşturacak hedeflerin geliştirilmesini sağlamak, eğitim için gerekli kaynakları ve personele sorumluluk ve verimlilikle hareket etme özgürlüğünü sağlamak, kişisel katkıları teşvik ederek ve takdir ederek güven inşa etmek ve korkuyu ortadan kaldırmak.

Bu kriter hem liderin yeteneklerini hem de örgüt yönetimini kapsamaktadır. Liderler, çalışanları motive etmek ve kaliteye yönelik coşku geliştirmek için çözüm üretme misyonuna sahiptir. Kalite için liderlik, önemli bir etki yaratmak ve önemli sonuçlar elde etmek için tek bir otorite altındaki insanları ve sistemleri olumlu yönde etkileme yeteneğini ifade etmektedir. Bu ilke, genel müdürün ve yönetim yapısının, toplam kalite yönetimine yönelik entegre bir yaklaşımın uygulanmasında yer almasını sağlamaktadır. Bu amaçla üst yönetim, toplam kalite yönetiminin geliştirilmesi için, örgütün yönetim düzeni, iç eğitim sistemi, finansal kaynak ve personel yapısıyla ilgili planlar yapıp bunları uygulamaya geçecektir [18].

Toplam kalite yönetiminin bir örgütte benimsenmesi ve uygulama imkânı, ancak üst yönetimin katkısı, meseleye sahip çıkması ve rol alması ile sağlanabilir. Yöneticilerin uygulamada etkin olarak görev alması ve tüm personelin eğitim ve motivasyonunun sağlanması bu modelin başarılı olmasında büyük rol oynamaktadır [19].

W. Edwards Deming'e göre kalite, örgütün en üst kademesi tarafından belirlenir. Çalışanlar ürün kalitesi ile alakalı konuların büyük bir kısmında karar verme yetkisine sahip değillerdir, bunun için de ürünlerdeki hatalardan dolayı suçlu bulunmamalıdırlar. Çalışanlar sistemi değiştiremezler buna karşılık, yönetim, kalitenin ve üretimin gelişmesi yönünde sistemi değiştirebilir ve çalışanların da bu değişimde "işçilik onurunu" tatmalarını sağlayabilir. Bu bir kez gerçekleşince çalışanlar gelişme sürecine sürekli katkıda bulunma eğilimine girerler. Çünkü, Deming felsefesinin önemli özelliklerinden birisi, "çalışanların onur duymalarının sağlanması" yönündeki bu çabadır. Bu özellik, motivasyonun ve dolayısıyla kaliteli üretimin sağlanmasında kilit rol oynamaktadır. Bu onuru sağlamak yönetimin sorumluluğu altındadır. Ayrıca, Deming felsefesine göre kalite, çalışanın onuru ve işin neşesidir. Bu açıdan kaliteyi elde etmek isteyen yönetim, çalışanın yanında olmak ve ona güven. Vermek zorundadır. Kaliteli bir ürün veya hizmet sunabilmek için, yönetim-çalışan ve çalışan-çalışan işbirliği örgüt içinde sağlanmalıdır. Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini güvenli hissetmelidir. İnsanlar ihtiyaç duyulduğunda alınan ve ihtiyaç olmadığında atılan eşyalar değildirler. Böyle olur ise sürekli gelişme sağlanamaz. Toplam kalite yönetimi felsefesini uygulayan örgütlerde, örgütün ve çalışanların kaderi birbirine bağlıdır ve herkesin kazanması görüşü hâkimdir. Bu bağlamda çalışanların işlerinden onur duymalarını engelleyen unsurların ortadan kaldırılması

büyük önem taşımaktadır. Çalışanların "işçilik onurunu" tatmalarını engelleyen faktörlerden en önemlileri şöyle sıralanmaktadır [20]:

a. İşverenlerin ve üst yönetimin keyfi kararları,
b. Belirgin amaçlar ve hedeflerin bulunmayışı,
c. Katılımın nasıl değerlendirildiğinin açık olmaması,
d. Bilgi yetersizliği,
e. İletişim eksikliği,
f. Zaman, uygun araç ve malzeme gibi kaynakların bulunmayışı,
g. Eğitimin yetersizliği,
h. İşletme içindeki korkular,
i. İşveren ile işçi sendikalarının düşmanca tutumları.

Deming'e göre lider, kalitenin oluşturulmasında ve sistemi geliştirmede önemli roller üstlenmiştir. Bu bakımdan liderler, güven yaratır, yardım eder, eğitir ama yargılamazlar. Herkesi gelişime sevk ederler ve çalışanların onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Ayrıca çalışanların işlerinde zevk alarak, performanslarını en üst seviyeye çıkarmaları için çaba sarf ederler. Deming'e göre problem kalitedir ve kalite yönetim kurulunda oluşturulur [20].

Ona göre, "kalite, yönetimdir". Bu bakımdan temel problem, "yöneticilik tarzı" dır. Deming, üst yönetimin kalite konusundaki duyarlılığını anlatırken, yöneticilerin kendilerini kalite ve verimliliğe adamalarını da yeterli görmemiştir. Buna göre üst yönetim, neyin sorumluluğunu aldığını ve ne yapması gerektiğini bilmek zorundadır. Deming'e göre yönetim, kendi (Deming'in) felsefesini oluşturan I4 prensibin "bütünleşik uygulamasını" desteklemelidir. Kısaca, yönetim gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici "unsurları örgüt içerisinde hazırlayarak tüm örgütü, kaliteyi iyileştirme ile alakalı faaliyetlere yönlendirmelidir [21]. Deming'in yukarıda söz edilen 14 prensibi ise aşağıdaki sıralanmaktadır [22]:

1) Rekabetçi olmak, işte kalmak ve iş sağlamak amacıyla ürün ve hizmetin iyileştirilmesine yönelik amaç sürekliliği oluşturun,
2) Yeni bir yönetim felsefesi benimseyin,
3) Kaliteye ulaşmak için denetime bağımlılığı bırakın,

4) Fiyat etiketi temelinde iş ödüllendirme uygulamasına son verin. Bunun yerine, toplam maliyeti en aza indirin. Uzun vadeli sadakat ve güven ilişkisi içinde herhangi bir ürün için tek bir tedarikçiye doğru ilerleyin.
5) Kaliteyi ve üretkenliği iyileştirmek ve böylece maliyetleri sürekli düşürmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli iyileştirin,
6) Modern iş başı eğitim yöntemlerini geliştirin,
7) Modern denetim ve liderlik metodlarını geliştirin,
8) Herkesin şirket için etkili bir şekilde çalışabilmesi için korkuyu ortadan kaldırın,
9) Bölümler arasındaki engelleri yıkın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki insanlar, ürün veya hizmette karşılaşılabilecek sorunları önceden görmek için bir ekip olarak çalışmalıdır,
10) Sıfır kusur ve yeni üretkenlik seviyeleri isteyen iş gücü için sloganları, tavsiyeleri ve hedefleri ortadan kaldırın. Düşük kalite ve düşük üretkenliğin nedenlerinin çoğu sisteme ait olduğundan bu tür teşvikler yalnızca çatışmalı ilişkiler yaratmaktadır.
11) Sayısal kotaların ve iş standartlarını ortadan kaldırın (çalışanların üretim miktarına odaklanarak kaliteyi atlamalarının engellenmesi),
12) İşçilik onurunun engellerini ortadan kaldırın (çalışanların işten onur duymasını sağlamak)
13) Herkes için güçlü bir eğitim ve mesleki eğitim programı oluşturun,
14) Üst yönetimde yukarıdaki 13 maddeyi günlük olarak uygulayacak bir yapı oluşturun ve dönüşümü gerçekleştirmek için şirketteki herkesi işe koyun, çünkü dönüşüm herkesin işidir.

2.2.2 İletişim ve Çalışan Katılımı

Toplam kalite yönetiminde başarı sağlamanın ön koşullarından biri de çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Her kademedeki çalışan hem düşünce geliştirme hem de uygulama aşamalarında iyileştirme faaliyetlerine katılmalıdır. Bir kuruluşta başarılı bir ürün veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Ekip çalışması ve sürekli gelişme toplam kalite yönetimi yaklaşımının en önemli ilkeleri arasında olup, ekip çalışması ile tüm kuruluş çalışanlarının, sorun çözme, sürekli iyileştirme, kaliteyi sağlama ve sürdürme çalışmalarına katılmaları istenmektedir. Buradaki amaç bireysel düşünce ve tasarımların tüm personeli güçlendirerek fikir ve öneri

geliştirme şeklinde artmasını ve bu görüş ve düşüncelerin oluşturulacak grup çalışmalarında değerlendirilerek kuruluşa yararlı hale getirilmesidir.

Toplam kalite yönetiminde alt kademe çalışanlarının üretim süreci üzerinde daha fazla etkisi bulunmakta ve bu nedenle elde ettikleri bilgiler de üst kademe çalışanlardan daha fazla olmaktadır. Kuruluş içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için geliştirilen kalite çemberleri çalışan katılımını sağlamanın bir yoludur. Kalite çemberlerini kurmanın nedenleri ise; hataları önlemek, iş süreçleriyle ilgili maliyetleri düşürmek, verimliliği yükseltmek, iletişimi, problem çözme yeteneğini geliştirmek, motivasyonu artırmak ve kalite anlayışını örgüt kültürünün bir parçası haline getirmektir [23].

Bu ilke, sorunların çözümünde bireysel olarak hareket etme, karar verme ve kalite iyileştirme projelerine katılma kapasitesinin geliştirilmesinden oluşmaktadır. Personel, tüm örgüt seviyelerinde ana role sahiptir ve yüksek kaliteye ulaşmak yalnızca toptan ve bilinçli bir katılım ile herkesin becerilerinin dâhil edilmesi gerektiğinin bilinci ile mümkün olmaktadır. Bu amaçla örgütler, tüm personelin iyileştirme, yenilik ve yaratıcılık sürecine kalıcı olarak katılmaları için motivasyonlarını artırmalı ve hedeflerine ulaşmak için gerekli önlemleri alarak hareket etmelidir. Bu ilkenin uygulanması için kaliteye dayalı bir iç ortamın yaratılması çok önemlidir. Ayrıca geliştirme projelerinin başarılı olabilmesi için tüm proje ekibi üyelerinin projeye katılma yetkisinin ve sorumluluğunun açıkça tanımlanmış olması gerekmektedir.

Çalışanın iyileştirmeye katılımı, genellikle ekipler tarafından, yönetim kararlarına ve çalışanın yetkilendirilmesine neden olan faaliyetlere katılımla ilişkili çeşitli eğitim biçimleriyle sağlanabilir. Bu prensibin uygulanmasının sonuçları kalite göstergeleri ile ölçülebilir, bunların arasında en önemlileri işgücü verimliliğinin kalitesi ve maliyetidir. Bu prensibi uygulamanın sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [18]:

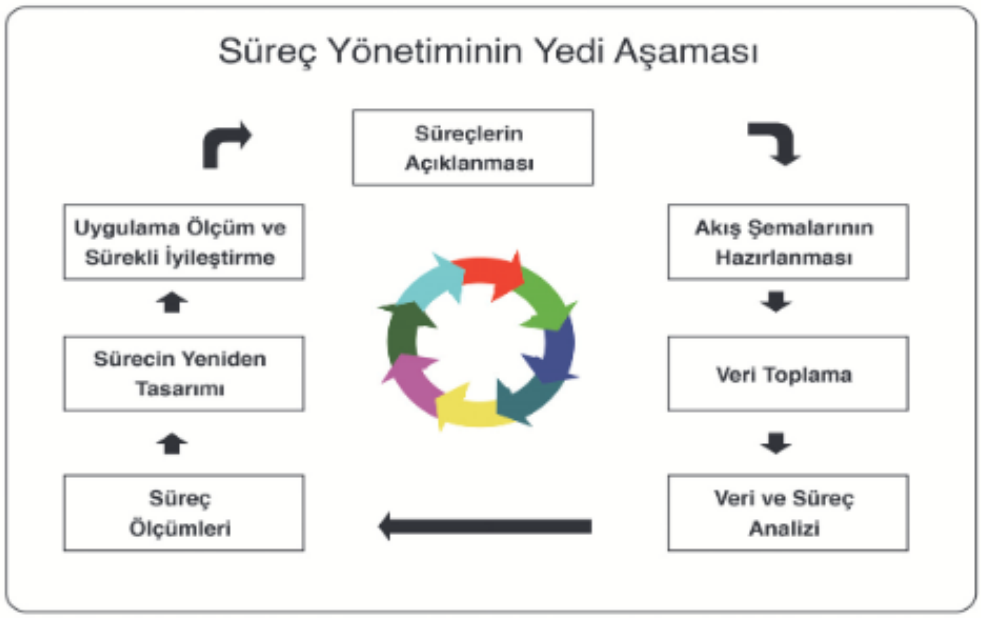
a. Çalışanların organizasyondaki rollerinin ve katkılarının önemi anlaşılacaktır.
b. Çalışanlar kişisel performanslarını kişisel hedefleri ile kıyaslayarak kendilerini değerlendirebilecekir.
c. Çalışanlar, performanslarını artırmak, bilgi ve deneyimlerini geliştirmek amacıyla sürekli meşgul olacaktır.

d. Çalışanların sorunların çözümünde bilgi ve deneyimlerini açıkça paylaştıkları bir ortam oluşacaktır.

Toplam kalite yönetiminde müşteri odaklı iletişim, iletişim kanalları aracılığıyla, mesaj gönderenler ile hedeflenen alıcılar arasındaki bir süreçtir. Toplam kalite yönetiminde iletişim, kime, neyi, nasıl ve kimin iletmeye çalıştığını ve bu mesajı iletmede ne kadar etkili olduğunu sormaktadır. Toplam kalite yönetimindeki iletişim modelinin beş temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; kodlama, kod çözme, yanıt, geribildirim ve gürültüdür. Bu bağlamda başarılı bir toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için, müşteri ile başlayan ve etkin iletişim modeli ile devam eden müşteri odaklı bir toplam kalite anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin yapısal dönüşümünde dinamik bir rol oynayan toplam kalite yönetimi, üst yönetimden çalışanlara kadar örgütün her kademesinde ideolojik devrime neden olan bir yönetim anlayışıdır. Pazarlama felsefesi olarak toplam kalite yönetimi felsefesi, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinden yola çıkarak, yalnızca mal ve hizmet kalitesi değil, aynı zamanda tasarlanan ve geliştirilen mal ve / veya hizmetlerin teslimatında ve teslimat sonrası hizmetlerde üstün ve sürekli yenilenen yüksek bir kaliteyi de hedeflemektedir. Bu toplam kalite yönetimi felsefesinin örgüt içinde ve dışında başarılı bir şekilde uygulanması ise, verimli bir iletişim sürecinin uygulanması ile mümkündür [24].

2.2.3. Süreç Yönetimi

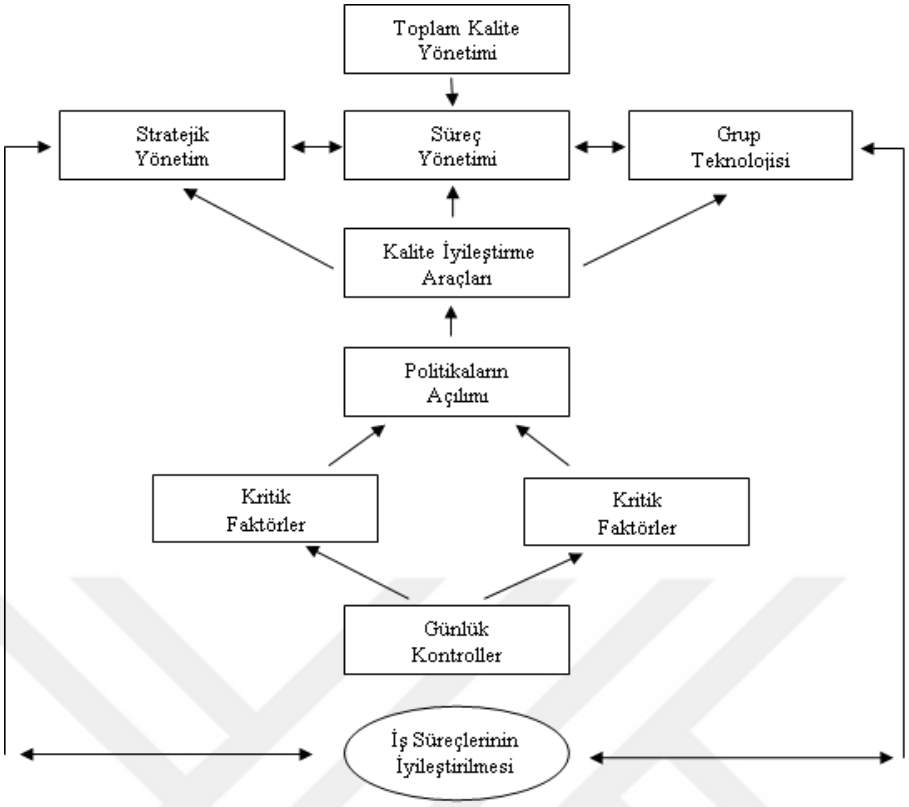
Bir organizasyonel sürecin, başı ve sonu belli olan bir iş olması gerekmektedir. Süreç kısaca, bir örgütün nihai yararlanıcıları için “ne yaptığıdır”. Bu esnada başlıca kavramlar ise girdi sayılabilecek insan, donanım ve malzeme gibi unsurların, süreç sonunda nasıl dönüştürüldüğüdür. Bu açıdan süreç, aralıksız bir faaliyet olup dönüştürme ile demek istenen; zaman, şekil ve yersellik açısından girdinin değerinde bir farklılaşma sağlanmasıdır. Aşağıdaki şekilde süreç yönetiminin sürekli tekrarlanan bir faaliyetler dizisi olduğu görülmektedir [25].



Şekil 2.1: Süreç yönetimi aşamaları [25]

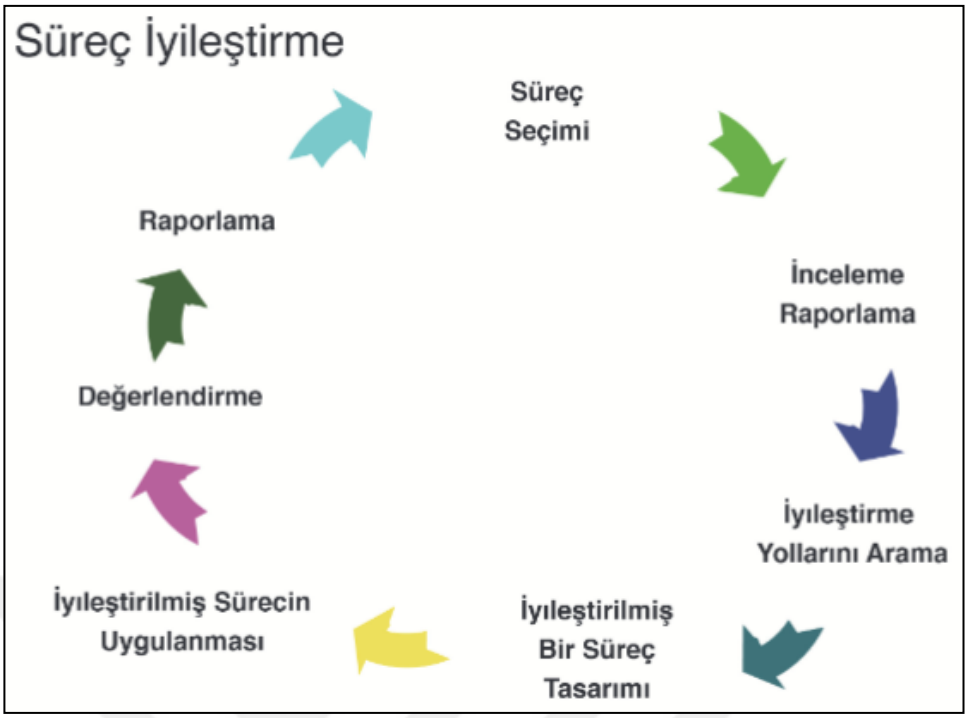
Şekilde de görüleceği üzere süreç yönetimi bir manada iş akış şemalarının çevresinde yinelenen ve biçimlenen bir eylemler dizgesidir. Süreç yönetimi ile hem iş akış şemalarının çıkarılması öncesindeki hazırlık süreçleri hem de uygulanmakta olan bir iş akış şemasının iyileştirilmesi süreçleri aynı döngü içerisinde yinelenmektedir. Bu yüzden süreç yönetimi, iş akış şemaları üzerinde yükselmekte ve iş görme aşamalarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır [26].

Süreç kavramını örgüt için asıl önemli hale getiren konu, mal ve hizmet üretimi ile çıktıların sunumunda oynadığı roldür. Verimlilik esası ve kar elde etmek amacıyla davranan pek çok kuruluş, teknik iş süreçlerini göz önünde bulundurarak çalışmalarını tasarlamaktadır. Maliyetleri ve karlılığı yakından ilgilendiren bu teknik süreçlerin göz önünde bulundurulması, özel sektör kuruluşlarının varlıklarını sürdürebilmesi açısından belirleyici bir husustur. Ne var ki üretimin teknik gerekleri yanında vatandaşa hizmet sunumuyla ilgili hususları da iyileştirmeyi hedefleyen süreç yönetimi kavramına kamu hizmetlerinin sadece üretimi aşamasında işe yarayan bir teknik olarak bakılabilmekte ve bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşılamamaktadır. Aşağıdaki akış diyagramında gerekli ilgiyi göremeyen süreç yönetiminin gerçekte bir örgütün tamamını ilgilendirdiği ve toplam kalite yönetiminin de süreç yönetimi ve iş akış şemaları sayesinde hayata geçirilebildiği, örgütün temel stratejilerinin bileşeni olduğu görülmektedir [26].



Şekil 2.2: Süreç yönetimi döngüsü [26]

Süreç Yönetimi, her örgütsel yapının bundan böyle ayrılmaz ve dinamik bir parçası haline gelmiştir. Hangi örgütsel yapı olursa olsun süreçler sürekli ve istikrarlı bir biçimde izlenmekte, iyileştirilmekte ve bu dinamik bir süreç yönetimi olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak süreç yönetimi, süreç kavramı ile sürekli ve karşılıklı etkileşim halinde olmayı gerektirmiştir. Her iki kavram arasında, süreçlerin tasarlanması, sürdürülmesi ve nihai kullanıcıların talep ve gereksinimlerinin daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz etme ve iyileştirmelerden meydan gelen bir döngü ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki şekilde bu iyileştirme döngüsü anlaşılır biçimde gösterilmektedir.



Şekil 2.3: Süreç iyileştirme döngüsü [27]

Süreç yönetimi, dinamik bir sürekli iyileştirme döngüsü yaratarak maliyetleri düşürmeyi, kaynakları verimli kullanarak uygulama sürecini kısaltmayı, tutarlı ve öngörülebilir süreç iyileştirme fırsatlarına odaklanarak daha iyi sonuçlar elde etmeyi böylece kuruluş için önemli kazanımlar sağlamayı amaçlamaktadır. Değerlendirme, analiz ve iyileştirme süreçleri, performansı analiz etmek, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için verileri ölçmek ve toplamak için gerekli olup yönetim süreçlerinin ve kaynak yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu ilkeden elde edilen avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür [17]:

a. İstenilen sonucu elde etmek için gerekli sistematik faaliyetleri tanımlamak ve ana süreçlerini resmileştirmek,
b. Süreç yönetimi için açık ve ölçülebilir sorumluluklar belirlemek ve sürekli izlenecek organizasyonun fonksiyonları ile süreç arayüzlerini tanımlamak,
c. Temel süreçlerin yeterliliğinin analizi ve ölçümü,
d. Kilit faaliyetler ve diğer kuruluşların fonksiyonları arasındaki arayüzleri belirleme,
e. Kuruluşun faaliyetlerini iyileştirmeye yol açabilecek faktörlere odaklanmak (kaynaklar, yöntemler ve materyaller),
f. Risk değerlendirmesi, sonuçları ve süreçleri ile tüm paydaşları etkiler.

2.2.4. Sıfır Hata

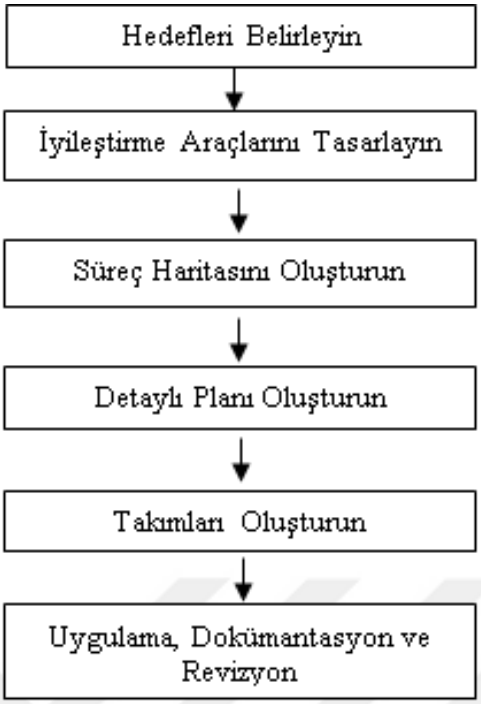
Toplam kalite yönetimi, tüketici performansını, ürün ve hizmet kalitesini birlikte geliştirmek için planlanmış bir yöntemdir. Toplam kalite yönetimi, bu özellikleri ile birlikte sıfır hata ile üretim yapmayı hedeflemektedir. Bu üretim anlayışı da müşteri memnuniyetini artıracak ve kâr sağlayacak sürekli bir iyileştirme döngüsü yaratmaktadır [28]

. Sıfır hata, önleme yoluyla kusurların azaltılmasını amaçlayan bir yönetim aracıdır. Bu yaklaşım işlerini ilk seferde doğru yapmaları için çalışanlarda işlerine karşı sürekli ve bilinçli bir istek geliştirerek onları hataları önlemeye motive etmektedir.

Halpin ve arkadaşlarına göre sıfır hata yönetimi, çağın üretim felsefelerini tamamen yeniden tasarlamayı başarmış devrim niteliğinde bir fikirdir. Bu düşünceye kadar ürünlerin kalite sorumluluğu, müşteriye hatalı bir ürünün ulaşmasına izin vermeyecekleri düşüncesiyle denetim ekibine verilmişti. Son müşteriye ulaşmadan önce denetim yapılır ve söz konusu ürün hatalı bulunursa geri çevrilirdi. Ancak sıfır hata yönetimi kavramı, tüm odak noktasını denetim ekibinden işçiye kaydırmıştır. Eğer bir işçi herhangi bir hata yapmıyorsa, denetim ekibi de herhangi bir hatalı ürün bulamayacaktı. Bu felsefe, hatalı bir ürüne kaynak harcamasından kaçınılması bakımından çok önemli bir avantaja sahiptir. Sıfır hata yönetimi, süreçte var olan tüm israfın ilk seferde ortadan kaldırılmasını sağlayarak maliyetleri düşürmenin önünü açmaktadır. Yani, tüm bu süreç hizmetleri iyileştirir, dolayısıyla kaliteyi geliştirerek müşteri memnuniyetine yol açmaktadır [29].

Sıfır hata her örgütün hayali olmakla birlikte başarılması kolay bir iş de değildir. Mükemmel bir ortam, makineler ve kalifiye işgücünün mükemmel bir kombinasyonuna ihtiyaç duymaktadır. Her örgüt piyasaya kaliteli ürünler sunmak ve çalışma sisteminin verimliliğini artırmak için sıfır hata hedefine ulaşmaya çalışmaktadır [30].

Aşağıdaki şekilde sıfır hata yönetimi'nin uygulanması için basit bir model sunulmuş olup maddeler hakkında kısa açıklamalar yapılmıştır [29].



Şekil 2.4: Uygulama modeli [29]

- **Hedefleri Belirleyin:** Amaçladığımız kalite hedeflerini belirlediğimiz aşamadır.
- **İyileştirme Araçlarını Tasarlayın:** Bu aşamada hedeflere ulaşmak için iyileştirme araçları ve aynı zamanda çalışanlar için eğitim planları belirlenir.
- **Süreç Haritasını Oluşturun:** Kapsamlı bir süreç haritası yapın ve iyileştirme için alanları belirleyin. Ayrıca iyileştirme fırsatlarına öncelik verin.
- **Detaylı Planı Oluşturun:** Bu aşamada, yukarıdaki adımları girdi olarak kullanarak, uygulanmak üzere ayrıntılı bir plan oluşturun.
- **Takımları Oluşturun:** Bu aşamada orta ve alt kademedeki takımların oluşumu yapılmalıdır.
- **Uygulama, Dokümantasyon ve Revizyon:** Bu aşama uygulamadan sonra dikkatlice belgeleme yapılarak bunların çok yakından izlendiği ve herhangi bir tutarsızlık tespitinde, planların tekrardan gözden geçirildiği aşamadır.

Teslimatın zamanında yapılmasını ve tüm yönetim süreci boyunca elde edilecek mükemmelliği vurgulayan sıfır hata yöntemi, toplam kalite yönetimi'nin başarısını sağlayan önemli bir yaklaşımdır. Kaizen felsefesinde olduğu gibi sıfır hata yönteminde de sadece ürün veya hizmetin mükemmelliği yeterli değildir, her seviyedeki çalışanların kaliteye koşulsuz

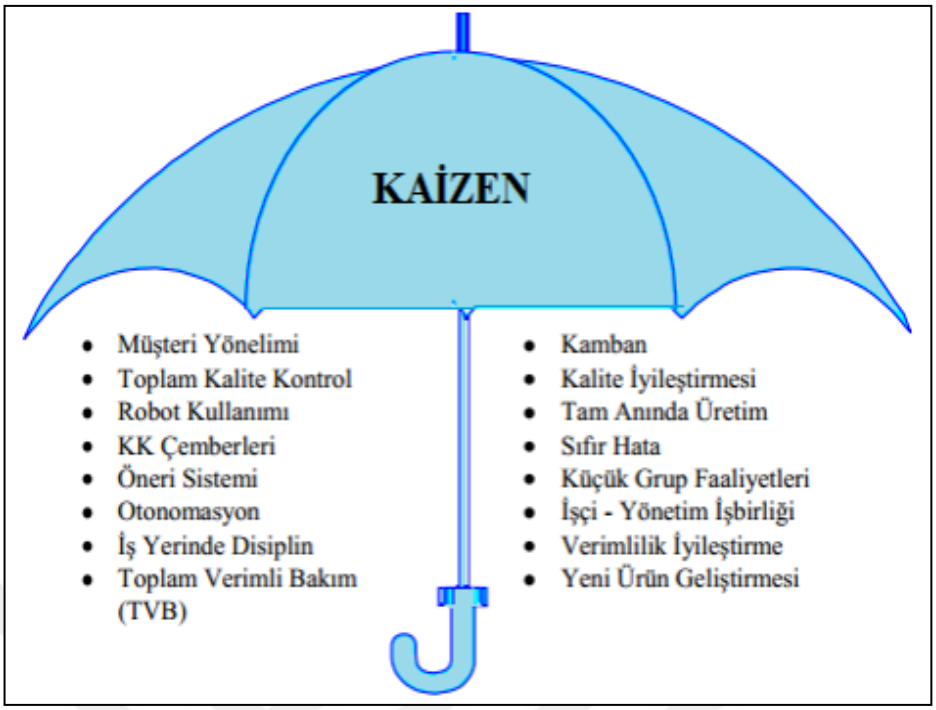
bağlılığını gerektirmektedir. Yani her birey veya grup, sürecin her aşamasında işini mükemmel bir şekilde yapmalıdır [24].

2.2.5. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Japon endüstrisi, 1980'lerde, Kaizen felsefesini bir yönetim stratejisi olarak benimsemesinden bu yana ciddi bir büyüme kaydetmiştir. Kaizen felsefesi, Japon endüstrisinin uluslararası piyasalarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için kilit unsur olarak benimsenmiştir [31]. Kaizen, Japonca iki kelimenin birleşiminden ("kai" değişim; "zen" iyi, daha iyi) oluşmuş olup, daha iyiye ulaşma, gelişme ya da sürekli gelişme anlamına gelmektedir [32,33].

Kaizen felsefesi, 21. yüzyıl şirketlerinin rekabet gücünü artırmak için yaratıcı ve yeni bir işletme stratejisi olarak kabul edilmektedir [34]. Kaizen'in temel amacı hem kalite hem de üretken verimlilikte hiç bitmeyen bir iyileşme elde etmek için çalışma kültürü ile birlikte hareket etmektir [35]. Kaizen felsefesi pahalı ekipman veya karmaşık teknikler gerektirmeyen, temel olarak yalnızca iyileştirmeye odaklanmış uygulamalardan oluşmaktadır [33]. Dahası Kaizen yoğun ve büyük sermaye gelişimine vurgu yapmaz, sorunları yaratıcı bir şekilde çözebilecek yatırımlara odaklanmaktadır [36]. Kaizen uygulamaları, iş süreçlerinin haritalanması ve değerlendirilmesi için gerekli olan işin temel hedeflerinin farkına varmaya teşvik eden bir çalışma kültürü geliştirerek firmaların maliyetlerini ve kusurlarını en aza indirilmesine ve operatör becerilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır [35].

Kaizen, aynı zamanda bir sorun çözme yöntemidir ve sorunun giderilmesi farklı araçların kullanılmasını gerektirmektedir. Sorunun giderilmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir düzeye ulaşmaktadır. Ulaşılan yeni düzeyin benimsenmesi için ise, sağlanan iyileştirmenin standartlaştırılması gerekmektedir. Kaizen genel kapsamlıdır ve herkesin her türlü faaliyetine uygulanabilmektedir [37]. Kaizen ayrıca iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için birçok uygulamanın ayrı ayrı ya da birlikte kullanıldığı bir kavram olarak düşünülmektedir.



Şekil 2.5: Kaizen şemsiyesi [34]

Örgütlerin en önemli yetenekleri arasında değişikliklere çabuk yanıt vermek ve dış ortama uyum sağlamak yer almaktadır. Teslim süresi, kalite ve fiyatla birlikte önemli rekabet faktörlerinden biri haline gelmiştir. Müşteriler üç temel ürün özelliği talep etmektedir [38]:

- Ürün en iyi şekilde çalışmalı,
- Düşük maliyetli olmalı ve
- Mümkün olan en kısa sürede teslim edilmelidir.

Prensip olarak, üreticiler ürün özelliklerini hemen hemen aynı görürler, ancak burada önemli bir fark vardır [38]:

- Ürünümüz rakip ürünlerden daha iyi çalışmalı,
- Rakiplerin ürünlerinden daha düşük maliyetli olmalı ve
- Rakip ürünlerden daha hızlı teslim edilmelidir.

Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, yukarıda belirtilen üç kategorinin tamamını dikkate almak gerekir: fiyat, kalite ve teslimat süresi. Bu kategoriler birbiriyle bağlantılıdır ve birbirini etkiler ve ayrı düşünülemez. Artan müşteri gereksinimleri hesaba katıldığında, sürekli iyileştirme konusu rekabetin yüksek olduğu pazarlarda şirketler için hayati öneme

sahiptir. Ayrıca şirketin rekabet gücünün oluşmasına ve sürdürülmesine de yardımcı olmaktadır. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi ise rekabet gücünü artırmaktadır [38].

Kaizen devam eden bir süreç olduğundan ve organizasyondaki herkesi kapsadığından, yönetim hiyerarşisindeki herkes Kaizen'in bazı yönlerine dâhil olmaktadır. Aşağıdaki tabloda Kaizen felsefesinin hiyerarşik uygulaması sunulmuştur [39].

Tablo 2.1: Kaizen'in tepe yönetim, orta düzey yönetim, denetçi ve çalışanlarıyla ilgili yönleri [39]

TEPE YÖNETİM	ORTA DÜZEYDEKİ YÖNETİM VE ÜYELER	DENETLEYENLER	ÇALIŞANLAR
Sürekli iyileştirmeyi ortaklaşa geliştirilen bir strateji olarak ele alır ve sunar.	Sürekli iyileştirmenin etkinleştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını üst yönetimle yürüterek karşılıklı etkileşimli fonksiyonlarla hedeflere uygun olarak gerçekleştirir.	Sürekli iyileştirmeyi işlevlerinin bir parçası olarak ele alırlar.	Sürekli iyileştirmede grup etkinliğini ve sistemin önerileri doğrultusunda hizmeti esas alırlar.
Sürekli iyileştirme için kaynakların sağlanması ve aktarımı yoluyla destek verir.	Sürekli iyileştirmeyi görevsel etkinliklerinde ve yeteneklerinde kullanırlar.	Sürekli iyileştirmeye yönelik planları geliştirirler ve çalışanlar için rehberlik (önderlik) yaparlar.	Mesleki ilişkilerinde disiplin uygulamayı esas alırlar.
Sürekli iyileştirme için önlem alır ve çapraz etkileşimi hedefler.	Standartları oluşturur, geliştirir ve güncelleştirirler.	Çalışanlarla iletişimlerini geliştirirler ve yüksek moral kazanımını beslerler.	Kendini geliştirmek ve problemleri daha kolay çözmek için sürekli iyileştirme çabası sergilerler.
Denetçi ve düzenleyicilerle sürekli iyileştirme hedeflerini gerşekleştirme yönünde önlemler geliştirir.	Yoğun eğitim programları uygulayarak çalışanları sürekli iyileştirme konusunda bilgilendirirler.	Çalışma ortamında iş disiplinini geliştirirler.	Sistem içinde karşılıklı bilgi aktarımı ile iş performansı ve beceriyi arttırırlar.
Sürekli iyileştirmeye yönelik yapısal gelişim ve sistem prosedürlerini oluşturur.	Çalışanların problem çözmeye yönelik becerilerini geliştirmeyi sağlarlar.	Sürekli iyileştirmeye yönelik öneriler geliştirirler.	

Sonuç olarak Kaizen, küçük adımlar ile sürekli geliştirme yapılması anlayışıdır. Buna anlayış denmesinin sebebi, bu anlayış doğrultusunda bir bakış açısına sahip olunması gerektiğindendir. Yani bir sorumlu, sistem ya da süreç ne olursa olsun her zaman bu sistemin veya sürecin geliştirilmesine dair bir bakış açısına sahip olmalıdır. Kaizen çalışmasının etkili bir biçimde yapılabilmesi için, teknik bilgi ve iş deneyimine, bu çalışmayı yapma isteğine,

yapılan çalışmada geliştirme sağlanabileceğine inanmaya ve üretilen fikirleri zamanında gerçekleştirmeye ihtiyaç vardır [40].

2.2.6. Sürekli Eğitim

Kalite kültürünün geliştirilmesinde personel eğitimi büyük rol oynamaktadır. Motivasyon teorisyenleri, eğitimin bir kurumsal kültürdeki en önemli motivasyon araçlarından biri olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, eğitimin fonksiyonu toplam kalite yönetimi uygulamalarında önemli bir bileşen olup operasyonel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir [41]. Deming, işle ilgili örgüt eğitiminin, çalışma sahasında yeni eğitim yöntemlerini benimseyerek, bir toplam kalite yönetimi organizasyonu oluşturmanın anahtar bileşeni olduğuna dikkat çekmektedir. Crosby, başarılı toplam kalite yönetimi oluşturmak için geliştirdiği iyileştirme programında, çalışan eğitimine önemli bir yer vermiştir. Çalışan eğitimi, kalite iyileştirme sürecindeki işlevlerini olumlu bir şekilde güçlendirmek için çalışanların eğitilmesini kapsamaktadır.

Sallis (1993), daha başvurunun ilk aşamalarından itibaren, örgütün her çalışanının toplam kalite yönetimi ilkeleri hakkında eğitilmesi gerektiğini savunmaktadır [42]. Bu eğitim, karar verme yöntemleri, değerlendirme araçları, ekip çalışması ve problem çözme gibi bazı temel yaklaşımların farkındalığını ve bilgisini artırmaya yöneliktir [43].

Bir çalışanın bilgi ve becerileri, eğitim ve gelişim programları sağlanarak geliştirilebilir. Eğitim, çalışanın örgütler tarafından verilen sorumluluklarını yerine getirme kapasitesini artırdığı gibi çalışanın randımanı da yükseltmektedir. Yöneticiler, kendi departmanlarında toplam kalite yönetimini uygulamaktan ve çalışanlarına toplam kalite yönetimi felsefesini öğretmekten sorumludurlar. Çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimler; bir grup olarak çalışabilme becerisi, sorun çözme, karar verme, iş yönetimi performans analizi ve iyileştirme, işletme ekonomisi ve teknik becerilerdir. Örgüt içerisindeki sürekli eğitim ve öğretim, çalışanların kalite güdüsünü desteklemektedir. Böylece çalışanlar daha fazla sorumluluk almaya, daha etkili iletişim kurmaya, yaratıcı hareket etmeye ve yenilik yapmaya teşvik edilmektedir [44].

Bir toplam kalite yönetimi organizasyonunda eğitim, çalışanların neyi neden yapmaları gerektiğini anlamaları için bir zorunluluktur. Ancak çalışanların problem çözme toplantılarına katılması yeterli değildir; toplantılar daha ziyade örgütün ihtiyaç ve beklentilerine göre

şekillendirilmelidir [45]. Bir toplam kalite yönetimi organizasyonunda eğitim ve geliştirme geçici bir süreç değildir; kalite kültürünün entegre bir parçası ve aralıksız bir şeklide devam eden bir süreçtir. Üst yönetim, toplam kalite yönetimine yönelik eğitim programları yürütmekle sorumludur. Bu eğitim programları içerisinde grup tartışması ve iletişim becerileri, problem tanımlama ve problem çözme gibi başlıklar yer almaktadır [46].

2.2.7. Tedarikçi İlişkileri

Değer üretmek, kârlılığı optimize etmek ve operasyonel performansı iyileştirmek için şirketin iç fonksiyonlarını tedarikçilerin dış işlemleriyle etkin bir şekilde entegre etmesi gerekmektedir. Şirket içindeki en önemli dâhili işlevlerden biri, çeşitli yönetim uygulamalarını geliştirme sürecinde önemli bir rol oynayan toplam kalite yönetimidir [47]. Toplam kalite yönetimi, bir şirketin etkinliğini, rekabet gücünü ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama ve şirketin değişebilme yeteneğini geliştirmek için bir yöntem olarak kabul edilmiştir [48].

Toplam kalite yönetimi ayrıca iyileştirme sağlamak [49], olumlu çalışan ve müşteri tutumları geliştirmek [50] ve üreticinin faaliyetlerinde sürekli iyileştirme yoluyla operasyonel performansı artırmak için kalıcı bir yöntem olarak tanımlanmıştır [51]. Tedarik zinciri yönetimi ise, tedarikçilerle gerçekleştirilen ve şirketlerin değerini artırarak daha da uzmanlaştığı harici bir operasyondur [52]. Örgütlerin operasyonel performanslarının gelişmesi için tedarik ağlarının sağlıklı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir [53]. Dahası, şirketler rekabet avantajlarını artırmak için aynı zincirin üyeleriyle birleşmekte ve bu da tüm zincir üyelerinin operasyonel performansını olumlu yönde etkilemektedir [47].

Hatalı gelen malzemeler ve parçalar süreç ve ürün kalitesi sorunlarına yol açtığından tedarikçi kalitesi, kalite yönetiminin önemli bir boyutudur. Satın alınan malzemeler ve parçalar çoğu kez önemli kalite sorunlarına yol açmaktadır. Dolayısıyla, iyi tedarikçi ilişkisi örgütün bu sorunlar ile karşı karşıya kalmayacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca iyi tedarikçi ilişkisi ürün ve hizmetlerinde rekabet avantajı sağlayıp bunu sürdürmek isteyen örgütlerin bir çeşit zorunluluğudur [54].

İyi bir tedarikçi ilişkisinin sürdürülmesi, rekabet avantajını sürdürmede kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir. Günümüzde pek çok şirket, pazar ihtiyaçlarına daha yüksek kalitede ve daha hızlı yanıt verebilmek için "tedarikçi ortaklığı" yaklaşımını benimsemektedir. Bu

yaklaşım, yüksek kalitede tedarik sağlayabilen, ürün özelliklerinde ve teslimat programlarındaki değişikliklerde esnekliği sürdürebilen birkaç güvenilir tedarikçiyle istikrarlı bir ilişkiyi ifade etmektedir [55].

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Örgütler yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerine devam edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için TKY uygulamaları çerçevesinde bazı araçlardan yararlanmaktadır. Bu araçlar içerisinde kalite çemberi, Pareto analizi, sürekli gelişim döngüsü, kontrol çizelgesi, histogram, akış diyagramı ve hata türü ve etkileri analizi (HTEA) en çok kullanılanlar arasında gösterilebilir.

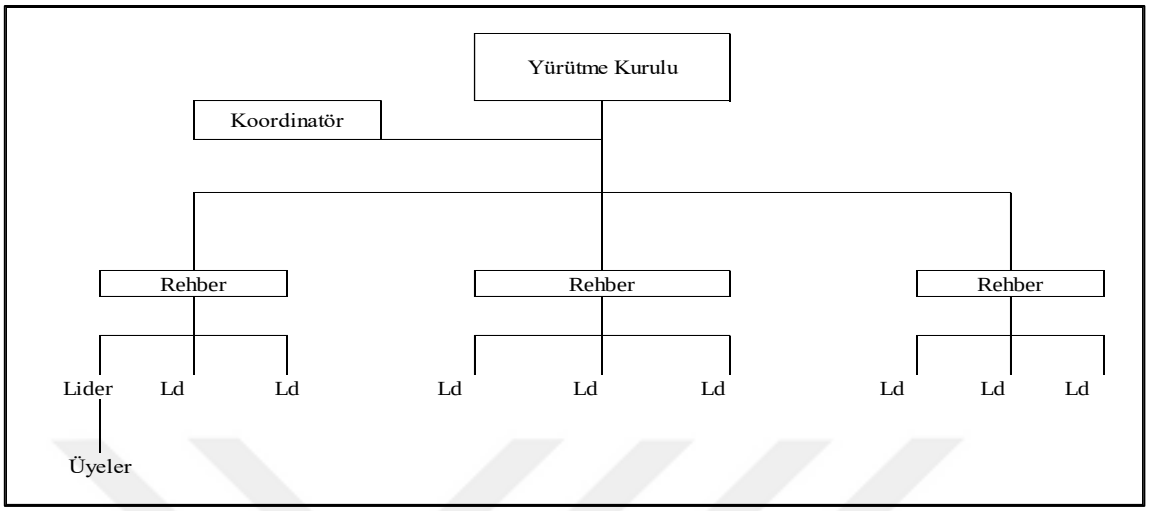
2.3.1. Kalite Çemberleri

Toplam kalite yönetimi çalışmaları kapsamında istenilen hedeflere ulaşmada kalite çemberleri büyük rol oynamaktadır. Kendi kendini yöneten ve denetleyen anlamına gelen kalite çemberleri ilk kez Japonya'da "Jishu Kami" olarak ifade edilmiştir. Kalite çemberleri bir işletmenin kalite, etkinlik ve verimlilik konularında yaşadığı sorunları düzenli olarak analiz etmek ve bu sorunlara çözüm üretmek için çalışanlar arasından tamamen gönüllü kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu küçük gruplardır [56]. Bir başka ifade kalite çemberleri bir işletmede sürdürülen ya da yürütülmesi planlanan faaliyetler üzerine görüşlerin tartışıldığı ve sorunlara yönelik önerilerin geliştirildiği gönüllü çalışma gruplarıdır [57].

Kalite çemberleri işletme içerisinde sorunların analiz edilerek çözüm üretme bilincinin oluşturulması, maliyetlerin düşürülmesi ve çalışanların işlerinde daha etkin olmalarını sağlaması bakımından tercih edilen bir uygulama haline gelmiştir. Kalite çemberleri çalışanlar tarafından yapılan hatalı azaltmak, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirmek ve onların motivasyonunu arttırmak ve örgüt içi verimi arttırmak amacıyla geliştirilmiştir [58].

Her işletmenin kendine özgü bir yönetim şekli ve örgüt yapısı olsa da kalite çemberlerinin organizasyon yapısı benzerlik göstermektedir. Şekil 'de kalite çemberi organizasyon yapısına örnek bir şema gösterilmektedir. Kalite çemberleri uygulamalarının başında yürütme kurulu vardır. Yönetim kurulunda bulunan üye sayısı işletmenin büyüklüğüne göre değişmektedir. Yönetim kurulunun görevi; kalite çemberinin uygulanmasına karar vermek, uygulama için

gerekli olan kaynakları sağlamak ve kalite çemberi kapsamında geliştirilen önerileri değerlendirmektir [59].



Şekil 2.6: Örnek bir kalite çemberi organizasyon yapısı [60]

Kalite çemberleri organizasyon yapısı içerisinde görev alan rehberler konusunda uzman ya da o konuda eğitim almış kişilerdir. Bu nedenle rehberler işletme dışında da olabilmektedir. Rehberlerin görevi; kalite çemberleri uygulamasına yön vermek ve çemberler arasında koordine sağlamaktır [61].

Lider, kalite çemberinde görev alan üyeleri gözlemleme ve üyeler üzerinde etkin rol oynayarak performansı en üst düzeye çıkarma potansiyeline sahip kişidir. Liderler; kalite çemberinde yer alan üyelerin eğitiminden sorumludurlar. Liderin görevi kalite çemberi uygulaması kapsamında düzenlenen toplantılara katılmak ve grubun etkin olmasını sağlamaktır [62].

Üyeler, işletmenin herhangi bir bölümünde aynı iş üzerine çalışan ve kalite çemberine gönüllü olarak katılan kişilerdir. Üyelerin görevi; kalite çemberi kapsamında düzenlenen toplantılara katılmak, grubun etkin olmasını sağlamak ve verimliliğini artırmaktır [61].

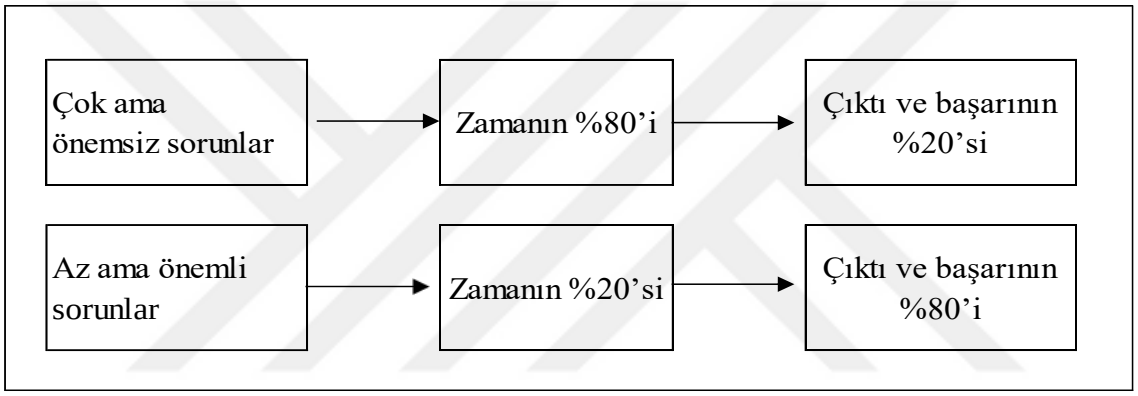
2.3.2. Pareto Analizi

Toplam kalite yönetimi teknikleri arasında yer alan Pareto Analizi, İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto tarafından ileri sürülmüştür. Pareto, İtalyan topraklarının %80'inin ülke nüfusunun %20'sine ait olduğunu ve diğer konularda da bu oranın geçerli olabileceğini fark etmiştir. Bu bağlamda Pareto Analizleri, vakaların %80'nin %20'lik nedenlere bağlı olarak

ortaya çıktığı varsayımına dayanmakta ve kaliteye etki eden tüm etmenlerin analizi için kullanılmaktadır [56].

Pareto Analizi, özellikle kalite geliştirme uygulamaları kapsamında probleme neden olan unsurların tespitinde ve hangi hatalara daha sık rastlandığını belirlemede kullanılan bir teknik olarak karşımız çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile Pareto Analizi, hata türlerini sınıflandırmak ve tanımlamak için kullanılmaktadır [63].

Pareto Analizi, daha önce de belirtildiği üzere en önemli sorun üzerinde durmaktadır. Pareto grafiği istatistiksel süreç kontrol teknikleri arasında en güvenilir teknik olmasına karşın her pareto analizini yapan kişinin yetkinliği ile sınırlıdır [64].



Şekil 2.7: Pareto diyagram örneği [65]

Pareto Diyagramı, problemin belirlenmesi ve çözüm seviyelerinin ölçülmesi açısından oldukça önemli bir tekniktir. Bu yöntem ile hataya sebep olan unsurlar arasından en önemlileri görsel olarak gösterilmekte ve hangi sorunlara ağırlık verilmesi yönünde kararlar alınarak kararların değişime ne yönde etki ettiği gözlenmektedir [66].

Pareto Analizinin sağladığı faydalar şu şekildedir [67]:

- Sorunun ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin önem derecesine göre belirlenmesi,
- Ortaya çıkan sorunları listelemek, nedenlerini sıralamak ve her bir neden için ortaya çıkan hata sayısını belirlemek,
- Sorunların yüzdesel değerlerini hesaplamak ve
- Ekip çalışması kapsamında ortak kararlar almak ve birlikte hareket etmektir.

Pareto Analizi ile üretim sonucunda ortaya çıkan hataların önem derecesi ve ne kadar hata olduğu nedenleri ile birlikte ortaya konulmaktadır. Bu sayede hangi konulara öncelik verileceği ve iyileştirmelerin hangi alanlarda yapılacağı belirlenerek, önlemler çerçevesinde çalışmalara devam edilmiş olacaktır.

2.3.3. Sürekli Gelişim (PUKO) Döngüsü

PUKÖ döngüsü olarak da bilinen sürekli gelişim döngüsü, Deming Döngüsü ya da Shewhart döngüsü olarak da bilinmektedir. Shewart tarafından ileri sürülen "sürekli gelişim" kavramı, W. Edwards Deming tarafından geliştirilerek "Demin Döngüsü" olarak adlandırılmıştır. PUKÖ Döngüsü, bir değişim veya çalışmanın gerçekleştirilmesinde kullanılan ve dört aşamadan oluşan bir yönetim şeklidir [68].

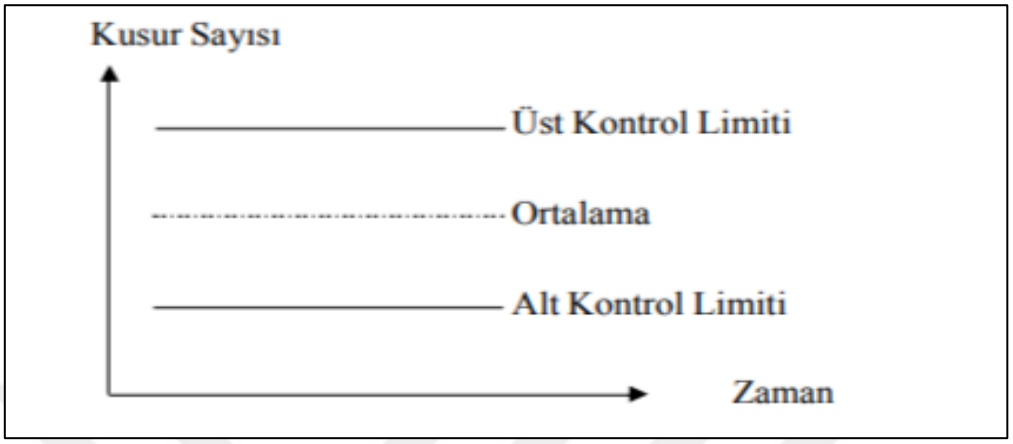
Toplam kalite yönetiminin öncülerinden kabul edilen Deming, üretimin odağında müşterinin olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre işletmeler müşterilerin zevk ve gereksinimlerini karşılamak için çaba göstermelidir. Deming, kalitedeki artışın satışları arttıracağını, müşterilerden gelen olumsuz dönüşleri azaltacağını ve çalışanların ise iş tatminini arttıracağını ifade etmiştir [69].

Sürekli gelişim döngüsü, "planla", "uygula", "kontrol et" ve "önlem al" olmak üzere dört aşamada oluşan ve süreklilik gerektiren bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre her bir döngü kalitenin daha da artmasını sağlamaktadır [70]. Bu döngüde "planla" aşamasında üretim sürecine ilişkin hedeflerin belirlenmesi ve görev dağılımının doğru olarak yapılması "önlem al" basamağında yapılması gerekenleri minimum düzeye indirebilir. Dolayısıyla "planla" aşamasına gereken önemin verilmesi diğer aşamalar için gerekli işlemlerin maliyetlerini düşürecektir. Kısaca sürekli gelişim yaklaşımı ve PUKÖ Döngüsünün etkin olarak yönetilmesi toplam kalite yönetiminin dinamikliği açısından önem arz etmektedir.

2.3.4. Kontrol Çizelgeleri

Herhangi bir değişkenin zaman içerisinde nasıl bir değişim gösterdiğini gözlemlemek amacıyla kullanılan kontrol çizelgeleri, genel olarak kalitenin iyileştirilmesi öncesinde soruna neden olan unsurların belirlenmesi ve sorunun çözümüne ilişkin politikaların geliştirilmesi ve tüm bu yapılan iyileştirmenin sonuca ne kadar yansıdığının ölçülmesi için kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile kontrol çizelgeleri, bir üretimde hatalı madde, hatalı süreç veya işleyişteki sorunu belirlemek için kullanılmaktadır [71].

Kontrol çizelgeleri, veri birikimini daha kolay bir süreç haline getirmekte ve bu verilerin daha güvenli bir biçimde depolanmasını sağlamaktadır. Şekil'2.8 de genel bir kontrol çizelgesine örnek verilmiştir.

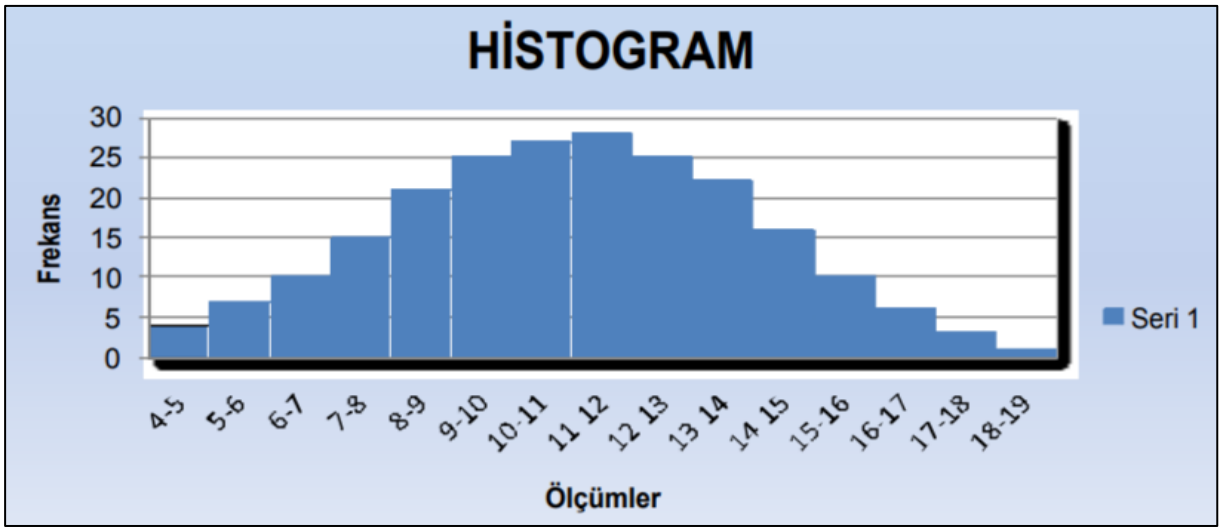


Şekil 2.8: Kontrol çizelgesi [72]

Alt ve üst kontrol sınırları içerisindeki değişkenlikler kabul edilir değerlerdir ve genel nedenlere bağlıdır. Değişkenlik alt ve üst kontrol limitinin dışına çıkarsa, değişkenliğin nedeni sistem dışındaki özel bir nedenden kaynaklanmaktadır [72]. Kontrol çizelgeleri oldukça basit bir teknik olmasına karşın, süreç iyileştirme ve sorun çözmede kullanışlı bir araçtır.

2.3.5. Histogram

Histogram basit bir analiz aracı olup, sürekli değişkenlere bağlı verilerin çözümlenmesinde kullanılır. Histogrom, belirli bir zaman diliminde nicel ve nitel verilerin dağılımındaki değişkenliği görsel olarak yansıtan bir tür grafiktir. Histogram çizilmesindeki en önemli neden, ilgili değişkenin nasıl bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktır. Böylece parametrelerin yayılım ölçümlerine ilişkin daha kolay yorum yapılması sağlanmaktadır [73].



Şekil 2.9: Histogram örneği [6]

Histogram, bir olayın ne sıklıkla ortaya çıktığını belirlemektedir. Bir başka ifade ile değer dağılımının net bir biçimde ortaya konulmasını sağlamaktadır [74]. Her histogram sadece bir özelliğin ölçülmesinde kullanılır ve zaman içinde aynı özellik için çizilen histogramlar ile olay takip edilir. Normal dağılıma benzeyen, sağa veya sola çarpık histogram olmak üzere üç tür histogram vardır [75].

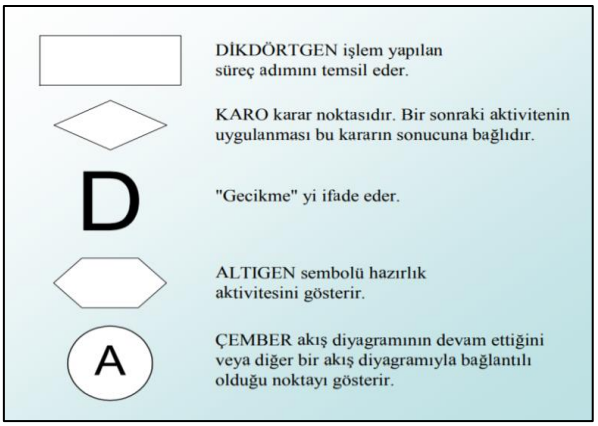
Histogram çizilmesinin amacı, ilginç özellikteki verileri ortaya çıkarmaktır. Histogram grafiği çizilirken takip edilmesi gereken adımlar şunlardır [6];

1. Örneklem verinin toplanması,
2. Örneklem verinin aralığının belirlenmesi,
3. Çubuk ya da sütun sayısının belirlenmesi,
4. Çubuk aralık değerinin belirlenmesi,
5. Çubuk sınırlarının belirlenmesi,
6. Çetele formunun ya da sıklık tablosunun düzenlenmesi,
7. Denetim formunda yer alan değerlerin çetele formuna aktarılması,
8. Verilerin işaretlenmesi ve grafiğin oluşturulması ve
9. Histograma ait tüm verilerin eklenmesi.

2.3.6. Akış Diyagramları

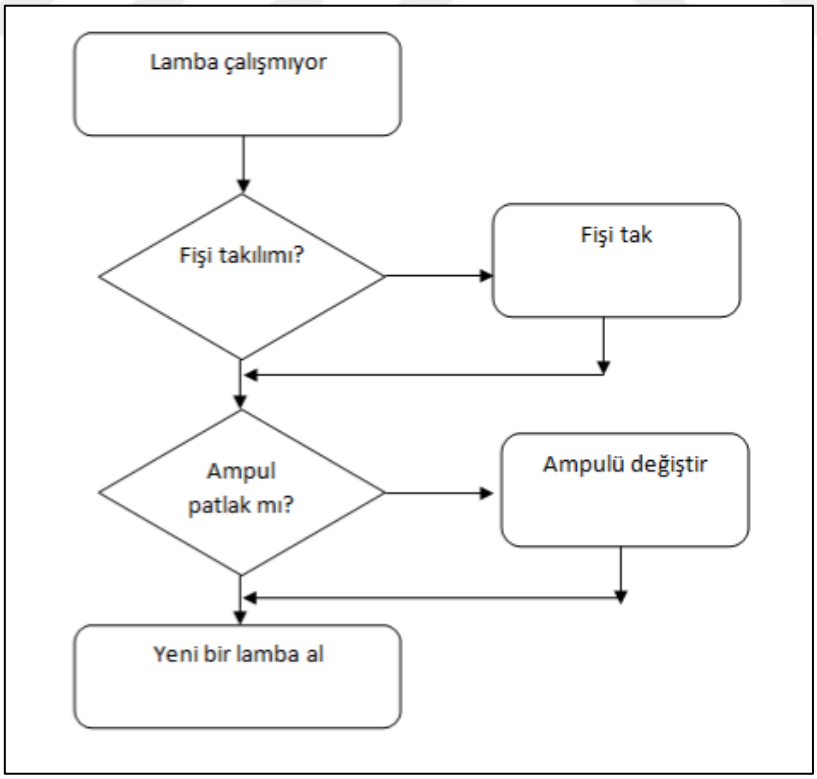
Akış diyagramları, girdilerin, çıktıların ve işlemlerin en yalın şekilde gösterildiği grafiksel araçlardır. Akış diyagramları, sürecin işleyişini kontrol eder, çıkması muhtemel sorunları

belirler ve hızlı bir şekilde düzeltilmesini sağlar [76]. Akış diyagramlarında belirli semboller kullanılır (2.12).



Şekil 2.10: Akış diyagramlarında kullanılan semboller [77].

Akış diyagramının hazırlanmasında en önemli adım, süreci oluşturan işlemlerin işi gerçekleştirecek kişiler tarafından belirlenmesidir. Bu işlemler belirlendikten sonra tüm işlemler yapılış sırasına uygun bir biçimde sıralanır ve semboller yardımı ile diyagram oluşturulur.



Şekil 2.11: Akış diyagram örneği [78].

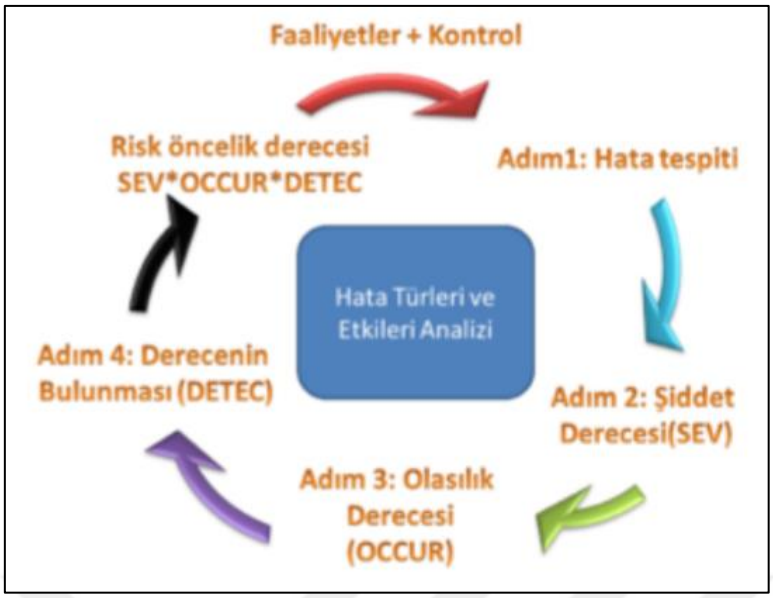
Akış diyagramları iletişimin geliştirilmesi ve sürecin belgelendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Akış diyagramları sürecin adım adım izlenmesine olanak sağladığından hataların ortaya çıktığı anın tespiti açısından da önem arz etmektedir. Akış diyagramları aynı zamanda süreci denetleyen yöneticilere de rehberlik görevi üstlenmektedir.

2.3.7. Hata Türü ve Etkileri Analizi (FMEA)

Toplam kalite yönetiminde kullanılan tekniklerden bir diğeri de Hata türü ve etkileri analizidir (Failure Mode and Effects Analysis – FMEA). Bu yöntem, ortaya çıkması muhtemel tehlikelerin işletmedeki süreçleri etkileme oranlarına odaklanmaktadır [79]. FMEA, işletmeye olumsuz etki edebilecek hatalı ürünlerin üretilmesine engel olmak için uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem ile oluşması muhtemel risklerin önceden tahmin edilerek ortaya çıkacak hataların önüne geçilmesi sağlanmaktadır.

Uluslararası standartlar tarafından tavsiye edilen ve bir risk değerleme yöntemi olan FMEA, hataya neden olan arızları belirlemek ve bu arızaları ortadan kaldırarak hataları azaltmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. FMEA'nın asıl amacı, sınırlı kaynakların kritik risklere atanması suretiyle üretimdeki aksaklığa ve eksikliklere öncelik tanımaktır [80]. Hata Türü ve Etkileri Analizi belirli aşamalardan oluşmaktadır [81];

1. Hata türü ve etkileri analizinin amaç seviyelerine göre planlanması,
2. Hata türü ve etkileri analizinin uygulanması için gerekli ölçüt, yöntem ve kuralların tanımlanması,
3. Sistemin faaliyet türlerine, faaliyet süreçlerine ve etkileşim alanlarına göre analiz edilmesi,
4. Süreçler arasındaki etkileşimin ortaya konulması için "hata ağacı şemaları" ve "görev ve güvenilirlik şemalarının" oluşturulması ve değerlendirilmesi,
5. Olası hata türlerinin tanımlanması,
6. Hata türlerinin sınıflandırılması ve bu hataların nasıl bir etki yarattığının değerlendirilmesi,
7. Hataları ortadan kaldıran önlemlerin tanımlanması,
8. İleri sürülen önlemlerin nasıl bir etki ettiğinin değerlendirilmesi ve
9. Sonuçların doküman haline getirilmesidir.



Şekil 2.12: Hata türleri ve etkileri analizi [81]

FMEA' nın çok sayıda türü bulunmakla birlikte en sık kullanılan dört FMEA yöntemi süreç, sistem, servis ve tasarımdır. Sistem FMEA; sistemin ve alt sistemlerin analizinde kullanılmaktadır. Burada sistemdeki eksikliklerin neden olduğu hata türleri belirlenmeye çalışılır. Bu yöntemin amacı sistem kalitesinin arttırılarak güvenilirliğin sağlanmasıdır [82]. Süreç FMEA; üretimin ve montajın analizinde kullanılmaktadır. Burada süreç yetersizliklerinin neden olduğu hata türleri analiz edilmektedir. Bu yöntemin amacı, süreç kalitesinin arttırılmasıdır [83]. Tasarım FMEA; üretim aşamasına geçilmeden önce gözlenen hataları yok etmek için kullanılır. Servis FMEA; yedek parça, insan gücü ve servis kolaylığı gibi satış sonrası saha hizmetlerine odaklı bir yöntemdir. Burada amaç, müşteri memnuniyetini sağlamak ve maksimum seviyeye ulaştırmaktır.

2.4. TKY'NİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

TKY, ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmayı, çalışan motivasyonunu yükseltmeyi ve işletme performansını en üst seviyeye çıkarmayı amaçlar [84]. Öyle ki, TKY uygulamalarının sunacağı bazı avantajlar; çalışanların spesifik görev tanımlarının olması, yapılan işin geliştirilmesi ve işçi tatmininin sağlanması, her işçiye sorun çözme kabiliyetinin kazandırılması, önemli problemlerin katılım sağlanarak ve takım çalışması ile değerlendirmesi şeklinde sıralanabilir [85]. Dolayısıyla, TKY sunacağı bu avantajlar sayesinde maliyetlerin kontrol altında tutulmasını, piyasaya daha seri bir şekilde ürün sunulmasını, böylece de verimliliğin, pazar payının ve kârlılığın arttırılmasını sağlar. Bu

bağlamda, TKY uygulamalarının işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği açıktır [86].

Ancak, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve liderlik gibi farklı uygulamaları bulunan TKY'nin işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerinin kaynağı sektörden sektöre, firmadan firmaya ya da çalışan profiline göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle, TKY uygulamalarının daha başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için bazı araştırmacılar TKY uygulamalarının sektör, firma ya da çalışan üzerindeki spesifik etkilerini inceleyen çeşitli çalışmalarda bulunmuştur. Örneğin, Harrison-Walker (2001) yaptığı çalışmada işletme performansına en çok etki eden faktörün yenilikçilik olduğunu ve yenilikçiliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir [87]. Buna ek olarak, işletme performansına en çok etki eden ikinci faktörün ise müşteri odaklılık olduğunu bulmuştur. Bulut vd. (2009) Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun işletme performansını olumlu yönde etkilediğini görmüştür [88]. Li vd. (2009) ise çalışmalarında Alman ortaklığı bulunan işletmeler üzerine odaklanmış ve bu firmalarda örgütsel öğrenmenin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini saptamıştır [89]. Benzer şekilde, Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2011) İspanya'da faaliyet gösteren işletmeler üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ve yenilikçilik değişkenlerinin işletme performansını anlamlı bir şekilde pozitif yönlü olarak etkilediğini göstermiştir [90]. Son olarak, Baykal vd. (2018) Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeleri ele alarak yaptıkları çalışmada, liderlik tarzları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, sonucunda hizmetkâr liderliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur [91].

İşletme performansına doğrudan etkisi olan spesifik TKY uygulamalarını belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmalar dikkate alındığında, işletme performansı üzerinde etkili olan en belirgin faktörlerin örgütsel öğrenme, liderlik tarzı, müşteri odaklılık, yenilikçilik ve hizmet odaklılık olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, konuyu daha kapsamlı olarak ele alabilmek ve TKY alanındaki bilgi birikimine katkıda bulunabilmek amacıyla, önceki çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmalarına odaklanılmış ve TKY uygulamalarının hem işletme performansına hem de çalışanların bireysel performansına

olan etkileri detaylı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, yapılan kapsamlı çalışmanın literatüre özgün bir katkı sunacağı ve gelecekte konuyla ilgili yapılabilecek çalışmalar için yeni bir adım teşkil edeceği düşünülebilir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DIŞ TİCARET FİRMALARINDAKİ DURUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

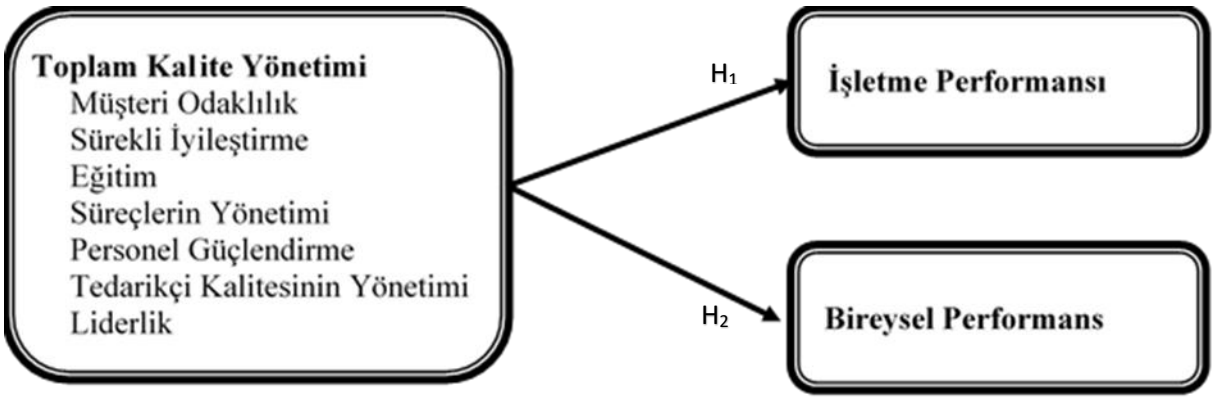
Toplam kalite yönetimi; sürekli geliştirme, eğitim ve hataların engellenmesi gibi temel prensiplerle ekonomiklik, verimlilik ve etkililik gibi örgütün asli hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetimi iletişim, sürekli gelişme, eğitim, ekip çalışması, yönetimin katılımı ve süreç iyileştirmeyi esas alan bir sistem olup, tüm bu unsurlar örgütün başarısında büyük rol oynamaktadır. Merkezinde insan unsurunun olduğu toplam kalite yönetimi, küreselleşmenin de etkisiyle, günümüzde oldukça önemli bir konuma gelmiştir. Toplam kalite yönetimi yalnızca ürün ve hizmeti değil bir örgütü bir bütün olarak ele alıp geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim modeli olduğundan hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından da hızla benimsenmiş ve ilgi görmüştür. Organizasyonlar bu sayede müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sağlayarak başarıya ulaşmaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimini (TKY) kendisine felsefe edinmiş olan organizasyonlar ise bu başarılarını rekabetçi bir piyasa ortamında dünya çapında sürdürebilmektedirler. Bu çalışmanın amacı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmaların performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Giriş bölümünde belirtilen araştırma sorusunu yanıtlayabilmek amacıyla literatürde bulunan TKY çalışmalarından elde edilen bilgiler ışığında Şekil 3.1 ile verilen teorik araştırma modeli oluşturulmuştur. Spesifik TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans arasındaki muhtemel ilişkileri gösteren hipotezler H1 ve H2 olarak şekil üzerinde gösterilmiş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

H1: TKY uygulamaları işletme performansı üzerinde aynı etkiye sahiptir.

H2: TKY uygulamaları bireysel performans üzerinde aynı etkiye sahiptir.



Şekil 3.1: Teorik Araştırma modeli

3.3. ANKET GELİŞTİRME

Çalışma kapsamında geliştirilen anket; katılımcı bilgi formu, TKY uygulamaları ölçeği, işletme performansı ölçeği ve bireysel performans ölçeği olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır. 5'li likert ölçeğinin kullanıldığı anket soruları Ekler bölümünde verilmiştir.

3.3.1. Katılımcı Bilgi Formu

Anketin ilk bölümünü oluşturan katılımcı bilgi formu, katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, firmadaki pozisyonu ve çalışma süresi gibi sosyo-demografik bilgilerinin yanı sıra, çalıştıkları firmanın faaliyet süresi, dış ticaret yapılan ülkelerin bulunduğu kıtalar ve firmadaki çalışan kişi sayısı gibi firma spesifik özellikleri belirlemeye yönelik çeşitli sorular içermektedir.

3.3.2. TKY Uygulamaları Ölçeği

İkinci bölüm olan TKY uygulamaları bölümünde katılımcılara yöneltilen TKY1-TKY8 soruları müşteri odaklılık [92,93,94,95], TKY10-TKY16 soruları liderlik [94,95,96,], TKYI7-TKY23 soruları sürekli iyileştirme [93,94,95,97], TKY28-TKY32 soruları tedarikçi kalitesinin yönetimi [93,94,95,96]; TKY33-TKY39 soruları eğitim [95,96,97,98]; TKY25, TKY26 ve TKY40-TKY44 soruları süreçlerin yönetimi [94,97,99,100] ve TKY46-TKY51 soruları personel güçlendirme (Allen ve Meyer 1990'dan aktaran Karakaş ve Serçek, 2014) konuları ile ilgilidir [101,102].

3.3.3. İşletme Performansı Ölçeği

Ankette bulunan P1-P5 soruları ise işletme performansını ölçmeye yönelik olup [96,98,100,103], işletme performansını öz-değerlendirmeye dayalı olarak tek faktör altında ölçmektedir.

3.3.4. Bireysel Performans Ölçeği

Son olarak, katılımcıların bireysel iş performansını ölçümlemede Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. İşletme performansı ölçeği gibi bu ölçek de çalışan performansını öz-değerlendirmeye dayalı olarak tek bir faktör altında ölçmektedir [104,105].

3.4. VERİ TOPLAMA

Geliştirilen anket 11.08.2020-20.09.2020 tarihleri arasında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmaları çalışanları arasından basit tesadüfi yöntemle seçilen 368 kişiye online anket olarak uygulanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışmada tüm katılımcıların ankette bulunan ifadeleri aynı oranda algıladığı ve soruları hiçbir baskı altında kalmadan dürüstlük çerçevesinde cevapladığı varsayılmıştır. Araştırmanın en büyük sınırlılığı ise İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmalarını ve çalışanlarını kapsıyor olmasıdır. Bunun yanında, anket verilerinin firma bazında herhangi bir ayrım yapılmaksızın sektör genelinde değerlendirilmiş olması ve işletme performansı ile bireysel performansın ölçümünde objektif bir dış değerlendirme yerine öz-değerlendirmeye dayalı bir ölçüm yapılması da çalışmanın kısıtları olarak düşünülebilir.

3.6. VERİ ANALİZİ

Toplanan verinin istatistiksel analizinde IBM SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. İşletme performansı ve bireysel performans araştırmanın bağımlı değişkenlerini, toplam kalite yönetimi uygulamaları ise araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Analizin ilk adımında, parametrik testlerin uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla, verinin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak araştırılmıştır. Öyle ki, Seçer (2015) çalışmasında normal dağılım varsayımını, çarpıklık ve basıklık

katsayılarına bakarak test etmenin oldukça sağlıklı bir yaklaşım sunacağını vurgulamaktadır [106]. Bu görüşü destekleyen Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ile basıklık katsayılarının +1,500 ve -1,500 değerleri arasında olduğu durumda normal dağılım varsayımının sağlanacağını ifade etmektedir [107]. İlgili hesaplamalar sonucunda, Tablo 3.1'de verildiği üzere, araştırma değişkenlerinin tümünde çarpıklık ve basıklık katsayılarının ifade edilen aralıklar içerisinde olduğu, aşırı uç değerler bulunmadığı varılmış olup gruplar arası varyans dağılımı levene testi ile kontrol edilmiştir. Normal dağılım varsayımının sağlandığı ve parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna varılmış, ikili grup ortalaması karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testinden yararlanılırken, üçlü ve üzeri grup ortalaması karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (one-way analysis of variance-ANOVA) kullanılmıştır. TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans arasındaki ilişki ise ilk olarak Pearson korelasyon testiyle incelenmiş, daha sonra çoklu doğrusal regresyon yardımıyla irdelenmiştir. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiki anlamlılık $p<0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 3.1: Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçek	**N**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
TKY			
Müşteri Odaklılık	368	-1,037	1,316
Liderlik	368	-,979	,955
Sürekli İyileştirme	368	-,833	,811
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	368	-,584	,045
Eğitim	368	-,954	,967
Süreçlerin Yönetimi	368	-,844	,676
Personel Güçlendirme	368	-,859	,830
İşletme Performansı	368	-,465	,573
Bireysel Performans	368	-,229	1,239

Ayrıca, anketin sırasıyla ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde kullanılan TKY uygulamaları ölçeği (51 soru), işletme performansı ölçeği (5 soru) ve bireysel performans

ölçeği (4 soru) için güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanmış, böylece bu ölçeklerin güvenilirliği ya da istenilen niteliği ölçüp ölçmediği kontrol edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha (α) için değerlendirme ölçütleri aşağıda verilmiştir [108]:

- $0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.2'de verildiği üzere, 368 katılımcıdan elde edilen verilere dayanarak Cronbach's Alpha (α) değerleri TKY uygulamaları ölçeği için 0,959; işletme performansı ölçeği için 0,929, bireysel performans ölçeği için ise 0,930 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirlikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.2: Güvenilirlik Analizi için Cronbach Alpha (α) Değerleri

Ölçekler	**Cronbach's Alpha (α)**	**Soru Sayısı**
TKY	0,959	51
Müşteri Odaklılık	0,942	8
Liderlik	0,940	7
Sürekli İyileştirme	0,932	7
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	0,931	5
Eğitim	0,944	7
Süreçlerin Yönetimi	0,946	7
Personel Güçlendirme	0,938	6
İşletme Performansı	0,929	5
Bireysel Performans	0,930	4

3.7. BULGULAR

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.3'te verilmiştir. Buna göre, araştırmaya dâhil olan katılımcıların TKY uygulamalarından müşteri odaklılığa verdiği yanıtların ortalaması 3,80±0,79, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, liderliğe verdiği yanıtların ortalaması 3,72±0,82, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, sürekli iyileştirmeye verdiği yanıtların ortalaması 3,70±0,79, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, tedarikçi kalitesinin yönetimine verdiği yanıtların ortalaması 3,57±0,86, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, eğitime verdiği yanıtların ortalaması 3,70±0,82, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, süreçlerin iyileştirilmesine verdiği yanıtların ortalaması 3,69±0,81, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve personel güçlendirmeye verdiği yanıtların ortalaması 3,65±0,80, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak bulunmuştur.

Bunlara ek olarak, araştırmaya dâhil olan katılımcıların işletme performansına verdiği yanıtların ortalaması 3,87±0,70, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak saptanırken, bireysel performansa verdiği yanıtların ortalaması ise 4,12±0,54, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.3: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	**N**	**Min.**	**Maks.**	**Ort.**	**SS**
Müşteri Odaklılık	368	1,00	5,00	3,80	,79
Liderlik	368	1,00	5,00	3,72	,82
Sürekli İyileştirme	368	1,00	5,00	3,70	,79
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	368	1,00	5,00	3,57	,86
Eğitim	368	1,00	5,00	3,70	,82
Süreçlerin Yönetimi	368	1,00	5,00	3,69	,81
Personel Güçlendirme	368	1,00	5,00	3,65	,80
İşletme Performansı	368	1,00	5,00	3,87	,70
Bireysel Performans	368	1,00	5,00	4,12	,54

3.7.1. Katılımcıların Ekonomik ve Demografik Profili

Araştırmanın bu bölümünde dış ticaret firmalarında çalışan katılımcıların yaş, cinsiyet, şirketteki pozisyon, şirketteki çalışma süresi, eğitim, firmanın faaliyet süresi, firmada çalışan kişi sayısı ve dış ticaret yapılan ülkelerin bulunduğu kıta dağılımları frekans analizi ile incelenmiştir. Katılımcıların yaş durumu dağılımı Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların yaş durumu dağılımı

	Demografik Özellik	**f**	**%**
Yaş Durumu	18-25 Yaş Aralığı	70	19,0
	26-35 Yaş Aralığı	137	37,2
	36-45 Yaş Aralığı	91	24,7
	46-55 Yaş Aralığı	40	10,9
	56 Yaş ve Üzeri	30	8,2
	Toplam	368	100,0

Tablo 3.4'te yapılan frekans analizi neticelerine göre araştırmaya dâhil olan katılımcıların %37,2'sinin 26-35 yaşlarında, %24,7'sinin 36-45 yaşlarında, %19,0'unun 18-25 yaşlarında, %10,9'unun 46-55 yaşlarında ve %8,2'sinin 56 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet durumu dağılımları Tablo 3.5'te sunulmuştur.

Tablo 3.5: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların cinsiyet durumu dağılımı

	Demografik Özellik	**f**	**%**
Cinsiyet Durumu	Kadın	129	35,1
	Erkek	239	64,9
	Toplam	368	100,0

Tablo 3.5'te yapılan frekans analizi neticelerine göre araştırmaya dahil olan katılımcıların %64,9'unun erkek ve %35,1'inin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların şirketteki pozisyonların dağılımları Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların şirketteki pozisyon durumu dağılımı

	Demografik Özellik	**f**	**%**
Şirketteki Pozisyon	Uzman Yardımcısı	84	22,8
	Uzman Pozisyonu	146	39,7
	Orta Düzey Yönetici	84	22,8
	Üst Düzey Yönetici	54	14,7
	Toplam	368	100,0

Tablo 3.6'da yapılan frekans analizi neticelerine göre araştırmaya dahil olan katılımcıların %39,7'sinin uzman pozisyonunda, %22,8'inin uzman yardımcısı pozisyonunda, %22,8'inin orta düzey yönetici pozisyonunda ve %14,7'sinin üst düzey yönetici pozisyonunda görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların şirketteki çalışma süresi dağılımları Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Tablo 3.7: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların şirketteki çalışma süresi dağılımı

	Demografik zellik	**f**	**%**
Şirketteki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	65	17,7
	1-5 Yıl Arası	127	34,5
	6-10 Yıl Arası	82	22,3
	11-15 Yıl Arası	40	10,9
	16 Yıl ve Üzeri	54	14,7
	Toplam	368	100,0

Tablo 3.7'de yapılan frekans analizi neticelerine göre araştırmaya dahil olan katılımcıların %34,5'inin 1-5 yıl arasında, %22,3'ünün 6-10 yıl arasında, %17,7'sinin 1 yıldan az,

%14,7'sinin 16 yıl ve üzerinde ve %10,9'unun 11-15 yıl arasında çalışma süresinin bulunduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu dağılımları Tablo 3.8'de sunulmuştur.

Tablo 3.8: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların eğitim durumu dağılımı

	Demografik Özellik	**f**	**%**
Eğitim Durum	Lise ve altı	42	11,4
	Önlisans	100	27,2
	Lisans	150	40,8
	Yüksek Lisans/Doktora	76	20,7
	Toplam	368	100,0

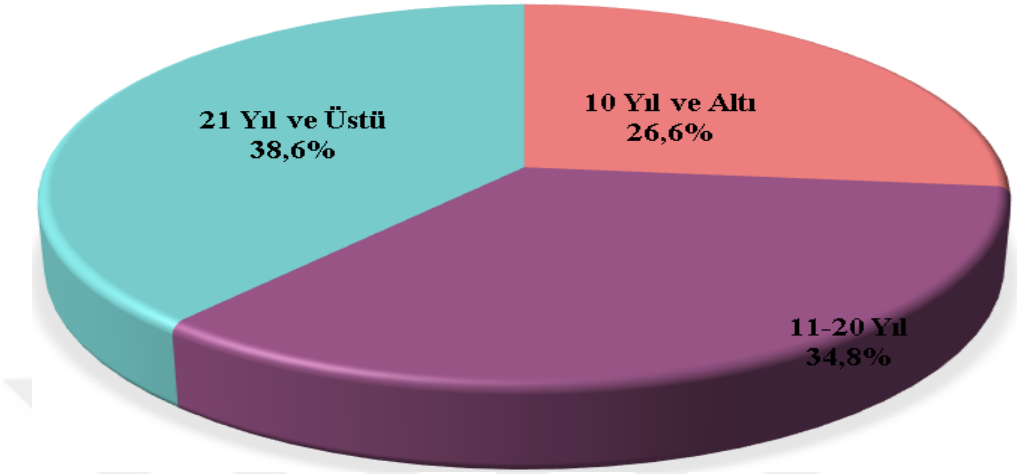
Tablo 3.8'de yapılan frekans analizi neticelerine göre araştırmaya dahil olan katılımcıların %40,8'inin lisans, %27,2'sinin önlisans, %20,7'sinin yüksek lisans/doktara ve %11,4'ünün lise ve altı eğitiminin olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı firmanın faaliyet süresi dağılımları Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmanın faaliyet süresi dağılımı

	Demografik Özellik	**f**	**%**
Firmanın Faaliyet Süresi	5 Yıldan Az	26	7,1
	5-10 Yıl	72	19,6
	11-20 Yıl	128	34,8
	21 Yıl ve Üstü	142	38,6
	Toplam	368	100,0

Tablo 3.9'da yapılan frekans analizi neticelerine göre araştırmaya dahil olan katılımcıların %38,6'sının 21 yıl ve üstü, %34,8'inin 11-20 yıl arasında ve %19,6'sının 5-10 yıl arasında faaliyet süresi olan firmalarda çalıştığı görülmektedir. Ayrıca 5 yıldan daha az süredir faaliyet gösteren dış ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcılar 30 bireyden daha az olduğu için

kısıtlı kaldığı belirlenmiştir. Daha anlamlı ve doğru sonuçları elde etmek için kısıtlılığa yol açan değişken 5-10 yıl değişkeni ile birleştirilerek 10 yıl ve altı olarak yeniden adlandırılmış ve firmanın faaliyet süresi yüzde oranları dağılımları Şekil 3.2'de sunulmuştur.



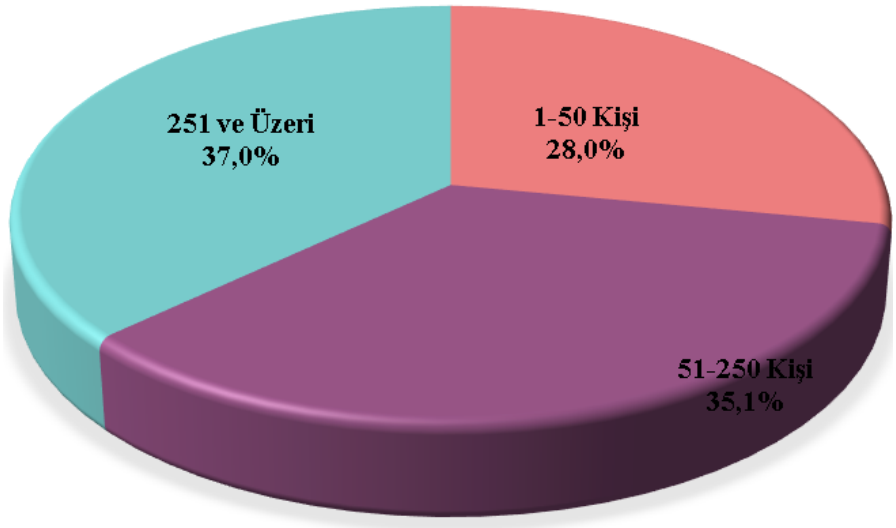
Şekil 3.2: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmanın faaliyet süresi yüzde oranları

Katılımcıların çalıştığı firmadaki çalışan sayısı dağılımları Tablo 3.10'da sunulmuştur.

Tablo 3.10: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmadaki çalışan sayısı dağılımı

	Demografik Özellik	**f**	**%**
Firmadaki Çalışan Sayısı	1-10 Kişi	21	5,7
	11-50 Kişi	82	22,3
	51-250 Kişi	129	35,1
	251 ve Üzeri	136	37,0
	Toplam	368	100,0

Tablo 3.10'da yapılan frekans analizi neticelerine göre araştırmaya dahil olan katılımcıların %37,0'si 251 ve üzeri, %35,1'i 51-250 arasında ve %22,3'ü 11-50 arasında çalışanı olan dış ticaret firmalarında çalıştığı görülmektedir. 10 kişiden daha az çalışanı olan dış ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcılar 30 bireyden daha az olduğu için kısıtlı kaldığı belirlenmiştir. Daha anlamlı ve doğru sonuçları elde etmek için kısıtlılığa yol açan değişken 11-50 kişi değişkeni ile birleştirilerek 1-50 kişi olarak yeniden adlandırılmış firmadaki çalışan sayısı yüzde oranları dağılımları Şekil 3.3'te sunulmuştur.



Şekil 3.3: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmadaki çalışan sayısı yüzde oranları

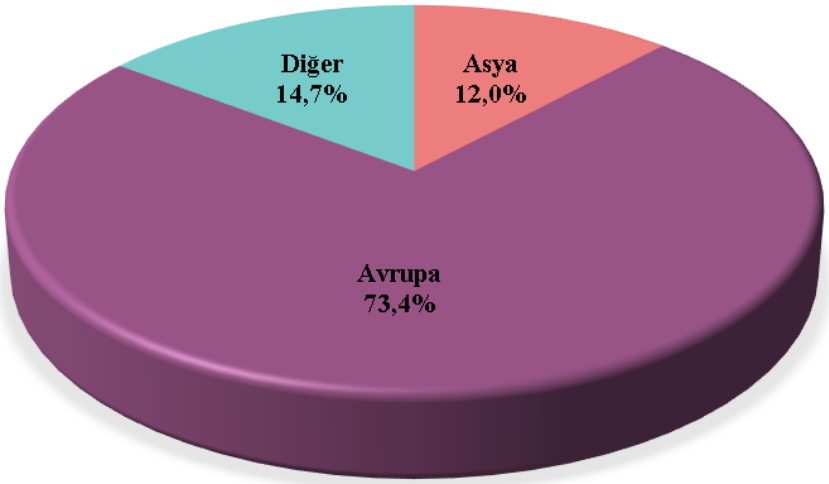
Katılımcıların çalıştığı firmaların dış ticaret yaptığı kıtaların dağılımları Tablo 3.11'de sunulmuştur.

Tablo 3.11: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmanın dış ticaret yaptığı kıtaların dağılımı

	Demografik Özellik	**f**	**%**
En Çok Dış Ticaret Yapılan Kıta	Asya	44	12,0
	Avrupa	270	73,4
	Afrika	8	2,2
	Güney Amerika	14	3,8
	Kuzey Amerika	29	7,9
	Avusturalya	3	,8
	Toplam	368	100,0

Tablo 3.11'de yapılan frekans analizi neticelerine göre araştırmaya dahil olan katılımcıların %73,4'ü Avrupa'yla ve %12,0'si Asya'yla ticaret yapan firmalarda çalıştığı görülmektedir. Afrika, Güney Amerika, Kuzey Amerika ve Avusturalya'ya dış ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcılar 30 bireyden daha az olduğu için kısıtlı kaldığı belirlenmiştir. Daha anlamlı

ve doğru sonuçları elde etmek için kısıtlılığa yol açan değişkenler "Diğer" değişkeni olarak birleştirilerek en çok dış ticaret yapılan kıta dağılımları Şekil 3.4'te sunulmuştur.



Şekil 3.4: Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştığı firmanın dış ticaret yaptığı kıtaların yüzde oranları

3.7.2. Fark Testleri ve Genel Değerlendirme

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden dış ticaret firmalarında çalışan katılımcıların yaş, cinsiyet, şirketteki pozisyon, şirketteki çalışma süresi, eğitim, firmanın faaliyet süresi, firmada çalışan kişi sayısı ve dış ticaret yapılan ülkelerin bulunduğu kıta ile değişkenlerden elde etmiş oldukları ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınacaktır.

Tablo 3.12'de görüldüğü üzere katılımcıların yaşına göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, süreçlerin yönetimi ve personel güçlendirme algılarının diğer yaş gruplarında yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülürken, benzer şekilde, 18-25

yaş grubunda yer alan katılımcıların eğitim, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 36-45, 46-55 ve 56 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

b. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 46-55 ve 56 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) görülürken, benzer şekilde, 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların tedarikçi kalitesinin yönetimi algılarının 36-45, 46-55 ve 56 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

c. 56 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi ve personel güçlendirme algılarının 36-45 ve 46-55 yaş gruplarında yer alan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) görülürken, benzer şekilde, 56 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların liderlik, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.12: Yaş değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenler	**Yaş**	**f**	**X̄**	**SS**	**F**	**p**	**Levene**		**Grup Fark**
							F	**p**	
Müşteri Odaklılık	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,18	,88	51,420[a]	**,000**	**8,868**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,74	,67					**1→5**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,93	,71					**2→4,5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,22	,51					**3→5**
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,55	,27					**4→5**
Liderlik	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,14	,95	35,342[a]	**,000**	**8,593**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,65	,71					**1→5**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,85	,72					**2→4,5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,12	,64					**3→5**
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,46	,34					
Sürekli İyileştirme	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,18	,85	38,250[a]	**,000**	**5,330**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,62	,71					**1→5**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,81	,71					**2→4,5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,07	,65					**3→5**
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,45	,34					**4→5**

Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	2,97	,94	31,399[a]	**,000**	**6,472**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,48	,80					**1→5**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,77	,74					**2→3,4,5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	3,96	,62					**3→5**
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,32	,41					**4→5**
Eğitim	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,27	,81	39,689[a]	**,000**	**5,352**	**,000**	**1→3,4,5**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,55	,85					**2→4,5**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,83	,76					**3→5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,13	,47					**4→5**
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,48	,34					
Süreçlerin Yönetimi	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,08	,91	34,587[a]	**,000**	**9,680**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,61	,74					**1→5**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,87	,70					**2→4,5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,10	,48					**3→5**
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,40	,37					**4→5**
Personel Güçlendirme	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,20	,84	23,769[a]	**,000**	**3,826**	**,005**	**1→2,3,4**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,59	,78					**1→**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,71	,77					**2→4,5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	3,99	,56					**3→5**
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,35	,44					**4→5**
İşletme Performansı	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,48	,66	14,232	**,000**	**1,614**	**,170**	**1→3,4,5**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,82	,70					**2→4,5**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,93	,65					**3→5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,13	,60					
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,45	,43					
Bireysel Performans	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,83	,56	15,075	**,000**	**,340**	**,851**	**1→3,4,5**
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	4,07	,51					**2→4,5**
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	4,16	,47					**3→5**
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,41	,50					
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,54	,43					

[a] Eşit varyans dağılımı varsayımını sağlamadığı için Welch's F istatistikleri yoluyla elde edilen F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.13'te görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetine göre müşteri odaklılık, liderlik, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve işletme performansı seviyeleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmakta ($p<0,05$) ve erkeklerin müşteri odaklılık, liderlik, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve işletme performansı algılarının kadınlarınkine göre daha yüksek görünmektedir. Ayrıca, araştırmaya dâhil olan katılımcıların cinsiyetine göre sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme ve bireysel performans seviyeleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 3.13: Cinsiyet değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenler	**Cinsiyet**	**f**	**X̄**	**SS**	***t***	***p***	**Levene F**	**Levene p**
Müşteri Odaklılık	Kadın	129	3,65	,80	-2,661	**,008**	**,488**	**,485**
	Erkek	239	3,88	,77				
Liderlik	Kadın	129	3,61	,80	-2,026	**,044**	,046	**,831**
	Erkek	239	3,79	,82				
Sürekli İyileşme	Kadın	129	3,63	,77	-1,196	,233	,001	,974
	Erkek	239	3,74	,80				
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	Kadın	129	3,43	,85	-2,403	**,017**	,033	**,855**
	Erkek	239	3,65	,86				
Eğitim	Kadın	129	3,61	,84	-1,618	,106	,546	,460
	Erkek	239	3,76	,81				
Süreçlerin Yönetimi	Kadın	129	3,59	,85	-1,799	,073	1,872	,172
	Erkek	239	3,75	,78				
Personel Güçlendirme	Kadın	129	3,57	,79	-1,404	,161	,007	,932
	Erkek	239	3,70	,81				
İşletme Performansı	Kadın	129	3,74	,72	-2,562	**,011**	1,517	**,219**
	Erkek	239	3,94	,67				
Bireysel Performans	Kadın	129	4,08	,51	-1,034	,302	1,925	,166
	Erkek	239	4,14	,56				

Tablo 3.14'te görüldüğü üzere katılımcıların çalıştığı firmadaki pozisyonuna göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. Uzman yardımcısı grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının uzman, orta düzey yönetici ve üst düzey yönetici gruplarında yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

b. Uzman grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının üst düzey yönetici olan katılımcılarınkine

göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) görülürken, benzer şekilde, uzman grubunda yer alan katılımcıların liderlik, sürekli iyileştirme, eğitim, personel güçlendirme ve bireysel performans algılarının orta düzey yönetici olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

c. Orta düzey yönetici grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim ve süreçlerin yönetimi algılarının üst düzey yönetici grubunda yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.14: Firmadaki pozisyon değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenler	**Pozisyon**	**f**	**X̄**	**SS**	**F**	**p**	**Levene F**	**p**	**Grup Fark**
Müşteri Odaklılık	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,21	,87	32,365[a]	**,000**	**8,968**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,80	,60					**2→4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	4,02	,71					**3→4**
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,38	,56					
Liderlik	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,17	,93	28,041[a]	**,000**	**9,862**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,70	,68					**2→3,4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,96	,71					**3→4**
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,29	,58					
Sürekli İyileştirme	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,21	,85	28,133[a]	**,000**	**5,807**	**,001**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,65	,69					**2→3,4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,91	,68					**3→4**
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,28	,59					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)Uzman Yardımcısı	84	2,98	,92	27,165[a]	**,000**	**5,884**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,60	,77					**2→4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,74	,70					**3→4**
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,17	,64					

Eğitim	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,26	,83	24,297[a]	**,000**	**3,326**	**,020**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,63	,74					**2→3,4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,92	,79					**3→4**
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,26	,63					
Süreçlerin Yönetimi	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,10	,88	28,260[a]	**,000**	**6,870**	**,000**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,71	,69					**2→4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,92	,68					**3→4**
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,23	,60					
Personel Güçlendirme	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,21	,77	21,056	**,000**	**1,112**	**,340**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,59	,74					**2→3,4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,86	,72					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,17	,76					
İşletme Performansı	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,45	,71	21,366	**,000**	**1,083**	**,356**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,86	,64					**2→4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	4,05	,60					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,27	,63					
Bireysel Performans	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,85	,49	16,926	**,000**	**3,546**	**,015**	**1→2,3,4**
	(2)Uzman Pozisyonu	146	4,08	,45					**2→3,4**
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	4,28	,52					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,41	,63					

[a] Eşit varyans dağılımı varsayımını sağlamadığı için Welch's F istatistikleri yoluyla elde edilen F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.15'te görüldüğü üzere katılımcıların çalışma süresine göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi

gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, süreçlerin yönetimi ve işletme performansı algılarının diğer çalışma süresi gruplarında yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülürken, benzer şekilde, 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcıların eğitim, personel güçlendirme ve bireysel performans algılarının 6 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

b. 1-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülürken, benzer şekilde, 1-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların sürekli iyileştirme, eğitim ve süreçlerin yönetimi algılarının 6-10 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, 1-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların eğitim algılarının 11-15 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

c. 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların müşteri odaklılık, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 6-10 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülürken, benzer şekilde, 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların bireysel performans algılarının 11-15 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.15: Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Süresi	f	X̄	SS	F	p	Levene F	Levene p	Grup Fark
Müşteri Odaklılık	(1)1 Yıldan Az	65	3,20	,84	15,951[a]	**,000**	**3,767**	**,005**	**1→2,3,4,5**
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,73	,72					**2→5**
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,95	,59					**3→5**
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,96	,62					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,31	,77					
Liderlik	(1)1 Yıldan Az	65	3,20	,87	12,551	**,000**	**1,629**	**,166**	**1→2,3,4,5**
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,68	,76					**2→5**
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,86	,67					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,85	,68					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,15	,88					
Sürekli İyileştirme	(1)1 Yıldan Az	65	3,22	,81	14,305	**,000**	**,966**	**,426**	**1→2,3,4,5**
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,58	,71					**2→3,5**
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,91	,67					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,84	,68					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,13	,85					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)1 Yıldan Az	65	3,08	,90	11,820	**,000**	**3,384**	**,010**	**1→2,3,4,5**
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,47	,87					**2→5**
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,75	,71					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,75	,63					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,01	,82					
Eğitim	(1)1 Yıldan Az	65	3,29	,86	12,523	**,000**	**1,015**	**,400**	**1→3,4,5**
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,55	,75					

	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,85	,74					**2→3,4,5**
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,92	,71					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,18	,83					
Süreçlerin Yönetimi	(1)1 Yıldan Az	65	3,18	,85	16,406	**,000**	**2,775**	**,027**	
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,56	,77					**1→2,3,4,5**
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,91	,69					**2→3,5**
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,86	,63					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,17	,73					
Personel Güçlendirme	(1)1 Yıldan Az	65	3,26	,83	8,941	**,000**	**1,509**	**,199**	
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,57	,75					**1→3,4,5**
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,76	,70					**2→5**
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,80	,72					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,05	,87					
İşletme Performansı	(1)1 Yıldan Az	65	3,46	,73	11,002	**,000**	**1,502**	**,201**	
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,84	,68					**1→2,3,4,5**
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,90	,53					**2→5**
	(4)11-15 Yıl Arası	40	4,07	,71					**3→5**
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,22	,67					
Bireysel Performans	(1)1 Yıldan Az	65	3,88	,47	13,009	**,000**	**1,994**	**,095**	**1→3,4,5**
	(2)1-5 Yıl Arası	127	4,02	,51					**2→5**
	(3)6-10 Yıl Arası	82	4,17	,42					**3→5**
	(4)11-15 Yıl Arası	40	4,21	,69					**4→5**
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,50	,51					

[a] Eşit varyans dağılımı varsayımını sağlamadığı için Welch's F istatistikleri yoluyla elde edilen F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.16'da görüldüğü üzere katılımcıların eğitimine göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır (p<0,05). Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. Lise ve altı eğitim seviyesinde olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının lisans ve yüksek lisans/doktora eğitim seviyesinde olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

b. Ön lisans eğitim seviyesinde olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının lisans ve yüksek lisans/doktora eğitim seviyesinde olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

c. Lisans eğitim seviyesinde olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme ve bireysel performans algılarının yüksek lisans/doktora eğitim seviyesinde olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.16: Eğitim değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenler	**Eğitim**	**f**	**X̄**	**SS**	**F**	**p**	**Levene F**	**p**	**Grup Fark**
Müşteri Odaklılık	(1)Lise ve altı	42	3,27	,99	30,993[a]	**,000**	**6,533**	**,000**	**1→3,4**
	(2)Önlisans	100	3,45	,64					**2→3,4**
	(3)Lisans	150	3,93	,71					**3→4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,28	,60					
Liderlik	(1)Lise ve altı	42	3,17	1,03	26,871[a]	**,000**	**8,406**	**,000**	**1→3,4**
	(2)Önlisans	100	3,39	,67					**2→3,4**
	(3)Lisans	150	3,88	,76					**3→4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,17	,61					

Sürekli İyileştirme	(1)Lise ve altı	42	3,12	,97	23,092[a]	**,000**	**5,570**	**,001**	**1→3,4**
	(2)Önlisans	100	3,44	,65					**2→3,4**
	(3)Lisans	150	3,82	,75					**3→4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,12	,60					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)Lise ve altı	42	2,98	1,06	21,738[a]	**,000**	**8,743**	**,000**	**1→3,4**
	(2)Önlisans	100	3,28	,73					**2→3,4**
	(3)Lisans	150	3,73	,83					**3→4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	3,99	,62					
Eğitim	(1)Lise ve altı	42	3,26	1,08	14,866[a]	**,000**	**6,257**	**,000**	**1→3,4**
	(2)Önlisans	100	3,43	,72					**2→3,4**
	(3)Lisans	150	3,81	,72					**3→4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,10	,75					
Süreçlerin Yönetimi	(1)Lise ve altı	42	3,09	,99	31,665[a]	**,000**	**8,174**	**,000**	**1→3,4**
	(2)Önlisans	100	3,34	,69					**2→3,4**
	(3)Lisans	150	3,87	,74					**3→4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,14	,56					
Personel Güçlendirme	(1)Lise ve altı	42	3,26	1,03	12,017[a]	**,000**	**3,606**	**,014**	**1→3,4**
	(2)Önlisans	100	3,43	,68					**2→3,4**
	(3)Lisans	150	3,73	,75					**3→4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,01	,74					
İşletme Performansı	(1)Lise ve altı	42	3,52	,77	16,479	**,000**	**,842**	**,471**	
	(2)Önlisans	100	3,62	,62					**1→3,4**
	(3)Lisans	150	3,97	,69					**2→3,4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,20	,55					
Bireysel Performans	(1)Lise ve altı	42	3,93	,48	11,768	**,000**	**2,616**	**,051**	**1→3,4**
	(2)Önlisans	100	3,94	,47					**2→3,4**
	(3)Lisans	150	4,17	,52					**3→4**
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,36	,59					

[a] Eşit varyans dağılımı varsayımını sağlamadığı için Welch's F istatistikleri yoluyla elde edilen F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.17'de görüldüğü üzere katılımcıların çalıştığı firmanın faaliyet süresine göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. 21 yıl ve üzeri faaliyet süresi olan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 10 yıl ve altı ve 11-20 yıl arası faaliyet süresi olan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

b. 11-20 yıl arası faaliyet süresi olan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık ve bireysel performans algılarının 10 yıl ve altı faaliyet süresi olan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.17: Firmanın faaliyet süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenler	**Faaliyet Süresi**	**f**	**X̄**	**SS**	**F**	**p**	**Levene F**	**Levene p**	**Grup Fark**
Müşteri Odaklılık	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,37	,85	35,165[a]	**,000**	**9,738**	**,000**	**1→2,3**
	(2)11-20 Yıl	128	3,69	,58					**2→3**
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,19	,72					
Liderlik	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,37	,88	24,554[a]	**,000**	**6,200**	**,002**	**1→3**
	(2)11-20 Yıl	128	3,60	,66					**2→3**
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,07	,77					
Sürekli İyileştirme	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,38	,83	23,224[a]	**,000**	**5,103**	**,007**	**1→3**
	(2)11-20 Yıl	128	3,58	,64					**2→3**
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,03	,76					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,25	,90	24,048	**,000**	**2,554**	**,079**	**1→3**
	(2)11-20 Yıl	128	3,42	,74					**2→3**
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	3,93	,80					
Eğitim	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,40	,87	16,465	**,000**	**5,530**	**,004**	**1→3**
	(2)11-20 Yıl	128	3,63	,69					**2→3**
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	3,98	,81					
Süreçlerin Yönetimi	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,34	,85	28,317[a]	**,000**	**6,234**	**,002**	**1→3**
	(2)11-20 Yıl	128	3,56	,69					**2→3**
	(3)21 Yıl ve	142	4,06	,74					

	Üstü								
Personel Güçlendirme	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,44	,79	10,602	**,000**	**2,938**	**,054**	**1→3**
	(2)11-20 Yıl	128	3,56	,66					**2→3**
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	3,88	,88					
İşletme Performansı	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,57	,68	28,368	**,000**	**2,133**	**,120**	**1→3**
	(2)11-20 Yıl	128	3,75	,57					**2→3**
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,18	,70					
Bireysel Performans	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,91	,48	18,528[a]	**,000**	**8,232**	**,000**	**1→2,3**
	(2)11-20 Yıl	128	4,06	,44					**2→3**
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,32	,59					

[a] Eşit varyans dağılımı varsayımını sağlamadığı için Welch's F istatistikleri yoluyla elde edilen F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.18'de görüldüğü üzere katılımcıların çalıştığı firmadaki çalışan sayısına göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. 251 kişi ve üzeri çalışanı olan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 1-50 kişi ve 51-250 kişi çalışanı olan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

b. 51-250 kişi çalışanı olan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 1-50 kişi çalışanı olan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.18: Firmada çalışan sayısı değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenler	Çalışan Sayısı	f	X̄	SS	F	p	Levene F	Levene p	Grup Fark
Müşteri Odaklılık	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,28 3,76 4,22	,82 ,54 ,71	44,052[a]	**,000**	**8,944**	**,000**	**1→2,3** **2→3**
Liderlik	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,25 3,66 4,15	,84 ,62 ,75	38,804[a]	**,000**	**5,346**	**,005**	**1→2,3** **2→3**
Sürekli İyileştirme	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,25 3,68 4,06	,78 ,65 ,74	37,460	**,000**	**2,587**	**,077**	**1→2,3** **2→3**
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,14 3,51 3,96	,86 ,73 ,80	32,206	**,000**	**1,811**	**,165**	**1→2,3** **2→3**
Eğitim	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,25 3,72 4,03	,84 ,62 ,83	30,279	**,000**	**6,973**	**,001**	**1→2,3** **2→3**
Süreçlerin Yönetimi	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,20 3,67 4,09	,82 ,64 ,73	38,244[a]	**,000**	**3,921**	**,021**	**1→2,3** **2→3**
Personel Güçlendirme	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,27 3,65 3,94	,76 ,65 ,84	23,277	**,000**	**1,275**	**,281**	**1→2,3** **2→3**
İşletme Performansı	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,50 3,78 4,23	,69 ,54 ,67	40,753	**,000**	**4,179**	**,016**	**1→2,3** **2→3**
Bireysel Performans	(1)1-50 Kişi (2)51-250 Kişi (3)251 Kişi ve Üzeri	103 129 136	3,84 4,08 4,37	,45 ,41 ,59	30,976[a]	**,000**	**11,902**	**,000**	**1→2,3** **2→3**

[a] Eşit varyans dağılımı varsayımını sağlamadığı için Welch's F istatistikleri yoluyla elde edilen F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.19'da görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları firmanın dış ticaret yaptığı kıtaya göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme ve işletme performansı düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p<0,05$), bireysel performans düzeyleri istatistiki bakımdan

anlamlı farklılaşmamaktadır (p>0,05). Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. Asya kıtası ile ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi ve işletme performansı algılarının Avrupa ve diğer kıtalar ile ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) görülürken, benzer şekilde, Asya kıtası ile ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcıların personel güçlendirme algılarının diğer kıtalar ile ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.19: Dış ticaret yapılan kıta değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenler	**Kıta**	**f**	**X̄**	**SS**	**F**	**p**	**Levene F**	**p**	**Grup Fark**
Müşteri Odaklılık	(1)Asya	44	3,38	,93	6,377[a]	**,003**	**3,878**	**,022**	**1→2,3**
	(2)Avrupa	270	3,83	,77					
	(3)Diğer	54	3,97	,64					
Liderlik	(1)Asya	44	3,25	,94	8,407[a]	**,000**	**4,693**	**,010**	**1→2,3**
	(2)Avrupa	270	3,76	,79					
	(3)Diğer	54	3,94	,68					
Sürekli İyileştirme	(1)Asya	44	3,24	,99	7,158[a]	**,001**	**7,039**	**,001**	**1→2,3**
	(2)Avrupa	270	3,73	,75					
	(3)Diğer	54	3,90	,66					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)Asya	44	3,13	1,07	5,718[a]	**,005**	**9,079**	**,000**	**1→2,3**
	(2)Avrupa	270	3,61	,83					
	(3)Diğer	54	3,76	,68					
Eğitim	(1)Asya	44	3,32	1,09	4,601[a]	**,013**	**7,575**	**,001**	**1→2,3**
	(2)Avrupa	270	3,73	,79					
	(3)Diğer	54	3,88	,63					
Süreçlerin Yönetimi	(1)Asya	44	3,23	1,00	6,889[a]	**,002**	**8,551**	**,000**	**1→2,3**
	(2)Avrupa	270	3,73	,78					
	(3)Diğer	54	3,89	,67					
Personel Güçlendirme	(1)Asya	44	3,33	1,00	4,751[a]	**,011**	**4,985**	**,007**	**1→3**
	(2)Avrupa	270	3,66	,77					
	(3)Diğer	54	3,87	,72					
İşletme Performansı	(1)Asya	44	3,49	,68	7,567[a]	**,001**	**3,292**	**,038**	**1→2,3**
	(2)Avrupa	270	3,93	,71					
	(3)Diğer	54	3,89	,56					

Bireysel Performans	(1)Asya	44	3,96	,50			,832	,436
	(2)Avrupa	270	4,13	,55	2,663	,071		
	(3)Diğer	54	4,20	,47				

[a]: Eşit varyans dağılımı varsayımını sağlamadığı için Welch's F istatistikleri yoluyla elde edilen F değeri ile değerlendirilmiştir.

Katılımcı ve firma spesifik fark testlerinden elde edilen genel bulgular Tablo 3.20'de özetlenmiştir.

Tablo 3.20: Fark testlerinden elde edilen genel bulguların özeti

	Yaş	Cinsiyet	Şirketteki Pozisyon	Çalışma Süresi	Eğitim	Firmanın Faaliyet Süresi	Çalışan Kişi Sayısı	Kıta
"Katılımcıların toplam kalite yönetimi uygulamalarından müşteri odaklılık düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
"Katılımcıların toplam kalite yönetimi uygulamalarından liderlik düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
"Katılımcıların toplam kalite yönetimi uygulamalarından sürekli iyileştirme düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
"Katılımcıların toplam kalite yönetimi uygulamalarından tedarikçi kalitesinin yönetimi düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
"Katılımcıların toplam kalite yönetimi uygulamalarından eğitim düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
"Katılımcıların toplam kalite yönetimi uygulamalarından süreçlerin yönetimi düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
"Katılımcıların toplam kalite yönetimi uygulamalarından personel güçlendirme düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
"Katılımcıların işletme performansı düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
"Katılımcıların bireysel performans düzeyi, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir."	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗

* ✗: Anlamlı farklılaşma yok ✓: Anlamlı farklılaşma var

Tablo 3.21'de verilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, araştırmaya dahil olan katılımcıların, işletme performansı düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında pozitif

yönlü orta düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir (r_p=0,675, p<0,05). TKY uygulamaları hem kendi aralarında hem de işletme performansı ve bireysel performans değişkenleri arasında anlamlı derecede pozitif korelasyona sahiptir. TKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki korelasyon katsayı değerleri 0,694 ile 0,773 arasında değişirken, TKY uygulamaları ile bireysel performans arasındaki korelasyon katsayı değerleri 0,569 ile 0,675 arasında değişmektedir. Dolayısıyla, TKY uygulamalarının hem işletme performansına hem de bireysel performansa pozitif yönde katkı yaptığı; ancak, işletme performansına olan katkısının, bireysel performansa olan katkısından görece daha büyük olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.21: Pearson korelasyon analizi sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Müşteri Odaklılık	r_p	1	,917**	,860**	,798**	,785**	,873**	,728**	,773**	,666**
	p		**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
2. Liderlik	r_p		1	,898**	,843**	,823**	,892**	,760**	,756**	,622**
	p			**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
3. Sürekli İyileşme	r_p			1	,846**	,828**	,902**	,798**	,759**	,621**
	p				**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
4. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	r_p				1	,807**	,881**	,773**	,717**	,569**
	p					**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
5. Eğitim	r_p					1	,846**	,774**	,694**	,646**
	p						**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
6. Süreçlerin Yönetimi	r_p						1	,814**	,767**	,623**
	p							**,000**	**,000**	**,000**
7. Personel Güçlendirme	r_p							1	,697**	,607**
	p								**,000**	**,000**
8. İşletme Performansı	r_p								1	,675**
	p									**,000**
9. Bireysel Performans	r_p									1
	p									

** p<0,05

Son olarak, TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans arasındaki ilişki çoklu doğrusal regresyon analizi ile ayrıntılı olarak irdelenmiş ve çoklu doğrusal regresyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 3,22 ve Tablo 3,23'te verilmiştir.

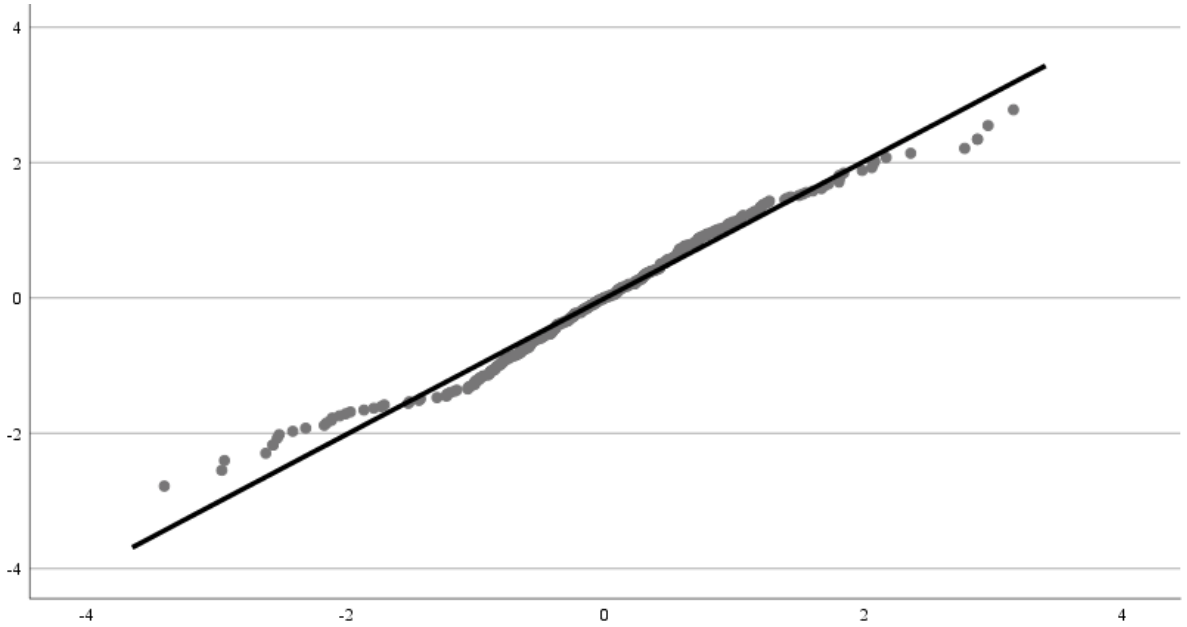
Tablo 3.22: Uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi

		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar				F	R^2
		B	**Std. hata**	**β**	**t**	**p**	**VIF**		
Sabit		1,050	,114		9,235	,000		95,609*	,650
Müşteri Odaklılık	(X_{MO})	,337	,073	,379	4,600	,000	6,995		
Liderlik	(X_L)	-,016	,083	-,019	-,196	,845	9,686		
Sürekli İyileşme	($X_{Sİ}$)	,131	,076	,148	1,725	,085	7,546		
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(X_T)	,052	,057	,065	,912	,362	5,147		
Eğitim	(X_E)	,007	,054	,009	,133	,894	4,228		
Süreçlerin Yönetimi	(X_{SY})	,109	,082	,127	1,333	,183	9,371		
Personel Güçlendirme	(X_{PG})	,137	,050	,158	2,747	,006	3,387		
Bağımlı değişken: İşletme Performansı ($Y_{İP}$)									

*** p<0,001**

Spesifik TKY uygulamalarının, işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve QQ grafiği değerlerin normal dağıldığı (Şekil 3.5) görülmektedir. Ayrıca TKY uygulamalarının, işletme performansı değişkenine ait varyansın %65,0'ini açıklayabildiği görülmektedir (R^2=0,650; $F_{(7,360)}$ =95,609, p<0,001). Elde edilen regresyon sonuçlarına göre, TKY uygulamalarından müşteri odaklılığın ve personel güçlendirmenin, işletme performansını pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı olarak etkilediği (sırasıyla; β=0,379, t=4,600, p<0,05; β=0,158, t=2,747, p<0,05) saptanırken; liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim ve süreçlerin yönetimi gibi diğer TKY uygulamalarının işletme performansını anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir (p>0,05). Kurulan regresyon modeli ise denklem 1 ile gösterilmiştir:

$$Y_{İP} = 1{,}050 + 0{,}337\ X_{MO} - 0{,}016\ X_L + 0{,}131\ X_{Sİ} + 0{,}052\ X_T + 0{,}007\ X_E + 0{,}109\ X_{SY} + 0{,}137\ X_{PG} \quad (1)$$



Şekil 3.5. Uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik artık değerler QQ grafiği

Tablo 3.23: Uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisi

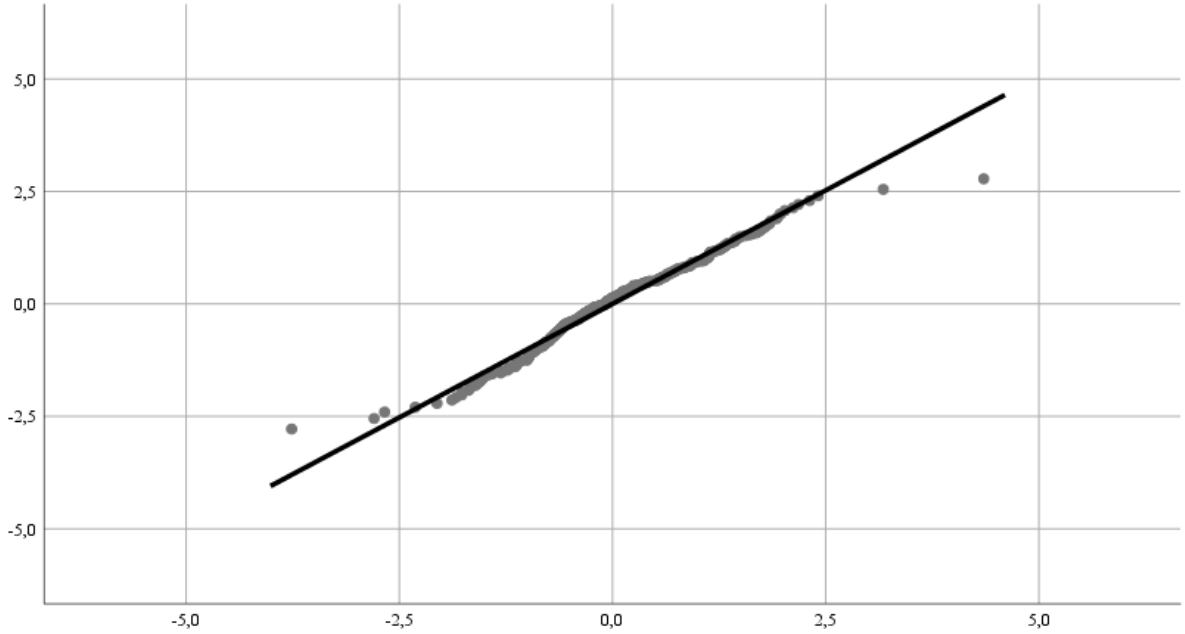
		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar				F	R^2
		B	**Std. hata**	**β**	**t**	**p**	**VIF**		
Sabit		2,178	,105		20,775	,000			
Müşteri Odaklılık	(X_{MO})	,370	,067	,539	5,476	,000	6,995		
Liderlik	(X_L)	-,116	,076	-,176	-1,522	,129	9,686		
Sürekli İyileşme	($X_{Sİ}$)	,021	,070	,031	,299	,765	7,546		
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(X_T)	-,053	,053	-,085	-1,006	,315	5,147	51,863*	,502
Eğitim	(X_E)	,211	,050	,323	4,218	,000	4,228		
Süreçlerin Yönetimi	(X_{SY})	-,058	,076	-,087	-,760	,448	9,371		
Personel Güçlendirme	(X_{PG})	,141	,046	,210	3,072	,002	3,387		
Bağımlı değişken: Bireysel Performans (Y_{BP})									

*** p<0,001**

Spesifik TKY uygulamalarının, bireysel performans üzerindeki etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve artık değerlerin normal dağıldığı (Şekil 3.6) görülmektedir. Ayrıca TKY uygulamalarının, bireysel performans değişkenine ait varyansın %50,2'sini açıklayabildiği görülmektedir (R^2=0,502; $F_{(7,360)}$=51,863, p<0,001). Elde edilen regresyon sonuçlarına göre, TKY uygulamalarından müşteri odaklılığın, eğitimin ve personel güçlendirmenin, bireysel performansı pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı olarak etkilediği (sırasıyla; β=0,539, t=5,476, p<0,05;

β=0,323, t=4,218, p<0,05; β=0,210, t=3,072, p<0,05) saptanırken; liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve süreçlerin yönetimi gibi diğer TKY uygulamalarının bireysel performansı anlamlı etkilemediği tespit edilmiştir (p>0,05). Kurulan regresyon modeli ise denklem 2 ile gösterilmiştir:

$$Y_{İP} = 2{,}178 + 0{,}370\ X_{MO} - 0{,}116\ X_{L} + 0{,}021\ X_{Sİ} - 0{,}053\ X_{T} + 0{,}211\ X_{E} - 0{,}058\ X_{SY} + 0{,}141\ X_{PG} \quad (2)$$



Şekil 3.6. Uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisine yönelik artık değerler QQ grafiği

5. SONUÇ, TAVSİYELER VE GELECEKTE YAPILABİLECEK ÇALIŞMALAR

Günümüzde örgütler artan rekabet ve teknolojik gelişmeler karşısında faaliyetlerini sürdürebilmek ve hayatta kalabilmek için değişen koşullara ayak uydurmak zorundadır. Bu süreçte israfın önlenmesi, ürün ve hizmetlerde kalitenin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi, çalışan motivasyonunun arttırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve pazar payının büyütülmesi gibi hedefleri gerçekleştirebilmek için TKY uygulamalarına bir hayli önem verilmektedir. Çünkü TKY uygulamaları rekabet gücünün kazanılmasında örgütlere belirgin avantajlar sağlamaktadır.

Her ne kadar TKY uygulamaları rekabet gücünün kazanılmasında belirgin avantajlar sağlasa da bu uygulamaların spesifik etkileri sektörden sektöre, firmadan firmaya ya da çalışandan çalışana farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle, yapılan çalışma ile önceki çalışmalardan farklı olarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmalarına odaklanılmış ve TKY uygulamalarının hem işletme performansı üzerindeki etkisi hem de bireysel performans üzerindeki etkisi detaylı olarak araştırılmıştır. Bu kapsamda, gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda, araştırmaya dâhil olan katılımcıların yaşının, eğitiminin, firmadaki çalışma süresinin ve pozisyonunun; TKY uygulamalarından müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans grup ortalama skorları arasında farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Ancak, katılımcıların cinsiyetinin; müşteri odaklılık, liderlik, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve işletme performansı grup ortalama skorları arasında farklılık yaratırken; sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme ve bireysel performans grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı gözlemlenmiştir.

Bu bulgulara paralel olarak, araştırmaya dâhil olan katılımcıların çalıştıkları firmanın faaliyet süresinin ve firmadaki çalışan sayısının; TKY uygulamalarından müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans grup ortalama skorları arasında farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Fakat, dış ticaret yapılan kıtanın ise, TKY uygulamalarından müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin

yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme ve işletme performansı grup ortalama skorları arasında farklılığa sebep olurken, bireysel performans grup ortalama skorları arasında herhangi bir farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir.

Diğer taraftan, TKY uygulamalarından müşteri odaklılığın ve personel güçlendirmenin işletme performansına anlamlı düzeyde katkı yaptığı; liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim ve süreçlerin yönetimi uygulamalarının ise işletme performansına anlamlı düzeyde katkı yapmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde, TKY uygulamalarından müşteri odaklılığın, eğitimin ve personel güçlendirmenin bireysel performansa anlamlı katkı sağladığı; liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve süreçlerin yönetimi uygulamalarının ise işletme performansına anlamlı düzeyde katkı sağlamadığı ortaya çıkmıştır.

Bu bulgulara dayanarak, ilk olarak, "TKY uygulamaları işletme performansı üzerinde aynı etkiye sahiptir." hipotezi için, bir bütün olarak TKY uygulamalarının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; ancak, işletme performansı üzerinde müşteri odaklılık ve personel güçlendirme uygulamalarının anlamlı etkisi varken; liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim ve süreçlerin yönetimi uygulamalarının anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. İkinci olarak, "TKY uygulamaları bireysel performans üzerinde aynı etkiye sahiptir." hipotezi için ise, bir bütün olarak TKY uygulamalarının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; ancak, bireysel performans üzerinde müşteri odaklılık, eğitim ve personel güçlendirme uygulamalarının anlamlı etkisi bulunurken; liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve süreçlerin yönetimi uygulamalarının anlamlı bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Bu bağlamda, dış ticaret firmalarının yöneticilerine ve çalışanlarına bazı tavsiyelerde bulunmak mümkündür. Öyle ki, TKY uygulamalarını benimseyerek firmalarının performansını arttırmak isteyen yöneticiler müşteri odaklılık ve personel güçlendirme uygulamalarına özen gösterirlerse daha etkin sonuçlar elde edebilirler. Ayrıca, eğer Avrupa kıtasında bulunan ülkeler ile ticari ilişkilerini geliştirmeye ağırlık verirlerse, TKY uygulamalarını daha etkin bir şekilde hayata geçirme ve firmalarının performansını arttırma şansını yakalayabilirler. Bununla birlikte, bireysel performansını arttırmak isteyen dış ticaret

firmaları çalışanları ise müşteri odaklılık ve personel güçlendirme uygulamalarını alacakları eğitimler ile desteklerlerse daha etkin sonuçlara ulaşabilirler.

Yapılan araştırma gelecekte farklı şekillerde genişletilebilir. İlk olarak, araştırmaya farklı sektör ya da coğrafyadaki firmalar da dâhil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Böylece, elde edilecek sonuçlar daha genellenebilir olacak ya da sektörel ve uzamsal karşılaştırmalar yapılabilecektir. Örneğin, TKY uygulamalarının dış ticaret yapan ve yapmayan firmalar üzerindeki etkisi ya da İstanbul ve Türkiye örnekleminden elde edilen bulguların başka ülke örneklemlerinden elde edilecek bulgular ile kıyaslanması gibi farklı karşılaştırmalar yapılabilir. İkinci olarak, işletme performansı ve bireysel performansın ölçümünde öz-değerlendirmeye ek olarak dış değerlendirme kriterlerinin de modele dâhil edilmesi düşünülebilir. Örneğin, TKY uygulamalarının benimsenmesi sonucunda firmaların finansal raporlarına bakılarak kârlılık oranlarının ya da borsadaki değerlerinin nasıl değiştiği takip edilebilir. Aynı şekilde, insan kaynakları biriminden temin edilebilecek verilere göre bu süre içerisinde çalışanların da bireysel performanslarında oluşabilecek değişimler izlenebilir. Ancak, bu gibi çalışmalar için ilgili firmaların verilerini araştırma amaçlı kullanıma açmaları gerekmektedir. Son olarak, toplanacak verinin yapısı ve özelliklerine göre araştırmada parametrik ya da parametrik olmayan farklı istatistiksel tekniklerden yararlanılabilir.

KAYNAKLAR

[1] Ertuğrul, İ, Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri, Ekin Kitabevi. 2004.

[2] Özutku, H. , "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi: Türk İmalat Endüstrisinde Bir Alan Araştırması," Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(1), 211-240.2006.

[3] Hendricks, K. B. ve Singhal V. R., "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards," Management Science, 43(9), 1258-1274.1997

[4] Powell, T. C., "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study," Strategic Management Journal, 16(1), 15-37.1995.

[5] Brah, S. A., Wong, J. L. ve Rao, B. M., "TQM and Business Performance in the Service Sector: A Singapore Study," International Journal of Operations and Production Management, 20(11), 1293-1312.2000.

[6] Öztürk, A., Kalite Yönetim ve Planlaması, Bursa: Ekin Yayınevi. 2009.

[7] Tekin, M. Toplam Kalite Yönetimi, Selçuk Üniversitesi İkt. Ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya. 2007.

[8] Cua, K. O., Mckone, K. E., Schroeder, R. G., "Relationships Between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance", Journal of Operations Management, 19(6), 675-694., 2001.

[9] Tari, J.J., Molina, Jose, F., Castejon, J.L., "The Relationship Between Quality Management Practices and Their Effects on Quality outcomes", European Journal of Operational Research, 183, 483–501, 2007.

[10] Aksu, A., Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011 ISSN: 1309-8039. 2011.

[11] Erozan, İ. ve Müminoğlu, M., "Bir Otomobil Yan Sanayi Tedarikçisinde Dünya Klasında Üretim Uygulaması," Endüstri Mühendisliği Dergisi, 31(3), 251-266.2020.

[12] Akdağ, M., "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri", S.Ü.İ.F. *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, Konya. 2005.

[13] Naktiyok, A. ve Küçük, O., "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) TKY Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri," Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(0), 43-65.2003

[14] Parlak, S., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları, 2.Basım, 2017.

[15] Mehra, S., Ranganathan, S., "Implementing Total Quality Management with a Focus on Enhancing Customer Satisfaction", International Journal of Quality & Reliability Management, 25(9), 913-927., 2008.

[16] Fuentes-Fuentes M.M, Albacete-Saez C.A., Llorens Montes, F.J. "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance",

Omega-International Journal of Management Science, Volume 32, Issue 6: 425-442.2004.

[17] Diamandescu, Andrei (2016a). “The Main Principles of Total Quality Management”, Challenges of the Knowledge Society, volume 8, Issue 10, pp. 672-678., 2016

[18] Diamandescu, Andrei, (2016b). "The Significance of Total Quality Management Principles in Industrial Organizations," Global Economic Observer, "Nicolae Titulescu" University of Bucharest, Faculty of Economic Sciences;Institute for World Economy of the Romanian Academy, vol. 4(2), pages 92-99, November., 2016.

[19] Küçük, O., Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. Seçkin Yayınları, Ankara, 2010.

[20] Aguayo, Rafael, Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin Mimarı, (Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek), Form Yayınları, İstanbul, 1994.

[21] Bozkurt, Rıdvan, “Toplara Kalite Yönetimi Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, Yıl: 1994, Sayı: 4, 5, 1994.

[22] Deming, W. Edwards., Out of The Crisis, Cambridge: The MIT Press., 2000.

[23] Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 13.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım., 2019.

[24] Pirtini, S., Communication Related Dimensions of TQM From the Point of Marketing and Customer Satisfaction View, (ed: Ahmet Ay), *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, pp. 181-194, 2003.

[25] Öztemel, E. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi. Değişim Yayıncılık, İstanbul.2001.

[26] Çalışkan, Abdülkerim, Belediyelerde Hizmet Sunumunda Süreç Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık., 2014.

[27] Özcan, S. Belediyelerde Süreç Yönetim Modeli Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.2011.

[28] Suhas, S.D. and Sharanabasappa, C.S., Total Quality Management (TQM) – Zero Effect Zero Defect (ZED), Recent Trends in Automation and Automobile Engineering Volume 2 Issue 3, 1-10., 2020.

[29] Krishnan, C., “Zero Defect Management – A Study on the Relevance In Modern Days”, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), Volume: 2 Issue: 5, pp. 578-582., 2015.

[30] Umasankar, M., Padmavathy, S. and Prakash, N., “Product Quality through Process Improvement- A Pathway to Zero Defects”, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), Volume-8 Issue-4, pp. 4286-4298, 2019.

[31] Imai, Masaak., Kaizen: The key to Japan’s Competitive Success, New York: Random House., 1986.

[32] Rahmanian, F. and Rahmatinejad, Z., Impact of Kaizen implementation on performance of manufacturing companies’ staff”, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.3 No. 3, pp. 1094–1103, 2013.

[33] Abdulmouti, H., The Role of Kaizen (Continuous Improvement) in Improving Companies’ Performance : A Case Study”, Proceedings of the 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dubai, UAE, March 3 – 5, 2015.

[34] Imai, Masaaki, Gemba Kaizen: Zdroworozsądkowe Podejście do Strategii ciągłego Rozwoju, Wydawnictwo MT Biznes Sp z o.o: Warszawa., 2006.

[35] Desta, A, Asgedom, H.B, Gebresas, A. and Asheber, M., “Analysis of Kaizen Implementation in Northern Ethiopia’s Manufacturing Industries”, International Journal of Business and Commerce, Vol. 3, Issue 8, pp. 39–57., 2014.

[36] Aurel, T.M, Simina, A. and Stefan, T., “Continuous Quality Improvement in Modern Organizations through Kaizen Management”, 9th Research-Expert Conference with International Participations “Quality 2015”, Bosnia and Herzegovina-Neum, 2015, pp.27–32., 2015.

[37] Yokozawa, K., Steenhuis, H. and Bruijn, E., “Factors Affecting International Transfer Of Kaizen”, Operations and Supply Chain Management, Volume 5, Issue 1, pp. 1-13, 2012.

[38] Jancikova, Alexandra and Brychta, Karel, “TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective”, Economics & Sociology, Vol. 2, No 1, pp. 80-95., 2009.

[39] Topal, Ş., Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri. Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000.

[40] Tapping, D., The Lean Pocket Handbook for Kaizen Events: Any Industry- Any Time: Your Team And Individual Improvement Plan, USA: MCS Media, 2007.

[41] Parast, M.M., Adams, S.G. and Jones, E.C., “Improving operational and business performance in the petroleum industry through quality management”, International Journal of Quality & Reliability Management, 28(4), pp. 426–450, 2011.

[42] Sallis, E., Total Quality Management in Education. UK:.Taylor & Francis e-Library, 1993.

[43] Catalin, S.H. Bogdan, B. and Dimitrie, G.R., “The Existing Barriers in Implementing Total Quality Management”, Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1(1), pp. 1234-1240, July., 2014.

[44] Choo, S., & Bowley, C., “Using training and development to affect job satisfaction within franchising”, Journal of Small Business and Enterprise Development, 14(2), 339–352., 2007.

[45] Spenley, P., World class performance through total quality: a practical guide to implementation. US: Springer Science & Business Media, 2012.

[46] Arivalagar, A.A. and Naagarazan, R.S., Total Quality Management. New Delhi: New Age International., 2009.

[47] Agus, A., Supply Chain Management: The Influence of SCM on Production Performance and Product Quality. Journal of Economics, Business and Management, 3(11), 1046-1053, 2015.

[48] Fernandes, A. C., Sampaio, P., & Carvalho, M. S., Quality management and supply chain management integration: a conceptual model”, International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia, January 7 – 9, 1(2). pp.773-780., 2014.

[49] Oza, H. S., & Shiroya, D. S., Identification of TQM Practices from Empirical Studies by Pareto Analysis. Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 3(10), pp. 116-124, 2015.

[50] Munizu, M., “The Impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia”, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7 (1), 184-197, 2013.

[51] Oyedele, L. O., Jaiyeoba, B. E., Kadiri, K. O., Folagbade, S. O., Tijani, I. K., & Salami, R. O.. Critical factors affecting construction quality in Nigeria: evidence from

industry professionals. International Journal of Sustainable Building Technology and Urban Development, 6(2), 103-113., 2015.

[52] Souza, M. P. L. D, & Brito, L. A. L., Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance. Journal of Operations and Supply Chain Management, 4(2), 56-70, 2011.

[53] Robinson, C. J., & Malhotra, M. K., Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. International Journal of Production Economics, 96(3), 315-337, 2005.

[54] Kanapathy, K., "Critical Factors Of Quality Management Used In research Questionnaires: A Review of Literature", Sunway Academic Journal 5, pp. 19-30., 2008.

[55] Stevenson, W. J., Operations Management. New York: McGraw Hill, 2007.

[56] Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan, "Yönetim ve Organizasyon", 19.Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi, 2017.

[57] Çalışkan, G., "Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 60-75., 2006.

[58] Nahai, Rebekah and Österberg, Sophie, "Higher Education in A State Of Crisis: A Perspective from A Students' Quality Circle", AI & Soc, 27: 387–398., 2012.

[59] Bayazıt, Ö., "Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 53 / 01, 1998.

[60] Kovancı, A. "Toplam Kalite Yönetim: Fakat Nasıl?". İstanbul: Sistem Yayınları, 2001.

[61] Akgöz, E., Quality Circles as an Improving Factor of the Employees' Performance in Tourism Establishments, Journal of Strategic Research in Social Science, 2017, 3 (3), 133-142., 2017.

[62] Türker, E., Kılıç, R. "Kalite Çemberlerinde Lider ve Liderlik Fonksiyonu", *Mevzuat Dergisi*, 2006.

[63] Bircan, G., Gedik, H., Tekstil sektöründe İstatistiksel Proses Kontrolü Teknikleri Uygulaması Üzerine Bir Deneme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 4, sayı: 2., 2003.

[64] Özcan, S.. "İstatistiksel proses kontrol tekniklerinden pareto analizi ve çimento sanayiinden bir uygulama", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (2): s153- 157, 1996.

[65] Bedük, A., Modern Yönetim Teknikleri. Gazi Kitabevi: Ankara, 2010.

[66] Köksal, G.. *Problem Çözme Teknikleri. http://slideplayer.biz.tr/slide/2978. 528/. , 2001,* Erişim Tarihi: 17.09.2020.

[67] Bozkurt, R., Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No. 630, Ankara, 1998.

[68] Duman, F. K., Spor Kulüplerinde Kalite Yönetim Sistemi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020.

[69] Uzun, E., İstatistiksel Kalite Kontrol: Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Karabük, 2019.

[70] Özer, M. A. Kalite Yönetimini Edwards Deming İle Yeniden Okumak. Humanitas, Güz, 2, 127-150. 2013.

[71] Baldemir, E., Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. http://slideplayer.biz.tr/slide/2305754/, 2016 (Erişim Tarihi: 20.09.2020).

[72] Şimşek, H., Toplam Kalite Yönetimi, 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.

[73] Ulusoy, F., Çakıroğlu, E., "In-service elementary mathematics teachers conceptions of histogram and difficulties about its teaching process", İlköğretim Online, 12 (4): s1142-1143, 2013.

[74] Pfeifer, T., Quality management. München: Hanser., 2002.

[75] Çolak, T., İstatistiksel Süreç Kontrolü ve Uygulamalar, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2007.

[76] Şenol, Z. Kurumsal Risk Yönetiminin Firma Performansına Etkisi: Bist örneği, Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.2016.

[77] Yılmaz, M., Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve TKY'nin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği. Uzman Yeterlilik Tezi, TCMB Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2003.

[78]https://mrsdeveloper.wordpress.com/2014/12/20/algoritma-kavramisozde-kod-ve akisdiyagrami (Erişim Tarihi: 20.09.2020).2014.

[79] Özkılıç, Ö., İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri, Ankara: TISK., 2005.

[80] Liu, H.C, Liu, L, Liu, N., Risk Evaluation Approaches in Failure Mode and Effects Analysis: A Literature Review. Expert Systems with Applications. 40(2): 828- 838., 2013.

[81] A. Riess, M. Lepmets, S. Mckechine ve A. Walker, "Verification of the effectiveness of risk management in the medical device industry," %1 İçinde European Conference On Software Process Improvement, Springer, Pp. 380-386., 2018.

[82] Dyadem PRESS, Guidelines For Failure Modes And Effects Analysis For Medical Devices, CRC Press, 2003.

[83] R. E. Mcdermott, R. J. Mikulak Ve M. R. Beauregard, The Basics Of Fmea, Crc Press, 2008.

[84] Sevimler, S., Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlardan Biri Olan Eğitim İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüs, 2010.

[85] Daft, Richard L., Management, 2. Edition, The Dryden Press International Edition, Tennesse, 1997.

[86] Küçük, Orhan, Yılmaz, Emine, Şen, H. İbrahim ve Küçük, Nurten, Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. The Journal of Academic Social Science Studies,34(2), 53-67, 2015.

[87] Harrison-Walker, L. J., The Measurement of a Market Orientation and ItsImpact on Business Performance. Journal of Quality Management, 6, 139-172, 2001.

[88] Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan, L., "Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri", Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 9, 2, 513- 538, 2009.

[89] Li, Lan, Tse, Eliza, Ching-Yick and Zhao, Jing-Ling, An empirical study of corporate entrepreneurship in hospitality companies. International Journal of Hospitality & Tourism, 10(3), 213-231, 2009.

[90] Sanz-Valle, Raquel and Jimenez-Jimenez, Daniel, Innovation, organizational learning, and performance. Journal of Business Research, 64(4),408- 417, 2011.

[91] Baykal, Elif, Zehir, Cemal ve Köle, Mahmut., Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı (mediator) etkisi. Akademik Hassasiyetler,5 (9), 111-133, 2018.

[92] Chong, V. K. ve Rundus, M. J., "Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance," The British Accounting Review, 36(2) 155-172.2004.

[93] Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C. A. ve Llorens-Montes, F. J., "The Impact of Enviromental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance," Internatioanl Journal of Management Science, 32(6), 425-442.2004.

[94] Samson, D. ve Terziovski, M., "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance," Journal of Operations Management, 17(4), 393-409.1999.

[95] Carr, S., Mak, Y. T. ve Needham, J. E., "Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance Reporting Systems Between ISO Accredited and Non-ISO Accredited Companies," Management Accounting Research, 8(4), 383-403.1997.

[96] Kaynak, H. ve Hartley, J. L., "A Replication and Extension of Quality Management into the Supply Chain," Journal of Operations Management, 26(4), 468-489.2008.

[97] Choi, T. Y. ve Eboch, K., "The TQM Paradox: Relations Among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction," Journal of Operations Management, 17(1), 59-75.1998.

[98] Chenhall, R. H., "Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance," Management Accounting Research, 8(2), 187-206.1997.

[99] Kaynak, H., "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance", Journal of Operational Management, 21: 405-435.2003.

[100] Ustasüleyman, T., "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), 67-96.2011.

[101] Allen, N. J. ve Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation," Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.1990.

[102] Karakaş, A. ve Serçek, S., "Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 11(2), 90-107.2014.

[103] Kannan, V. R. ve Tan, K. C., "Just in Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance," Omega, 33(2), 153-162.2005.

[104] Çöl, G., "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri," Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.2008.

[105] Kirkman, B. L. ve Rosen, B., "Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment," Academy of Management Journal, 42(1), 58-74.1999.

[106] Seçer, İ., Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci. Ankara: Anı Yayıncılık.2015.

[107] Tabachnick, B. G.& Fidell, L. S., Using multivariate statistics. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.2013.

[108] Özdamar, K., Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1 SPSS-Minitab. Eskişehir: Kaan Kitapevi.1999.

EK A

ANKET FORMU

I.BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

DEMOGRAFİK BİLGİLER				
Yaşınız:	( ) 18-25	( ) 26-35	( ) 36-45	( ) 45 üstü
Cinsiyetiniz:	( ) Kadın	( ) Erkek		
Şirketteki pozisyonunuz:	( ) Başlangıç Pozisyonu ( ) Üst Düzey Yönetici	( ) Uzman Pozisyonu	( ) Orta Düzey Yönetici	
Şirketteki çalışma süreniz:	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 10 yıl üstü
Eğitim Durumunuz:	( ) İlkokul ( ) Yüksek Lisans	( ) Ortaokul ( ) Doktora	( ) Lise	( ) Lisans
Firmanın yaşı:	( ) 5 yıldan az	( ) 5-10 yıl	( ) 11-20 yıl	( ) 20 yıl üzeri
Firmada çalışan kişi sayısı	( ) 10 kişiden az	( ) 50 kişiden az	( ) 250 kişiden az	( ) 250 ve üzeri
Dış ticaret yapılan ülkelerin bulunduğu kıta	( ) Asya ( ) Kuzey Amerika	( ) Avrupa ( ) Avusturalya	( ) Afrika	( ) Güney Amerika

II. BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. **(TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ)**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Müşteri şikâyetlerini çözmek için etkin süreçlere sahibiz.					
2	Müşterilerimiz ara sıra firmamızı ziyaret eder.					
3	Müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirler ve karşılarız.					
4	Süreçlerimiz ve faaliyetlerimiz müşterilerimizin memnuniyetine odaklanmıştır.					
5	Yöneticiler müşteri memnuniyetini artıran faaliyetleri teşvik etmektedir.					
6	Müşterilerimizi memnun etme, onların beklentilerini karşılama en önemli şeydir.					
7	Üst yöneticiler müşterilerin önemini azaltacak şekilde davranmazlar.					
8	Kalite performansından firma üst yönetimi sorumludur.					
9	Müşteri memnuniyetini sistematik ve düzenli olarak ölçeriz.					
10	Üst yönetim uzun dönemli kalite geliştirme süreçlerini destekler.					
11	Büyük bölümlerin yöneticileri kalite geliştirme süreçlerine katılır.					
12	Üst yönetim karları artırmak için kitlenin nasıl geliştirilmesi gerektiğini dikkate alır.					
13	Kalite planları oldukça ayrıntılıdır.					
14	Çevre koruma kanunları proaklif şekilde yönetilir.					
15	Ust yönetim "en iyi uygulama" için gereken katılım ve sorumluluk kültürünü destekler.					
16	Firmamız bütün ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesine önem verir.					
17	Çalışanlar süreçlerin yenilenmesi vc değişimi için öneri sunabilmektedir.					
18	Ürünlerin/ hizmetlerin çoğu yakın geçmişte geliştirilmiştir.					
19	Firmamız ürünlerimizi geliştirdiği için övgü almıştır.					
20	Süreçlerin geliştirilmesinde tedarikçilerle işbirliği yapılır.					
21	Kalite çemberi ve çalışanların katılımını sağlayan programlar firmada kullanılır.					
22	Yöneticiler karar verirken tüm çalışanları dikkate alır.					
23	Çalışanlar firma faaliyetleri hakkında fikirlerini ve önerilerini söyleyebilir.					
24	Firmamız faaliyet kararlarında takımlara yetki verir.					
25	Kalite çemberleri ve çalışanlann katılımını sağlayan programlar firmada kullanılır.					
26	Firmamız müşterilerin ve firmamızın ihtiyaçlarına uygun girdi sağlayan tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler tercih edilir.					
27	Yöneticiler fiyattan daha ziyade kaliteye dayalı birkaç tedarikçi ile çalışmayı tercih eder.					
28	Tedarikçiler kalite teslimat ve fiyat açısından ne ölçüde değerlendirilir.					
29	Tedarikçilere ne derece eğitim verilir.					
30	Tedarikçilere ne derecede teknik yardım verilir.					
31	Tedarikçiler ürün geliştirme sürecine katılır.					
32	Yöneticiler firma ile tedarikçi arasındaki işbirliğini artırmaya önem verir.					
33	Firmamız çalışanlara özel çalışma ve yetenekleri hakkında eğitim verir.					
34	Firmamız çalışanlara kalite ile ilişkili eğitim verir.					
35	Yönetici ve denetçilere kalite ile ilişkili eğitim verilir.					
36	Tüm firma çalışanlarına ''toplam kalite felsefesi'' hakkında eğitim verilir.					
37	Tüm firma çalışanlarına temel istatiksel teknikler hakkında eğitim verilir.					
38	Çalışanlara problem çözme konusunda eğitim verilir.					
39	Tedarikçiler bize gönderdiği malzemelerin kalitesini ölçen etkili bir sisteme sahiptir.					
40	Ürünlerimizin kalitesini ölçen etkili bir sisteme sahibiz.					
41	Çalışma talimatları firma çapında standartlaştırılır.					
42	İşletmede önleyici bakım yaygın olarak uygulanır.					
43	Üretim hataları sürecin sonunda kontrol ve muayeneyle ölçülür.					
44	Üretim hataları üretim esnasındaki denetim ve kontrollerle tespit edilir.					
45	Makine bakımı konusunda çalışanlar geliştirilmektedir.					
46	Çalışanlar işini nasıl yapacağını belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahiptir.					
47	Çalışanlar işini nasıl yapacağına kendi karar verebilir.					
48	Çalışanlar işini bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahiptir					
49	Çalışanlar birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde büyük etkiye sahiptir.					
50	Çalışanlar birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibidir					
51	Çalışanların birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde sözü geçer					

III. BÖLÜM: İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. **(İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ)**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	işletmenin genelinde yıllık satışları artmaktadır					
2	İşletmenin genelinde ürün kalitesi artmaktadır.					
3	İşletmenin genelinde verimlilik artmaktadır					
4	İşletmenin pazar payı artmaktadır					
5	İşletmenin genelinde müşteri hizmetleri seviyesi yükselmektedir					

IV. BÖLÜM: BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. **(BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ)**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Kendi görevlerimi tam zamanında tamamlayabiliyorum.					
2	Kendimin iş hedeflerime fazlasıyla ulaşabiliyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaşabiliyorum.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretebiliyorum.					