T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BİREYSEL YENİLİKÇİLİĞİN ARACI ROLÜ

Mine KOÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bülent YILDIZ

NİSAN - 2022
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

MİNE KOÇ

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BİREYSEL YENİLİKÇİLİĞİN ARACI ROLÜ

MİNE KOÇ
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: Doç. Dr. Üyesi Bülent YILDIZ

Günümüzde işletmelerde kalite yönetim uygulamalarının önemi yadsınamaz bir gerçektir. Araştırmalar kalite yönetim uygulamalarının işletmelere olduğu kadar çalışanlar üzerinde de olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca kalite uygulamalarının yenilikçiliğe olan etkisi de çalışanların daha yenilikçi fikirlere sahip olmasına olanak tanımaktadır. Çalışan performansına olan olası etkisi dolaylı olarak işletme performansını da etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların hem yenilikçilik düzeylerinin hem de performanslarının arttırılması için kalite elzem bir konudur. Bu nedenle bu çalışmada işletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların yenilikçiliği ve performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla 147 çalışandan anket ile veri toplanmıştır. Verilerin analizi neticesinde kalite yönetim uygulamalarının çalışan performansı ve yenilikçiliği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan aracılık testi sonucunda kalite yönetim uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçiliğin aracı rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Kalite yönetim uygulamaları, çalışan performansı, bireysel yenilikçilik

Nisan 2022, 80 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

INTERMEDIATE ROLE OF INDIVIDUAL INNOVATION IN THE IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE

MİNE KOÇ

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR: Assoc. Prof. Dr. Bülent YILDIZ

Today, the importance of quality management practices in businesses is an undeniable fact. Research shows that quality management practices have a positive effect on employees as well as businesses. In addition, the impact of quality practices on innovation also allows employees to have more innovative ideas. Its possible effect on employee performance also indirectly affects business performance. For this reason, quality is an essential issue in order to increase both the innovativeness level and the performance of the employees. For this reason, in this study, the effect of total quality management practices applied in enterprises on the innovativeness and performance of the employees was investigated. For this purpose, data were collected from 147 employees through questionnaires. As a result of the analysis of the data, it was found that quality management practices have a positive and significant effect on employee performance and innovation. In addition, as a result of the mediation test, it has been determined that innovation has a mediating role in the effect of quality management practices on employee performance.

KEYWORDS: Quality management practices, employee performance, individual innovation.

April 2022, 80 Page

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana zamanını ayırıp sabırla ve ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan Dr. Öğr. Üyesi Bülent YILDIZ' a teşekkürü bir borç bilirim.

Desteğini her zaman hissettiğim başta Esra ÇAKIR ÇELİK ve tezim için bana destek olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Beni bu günlere sevgi ve saygı kelimelerinin anlamlarını bilecek şekilde yetiştirerek getiren ve benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bu hayattaki en büyük şansım olan aileme sonsuz teşekkürler.

Mine KOÇ

Kastamonu, 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TAAHHÜTNAME ii
ÖZET iii
ABSTRACT iv
TEŞEKKÜR v
İÇİNDEKİLER vi
ŞEKİLLER DİZİNİ vii
TABLOLAR DİZİNİ ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ x
1. GİRİŞ 1
2. KALİTE KAVRAMI 3
2.1 Kalite Kavramının Tanımı 3
2.2 Kalitenin Boyutları 6
2.3 Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar 7
2.4 Kaliteden Toplam Kaliteye Geçiş 9
2.5 Toplam Kalite Yönetimi 11
2.5.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı 11
2.5.2 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları 13
2.5.3 Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri 14
2.5.3.1 Liderlik 15
2.5.3.2 Kalite politikası ve stratejisi 16
2.5.3.3 Personel güçlendirme 16
2.5.3.4 Öğrenme 17
2.5.3.5 Süreç yönetimi 18
2.5.3.6 Çalışan sonuçları ve memnuniyeti 19
2.5.4 Toplam Kalite Yönetimi Amaçları 19
2.5.5 Toplam Kalite Yönetimi Öncüleri 20
2.5.5.2 Edward Deming (1900-1993) 21
2.5.5.3 Joseph Juran 22
2.5.5.4 Phil Crosby 23
2.5.5.5 Armand Feigenbaum 25
2.5.5.6 Kauro Ishikawa 25
2.5.6 Toplam Kalite Yönetiminde Önemli Olaylar 26
2.5.7 Klasik Yönetim Kalite Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Karşılaştırması 28
2.5.8 Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması 29
2.5.8.1 Toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan zorluklar ve nedenleri 29
2.5.8.2 Toplam kalite yönetiminin uygulanmasındaki başarı koşulları 29
3. ÇALIŞAN PERFORMANSI 31
3.1 ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI 31
3.2 Çalışan Performansı İle Bağlantılı Kavramlar 32
3.2.1 Etkinlik 32
3.2.2 Verimlilik 32

3.2.3 Etkililik 32
3.3 Çalışan Performansı Faktörleri 33
3.3.1 İş Tatmini 33
3.3.2 Çalışma Ortamı 33
3.3.3 Motivasyon 34
3.3.4 İletişim 34
3.3.5 İş Stresi 35
3.3.6 Takdir Edilme Duygusu 35
3.4 Çalışan Performansının İşletmelere Faydaları 36
4. BİREYSEL YENİLİKÇİLİK 37
4.1 Bireysel Yenilikçilik Kavramı 37
5. YÖNTEM 40
5.1 Yazın Taraması 40
5.2 Araştırmanın Amacı 42
5.3 Araştırmanın Önemi 42
5.4 Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması 42
5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları 43
5.6 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 43
5.7 Araştırmanın Ölçekleri 43
5.8 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 43
5.9 Ölçeklerin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği 44
5.9.1 Keşfedici Faktör Analizi 44
5.9.1.1 Kalite yönetim uygulamaları ölçeği keşfedici faktör analizi 44
5.9.1.2 Çalışan performansı ölçeği keşfedici faktör analizi 45
5.9.1.3 Bireysel yenilikçilik ölçeği keşfedici faktör analizi 47
5.9.2 Doğrulayıcı Faktör Analizleri 48
5.9.2.1 Kalite yönetim uygulamaları ölçeği doğrulayıcı faktör analizleri 48
5.9.2.2 Çalışan performans ölçeği doğrulayıcı faktör analizleri 49
5.9.2.3 Bireysel yenilikçilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizleri 51
5.9.3 Güvenilirlik Analizleri 53
5.9.4 Normal Dağılım Testi 54
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI 55
6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular 55
6.2 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular 57
6.3 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular 58
6.4 Aracılık Testi 60
7. SONUÇ VE ÖNERİLER 62
KAYNAKLAR 64
EKLER 76
Ek-1: Anket Formu 77

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 Kalitenin Anlamı. 9
Şekil 2.2 Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi 9
Şekil 2.3 Kalitenin Tarih Boyunca Değişimi 11
Şekil 2.4 Toplam Kalite Yönetimi Temel Unsurları Kaynak 13
Şekil 2.5 Toplam Kalite Yönetimi Amaçları 20
Şekil 4.1 Yenilik Süreci 37
Şekil 5.1 Araştırmanın Modeli 43
Şekil 5.2 Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri Diyagramı 48
Şekil 5.3 Çalışan Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri Diyagramı.....50
Şekil 5.4 Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri Diyagramı ...52

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 Toplam Kalite Yönetimi Öncüleri 21
Tablo 2.2 Toplam Kalite Yönetimi Tarihinde Önemli Olaylar.....26
Tablo 2.3 Klasik Kalite Yönetim Uygulamaları ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Karşılaştırılması 28
Tablo 5.1 Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği KMO ve Barlett Testi Değerleri 44
Tablo 5.2 Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yükleri.....45
Tablo 5.3 Çalışan Performansı Ölçeği KMO ve Barlett Testi Değerleri 45
Tablo 5.4 Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Yükleri.....46
Tablo 5.5 Bireysel Yenilikçilik Ölçeği KMO ve Barlett Testi Değerleri 47
Tablo 5.6 Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Faktör Yükleri.....47
Tablo 5.7 Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri 49
Tablo 5.8 Çalışan Performansı Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri.....51
Tablo 5.9 Bireysel Yenilikçilik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri.....53
Tablo 5.10 Güvenilirlik Analizi Değerleri 53
Tablo 5.11 Normal Dağılım Testi Analizi.....54
Tablo 6.1 Cinsiyet Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı 55
Tablo 6.2 Yaş Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı 55
Tablo 6.3 Eğitim Düzeyi Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı 56
Tablo 6.4 Aylık Hane Geliri Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı.....56
Tablo 6.5 Medeni Durum Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı 57
Tablo 6.6 Korelasyon Analizi Bulguları 57
Tablo 6.7 Regresyon Analizi Model 1 Özeti.....58
Tablo 6.8 Regresyon Analizi 1 Katsayılar Tablosu.....59
Tablo 6.9 Regresyon Analizi Model 2 Özeti.....59
Tablo 6.10 Regresyon Analizi 2 Katsayılar Tablosu.....60
Tablo 6.11 Sobel Testi.....60

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

KY **:** Kalite Yönetimi
KYU **:** Kalite Yönetimi Uygulamaları
TKY **:** Toplam Kalite Yönetimi
TKYU **:** Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

1. GİRİŞ

Küreselleşme hareketleriyle birlikte, kalite ile bağlantılı konularda köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Değişiklikler işletmelerin üretim sürecinden başlayarak ürünlerin müşterilere ulaşmasında gerçekleşen tüm aşamalarda toplam kalite yönetimi uygulamaları (TKYU) süreçlere dahil edilmeye başlanmıştır (Güven ve Yaşar, 2017). TKYU doğrultusunda işletmeler tüketicilerin istek ve beklentilerine uygun ürün veya hizmet üretmek zorundadırlar. Belirlenen koşullara uygun şekilde üretimin gerçekleşmesi temel üretim faktörleri olan malzeme, ekipman ve işgücünün birleşimi ile mümkün olmaktadır. Günümüzde işletmeler ne kadar teknolojik ve yenilikçilik odaklı olsalar da yeniliğin uygulanması konusundaki en önemli faktör insandır (Yılmaz, 2007).

Teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı, rekabet koşullarının zorlaştığı günümüz şartlarında işletmelerin devamlılık sağlayabilmek için var olan iş gücünü dinamik şekilde kullanması önem kazanmıştır (Tarlığ, 2006). Çalışan performansı işletmelerin başarılarını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanlara işi ve iş ortamını sevdirmek yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli konulardan biridir (Yılmaz, 2007). Çalışanların iyi bir performans sergileyebilmeleri ve işlerinde verimli çalışabilmeleri, iş ortamındaki memnuniyetlerine bağlıdır (Erdil vd., 2004).

Yöneticiler, çalışanlarının iş yerindeki performanslarını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörleri belirleyerek performansı azaltıcı faktörlerin engellenmesi ve çalışan performansını olumlu yönde etkileyen faktörlerin iyileştirilmesi konularındaki çalışmalarına önem vermesi gerekmektedir. Bu çalışmaları gerçekleştirebilmek için işletmelerin, TKYU'nun tam olarak uygulaması gerekir (Arıkan, 2018).

TKYU ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin önemli olması çalışma konusunun belirlenmesini sağlamıştır. Yapmış olduğumuz bu çalışmada, TKYU'nun çalışan performansına etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. Ayrıca kalite yönetim uygulamalarının (KYU) çalışan performansına etkisinde bireysel yenilikçiliğin rolü incelenmektedir.

Bu çalışma; yedi kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda çalışmayla ilgili bir giriş oluşturulmuş ve araştırmanın amacı, çalışmanın kısımları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci kısımda kalite kavramı, kalite kavramından toplam kalite kavramına (TKY) geçiş ve TKYU kavramları açıklanarak araştırmanın değişkeni olan TKYU hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü kısımda çalışan performansı kavramı tanımına yer verilerek çalışan performansı kavramı ile ilişkili olan etkinlik, verimlilik ve etkililik kavramları açıklanmıştır. Çalışan performansı kavramının faktörleri hakkında açıklamalara yer verilmiş ve çalışan performansının işletmelere sağladığı faydalar açıklanmıştır.

Dördüncü kısımda çalışmanın değişkeni olan bireysel yenilikçilik kavramı açıklanmıştır.

Beşinci kısım çalışmanın yöntem kısmını oluşturmaktadır. Yöntem kısmında yapmış olduğumuz literatür taraması, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, evreni ve örneklemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca değişkenlere ait keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinden ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular aktarılmıştır.

Altıncı kısımda araştırmadan elde ettiğimiz bulgular aktarılmıştır. Yedinci kısımda ise araştırmadan elde ettiğimiz bulgular hakkında genel bir değerlendirilme yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

2. KALİTE KAVRAMI

2.1 Kalite Kavramının Tanımı

Kalite, gündelik hayatta sık sık kullanılan ancak nadiren tanımlanabilen bir terimdir (Shewfelt, 1997). Günlük yaşantımızda sıklıkla ifade ettiğimiz kalite kavramında bir anlam bütünlüğünün varlığını söylemek oldukça zordur. "Kalite" kavramının değişik şekillerde tanımlanmasına; teknolojideki gelişim, dünya ekonomisinin globalleşmesi, toplumda değer ölçümlerinin farklı olması ve müşteri veya toplumun ihtiyacı olan ürün ve hizmet talebine yön veren satın alma gücü gibi nedenler sebep olmuştur (Abbasaliyev, 2020).

Kökeni Latince olan 'KALİTE' kavramı, hangi alanda kullanılıyorsa onun gerçekte nasıl olduğunu belli etmek amacıyla kullanılmaktadır (Şimşek, 2001). Kalite sözcüğünün Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı "işlev" ve "ürünün aranan en nitelikli özellikleri taşıması" olarak ifade edilmiştir (Günay, 2019).

Üretimi gerçekleştirilen malın veya müşteriye sunulan hizmetin müşteride bırakmış olduğu etki üretilen malın kalitesini belirlemektedir. Tüketici, ihtiyacı olan ürüne olan istek ve beklentilerini uygun bir maliyetle giderme isteğindedir. Ürünün üretim sürecinden başlayıp tüketiciye ulaştığı ana kadar müşteri istek ve ihtiyaçlarının uygun bir maliyetle karşılayan örgütler başarıya rakiplerine göre daha yakındır. Güncel rekabet ortamında şirketler için kalite önemli bir dönüm noktası haline gelmiştir. Üretilen ürünlerin, müşteri ihtiyaçlarına uygun ve beklentileri ile uyum sağlaması, uygun bir maliyetle alınabilir olması, müşteri memnuniyetini sağlanmış olabilmesi gibi kriterlerin bir araya toplanmasıyla kalite sağlanabilmektedir (Halis, 2000). Kalite kavramı, tüketiciler tarafından sıklıkla ürünün iyiliğinden ve pazardaki diğer mallardan daha üstün olduğunu ifade etmek için kullanılır (Şimşek, 2001). " Aldığım kazağın kalitesi çok iyi", "bilgisayar almadan önce onun kaliteli olup olmadığını araştırırım" benzer ifadeler kalitenin gündelik yaşantımızdaki kullanımına örnek verilebilir (Yıldız, 2018).

Bazı bilim insanları kaliteyi farklı şekilde tanımlamışlardır (Yükçü, 1999). Bunlar ;

- Kalite, ürün veya sunulan hizmetin belirlenen isteklerin yerine getirilebilmesindeki özelliklerin tümüdür (ASQC).

- Ürün veya ürünle birlikte sunulan hizmetin müşteri beklentisiyle uyumlu olmasına kalite denir (EOQS).

- Ürünün ihtiyaçlara uygunluğu kalitedir (P. Crosby).

- Ürünün müşteriye ulaşım süreci ve daha sonrasındaki süreçte oluşturduğu en az zarara kalite denir (G. Taguchi).

- Kalite, tüketicinin ürüne olan gereksinimini karşılayabilme özelliğidir (Kuğuoğlu, 1998).

- Kalitenin gerekliliği kayda değerdir. Ürün veya hizmet ile alakalı sorunlar oluşmadan çözüm yolu geliştirir (Golder vd., 2012).

- Kalite müşteri tarafından oluşan olumlu düşüncedir. Ürün veya hizmetten oluşan memnuniyettir (Atakan, 2006) .

- Kalite gerekli eğitimlerden geçen personelden alınan verimdir (Karakoç, 2004).

- Kalite tüketici isteklerini karşılamak amacıyla değişmeyi göze alınan esnekliktir (Yaş, 2021).

- İşleri doğru yaparak etkili olabilmek kaliteyi ele verir (Gencel, 2001).

- Kalite belirlenen uygulamalara uymaktır (Baş, 1992).

- Kalite bir sonraki adımdaki çalışmalara olan yatırımdır. İlk uygulamada doğru yolu bulmaktır (Kıngır, 2006).

- Kalite kusursuzluğun araştırılmasındaki sistemli çalışmadır (Çiftçi, 2006).

Kalite ile ilgili çok tanım bulunmaktadır (Top, 2009). Tanımlar birbirleri ile karşılaştırıldığında aralarında belirli farklar bulunmadığı, her bir tanımın kalitenin ayrı bir noktasını vurguladığı görülmüştür (Binbir, 2019). Aslına bakıldığında kalite tüketicinin pazardaki ürünlerin farklılığını algıladığı durum ile ilişkilidir (Top, 2009). Tanımlardan yola çıkarak, işletmeler bulundukları rekabet ortamında kendilerini ayakta tutabilmeleri için ürün ve hizmet kalitelerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Ürettikleri ürünlerde ilk akla gelebilecek marka haline gelebilmeleri için kalite unsurlarına önem göstermeleri gerekmektedir. İşletmelerini uzun süreli ayakta tutabilmeleri için en önemli nokta kalitedir (Arıkan, 2018).

Kalite, sadece ürün ve ürünle birlikte sunulan hizmeti içerisinde barındıran bir kavram değildir. Yaşantımızın her alanında karşılaşabileceğimiz bir kavramdır. Yaşam kalitesi, düzen kalitesi, çalışma kalitesi, hedeflerin kalitesi sonucunda oluşan ürün kalitesi gibi geniş bir alanda incelenmektedir. Kaliteyi tasarlarken önem verilmesi gereken diğer bir nokta ise üretimde etkili olan bileşenlerin kalitesidir. Çalışanların iş yaşam kalitesi maaş, iş koşulları, işletmenin yönetimi, iletişim, çalışanın gelişimine yönelik programlar, ödül sistemi, karşılaşılabilecek problemlerde çözüm odaklı olma, alınacak kararlarda personelin fikrini alma gibi farklı kriterleri içerisinde bulunduran bir yapıdır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002). Firmalar iş yaşamına kazandırdığı olumlu değerleriyle bulundukları pazar içerisinde varlıklarını ve kalitelerini belli ederler. Mal ve hizmete verilen değer iş ve iş yaşamına verilen değerlerden oluşmaktadır (Arıkan, 2018).

Yapılan tüm açıklamalar ışığında, kalitenin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Cavlak, 2010) :

- Kalite sonradan çıkabilecek sorunları öngörerek çözümler üretmedir.
- Kalite müşterinin ürün hakkında verdiği karardaki memnuniyettir.
- Kalite belirli eğitimlerden geçen personelden alınan verimliliktir.
- Kalite müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla sürekli olarak değişip gelişmeyi göze almaktır.

- Kalite doğru zamanda doğru işleri ortaya koymaktır.

- Kalite içerisinde sürekli değişimi kapsar.

- Kalite ileriye dönük bir yatırımdır. İşleri yaparken ilk denemede doğru yapmayı hedefler.

2.2 Kalitenin Boyutları

Üretilen malın veya sunulan hizmetin kalitesini tanımlarken farklı özelliklerden ve çeşitli şekillerden yararlanmak mümkündür. Kalitenin boyutlarından yararlanılarak tüketicinin ürün veya ürünle birlikte sunulan hizmetin nasıl algılandığı konusunda araştırmalar yapılarak müşterideki kalite algısının daha da olumlu hale getirilmesi mümkün olabilir (Yılmaz, 2007). Kalitenin farklı bakış açılarıyla incelenmeleri sonucunda Garvin'in kalite boyutları literatürde temel alınmaktadır (Top, 2009).

Kalitenin tüketici tarafından çeşitli yönlerden algılanması incelemelerini Garvin sekiz boyutta incelemiştir (Garvin, 1996).

1. **Performans :** Üründe olması gereken temel işlevler anlamına gelmektedir. Örneğin bir bilgisayar için hız, bellek, görüntü gibi fonksiyonlar üründe olması gereken işlevsel özellikleri oluşturmaktadır. Hizmet işletmelerinde ise performans, sıra beklememe, ürünlerin müşterilere ulaşma süreleri, şikayetlere karşı üretilen çözümler ile ölçülebilir. Ürünlerin performansları ölçülebilen özellikler olduğu için muadil ürünler arasında objektif bir sınıflandırma yapılabilmektedir (Flynn vd., 1995).

2. **Özellikler :** Özellik kelimesi ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Kalitenin bu boyutu için havayolu şirketlerinin uçuşlarda verdiği ikramlar örnek verilebilir (Güven ve Sarıışık, 2014).

3. **Güvenilirlik :** Ürünün kullanımı sırasında kendisinden beklenen performansı tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ürünün kullanım ömrü içerisindeki performans ile taahhüt edilen performansın uyumlu olup olmama durumudur (Parasuraman vd., 1994).

4. **Uygunluk :** Tasarlanan ürünün önceden belirlenen standartlara uyum sağlayıp sağlamama derecesidir. Uygunluk sayesinde tüketiciler ürün veya hizmet hakkında fikir sahibi olabilirler. İstatiksel kalite kontrolünde, ürün özellikleri nominal değere ne kadar yakınsa o derece iyi karşılanır ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanır (Demircioğlu ve Küçüksavaş, 2009).

5. **Dayanıklılık :** Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzun olmasıdır. Genel olarak tüketiciler ürünlerin dayanıklılığının belli koşullarda test edilip yazılı olarak kabul edilmesini istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar kullanım süresini ifade etmektedir (Çalmaşur vd., 2018).

6. **Hizmet Görme Yeteneği** : Hız, çabukluk, yeterlilik, tamir edilebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisten geri dönüşün ne kadar sürede olduğu, personellerin müşteriye olan ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedir (Garvin, 1996).

7. **Estetik :** Tüketicilerin duyularına hitap eden, teşvik edici bir özelliktir. Üreticinin, tüketici istek ve beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesi gereklidir. Renk, ambalaj, şekil gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilemese bile tüketicinin beğenisine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilmektedir (İnceoğlu, 2007).

8. **Algılanan Kalite :** Tüketiciler her zaman ürünün özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olmayabilirler**.** Oluşturulan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler sayesinde müşterilerde kalite algısı oluşmaktadır. Oluşan kalite algısı satın alma sırasında diğer ürünler arasında farklılaşma, satın almaya yönlendirme gibi değerler sağlayarak müşterilere karar verme sürecinde yardımcı olmaktadır (Aaker, 1996).

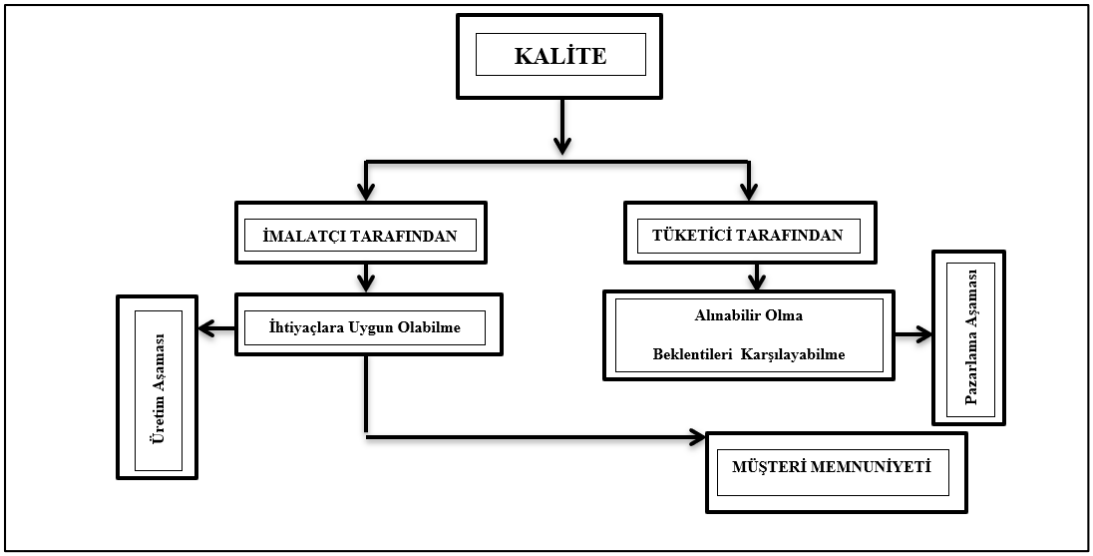
2.3 Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar

Kalitenin oluşmasında bir takım unsurlar vardır. Bunları; tasarım, uygunluk ve kullanım kalitesi olarak üç grupta incelemek mümkündür. Tasarım kalitesi; ürünün tasarımı

sırasında kullanıcıların isteklerine cevap verebilmek amacıyla öncelikle üründe bulunması gereken özelliklerin tespit edilmesidir. Kullanıcıların istediği özellikleri taşıyan bir tasarım yapılırsa, tasarım kalitesi amacına ulaşmış demektir. Üretim öncesinde gerekli pazar araştırması, ürün geliştirme stratejileri tasarım kalitesine direkt olarak yansımaktadır. Meydana gelecek ürünün boyutları, rengi vb. özellikleri tasarım kalitesinin bileşenleridir (Şimşek, 2008). Uygunluk kalitesi; üretilen ürünün, tasarım evresinde tespit edilmiş kriterlere ne derece uygunluk sağladığıyla ilgilidir. Bu da uyumluluk kalitesi olarak da adlandırılabilir. Kalite ürünün değil müşterinin geri gelmesidir. Müşterinin geri getirilmesi veya gönüllü olarak geri dönüş sağlaması sunulan kalitenin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine, arzu ve isteklerine uygunluğudur. Kısaca niyetlenen amaç için yeteri derecede faydalı ve iyi ürün kalitesinin amaca uygunluk derecesi olup müşterinin arzu, ihtiyaç ve bütçesine uygunluğudur (Kobu, 1987). Kullanım kalitesi; üretim aşamasından sonraki aşamadır. Kullanım kalitesinde ürünün kullanımı sırasında özelliklerini muhafaza etmesi beklenir. Ürün kullanıldıkça oluşacak sorunlar neticesinde verilen servis, gerekli yedek parçaların temini gibi durumlar kaliteyi doğrudan etkilemektedir. Bu açıklamalardan da görüldüğü gibi kaliteyi oluşturan unsurlardan herhangi birinin eksik olması ürünü kalitesiz kılmaktadır. Kalitesi iyi düzeyde olmayan ürün veya hizmetlerin ortaya çıkması pazar payındaki düşüşe neden olmaktadır. Bu sebeple kalite unsurlarının hepsini bir bütün olarak ele alıp, birinin eksikliğinde mükemmel sonuçların çıkmayacağını bilmek gerekir. Tüketicilerin ürünü kullanması sırasında meydana gelecek bazı durumlar ürünün kalitesini belirlemektedir. Kullanım kalitesi ilkesi, son kullanıcının isteklerine ve beklentilerine uyum sağlamasıyla ilgilidir. Bu süreçlerin hepsi kullanım kalitesinin içinde değerlendirilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006).

Şekil 2.1

Kalitenin Anlamı (Çil, 2018).

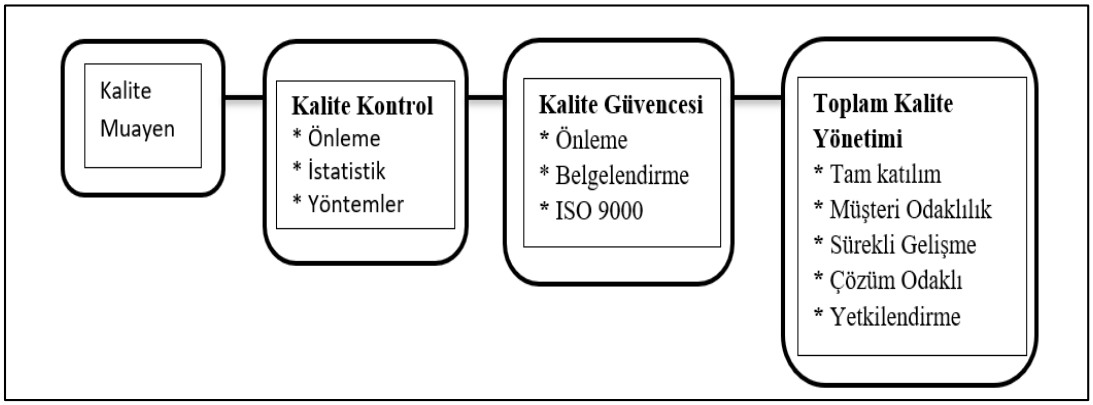


Şekil 2.1'de kalite hem imalatçı hem de tüketici tarafından değerlendirilmiştir. İmalatçı açsından kalite ihtiyaçlara uygun ürünler üretebilme ve sonucunda müşteri memnuniyetinin gerçekleşmesi olarak açıklanmaktadır. Tüketici açısından kalite beklentilerin karşılanabilmesi ve fiyat olarak değerlendirilmektedir (Ömürgönülşen, 2007).

2.4 Kaliteden Toplam Kaliteye Geçiş

Şekil 2.2

Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi (Türkmen, 1995).

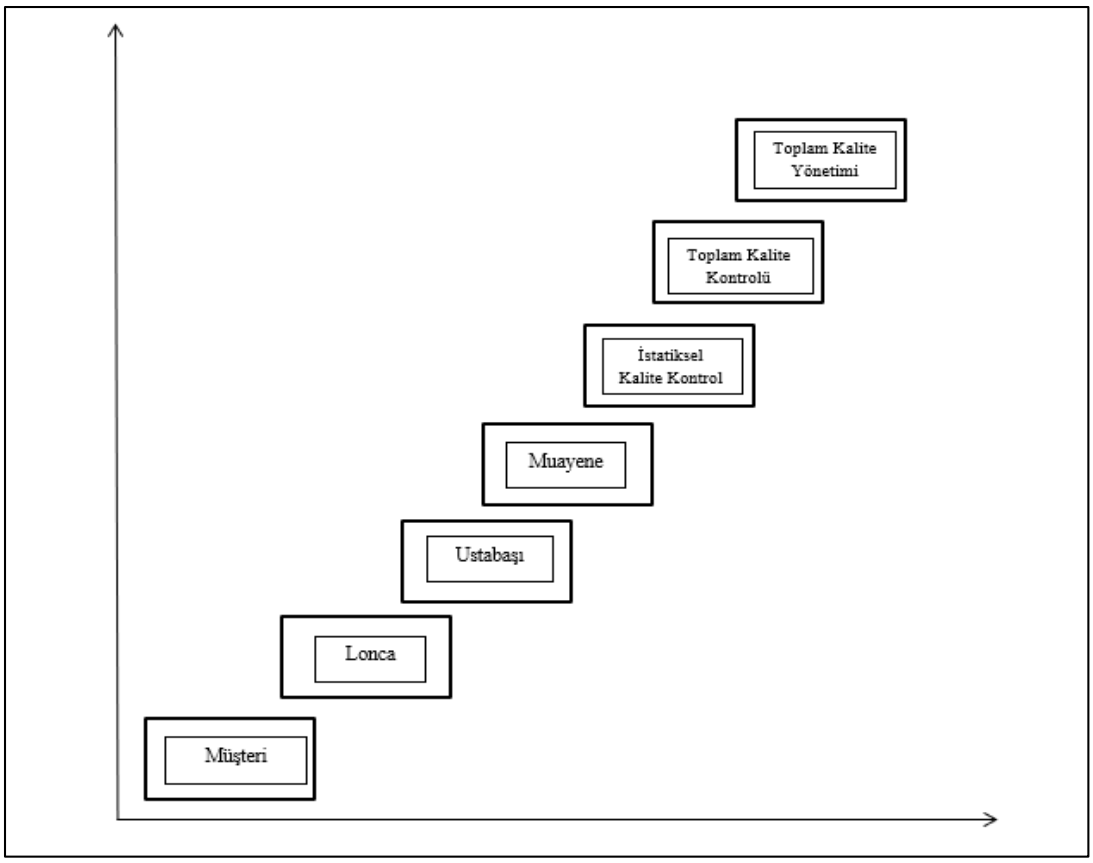


Kalite ilk olarak, 13. yüzyılın sonlarında zanaatkarların ürün ve hizmet kalitesi için yeni uygulamalar geliştirip bunları uygulamaya başladıkları zaman başlamıştır. Üretilen ürünler sistemli bir şekilde denetlenip zanaatkarların belirlediği sembollerle işaretlenmiştir. Sanayi devrimi sırasında usta zanaatkarlar yetiştirebilmek için kalite faaliyetleri geliştirilmiş ve kontrollü bir şekilde denetimi yapılmıştır. Kusurlu ürünlerin müşterilere ulaşması bu sayede engellenmiştir. Bu geleneksel yaklaşım zamanın şartlarına göre iyi bir şekilde uygulanmış ve yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunmuştur (Yusufoğlu, 2008). Zanaatkarların üretim sürecinde kontrolü sağlaması sebebiyle bu zaman dilimi 'kalite kontrol' olarak adlandırılmıştır. Kalite kontrol Avrupa'nın zanaat loncalarında da yaygın bir kavramdır. Kalite kontrol yöntemi 19. yüzyılın başlarında gerçekleşen Sanayi Devrimi'ne kadar sürmüştür. Sanayi devrimiyle birlikte üretim süreçlerinde değişiklikler meydana gelmiştir. Zanaatkarların fabrikalarda çalışan işçilerin yerini aldığı, çalışmaların özel görevlere ayrıldığı ve üretim süreçlerinde seri üretimin hakim olduğu fabrika sistemleri gelişmiştir. Ürünlerin kalitesini anlayabilmek ve üretimde hatalara yer vermemek amacıyla sanayi devrimi sonrasındaki dönemde denetimler üzerinde daha çok durulmuştur. Birinci dünya savaşında ürünlerin zamanında ve sorunsuz bir şekilde ulaşması gerekliliğinden dolayı kalite önemli bir konu haline gelmiştir (Fisher ve Nair, 2009).

TKYU diğer kalite yönetim biçimlerinden farklılaşmasındaki en belirleyici özellik uygulama ve planlamanın birbirinden ayrılmasıdır. Kaliteli ürün üretme aşamasındaki iş bölümünde de sorumluluğun tek bir çalışanın üstlenmesi yönteminin yerini sorumluluğu tüm çalışanlara veren yönetim biçimi benimsenmeye başlanmıştır. İşletmeler için imalat büyüdükçe kaliteli ürünler üretmek daha da zorlaşmıştır. Bu zorluklarla başa çıkma esnasında kalite mühendisliğini, devamında da kalite güvenilirliğini beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte işletmeler kalitenin kontrolünde istatistiksel yöntemleri kullanma imkanı bulmuştur (Yıldız, 2018).

Şekil 2.3

Kalitenin Tarih Boyunca Değişimi (Top, 2013).



Şekil 2.3'de görüldüğü gibi zaman içerisindeki kalitenin gelişimi ve değişimi muayene aşamasından başlayıp, istatiksel kalite kontrolüne oradan da kalite güvenilirliğine ve en son olarak TKYU'na dönüşmüştür (Yusufoğlu, 2008).

2.5 Toplam Kalite Yönetimi

2.5.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

TKY'ni tanımlarken; toplam, kalite ve yönetim sözcüklerini tek tek açıklayarak herkes tarafından anlaşılır bir tanımlama yapmak mümkündür. Buna göre;

TOPLAM : Ürünün veya hizmetin, çalışanların ve müşterilerin tümünü kapsamaktadır.

KALİTE : Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanabilmesi, bunun yanında onlara gelecekteki beklentilerinden daha üstüne hizmetler sunulabileceğini göstermektedir.

YÖNETİM : Çalışanlara her konuda liderlik yapılması, tüm çalışanların aktif katılımının sağlanmasını ifade etmektedir (Selimoğlu, 1998).

TKY'nin farklı araştırmacılar tarafından tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- TKY, üretim ve üretim sonrası hizmetin müşteriye sunulması aşamalarındaki tüm adımları kapsayarak devamlı iyileştirmeyi hedefleyen çalışmaları kapsamaktadır. Hataları azaltmak yerine hatasız üretimi hedef belirleyen bir yönetim biçimi olarak ifade edebiliriz (Peters, 1994).

- TKYU alt kademe çalışanlardan başlayarak üst düzey yönetime kadar tüm çalışanların işlerini benimsemesi ve bununla birlikte kalite yönetim uygulamalarının ilkelerinin tamamının uygulanması çalışmaları sonucunda gerçekleşmektedir. TKY parçaların birbirini tamamlaması sonucunda oluşan bütünü oluşturmaktadır (Waldman, 1994).

- TKY müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini kendisine amaç edinen, çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı sürekli gelişimi ve kusursuz üretimi kendisine hedef edinen bir yönetim yaklaşımıdır (Budak, 1997).

- Üretim aşamasının en başından ürünün müşteriye ulaşmasına kadar gerçekleşen tüm aşamalarda üretimi planlanan ürünün ve bunun yanında müşteriye sunulacak olan hizmetin sürekli olarak gelişip, iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim şeklidir (Okay, 2008).

- TKY, sürekli gelişimi hedefleyen çalışanların süreçlerin tamamına aktif olarak katılım sağladığı, her zaman daha iyisinin yapılabilmesi için geliştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim biçimidir (Canbay, 2021).

- KYU öncüleri Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Walter A. Shewhart ‘ın görüşleri üzerine planlanan, belirli kurallar ve teknik araçların kullanılması sonucunda oluşan geniş bakış açısına sahip sistemli bir yönetim biçimidir (Coşkun, 2003).

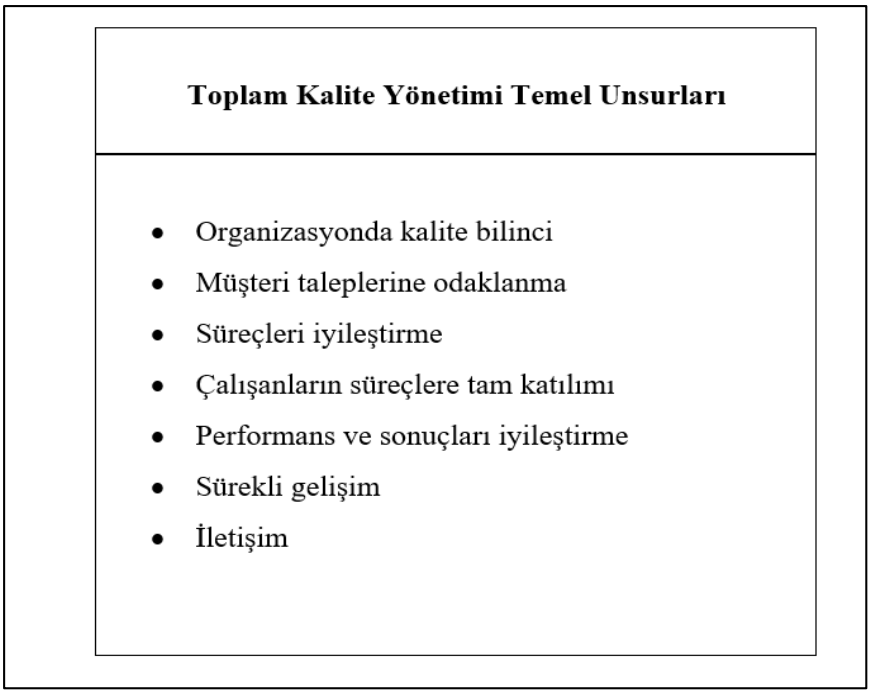
- TKY geniş kapsamda; ürün ve hizmet üretimindeki gerçekleşen tüm süreçlerde çalışanların katılımının sağlandığı, iç ve dış müşterilerin tatminini sağlayarak müşteri bağlılığının oluşması için müşterilerin isteklerini her şeyin üzerinde tutan, sürekli gelişme ve iyileşme çalışmalarının yapıldığı modern bir yönetim şeklidir (Akdağ, 2005).

- TKY, işletmelerin paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarının; kendi amaçlarından sapmayarak, etkin ve verimli olarak karşılayabilmek ve sürekli gelişme çalışmaları için çalışanların potansiyellerini maksimum seviyeye çıkartmayı sağlayan yönetim biçimidir (Dametew vd., 2017).

2.5.2 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Şekil 2.4

Toplam Kalite Yönetimi Temel Unsurları Kaynak (Lai, 2003).



Şekil 2.4'de görüldüğü gibi TKY'nin çeşitli unsurları bulunmaktadır. İlk olarak işletme kalite kavramıyla ilişkili olmalıdır, üst düzey yöneticiden başlayıp işe yeni başlayan çalışanlara kadar tüm çalışanların TKY aşamalarına dahil ve destek olmalıdır. İkinci unsur müşteri talepleri tüm faaliyetlerin merkezindedir (Carman vd., 2010). Üçüncü önemli unsur aşamalara ve bu aşamaların ne kadar iyi olduğuna yoğunlaşmaktır. Birçok işletmede iş süreçlerinin beklendiği gibi olmaması durumunda çalışan suçlanmaktadır. Süreçlerin iyi işlemediği durumlar incelendiğinde çalışanların yapabileceğinin en iyisini yapmaması durumu ile karşılaşılmıştır. TKY de çalışan memnuniyeti önemli bir unsurdur. Memnuniyeti artırmanın bir yolu da takım çalışmasıdır. Grup çalışması TKY sürecinin kilit noktasıdır. Bilgi çeşitliliğinden dolayı bir kişinin çalışmasından elde edilen sonuçtan daha başarılı işler çıkarılabilir. Alınan kararları verilere dayandırmak TKY'de önemli bir unsurdur. Ön görülerle problemleri çözmek yerine verilere göre uyarlamak daha iyi sonuçlar verir. TKY'nin başka bir önemli noktası ise iyileştirme çalışmalarının devamlı olmasıdır (Lai, 2003). TKYU organizasyonu bir bütün olarak ele alan bir yönetim biçimi olduğundan dolayı iş süreçlerinde üst yönetimden başlayarak en alt kademedeki çalışana kadar bağlılık gerektiren bir yaklaşımdır (Ovretveit, 2000). Üst yönetimin iyileştirme çalışmalarını desteklerken örnek olacak davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Çalışanlar üstlerinin söylediklerinin ayrı, yaptığı işlerin ayrı olduğunu görürlerse aralarında güven sorunu oluşur. TKYU'da önemli olan diğer bir etken iletişimdir. Her bir iyileştirme uygulamasında, gerçekleşebilecek değişimden etkilenecek veya bu değişimi destekleyecek olanlara iyi bir şekilde bilgilerin aktarılması gerekmektedir (Davidson ve Stem, 2014).

2.5.3 Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

İşletmeler faaliyet alanında veya büyüklüğüne göre birbirleri arasında farklılık göstermektedir. Kalite yönetimini (KY) oluşturan temel birkaç unsur vardır. Bunlar sırasıyla;

- Liderlik
- Kalite Politikası ve Stratejisi
- Personel Güçlendirme

- Öğrenme
- Süreç Yönetimi
- Çalışan Sonuçları / Memnuniyetidir.

2.5.3.1 Liderlik

Liderlik, bir grup veya belirli kişilere önderlik etme ya da amaçlarına ulaşabilmesi noktasında yönlendirebilme yeteneğidir (Semuel vd., 2016).

TKYU'na göre bir liderlerin karakteristik özellikler aşağıdaki gibidir;

- Organizasyon içerisinde kalite özelliklerin anlaşılmasında ve uygulanmasındaki faaliyetlerde aktif şekilde yer almalıdır (Özçakar, 2010).
- Bir lider, net bir vizyon sahibi olmalı, çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olmalı, şirketin misyon ve vizyonuna uygun stratejiler geliştirmeli, değişimi yönetmeli ve bu değişime çalışanlarının ayak uydurmasını yardımcı olup çalışan memnuniyetini organizasyon içerisinde sağlamalıdır (Erkılıç, 2007).
- Liderin kalitesinin yüksekliği, örgüt içerisindeki etkililiği ve başarısını da yükseltir (İlğan vd., 2008).
- Örgüt içerisinde çalışan katılımını sağlar, çalışanlarıyla işbirliği yaparak hep daha iyisi için çalışmalarını sürdürürler (Erkılıç, 2007).

Organizasyon içerisinde çalışma kalitesinin geliştirilip iyileştirilmesinde liderliğin önemli bir rolü vardır. Bir süreci yönetmek için düzenli olarak programlama, yönetme ve takip gerekir. Organizasyon içerisinde lider ve çalışma arkadaşları sürekli etkileşim halindedir. KYU'da liderleri başarılı yapan yaşam tarzı, zeka, eğitim gibi unsurlar değildir. Başarıyı belirleyen en temel unsur çalışanlara nasıl bir tutumla yaklaşıldığıdır (Porter ve Rayner, 1992). Çalışma arkadaşlarının gelişimini sağlayacak ve onlara rahat edebilecekleri bir ortam hazırlamak için çabalayan liderler aynı zamanda organizasyon

içerisinde kalite başarısını yükseltmek için kendilerini geliştirip daha iyisi için hizmet edebilecek çalışan motivasyonunu sağlamış olur (Darling, 1992). TKY'i sürecinde liderler oluşabilecek sorunlara çözüm bulmak yerine, sorunları önlemelidir (Kanji ve Asher, 1999). KYU'nun etkili ve verimli olması için liderlerin kaliteyle ilgili yaklaşımların tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler tarafından aynı zamanda kullanıldığının farkına varmalıdır (McGrath, 1994). Liderlerin, müşterinin memnuniyetini karşılamanın durağan bir süreç olmadığını, sürekli gelişmek için çaba gerektiren bir süreç olduğunun farkına varmalıdır (Scarnati ve Scarnati, 2002). Klasik yöneticilere kıyasla çalışanlarının gelişimini işletme faaliyetlerinden önde tutar. Başarılı bir lider örgütün gelecek için net bir vizyonunu oluşturmalıdır (Öz, 2008).

2.5.3.2 Kalite politikası ve stratejisi

Kalite politikası ve stratejisi TKY ile birbirini tamamlayan kavramlardır. TKYU'nun temel amacı üretimi hatasız gerçekleştirmektir. Hataların üretim sonrası tespit edilmesinden ziyade hataların üretim sürecinin en başında tespit edilip uygun politikaların izlenmesini amaçlamaktadır (Gürer, 2006). İyi bir kalite politikası veya stratejisi ile hatalar tespit edilebilmektedir. TKYU'yu başarılı şekilde gerçekleştirmek isteyen işletmeler stratejik planlar yaparak kalite politikalarını işletme içerindeki tüm örgütleri kapsayacak şekilde uygulamalıdır (Tozar, 1999).

2.5.3.3 Personel güçlendirme

TKY felsefesinin genel bakış açısı çalışanlara devamlı olarak verilen eğitimler ile gelişimlerinin sağlanmasıdır. Takım çalışmasıyla birlikte çalışanların kendilerini geliştirme imkanlarının sağlanması, organizasyon içerisinde eğitimler ile devamlı olarak iyileşme ve gelişmenin sağlanması gerekmektedir (Ünal, 1999). Kalitenin öncülerinden olan Kaoru İshikawa 'Kalite eğitimle başlar ve eğitimle biter' der (Mergen, 1993). Yöneticilerin çalışanlarına eğitim vermenin kendilerine olumlu dönüşler sağlayacağının farkına varmalıdır. Verilen eğitimlerin faydaları aşağıda verilmiştir (Pambrenia vd., 2019).

- Üretim aşamasında sıfır hata

- Verimlilikte artış
- Kalitenin iyileştirilmesi
- İşgücü devir hızı oranının düşük olması
- Düşük maliyet
- Değişime hızlı bir şekilde ayak uydurma
- İletişim ve etkileşimin artması
- Daha iyi bir takım çalışması
- Çalışanlar arası uyumun artması

Yapılan eğitimler çalışanların bilgi düzeylerini yükselterek gelişimlerinde önemli bir kriter olup, örgüt içerisinde etkileşim halinde olmalarına katkı sağlar (Halis, 2007).

2.5.3.4 Öğrenme

Öğrenme, çalışanların iş becerilerinin arttırabilmesi, örgüt içerisinde uyum ve etkileşimin geliştirilebilmesi, çalışanların kendilerini geliştirip yenileyebilmeleri için örgüt içerisindeki imkanların sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Dodgson, 1993). TKYU'da öğrenme için çalışmalarının devamlılığının sağlanması gerekmektedir (Bozkurt, 1998). Bilginin devamlı olarak artması, yeni tekniklerin uygulanabilmesi örgüt içerisinde nitelikli çalışanların olması konusunda yardımcı olmaktadır. Öğrenme, örgüt içerisinde bireysel veya grup halinde gerçekleşmektedir (Yenersoy, 1997).

Öğrenme işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken örgüt içerisindeki koordinasyonu aynı zamanda yenilikçiliği, verimliliği ve rekabet gücünü arttırarak bunun devamlı hale gelmesini sağlamaktadır (Brodtrick, 1998). İşletmeler yenilikleri takip edebilmek ve kolayca yeniliklere uyum sağlayabilmek için öğrenme süreçlerinin üzerinde durarak öğrenme çalışmalarına önem vermeleri gereklidir (Lipshitz vd., 1996).

2.5.3.5 Süreç yönetimi

Süreç; belirli girdileri, tüketiciler için yaralı çıktılara dönüştüren, sınırları belirlenebilen, tekrarlanabilir, ölçümü sağlanabilen, sorumluları olan, fonksiyonlar arasında ve etkileşim içerisinde olunan, değer oluşturan faaliyetler zinciridir (Gökşen ve Kılıç, 2011). Süreç tanımına aşağıdaki özellikler de dahil edilebilir (Ayanoğlu ve Turan, 2003):

- Girdilere müşteriler için değer kazandıran ve çıktılar üreten faaliyetlerdir.
- Çıktıları meydana getirebilmek için etkileşim halinde olan insan, malzeme, yöntem ve çevrenin tümüdür.
- Girdileri çıktılara dönüştüren etkin faaliyetlerin birleşimidir.

Süreç yönetimi ise, süreçlerin sistemli olarak yönetilmesidir (Gökşen ve Kılıç, 2011). TKY süreç yönetimi çalışmalarıyla birlikte firmanın farklı işlevleri arasında uyum sağlamayı hedefler. Sadece bu hedefini gerçekleştirebilmek için çalışmalar yapmak yerine gerekli olan yetki ve sorumlulukları paylaştırarak organizasyon içerisindeki etkiletişimi sağlamayı amaçlar (Erkılıç, 2007). Süreç yönetiminin etkin şekilde uygulanması sonucu organizasyona sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibidir (Gökşen ve Kılıç, 2011) :

- İç ve dış müşterilere odaklanabilme
- Yürütülen faaliyetlerin sistematik ilerlemesi
- Verimliliğin artması
- Fonksiyon sınırlarından bağımsız ve sistemlere bütüncül bakılabilmesi
- Çalışanlar arası etkileşimini artması
- Kalite maliyetlerinin ölçülebilmesi

- Değişimin tahmin edilebilmesi ve kontrol altına alınabilir olması

- Değişime hazır olması ve değişime uyumunun kolay olması

- Organizasyon içerisindeki iyileşmelerin ve gelişimin sürekliliğidir.

TKY'de süreç yönetiminin sistemli olarak uygulanması organizasyon içerisinde olası değişiklere kolaylıkla uyumun sağlanması ve hatasız üretimin sağlanmasının yanında bir iş için belirlenen birim sürenin azaltılmasına da fayda sağlamaktadır (Yatkın, 2004).

2.5.3.6 Çalışan sonuçları ve memnuniyeti

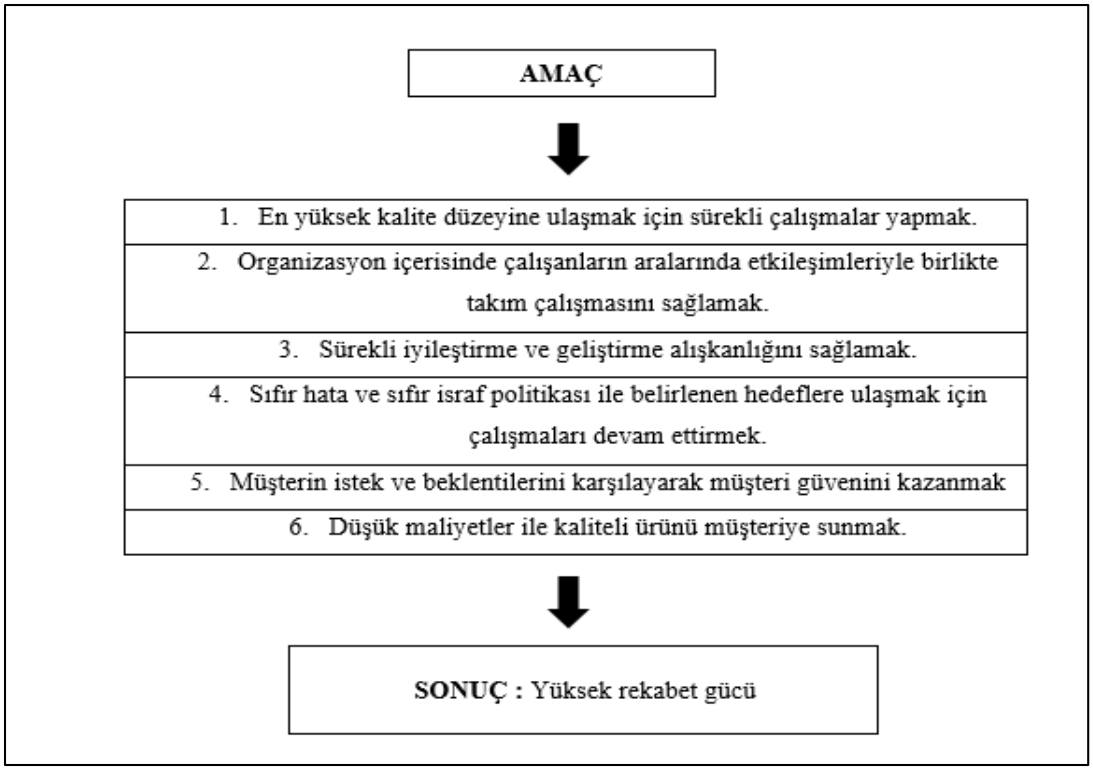
TKY öncülerinden olan Masaaki İmai'nın dediği gibi çalışanlarına kaliteyi inşa etmiş bir firma, kaliteli ürün üretme hedefinin büyük bir kısmına bu adımda yaklaşmış demektir. Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine yönelik çalışmalar yaparak çalışanların verimliliğini artırmalarına katkı sağlamış olur (Dahlgaard ve Dahlgaard, 1999). Çalışan memnuniyetinin sağlandığı firmalarda mükemmel süreçlerle birlikte hata oranı sıfır olan ürünler ortaya çıkar. Sorunsuz üretim aşamasında çalışan memnuniyetinin önemi en başlardadır. Memnun ve motive çalışanlar olmadan standartlara uygun ürünler üretmek ve bununla birlikte memnun müşteriler elde etmek oldukça zordur (Eskildsen ve Dahlgaard,2000).

2.5.4 Toplam Kalite Yönetimi Amaçları

İşletmeler TKY ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürken, ürettikleri ürünlerin ve müşterilere sundukları hizmetlerin kalitesini arttırmak, süreçlerde en yüksek verimi alabilmek için belirli amaçlar doğrultusunda çalışmalarına devam etmektedir (Şimşek, 2004).

Şekil 2.5

Toplam Kalite Yönetimi Amaçları (Kavrakoğlu, 1996).



TKY'nin asıl amacı kalitenin üretim aşamasından başlayıp ürünün müşteriye ulaşmasına kadar geçen tüm süreçlerde uygulanmasını sağlamaktır. TKYU hataları üretimin başlangıç aşamasında belirleyip, ortadan kaldırmak için çalışmalar yapmaktır (Tekin, 2007).

Kalite, en alt kademedeki çalışandan en tepedeki yöneticiye kadar herkesin sorumluluğundadır. Bu düşünceyle birlikte TKY, çalışanların örgüt içerisinde değerli hissetmelerini sağlamayı gerektirir (Karalar, 1997).

TKYU doğrultusunda müşteri memnuniyeti ve güvenini sağlayan işletmeler pazarda yüksek rekabet gücüne sahip olacaktır (Yavuzer, 2007).

2.5.5 Toplam Kalite Yönetimi Öncüleri

Edward Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum **ve** Kauro Ishikawa gibi kalite öncülerinin yaptığı çalışmalar doğrultusunda KYU organizasyonların

planlamış oldukları tüm faaliyetlerin yönünü belirlemede yardımcı olan bir kavram haline gelmiştir (Koçel, 2014).

Tablo 2.1

Toplam Kalite Yönetimi Öncüleri

Yazar	Kalite Tanımı	Gelişim
Edward Deming	Amaçlara uygunluk	Deming' TKY 14 ilkesi.
Joseph Juran	Kullanıma uygunluk	Juran'ın 10 adımda kalite ilkeleri
Philip Crosby	İhtiyaçlara uygunluk	Planlanan 14 basamaklı gelişim
Armand Feigenbaum	Müşteri tatmini	Standardizeleşmiş kalite
Kauro Ishikawa	Özgün olmayan	Ishikawanın 11 kalite ilkesi

(Kovancı, 2001).

Edward Deming TKY'ni amaca uygunluk olarak tanımlamış ve 14 ilke ile açıklamıştır. Joseph Juran TKY'ni kullanıma uygunluk olarak tanımlamış ve 10 adımda kalite ilkeleri ile açıklamıştır. Philip Crosby TKY'ni ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlamış ve kaliteyi planlanan 14 basamaklı gelişim ile açıklamıştır. Armand Feigenbaum TKY'ni müşteri tatmini olarak tanımlamış ve standardize edilmiş kalite olarak açıklamıştır. Kauro Ishikawa TKY'ni özgün olmayan olarak tanımlamış ve 11 kalite ilkesi ile açıklamıştır.

2.5.5.2 Edward Deming (1900-1993)

Edwards Deming, kalitenin öncüleri arasında yer almaktadır. Üretimde verimliliğin, katı kurallar ve belirlenen sayıya bağlı kalınarak değil, müşteri istek ve beklentilerine uygun, devamlı iyileşme anlayışıyla, rasyonalist çalışma ortamında sağlanabileceğini iddia etmektedir (Cavlak, 2010).

Edward Deming' in yönetim yaklaşımına göre TKYU 14 maddeden oluşmaktadır. 14 madde aşağıdaki gibidir :

- Ürün ve hizmetin sürekli iyileştirilebilmesi için amaçların kararlı ve sürekli olması gerekir.
- Yeni felsefenin benimsenmesi gerekir.
- Kaliteyi yükseltmek için muayene ve kontrole dayalı geleneksel yöntemlerden vazgeçilmesi gerekir.
- Fiyata dayalı ödüllendirme uygulamalarından vazgeçilmelidir.
- Mal ve hizmet sistemleri sürekli olarak iyileştirilmelidir.
- Çalışanlar üzerinde modern eğitim metotları geliştirilmelidir.
- Eğitimler kurumsal hale getirilmelidir
- Liderlik kurumsal hale getirilmelidir.
- Korku olgusunu yok edilmelidir.
- Bölümler arasında bulunan önlemlerin yok edilmesi gerekir.
- İş görenlerin çalışmalarından gururlanmalarına müsaade edilmelidir.
- İşgücünü sloganlar ile sayısal hedefler göstererek çalışanlar zorlanmamalıdır.
- Bireylerin kendilerini eğitmelerine destek verilmelidir.
- Dönüşümü gerçek hale getirecek işlevlerde olun.

2.5.5.3 Joseph Juran

Joseph Juran kaliteyi ‘kullanım veya kullanıma uygunluk’ olarak tanımlamıştır (Şimşek, 2004). Kalitenin geliştirilmesinde üst yönetimin etkin bir şekilde görevlerini yerine

getirmesi ve çalışanlarına açıkça bu tutumunu göstermesi gerektiğini savunmuştur (Özevren, 1997). Juran' ın kalite anlayışını özetleyen 10 ilke bulunmaktadır. Bu ilkelere aşağıda değinilmiştir (Arıkan, 2018) :

- Kalite iyileştirme ve geliştirmenin ihtiyaç ve fırsatları hakkında farkındalık yaratın
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme için hedefler belirleyin
- Kaliteyi iyileştirecek hedefler belirlenmeli, proje seçimleri yapılmalı, projeyi gerçekleştirecek çalışanlar belirlenmeli ve bütün çalışanlar süreçlere dahil edilmelidir.
- Çalışmaları yönlendirebilmek için organizasyon yapısı belirleyin
- Tüm çalışanlara gerekli olan eğitimler düzenleyin
- Problemlerin hızlı ve kolay çözülebilmesi için projeler geliştirilmelidir.
- Gelişmeler değerlendirilip rapor edilmelidir.
- İyileştirme süreçlerine katkı sağlayıp başarı gösterenler ödüllendirilmelidir.
- Süreçler ölçülmeli ve sonuçlar kaydedilmelidir.
- Başarı ve olumsuzluklar örgüt sistemine yansıtılmalı ve iyileştirme hızı korunmalıdır.

2.5.5.4 Phil Crosby

Phil Crosby, insan odaklı konularda önem kazanmıştır. TKYU'da 'İlk seferde doğru yap' ve 'Kalite maliyetini düşür' gibi kavramlarla öne çıkmıştır (Hackman ve Wageman,1995). Crosby'e göre kalitenin dört önemli özelliği vardır bunlar (Boaden, 1997) :

- Kalite gerekliliklere uygunluk olarak tanımlanır.
- Kalite sistemi değerlendirme değildir, önlem niteliğindedir.
- Yönetim anlayışı sıfır hatadır.
- Kalitenin ölçülmesi uyumsuzluğun maliyetidir.

Crosby' e göre kalite geliştirmenin on dört temel maddesi aşağıda açıklanmıştır (Cavlak, 2010).

- Uygulamalarda yönetimin katılımının sağlanması
- Kalite geliştirme gruplarının belirlenmesi
- Kalitenin ölçülmesi
- Maliyetlerin geliştirilmesi
- Kaliteye olan duyarlılığın arttırılması
- Düzeltici işlemlerin uygulanabilmesi
- Planların sıfır hata politikası ile yapılması
- Çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi
- Yapılacak işlerde hedeflerin önceden belirlenmesi
- Hatanın nedenlerini ortadan kaldırabilmek için çalışmalar yapılması
- Kalitenin onaylanması
- Kalite çemberlerinin uygulanabilmesi

- Gelişimin sürekli hale gelmesi

2.5.5.5 Armand Feigenbaum

Armand Feigenbaum, kalitenin üretim departmanından çok daha ilerideki çalışanların da sorumluluğunda olduğu anlayışını geliştirmiştir. Feigenbamu' a göre kalitenin dört önemli aşaması bulunmaktadır (Kaptan, 2007). Bunlar :

- Ürün tasarımının kontrolü
- Stokların kontrolü
- Üretimi gerçekleşen ürünün kontrolü
- Hatalı ürünlerin üretim aşamalarının kontrolü

Feigenbaum' a göre müşteri memnuniyetini sağlayacak çalışmalara önem verilmelidir. Kalite standardize edilmeli ve uygunluğu sağlanmalı, hatalar önceden belirlenebilmeli ve sürekli iyileştirme çalışmaları üzerinde durulmalıdır (Kaplan, 2007). Armand Feigenbaum, "şirket çapında kalite kontrolü" terimiyle kalite camiasında prestij kazanmıştır (Boaden, 1997).

2.5.5.6 Kauro Ishikawa

Kauro Ishikawa kalitenin sadece üst yönetimi ilgilendiren konu olmadığını, işletme bünyesindeki tüm organizasyonları ilgilendiren bir konu olduğunu savunmuştur. Müşteri isteklerinin her şeyin üzerinde tutulması gerektiğini aynı zamanda müşteri şikayet ve önerilerinin dikkate alınmasının işletme açısından daha faydalı olduğunu vurgulamıştır (Çetin, 2015).

Ishikawa kalite felsefesini 11 ilke ile özetlemiştir. Bu ilkeler aşağıda sırlanmıştır (Ersoy ve Ersoy, 2015) :

- Kalitenin en önemli noktası eğitimdir.

- Kalite çalışmalarının ilk adımı müşteri istek ve ihtiyaçlarının bilinmesidir.
- Üretim sırasındaki denetimler sayesinde muayeneye ihtiyaç yoktur.
- Karşılaşılan sorunlarda, sorunlara sebep olan temelde nedenlere cevap aranmalıdır.
- Kalite denetimi bütün çalışanların mesuliyetindedir.
- Amaçlar ile amaca aracılık edenler karıştırılmamalıdır.
- İş planı yapılırken kalite ilk sırada olmalıdır.
- Kalitenin başlayıp ve sona erdiği alan pazarlamadır.
- Hatalarla karşılaşıldığında üst yönetimin tepkisi ağır olmamalıdır.
- Organizasyondaki sorunlara kalite denetimi ile çözüm bulunabilir.
- Dağılımla ilgili bilgi vermeyen veriler yanlıştır.

2.5.6 Toplam Kalite Yönetiminde Önemli Olaylar

Tablo 2.2

Toplam Kalite Yönetimi Tarihinde Önemli Olaylar

1911	Frederick Taylor, zaman ve zaman gibi teknikleri doğuran "Bilimsel Yönetim İlkeleri"ni yayınlar hareket araştırması
1931	Bell Laboratuvarlarından Walter A. Shewhart, "Üretilmiş Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü" kitabında istatistiksel kalite kontrolünü tanıttı.
1940	W. Edwards Deming, istatistiksel örnekleme tekniklerinin uygulanmasında ABD Nüfus Sayımı Bürosuna yardımcı olur.
1941	W. Edwards Deming, kalite kontrol tekniklerini öğretmek için ABD Savaş Departmanına katıldı
1950	W. Edwards Deming, kalite konusunda Japon bilim insanlarına, mühendislere ve şirket yöneticilerine hitap ediyor.
1951	Joseph M. Juran, Kalite Kontrol El Kitabını yayınladı
1961	Martin Company, sıfır hataya sahip bir Pershing füzesi inşa ediyor

1970	Philip Crosby sıfır hata kavramını tanıtıyor
1979	Philip Crosby, “Kalite Bedavadır” kitabını yayınladı
1980	Televizyon belgeseli “Japonya Yapabiliyorsa… Biz Neden Yapamıyoruz?” W. Edwards Deming'in ABD'de yeniden tanınmasını sağlayan yayınlar.
1981	Ford Motor Company, W. Edwards Deming'i üst düzey yöneticileriyle konuşmaya davet ediyor
1982	W. Edwards Deming “Kalite, Verimlilik ve Rekabetçi Pozisyon” yayınlıyor
1984	Philip Crosby, “Gözyaşı Olmadan Kalite: Sorunsuz Yönetim Sanatı”nı yayınladı
1987	• ABD kongresi Malcolm Baldridge Ulusal Kalite Ödülü'nü oluşturuyor • Motorola, “Altı Sigma” yöntemini tanıtıyor
1988	• Savunma Bakanı Frank Carlucci, ABD Savunma Bakanlığını toplam kaliteyi benimsemeye yönlendiriyor • Tom Peters, "Mükemmellik Arayışında" yazıyor
1989	Florida Power and Light, Japon olmayan ilk şirket olan Japonya'nın imrenilen Deming Ödülü'nü kazandı
1993	Toplam kalite yaklaşımı ABD kolejlerinde yaygın olarak öğretilmektedir.
2000	ISO 9000 standardı, toplam kalite kavramlarını içerecek şekilde yeniden yazılmıştır.
2001	E-ticaret ve büyük özelleştirme önemli hususlardır.

(Lorente vd., 1998)

TKY’nin gelişimini incelediğimizde karşımıza ilk olarak W. Edwars Deming çıkmaktadır. Deming, örgüt içerisinde oluşabilecek hatalarda sadece çalışanların sorumlu tutulmasının doğru olmadığı fikrini ortaya atmıştır. Joseph M. Juran iç-dış müşteri ayrımını kullanan ilk kişidir. Philip Crosby TKY’de çalışanlara karşı davranışsal yaklaşımların önemini vurgulamıştır. Bunların yanında çalışmalarında TKY’de çalışanların örgüt içerisinde fikirlerini rahatça söyleyebilmelerinin önemini vurgulayan Feigenbaum, sürekli gelişme ve iyileşme kavramlarını kullanan Masaki Imai TKY için önemli şahıslardır (Balcı, 2005).

13. yüzyılın tamamında usta çırak sistemi gelişmiş, üretim loncalar tarafından kontrol edilmiştir (Ekin, 1979).

20. yüzyılda Henry Ford, üretim süreçlerinde hareketli montaj hattını şirketinde uygulamaya başlamıştır. Hareketli montaj sisteminde üretimde karşılaşılan karmaşıklıklar ortadan kalkmış, düşük maliyet ile kaliteli ürünlerin üretimi sağlanmıştır (Bozkurt ve Odaman, 1995) .

Zaman içinde kalite, işletmelerin müşterilerine kaliteli ürünler sunabilmeleri aynı zamanda rakiplerine karşı yüksek rekabet gücü sağlamak amacıyla önem vermeleri gereken kritik bir nokta haline gelmiştir (Taner ve Kaya, 2005).

2.5.7 Klasik Yönetim Kalite Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Karşılaştırması

Tablo 2.3

Klasik Kalite Yönetim Uygulamaları ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Karşılaştırılması

Klasik Kalite Yönetim Uygulamaları	Toplam Kalite Yönetimi
Yüksek kalite yüksek maliyet	Yüksek kalite düşük maliyet
Muayeneye dayalı üretim	Önlemeye dayalı üretim
Stok fazla	Sıfır stok
Belirli kurallar dahilinde standart üretim	Amaca uygun üretim
Hatalara sonradan çözüm bulma	Oluşabilecek hataları öngörüp önceden müdahale edebilme
Alanda uzmanlaşmış kişilerin fikirleriyle sistem geliştirme	Ortak karar vererek sistem geliştirme
Fonksiyonlarda kesin ayrımların yer aldığı organizasyon	Esnek kalıplı organizasyon
Hatalar kabul edilebilir	Hatalar öngörülebilir. Sıfır hatalı üretim hedeflenir.
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Takdire dayalı motivasyon
Tablo 2.3 Devamı	
Kademeler dayalı öncelikler	Müşteri taleplerini karşılamaya dayalı öncelikler
Kar maksimizasyonuna dayalı üretim	Yüksek kaliteyi hedefleyen üretim
Standartlara uygun ürün kalitesi	Müşteri isteklerini karşılayabilecek müşterinin mutlu olmasını sağlayacak ürün kalitesi
Fazla israf veya yeniden işleme	Sıfır israf ve yeniden işleme
Kalite oranı 1. Ve 2. Kalite olabilir	Kalite oranı sadece 1. Kalite
Fayda, maliyet, işletme kararlarıyla yönetim anlayışı	Kaliteyi geliştiren her uygulamayı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilen çalışanın o işi yöneten çalışan olduğuna inanan yönetim anlayışı	İşe en yakın olan çalışanın o işi en iyi bilen olduğu fikrini benimseyen yönetim biçimi
Tecrübeye dayalı yönetim	İstatistik analizlere dayalı yönetim

(Sarp, 2014).

Kalite kavramı genel olarak standartlara uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Zaman içinde kalite kavramı dar tanımlamalardan çıkartılmış ve esnek bir yapı haline

dönüşmüştür (Abbasaliyev, 2020). Klasik KYU çalışanı makine gibi görmeye yatkındır (Yatkın, 2014). TKYU ise çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. TKY çalışmaları klasik kalite yönetiminin tersine verimliliği arttıran ve maliyetleri düşüren bir yönetim yaklaşımıdır (Şimşek, 2004).

2.5.8 Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

2.5.8.1 Toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan zorluklar ve nedenleri

TKY belirli kuralların uygulanması sonucunda güzel sonuçların alındığı planlı bir sistemdir. Olumlu sonuçlara ulaşıldığı gibi olumsuz sonuçlarla da karşılaşmak mümkündür (McDermott, 1993). Başarısızlığın nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Peker, 1993):

- Planlanan işlerde üst yönetimin aktif şekilde planlara dahil olmaması
- Kalitenin sürekli üzerinde durup çalışılması gereken konu olduğunun farkına varılmaması
- Çalışanların ve yöneticilerde kalite bilincinin yeterli olmaması
- İşlemlerin planlanmadan direkt uygulanması
- TKYU özel bir örgüt kültürüne ihtiyacı olduğunun anlaşılamamasıdır

2.5.8.2 Toplam kalite yönetiminin uygulanmasındaki başarı koşulları

TKYU'da yapılacak her işin başarıyla sonuçlanmasının yanında başarısız sonuçlarla da karşılaşmayı göze almak gerekir. TKYU'da en temel amaç hataya sebep olan uygulamaları tespit edip hatayı tekrarlamamaktır. Başarısızlığa sebep olan aksaklıkların belirlenip düzeltilmeye çalışılmasıyla birlikte başarı sağlanmaktadır (Arıkan, 2018).

Başarı ile sonuçlanmış TKYU'da şu temel noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Taner ve Kaya, 2005):

- Üst yönetimin toplam kalite yönetimi uygulamalarında kararlı olması gerekmektedir.
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurum içerisindeki herkesin anlayabileceği ve kolaylıkla ulaşabileceği yönetim politikalarına dönüştürülmesi gerekir.
- Çalışanlarda müşteri istek ve beklentilerinin yapılan çalışmalarda dikkate alındığını gösteren kalite bilincinin gerekliliği.
- Toplam kalite yönetiminin anlaşılmasına ve uygulanabilmesi için gerekli eğitimlerin planlanması.
- Başarıyı yakalayabilmek için çalışanların görevlerini severek katılım sağlamaları gerekmektedir.
- Gerekli kontrol teknikleri uygulanmalıdır.
- Çalışanlara söz hakkı vererek daha fazla katılımlarının sağlanması gerekmektedir.
- Başarıyla tamamlanan işlerde çalışanlara hak ettikleri ödüllerin verilmesi gereklidir.

İşletmenin kendine özel, uygun vadede, kolay uyum sağlayabileceği bir kalite kültürünü oluşturmuş olması, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında olumlu sonuçlar almasını sağlayacaktır (Thiagarajan ve Zairi, 1997).

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1 ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI

Performans, bir amaca yoğunlaşmış ve bunun için planlanan işlerin uygulanmasıyla elde edilen sonucun niteliğini veya niceliğini belirleyen bir kavramdır. Performans yönetimindeki amaç hem çalışanı hem de çalışma gruplarını iyileştirmektir. Bireysel performans, kişinin yapımını üstlendiği işi eksiksiz veya doğru yapması anlamına gelmektedir. Bireysel performans yönetimindeki amaç ise kişinin yapabileceği işlerin belirlenip bu kapasite sınırları içerisinde çalışmasına devam etmesini sağlamaktır. Bireylerin performansları ile tüm ekibin performansı birleşince başarılı bir çalışma ortamı yakalanmaktadır. Genel anlamda bakıldığında performans yönetimi belirli çalışmalarla elde edilen sonuç değil, iyileştirme çalışmalarının devamlılık kazandığı bir süreçtir (Hartline ve Jones, 1996).

Çalışan performansını değerlendirme aşamasında, üretim işletmelerindeki çalışanlarının iş performanslarının dikkate alındığı görülürken, hizmet işletmelerinde bu durumun farklılaştığı görülmektedir. Hizmet işletmelerindeki çalışanların müşterilerle olan ilişkileri bu ilişkilerin yanında müşteri memnuniyet düzeyinin de performans değerlendirme ölçütü olarak kullanıldığı görülmektedir. Çalışanların bireysel performanslarının yüksekliği veya düşüklüğü örgütlerin performanslarını da aynı düzeyde etkilemektedir (Sureschandar vd., 2002).

İşletmelerin hedeflerinin en başında çalışanlarının işlerine bağlılığı yer almaktadır. TKY işletme içerisinde uygulanabilmesi için öncelikli olarak tüm çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapması gerekmektedir. Üretimin sıfır hata ile yapılması, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasında, çalışanların birbirleriyle iletişim ve uyum halinde olmaları toplam kalite yönetimi uygulamalarının en önemli hedefleri arasındadır (Duran, 2001).

TKY'de çalışanların isteklerini yerine getirmek işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesinde önemli kriterlerden biridir (Uslu ve Demirel, 1996). Çalışan tatmini, çalışan istekleri ile gerçekleşmiş istekleri arasında yapmış olduğu değerleme sonucu

işine beslediği duygudur. Yüksek çalışma performansına sahip çalışanların, başarı ve saygınlık gibi faydaların yanında çalışanlara kariyer ve yüksek maaş fırsatları da sağlayacaktır (Yelboğa, 2006).

3.2 Çalışan Performansı İle Bağlantılı Kavramlar

Çalışan performansı farklı kavramların bir araya gelmesiyle oluşan bir kavramdır. Bunlar etkinlik, verimlilik ve etkililik kavramlarıdır.

3.2.1 Etkinlik

Örgütlerde etkinlik, belirlenen amaçlara ulaşabilme derecesidir. Bu açıklamaya göre; örgüt önceden belirlediği hedeflerine ne kadar ulaşabiliyorsa, o kadar etkin sayılmaktadır (Aldemir, 1985). Performansı yüksek işletmeler, işlerini doğru zamanda ve doğru şekilde yapanlardır. Etkinliği yüksek işletmeler, müşteri istek ve beklentilerini doğru bir şekilde karşılar ve bunu en düşük maliyetlerle sağlarlar (Elitaş ve Ağca, 2006).

3.2.2 Verimlilik

Genel anlamıyla verimlilik, üretim aşamasına sokulan girdilerin belirli aşamalardan geçirilmesiyle oluşan çıktılarla arasındaki ilişkiyi ifade eder. Kaynakların doğru bir şekilde üretimde kullanılması anlamına gelmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009). Rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için işlemelerde verimlilik önemlidir (Bozboğa, 2019).

3.2.3 Etkililik

Etkililik, gerçekleşmesi gereken işler ile gerçekleşen işlerin karşılaştırılması durumudur (Price, 1972). Örgütteki yapılması beklenen işlerin belirlenen yöntemler ile yapılması sonucunda ulaşılan sonuçlarla karşılaştırılması durumudur. Beklenen sonuçlardan daha iyi sonuç elde edilirse uygulanan yöntemlerin etkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Belirlenen sonuçlara ulaşılmadığında ise yöntemlerin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Akal, 2005).

3.3 Çalışan Performansı Faktörleri

Çalışan performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1 İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı olumlu veya olumsuz duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir. Çalışanın işleri karşısında olumlu davranışları iş tatminini göstermektedir. İşlerine karşı olumsuz davranışları ise iş memnuniyetsizliği anlamına gelir (Armstrong, 2006). İş tatmin düzeyleri aşırı memnuniyetten aşırı derece memnuniyetsizliğe kadar değişiklik gösterebilmektedir (Giri ve Kumar, 2010).

İş tatmini örgütlerdeki çalışmaların belirleyicisi olarak görülebilir. Çeşitli değerlendirme ölçütleri ile organizasyon içerisindeki iş tatmin düzeyleri birimler arasında farklılık gösterebilir (Azırı, 2011). İş tatmininin yüksek olduğu çalışma ortamında, verimlilik düzeyinin fazla olması, çalışanların işlerine bağlılığı gibi olumlu sonuçlar elde edilir. İş tatmini bireyin yaşama doyumu ile ilişkilidir. Özel hayatında sorunlar ile mücadele eden çalışanın iş hayatında performans düşüklüğü yaşayabilme olasılığı oldukça yüksektir. Diğer taraftan çalışanın özel hayatında sorunsuz olması iş hayatındaki yüksek verimliliği beraberinde getirecektir (Arıkan, 2018).

3.3.2 Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı, çalışanın performansını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Çalışma ortamının motivasyon, iş tatmini ve performansın üzerinde etkisinin büyük olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir (Baydar, 1995). Günümüz işletmelerinde çalışanların birbirleriyle etkileşim ve iletişimi oldukça yüksek olduğu görülmekte, bu da çalışanların çalışma ortamında ki bireysel performanslarıyla doğrudan etkilidir. İşletmelerin çalışanlarına vermiş olduğu değer, adil görev paylaşımı ve gelişmiş kültürel alt yapısı başarısını etkilemekte bu başarı da çalışanın başarısına etki etmektedir (Penn vd., 1999).

3.3.3 Motivasyon

Çalışan performansı incelendiğinde, tüm çalışanların her zaman aynı performansı göstermediğini ve her birinin aynı performans düzeyine sahip olmadığı araştırmalar sonucunda ulaşılmıştır (Yener, 2007). Motivasyon güdüleme olarak ifade edilebilmektedir, bireyin yapacağı işlerde başarı sağlayabilmesi için istekli ve arzulu davranma şeklidir (Kaplan, 2007). Çalışanların örgüt içerisindeki gösterdikleri davranışlar asıl olarak motivasyonlarının belirtileridir. Zaman zaman çalışanların davranışlarını yorumlayarak, çalışanlarını geliştirmelerini ve işlerine motive olmalarını sağlayacak çalışmalar düzenleyerek istenilen çalışan performansı düzeyine ulaşılması noktasında motivasyon oldukça önemlidir (Birimoğlu, 2014).

3.3.4 İletişim

İşletmeler iletişim sayesinde çalışanları hakkında bilgi sahibi olabilirler. İletişimin yetersiz olduğu örgütler, çalışanlarının fikir ve görüşleri hakkında bilgi sahibi olamazlar. İletişim üst yönetimin kendilerinden neler beklediği ve işlerini nasıl yapmaları konusunda çalışanlara bilgi almalarında yardımcı olur (Schweiger ve Denis, 1991).

İletişim karşılıklı gerçekleşen ve açık ifade edilmediğinde yanlış anlaşılmalara neden olabilecek bir durumdur (Solmaz, 2004). Yetersiz iletişimle beraber örgüt içerisinde belirsizlikler meydana gelir. Belirsizlik işletmelerde iş stresi, güvensizlik, işi bırakma gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Schweiger ve Denis, 1991).

Etkili iletişimin sağlandığı işletmelerde, çalışanların karşılaştığı problemlere çözümler üretebilmek ve sonrasında oluşabilecek sorunlara karşılık tedbirlerin alınması oldukça kolaydır. İletişim sadece çalışanların sorunlarına çözümler getirmeyi kolaylaştırmanın yanı sıra çalışanın düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebildiği bir örgüt ortamı verimliliği de beraberinde getirmektedir (Tiyek ve Sarıyıldız, 2018).

3.3.5 İş Stresi

Stres, beklenmedik durumlarda bireyin kaygılı ve gergin hissetmesi, tehlikeli durum karşısında vücuttaki dengesinin bozulmasıdır (Aydın vd., 2020).

Çalışanların çalışma ortamında karşılaştıkları stres, iş stresi olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2001). Çalışma hayatında veya sosyal hayatlarında birçok problemle baş etme zorunlulukları nedeniyle çalışanların stresleri örgüt içerisinde sıklıkla gündeme gelmektedir (Arıkan, 2018). Bireysel özelliklere veya sorumluluklarına göre stresin seviyesi kişiden kişiye değişiklik göstermektedir (Şahin, 1995). Çalışma ortamının yeterli olmaması, zamanın verimli kullanılamaması, verilecek kararlarda söz hakkının verilmemesi, yapılan değerlendirmelerde adaletsizliğin olduğu düşüncesi, sorumluluğu yüksek işler ve çalışma ortamındaki huzursuzluklar iş stresine sebep olan etkenlerdir (Robbins ve Judge, 2013). Çeşitli sebeplerden kaynaklı stres, çalışanların performansını ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir (Bayarçelik vd., 2019).

Yapılan araştırmalar sonucunda iş stresinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların motivasyonlarının düşük, çalışma isteklerinin olmadığı ve işten ayrılma ihtimallerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Arıkan, 2018). İş stresi sadece örgüt içerisindeki bireyleri değil örgütleri de etkileme gücüne sahiptir. Bu açıdan değerlendirilirse iş stresinin en az düzeye indirilmesi çalışanlar ve yöneticiler için büyük bir öneme sahiptir. Önlenemediği durumda örgüt içerisinde çözülmesi zor büyük sorunlarla karşılaşılması olası bir ihtimaldir (Akarca, 2021).

3.3.6 Takdir Edilme Duygusu

Takdir edilme duygusu insanları başarıya ulaştıran yollardan biridir (Eren, 1998). Çalışanın, görevlerini yerine getirirken sergilediği performansa uygun takdir görmesi iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir (Chin vd., 2002).

Yapılan işlerin hızlı ve verimli olabilmesi için çalışanların yeterli düzeyde takdir edilmesi önemli husustur. Diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek performans sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi gerekir. Takdir edilen çalışanların ödüllerinde adaletsizliğe yer verilmemelidir. Ödüllendirilen çalışanın iş yerindeki motivasyonu yükselecektir

devamında yapılacak işleri de aynı heyecanla yapmasını sağlayacaktır. Bu da örgütün veriminin yükselmesini sağlayacaktır (Arıkan, 2018).

3.4 Çalışan Performansının İşletmelere Faydaları

Çalışanlar performanslarını sergilerken tüm güçlerini, görevlerini en iyi şekilde tamamlayabilmek için kullanır. Çalışma performansı yüksek olan çalışanların işlerine bağlılığı da yüksektir. İşletmeler için çalışan performansının faydaları çalışanların işlerine bağlılığı konusunda küçümsenemeyecek kadar fazladır (Ahearne, 2005). Çalışan performansının işletme ve örgüte sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır (Altındağ ve Akgün, 2015):

- Çalışanlar performanslarına göre ödüllendirildiğinde çalışma ortamındaki motivasyonları yüksek olur.

- Çalışanların haklarının göz ardı edilmemelidir.

- Çalışanların performanslarının değerlendirmeleri sonucu kendilerini geliştirecekleri kariyer planı yapmalarına fayda sağlar.

İş verenlerin çalışma arkadaşlarına gönüllü şekilde destek olması, sürekli iletişim ve iş birliği halinde olmaları geliştirici yöntemler keşfedip bunları uygulayabilmeleri gibi konularda çalışan performansının işletme ve işletme bünyesinde bulunan örgütlere fayda sağlamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993).

4. BİREYSEL YENİLİKÇİLİK

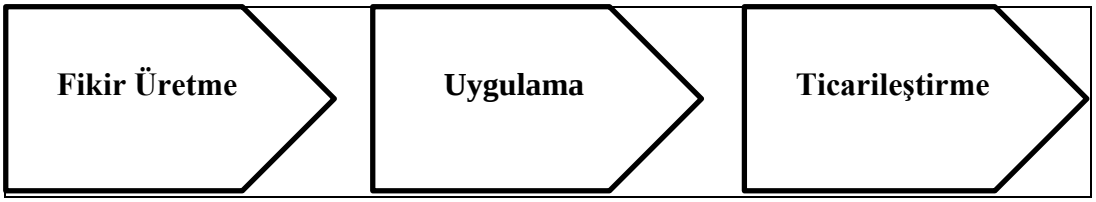
4.1 Bireysel Yenilikçilik Kavramı

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin, varlıklarını koruyabilmek için çalışmalarında yeniliği sürekli ön planda tutmaları gerekmektedir. İşletmelerin sürekli yenileme ve gelişme çalışmalarında çalışanların yeniliklere olan tepkileri ve ilgileri çok önemlidir. Çalışanın yeniliğe olan ilgisi yapılan işin daha kolay yapılmasında ve üretimi yapılan ürünün veya müşteriye sunulan hizmetlerde daha yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlar (Amo, 2006).

Yenilik kavramı, ortaya çıkan yaratıcı fikirlerin uygulanması sonucunda, yapılması gereken veya yapılması istenen işlerin yaratıcı fikirler ışığında tamamlanmasıdır (Lyons vd., 2007). Yenilik terimini sadece inovasyon veya yenilikçilik gibi kavramlarla açıklamak yeterli değildir. İnovasyon daha çok yeni fikirlerin uygulama sürecini kapsamaktadır (Phillips, 2016).

Şekil 4.1

Yenilik Süreci (Tuncer, 2019).



Yenilik kavramı farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Yenilik, özgün fikirlerle başlayıp fikirlerin müşterilere sunulması sırasında gerçekleşen süreci ifade eder (Freeman ve Engel, 2007).

- Yenilik, gelişme sağlamak amacıyla mevcut fikirlere yeni kaynakların eklenmesi veya yeni fikirlerin oluşumu sürecindeki faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Drucker, 2002).

- Yenilik, düşüncelerin ekonomik veya topluma yarar sağlayacak şekle getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Elçi, 2007).

İşletmeler yenilik sayesinde varlığını sürdürebilir ve kendilerini yenileyebilmektedir. Yeniliğin işletmelere sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şahinli ve Kılınç, 2013) :

- ✓ İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken olağandışı karşılaşılan değişikliklerden korumaktadır.
- ✓ Rekabet ortamında işletmelerin güçlü kalmalarını sağlamaktadır.
- ✓ İşletmelerin prestijlerini olumlu yönde etkilemektedir.
- ✓ Güncel ve yenilikleri takip edecek şekilde faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamaktadır.
- ✓ Verimliliğini artırmaktadır.
- ✓ Rakiplerine kıyasla daha cazip hale getirmektedir.
- ✓ Çalışanları cesaretlendirerek potansiyellerinin artmasına ve istikrarlı olmalarını sağlamaktadır.

Yenilik performansı yüksek işletmeler, rakiplerine kıyasla daha hızlı ve daha yüksek kalitede ürün geliştirirler. Yüksek yenilik performansı, işletmelerin pazarda öncü olmalarına olanak sağlamaktadır. Sürekli geliştirilen yenilik hareketleri işletmelere, değişen pazar şartlarında aktif ve devamlılığı sağlanabilir stratejik konum kazandırmaktadır (Lawson ve Samson, 2001).

Yenilikçilik kavramı yeniliğin benimsenmesi, yeniliği benimseyenlerin yenilik karşısındaki tepkilerini içermektedir. Yenilik, değişime karşı istekli olma veya değişimi denemeyi istekli olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Roehrich, 2004).

Bireysel yenilikçilik, kişinin yeniliğe olan ilgisi, yeniliğe yönelimi ve yeni şeyler denemeye istekli hali olarak tanımlanmaktadır. Çoğu araştırmacı bireysel yenilikçiliği bireyin değişim karşısındaki istekli olma durumu olarak tanımlamıştır. Bireysel yenilikçilik genellikle bireysel bir eğilim olurken örgüt içerisindeki etkileşim sayesinde kişisel özellik halinden örgüt özelliği haline gelmesi mümkün olabilmektedir. Bireysel yenilikçilik, yenilikler karşısında bireyin gönüllü olarak yenilikleri uygulamasıdır (Hurt vd., 1977).

Ürün, hizmet veya düşünceleri yeni olarak algılaması bireyin, bireysel yenilikçiliğe olan bakış açısı olarak ifade edilebilir. Bireysel yenilikçilik; uygulama yeteneği, öğrenme becerisi ve disiplinli olmayı gerektiren karakteristik bir özelliktir. Yeniliği algılaması bireyin yeniliğe olan ilgisi ile ilişkilidir. Kişilerin yeniliğe olan ilgileri karakteristik özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Karakteristik özelliklerin bireylerin yeniliği kolayca benimsemeleri konusunda oldukça fazla etkisi vardır (Öztürk ve Summak, 2014).

Bireysel yenilikçilik alınabilecek bir karar değil yeni bilginin bireyde ikna adımından geçip uygulanması ve daha sonrasında onaylanması aşamalarından oluşan bir süreçtir. İlk aşamada yeni bilginin nasıl işleyeceği ve hangi sorunlara çözüm getireceği düşünülür. Öğrenilen yeniliğin mücadele edilen sorunlarda etkili olacağı düşüncesiyle birey ikna olur. Karar verme aşaması ikna aşamasının sonrasında yer alır. Yeniliğe ikna olmuş birey yeniliğin kullanılmasının yararlı olduğunu düşünüyorsa karar aşamasından bahsedilebilir. Uygulama, yeniliğin kullanıldığı aşamadır. Son ve önemli bir aşama onay aşamasıdır. Uygulama aşamasının sonunda yeniliğin beklentileri karşılayıp karşılayamaması onay aşamasının olumlu yanıt verdiğini göstermektedir. Onay aşamasında önemli nokta sonucun beklentileri karşılayıp karşılamama durumudur (Kılıçer ve Odabaşı, 2008).

5. YÖNTEM

5.1 Yazın Taraması

Aydın vd. (2010), çalışmalarında TKYU'nın işletmelerdeki çalışanların performansları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın verilerine anket yöntemi ile ulaşmışlardır. Yapılan analizler sonucunda TKYU'nın çalışanların performansları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içerisinde çalışanlara söz hakkı vererek çalışanları cesaretlendirmeli ve başarılı oldukları durumlarda da çalışanların ödüllendirilmesi önerilerinde bulunmuşlardır.

Al- Saffar ve Obeidat (2020), çalışmalarında TKYU'nın çalışan performansı üzerinde etkilerinin olup olmadığını araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma verilerine 280 kişinin katılım sağladığı anket yöntemiyle ulaşılmıştır. Analizler sonucunda TKYU'nın çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. TKY'nin örgüt içerisinde benimsenmesi ve uygulanması sonucunda çalışanlar arası etkileşimin artmasına, çalışanların performanslarını arttıracak stratejik yönlerin gelişmesine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

Gul vd. (2012), yaptıkları çalışmada TKYU'nın çalışan performansını iyileştirilip iyileştirilmeyeceğini araştırmışlardır. Çalışanlara söz hakkı ve yetkilendirme gibi görevler verilmesi çalışanların kendilerini örgüt içerisinde önemli hissetmelerini sağlayacaktır. Yapılan analizler neticesinde, yönetimde söz hakkına sahip ve kendisini değerli hisseden çalışanın, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek çalışma performansı gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Dedy vd. (2016) çalışmalarında TKY ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. TKYU müşteri memnuniyetini ve sürdürülebilirliği sağlayabilmek için önemlidir. Örgütlerde TKY'nin uygulanabilmesi için çalışan performansına önemli derecede ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini kolayda örneklemi yöntemiyle seçilen üretici firmalarda çalışan 102 kişi oluşturmaktadır. Analizler sonucunda TKYU ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Kara (2018), işletmelerin TKY'i anlayışında başarılı olup olamayacakları çeşitli nedenlere bağlı olarak değişebilir; bu nedenle çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması bunu başarmak için oldukça önemlidir. Bu nedenle, çalışanların işletme gelirlerine paralel olarak finansal gelirlerini artırmak, motivasyonlarını artırmak, kendilerini kanıtlayacak kariyer fırsatları sunmak, performansın iyileştirilmesi için önlemler almak ve ödüllendirme sistemlerini kullanmak başarılı bir TKY için gerekli unsurlardır. Çalışmada, TKY'nin çalışanların performansını etkileyen temel faktörler üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma verilerini Bursa ilinde tekstil işletmelerinde çalışan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 275 kişi oluşturmaktadır. Analizler sonucunda TKYU çalışanların finansal kazançları ve motivasyonları üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sayyad (2017), çalışmasında TKYU'nın firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma Filistin'de üretim yapan 57 firma üzerinde yapılmıştır. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların yönetime bağlılığı, örgüt içerisinde söz hakkına sahip olabilmeleri, kendilerini geliştirebilecek eğitim imkanlarının sağlanması gibi kalite iyileştirme uygulamaları uygulanması ilk olarak çalışanların performanslarını olumlu yönde artırmaktadır, artan çalışan performansıyla birlikte firmaların performanslarında da önemli gelişmelerin olduğu sonucuna varılmıştır.

Subaşı ve Öztürk (2020), çalışmalarında TKYU sırasında çalışan katılımının işyeri performansına etkisinin olup olmadığını araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma Ankara ilinde hizmet veren 33 hastanedeki üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. TKY kapsamında çalışanların katılımı işyeri performansını olumlu yönde etkilediği yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Khan vd. (2020), çalışmalarında KYU'nın, çalışan memnuniyetinin örgüt içerisinde sağlanmasının firma performansı ve çalışan performansına olan etkilerini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma Pakistan da hizmet veren 100 inşaat işletmesi üzerinde uygulanmıştır. Analizler sonucunda TKYU'nın çalışan performansını arttırdığını, bunun yanında uygulamalar sonucu çalışanların verilen işleri bitirme sürelerinin

kısaldığı görülmüştür. Kısacası TKYU'nın çalışan performansı ve firma performansı üzerinde dolaylı ve doğrudan etkilerinin olduğu analizler sonucunda ulaşılmıştır.

5.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ana amacı imalat sanayinde faaliyet gösteren firmaların TKYU çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek; TKYU ile çalışan performansı arasındaki ilişkide bireysel yenilikçiliğin aracılık rolünü araştırmaktır.

5.3 Araştırmanın Önemi

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilme seviyelerine bağlıdır. Rekabet avantajı sağlayabilmek için imalat alanında faaliyet gösteren firmaların TKYU'na ve çalışan performansına önem vermeleri gerekmektedir. Literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda, Türkiye'de yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak hizmet sektöründe KY konularının çalışıldığı, imalat sektöründe böyle bir çalışma yapmanın gerekli olduğu görülmüştür. Türkiye'de yapılan çalışmalarda, bu çalışmada planlanmış olduğu şekilde geniş çaplı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle üretim firmaları için önem arz eden TKYU'nın; çalışan performansı ve bireysel yenilikçilik değişkenleri arasındaki ilişkinin bir bütün içerisinde incelenmesi bu çalışmanın en önemli özelliğini oluşturmaktadır. Ayrıca bu çalışmada test edilen aracılık etkinin literatüre önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

5.4 Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketler yaşanan salgın nedeniyle (Covid- 19) surveey.com sitesinde oluşturulan online anket ile cevaplandırılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere ait sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise kalite yönetim uygulamaları, örgütsel yenilikçilik ve bireysel yenilikçilik ile ilgili 5' li likert ölçeğinde hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek- 1' de sunulmuştur.

5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan çalışmanın kapsamı zaman ve maliyet kısıdı nedeniyle Samsun ili ile sınırlı tutulmuştur. Yaşanan salgın hastalık nedeniyle (Covid-19) anketler yüz yüze olarak gerçekleştirilememiştir.

5.6 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Samsun ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren fabrika çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 147 kişi oluşturmaktadır.

5.7 Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma için kullanılan TKYU ölçeği soruları Rama vd. (2017) 'in "Kalitenin Çalışan Sonuçlarına Etkisi: İspanya'daki Kırsal Konaklama Örneği" çalışmasından alınmıştır. Çalışan performansı ve bireysel yenilikçilik ölçeği soruları Yıldız vd. (2017) "Örgütsel Yenilikçiliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Yenilikçiliğin Aracı Rolü" çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

5.8 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 5.1

Araştırmanın Modeli



Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Yenilikçiliğin Aracı Rolü aşağıda belirtilen hipotezler eşliğinde araştırılacaktır.

H1: Kalite yönetim uygulamaları çalışan performansını anlamlı olarak etkiler.

H2: Kalite yönetim uygulamaları bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.

H3: Bireysel yenilikçilik çalışan performansını anlamlı olarak etkiler.

H4: Kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracı rolü bulunmaktadır.

5.9 Ölçeklerin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği

5.9.1 Keşfedici Faktör Analizi

5.9.1.1 Kalite yönetim uygulamaları ölçeği keşfedici faktör analizi

KYU ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1

Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği KMO ve Barlett Testi Değerleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.940
Bartlett'in Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**	2599,636
	df	210
	Anl.	,000

KMO değerinin 0,940 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir. Ayrıca, Bartlett küresellik testi sonucu elde edilen anlamlılık düzeyi de 0,05'ten küçük bulunmuştur. Bu nedenle maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizi için uygundur (Büyüköztürk, 2000; Seçer, 2015). Analiz soncunda aynı zamanda ölçeğin toplam varyansın % 71,059'unu açıklamakta olduğu görülmüştür.

Ölçeğe ait soruların faktör yükleri ise Tablo 5.2'de gösterilmiştir.

Tablo 5.2

Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yükleri

Döndürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşen		
	Öğrenme	Personel Güçlendirme	Liderlik
L1			,730
L2			,839
L3			,806
L4			,777
L5			,723
PG1		,708	
PG2		,686	
PG3		,728	
PG4		,740	
PG5		,661	
PG6		,633	
PG7		,631	
PG8		,620	
Ö1	,572		
Ö2	,694		
Ö3	,713		
Ö4	,783		

Tablo 5.2 Devamı

Ö5	**,819**		
Ö6	,814		
Ö7	,777		
Ö8	,763		

Liderlik boyutunun faktör yükleri 0,723 ile 0,839 aralığında, personel güçlendirme boyutunun faktör yükleri 0,620 ile 0,740, öğrenme boyutunun faktör yükleri 0,572 ile 0,819 aralığında değerler aldığı görülmüştür.

5.9.1.2 Çalışan performansı ölçeği keşfedici faktör analizi

Çalışan Performansı ölçeği için elde edilen analiz sonuçları Tablo 5.3'de gösterilmiştir.

Tablo 5.3

Çalışan Performansı Ölçeği KMO ve Barlett Testi Değerleri

KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.944
Bartlett'in Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**	2165,84
	df	105
	Anl.	,000

KMO değerinin 0,944 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir. Ayrıca, Bartlett küresellik testi sonucu elde edilen anlamlılık düzeyi de 0,05'ten küçük bulunmuştur. Bu nedenle maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizi için uygundur (Büyüköztürk, 2000; Seçer, 2015). Analiz soncunda aynı zamanda ölçeğin toplam varyansın % 75,587'sini açıklamakta olduğu görülmüştür.

Çalışan performansı ölçeği sorularına ait faktör yükleri Tablo 5.4'de gösterilmiştir.

Tablo 5.4

Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Yükleri

Döndürülmüş Bileşen Matrisi		
	Bileşen	
	Görev Performansı	**Bağlamsal Performans**
GP1	,825	
GP2	,786	
GP3	,792	
GP4	,819	
GP5	,742	
BP1		,702
BP2		,629
BP3		,750
BP4		,743
BP5		,719
BP6		,847
BP7		,847
BP8		,852
BP9		,813
BP10		,841

Görev performansı boyutunun faktör yükleri 0,742 ile 0,825 aralığında, bağlamsal performans boyutunun faktör yükleri 0,629 ile 0,852 aralığında değerler aldığı görülmüştür.

5.9.1.3 Bireysel yenilikçilik ölçeği keşfedici faktör analizi

Bireysel yenilikçilik ölçeğine ait analiz bulguları Tablo 5.5'de gösterilmiştir.

Tablo 5.5

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği KMO ve Barlett Testi Değerleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,927
Bartlett'in Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**	1261,701
	df	45
	Anl.	,000

KMO değerinin 0,927 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir. Ayrıca, Bartlett küresellik testi sonucu elde edilen anlamlılık düzeyi de 0,05'ten küçük bulunmuştur. Bu nedenle maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizi için uygundur (Büyüköztürk, 2000; Seçer, 2015). Analiz soncunda aynı zamanda ölçeğin toplam varyansın % 66,531'ini açıklamakta olduğu görülmüştür.

Bireysel yenilikçilik ölçeği sorularına ait faktör yükleri Tablo 5.6'da gösterilmiştir.

Tablo 5.6

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Faktör Yükleri

Döndürülmüş Bileşen Matrisi	
	Bileşen
	Bireysel Yenilikçilik
İ1	,629
İ2	,798
İ3	,834
İ4	,791
İ5	,887
İ6	,859
İ7	,874
İ8	,859
İ9	,813
İ10	,783

Faktör analizi neticesinde bireysel yenilikçilik boyutunun faktör yükleri 0,629 ile 0,887 aralığında değerler aldığı görülmüştür.

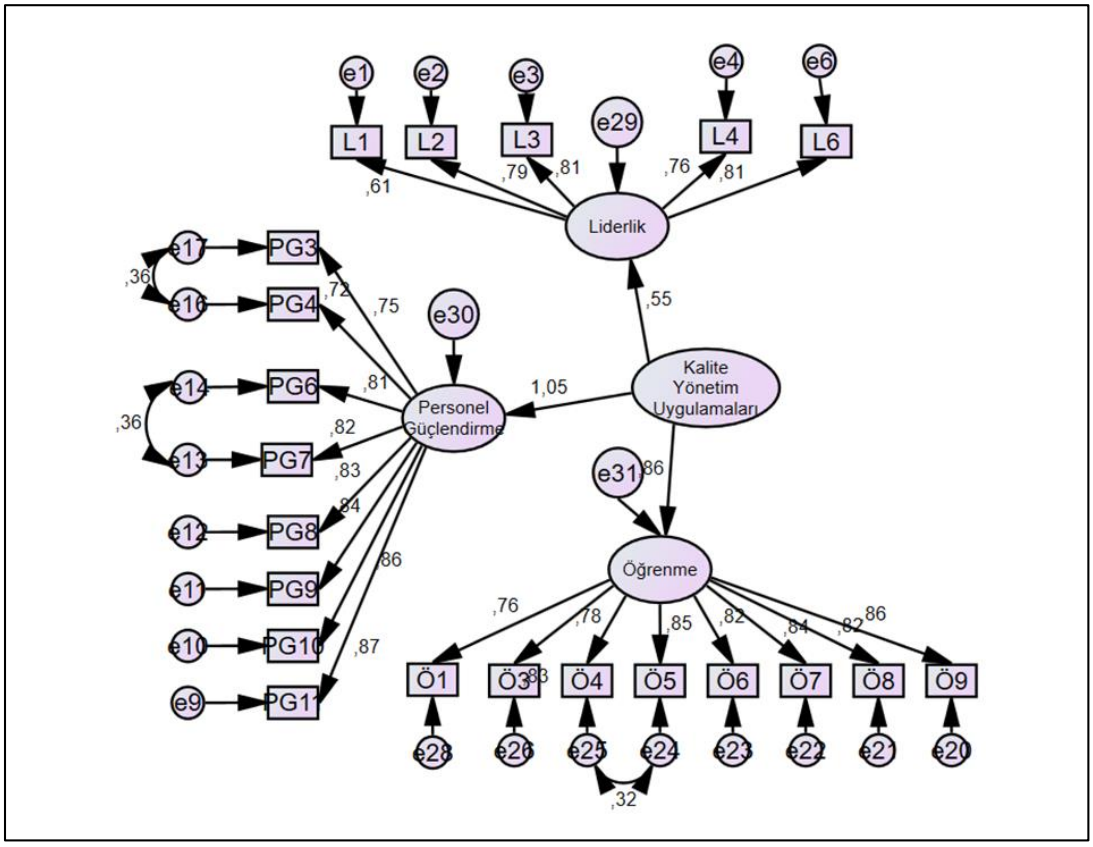
5.9.2 Doğrulayıcı Faktör Analizleri

5.9.2.1 Kalite yönetim uygulamaları ölçeği doğrulayıcı faktör analizleri

KYU doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5.2'de verilmiştir.

Şekil 5.2

Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri Diyagramı



Şekilde görüldüğü gibi KYU ölçeğindeki liderlik boyutunun faktör yükleri 0,61 ile 0,81; personel güçlendirme boyutunun faktör yükleri 0,72 ile 0,87; öğrenme boyutunun faktör yükleri 0,76 ile 0,86 aralığında elde edilmiştir.

Uyum iyiliği değerlerini elde edebilmek için personel güçlendirme boyutunun 3. maddesi "Çalışanlar kalite ilkeleri konusunda eğitilir" ile 4. maddesi "Çalışanlar

problem çözme becerileri konusunda eğitilir" maddeleri, personel güçlendirme boyutunun 6.maddesi "İnsanların deneyimi ve eğitimi mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara göre ayarlanır veya özel eğitim planları geliştirilir" ile 7.maddesi "İnsanlar, kuruluş için risk almadan, iyileştirme faaliyetlerine, ekip çalışmasına vb. dahil olmak üzere sorumluluk almaya ve kararlar almaya teşvik edilir ve desteklenir" maddeleri, öğrenme boyutunun 4. Maddesi "Tüm şirket çalışanları toplam kalite kavramları konusunda eğitilir. " ile 5. Maddesi "Şirket çalışanları temel istatistiksel araçlar konusunda eğitilir" maddelerinin hata değerleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Tablo 5.7

Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	SMRM
Kalite Yönetim Uygulamaları	292,952	183	1,6	0,853	0,956	0,949	0,065	0,0523

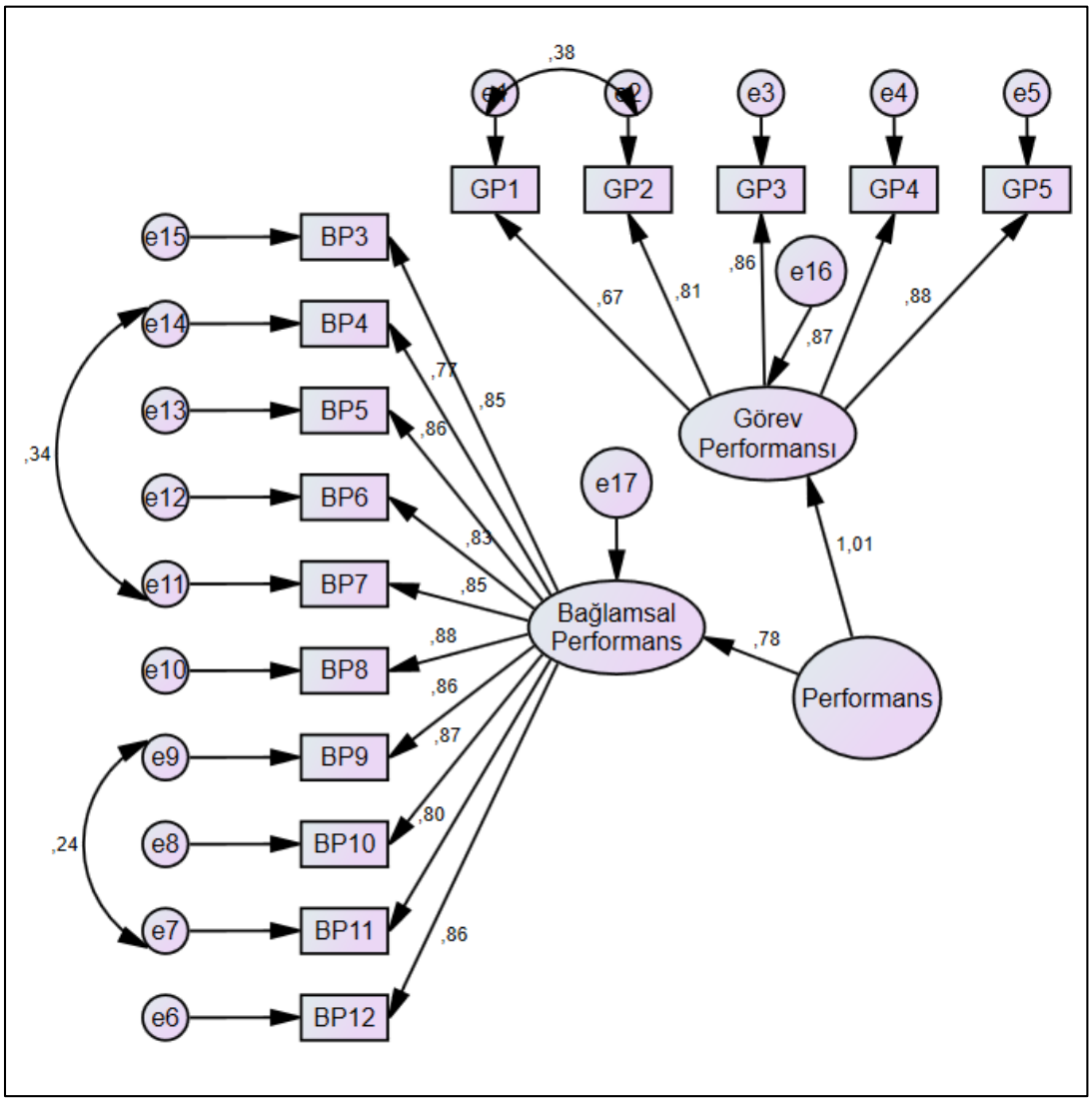
DFA sonucu ölçeğin uyum iyiliği değerlerini sağladığı tespit edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015).

5.9.2.2 Çalışan performans ölçeği doğrulayıcı faktör analizleri

Çalışan performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5.3'de verilmiştir.

Şekil 5.3

Çalışan Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri Diyagramı



Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Şekil 5.3'de görüldüğü gibi çalışan performansı ölçeğinin faktör yükleri görev performansı boyutu için 0,67 ile 0,88 aralığında; bağlamsal performans boyutu için 0,77 ile 0,87 aralığında elde edilmiştir.

Uyum iyiliği değerlerini elde edebilmek için görev performansı boyutunun 1. maddesi "İşe ait görevleri etkin bir biçimde yerine getiririm" ile 2. maddesi "Araç, gereç ve ekipmanları kullanırım" maddeleri, bağlamsal performans boyutunun 4. maddesi "Diğer iş arkadaşlarımın işlerini başarmaları için onlara yardım teklif ederim" ile 7. maddesi

“Uygun (Gerekli) resmiyeti, saygıyı gösteririm” maddeleri, bağlamsal performans boyutunun 9. Maddesi “İşimle ilgili problem çözmek için inisiyatif alırım” ile 11. Maddesi “Zor bir iş görevinin hevesli bir şekilde üstesinden gelirim” maddelerinin hata değerleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Tablo 5.8

Çalışan Performansı Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	SMRM
Çalışan Performansı	171,026	86	1,988	0,858	0,959	0,948	0,085	0,0454

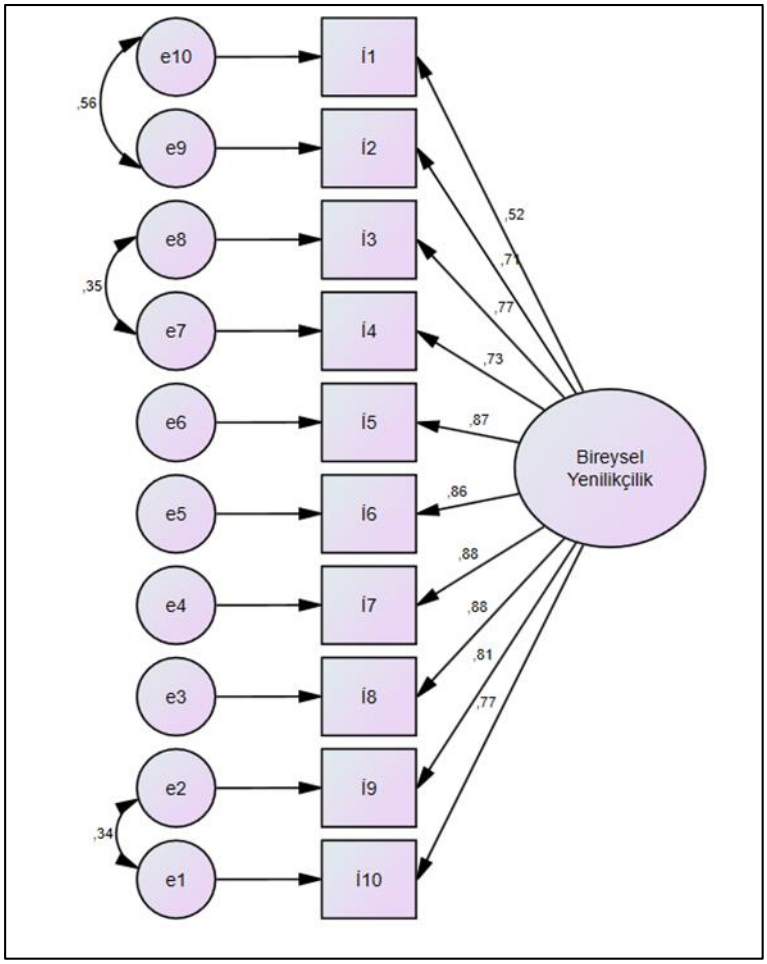
Tablo 5.8’de görüleceği gibi Çalışan Performansı Boyutunun DFA sonucu kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

5.9.2.3 Bireysel yenilikçilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizleri

Bireysel Yenilikçilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5.4’de verilmiştir.

Şekil 5.4

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri Diyagramı



Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Şekil 5.4'de görüldüğü gibi bireysel yenilikçilik ölçeğinin faktör yükleri 0,52 ile 0,88 aralığında elde edilmiştir.

Uyum iyiliği değerlerini elde edebilmek için bireysel yenilikçilik ölçeğinin 1. maddesi "Çalışma arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar" ile 2. maddesi "Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım" maddeleri, bireysel yenilikçilik ölçeğinin 3. maddesi "Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım" ile 4. maddesi "Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir" maddeleri, bireysel yenilikçilik ölçeğinin 9. Maddesi "Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım" ile 10. Maddesi "Yeni fikirlere açığımdır" maddelerinin hata değerleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Tablo 5.9

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	SMRM
Bireysel Yenilikçilik	106,358	32	3,323	0,86	0,939	0,909	0,132	0,0601

DFA sonucu ölçeğin uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

5.9.3 Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonuçları Tablo 5.10'da gösterilmiştir.

Tablo 5.10

Güvenilirlik Analizi Değerleri

Değişken	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Liderlik	,871	5
Personel Güçlendirme	,941	8
Öğrenme	,942	8
Kalite Yönetim Uygulamaları	,956	21
Görev Performansı	,917	5
Bağlamsal Performans	,961	10
Çalışan Performansı	,963	15
Bireysel Yenilikçilik	,942	10

Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışan Performansı ve Bireysel Yenilikçilik ölçekleri iç tutarlılık analizi için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Kalite yönetim uygulamaları ölçeği cronbach's alpha değeri: 0,956, çalışan performansı ölçeği cronbach's alpha değeri 0,963 ve bireysel yenilikçilik cronbach's alpha değeri 0,942'dir. Güvenilirlik analizi neticesinde değişkenlerin güvenilirliklerinin iyi olduğu sonucuna varılmıştır (Kalaycı, 2010).

5.9.4 Normal Dağılım Testi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini çarpıklık ve basıklık değerlerine bakarak belirliyoruz. Basıklık ve çarpıklık değerleri +3 ile -3 arasında değer alıyorsa veriler normal dağılım göstermektedir (Çuhadar vd., 2019). Ölçeklere ait normal dağılım analizi Tablo 5.11'de sunulmuştur.

Tablo 5.11

Normal Dağılım Testi Analizi

	Çarpıklık		**Basıklık**	
	İstatistik	**Std. Hata**	**İstatistik**	**Std. Hata**
Kalite Yönetim Uygulamaları	-,285	,200	-,810	,397
Çalışan Performansı	-,588	,200	-,554	,397
Bireysel Yenilikçilik	-,601	,200	-,398	,397

Çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 arasında değerler aldığı için veriler normal dağılıma sahiptir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgulara, sonra hipotezleri test etmek için yapılan regresyon ve farklılık analizlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet durumuna ilişkin bulguları Tablo 6.1'de sunulmuştur.

Tablo 6.1

Cinsiyet Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı

	Frekans	**Yüzde**
Kadın	76	51,70
Erkek	71	48,29
Toplam	147	100, 0

Katılımcıların cinsiyet durumları incelendiğinde 147 katılımcıdan 76' sının kadın 71'inin erkek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş durumuna ilişkin bulguları Tablo 6.2'de sunulmuştur.

Tablo 6.2

Yaş Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı

	Frekans	**Yüzde**
18-25 Yaş Aralığı	27	18,4
26-35 Yaş Aralığı	53	36,1
36-45 Yaş Aralığı	46	31,3
46 ve Üzeri	21	14,3
Toplam	147	100, 0

Katılımcıların yaş durumları incelendiğinde 147 katılımcıdan 27'sinin 18- 25 yaş grubu aralığında, 53'ünün 26- 35 yaş grubu aralığında, 46'sının 36- 45 yaş grubu aralığında, 21'inin 46 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumuna ilişkin bulguları Tablo 6.3'de sunulmuştur.

Tablo 6.3

Eğitim Düzeyi Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı

	Frekans	**Yüzde**
İlk ve Orta Öğretim	14	9,5
Lise	38	25,9
Ön Lisans	51	34,7
Fakülte / Yüksekokul	34	23,1
Lisansüstü	10	6,8
Toplam	147	100,0

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde 147 katılımcıdan 14'ünün ilk ve orta öğretim, 38'inin lise, 51'inin ön lisans, 34'ünün fakülte/ yüksekokul, 10'unun lisansüstü eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların aylık hane geliri durumuna ilişkin bulguları Tablo 6.4'de sunulmuştur.

Tablo 6.4

Aylık Hane Geliri Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı

	Frekans	**Yüzde**
2500 TL ve Altı	28	19,0
2501- 4500 TL	37	25,2
4501- 5500 TL	47	32,0
5501- 7500 TL	23	15,6
7501 TL ve Üzeri	12	8,2
Toplam	147	100, 0

Katılımcıların aylık hane geliri incelendiğinde 147 katılımcıdan 28'i 2500 TL ve altı, 37'si 2501- 4500 TL, 47'si 4501-5500 TL, 23'ü 5501- 7500 TL, 12'si 7501 TL ve üzeri aylık gelire sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumuna ilişkin bulguları Tablo 6.5'de sunulmuştur.

Tablo 6.5

Medeni Durum Demografik Özelliğin Frekans Dağılımı

	Frekans	**Yüzde**
Evli	57	38,8
Bekâr	90	61,2
Toplam	147	100, 0

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 147 katılımcıdan 57'sinin evli 90'ının bekâr olduğu görülmektedir.

6.2 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler arasındaki korelasyonu görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 6.6'da sunulmuştur.

Tablo 6.6

Korelasyon Analizi Bulguları

	Kalite Yönetim Uygulamaları	**Çalışan Performansı**	**Bireysel Yenilikçilik**
Kalite Yönetim Uygulamaları	1		
Çalışan Performansı	,449**	1	
Bireysel Yenilikçilik	,260**	,646**	1

Korelasyon analizi neticesinde bütün değişkenler arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. KYU, çalışan performansı ve bireysel yenilikçilik arasında orta düzeyde korelasyon tespit edilmiştir.

6.3 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel hipotezlerini test edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 6.7'de gösterilmiştir.

Tablo 6.7

Regresyon Analizi Model 1 Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmin Hatası
1	,709[a]	,502	,495	,62959

a. Kalite yönetim uygulamaları, bireysel yenilikçilik

b. Çalışan Performansı

R^2 (R Square): 0,50, %50

Çalışan performansı %50,2 oranında KYU ve bireysel yenilikçilik tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 6.8

Regresyon Analizi 1 Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	,399	,282		1,413	,160
	Kalite Yönetim Uygulamaları	,325	,065	,301	4,943	,000
	Bireysel Yenilikçilik	,568	,060	,567	9,327	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

KYU ve bireysel yenilikçilik çalışan performansını sig. anlamlılık değeri 0.05' ten küçük olduğu için (0,000) anlamlı olarak etkilemektedir. Beta katsayısı işareti pozitif olduğu için KYU ve bireysel yenilikçilik çalışmaları çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 6.9

Regresyon Analizi Model 2 Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmin Hatası
1	,260[a]	,608	,061	,85740

R^2 (R Kare): 0, 608, %608

Bireysel yenilikçilik % 60,1 oranında KYU tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 6.10

Regresyon Analizi 2 Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,762	,308	,301	8,958	,000
	alite Yönetim Uygulamaları	,281	,086	,260	3,246	,001
a. Bağımlı Değişken: Bireysel Yenilikçilik						

KYU bireysel yenilikçiliği sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için (0,001) etkilemektedir. Beta katsayısı işareti pozitif olduğu için KYU bireysel yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

Yapılan analizler sonucunda H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

6.4 Aracılık Testi

Bireysel yenilikçiliğin aracılık rolünü test edebilmek için sobel testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.11'de verilmiştir.

Tablo 6.11

Sobel Testi

Analiz	Beta	Anlamlılık
Bağımsız: KYU Bağımlı Çalışan Performansı	,449	,000
Bağımsız: KYU Bağımlı: Bireysel Yenilikçilik	,260	,001
Bağımsız1: Kalite Yönetim Uygulamaları Bağımsız 2: Bireysel Yenilikçilik	,301	,000
Bağımlı: Çalışan Performansı	,567	,000

Sobel testi sonucuna göre beta katsayısı değeri 3. Adımda düştüğünden dolayı KYU'nın çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Analiz neticesinde H4 hipotezi de desteklenmiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

TKYU'nın en temel anlayışı üretimdeki hataların en baştan tespit edilip, önlenerek sürecin devam etmesini sağlamaktır. Hataların tespit edilip düzeltilmesini veya önlenmesini sağlayacak unsur insandır. Örgütlerde TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasının temelinde motivasyon, eğitim, bilgi paylaşımı gibi çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri sistemler vardır. Çalışanların motivasyonlarının sağlanmadığı örgütlerde TKY'ni uygulamak oldukça zordur (Kaynak, 2003).

Çalışanların çalışma ortamındaki motivasyonlarının yüksek olması işlerine bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Yaptığı iş sonucunda hak ettiği kazancın sağlanması, başarılı olduğu durumlarda ödüllendirilmesi, yönetimin tüm çalışanlara adil davranması ve iş yerinde yükselme imkanının çalışanlarına sağlanması gibi unsurlar çalışanın iş yerindeki motivasyonunun yüksek olmasına katkı sağlayacaktır (Talha, 2004).

TKY'ni uygulayan işletmelerin kendilerini sürekli olarak iyileştirip, kendisini geliştirme çalışmalarına devam etmesi gerekmektedir. İyileştirme çalışmaları için verilen kararların gerçekleşen tüm faaliyetleri kapsaması gerekir. TKYU ile birlikte hatalar önceden belirlenip önlenebilir, kalite yükselirken maliyetler azaltılabilir. İyileştirme çalışmalarıyla birlikte örgütün performans düzeyinde artışlar meydana gelmektedir. İş yerindeki motivasyonu yüksek olan çalışanın çalışma performansı da yüksektir. Performans düzeyi yüksek çalışandan elde edilecek verim oldukça fazladır (Aydın, 2010).

Bu çalışmada; TKYU'nın çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla Samsun ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren 147 fabrika çalışanından anket ile veri toplanmıştır. Çalışma kapsamında toplamda dört hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler şunlardır:

H1: Kalite yönetim uygulamaları çalışan performansını anlamlı olarak etkiler.

H2: Kalite yönetim uygulamaları bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.

H3: Bireysel yenilikçilik çalışan performansını anlamlı olarak etkiler.

H4: Kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracı rolü bulunmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Katılımcıları 71'i erkek, 76'sı kadındır.
- Ankete cevap verenlerin 27'si 18-25 yaş aralığında, 53'ü 26-35yaş aralığında, 46'sı 36-45yaş aralığında, 21'i 46 ve üzeri yaş aralığındadır.
- Ankete cevap verenlerin 57'si evli, 90'ı bekardır.
- Ankete cevap verenlerin 14'ü ilk ve orta öğretim, 38'i lise, 51'i ön lisans, 34'ü lisans ve 10'u lisansüstü eğitim mezunudur.
- Katılımcıların 28'i 2500 ve altı gelir düzeyine, 37'si 2501-4500 gelir düzeyine, 47'si 4501-5500 gelir düzeyine, 23'ü 5501-7500 gelir düzeyine ve 12'si 7501 ve üzeri gelir düzeyine sahiptir.

Elde edilen bulgular, TKYU'nın çalışan performansına pozitif yönde etkisinin olduğu ve bireysel yenilikçiliğin aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Çalışmada TKYU'nın çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracılık rolü incelenmiştir. Ancak çalışanların değişim ve gelişim karşısında nasıl bir tutum sergiledikleri konusuna değinilmemiştir. İşletmeler TKY'ni örgütlerde uygularken çalışanların TKYU doğrultusunda gerçekleşen değişimlere karşı isteksiz olabilmektedir. Çalışanların yenilik karşısında isteksiz tavırlar sergilemeleri TKYU'nı güçleştirecektir. Bu bağlamda KYU'nın çalışan performansına etkisinde çalışanların değişime direnç göstermesi ile ilgili çalışmalar gelecekte yapılabilir.

Araştırma sadece Samsun ilinde gerçekleştirilmiştir. Sonraki çalışmalarda farklı illerde dahil edilerek araştırma çeşitlendirilebilir ve karşılaştırma imkanı sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *Journal Of California Management Review*, *38*(3),102-120.

Abbasaliyev, Ş. (2020). *Öğretim üyelerinin algılarına göre yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesi üzerine bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Ahearne, M., Mathieu, J., ve And Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? an empirical examination of the ınfluence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal Of Applied Psychology*, *90*(5), 945-955.

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri*. Mpm Yayıncılık.

Akarca, M. (2021*). Psikolojik sahiplenme ve örgütsel değişime dönük tutumun, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama.* [Doktora Tezi]. *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*.

Akdağ, M. (2015). *Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri*. Selçuk İletişim.

Aksu, G., Acuner, ve A. M., Tabak, R. S. (2002). Sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.

Aldemir, M. C. (1985). *Örgütler ve yönetimi, makro bir yaklaşım.* Bilgehan Basımevi.

Al-Saffar, N., Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: the moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, *10*(1), 77-90.

Altındağ, E., Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *12*(30), 281-297.

Amo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *İnternational Nursing Review*, *53*(3), 231-237.

Arıkan, A. (2018). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkisi: arık bey tekstil fabrikasında bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.

Atakan, T. (2006). *Trakya bölgesinde tekstil işletmelerinde kalite yaklaşımı ve müşteri memnuniyeti analizi* [Doktora Tezi]. Trakya Üniversitesi.

Aydın G, Aytaç S., ve Şanlı Y. (2020). Hemşirelerde algılanan stres ve stres semptomlarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi. *Ibad Sosyal Bilimler Dergisi*, (Özel Sayı), 526-538.

Aydın, A. *Orman ürünleri sanayi sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik yapısal bir model.* [Doktora Tezi]. Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Aydın, A., Üçüncü, K., Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, *3*(5), 1307-9832.

Azırı, B. (2011). Job satısfactıon: a lıterature revıew. *Management Research And Practıce*, 3(4), 77-86.

Balcı, A. (2005). Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanması: olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *2*(5), 196-211.

Baş, M. (1992). *Kalite ekonomisi*. Standart TSE Yayını.

Bayarçelik, E. B., Durmaz, B. V., & Gürler, N. (2019). İş stresi ve pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İnsan ve İnsan*, *6*(21), 493-523.

Baydar, G. N. (1995). *Kamu hastanelerinde personel performans değerlendirmelerinde mevcut uygulama, çağdaş yaklaşımlar ve hastane yöneticilerinin konuyla ilgili değerlendirmeleri.* [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Binbir, S. (2019). Örgüt kültürünün toplam kalite yönetimi ve altı sigma yaklaşımı üzerindeki etkisi [Doktora Tezi]. *Ege Üniversitesi*.

Birimoğlu, Y. (2014). Bankacılıkta performans değerlendirme sistemi uygulamaları ve mobbing [Yüksek Lisans Tezi]. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi*.

Boaden, R. J. (1997). What is total quality management and does it matter? *Total Quality Management*, *8*(4), 153-171.

Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(1), 99-109.

Bozboğa, T. (2019). *Yetenek yönetiminin çalışan performansına etkileri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.

Bozkurt, R. (1998). *Kalite iyileştirme araç ve yöntemleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Bozkurt, R., ve Odaman, A. (1995). *ISO 9000 Kalite güvence sistemleri,* Mim Yayınları.

Brodtrıck, O. (1998). Organizational learning and ınnovation: toos for revitalizing public services. *International Review Of Administrative Sciences*, *64*(1), 83-96.

Budak, G. (1997). Tky'de insan kaynakları planlaması. *CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *3*(1), 63-74.

Canbay, Ş. K. (2021). *Toplam kalite yönetiminin endüstri 4.0 bileşenleri ile etkileşiminin analizi.* [Doktora Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.

Carman, J. M., Shortell, S. M., Foster, R. W., Hughes, E. F. X., Boerstler, H., Brien, J. L., Edward J. (2010). Keys for successful implementation of total quality management in hospitals. *Health Care Manage Review*, *35*(4), 283-293.

Cavlak, E. (2010). *Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kocaeli ili gebze ilçesindeki işletmelerin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Üniversitesi.

Chin, K. S., Pun, K.F., Ho, A. S. K., Lau, H. (2002). A measurement communication recognition framework of corporate culture change: an empirical study. *Human Factors And Ergonomics İn Manufacturing*, *12*(4), 365-382.

Coşkun, S. (2003). Toplam kalite yönetimi ve yönetim teorisi. *Amme İdaresi Dergisi*, *36*(4), 55-68.

Çağlar G., Kılıç, S. (2006). *Kalite güvence standartları*. Nobel Yayınevi.

Çalmaşur, G., Daştan, H., Kaya, N., Anık, K. (2018). Türkiye'de hane halkının dayanıklı tüketim malları sahipliğini etkileyen faktörler. *Erzurum Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(16), 36-48.

Çetin, C. (2015). *Toplam kalite yönetimi.* Beta Basım.

Çiftçi, A. G. (2006). *Hizmet kalitesi ve bankacılık sektöründe hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama.* [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Çil, E. (2018). *Toplam kalite yönetimi çerçevesinde kalite maliyetlerinin paf modeline göre tespit edilmesi ve muhasebeleştirilmesi: Bayburt doğal taş fabrikasında bir uygulama.* [Yüksek Lisans Tezi]. Bayburt Üniversitesi.

Çuhadar, A., Er, Y., Demirel, M., Harmandar Demirel, D. (2019). Bireyleri rekreasyonel amaçlı egzersize motive eden faktörlerin incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *17*(3), 153-161.

Dahlgaard, J.J., Dahlgaard, S. P. (1999). Integrating business excellence and innovation management: developing a culture for innovation, creativity and learning. *Total Qualıty Management, 10*(4-5), 465-472.

Dametew, A.W, Kitaw, D., Ebinger, O. (2017). The roles of tqm and jıt for basic metal ındustries global competitiveness. *Ind Eng Manage*, *6*(2), 1-12.

Darling, J. R. (1992). Total quality management: the key role of leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal, 13*(4), 3-7.

Davidson, A. R., Stern, L. W. (2004). Kaliteli bir öz değerlendirme modeli. *Yönetimsel Denetim Dergisi , 19*(7), 859-868.

Dedy, A. N., Zakuan, N., Omain, Z. S., Rahim, K. A., Ariff, M. S., Saman, M. Z. M. (2016). An analysis of the ımpact of total quality management on employee performance with mediating role of process ınnovation. *Materials Science and Engineering*, *31*(1), 1-9.

Demircioğlu, E. N., Küçüksavaş, N. (2009). Kalite maliyetleri. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, *13*(1), 32-67.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literature. *Organization Studies*, *14*(3), 375-394.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of ınnovation. *Harvard Business Review Best Of HBR*, *80*(8), 95-102.

Duran, H. (2001). Adıyaman emniyet müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri. *Polis Dergisi*, *7*(29), 49-77.

Ekin, N. (1979). Endüstri ilişkileri. *İstanbul Üniversitesi Yayınları*.

Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı.* Technopolis Group Yayınları.

Elitaş, C., Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerleme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(2), 343-370.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki

ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5*(1), 17-26.

Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.

Erkılıç, T. A. (2007). Toplam kalite yönetimi ilkelerinin yönetim yaklaşımları bağlamında tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Science, 2*(4), 50-62.

Ersoy, M. S., Ersoy, A. (2015). *Kalite yönetimi, toplam kalite yönetimi ve kalite denetimi*. İmaj Yayınevi.

Eskildsen, J. K., Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Qualıty Management, 11*(8), 1081-1094.

Fisher, N. I., Nair, V. N. (2009). Quality management and quality practice: perspective on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry, 25*(1), 1-28.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G, Sakakibara, S. (1995). The ımpact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Science, 26*(5), 659-692.

Freeman, J., Engel, J. S. (2007). Models of innovation: startups and mature corporations. *California Management Review, 50*(1), 94-119.

Garvin, D. A. (1996). Competing on the eight dimensions of quality. *IEEE Engineering Management Review, Spring, 24*(1),15-23.

Gencel, U. (2001). Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyonu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(3),166-190.

Ghani, N. A., Obeidatb, S. A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: the moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters, 10*(1), 77–90.

Giri, V. N., Kumar, P. B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Pyschological Studies, 55*(2), 137-143.

Golder, P. N., Mitra, D., Moorman, C. (2012). What ıs quality? an İntegrative framework of processes and states. *American Marketing Association, 76*(4), 1-23.

Gökşen Y., Kılıç S. (2011). Yönetim süreci etkinliğinin sağlanması sürecinde karar destek uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(1), 81-95.

Gul, A., Jafery, S. A. S., Rafiq, J., Naeem, H. (2012). Improvıng employees performance through total qualıty management. *International Journal Of Economics And Management Sciences, 1*(8), 19-24.

Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *21*(1), 91-109.

Günay, N. (2019). *Kurumsallaşmış şirketlerde toplam kalite yönetimi ve gıda sektöründe bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi, 63*(1), 91-105.

Güven, E. Ö., Sarıışık, M. (2014). *Konaklama hizmetlerinde davranışsal niyeti etkileyen hizmet kalitesi boyutları.* İşletme Bilimi Dergisi, *2*(2), 21-51.

Güven, M., Yaşar, M. E. (2017). Toplam kalite yönetimi ve teknolojinin işletmeler için önemi: Van organize sanayi bölgesinde bir uygulama. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(7), 127-142.

Hackman, J. R., Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical ıssues. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 309-342.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan uygulamaya, tky ve ıso-9000 kalite güvence sistemleri, ıso-9002 kalite güvence sistemleri.* Beta Basım.

Halis, M. (2007). Toplam kalite yönetimi perspektifinden işletme performansı. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9*(4), 1303-2860.

Hartline, M. D., Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: ınfluence on perceived service quality, value, and word-of-mouth ıntentions. *Journal of Business Research, 35*(3), 207-215.

Hurt, H. T., Joseph, K., Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research, 4*(1),58-65.

İlğan A., Erdem M., Taşdan M. (2008). Örgütsel gelişim aracıları olarak toplam kalite yönetimi ile stratejik yönetim ve planlama yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *3*(35), 72-92.

İnceoğlu M. (2007). *Kentsel açık mekânların kalite açısından değerlendirilmesine yönelik bir yaklaşım: İstanbul meydanlarının incelenmesi.* [Doktora Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5. bs.).* Asil Yayın Dağıtım.

Kaplan, M., 2007. *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi.

Kara, E. (2018). The effects of total qualıty management on employees' performance: a study on textıle busıness. *Business & Management Studies: An International Journal*, *6*(3), 570-582.

Karakoç, E. (2004). Toplam kalite yönetiminin halkla ilişkiler açısından anlam ve önemi. *Selçuk İletişim, 3*(2), 30-40.

Karalar, R. (1997). Toplam kalite yönetiminin pazarlama süreci açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Birimler Fakültesi Dergisi*, *13*(1), 21-22.

Kavrakoğlu, İ. (1992). *Toplam Kalite Yönetimi*. Kalder Yayınları.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, *21*(4), 405-435.

Khan, M. W. J., Alam, M. B., Sulaiman, G., Ahmed, Z. (2020). Nexus between total quality management practices and construction firms' performance in pakistan. *Review Of Economics And Development Studies*, *6*(4), 787-798.

Kılıçer, K., Odabaşı, H. F. (2008). Bireysel yenilikçilik ölçeği (byö): türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *38*, 150-164.

Kıngır, S. (2006). *Toplam kalite yönetimi.* Nobel Yayın Dağıtım.

Kobu, B. (1987). *Endüstriyel kalite kontrolü (2. bs.).* İstanbul Üniversitesi Yayıncılık.

Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği (15. bs.).* Beta Yayınevi.

Kovancı, A. (2001). *Toplam kalite yönetimi*. Sistem Yayıncılık.

Kuğuoğlu, İ. (1998). *Toplam kalite yönetiminin'nin iç müşteri memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi.* [Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.

Lai, M. C. (2003). *An ınvestigation into the relationship between total quality management practice and performance in a taiwan public hospital* [Doktora Tezi]. Australian Catholic University.

Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing ınnovation capability ın organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal Of Innovation Management, 5*(3), 377-400.

Lıpshıtz, R., Micha, P., Sasson, O. (1996). Building learning organizations: the design and ımplementation of organizational learning mechanisms. *Journal Of Applied Behavioral Science, 32*(3), 292-305.

Lorente, A. R., Dewhurst, F., Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine, 10*(5),378-386.

Lyons, R. K., Chatman, J., Joyce C. K. (2007). Innovation-supportive organizational culture, entrepreneurship: theory and practice, september ınnovation in services: corporate culture and ınvestment banking. *California Management Review, 50*(1), 174-191.

Mergen, E. (1993). Toplam kalite yönetimi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(1), 25-33.

Meydan, C. H., Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (*2. bs.).* Detay Yayıncılık.

Okay Ş. (2008). TKY uygulamalarının mesleki ve teknik ortaöğretimde paydaşlar arasındaki iletişime etkileri. *Tübav Bilim Dergisi, 1*(2).79-87.

Ovretveit, J. (2000). Total quality management in european healthcare. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 13*(2), 74-79.

Ömürgönülşen, M. (2007). *Gıda sektöründe kalite maliyetlerinin ölçümü üzerine bir araştırma* [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Öz, O. (2008). *The relatıonshıp between total qualıty management and organızatıonal cıtızenshıp behavıor, organızatıonal commıtment, job attractıon.* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.

Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39*(1), 106-124.

Özevren, M. (1997). *Toplam kalite yönetimi temel kavramlar ve uygulamalar*. Alfa Yayınları.

Öztürk, Z., Summak, M. S. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel yenilikçiliklerinin incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport, 2*(1), 844-853.

Pambrenia, Y., Khatibia, A., Azama, F. S., Thama, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, *9*(9), 1397–1406.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: ımplications for further research. *Journal of Marketing*, *58*(1), 111-124.

Peker, Ö. (1993). TKY ve TS-9000 standartları. *Verimlilik Dergisi*, *TKY özel sayısı*, 47-61.

Penn, A., Desyllas, J,., Vaughan, L. (1999). The space of innovation: interaction and communication in the work environment. *Environment and Planning B: Planning and Design, 26*(2), 193-218.

Peters, J. (1994). Operationalizing total quality: a business process approach. *The TQM Magazine, 6*(4), 29-33.

Porter, L. J., Rayner, P. (1992). Quality costing for total quality management. *International Journal of Production Economics*, *27*(1), 69-81.

Price, J. L. (1972). The study of organizational effectiveness. *The Sociological Quarterly*,*13*(1), 3-15.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış, çev. İnci Erdem.* Nobel Yayınevi.

Roehrich, G. (2004). Consumer innovativeness: concepts and measurements. *Journal of Business Research*, *57*(6), 671-677.

Sarp, N. (2014). *Toplam kalite yönetimi uygulamaları*. Siyasal Yayın Dağıtım.

Sayyad, N. (2017). The relationship between total quality management practices and their effects on firms performance in palestine. *Business & Entrepreneurship Journal*, *6*(2), 2241-3022.

Scarnati, J.T., Scanarti, B.J. (2002). Empowerment: the key to quality. *The TQM Magazine, 14*(2), 110-119.

Seçer, İ. (2015). *Spss ve lısrel ile pratik veri analizi analiz ve raporlaştırma (2. bs.).* Anı Yayıncılık.

Selimoğlu, K. S. (1998). İç denetimde etkinliği arttırıcı bir araç olarak toplam kalite yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. *14*(1), 163-178.

Semuel, H., Siagian, H., Octavia, S. (2016). The effect of leadership and ınnovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *237*, 1152-1159.

Shewfelt, R. L. (1997). What is quality? *Postharvest biology and technology*, *15*(2), 197–200.

Subaşı, T. A., Öztürk, L. (2020). Eff ect of employee participation and patient focus approaches in the scope of tqm on hospital performance. *Revista De Cercetare Şi İntervenţie Socială*, *70*(1), 228-249.

Sureschandar, G. S., Rajendran, C., Anantharan, R. N. (2002). the relationship between management's perception of total quality service and customer perceptions of service quality. *Total Quality Management*, *13*(1), 69-88.

Şahin, N. H. (1995). *Stresle başa çıkma, olumlu bir yaklaşım.* Sistem Yayıncılık.

Şahinli, M. A., Kılınç, E. (2013). İnovasyon ve inovasyon göstergeleri: ab ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *13*(25), 329-356.

Şimşek, M. (2001). *Toplam kalite yönetimi.* Alfa Yayınları.

Şimşek, M. (2004). *Toplam kalite yönetimi (4. bs.).* Alfa Yayınları.

Şimşek, M., (2008). *Yönetim ve organizasyon.* Eğitim Kitabevi.

T. Thiagarajan, M. Zairi. (1997) A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications - Part I. *The TQM Magazine*, *9*(4), 270-286.

Talha, M. (2004). Total quality management (tqm): an overview. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, *17*(1), 15-19.

Taner, B., Kaya, İ. (2005). Toplam kalïte yönetimi'nïn başarıyla uygulanma esasları bir hizmet ışletmesi örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *14*(1), 353-362.

Tarlığ, Y. T. (2006). *Performans değerleme süreci ile performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karsı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma.* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Tekin, M. (2004). *Toplam kalite yönetimi.* Atlas Akademik Yayıncılık.

Tekin, M. (2007). *Bilgi çağında toplam kalite yönetimi.* Günay Matbaa.

The Circle of Innovation. *Journal of Innovation Management*, *4*(3), 12-31.

Tiyek, R., Sarıyıldız, Y. A. (2018). Performans yönetiminde başarının sırrı: iletişim. *Journal Of International Banking, Economy And Management Studies*, *1*(1), 51-86.

Top, H. (2013). *Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin çalışanlara etkisi Kırklareli ili sağlık çalışanları örneği.* [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.

Top, S., (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*. Beta Basım Yayım.

Tozar, G. (1999). *Etkin Bir Stratejik Planlama Aracı Olarak Kıyaslama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.

Tuncer, N. (2019). *Örgüt içi inovasyon tetikleyicilerinin yönetim inovasyonu yaratma üzerine etkileri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.

Türkmen, İ. (1995). *Toplam kalite yönetimine geçiş ve başarıyı engelleyen faktörler*. MPM Yayınları.

Uslu, Ş., Demirel, Y. (1996). Toplam kalite yönetiminde çalışan tatmini ve bir uygulama. *Standart Dergisi*, *11*(6), 52–59.

Ünal, S. (1999). Eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi öğeleri ve uygulamalarda karşılaşılan engeller. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19*(19), 341-351.

Varol, K. (1993). Topyekün kalite yönetimi. *Görüş Dergisi, 12*(1), 26-30.

Waldman, D. (1994). The contrıbutıons of total qualıty management to a theory of work performance. *Academy ol Management Review*. *19*(3), 510-536.

Yaş, S. (2021). Toplam kalite yönetimi anlayışının sağlık hizmetlerinde uygulanması. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, 1*(1), 21-43.

Yatkın, A. (2004) *Toplam kalite yönetimi.* Nobel Yayın.

Yatkın, A. (2014). *Toplam kalite yönetimi (3. Baskı).* Nobel Akademik Yayıncılık.

Yavuzer, M. (2007). *Mesleki teknik eğitimde toplam kalite yönetimi ve türk telekom anadolu teknik lisesi uygulamaları*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resource*, 8 (2),196-217.

Yener, H. (2007). *Personel performansına etki eden faktörlerin yapısal eşitlik modeli (yem) ile incelenmesi ve bir uygulama.* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.

Yenersoy, G. (1997). *Toplam kalite yönetimi.* Rota Yayıncılık.

Yıldız, B. (2018). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının inovasyon ve firma performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin düzenleyici rolü.* [Doktora Tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.

Yılmaz, M. (2007). *Kalite yönetim sisteminin iş doyumuna etkisi : kalite belgesi bulunan ve bulanmayan matbaa işletmelerinde bir uygulama.* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.

Yong, J., Wilkinson, A. (2002). The long and winding road: the evolution of quality management. *Total Quality Management, 13*(1), 101-121.

Yusufoğlu, E. (2008). *Devlet hastanelerinde toplam kalite yönetimi uygulaması uşak devlet hastanesi örneği.* [Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Yükçü, S. (1999), Kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi. *Anadolu Matbaacılık*.

Yükçü, S., Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(4), 1-13.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler
Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** ❍ Erkek ❍ Kadın
2. **Yaşınız:** ❍ 18-25 ❍ 26-35 ❍ 36-45 ❍ 46 ve Üstü
3. **Medeni Durumunuz:** ❍ Evli ❍ Bekar
4. **Eğitim Durumunuz:** ❍ İlkokul-Ortaokul ❍ Lise ❍ Önlisans ❍ Lisans ❍ Lisansüstü
5. **Aylık Geliriniz:** ❍ 2500 TL ve altı ❍ 2501- 4500 TL ❍ 4501- 5500 TL ❍ 5501- 7500 TL ❍ 7501 TL ve üzeri

Liderlik					
Üst yönetim kalite programımızı aktif olarak yönetir ve uygulandıktan sonra etkinliğini gözden geçirir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticiler çalışanlara kalite taahhüdünü aktif olarak iletir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Çalışanlar kuruluştaki değişikliklerin uygulanmasına yardımcı olmaya teşvik edilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yönetim ekibi çalışanların kendi kararlarını almalarına izin verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yönetim, personel tarafından gösterilen çaba ve gelişmeleri takdir etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Personel Güçlendirme					
Çalışanlar kalite ilkeleri konusunda eğitilir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar ekip çalışması konusunda eğitilir.	1	2	3	4	5
İnsanların deneyimi ve eğitimi mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara göre ayarlanır veya özel eğitim planları geliştirilir.	1	2	3	4	5
İnsanlar, kuruluş için risk almadan, iyileştirme faaliyetlerine, ekip çalışmasına vb. dahil olmak üzere sorumluluk almaya ve kararlar almaya teşvik edilir ve	1	2	3	4	5
Personel başarılarını ve iyileştirmelerini ödüllendirmek için şeffaf bir sistem ile sosyal yardım sistemi (emeklilik planı, anaokulu vb.) geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanların performansı onları motive etmek ve iş performanslarını artırmak amacıyla ölçülür ve tanınır.	1	2	3	4	5
Tüm personel arasındaki iletişim artan, azalan ve yataydır, böylece çalışanlar iyi bilgilendirilmiş sayılır ve görüşlerine değer verilir.	1	2	3	4	5
İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmeler, personel memnuniyeti anketleri, çalışanlarla düzenli toplantılar, performans analizi vb. çalışmalar ile takip	1	2	3	4	5

Öğrenme					
Yöneticiler ve amirler, tüm çalışanların kuruluşun nasıl ve neden performans gösterdiğini anlamalarına yardımcı olmak için eğitim almasını sağlar.	1	2	3	4	5
Bu kuruluşun çoğu çalışanı, ürünlerimizi / hizmetlerimizi oluşturmak için kullanılan temel süreçleri anlar.	1	2	3	4	5
Tüm şirket çalışanları toplam kalite kavramları konusunda eğitilir.	1	2	3	4	5
Şirket çalışanları temel istatistiksel araçlar konusunda eğitilir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar ekip çalışması geliştirmek için eğitim alır.	1	2	3	4	5
Kuruluş içinde personel eğitimi için kaynakların kullanılabilirliği sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Üst Yönetim sürekli eğitimi teşvik eden bir ortam oluşturmuştur.	1	2	3	4	5
Yöneticiler ve amirler uzmanlık eğitimine katılırlar.	1	2	3	4	5

Çalışan Performansı					
İşimde devamlılık gösterir, görevimi aksatmam	1	2	3	4	5
İşimi planlar ve organize ederim	1	2	3	4	5
Güvenilir bir biçimde çalışırım	1	2	3	4	5
Ek görevler için gönüllüyüm	1	2	3	4	5
Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan, kısa yollardan kaçınırım	1	2	3	4	5
Zorlu ve fırsatlarla dolu görevleri ararım	1	2	3	4	5
Diğer iş arkadaşlarımın işlerini başarmaları için onlara yardım teklif ederim	1	2	3	4	5
Önemli detaylarla yakından ilgilenirim	1	2	3	4	5
Amir veya yöneticinin kararlarını savunurum	1	2	3	4	5
Uygun (Gerekli) resmiyeti, saygıyı gösteririm	1	2	3	4	5
İş arkadaşımı bir problem karşısında destekler ve cesaretlendiririm	1	2	3	4	5
İşimle ilgili problem çözmek için inisiyatif alırım	1	2	3	4	5
Kişisel disiplin ve öz kontrole sahibim	1	2	3	4	5
Zor bir iş görevinin hevesli bir şekilde üstesinden gelirim	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarıma yardım etmek veya departmanın etkinliğine katkıda bulunmak için işin gerektirdiklerinden daha fazlasını gönüllü bir biçimde yaparım	1	2	3	4	5

Bireysel Yenilikçilik					
Çalışma arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar.	1	2	3	4	5
Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım.	1	2	3	4	5
Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir.	1	2	3	4	5
Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm.	1	2	3	4	5
Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm.	1	2	3	4	5
Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir.	1	2	3	4	5
Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
Yeni fikirlere açığımdır.	1	2	3	4	5