T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SINIRSIZ İYİLEŞME, İŞGÖREN PERFORMANSI, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: LİBYA HAVAYOLU KARGO ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ABDULLAH MOHAMED SALEM ELARIFI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PROF. DR. ORHAN KÜÇÜK

ŞUBAT - 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.

Abdullah Mohamed Salem ELARIFI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SINIRSIZ İYİLEŞME, İŞGÖREN PERFORMANSI, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: LİBYA HAVAYOLU KARGO ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ABDULLAH MOHAMED SALEM ELARIFI

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: Prof. Dr. ORHAN KÜÇÜK

Müşteri memnuniyeti ve sınırsız iyileştirme, müşteriye ve kalite uygulamasının yaygınlığına odaklanan iki kuramsal kavramdır. Müşteri memnuniyeti, müşterinin alınan hizmetin beklentilerini ne ölçüde karşıladığını ortaya koyarken, sınırsız iyileşme, işletmenin kalite iyileştirme konusunda kararlılığını, kalite iyileştirmeyi şirket geneline yaygınlaştırma iradesini belirlemeyi sağlamaktadır.

Ayrıca, işgören performansı ve işletme performansı, organizasyonun verimliliğini, başarısını ve rekabet gücünü ölçmede en önemli değişkenler olarak kabul edilmektedir. İşgören perfomansı bireysel olarak çalışanları, önceden belirlenen performans hedeflerini ne ölçüde yakalayabildiklerini ölçerken işletme performansı işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyinin de bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Mevcut araştırmanın amacı, Libya'daki hava kargo şirketlerinde müşteri memnuniyeti ile işgören performansı ve işletme performansının her biri ile sınırsız iyileştirme arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Değişkenlerin bir anket formu aracılığıyla ölçülmesi için dört ölçek benimsenmiştir. Örneklem, Libya hava kargo şirketlerinde çalışan yargisal yöntemle belirlenmiş 200 çalışanı içermektedir.

Ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. Yapılan korelasyon analizinde, tüm değişkenler arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Diğer üç değişkeni kullanarak iş performansını modellemek için doğrusal bir regresyon modeli kullanılmış, burada her değişken için olumlu etkiler belirlenmiştir: Bu nedenle, kuruluşların planlama, strateji oluşturma ve izleme için bu değişkenleri gözönünde bulundurmalarının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Müşteri memnuniyeti, sınırsız iyileştirme, işgören performansı, işletme performansı, havayolu kargo, Libya.

Şubat 2022, 90 Sayfa.

ABSTRACT

MSC THESIS

THE RELATIONSHIP AMONG UNLIMITED IMPROVEMENT, EMPLOYEE PERFORMANCE, CUSTOMER SATISFACTION AND BUSINESS PERFORMANCE: A RESEARCH ON LIBYA AIRWAY CARGO COMPANIES

ABDULLAH MOHAMED SALEM ELARIFI

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SCIENCE
ENGINEERING MANAGEMENT
SUPERVISOR: PROF. DR. ORHAN KÜÇÜK

Customer satisfaction and unlimited improvement are two theoretical concepts that focus on the customer and the prevalence of quality practice. While customer satisfaction reveals the extent to which the service received meets the expectations of the customer, unlimited improvement ensures the determination of the enterprise in quality improvement and the will to spread quality improvement throughout the company.

In addition, employee performance and business performance are accepted as the most important variables in measuring the efficiency, success and competitiveness of the organization. While employee performance measures the extent to which individual employees can achieve predetermined performance targets, business performance is also evaluated as an indicator of the level of achievement of the goals of the enterprise.

The aim of the current research is to investigate the relationship between customer satisfaction and employee performance and unlimited improvement in air cargo companies in Libya. Four scales were adopted to measure the variables through a questionnaire. The sample includes 200 employees determine by judge method working in Libyan air cargo companies.

It was determined that the scales were valid and reliable. In the correlation analysis, positive and statistically significant relationships were determined between all variables. A linear regression model was used to model business performance using the other three variables, where positive effects were identified for each variable: It is therefore considered beneficial for organizations to consider these variables for planning, strategy formulation and monitoring.

KEYWORDS: Customer satisfaction, unlimited improvement, employee performance, business performance, airway cargo, Libya.

February 2022, 90 Page.

TEŞEKKÜR

En büyük şükrüm, Allah'a bana ilim öğrenme fırsatı verdiği ve derslerimde başarıyı nasip ettiği için. Aileme de destekleri ve teşvikleri için teşekkür etmek istiyorum.

Tez çalışmam boyunca ve master eğitimim boyunca tüm tavsiyeleri, yönlendirmeleri ve rehberlikleri için hocam Prof. Dr. Orhan Küçük'e özel teşekkürlerimi sunarım.

Abdullah Mohamed Salem ELARIFI

Kastamonu, 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TAAHHÜTNAME ..... **ii**
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **ix**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**
2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SINIRSIZ İYİLEŞTİRME **3**
2.1 Müşteri Memnuniyeti 3
2.2 Sınırsız İyileşme 7
2.2.1 Tanım ve Kapsam 7
2.2.2 Kavramın Önemi ve Amacı 11
2.2.3 Uygulama Aşamaları ve İlkeleri 12
2.2.4 Başarı Faktörleri 15
2.2.5 Sürekli ve Sınırsız İyileştirme İlişkisi 16
3. İŞGÖREN VE İŞLETME PERFORMANSI **18**
3.1 İşgören Performansı 18
3.2 İşletme Performansı 30
4. METODOLOJİ **38**
4.1 Problem Durumu 38
4.2 Konunun Önemi 39
4.3 Çalışmanın Amacı 39
4.4 Beklenen Yararlar 40
4.5 Araştırmanın Varsayımları 41
4.6 Araştırmanın Sınırları/Kısıtları 41
4.7 Araştırmanın Modeli 41
4.8 Araştırma Kapsamı 43
4.9 Veri Toplama Araçları ve Yöntemi 44
4.10 Araştırmanın Hipotezleri 45
5. BULGULAR **50**
5.1 Demografik Bulgular 50
5.2 Faktör Analizi 52
5.2.1 Sınırsız İyileşme 52
5.2.2 İşletme Performansı 54
5.2.3 İşgören Performansı 58
5.2.4 Müşteri Tatmini 61
5.3 Korelasyon Analizi ve Hipotez Testi 65
5.4 Değişkenlerin İş Performansı Üzerindeki Etkisi İçin Regresyon Modelleri 67
5.5 Cinsiyet, Yaş ve İş Özelliklerine İlişkin Analiz 69
5.6 Sonuç 74
5.7 Tartışma 76

5.8 Öneriler 79
KAYNAKLAR.....81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 Müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılan temel kavramlar.....4
Şekil 2.2 Müşteri memnuniyeti ölçümü için bir çerçeve.....5
Şekil 2.3 Perkins' model for customer satisfaction measurement.....6
Şekil 2.4 Müşteri memnuniyeti ölçümü için Hays ve Hill'in modeli 6
Şekil 2.5 ACSI modeli için teorik çerçeve 7
Şekil 2.6 Sürekli iyileştirme kapsamı dışında bırakılabilen ve sınırsız iyileştirme kapsamına alınan unsurlar. 10
Şekil 2.7 Sınırsız İyileşmenin Kapsamı.....11
Şekil 3.1 İşgören performansının değerlendirilmesini etkileyen faktörler 19
Şekil 3.2 Çalışan performans değerlendirmesi yaşam döngüsü 20
Şekil 3.3 Çalışan performans değerlendirmesi için kriterler 21
Şekil 3.4 İş performansı ölçüm matrisi.....35
Şekil 3.5 İşletme Performansı için SMART Modeli 35
Şekil 3.6 İşletme performansı için Sonuçlar-Belirleyiciler modeli 36
Şekil 3.7 Macro process model for business performance 37
Şekil 3.8 İş performansı için dengeli perspektif modeli.....37
Şekil 4.1 Araştırma Modeli.....42

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik Dağılımı 51
Tablo 5.2 Katılımcıların Sektör ve İş Bakımından Dağılımı 51
Tablo 5.3 Katılımcıların Sektör ve Çalışma Bölümü Bakımından Dağılımı 52
Tablo 5.4 Sınırsız İyileşme Faktör Analizi ve Ortalamaları (n = 200) 52
Tablo 5.5 İş Performansı Faktör Analizi ve Araçları (N=200) 54
Tablo 5.6 Çalışan Performans Faktör Analizi ve Ortalamaları (n=200) 58
Tablo 5.7 Müşteri Tatmini Faktör Analizi ve Ortalamaları (n=200) 61
Tablo 5.8 Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyonu 65
Tablo 5.9 Business performance regression model with unlimited improvement dimensions as predictors 67
Tablo 5.10 Regression model for business performance with unlimited improvement coefficients 67
Tablo 5.11 Yordayıcı olarak çalışan performans boyutlarını içeren iş performansı regresyon modeli 68
Tablo 5.12 Regression model for business performance with employee performance coefficients 68
Tablo 5.13 Müşteri Memnuniyeti Boyutların ile İş Performansı Regresyon Modeli 69
Tablo 5.14 Müşteri Memnuniyeti Katsayıları Ile Iş Performansı Için Regresyon Modeli 69
Tablo 5.15 Cinsiyet grupları arasındaki değişken farklılıkları için tek yönlü ANOVA testi (p <0,05) 70
Tablo 5.16 Yaş Grupları Arasındaki Değişken Farklılıkları İçin Tek Yönlü ANOVA Testi (P <0,05) 70
Tablo 5.17 Medeni durum grupları arasındaki değişken farklılıkları için tek yönlü ANOVA testi (p <0,05) 71
Tablo 5.18 Sektör Grupları Arasındaki Değişken Farklılıkları Için Tek Yönlü ANOVA Testi (p <0,05) 72
Tablo 5.19 İş deneyimi grupları arasındaki değişken farklılıkları için tek yönlü ANOVA testi (p <0,05) 73
Tablo 5.20 Çalışma bölümü grupları arasındaki değişken farklılıkları için tek yönlü ANOVA testi (p <0,05) 73

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

ACSI : Amerikan Müşteri Tatmin Endeksi
AMA : Amerikan Pazarlama Birliği
ANOVA : ANOVA Varyans Analizi
BP : İşletme Performanıs
CEO : Genel Müdür
CIPD : Personel Gelişim Enstitüsü
CS : Müşteri Tatmini
CSI : Müşteri Tatmin ENdeksi
IMSS : Uluslararası İmalat Strateji Araştırması
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
MFC : En Uygun Olasılıklar
R & D : Araştırma ve Geliştirme
SMART : Stratejik Ölçme ve Raporlama Tekniği
SME : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
TQM : Toplam Kalite Yönetimi

1. GİRİŞ

Bu araştırmada incelenen dört kavram müşteri memnuniyeti, sınırsız iyileştirme, çalışan performansı ve işletme performansıdır. Müşteri memnuniyeti, son yıllarda kuruluşlar için öncelik haline gelen en kritik kavramlardan biridir. Bir işletme için uzun vadede rekabet gücü ve başarı göstergelerinden biri olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, iş modelinin amacı, müşteri kaybetmek ve yenilerini kazanmak yerine, mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını korumak ve karşılamak olmalıdır. Bu stratejinin kullanılması yoluyla, kuruluş işini sürdürebilir. Müşteri geri bildirim programları, hızlı bir geri bildirime izin veren ve bu tür bir olgunun oluşmasını önlemek için düzeltici önlemleri kolaylaştıran etkili araçlardan biri olarak tanımlanır. Araştırma boyunca tartışılan müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılan birkaç model vardır.

Sınırsız iyileştirme, toplam kalite yönetimi ile ilgili bir kalite yönetimi kavramı olup, TKY ilke ve süreçlerinin kuruluş ve paydaşları genelinde uygulanmasını sağlar. iyileştirme kapsamına tüm kişileri, aşamaları ve uygulamaları dahil etmeyi, bununla ilgili tüm sınırlamaları kaldırmayı, kısıtlamaları ortadan kaldırmayı ve dolayısıyla iyileştirme kapsamını olabildiğince genişletmeyi amaçlar. Sınırsız iyileştirme, organizasyonun tüm alanlarda sınırsız olarak iyileştirilmesidir. İyileştirme sürekli olarak yapılmalı, ayrıca iyileştirmenin tüm alanlarda ve uygulamalarda herhangi bir sınırlama olmaksızın yapılması gerektiği kabul edilmelidir.

Bu araştırmadaki performans değişkenleri, çalışan performansını ve iş performansını içerir. Çalışanlar, insan varlıklarını oluşturduğundan, çalışan performansı organizasyon için kritik performans yönlerinden biri olarak tanımlanmıştır. Çalışan performans değerlendirmelerinde organizasyonel ortam dikkate alındığında, analiz, organizasyondaki farklı pozisyonlar için standartların ve kriterlerin özelleştirilmesine ve her biri için özel standartların geliştirilmesine olanak tanır. Ayrıca, çalışan performansı, insan kaynakları kavramları ve örgütsel çevrenin doğası ile ilgili olduğu belirtilen birçok örgütsel değişkenle ilişkili olarak incelenmiştir. Ayrıca işletme performansı, satış ve pazarlama, çalışanlar, ekip çalışması ve görev performansı dahil olmak üzere çeşitli iş değişkenlerini dikkate alan daha geniş bir kavramdır. İşletme

performansı modelleri yeniden yapılandırılmış, etkin ve doğru bir modelin uygulanması için faaliyet gösteren kuruluşların ihtiyacını karşılamak için yeni araçlar geliştirilmiştir.

Mevcut araştırma, Libya'daki hava kargo şirketlerinde müşteri memnuniyeti, sınırsız iyileştirme, çalışan performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Dört değişkenin ölçümü için güvenilir ölçekler kullanılmış ve istatistiksel kanıtlarla ilişkiler kurulmuştur. Tez esas olarak dört bölüme ayrılmıştır. İlk iki bölüm çalışmanın literatür incelemesini oluşturmaktadır: birinci bölüm müşteri memnuniyeti ve sınırsız iyileştirmeye, ikinci bölüm çalışan performansı ve işletme performansına odaklanmaktadır. Üçüncü bölüm, amacı, modeli, hipotezleri, sınırlamaları, varsayımları ve beklenen sonuçları dahil olmak üzere araştırmanın metodolojisini tanımlamaktadır. Dördüncü bölüm, hipotez testi, tartışma ve nihai sonuçlara ek olarak toplanan verilerin veri analizini içermektedir.

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SINIRSIZ İYİLEŞTİRME

2.1 Müşteri Memnuniyeti

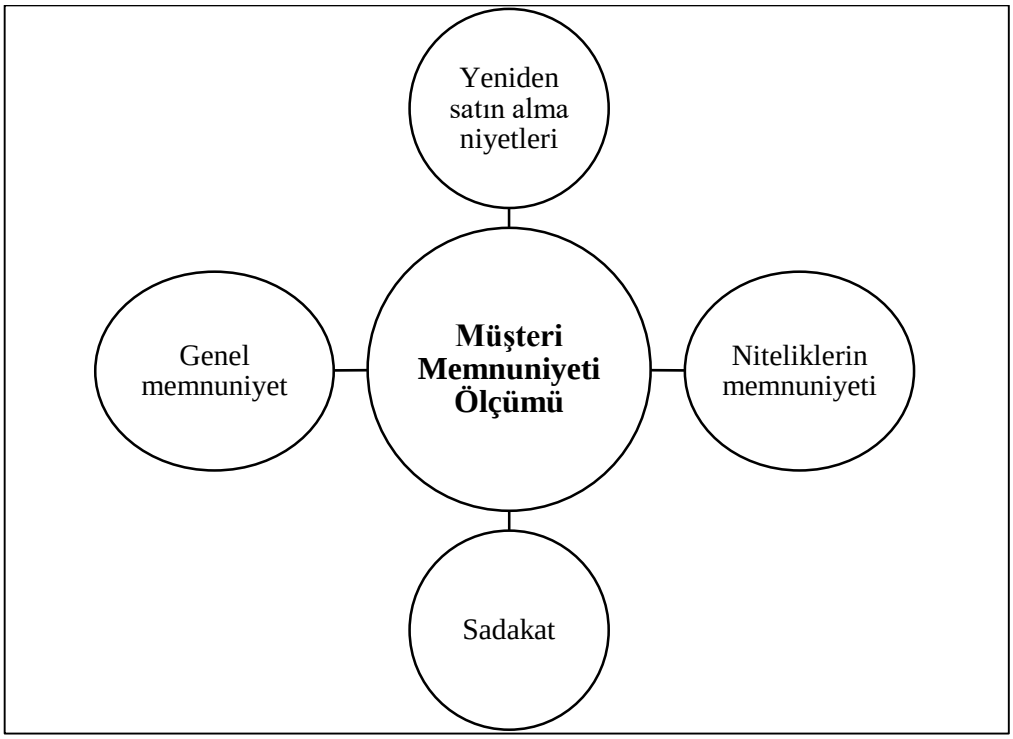
Müşteri memnuniyeti, dünya çapında birçok şirket için bir öncelik haline gelmiş ve bir şirketin uzun vadede başarısını belirlemede çok önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, organizasyonun rekabet gücü ve başarısı, bir gösterge olarak müşteri memnuniyetine bağlıdır, çünkü mevcut müşteriyi tatmin etmek, yeni müşterilerle değiştirmek yerine stratejik olarak en ekonomik seçimdir (Johnson ve Gustafsson, 2000). Bir kuruluşla önceki işlerinden memnuniyetlerine dayanan mevcut müşteriden tekrarlayan işler, iş operasyonları için temel bir sürdürülebilirlik yolu oluşturur. Churchill ve Surprenant (1982), müşteri memnuniyetini, özellikle pazarlama ve kalite yönetiminde iş uygulamalarının ve operasyonun kalbi olarak tanımlar. Oliver (2010), müşteri memnuniyetini, bir müşterinin bir hizmeti veya bir ürünü değerlendirirken farklı derecelerde yerine getirilmesinden ortaya çıkan hoş tüketim düzeyi olarak tanımlamıştır. Westbrook ve Reilly (1983), bir müşteri tarafından bir iş yerinden satın alınan bir hizmet veya ürünün tüketimi ile duygusal bir tepkinin ilişkilendirilmesi olarak ifade etmiştir.

Küçük, müşteri memnuniyetini; "müşteri tatmini; müşterinin talep isteklerinin karşılanması, uygun koşullar sunulması, ürüne ilişkin kalite algısının beklentilerine eşit veya beklentilerinin üzerinde olması halinde yaşayacağı mutluluk veya haz durumudur" biçiminde tanımlamıştır (Küçük, 2018).

Yazarlar ayrıca, bir işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirleyip tatmin edememesini, müşteri kaybının ana nedeni olarak görmektedir. Müşteri geri bildirim programları, hızlı bir geri bildirime izin veren ve bu tür bir olgunun oluşmasını önlemek için düzeltici önlemleri kolaylaştıran etkili araçlardan biri olarak tanımlanır. Müşteri memnuniyeti, müşterinin belirli bir markaya olan bağlılığı ile doğrudan ilişkiliyken (Rust ve Zahorik, 1993), iki değişken arasında istatistiksel olarak pozitif korelasyonlar bulunmuştur (Shankar vd., 2003). Ancak, yakın tanımlarına rağmen iki değişkenin aynı şey olmadığı da doğrulanmıştır (Shoemaker ve Lewis, 1999). Müşteri memnuniyetinin bunlardan biri olduğu, ikincisini etkileyen

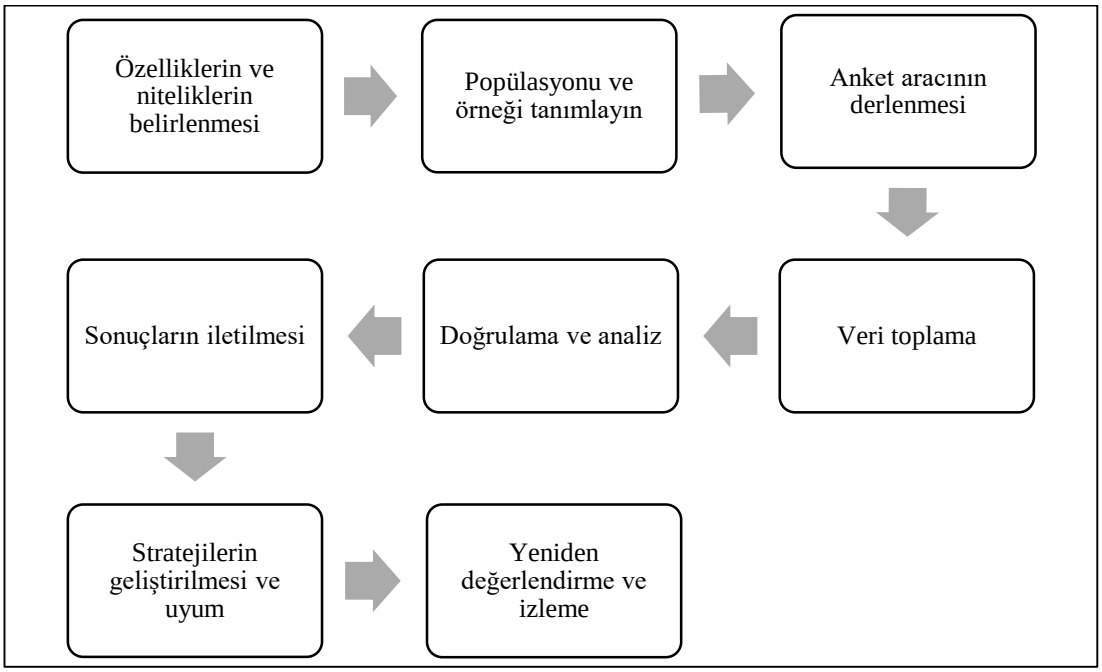
başka aracı değişkenler olabileceğinden, müşteri memnuniyetini sağlamanın daha yüksek müşteri sadakati düzeyine yol açacağının garantisi yoktur (Allen ve Rao, 2000).

Performans ve sadakat dahil olmak üzere diğer iş göstergeleriyle ilişkisi nedeniyle müşteri memnuniyetinin ölçülmesine olanak tanıyan araçlara büyük bir ihtiyaç vardır. Ayrıca, müşteri memnuniyeti ölçümü, daha iyi bir müşteri desteğini ve kalitenin farklı yönlerinde ürünlerde daha fazla iyileştirme için iş modelindeki zayıf noktaların belirlenmesini kolaylaştırır (Perkins, 1993). Şekil 2.1'de gösterildiği gibi, bir yeniden satın alma için müşteri memnuniyeti ölçüm niyetleri, niteliklerin memnuniyeti, sadakat ve genel memnuniyet ile hedeflenen dört temel kavram vardır. Aynı ürünü satın alma alışkanlığına yol açan ürün ve hizmetten memnuniyet düzeyi, yeniden satın alma niyetleri ile ölçülür. Niteliklerin memnuniyeti, satın almanın belirli ayrıntılarını ve memnuniyete neden olan satın alınan ürün veya hizmeti ölçer. Sadakat, müşterinin ürüne ve işletmeye bağlılığını ölçerken, genel memnuniyet, müşterinin tüm satın alma ve tüketim deneyimini ölçekli bir ölçümle ölçer (Smith vd., 1999).



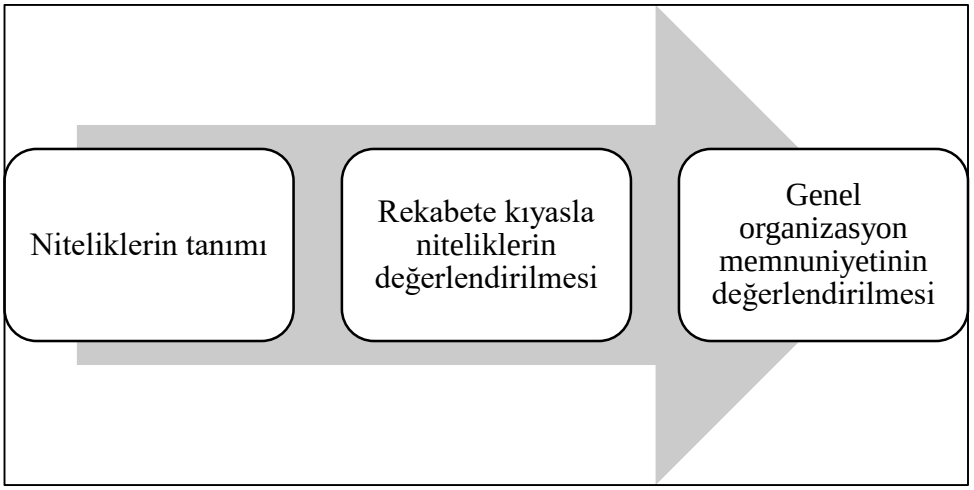
Şekil 2.1 Müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılan temel kavramlar (Smith vd., 1999)

Müşteri memnuniyeti ölçümü için başka bir model Kristensen, Kanji ve DahlGaard (1992) tarafından, ölçümünün Şekil 2.2'de gösterildiği gibi bir süreç çerçevesi aracılığıyla tanımlandığı bir model olarak sunulmuştur. Model, müşteri memnuniyetini güçlendirmesi beklenen özelliklerin veya niteliklerin tanımlanmasıyla başlar. Model, bir ürün veya hizmeti satın alan müşteri tabanını veya popülasyonu tanımlamaya devam eder, ardından model, mevcut veya potansiyel müşteriler olsun, ondan verilerin toplandığı araştırma örneğini tanımlar. Müşteri memnuniyeti ölçümü için ürün veya hizmete uygunluk ve nüfusa göre bir örnekleme planı yapılır ve bir anket aracı derlenir. Daha sonra, veri toplama için anketler dağıtılır, ardından veri doğrulama ve analiz yapılır. Son olarak, sonuçlar iletilir ve periyodik olarak yeniden değerlendirmelerdeki ayarlamalarla müşteri memnuniyetini artırması beklenen iş stratejilerinin geliştirilmesi için kullanılır.



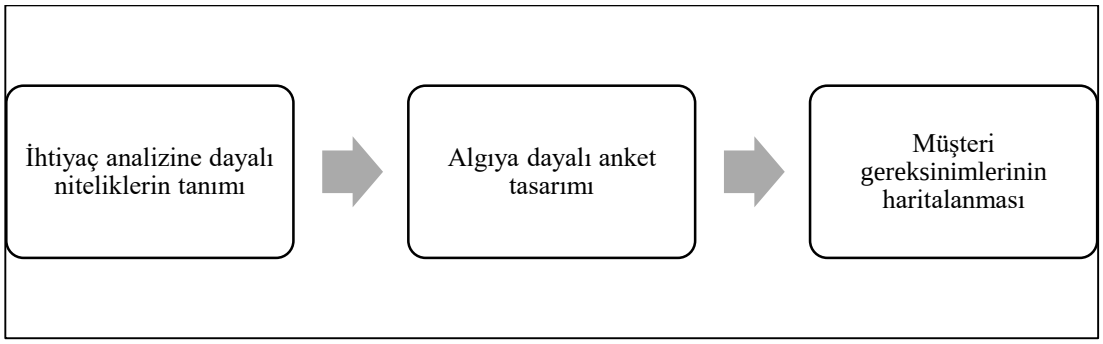
Şekil 2.2 Müşteri memnuniyeti ölçümü için bir çerçeve (Kristensen vd., 1992)

Müşteri ihtiyaçları ve gereksinimleri, bir organizasyonun daha yüksek müşteri memnuniyeti seviyelerine ulaşmasına yardımcı olan temel veriler olarak tanımlandığından, Perkins (1993) ölçüm için üç ana adım belirlemiştir: ürün veya hizmet özelliklerinin tanımı, diğer benzer ürünlerle karşılaştırmalı olarak bu nitelikler için müşterilerin değerlendirilmesi ve Şekil 2.3'te gösterildiği gibi, müşterinin kuruluştan genel memnuniyetinin değerlendirilmesi.



Şekil 2.3 Perkins' model for customer satisfaction measurement (Perkins, 1993)

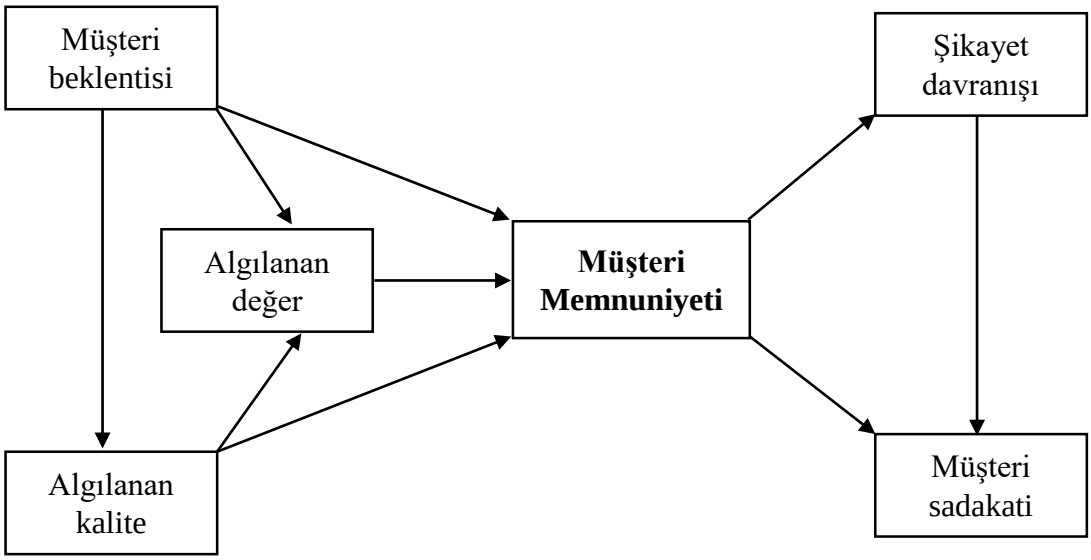
Hays ve Hill (2009), müşteri ihtiyaçlarını analiz etmek için bir ürün veya hizmetin temel niteliklerini tanımladıktan sonra, algıya dayalı bir anketin tasarlandığı ve sonuçların aşağıda gösterildiği gibi müşteri gereksinimleri için bir harita geliştirmek için kullanıldığı başka bir yaklaşımı benimsemiştir. Şekil 2.4.



Şekil 2.4 Müşteri memnuniyeti ölçümü için Hays ve Hill'in modeli (Hays ve Hill, 2009)

Müşteri memnuniyetini ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir ölçek, 1989 yılında müşteri memnuniyeti indeksi (CSI) olarak adlandırılmıştır. Model, kuruluşun müşterilerinin ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamadaki performansına dayalı olarak müşteri memnuniyetini ölçmede kuruluşa yardımcı olmak için oluşturulmuştur. Ölçek, her ülkenin kendine özgü pazar ve müşteri koşullarına göre bölgesel olarak geliştirilmiştir. Fornell vd. (1996), sonuçlarıyla birlikte 34 farklı sektörde 200'den fazla kuruluşta CSI'nin Amerikan versiyonunun kullanımını kaydetmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılan yeni uyarlanmış ölçek daha sonra ACSI olarak kısaltıldı ve müşteri memnuniyetini üç ana boyuta göre ölçtü: algılanan değer,

müşteri beklentisi ve algılanan kalite (Vavra, 1997). Şekil 2.5'te gösterildiği gibi, ACSI modeli müşteri memnuniyetini belirlemede yukarıda bahsedilen üç boyuta bağlıyken, ikinci değişken şikayet davranışı ve müşteri sadakati üzerindeki etkisini belirlemek için kullanılmıştır.



Şekil 2.5 ACSI modeli için teorik çerçeve (Vavra, 1997)

Ayrıca performanslarına bağlı olarak hizmet ve ürün başarısını belirleyen unsurlar, müşteri memnuniyeti boyutları ile birlikte temel performans göstergelerine dahil edilmiştir. Bu amaçla organizasyondaki finansal getiriler, satış hacimleri ve gelişim ile birlikte müşteri memnuniyetini ölçen boyutlar ve diğer ilgili değişkenler kullanılmıştır (Zirger ve Maidique, 1990). Diğer çalışmalarda, müşteri memnuniyetinin finansal olmayan göstergeler altına düştüğü performansı ölçen faktörlerin daha iyi anlaşılması için performans göstergeleri finansal ve finansal olmayan olarak ayrılmıştır (Cooper ve Kleinschmidt, 1987).

2.2 Sınırsız İyileşme

2.2.1 Tanım ve Kapsam

Sınırsız iyileştirme, sürekli iyileştirme uygulamalarında karşılaşılan tüm sınırlamaların ortadan kaldırılmasına dayanan ve TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ve başarıyı etkileyen veya sınırlayan faktörlere dikkat çeken Küçük (2011)

tarafından önerilen yeni bir iyileştirme aracıdır. Tüm sektörlerde faydası olan bu araç, TKY'nin yeni bir iyileştirme aracı ve uygulaması olarak kullanıldığında organizasyonel performansın iyileştirilmesine önemli katkılarda bulunacağı saha araştırmaları ile ortaya konmuştur. Bu çerçevede, sınırsız iyileşmenin tanımı:

“Bütün organizasyonel süreçlerde iyileştirmenin sınırsız ve sürekli olarak gerçekleştirilmesi, bu yüzden kalite iyileştirme uygulamalarının tüm süreçlere, kişilere, aşamalara ve diğer organizasyonel ve organizasyon dışı faktörleri kapsayacak şekilde genişletilmesine ve buna bağlı olarak mevcut ve olası tüm kısıtlamaların ortadan kaldırılmasına dayanan bir kalite iyileştirme uygulamasıdır." (Küçük, 2011).

Sınırsız iyileşmede, iyileştirme kapsamına tüm kişileri, aşamaları ve uygulamaları dahil etmek, bununla ilgili tüm sınırlamaları kaldırmak, kısıtlamaları ortadan kaldırmak ve dolayısıyla iyileştirme kapsamını olabildiğince genişletmek amaçlanır. Sonuç olarak, mümkün olan en iyi üretkenlik, verimlilik ve kalite seviyesine ulaşmak mümkün olabilir.

Sınırsız iyileşme, organizasyonun tüm alanlarda sınırsız olarak iyileştirilmesidir. İyileştirme sürekli olarak yapılmalı, ayrıca iyileştirmenin tüm alanlarda ve uygulamalarda herhangi bir sınırlama olmaksızın yapılması gerektiği kabul edilmelidir.

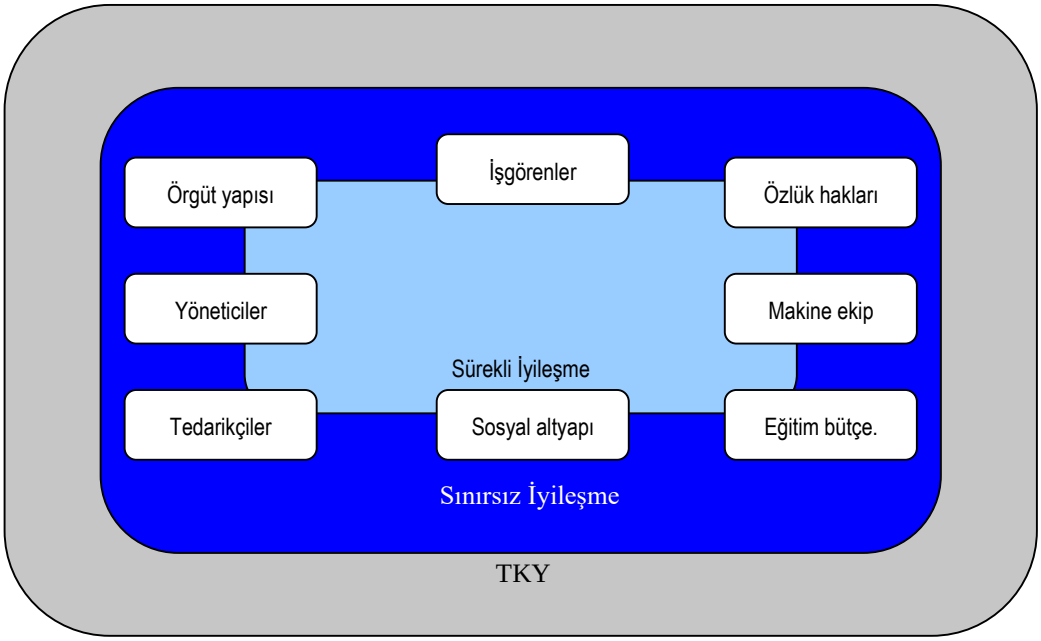
Sınırsız iyileşmenin uygulanmadığı organizasyonlarda sürekli iyileştirme belirli alanlarla sınırlıdır ve belirli süreçlere, kişilere veya alanlara genişletilememektedir. Bu kişilerin veya süreçlerin bağışıklığı vardır veya artık iyileştirilemeyecekleri düşünülmektedir. Bunun nedenleri kişiye veya sürece göre değişir.

Nedeni ne olursa olsun, iyileştirme kapsamı dışında kalan unsurların varlığı, genel olarak TKY'nin başarısını, özel olarak ise sürekli iyileştirmeyi azaltmaktadır.

Kuruluşların kalite iyileştirme uygulamalarında karşılaşılan başlıca kısıtlama alanları aşağıda sıralanmıştır:

- Organizasyonun Yapısı
- Yöneticiler
- Belirli Çalışanlar
- Süreçler (Tedarik, üretim, müşteri teslimatı)
- Ürün
- Tedarikçiler
- Araçlar
- Çalışma saatleri
- Kişisel Haklar
- Eğitim Bütçesi
- Sosyal Altyapı
- İzinler
- Ödül sistemi

TKY'de sürekli iyileştirme uygulamaları kapsamı dışında bırakılabilecek bu unsurlar ve konular Şekil 2.6'da gösterilmektedir (Küçük, 2021).



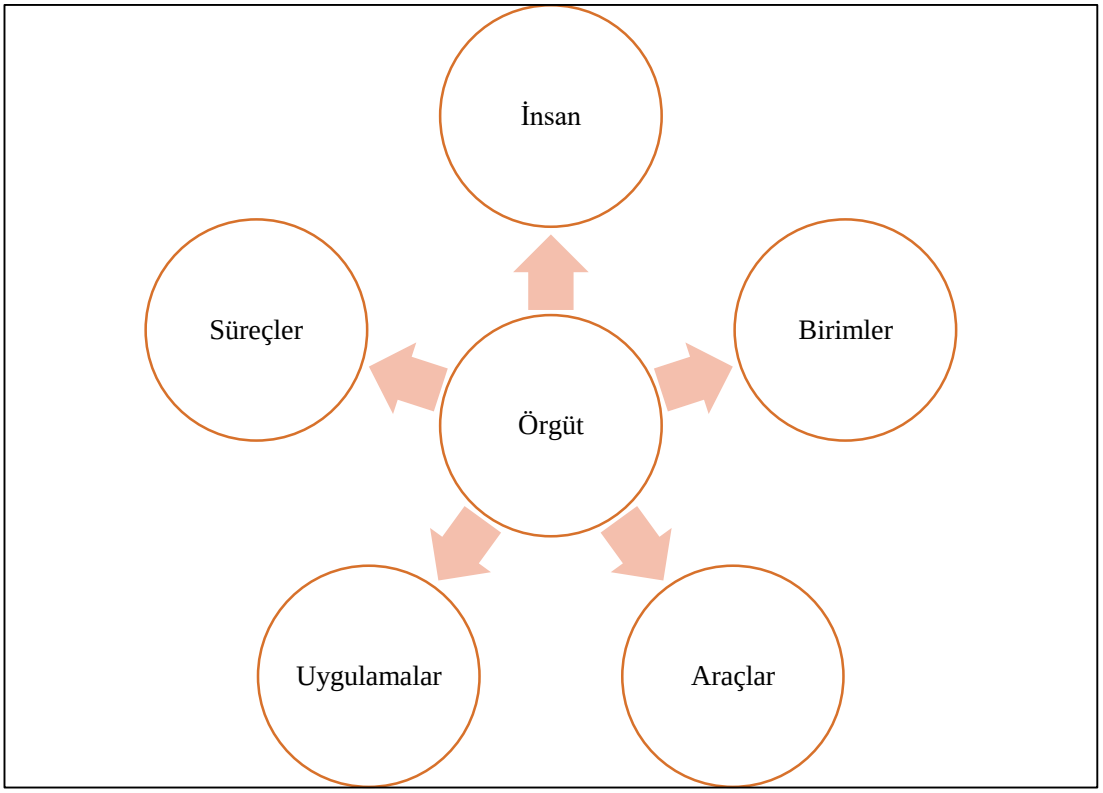
Şekil 2.6 Sürekli iyileştirme kapsamı dışında bırakılabilen ve sınırsız iyileştirme kapsamına alınan unsurlar.

Şekil 2.6'dan da görüleceği üzere, organizasyonun yapısı, bazı yönetici ve çalışanlar, bazı tedarikçiler ve bazı makine ve teçhizat iyileştirme dışında tutulabilir ve diğer faktörler üzerinden iyileştirme faaliyetlerinin yapılması istenebilir. Diğer bir deyişle, bu unsurlardan bazıları aracılığıyla sürekli iyileştirme yapılır ve iyileştirme, organizasyonu oluşturan tüm unsurları kapsayacak şekilde gerçekleştirilmeyebilir.

Ancak bir organizasyondaki tüm unsurlar iyileştirme kapsamına alınamıyorsa, o organizasyonda sistematik iyileştirmeden söz edilemez ve bunun sonucunda organizasyon performansında arzu edilen iyileştirme sağlanamaz.

Şekil 2.7. TKY çerçevesinde sınırsız iyileştirmenin kapsamını ve sürekli iyileştirmenin müdahale edemeyeceği veya yeterli olmadığı alanları belirtir (Küçük, 2021).

Şekil 2.7. bir organizasyonu ve organizasyonun tüm departmanlarını, araçlarını ve uygulamalarını gösterir. Oklar, her departmanda herhangi bir sınırlama olmaksızın sürekli iyileştirme yapılması gerektiğini göstermektedir.



Şekil 2.7 Sınırsız İyileşmenin Kapsamı

Sınırsız iyileştirme, organizasyonun ölçeğinin bileşenleri arasında incelenen ve kapsamı itibariyle organizasyon performansını etkileyen tüm unsurları kapsar. Böylece tüm insanlar, birimler, araçlar ve uygulamalar iyileştirmeye dahil edilir.

2.2.2 Kavramın Önemi ve Amacı

Kavramsal anlamda sınırsız iyileşme, ilk olarak bu çalışma ile bilimsel literatüre kazandırılmıştır. Yapılan uygulama sınırsız iyileştirmenin ilk uygulaması olup teorik boyutu desteklemektedir. Bundan sonra bu konu ile ilgili daha ileri çalışmalar yapılacak ve konu daha da ileri götürülecektir.

Kalite iyileştirme uygulamalarında özellikle bazı sektörlerde iyileştirme kapsamına alınamayan tabirle mayınlı arazi nedeniyle TKY uygulamaları tam olarak sağlanamamaktadır.

Sınırsız iyileştirmenin önemi, temel olarak TKY uygulamasında karşılaşılan sorunlardan ve sadece belirli sınırlar ve kısıtlı çevrelerde gerçekleştirilen kalite iyileştirmesinden kaynaklanmaktadır.

Sınırsız iyileştirme yaklaşımı, tüm kişilerin, süreçlerin, araçların vb. iyileştirme kapsamına alınmasını sağlamak için temel bir öneri sunar ve bu eksikliğe dikkat çeker. Böylece, tüm unsurlar, bu durumda TKY uygulamasının başarısının artmasıyla sonuçlanan iyileştirme kapsamına dahil edilmiştir. Dolayısıyla organizasyonel performans ve müşteri memnuniyeti aslında arttırılabilir.

Sınırsız iyileştirmenin temel amacı, iyileştirmeyi tüm unsurlara yaygınlaştırarak faktör verimliliğini her aşamada mümkün olduğu kadar artırmak ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetini ve kâr artışını sağlamaktır.

Bu amaca paralel olarak sınırsız iyileştirme amaçları maddeler halinde sıralanabilir.

Bu amaçlar şunlardır (Küçük, 2021).

- Kalite iyileştirmesini tüm unsurlara yaymak.
- Tüm faktörlerin üretkenliğini ve verimliliğini artırmak.
- Gerçek bir iyileştirme sağlamak.
- Üretim miktarını artırmak.
- Karı artırmak.
- Çalışan ve müşteri memnuniyetini artırmak.

2.2.3 Uygulama Aşamaları ve İlkeleri

TKY'nin temel ilkeleri doğrultusunda sınırsız iyileştirmenin çerçevesini oluşturan, temel faaliyetleri belirleyen ve genel kuralları belirleyen ilkeler bulunmaktadır.

Sınırsız iyileştirme ancak bu ilkeler çerçevesinde gerçekleştirildiğinde başarılı olabilir. Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Küçük, 2021):

- Mükemmeliyetçilik esastır.
- Kalite sınırlandırılamaz.
- Her süreç önemlidir.
- Her öneri değerlidir.
- Her müşteri değerlidir.
- Her çalışan değerlidir.
- Her unsur eleştirilebilir.
- Her parça değiştirilebilir.
- Hiçbir unsur vazgeçilmez değildir.

Sınırsız iyileştirme sistematiği beş aşamada ifade edilebilir. Bu aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Küçük, 2021):

- Kaynakların belirlenmesi.
- İyileştirme sistematiğinin geliştirilmesi.
- Gerekli değişiklikleri yapmak.
- Sonuçların izlenmesi.
- Sınırsız iyileştirmeyi kalıcı kılmak.

İlk aşamada organizasyonun sahip olduğu tüm soyut ve somut unsurlar belirlenmelidir. Bu unsurlar genel hatlarıyla aşağıda sıralanmıştır (Küçük, 2021):

- İnsan kaynakları.
- Makine ve ekipman.
- Araçlar.
- Tesis veya kuruluş yeri.
- Lisans sözleşmeleri ve diğer tüm sözleşmeler.
- Süreçler.
- Prosedürler.
- Tedarikçiler.
- Ürün
- Ticari Markalar.

İkinci aşamada iyileştirme sistematiği geliştirilir. Burada öncelikle her bir elemanın mevcut durumu belirlenir. Daha sonra elementlerin nasıl iyileştirileceğine dair bir çalışma yapılır. İyileştirme uygulaması adım adım bir plan dahilinde yapılır ve yapılabilecek değişiklikler belirlenir.

Üçüncü aşamada, önceden belirlenen değişiklikler plana uygun olarak gerçekleştirilir.

Dördüncü aşamada, bu değişikliklerin sonuçları izlenir ve performansın iyileştirilmesine ve artırılmasına ne ölçüde katkı sağladığı değerlendirilir. Bu aşama gerçekleştirilirken bir kontrol listesi oluşturulur. İyileştirmeye konu olan tüm

unsurlar, önceki ve yeni performansları ile karşılaştırılarak kontrol edilir. Farklılıklar ortaya çıkarılarak gerekli düzeltmeler yapılır.

Son aşamada ise tüm süreçleri ve unsurları kapsayan iyileştirme uygulamaları kalıcı hale getirilir. Bu, TKY'nin özü olan kalite iyileştirmesini sonsuz çabalar zinciri olarak ele almak ve sınırsız iyileştirmeyi kalıcı kılmak anlamına gelir.

2.2.4 Başarı Faktörleri

Sınırsız iyileştirmenin başarılı olabilmesi için bir takım faktörlerin geçerli olması gerekir. Bunlar kritik başarı faktörleri olarak tanımlanmaktadır. Sınırsız iyileştirme için kritik başarı faktörleri aşağıda listelenmiştir (Küçük, 2021):

- Yönetimin liderliği ve sorumluluğu.
- İç ve dış müşteri memnuniyeti.
- Herkesin katılımıyla misyon ve vizyonun belirlenmesi.
- Sınırsız değişiklik.
- İstikrar.
- Eğitim.
- Uygulama sistematiğini esas almak.
- Performans kriterlerinin belirlenmesi.
- Tavsiye ve ödül sistemi.
- Tüm kısıtlamaların ortadan kaldırılması.

Bu başarı faktörlerinin dikkate alınması, yönetimin sorumluluk alması, müşteri memnuniyeti unsurlarının doğru belirlenmesi, memnuniyet sağlayabilecek

uygulamaların yapılabilmesi, herkesin katıldığı bir misyon belirlenebilmesi ve değişimi engelleyen kısıtlamaların ortadan kaldırılması ile sınırsız iyileştirme başarılı olabilir.

Dikkate alınması gereken diğer unsurlar ise istikrar, bu işi yapacak personele gerekli eğitimlerin verilmesi, insan gücünün geliştirilmesi, performans ölçütlerinin belirlenmesi ve başarı düzeylerinin değerlendirilmesidir.

Tavsiye ve ödül sistemi de ayrı bir kritik başarı faktörü olarak belirtilmektedir. Bu sistem doğru yürütülürse sınırsız iyileştirme ivme kazanabilir, "bir işi en iyi yapan onu bilir" anlayışına uygun olarak çalışanların kendi işleriyle ilgili tavsiyeleri alınabilir ve iyileştirme sağlanabilir.

2.2.5 Sürekli ve Sınırsız İyileştirme İlişkisi

Sınırsız iyileştirme, sürekli iyileştirme veya Kaizen'e alternatif olarak sunulan bir araç değildir. Sınırsız iyileştirme, kendi bakış açısı ve uygulama sistematiği ile birlikte ele alınması gereken yeni bir araçtır.

TKY kapsamında TKY'nin temel felsefesi doğrultusunda geliştirilen her yeni araç araç, önceki yöntemlere ek bir araç olarak kullanılmakta ve diğer yöntemlerin önemini ortadan kaldırmamakta veya önemini azaltmamaktadır. Yeni geliştirilen bir araç ya öncekilerden bağımsız olarak farklı bir şekilde kullanılır ya da önceki uygulamaların sonuçlarını iyileştirecek veya faydalarını artıracak şekilde uygulanır.

Sınırsız iyileştirme, öncelikle sürekli iyileştirmeyi içeren ve bu temel araca önem veren bir uygulamadır. Ancak sürekli iyileştirme kapsamında yürütülen kalite iyileştirme uygulamalarında bazı eksikliklerin bulunduğunu, bazı alanların yeterince iyileştirilemediğini ve iyileştirmenin bu alanlara da yaygınlaştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun için bu uygulamanın sistemli bir şekilde yürütülmesi ve iyileştirmeye tüm unsurların dahil edileceği ve sonuçların değerlendirileceği bir kontrol sistemi oluşturmak gerekmektedir.

Bu doğru yapılırsa her araç, kişi veya aşama kalite iyileştirme sürecine katılacak ve performans farkı izlenecektir.

3. İŞGÖREN VE İŞLETME PERFORMANSI

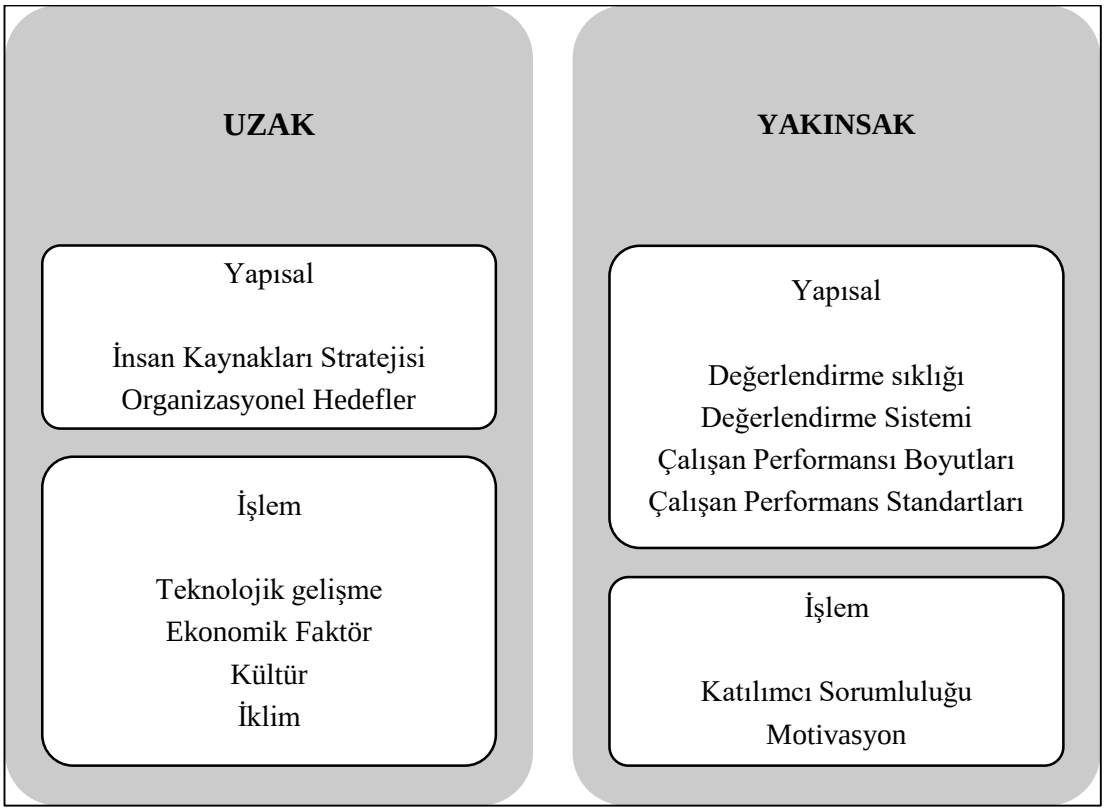
3.1 İşgören Performansı

İş ortamında, çalışan performansının değerlendirilmesi, performans yönetimi sürecinin önemli bir parçası olarak ortaya çıkmıştır (Stanciu, 2015). Kavramı anlamak ve organizasyonlarda uygulamak için sürekli arayış, çalışma ortamını performansı değerlendirme ve ölçmede çok önemli faktörlerden biri olarak gören yeni yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır (Levy ve Williams, 2004). Kaynaklar ayrıca, bunları kuruluş tarafından belirlenen misyon ve vizyon ve hedefler dizisi ile uyumlu hale getirmek için temel yönetim sürecini değerlendiren verilerin dahil edilmesini vurgular (Caruth ve Humphreys, 2008). Çalışan performansı değerlendirmelerinde örgütsel çevre göz önüne alındığında, analiz, organizasyondaki farklı pozisyonlar için standartların ve kriterlerin özelleştirilmesine ve her biri için özel standartların geliştirilmesine olanak tanır (Pulakos, 2009).

İşgören performansı, belli bir işte, sahip olunması gerekli nitelikleri taşıyan, ilgili teknik ve sosyal donanıma sahip işgörenlerin belli bir dönemde ortaya koyacağı, işiyle veya sorumluluk alanıyla ilgili çıktı miktarıdır (Küçük, 2021).

Sosyal etkileşimler ve davranışlar da dahil olmak üzere iş ortamıyla ilgili faktörlerin, performans yönetimi süreçlerinin verimliliğini artırmaya katkıda bulunan çalışan performans değerlendirmeleri için gerekli olduğu bulunmuştur (Pulakos vd., 2015). Bir başka çalışma, çalışan performansının verimli bir şekilde değerlendirilmesi için çalışma ortamındaki sosyal ve örgütsel faktörlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir (Levy vd., 2015). Ekonomik faktörler, insan kaynakları stratejisi, organizasyon kültürü ve bilgi transferi uygulamaları dahil olmak üzere, çalışan değerlendirme araçlarını ve sistemlerini etkilemekten birkaç organizasyonel çevre faktörü sorumlu kabul edilmiştir (Skinner ve Searle, 2011). Çalışan performans değerlendirmesini etkileyen faktörler, değerlendirme süreci için belirlenen hedeflerden etkilenen distal ve proksimal olarak ayrılır. Uzak faktörler teknolojik gelişme, ekonomik faktörler, insan kaynakları stratejisi, organizasyonel hedefler, kültür ve iklimi içerirken, proksimal faktörler değerlendirme sıklığı ve motivasyonu

içerir. Şekil 3.1'de gösterildiği gibi, bu faktörler ayrıca değerlendirme aracının tasarımı ile ilgili yapısal faktörler ve değerlendirme üzerindeki etki ile ilgili süreç faktörleri olarak ikiye ayrılmıştır (Levy ve Williams, 2004).

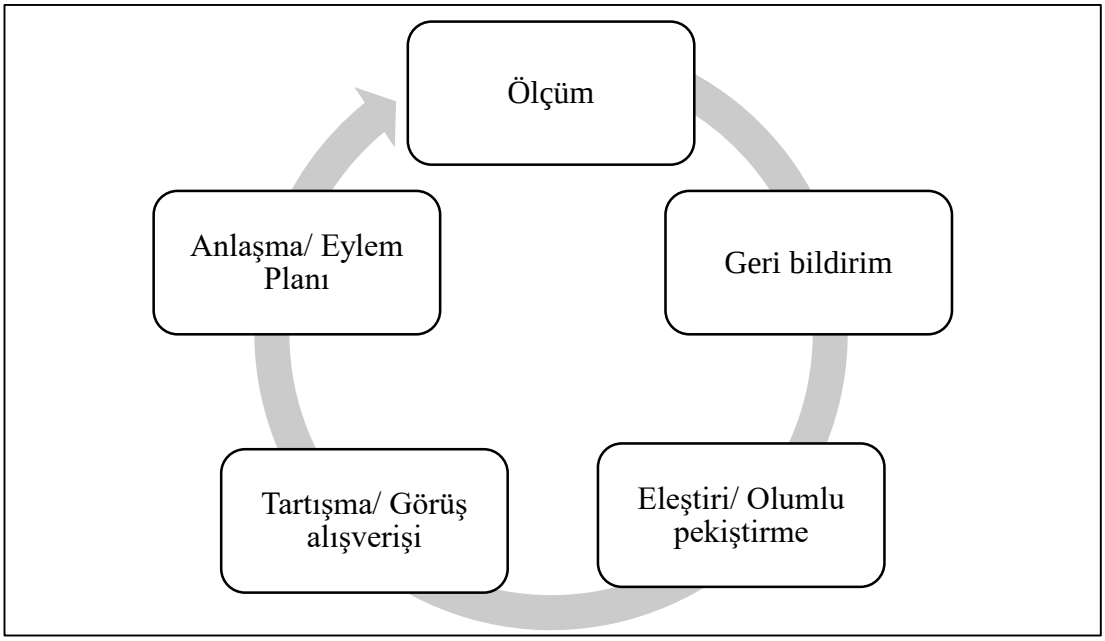


Şekil 3.1 İşgören performansının değerlendirilmesini etkileyen faktörler (Levy ve Williams, 2004)

Bir araştırma, çalışan performans değerlendirmesinde çalışma ortamının koşullarını dikkate almanın esas olduğunu ve uygulama sonrasında çalışan memnuniyetini doğrudan etkilediğini savunmuştur (Fay, 2015). Ayrıca, değerlendirmenin verimliliği, tamamlandıktan sonra geri bildirim kullanılarak artırılır, bu da çalışan performans değerlendirme başarısı için gerekli olan organizasyonel çevre ile ayarlamalar yapmaktadır (Tracey, 2014). Çalışan performansının, daha önce tartışılan örgütsel çevre faktörlerine ek olarak, insan kaynakları yönetimi süreçleri ve sistemleri ile yakın bir ilişkisi olduğu da ileri sürülmektedir (Skinner ve Searle, 2011). Bu nedenle, çalışan performans değerlendirmesindeki başarı, uygulama süreci boyunca kuruluş içindeki çalışma ortamının belirli özelliklerinin anlaşılmasıyla ilişkilidir (Van Dijk ve Schodl, 2015). Daha sonra, bağlamla ilgili stratejik yaklaşımlar kullanılarak çalışan performansının değerlendirilmesi, kullanılan aracın

gücünü artırmakta ve çalışanlar ve yönetim arasındaki iki yönlü iletişim yoluyla sonuçlarını iyileştirmektedir (St-Onge ve Morin, 2012). Ayrıca, değerlendirme aracı tasarlanırken sektör ve büyüklük açısından şirket özelliklerinin dikkate alınması ve çalışan performansından en gerçekçi sonuçların elde edilmesi önemlidir (Dattner, 2013).

İşgören performansı bir iş yılı içinde belirli bir zamanda ölçülürken, süreç geri bildirimin yanı sıra ödül ve eğitim sistemlerini de içerdiğinde süreç daha verimli hale gelir (DeNisi vd., 2014). Bu nedenle başarılı bir çalışan performans değerlendirmesi, çalışanın davranışlarına ve sonuçlarına odaklanmanın yanı sıra rol hedeflerinin ve performans kriterlerinin net bir tanımını içeren bir model içine yerleştirilmelidir (Kondrasuk, 2011). Şekil 3.2'de gösterildiği gibi, ideal çalışan performans değerlendirme sistemi, sürecin ölçümle başladığı ve çalışan ile çalışan performansını artırmaya yönelik stratejiler üzerinde anlaşmaya varıldığı ve ardından sürecin tekrarlandığı bir yaşam döngüsü olarak çalışır (CIPD, 2020).



Şekil 3.2 Çalışan performans değerlendirmesi yaşam döngüsü (CIPD, 2020)

Çalışanla iletilen açık bir dizi faktöre dayalı olarak çalışan performansı ölçüldükten sonra, yönetim tarafından çalışanlara performans seviyeleri ve iyileştirme fırsatları açısından sonuçları hakkında bir geri bildirim sağlanır. Daha sonra, çalışanın performansının artmasına yol açabilecek gerekli araç ve adımları sağlamak için

olumlu pekiştirme adımı ile eleştiri yapılır. Görüş alışverişinde, çalışma ortamındaki sınırlamaları anlamak için yönetim ve çalışanları arasında bir tartışma yapılır. Son olarak, iki taraf arasında sorunların nasıl çözüleceği, mevcut performansın nasıl sürdürüleceği ve önümüzdeki dönemde performans seviyelerinin nasıl iyileştirileceği konusunda bir anlaşmaya varılmalıdır.

Çalışan performans değerlendirmelerinde kullanılan standartlar ve kriterler, ölçüm sürecinde kritik öneme sahiptir ve çalışanın pozisyonuna, rolüne ve işin doğasına göre sorgulanmalıdır. Ancak, değerlendirme aracı, rolü organizasyonun genel hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi hedefleyen kriterleri de dikkate almalıdır (Caruth ve Humphreys, 2008). Çalışan değerlendirmesinde Şekil 3.3'te gösterildiği gibi üç ana değerlendirme kriteri vardır (Hutu ve Avasilcai, 2011).



Şekil 3.3 Çalışan performans değerlendirmesi için kriterler (Hutu ve Avasilcai, 2011)

Thao ve Hwang (2002) yaptığı bir araştırmada, bazı araştırmacı ve uygulayıcılara göre, çalışanların performansı üzerinde bireysel ve toplu olarak liderlik, örgüt kültürü, çalışma ortamı ve motivasyon gibi belirli faktörlerin olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Birçok bilim adamı, tek kelimelik liderlik için farklı tanımlar verir. Liderlik, bir yöneticinin belirli bir durumda belirli hedeflere ulaşmak için başkalarının davranışlarını ve çalışmalarını yönlendirebileceği ve

etkileyebileceği bir süreçtir. Liderlik, bir yöneticinin astlarını güvenle ve gayretle çalışmaya ikna etme yeteneğidir. Liderlik, bir grubun amacın gerçekleşmesini etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Liderlerin gelecek vizyonunu geliştirmesi ve örgüt üyelerini vizyonlara ulaşmak ve performansı geliştirmek istemeleri için motive etmesi gerekmektedir (Iqbal vd., 2015).

Adair'e (2002) göre, "Liderlik, başkalarını tanımlanmış hedefleri coşkuyla aramaya ikna etme yeteneğidir. Bir grubu birbirine bağlayan, performanslarını artıran ve hedeflere yönlendiren insan faktörüdür". Liderlik, uzun vadeli ve büyük resme odaklanarak, her zaman kendini güvenceye almak için değil, aslında risk almak için ve sadece sonuç değil, insanlara ve onların değerlerine odaklanarak değişimle başa çıkmak ve onunla başa çıkmaktır (Kourdi, 1999).

Etkili bir lider, çalışanlara daha iyi performans göstermeleri için rehberlik etme ve bilgiyi paylaşma ve kaliteyi korumak için onları uzman yapma sorumluluğuna sahiptir. Ve tüm ekip üyelerinin başı olmak çok büyük bir sorumluluk. Açık liderlik standartlarının getirilmesi, onların rol ve sorumluluklarına ilişkin temel değerleri ve olgunluğu teşvik eder. Durum, liderlerin hangi işlevleri yerine getirdiğini etkilediği gibi, işlevlerin gerçekleştirilme şeklini de etkileyecektir. Carter ve McMahon'a (2005) göre genel olarak üç tür liderlik tarzı vardır ve ayrıca her bir tarzın çalışan performansını önemli ölçüde etkileyen farklı özelliklerini açıklamaktadır.

Otoriter liderlik, emirler veren ve tartışmasız anında itaat etmeyi bekleyen lider tipini tanımlamaktadır. Planlar ve politikalar gruptan ayrı olarak yapılır. Emirler, sebepleri veya gelecekteki niyetleri açıklanmadan verilir. Otokratik liderler hiçbir şekilde onların parçası olmazlar, sadece yönlendirirler. Otokratik tarzın özellikleri: Tüm karar verme yetkisi onlara aittir, taleplerde gerçekçi değildir, aşırı disiplin ve ceza kullanır, başkalarının kararları veya otoriteyi sorgulamasına izin vermez, kendini yetenekli hisseder, farklı görüşleri eleştirebilir, nadiren takdir eder, kolayca gücenir, gücenir, başkalarını kendi çıkarları için kullanır, eylem odaklıdır, rekabet gücü yüksektir, kısa vadeli odaklanmada faydalıdır (Carter ve McMahon, 2005). Teorik olarak, demokratik veya pasif liderlik en iyi tip olarak kabul edilir. Demokratik lider hiçbir öneride bulunmaz, grubun görüşlerini sorar. Grup, demokratik olarak kendi

kararlarını vermeye bırakılır ve bunlar daha sonra lider tarafından "kauçuk damgalı" olur. Katılımcı lider, çalışanların karar verme sürecinde yer aldığı bir liderlik tarzıdır. Grubun görüşleri, karar vermek için bu bilgileri kullanan katılımcı lider tarafından aranır. Grup, gelecek hakkında bilgilendirilir ve uzun vadeli politikalara ilişkin tartışma ve tekliflerde bulunmalarına izin verilir (Carter ve McMahon, 2005).

Iqbal vd. (2015) başka bir kaynaktan, çalışanın işini yaparken ve farklı kararlar alırken güç ve güven hissettiği durumlarda katılımcı liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair bir ayrıntıya atıfta bulunmuştur. Ve otokratik tarzda liderler, yalnızca çalışanların iş ve karar vermede kendilerini yetersiz hissettikleri kararları alma yetkisine sahiptir. Demokratik tarzda çalışanın bir dereceye kadar işi yapmak için takdir yetkisi vardır, böylece performansları otokratik tarzdan daha iyidir.

Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin ortak paydada bulunduğu, genellikle belirtilmeyen önemli varsayımlar kümesidir. Ortak iki büyük varsayım vardır: inançlar ve değerler. İnançlar, gerçeklikle ilgili varsayımlardır ve deneyimle türetilir ve pekiştirilir. Değerler, arzu edilen ve uğrunda çabalamaya değer idealler hakkındaki varsayımlardır. Bir örgütte inançlar ve değerler paylaşıldığında, bir kurum kültürü oluştururlar (Azhar, 2003). Robbins (2013) örgüt kültürünü örgüt hakkında sahip olunan nispeten tek tip bir algı olarak tanımlamaktadır, ortak özelliklere sahiptir, tanımlayıcıdır, bir örgütü diğerinden ayırt edebilir ve bireyleri, grupları ve örgüt sistemleri değişkenlerini bütünleştirir. Örgüt kültürü, bir örgütün benzersizliğini oluşturan ve onu diğerlerinden farklı kılan, bir örgütün yaygın olarak deneyimlenen bazı istikrarlı özelliklerinin bir kümesini ifade eder.

Örgüt kültürü, bir kuruluştaki insanlar ve gruplar tarafından paylaşılan ve birbirleriyle ve kuruluş dışındaki paydaşlarla etkileşim biçimlerini kontrol eden belirli değerler ve normlar topluluğu olarak tanımlanmıştır. Örgütsel değerler, bir örgütün üyelerinin ne tür hedefler izlemesi gerektiğine ilişkin inançlar ve fikirler ve kuruluş üyelerinin bu hedeflere ulaşmak için kullanmaları gereken uygun davranış türleri veya standartları hakkındaki fikirlerdir. Örgütsel değerlerden, belirli durumlarda çalışanlar tarafından uygun davranış türlerini öngören ve örgüt üyelerinin

birbirlerine karşı davranışlarını kontrol eden örgütsel normlar, yönergeler veya beklentiler geliştirilir (Robbins, 2013).

Schein (2004), örgüt kültürünü, bir grup tarafından dışsal uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrenilen, geçerli sayılacak ve dolayısıyla yeni kişilere öğretilecek kadar iyi çalışan, paylaşılan temel varsayımların bir örüntüsü olarak tanımlamaktadır. üyelerin bu sorunlarla ilgili olarak algıladıkları, düşündükleri ve hissettikleri doğru yol olarak Örgüt kültürü genellikle, en derin düzeyinde, bilişsel bir fenomen, "zihnin kolektif programlanması" (Hofstede, 2000) ve "bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, bilinçsizce işleyen temel varsayımlar ve inançlar" olarak kabul edilir. (Schein, 2004). Ancak örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kolektif zihinlerinde yer alsa da, örgüt genelinde davranışlar gibi somut yollarla kendini gösterir (Ristino ve Michalak, 2018). Örgüt kültürünün tüm karmaşıklığını anlamak için araştırmacılar, bir örgütün kültürünü oluşturan bileşenleri belirlemeye çalıştılar. Örgüt kültürünün tanımlarında yinelenen bir bileşen, örgüt üyeleri tarafından sahip olunan değerlerdir. Hofstede (2000) örgüt kültürünü, soğanın çekirdeğini oluşturan değerlerle bir dizi katman içeren bir soğan olarak tasvir eder. Değerler, organizasyonel kültürlerin özünün bir parçasıdır veya bir kültürü destekleyen temel ideolojidir. Bir örgüt kültürü içinde barındırılan değerleri incelemenin mümkün olduğuna inanılmaktadır (Hofstede, 2000).

Thao ve Hwang (2015), Örgüt Kültürünün, örgüt hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasına yol açan bir araç olarak görülen insanların ortak değerleri ve davranışları olduğunu belirtmişlerdir (Schein, 2004). Örgüt kültürü, insanları örgüt dışından örgüt içinde birbirinden ayıran zihniyettir. Bu, çalışanın diğer örgütten farkının değerlerini, inançlarını ve davranışlarını içerir (Hofstede, 2000).

Organizasyondaki güçlü kültür, çalışanların performansını artırmaya yardımcı olur, bu da hedefe ulaşmaya ve organizasyonun genel performansını artırmaya yardımcı olur. Salilew'e (2019) göre, örgüt kültürünün normları ve değerleri, örgütle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olanlar üzerinde oldukça etkilidir. Bu normlar görünmezdir ancak çalışanların performansı ve karlılık üzerinde büyük etkisi vardır. En önemli özelliği paylaşılan değerdir.

Güçlü bir organizasyon kültürü, çalışanları ortak bir amaç ve hedefe doğru motive ederek uyumu destekler ve organizasyonun çalışan performansını geliştirir; ve son olarak, çalışanların davranışlarını bu belirli yöne yönlendirmek ve yönlendirmek, operasyonel ve işlevsel stratejilerin başında olmalıdır. Çalışanların paylaşılan değeri, örgüt kültürünün temel bileşenlerinden biridir. Ayrıca, toplum üyelerinin sosyal etkileşim ve iletişim davranışları için kuralları veya çerçeveyi tanımlayan bir dizi sosyal norm olan paylaşılan değerin nedensel kültür varsayımlarını yansıttığını açıklar (Schein, 2004).

Chatman ve Cha'ya (2003) göre, bir organizasyonun kültürü ve yapısı zaman içinde ve karmaşık bir dizi faktöre yanıt olarak gelişir. Herhangi bir kurum kültürünün gelişmesinde önemli bir rol oynaması muhtemel bir dizi kilit etki vardır. Kuruluşun kuruluş nedeni ve biçimi, yaşı, sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin felsefesi ve değerleri kültürü etkileyecektir.

Üst düzey yöneticilerin kurum kültürünün doğası üzerinde önemli etkileri olabilir. Bununla birlikte, üst yönetimin nasıl olması gerektiğini düşündüğünden bağımsız olarak, tüm personel üyeleri bir kurumun baskın kültürünü şekillendirmeye yardımcı olur. Kültür aynı zamanda istihdam edilen personelin doğasına ve yönetim felsefesini ve politikalarını ne ölçüde kabul ettiklerine veya yalnızca "sözde hizmet" ödemelerine göre belirlenir (Chatman ve Cha, 2003).

Kurumun etkili olabilmesi için dış çevresel etkilere karşı duyarlı olması gerekir. Chatman ve Cha (2003) liderlerin daha iyi performans için kültürlerini geliştirebilmeleri, yönetebilmeleri ve değiştirebilmeleri için üç yönetim aracının kullanımına atıfta bulunur:

- Şirket kültürüne uygun kişileri işe alma ve seçme-işe alma.

- Bir çalışan olarak tam katılım sağlamak ve üyeler arasında güçlü bağlar oluşturmak için yeni insanların değerleri, yetenekleri, beklenen davranışsal ve sosyal bilgileri anlamalarını sağlayan sosyal araçlar ve eğitim-geliştirme uygulamaları,

- Ödül sistemi-Kültür, bir organizasyonun gayri resmi ödül sistemidir, ancak resmi ödüllerle karmaşık bir şekilde bağlantılı olması gerekir. Örnek olarak, iyi performans gösteren çalışanların, müşterilerin/öğrencilerin ve velilerin diğer personelinin önünde onore edilmesi olabilir.

Leblebici'ye (2012) göre, günümüzde çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişki tepetaklak görülebilmektedir. Büyüyen dünya ekonomisinde çalışanlar için mevcut iş olanaklarının artması nedeniyle, sadece çalışanların değil işverenlerin de iş hayatının dinamiklerine ayak uydurmak için kendilerini yeniden düzenlemeleri gerekir. Bu nedenle, İnsan Kaynakları yöneticileri, kuruluşlarına en uygun yetenekleri işe almak ve elde tutmak için yeni stratejiler düşünmelidir. Daha yüksek maaşlar ve tazminat hakları, çalışanları çekmenin en olası yolu gibi görünebilir. Bununla birlikte, fiziksel işyeri ortamının kalitesi, bir şirketin yetenekli insanları işe alma ve elde tutma yeteneği üzerinde de güçlü bir etkiye sahip olabilir. İşyeri ortamındaki bazı faktörler, çalışanın bağlılığını, üretkenliğini, moralini, konfor düzeyini vb. hem olumlu hem de olumsuz etkileyen anahtarlar olarak kabul edilebilir.

Uygun işyeri koşulları, üretkenliği ve sonuçların kalitesini artırmak için gereksinimler olsa da, birçok kuruluştaki çalışma koşulları, uygunsuz aydınlatma ve havalandırma, aşırı gürültü ve acil durum fazlalığı gibi güvenlik, sağlık ve konfor eksikliğine neden olabilir. Uygun olmayan koşullarda çalışanlar düşük performansa sahip olabilmekte, yüksek devamsızlık ve işten ayrılmaya neden olan iş sağlığı hastalıkları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Çalışanların çevresel ve fiziksel faktörlere bağlı çalışma koşulları sorunları ile karşılaştıkları birçok örgüt bulunmaktadır. Pech ve Slade (2006) çalışanın iş ilişkisini kesmesinin arttığını ve iş gücünü olumlu etkileyen işyerlerinin yapılmasının daha önemli hale geldiğini savunmuştur.

Diğer çalışmalar, çalışma ortamının çalışanların iş tatmini, performansı ve sağlığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Örneğin, Vest vd. (2000), çalışma koşullarının çalışanlar, işe bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu bildirmiştir. Güçlü vd. (1999) bir çalışmada sosyal, örgütsel ve fiziksel bağlamın görevler ve faaliyetler için itici güç olarak hizmet ettiğini ve çalışanların performansını önemli ölçüde etkilediğini

gözlemlemiştir. Çalışma yaşam kalitesi üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların iş performansının belirlenmesinde güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarının önemini de ortaya koymuştur.

Pech ve Slade'e (2006) göre odak, temel nedenlerden ziyade dikkatin dağılması, ilgi eksikliği, kötü kararlar ve yüksek devamsızlık gibi ayrılma belirtileri üzerindedir. Çalışma ortamı, belki de çalışanın katılımına veya ayrılmasına neden olan temel bir köktür. Başka bir araştırma, çalışma ortamının iyileştirilmesinin, verimliliği artırırken şikayetleri ve devamsızlığı azalttığını göstermektedir (Roelofsen, 2002).

Leblebici (2012) işyeri memnuniyetinin iş tatmini ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Son yıllarda, çalışanların iş yeri koşulları ve ortamı tarafından belirlenen iş konforları, verimliliklerinin ölçülmesinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu, özellikle günün çoğunu bir bilgisayar terminali işleterek geçiren çalışanlar için geçerlidir. İş yerlerine giderek daha fazla bilgisayar kurulurken, artan sayıda işletme ofisler ve tesis kurulumları için ergonomik tasarımlar benimsiyor. Biyomekanik olarak da adlandırılan ergonomi, çalışanların daha fazla insan konforu talebi nedeniyle popüler hale gelmiştir.

Birçok yönetici, çalışanın işteki performans seviyesinin, çalışanın ücret paketinin büyüklüğü ile orantılı olduğu konusunda yanlış bir izlenime kapılmaktadır. Ücret paketi dışsal motivasyon araçlarından biri olmasına rağmen (Ryan ve Deci, 2000) çalışanların performansı üzerinde kısa vadeli bir etkisi sınırlıdır. Yaygın olarak kabul edilen bir varsayım, daha iyi işyeri ortamının çalışanları motive ettiği ve daha iyi sonuçlar ürettiğidir. Ofis ortamı fiziksel ve davranışsal bileşenler olarak tanımlanabilir. Bu bileşenler ayrıca farklı bağımsız değişkenler şeklinde bölünebilir. Bir kuruluşun fiziksel ortamı, tasarımı ve düzeni, işyerinde çalışan davranışını etkileyebilir. Stallworth ve Kleiner (1996), bir organizasyonun fiziksel düzeninin, verimliliği ve memnuniyeti en üst düzeye çıkarmak için çalışan ihtiyaçları etrafında giderek daha fazla tasarlandığını, departman grupları arasında özgürce iletişime izin vererek, iş sınırları ne olursa olsun bilgi paylaşımını ve ağ oluşturmayı teşvik etmek için yenilikçi işyerlerinin geliştirilebileceğini savunmaktadır.

Oh ve Lewis (2009) iş performansını motivasyon ve yeteneğin sonucu olarak tanımlamaktadır. Yetenek, eğitim, öğretim, ekipman ve görevin basitliğini, deneyimi ve hem doğuştan gelen zihinsel hem de fiziksel kapasiteyi içerir. Tüm bu faktörlerin zirvede olduğu göz önüne alındığında, motivasyon söz konusu göreve yönelik değilse, bir çalışan işte hala iyi performans göstermeyebilir. Sajuyigbe vd. (2013) eğer başarılı performans aslında örgütsel ödüllere yol açıyorsa, bu performansın çalışanlar için bir motivasyon faktörü olabileceği görüşünü ileri sürmektedir. Bu koşullar altında, çabalarının ödülle sonuçlandığını görebilirler. Sonuç olarak, işte yüksek düzeyde çaba sarf etmek için motive olabilirler. Özetle, motivasyon sadece performansı etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bu performansı da etkiler yani eğer ödüller takip ederse motivasyonu etkileyebilir.

Verhellen (2000), motivasyon stratejilerinin bir çalışma ortamı yaratmayı ve çalışanlardan daha yüksek düzeyde performans sağlayacak politika ve uygulamalar geliştirmeyi amaçladığını savunmaktadır. Motivasyon uygulamalarının iyileştirilmesi gereken alanların bir göstergesini sağlamak için motivasyonu ölçmekle ilgilenecekler, mümkün olduğunca çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlamak; davranışsal bağlılık geliştirmek; motivasyonu artıracak bir organizasyon iklimi geliştirmek, liderlik becerilerini geliştirmek, iş tasarımı, tazminat ve ödül yönetimi ve davranış değişikliği yaklaşımlarının kullanımı üzerinde duracaklardır.

Thao ve Hwang (2015), motivasyonun iş performansının kilit bir belirleyicisi olduğunu ve zayıf motive edilmiş bir gücün aşırı personel değişimi, daha yüksek harcamalar, olumsuz moral ve yönetimin zamanının artan kullanımı açısından maliyetli olacağını belirtti. Bu nedenle yönetim, personelini tam olarak neyin teşvik ettiğini bilmelidir. Böylece kaynaklar yanlış tahsis edilmez ve çalışanlar arasında memnuniyetsizlik gelişecektir (Danish ve Ali, 2010).

Motive olmuş bir işgücü esastır çünkü çalışanların tam katılımı kesinlikle organizasyonun kârlılığını artıracaktır (Sabir, 2017), motivasyonun çalışanların çabalarını organizasyonel faaliyetlere yönlendirmek için eğitilmesi ve böylece söz konusu sınır ötesi rollerin performansının arttırılması olduğuna inanmaktadır .

Denton'a göre, motive olmuş bir işgücü, yönetim ve çalışanlar arasında daha fazla anlayış, kabul, uygulamaya bağlılık, hedeflerin anlaşılması ve karar verilmesine yol açacaktır. Motivasyonun farklı unsurları arasında aşağıdakiler tartışılmaktadır:

- **Ödül:** Açıkça istihdam ilişkisinin merkezinde yer alır. Çalışmaktan hoşlanan ve bir piyangodan büyük bir miktar kazansalar bile çalışmayı bırakmayacaklarını iddia eden pek çok insan varken, çoğu insan büyük ölçüde çalışır çünkü parayı kazanmanın tek yolu budur, ihtiyaçları vardır. onları ve ailelerini alıştıkları tarzda sürdürmek (Torrington ve Hall, 2008). Toplam ödül, çalışanlara sunulan finansal ve finansal olmayan ödüllerin birleşimidir. Toplam ödül yaklaşımı bütünseldir; Tek başına çalışan bir veya iki ödül mekanizmasına güvenilmez, insanların ödüllendirilebileceği ve işlerinden doyum alabilecekleri her yol dikkate alınır (Armstrong, 2009).

- Kâr payı: Kâr payı planlarının ardındaki amaç, çalışanın dahil olduğunu hissettirmek ve ona şirketin gelecekteki büyümesine katılma duygusu vermektir (Tyson, 2006).

- **Çalışanlara sağlanan faydalar:** Şirketler, genellikle daha yaşlı ve daha kısa hizmet beklentilerine sahip olan 21. yüzyıl işgücünü cezbetmek ve motive etmek için tasarlanmış hesap bakiyesi planı alternatiflerini araştırarak geleneksel emeklilik planlarından uzaklaştıkça, son zamanlarda fayda planları önemli ölçüde değişti. Bir fayda, sağlık sigortası, tatil ücreti, emeklilik maaşı (Mathis ve Jackson, 2000), hastalık ücreti, sigorta teminatı ve şirket arabaları (Armstrong, 2009) gibi bir çalışana veya çalışan grubuna bir parçası olarak verilen dolaylı bir ödüldür. örgütsel üyelik. Çoğu sabittir ve farklı çalışan grupları için ayrı planlar yerine çoğu faydayı bir kuruluşta uyumlu hale getirmeye yönelik güçlü bir hareket vardır (Stredwick, 2005).

- **Teşvikler:** Torrington ve Hall'a (2008) göre, teşvik burada önceden yapılan düzenlemenin bir sonucu olarak bir bireyin veya çalışma grubunun çalışma performansına bağlı bir ödeme unsuru olarak tanımlanmaktadır. Bu, iş etüdü tarafından üretilen sonuca göre ödeme planlarının çoğunu ve ayrıca satış görevlilerine yapılan komisyon ödemelerini, beceriye dayalı ödeme planlarını ve

üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşılmasına dayalı performansla ilgili ödeme planlarını içerir. Ayırt edici özelliği, çalışanın, ödemeyi almak için diğer insanlara veya dış koşullara çok bağımlı hissetmesine rağmen, ödemeyi kazanmak için ne yapılması gerektiğini bilmesidir.

- **Mali olmayan ödül:** kuruluşlar için çok çeşitli arzu edilen ekstralar sunar. Bunlar doğrudan çalışanın mali durumunu artırmaz, aksine iş hayatına cazibe katar (DeCenzo ve Robbins, 2005). Herhangi bir doğrudan ödeme içermeyen ve genellikle işin kendisinden kaynaklanan ödüller, örneğin başarı, özerklik, tanınma, becerileri kullanma ve geliştirme kapsamı, eğitim, kariyer geliştirme fırsatları ve yüksek kaliteli liderlik (Armstrong, 2009).

3.2 İşletme Performansı

Performans kavramı, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından sürekli vurgulanmıştır. Muhasebe, ekonomi, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, operasyon yönetimi, psikoloji ve sosyoloji gibi çeşitli alanlardan akademisyenler bu konuyu incelemekte ısrar ediyorlar. Yaklaşımların çokluğu ve çeşitliliği çekici ama aynı zamanda şaşırtıcı. Geniş bir alanı kapsadığı için faydalı sayılabilir; ancak, uzlaşma sağlanamadığı için zararlıdır. Araştırmacılar performans hakkında kendi tercih ettikleri şekilde ve uzmanlıklarıyla bağlantılı olarak yazıyorlar, bu nedenle performans konusuna ayrılmış makalelerin sayısı sürekli artmakta ancak temel kavramların tanımlanmasında bir anlaşmaya varılamamaktadır (Neely, 2007).

Ayrıca, birçok tanım performans fikrini sadece kısmen savunur. Bu nedenle, araştırmacıların devam etme veya birbirlerinin çalışmalarını geliştirme olasılığı sınırlıdır (Franco-Santos vd., 2007). Hatta bazı araştırmacılar rahatsızlıklarını dile getirdiler ve bilim adamlarını diğer daha önemli konulara odaklanmaya çağırdılar (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Belli bir performans için, yavaş yavaş gelişecek olan dikenli ve karmaşık bir kavram olmaya devam edecektir.

Franco-Santos vd. (2007), performans yönetim sürecinin merkezinde performans ölçüm sistemi olduğu için başka bir görüş sunmuştur. Lebas'ın (1995) makalesinde sonuca vardığı gibi, performansın tanımı “duruma özgüdür”. Ayrıca yazar,

performans ölçümü ve performans yönetiminin ayrılmaz bir bütün olduğundan, biri olmadan diğerinin olamayacağından bahseder. Ölçümler, yönetim felsefesini destekler ve varlığının bağlamını oluşturur. Ancak, IB literatüründe bazen performans ölçümü ve performans yönetimi terimleri birbirinin yerine kullanılmaktadır. Axson (2010) adlı kitabında oldukça geniş bir tanım yapmayı seçiyor. Yazara göre: "iş performansı yönetimi, yöneticiler tarafından strateji belirlemek, planlar geliştirmek, yürütmeyi izlemek, performansı tahmin etmek, sonuçları raporlamak ve kararlar almak için kullanılan tüm süreçleri, bilgileri ve sistemleri kapsar". Yani daha da ileri giderek; kuruluşların sürekli başarıya ulaşması için sürekli uyarlanabilirliğin kilit bir özellik olması gerektiğini belirtmektedir. Cokins (2009) da basit bir tanım fikrine bağlı kalmıştır. Yazar, performans yönetiminin iyileştirme ve şirketin strateji ve planlarını istenen sonuçlara dönüştürmekle ilgili olduğunu belirtmektedir. Verweire ve Van den Berghe'nin (2004) açıkça formüle ettiği gibi, performans yönetimi "işin yürütülmesi" ile ilgilidir.

İşletme performansı; bir işletmenin mevcut ölçeğini ortaya koymak suretiyle belli bir dönem sonuna kadar elde edebileceği çıktı miktarı veya kurulu bulunduğu amaçlarını gerçekleştirme düzeyidir (Küçük, 2021).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans, son kırk yılda önemli ölçüde gelişen geniş bir kavramdır. Konuya olan ilgi ve bu kadar farklı alanlarda kullanımı yeni kavramın ortaya çıkmasına bile yol açmıştır - performans yönetimi; 1970'te ilk kez kullanıldı. Sonuç olarak, her şirketin performans göstermeye çalıştığı; bu bağlamda önlemler ve performans yönetimi kilit rol oynamaktadır. Etkili ölçüm, etkili bir organizasyon anlamına gelir. "Neden ölçmek istiyoruz ve neyi ölçmek istiyoruz?" yöneticilerin cevaplaması gereken ayrılmaz ve en önemli iki sorudur.

Franco-Santos vd. (2007), üç yüzden fazla belgeyi inceledikten sonra, iş süreci ölçümünün özelliklerini ve rollerini çıkardıkları on yedi tanım türetmiştir. On yedi tanımdan on yedi farklı rol tanımlanmıştır. Ancak yazarlar, bazı rollerin örtük olduğunu ve beş ana role indirgediklerini iddia ediyorlar. Daha sonra her bir rol açıklanır: ölçü, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi anlamına gelir; strateji yönetimi, planlama, formüle etme, uygulama ve strateji aşamalarını sıralamayı içerir;

iletişim iç ve dış iletişimi kapsar; etkileme davranışı, ödüllendirme ve ilişki yönetimini içerir; öğrenme ve iyileştirme, geri bildirimi sürece dahil eder. Marr (2005) ise ABD'deki en büyük beş bin kuruluştan veri topladıktan sonra, şirketlerin performans ölçütlerini benimsemelerinin ana nedenlerinin kontrol (%30), stratejik planlama (%19), karar verme (%18) olduğunu belirlemiştir, ve strateji doğrulama (%12).

Spitzer (2007) daha kapsamlı bir analiz yaparak on yedi öncü rolü tanımlamıştır. Performans ölçütleri davranışı yönlendirmeli, performansın görünürlüğünü artırmalı, dikkati odaklamalı, beklentileri netleştirmeli, hesap verebilirliği sağlamalı, nesnelliği artırmalı, hedef belirleme için temel sağlamalı, yürütmeyi geliştirmeli, tutarlılığı desteklemeli, geri bildirimi kolaylaştırmalı, uyumu artırmalı, sorun çözme, erken uyarı sinyalleri sağlama, anlamayı geliştirme, öngörüde bulunma, motive etme ve karar vermeyi iyileştirmelidir. Ayrıca ygun önlemlerın şirkette devrim yapacağını belirtmektedir. Spitzer'in (2007) aksine, Pavlov ve Bourne (2007) bunu basit tutmakta ve ölçümlerin iki işlevi olduğunu belirtmektedir: bilgi ve rehberlik sağlamak. Ex-post işlevi, yürütülen bir projenin performansını değerlendirir ve ex-ante, organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedefleri ortaya koyar. Benzer iki işlev Veen-Dirks (2010) tarafından tanımlanmıştır.

Fonksiyonlar, sonuçları iyileştirmede olduğu gibi karar vermeyi kolaylaştırmayı ve motive etme ve problem çözme için karar etkilemeyi kapsar. Behn (2003) ise performans ölçümlerini uygulamak için sekiz neden sunar. Şirketin nasıl çalıştığını değerlendirmek, kontrol etmek, doğru projeler ve maliyetleri için bütçe savunuculuğu yapmak, çalışanları motive etmek, amacı teşvik etmek, başarıları kutlamak, neyin işe yarayıp yaramadığını öğrenmek ve geri bildirim döngüsünü uygulayarak gelişmek. Thaker (2011) felsefi bir notla sonuçlandırdı ve performans ölçümlerinin üç rolünün “insanları ve organizasyonun bölümlerini doğru amaç ve amaçlara aydınlatmak, ilham vermek ve bütünleştirmek” olduğunu belirtmiştir.

Özelliklerle ilgili olarak Malinaa ve Selto (2004) araştırmalarında sekiz tercih edilen özellik belirlemiştir. Tedbir, çeşitli ve tamamlayıcı, nesnel ve doğru, bilgilendirici, maliyetli, nedensel olarak ilişkili, stratejik iletişim araçlarından daha faydalı,

iyileştirme için teşvik edici, iyileştirilmiş kararları destekleyici olmalıdır. Ayrıca Al-Turki ve Duffuaa (2003) önlemlerin net bir şekilde tanımlanmasının, hedefle ilişkilendirilmesinin ve ilgili tüm üyelere yayınlanmasının zorunlu olduğunu belirtmektedir. Bunlara göre performans ölçümlerinin özellikleri; uygunluk, yorumlanabilirlik, zamanlılık, güvenilirlik ve geçerliliği içerir. Her şeyden önce, yalnızca gerekli ve amaca uygun veriler dahil edilmelidir; önlemler kısa ama kapsamlı bir şekilde iletilmelidir. Ayrıca, raporlar zamanında erişilebilir olmalı, periyodik olarak sunulmalı ve nihayetinde planlanan göstergeleri değerlendirmelidir.

Meyer'e (2003) göre, ölçümleri yeniden düşünürken, anahtar soru, ölçümlerin sahip olması gereken istenen özelliklerle ilgili olmalıdır. Yazar ideal özelliklerin şunlar olduğunu belirtir: cimrilik, öngörü yeteneği, yaygınlık, kararlılık ve telafiye uygulanabilirlik. Ölçüler ne çok fazla ne de çok az olmalıdır, çünkü çok fazla ölçüm kafa karıştırıcı olabilir ve yeterli olmaması gerçek durumu yansıtmaz. Aynı önlemler organizasyona da yayılmalıdır. İstikrar, değişimin ilerleyici olması ve aceleye getirilmemesi gerektiği gerçeğini ifade eder; ve tabii ki ödül sistemi uygulanmalı. Desteklenen performans perspektifine bağlı olarak araştırmacılar tarafından farklı işlevler ve özellikler önerilmektedir.

Bazı ortak özellikler ve bazıları daha spesifiktir. Yine de hepsini özetledikten sonra, ölçümlerin organizasyondaki çeşitli işlevleri yerine getirmek için tasarlandığı ve performans yönetiminde kilit bir unsuru temsil ettiği sonucuna varabiliriz. Bununla birlikte, temel işlev, organizasyonun stratejik hedefleri doğrultusunda olup olmadığını ölçmektir. Tedbirlerin sadece geçmişi belirtmekle kalmayıp aynı zamanda şirketin geleceğini de tahmin ettiğini belirtmekte fayda var. Tedbirlerin karar vermede bir ön koşul ve şirketin performansı için bir itici güç olduğunu belirterek konuyu kapatabiliriz. Marr (2005), performans ölçümünün "stratejinin oluşturulmasında ve değerlendirilmesinde organizasyona yardımcı olmak, insanları motive etmek ve performansı iletmek veya raporlamak için kullanılan metodolojileri, çerçeveleri ve göstergeleri kapsadığını" belirterek mükemmel bir şekilde özetler.

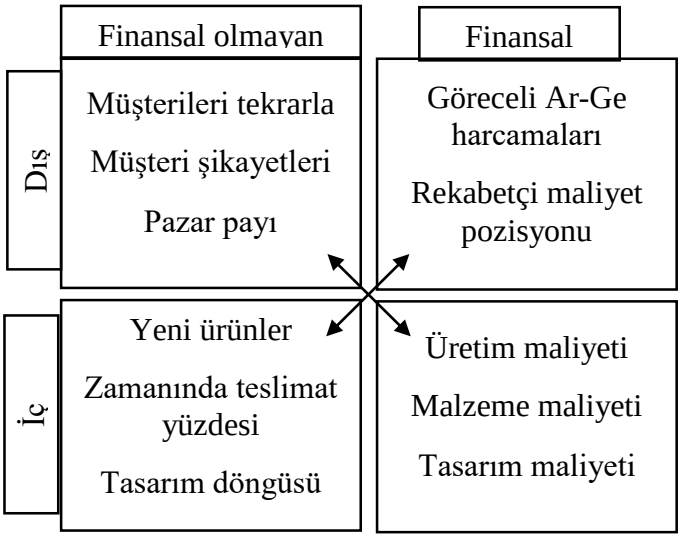
İşletme performansının ölçülmesi literatürdeki en eski konulardan biridir. Yıllar boyunca birçok araç ve model geliştirilmiş olmasına rağmen, sistemlerin çoğu hatalı

veya gözden kaçan sonuçlara yol açan işlev bozuklukları ve eksikliklerden rahatsızlık duyulmaktaydı (Ridgway, 1956). Son kırk yılda, iş performansı modelleri yeniden yapılandırıldı ve rafine edildi, bu arada etkin ve doğru bir modelin uygulanması için faaliyet gösteren organizasyonların ihtiyacını karşılamak için yeni araçlar geliştirildi (Marr vd., 2004). Bu nedenle, danışmanlar ve bilim adamları, iş performansı ölçümü için çok sayıda yöntem ile sonuçlanan birçok model üzerinde bireysel ve toplu olarak çalıştılar (Neely vd., 2002).

İlk modern ve bütünleşik iş performansı çerçevesi 1951'de General Electric tarafından geliştirildi ve burada finansal veriler, organizasyonun performans yelpazesindeki yerini anlamanın anahtarıydı (Meyer ve Gupta, 1994). Finansal izleme ve planlama sistemi, DuPont'un finansal göstergeler arasında ilişkiler kuran modeline dayanıyordu (Chandler, 1977).

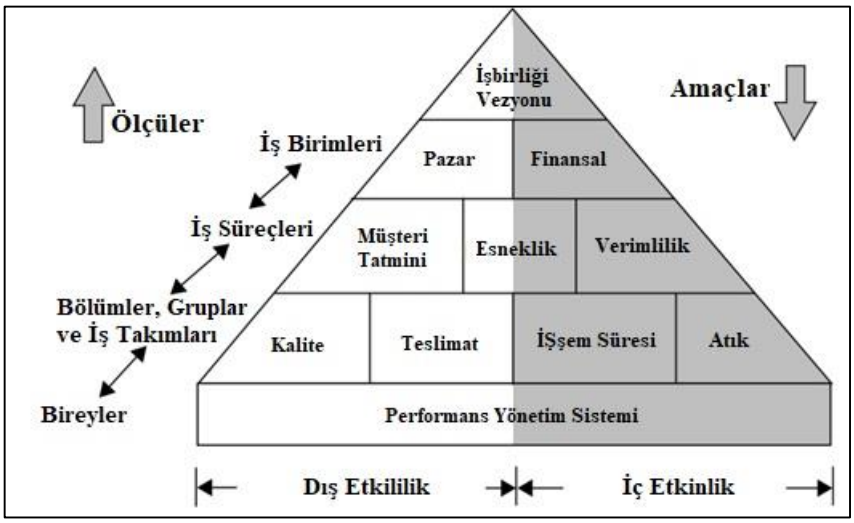
Bununla birlikte, modelin kısa vadeli doğası ve zaman faktörünün belirtilmemesi modele yönelik ana eleştirilerdi. İş performansı için ilk olgun modele yönelik eleştiri dalgası, uygulayıcıları, farklı finansal ve finansal olmayan yönler arasında dengeli bir yapıya sahip olan diğer alternatifleri aramaya ve daha kapsamlı bir araştırma için performanstaki gelişmeyi göz önünde bulundurmaya teşvik etti (Burns, 1998).

Açık hiyerarşik matris, Şekil 3.4'te gösterildiği gibi, finansal olmayan göstergelerin çerçeveye dahil edildiği (Keegan vd., 1989) olgun bir iş performansı modeli geliştirme çabalarının en erken sonucuydu. İş performansı matrisi, performansı etkileyen dahili, harici, finansal ve finansal olmayan faktörler arasında gerekli ilişkileri oluşturmada başarılı olmuştur. Modelin sadeliği, dengeli yapısı ve esnekliği, onu organizasyonların iş performanslarını ölçmek için en sevilen araçlardan biri haline getirmiştir (Neely vd., 1995).



Şekil 3.4 İş performansı ölçüm matrisi (Keegan vd., 1989)

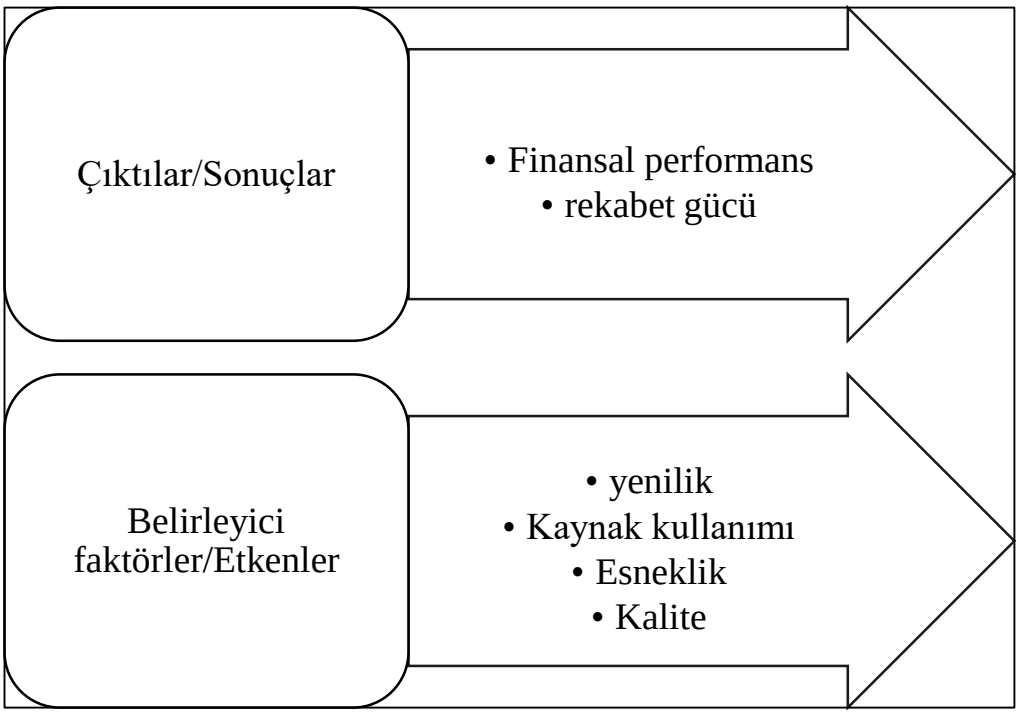
Wang Laboratories tarafından geliştirilen ve stratejik ölçüm ve raporlama tekniği (SMART) adı verilen piramit yapısını alan bir diğer model, Şekil 3.5'te gösterildiği gibi iç ve dış faktörleri ölçüme dahil ederek aynı yöntemi kullanmıştır. Ek olarak, model organizasyonun farklı seviyeleri arasında değerlendirme kriterleri dağıtmaktadır (Lynch ve Cross, 1991).



Şekil 3.5 İşletme Performansı için SMART Modeli (Lynch ve Cross, 1991)

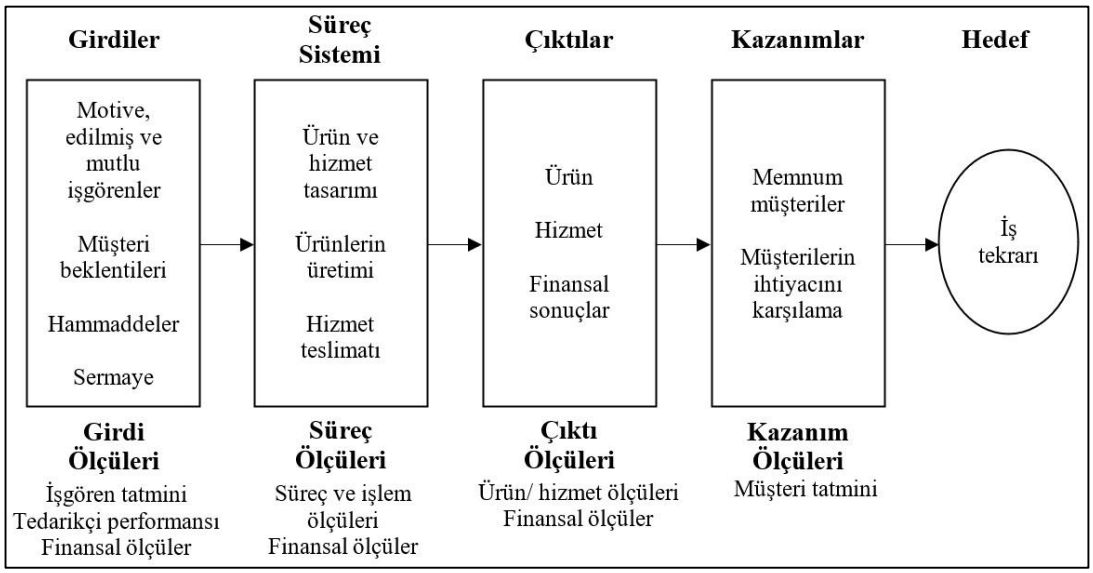
Fitzgerald vd. (1991) tarafından, Şekil 3.6'da gösterildiği gibi sonuçlar ve belirleyiciler kriterlerinin iki ana sınıfa dağıtıldığı, başka bir çerçeve önerilmiştir. Modelin ana avantajı, neden-sonuç ilişkisinin yansıması ve zaman faktörünün vurgulanmasıdır, çünkü önceki iş performansı organizasyon sisteminden elde edilen

mevcut belirleyicilerle ilişkilendirilir. Model, kuruluş için gelecek stratejileri oluşturmak için ihtiyaç duyulan geçmiş ve bugün arasındaki ilişkiye ilişkin iş performansı ölçüm çerçevelerine yönelik eleştirileri hedef almıştır.



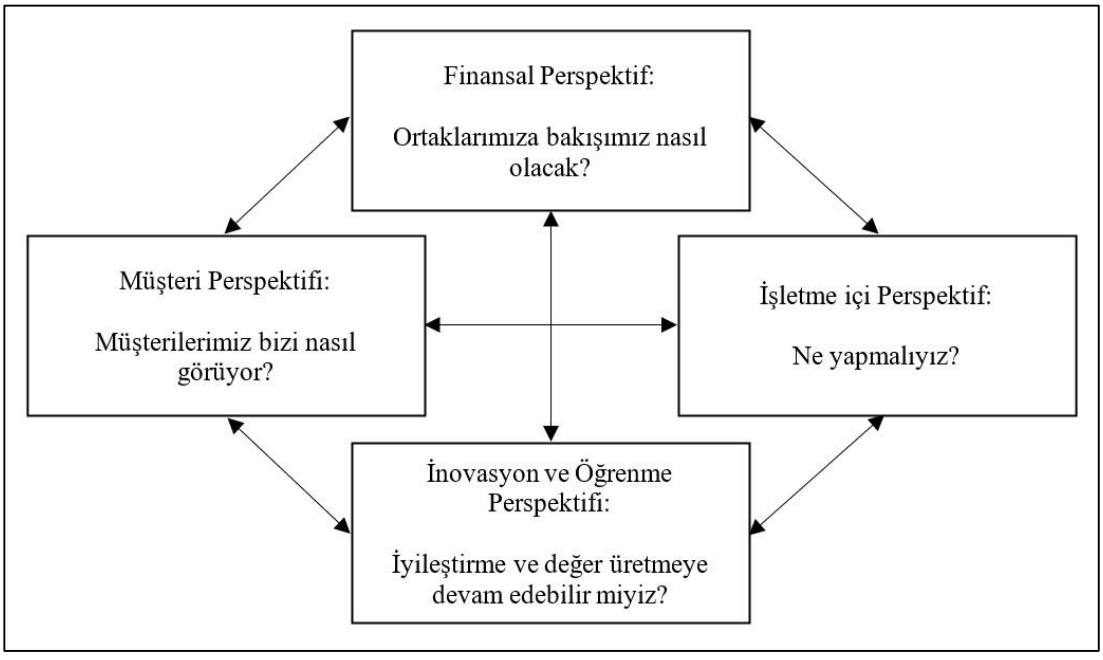
Şekil 3.6 İşletme performansı için Sonuçlar-Belirleyiciler modeli (Fitzgerald vd., 1991)

Brown (1996) tarafından, kriterlerin nedenselliğinin Şekil 3.7'de gösterildiği gibi bir makro sürece daha da genişletildiği daha karmaşık bir model önerilmiştir. Sonuç olarak, iş performansı için süreçler ve ölçüm kriterleri arasındaki bağlantı ile beş aşama detaylandırılmıştır. Beş aşama, önceki aşamanın bir sonrakini belirlediği giriş, işlemci, çıkış, sonuç ve hedef olarak doğrusal olarak sıralanmaktadır. Model, birçok kuruluşta popüler olmasını sağlayan kriterlerin sınıflandırılması nedeniyle faydalı görülmüş ancak modelin sadeliği, pratik gerçeği yansıtmadığına inanıldığından eleştirilmiştir.



Şekil 3.7 Macro process model for business performance (Brown, 1996)

Kaplan ve Norton'un (1996) modeli ayrıca, Şekil 3.8'de gösterildiği gibi, dört perspektifi entegre ederek iş performansı ölçümü için en dengeli araçlardan biri olarak tanımlanmıştır: finansal, müşteri, dahili ve öğrenme. Bu bakış açıları, iş performansının farklı kişiler tarafından bakıldığı farklı yönleri temsil eder. Model, gelecek planlamasına ve strateji oluşturmaya izin veren dört perspektif arasında ilişkiler kurmaktadır.



Şekil 3.8 İş performansı için dengeli perspektif modeli (Kaplan ve Norton, 1996)

4. METODOLOJİ

4.1 Problem Durumu

Kargo sektörü günümüzde, ulusal ve uluslararası oyuncularla rekabetin yoğun olduğu bir sektör haline gelmiştir. Reel ekonomide artan konumu ile kargo şirketlerinin verdiği hizmetlerin kalitesi taraflar için her zamankinden daha da kıymetli olmuştur. Bu açıdan kargo firmalarının hizmetinin belirlenmesi ve geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından taraflara fayda sağlayacaktır.

Müşteri memnuniyetinin tekrar satın alma davranışını artırdığı da bilinmektedir. Libya bağlamında nakliye firmasının Sınırsız İyileşme uygulaması ile müşteri memnuniyeti ve tekrar satın alma davranışını araştırmak, nakliye firmalarının hizmetlerinin iyileştirilmesi probleminin çözümünde kullanılabilir. Çünkü özellikle hizmet sektörü olarak kargo firmalarının müşteri memnuniyeti oluşturabilmeleri konusunda ciddi zorluklar bilinmektedir.

Hizmet, American Marketing Association (AMA) tarafından satışa sunulan veya malların satışıyla sağlanan eylemler, faydalar veya doygunluk olarak tanımlanır. Başka bir tanımda hizmet kavramı, çıktıları fiziksel olmayan, üretim anında tüketilen ve tüketiciye konfor, eğlence, rahatlık veya sağlık gibi gerçekte soyut değerler katan tüm ekonomik faaliyetler şeklinde yer almaktadır.

Hizmet, müşteri ile hizmet personeli arasındaki etkileşim ve / veya hizmet sağlayıcının veya mal ve / veya sistemlerin fiziksel kaynaklarının etkileşimi ile oluşan, az çok dokunulmaz olan bir dizi faaliyet veya hareket olarak tanımlanabilir ve müşteri sorunlarına çözümler biçimindeşu şekilde sunulur. Hizmetlerin temeli müşterilerin istek ve beklentileridir ve hizmetler müşterilerin çeşitli sorunlarına çözüm sunmaktadır.

4.2 Konunun Önemi

Bazı çalışmalarda organizasyonel performans "finansal ve finansal olmayan" ve "satış bazlı ve organizasyonel bazlı" perspektifinde tanımlanmıştır. Çalışmalar, satış bazlı performans satış geliri seviyesi, kârlılık, yatırım getirisi, verimlilik, ürün katma değeri, pazar payı ile ölçüldüğünde, Müşteri Memnuniyeti ile organizasyonların satış bazlı performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur. ürün büyümesi. Ayrıca, organizasyonel bazlı performans verimli organizasyonel iç süreçler, müşteri memnuniyeti, çalışan gelişimi ve iş tatmini vurgusu ile ölçüldüğünde, önceki ampirik çalışmalar, müşteri memnuniyeti ile organizasyonların organizasyonel bazlı performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Önceki çalışmalarda, finansal ve genel performans açısından şirketlerin performansını ölçmek için farklı değişkenler kullanılmıştır. Firmaların finansal performansı farklı sektörlerde değerlendirilmiş, daha sonra genel performans ölçütleri, bu sektörler arasındaki performans karşılaştırması ile birlikte verilmiştir.

Ayrıca, uygun olmayan finansal performans ölçütlerinin uygulanmasının, şirketlerin performansının değerlendirilmesini engellediği bilinmektedir. Nesnel performans ölçümlerinin yanı sıra, yöneticinin firma performansına ilişkin algıları, rakiplere kıyasla genel firma performansı için öznel bir ölçüm olarak kullanılmaktadır.

Sonuç olarak gerek kargo sektörü gerekse diğir sektörler için mümşteri memnuniyetinin ölçümü büyük önem arz etmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak üzere önemli bir kalite iyileşitrme aracı olarak "Sınırsız İyileşme" uygulamasının müşteri memnuniyeti ile birlikte incelenmesi, işletme performansı yönüyle de konunun ele alınması, araştırmanın önemini bir kat daha artırmaktadır.

4.3 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; sınırsız iyileştirme, işgören performansı, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Bu temel amaç çerçevesinde çalışmanın alt amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Libya hava kargo şirketinde sınırsız iyileştirme ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek.

- Libya hava kargo şirketinde sınırsız gelişim ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemek.

- Libya hava kargo şirketinde çalışan performansı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemek.

- Libya hava kargo Şirketinde Müşteri Memnuniyeti ve İş Performansı arasındaki ilişkiyi incelemek.

4.4 Beklenen Yararlar

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler nedeniyle yoğun rekabet ortamında firmalar, pazarlarını korumak ve faaliyetlerini sürdürmek için lojistik yönetimine daha fazla önem vermeye başlamıştır. Lojistik yönetiminin temel amacı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve memnuniyetini sağlamak için yarı mamul, hammadde, ürün, hizmet veya ilgili bilgilerin akışı, taşınması ve depolanması gibi lojistik faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Lojistik, ürünün doğru müşteriye, doğru adrese ve zamanında tedarik edilmesini sağlayan faaliyettir. Ancak lojistik, üreticiler, distribütörler, müşteriler ve dış tedarikçiler arasında koordinasyonu ve senkronizasyonu sağlayan bir güç olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma sonucunda, kargo şirketlerinin işletme performansını iyileştirebilmeleri için sınırsız iyileşme kalite iyileştirme uygulaması, işgören performansı ve müşteri memnuniyeti konularında neler yapabileceklerine ilişkin tespitler paylaşılacaktır. Böylece, müşteri memnuniyeti ve işletme performansının nasıl artırılabileceğine ilişkin kargo firmaları ile bilgi paylaşılması, performanslarının artırılmasına katkı sağlanması beklenmektedir.

4.5 Araştırmanın Varsayımları

Bilimsel yöntem, tüm disiplinler için geçerli bir problem çözme yaklaşımıdır ve sınırsız iyileşme, çalışan performansı, müşteri memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemede uygun bir başlangıç noktası olacaktır.

Saha araştırması sırasında araştırmacının bu konudaki genel görüşü oluşturulmuştur. Ancak temel ölçü olarak alınan bu göstergelere dayanarak, bu kuruluşlarda aslında sınırsız iyileştirmenin uygulandığı kabulü bu araştırmanın temel varsayımıdır.

Araştırmada kullanılan anket formunu yanıtlayan çalışanların toplam kalite yönetimi ve örgütsel performansı oluşturan faktörler hakkında sayısal ve algısal donanıma sahip olduğu varsayılmıştır.

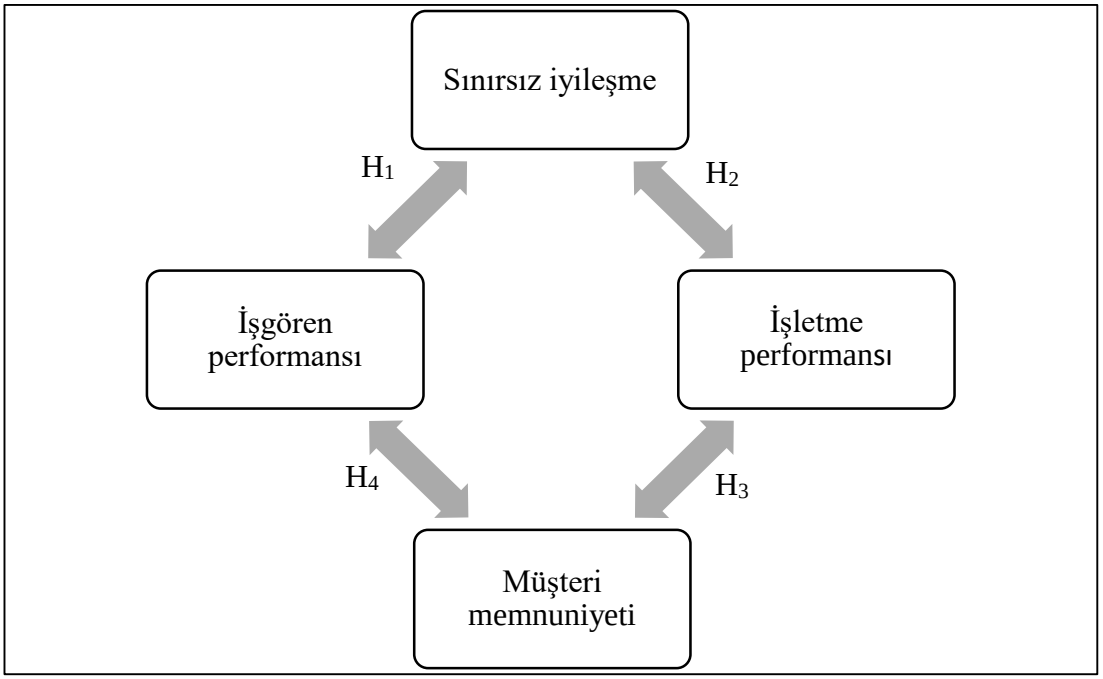
4.6 Araştırmanın Sınırları/Kısıtları

Çalışmada güvenirlik ve geçerlilik test edilmekle birlikte, anket çalışmasında her zaman karşılaşılacak olan evren, örneklem seçimi, ölçme ve cevaplama hatalarının da bu çalışmada olabileceği dikkate alınmalıdır.

Araştırma ayrıca Libya hava kargo şirketinde çalışan kişilere uygulanmıştır. Araştırma yönteminde bazı sınırlamalar vardır. Anketi yanıtlamak, çalışanların ve yöneticilerin anketteki soruları algılama biçimleriyle sınırlıdır. Yönetimin izniyle yapılan ankette çalışanlarla görüşülerek ankette sorularla ilgili bilgi verilerek anketin netliği artırılmaya çalışılmıştır.

4.7 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın bir tarama modeli var. Anket çalışması ile sınırsız iyileştirme, işgören performansı, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Araştırma modeled yer alan değişkenler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- Müşteri memnuniyeti; işletmenin konum uygunluğunu, konum ortamını, personel tutum ve davranışını, kaliteyi, iş yönetimini, promosyonları, yenilikçiliği, satış sonrası tutumu ve müşteri sadakatini ve iş imajını ölçer.

- Sınırsız iyileşme; örgütteki değişikliklerin yaygınlığını, organizasyondaki farklı bileşenleri değiştirme yeteneğini ve konseptin organizasyon için önemini ölçer.

- İşgören performansı; görev yeterliliğini ve sorumluluk performansını, görev taahhüdü performansını, yönetsel davranışı, uyum ve iletişim performansını, sosyal performansı, öz disiplin davranışını ve işletmeye ve organizasyona yönelik yıkıcı davranışları ölçer.

- İşletme performansı ise üretim ve yeniliği, satış ve pazarlama, finansman, lojistik, yönetim ve çevre bakımından işletmenin ürettiği değeri, ortaya koyduğu çıktı miktarını ölçmektedir.

4.8 Araştırma Kapsamı

Lojistik, ürün ve hizmetlerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar olan malzeme hareket süreçlerinin planlanması, uygulanması ve kontrolü olarak tanımlanmaktadır.

Lojistik hizmetlerin sunumunda ürün hareket süreçleri ile ilgili bilgilerin verilmesi de müşteri beklentileri arasındadır. Lojistik, müşteri siparişlerinin satın alınmasından malların tahsiline, gümrük ve transit evraklarının hazırlanmasından, depolanmasına ve tüm iş süreçlerinin hizmet bakış açısıyla entegrasyonuna kadar geniş bir yelpazeye ulaşmıştır.

Bir başka tanıma göre lojistik, malların üretim aşamasından tüketiciye teslimine kadar geniş bir yelpazede altyapı, işlem, hizmet ve faaliyetleri kapsamaktadır. Ürün temini, nakliye, depolama, transfer, gümrükleme, nakliye, dağıtım ve takibi sektörün ana bileşenleridir.

Lojistik, hem işletme içinde hem de dağıtım kanalı genelinde hammadde, yarı mamul, mal alımı, sevkiyat ve depolama süreçlerinin stratejik yönetiminin sağlanması ve uygun maliyetli sipariş ile mevcut ve gelecekteki kâr maksimizasyonunun sağlanması amacını yerine getirme yöntemleri olarak değerlendirilmektedir. Lojistik yönetimi: malzeme yönetimi, fiziksel yaşam eğrisi ve fiziksel dağılımın bir kombinasyonundan oluşmaktadır.

Bir havayolu işletmesi mal ithal veya ihraç ederken, süreçteki ilk adım kargoyu bir depolama alanına göndermek ve gümrük muayenesi için başvurmaktır. Taşınan mallar üç kategoride ele alınabilir. Bunlar: ithalat, ihracat ve transittir.

Ekspres posta işlemleri, ekspres taşıma birimleri ve gemideki kuryeler arasında bölünmüştür. Ekspres işleme birimleri ayrıca ihracat ve ithalat işlemlerine ayrılabilir. Hava kargo operasyonları da benzer şekilde ithalat ve ihracat operasyonlarından oluşmaktadır. Bu belgenin amaçları doğrultusunda, hava yolu kargo elleçleme operasyonları, belge işleme ve iyi elleçleme olarak ikiye ayrılır ve gümrük muayenelerini, ticaret bilgilerinin işlenmesini içerir.

Veriler, Libya'da ana faaliyeti hava kargosu olan beş hava kargo şirketinden, satış ve pazarlama ile paketleme ve elleçleme gibi lojistik faaliyetleri içeren ticari faaliyetlerin yanı sıra toplanmıştır. Beş şirket, iki şirket Trablus'ta, iki şirket Misrata'da ve bir şirket Bingazi'de olmak üzere Libya'nın dört bir yanına dağılmış durumdadır.

Bu şirketlerin yaklaşık 2000'in üzerinde çalışanı olup bu çalışanlarından hepsine anketler gönderildikten sonra çalışanlardan geri dönüşüm olan toplam 200 geçerli anket toplanmıştır.

4.9 Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Araştırmanın amacı Libya Hava Kargo Şirketinde sınırsız iyileştirme, çalışan performansı, müşteri memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çerçevede, iş performansı faktörlerinin ve çalışan performansının önem düzeyleri, sınırsız iyileştirmeyi vurgulayan müşteri memnuniyeti boyutları belirlenecektir.

Araştırma, 2020 yılında Libya'da hava kargo hizmetinde çalışan öngörülemeyen işletmelerden rastgele seçilen işletmeler ve çalışmayı kabul eden işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Dört kavramın değerlendirilmesinde kullanılan ölçekler için aşağıdaki referanslardan yararlanılmıştır:

- Müşteri memnuniyeti: Küçük (2020a)
- Sınırsız iyileştirme: Küçük (2011) ve (2020b)
- İşgören performansı: Küçük (2020c)
- İşletme performansı: Küçük (2020d)

Araştırma, Libya'da hava kargo hizmetinde çalışan öngörülemeyen işletmelerden rastgele seçilmiş işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında 5'li Likert

ölçeği kullanılmıştır. Beşli Likert ölçeğinde; 1 Tamamen Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 Katılıyorum ve 5 Tamamen Katılıyorum biçiminde ele alınmıştır.

Elde edilen veriler SPSS 23.0 programında analiz edilmiştir. Analiz kapsamında öncelikle faktör analizi yapılmış, ölçeğin geçerliği, günvenirliği ve araştırma örnekleminin ana kütleyi temsil etmeye uygun olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

4.10 Araştırmanın Hipotezleri

Benshina'da (2018), çalışmasında The Libyan Iron and Steel Company çalışanları arasında performans ve sınırsız iyileşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 2018 yılında Libya Demir ve Çelik Şirketi Genel İdaresi'nin tüm çalışanlarının nüfusu, sınırlama nedeniyle örnek olarak seçilen tüm insanların tam sayısının nüfusu olan 500 kişiydi. Çalışanlar arasında dağıtılan 44 anketten, aynı sayıda örneklem dikkate alınarak 40 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Verilerin toplanması için performans yönetimi anketi, standart sınırsız iyileştirme anketi (gerçekleştirilmiş) kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Sonuçlar, performans yönetimi ile sınırsız iyileştirme ve bileşenleri (işin kalitesini planlama, standartlaştırma ve iyileştirme, müşteri ile ilişki, insan kaynakları geliştirme ve bakım politikası arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Sınırsız iyileştirme, üretimdeki aşamalı ve aşamalı iyileştirmelere dayanan en gelişmiş ve önemli araçlardan biridir. Bensalah'da (2019) araştırmasında, Libya sanayi şirketlerinde sınırsız iyileştirme kullanımı ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma topluluğu, finans yönetimi muhasebecisi, pazarlama departmanı müdürü, kalite kontrol ofislerinin yöneticileri ve endüstri ve madenler için endüstriyel kılavuza göre orta ve batı bölgelerde faaliyet gösteren tüm Libya sanayi şirketlerinin genel yöneticilerinden oluşmuştur. Araştırma kapsamında kişilik özelliklerinin sorulduğu ankette 24 madde kullanılmıştır. Bu araştırma, bir literatür taraması ve sınırsız iyileştirme ve Libya sanayi şirketlerinde performans iyileştirme araştırması üretmiştir. Elde edilen bulgu, Libya Sanayi Şirketlerinde

performans artışı ile sınırsız performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Sınırsız iyileştirme, organizasyonel süreçlerin organizasyon içinde ve dışında sürekli olarak iyileştirildiği kalite iyileştirme uygulamasıdır. Ay ve Nurov (2017) da çalışmasında; kalite iyileştirme çalışmalarında eksik bırakılan konuların önem düzeyini belirlemek ve sınırsız iyileştirmenin örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada veriler, bir kamu kurumunda görev yapan 30 personel ile yüz yüze anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Elde edilen bulgular SPSS 20.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda Sınırsız İyileştirme ölçeğinin faktörlerinin önem düzeyi yüksek bulunmuş ve sınırsız iyileştirmenin kuruluşun performansını etkilediği bulgulardan elde edilmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H_1: Sınırsız İyileşme ile İşgören Performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Ay (2018) çalışmasında, imalat sektöründeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansındaki sınırsız gelişmeyi ve yenilikle ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla ilk olarak literatür taraması ve ölçekler geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçekler anket formuna dönüştürülerek elde edilmiştir. Araştırma Kastamonu Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ sahiplerine ve yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda sınırsız iyileştirme ve inovasyonun KOBİ'lerin performansı ile pozitif ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulguların, araştırmanın yapıldığı KOBİ'ler için önemli ve yol gösterici olacak araştırmalara katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Sınırsız iyileştirme, kalite iyileştirme süreçlerinde gerek kurum içi gerekse dışındaki tüm unsurların sınırsız katılımını sağlamayı amaçlayan bir kalite iyileştirme uygulamasıdır. Arıcı (2019) 'nın yaptığı çalışmasında, toplam kalite yönetimi ile ilgili çalışmalarda eksik olan bazı unsurların durumunu belirlemek ve sınırsız iyileştirme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmada Toplam Kalite Yönetimi, İyileştirme, sürekli iyileştirmenin önemi kavramsal olarak

anlatılmış performans ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada veriler, daha önce kalite uygulamalarına katılan ve Kastamonu ili Küre ilçesinde görev yapan kamu personeline yüz yüze anketlerle sorular sorularak elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 programı ile analiz edildi. Araştırma sonucunda sınırsız iyileştirme ölçeğinde yer alan faktörlerin önem düzeyi yüksek bulunmuştur. Ayrıca sınırsız iyileştirmenin örgütsel performans ile pozitif bir ilişkisi olduğunu gösteren veriler elde edilmiştir.

Böylece araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H_2: Sınırsız İyileşme ile İşletme Performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hizmet endüstrisi iş dünyasında önemli bir yere sahiptir ve büyük gelişmiş ekonominin baskın bileşenidir. Modern hizmet ekonomisinde müşteri memnuniyeti, organizasyonun başarısına katkıda bulunan önemli bir faktördür. Dünya değiştiğinden ve sürekli değiştiğinden beri müşteriler değişti. Müşteriler, daha düşük maliyetlerle yüksek mal ve hizmet kalitesi talebine sahiptir ve kuruluşlar, özellikle bir şirketteki işgücü için genel performansı sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Çoğu işletme, kaliteli hizmet sunmak için çalışanlara güvenir. Otel sektöründe çalışanların tutum ve davranışları müşterilerle doğrudan temas halinde oldukları için müşteri memnuniyetini etkileyecektir. Li'de (2012) çalışma, çalışanların performansını etkileyecek eğitim ve gelişim, iletişim ve yönetim tarzları gibi faktörleri tartışacak ve ayrıca çalışanların performansının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini inceleyecektir. Araştırma, anketleri Singapur'daki 150 kişiye hem kişisel olarak uygulanan hem de çevrimiçi anketlerle dağıtmak için nicel yaklaşımı kullanılmıştır. Veriler istatistiksel yazılım SPSS kullanılarak analiz edilmiş, verilerin analizinden sonra, çalışanların performansına etki eden faktörlerin ve çalışanların performansı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Dilek ve Küçük (2017) Kastamonu'da katılım bankaları üzerinde yaptıkları çalışmada müşteri memnuniyetinin katılım bankası hizmetlerinden yararlanmam düzeyi ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Bu doğrultuda üçüncü hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H_3: İşgören performansı ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Neupane'de (2014) araştırmanın temel amacı Lloyds Bank UK'de müşteri memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca, sırasıyla müşteri memnuniyeti ve iş performansı gibi çeşitli faktörleri inceleyerek, müşteri memnuniyetinin kapsamını ve Lloyds Bank'ın iş performansını da inceler. Her değişkenin ortalama puanı 5 üzerinden 3 ve genel müşteri memnuniyeti puan ortalaması 3,89 (%77,8 memnuniyet) Lloyds Bank'ta yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, genel iş performansının ortalama puanı 3,73 (%75), yüksek düzeyde bir iş performansı göstermektedir. Pearson'ın genel müşteri memnuniyeti ve iş performansı arasındaki korelasyon katsayısı r = 0,343; pozitif korelasyon olduğunu gösterdi. Ancak regresyon analizi, müşteri memnuniyetinin iş performansı üzerinde P = 0,139 ve β = 0,343 olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Böylelikle müşteri memnuniyetinin iş performansı ile haftalık pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda tedarik stratejilerinin temelini oluşturan uluslararası operasyon yönetimi alanında tedarikçi seçimi ve entegrasyonuna artan bir odaklanma olmuştur. Fu-jiang, Ye-Zhuang ve Xiao-Lin (2006), International Manufacturing Strategy Survey (IMSS) 2003 veri tabanına dayanarak, farklı tedarikçi seçim kriterlerinin ve entegrasyon mekanizmalarının müşteri memnuniyetini iyileştirip iyileştiremeyeceğini incelemek için deneysel bir çalışma gerçekleştirdi (CS) ve iş performansı (BP). Veri analizi, performans ve işbirliğine dayalı tedarikçi seçiminin CS ve BP üzerinde doğrudan veya dolaylı olumlu etkileri olduğunu göstermektedir; Birim fiyata dayalı tedarikçi seçiminin CS ve BP üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir; Tedarikçi entegrasyonunun ana mekanizmaları olan bilgi paylaşımı ve sistem birleştirme, CS ve BP üzerinde önemli ölçüde olumlu etkiye sahiptir. Bu araştırmanın bulguları, işletmelerin tedarik seçim kriterlerini seçmesi ve ayarlaması ve tedarik entegrasyonu uygulaması için teorik ve pratik çıkarımlara sahiptir.

Otto vd. (2020), müşteri memnuniyetini, iş performansını artırmak için stratejik bir kaldıraç olarak yaygın bir iş uygulaması olarak vurgulamıştır. Bununla birlikte, akademik araştırmacılar tarafından 25 yıldan biraz fazla süren deneysel çalışmalar, bazen çelişkili kanıtlar üretmiştir. Bu nedenle, daha fazla akademik netlik ve gelişmiş yönetim anlayışı, müşteri memnuniyeti-iş performansı ilişkisinin bir meta-analizinden kaynaklanabilir. Bu amaçla, yazarlar 1991 ve 2017 yılları arasında yayınlanan 96 çalışmadan 251 korelasyonu analiz ettiler. Memnuniyet-performans ilişkisi ortalama olarak pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı (r = 0,101) iken, daha anlamlı içgörüler, moderatör ve aracılık ilişkilerinin açıklanmasından ortaya çıkar. . Bu içgörülerin bir örneği, memnuniyetin, seçilen pazarlama stratejisi değişkenlerinin firma performans sonuçları üzerindeki etkilerine aracılık etmek için daha uygun bir şekilde tasvir edildiği bulgusudur. Dahası, memnuniyet doğru ortamda, en uygun olasılıklar (MFC) perspektifi olan doğru tatmin ve performans ölçümleri kullanılarak incelendiğinde, tahmin edilen korelasyon oldukça güçlüdür (r = 0,349).

Bu literatür ışığında dördüncü ve son hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H_4: Müşteri memnuniyeti ile işgören performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5. BULGULAR

Veriler, Libya'da ana faaliyeti hava kargosu olan beş hava kargo şirketinden, satış ve pazarlama ile paketleme ve elleçleme gibi lojistik faaliyetleri içeren ticari faaliyetler kapsamında toplanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı beş şirketin ikisi Trablus'ta, iki şirket Misrata'da ve bir şirket Bingazi'de olmak üzere Libya'nın dört bir yanına dağılmış durumdadır. Bu şirketlerin çalışanlarından toplam 200 geçerli anket toplanmıştır. Veriler, IBM SPSS Statistics sürüm 23.0'e girilmiş ve ardından bu bölümde anlatıldığı gibi ölçekleri ve aralarındaki ilişkileri araştırmak için analiz edilmiştir.

5.1 Demografik Bulgular

Anket katılımcılarından toplanan demografik veriler iki ana bölüme ayrılmıştır: kişisel ve profesyonel. Demografinin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetleri %48,5 erkek ve %51,5 kadın olmak üzere iki cinsiyet arasında eşit dağılmıştır. Katılımcıların yaşları 18 ile 54 arasında değişmektedir. 55 yaş ve üstü katılımcılar için bir seçenek mevcutken, bu yaş grubundan işgören çalışmaya katılmamıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu %31,0 ile 25-34 yaşları arasında, bunu %30,5 ile 35-44 yaş aralığı ve %28,5 ile 18-24 yaşları arasında olan katılımcılar izlemiştir. Katılımcıların medeni durumu, sırasıyla %51,0 ve %49,0 ile bekâr ve evli arasında eşit olarak bölünmüştür.

Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik Dağılımı

Bilgi	Seçim	Sayısı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	97	48,5
	Kadın	103	51,5
Yaş	18 – 24	57	28,5
	25 – 34	62	31,0
	35 – 44	61	30,5
	45 – 54	20	10,0
Medeni hal	Bekâr	102	51,0
	Evli	98	49,0

Tablo 5.2, katılımcıların sektör ve iş bakımından dağılımını vermektedir.

Tablo 5.2.'ye göre sektör verileri; katılımcıların çoğunun %35,5 ile hava kargo işinde hizmet sektöründe olduğunu, bunu %24,5 ile ticaret ve %23,0 ile diğer sektörlerin izlediğini göstermektedir.

Katılımcıların çoğunluğu 6 ila 9 yıllık (%29,5), ardından 10 ila 15 yıllık (%22,5) ve 0 ila 2 yıllık (%18,0) bir deneyime sahiptir.

Katılımcıların çoğu hava kargo şirketlerinin yönetim ve gözetim departmanlarında (%24,0), ardından satış ve pazarlama departmanında çalışanlar (%22,5) ve teknik ve üretim departmanında (%18,5) görev yapmaktadır.

Tablo 5.2 Katılımcıların Sektör ve İş Bakımından Dağılımı

Sektör	Ticaret	49	24,5
	Teknik	34	17,0
	Hizmet	71	35,5
	Diğer	46	23,0
Deneyim	0 – 2	36	18,0
	3 – 5	34	17,0
	6 – 9	59	29,5
	10 – 15	45	22,5
	16 +	26	13,0

Table 5.3. ise, katılımcıların sektör ve iş bakımından dağılımını vermektedir.

Tablo 5.3.'e göre katılımcıların çoğu hava kargo şirketlerinin yönetim ve gözetim departmanlarında (%24,0), ardından satış ve pazarlama departmanında çalışanlar (%22,5) ve teknik ve üretim departmanında (%18,5) görev yapmaktadır.

Tablo 5.3 Katılımcıların Sektör ve Çalışma Bölümü Bakımından Dağılımı

Çalışma Bölümü	Yönetim / Gözetim	48	24,0
	Muhasebe ve finans	17	8,5
	Tasarım mühendisi	26	13,0
	Satış ve Pazarlama	45	22,5
	Teknik / İmalat	37	18,5
	Lojistik / Diğerleri	27	13,5

5.2 Faktör Analizi

Faktör analizi sonuçları bu kısımda paylaşılmıştır.

5.2.1 Sınırsız İyileşme

Sınırsız iyileştirme ölçeği için bir faktör analizi yapılır, Tablo 5.4, burada KMO değeri 0,918, analizi doğrulamak için 0,5 olan minimum gereksinimi aşar. Tüm göstergeler, ölçeğin göstergeleri arasında iyi bir karşılıklı ilişki olduğunu yansıtan, minimum gereksinim olan 0,5'ten daha yüksek bir faktör yüküne ulaşmıştır. Dahası, özdeğer 1'den yüksektir ve toplam varyansın açıklanma oranı %66,422'dir. Dolayısıyla örneklemin anakütleyi temsil ettiği söylenebilir (Küçük, 2016). Ölçeğin bir Cronbach alfa üzerinden güvenilirliği 0,962 olup yüksek kabul edilir ve ölçeğin ortalama puanı 3,435'tir.

Tablo 5.4 Sınırsız İyileşme Faktör Analizi ve Ortalamaları (n = 200)

		Faktör Yükü	Öz değer	Toplam Varyans Aç. Oranı (%)	Cronbach's Alpha	Ort	KMO
Sınırsız İyileşme			1,530	66,422	0,962	3,435	0,918
1	Kapsam dışı bırakılan değiştirilemeyen kişi araç uygulama veya süreçler vardır	0,694				3,09	

Tablo 5.4 Devamı

2	Sınırsız iyileşme (Tüm süreç, uygulama, kişi, makine ekipman ve tedarikçinin iyileştirilmesi) önemlidir	0,732	3,28
3	Tüm süreç, uygulama, kişi, makine ekipman ve tedarikçilerin iyileştirilebilir olması, kalite iyileştirmeye dahil edilmesi gerekir	0,799	3,52
4	Tüm yöneticiler eğitime katılmaktadır	0,877	3,60
5	Tüm yöneticiler iyileştirmeye dahil edilmektedir	0,861	3,55
6	Örgüt yapısı bütün olarak iyileştirmeye dahil edilmektedir	0,852	3,57
7	Tüm işgörenler iyileştirmeye dahil edilmektedir	0,848	3,58
8	Tüm araçlar iyileştirmeye dahil edilmektedir	0,792	3,60
9	Tüm süreçler iyileştirmeye dahil edilmektedir	0,877	3,57
10	Tüm uygulamalar iyileştirmeye dahil edilmektedir	0,856	3,59
11	Tüm tedarikçiler iyileştirmeye dahil edilmektedir	0,776	3,50
12	Yöneticiler değiştirilebilirler	0,753	3,26
13	Örgüt yapısı değiştirilebilir	0,796	3,33
14	Tüm işgörenler değiştirilebilir	0,639	3,21
15	Tüm araçlar değiştirilebilir	0,683	3,54
16	Tüm süreçler değiştirilebilir	0,653	3,46
17	Tüm uygulamalar değiştirilebilir	0,745	3,36

Tablo 5.4 Devamı

18	Tüm tedarikçiler değiştirilebilir	0,762		3,38
19	Mesai saatleri değiştirilebilir	0,712		3,64
20	Özlük hakları değiştirilebilir	0,518		3,12

5.2.2 İşletme Performansı

İşletme performansı ölçeği için bir faktör analizi yapılmıştır. Tablo 5.5, burada KMO değeri 0,938, analizi doğrulamak için minimum 0,5 gereksinimini aşmaktadır. Tüm göstergeler, ölçeğin göstergeleri arasında iyi bir karşılıklı ilişkiyi yansıtan 0,5 minimum gereksiniminden daha yüksek bir faktör yüklemesi elde edilmiştir. Ayrıca özdeğer 1'den büyüktür ve toplam varyans %75,49'dır. Dolayısıyla örneklemin evreni temsil ettiği sonucuna varılabilir (Küçük, 2016). Ölçeğin Cronbach alfa üzerinden güvenirliği yüksek kabul edilen 0,987 olup, ölçeğin ortalama puanı 3,614'tür.

Tablo 5.5 İş Performansı Faktör Analizi ve Araçları (N=200)

		Faktör Yükü	Öz değer	Toplam Varyans Aç. Oranı (%)	Cronbach's Alpha	Ort	KMO
İşletme Performansı			1,180	75,490	0,987	3,614	0,938
1	İşletmemizin rakiplerine kıyasla nihai ürün maliyetleri düşüktür	0,610				3,14	
2	İşletmemizin rakiplere kıyasla ürün kalitesi yüksektir	0,810				3,57	
3	İşletmemizin rakiplerine kıyasla yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesiyüksektir	0,836				3,64	

Tablo 5.5 Devamı

4	İşletmemizin rakiplerine kıyasla ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliğiyüksektir	0,816	3,55
5	İşletmemizin rakiplerine kıyasla maliyet avantajı yüksektir	0,733	3,50
6	İşletmemizin rakiplerine kıyasla yeni ürün geliştirme ve pazara sürme başarısı yüksektir	0,858	3,67
7	İşletmemizin ürün hizmet kalitesi yüksektir	0,825	3,74
8	İşletmemizin kapasite kullanım oranı yüksektir.	0,850	3,68
9	İşletmemizin modern üretim yöntemlerinden yararlanma düzeyi rakiple oranla yüksektir	0,873	3,72
10	İşletmemizin yeni teknolojiyi süreçlerine uyarlama düzeyi rakiplerine oranla yüksektir	0,828	3,68
11	İşletmemizin rakiplerine kıyasla kurumsal itibarı yüksektir	0,863	3,65
12	İşletmemizin rakiplerine kıyasla sundukları ile pazarın beklentileri arasındaki uyum yüksektir	0,880	3,62
13	İşletmemizin rakiplerine kıyasla kurum ve marka imajı yüksektir	0,843	3,62
14	İşletmemizin rakiplerine kıyasla müşteri sadakati yüksektir	0,785	3,84
15	İşletmemizin rakiplerine kıyasla müşteri tatmini yüksektir	0,823	3,81
16	İşletmemizin rakiplerine kıyasla pazar payı yüksektir.	0,815	3,59

Tablo 5.5 Devamı

17	İşletmemizin rakiplerine kıyasla bilinirlik düzeyi yüksektir	0,810	3,57
18	İşletmemizin rakiplerine kıyasla kârlılığı yüksektir	0,871	3,44
19	İşletmemizin rakiplerine kıyasla satış hacmi yüksektir.	0,840	3,47
20	İşletmemizin rakiplerine kıyasla finansal değerleri (cari oran, likidite oranı vb.) yüksektir.	0,806	3,53
21	İşletmemizin rakiplerine kıyasla vergi öncesi kârlılığı yüksektir	0,825	3,44
22	İşletmemizin rakiplerine kıyasla finansal kaynaklar hakkında bilgi sahibi olma düzeyi yüksektir	0,871	3,67
23	İşletmemizin rakiplerine kıyasla finansal kaynaklardan yararlanma düzeyi yüksektir	0,854	3,49
24	İşletmemizin tedarikçilerle iyi ilişkileri olup tedarikçilerimizden memnuniyet düzeyimiz yüksektir	0,833	3,74
25	İşletmemizin ürün ve hizmetleri müşteriye teslim zamanına uyum düzeyi yüksektir	0,841	3,75
26	İşletmemizinyükleme, boşaltma ve depolama etkinliklerinin hızı ve kapasitesi rakiplerine oranla yüksektir	0,866	3,62
27	İşletmemizin lojistik araçlarının sayı ve kapasitesi rakiplerimize gore yüksektir	0,860	3,59

Tablo 5.5 Devamı

28	İşletmemizin çalışanların (işgörenlerin) iş memnuniyeti düzeyi yüksektir	0,761	3,47
29	İşletmemizin ortalama doluluk/eksik kalem olmayan ürün varlığı oranı yüksektir	0,873	3,43
30	İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir.	0,787	3,65
31	İşletmemizin verimliliği yüksektir	0,821	3,79
32	İşletmemizinbüyüklüğü (personelsayısı, makine ekipman, açık kapalı alan,örgütyapısı) rakiplerine gore iyi düzeydedir	0,801	3,63
33	İşletmemizin çalışanların moral ve motivasyonu yüksektir	0,816	3,68
34	İşletmemizin çalışanları hizmetiçi eğitim almakta ve sürekli gelişmektedir	0,796	3,77
35	İşletmemizin çevre duyarlılığı rakiplerine oranla yüksektir	0,809	3,77
36	İşletmemizin geri dönüşüm etkinliklerini gerçekleştirme düzeyi rakiplerine oranla yüksektir	0,844	3,72
37	İşletmemizin yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanma düzeyi rakiplerine oranla yüksektir	0,866	3,64
38	İşletmemizin sosyal problemlerin çözümüne katkı sağlama düzeyi rakiplere oranla yüksektir	0,889	3,55

5.2.3 İşgören Performansı

İşgören performansı ölçeği için bir faktör analizi yapılır, Tablo 5.6, burada KMO değeri 0,898 olup, analizi doğrulamak için minimum 0,5 gerekliliğini aşmaktadır. Tüm göstergeler, ölçeğin göstergeleri arasında iyi bir karşılıklı ilişkiyi yansıtan 0,5 minimum gereksiniminden daha yüksek bir faktör yüklemesi elde etmiştir. Ayrıca özdeğer/özdeğer 1'den büyük olup toplam varyans %77,166 olarak açıklanmıştır. Dolayısıyla örneklemin evreni temsil ettiği sonucuna varılabilir (Küçük, 2016). Ölçeğin bir Cronbach alfa üzerinden güvenilirliği 0,988'dir ve bu yüksek kabul edilir düzeydedir ve ölçeğin ortalama puanı 3,816'dır.

Tablo 5.6 Çalışan Performans Faktör Analizi ve Ortalamaları (n=200)

		Faktör Yükü	Öz değer	Toplam Varyans Aç. Oranı (%)	Cronbach's Alpha	Ort	KMO
	İşgören Performansı		1,036	77,166	0,988	3,816	0,898
1	Hata yapma oranı düşüktür.	0,765				3,47	
2	Verilen talimatları/sorumlulukları gerçekleştir	0,843				3,69	
3	İş malzemelerini verimli kullanır.	0,787				3,71	
4	İşletme yararına çalışanları teşvik eder.	0,859				3,91	
5	İnisiyatif kullanabilir.	0,739				3,71	
6	İşini daha etkin bir şekilde tamamlayabilmek için işiyle ilgili yeni yöntemler geliştirir	0,817				3,97	
7	Gerekli durumlarda işiyle ilgili ayrıntılı raporlar hazırlar ve öneriler sunar	0,760				3,79	
8	Ek sorumluluklar alır.	0,750				3,64	
9	İşletme yararına çalışanları teşvik eder.	0,826				3,83	
10	Verilen talimatları/sorumlulukları gerçekleştirmek için her zaman isteklidir	0,761				3,77	

Tablo 5.6 Devamı

11	İşiyle ilgili zorlukların üstesinden gelebilmek için isteklidir	0,804	3,90
12	Zorunlu haller dışında işine devam eder ve iş disiplinine önem verir	0,862	3,85
13	İş toplantılarına aktif olarak katılır.	0,877	3,81
14	Örgüt değerlerine sadıktır.	0,826	3,84
15	Örgüt atmosferine zarar vermez.	0,850	3,75
16	Mesai saatlerine uyar.	0,835	3,85
17	Gerektiğinde fazla mesaiye kalmaya isteklidir.	0,768	3,55
18	Gerektiğinde fazla mesaiye kalmaya isteklidir.	0,774	3,74
19	Mesleğiyle ilgili tüm bilgisini ve becerisini iş süreçlerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanır	0,874	3,68
20	Şirket kaynaklarını görevi kapsamında en iyi sonuçları elde edebilmek için en etkin şekilde kullanır	0,853	3,71
21	İşiyle ilgili kullandığı araç-gereç ve diğer ekipmanların bakım ve koruma sorumluluğu kendisine aittir	0,861	3,72
22	Verilen talimatları/sorumlulukları başarıyla yerine getirir.	0,842	3,89
23	Ekip arkadaşlarıyla işbirliği içinde uyumlu çalışır	0,837	3,85
24	Üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve işle ilgili muhatap olduğu diğer kişilerle sağlıklı iletişim kurabilir	0,838	3,76
25	Empati kurabilir.	0,840	3,77

Tablo 5.6 Devamı

26	Duygularını kontrol edebilir.	0,791	3,73
27	Yazılı ve sözlü iletişim becerisi vardır.	0,846	3,85
28	Aile ilişkileri iyidir.	0,810	3,61
29	Yasalara uygun davranır.	0,813	4,13
30	Toplumsal duyarlılık sahibidir.	0,799	3,78
31	Üstlerine saygılıdır.	0,839	3,99
32	Güvenilirdir.	0,836	4,01
33	Sosyal çevresiyle ilişkileri iyidir.	0,824	3,94
34	İş arkadaşlarını rahatsız etmez, onlarla iletişimi iyidir.	0,875	3,97
35	Ekip arkadaşlarıyla işbirliği içinde çalışması iş yapma süresini kısaltır ve iş yükünü hafifletir.	0,851	3,94
36	İşyerinde, herhangi bir problem çıkarmaz.	0,831	3,88
37	Görevlerini kalite yönetimi kapsamında beklendiği şekilde yapar.	0,837	3,88
38	Zamanı etkin ve verimli kullanır.	0,777	3,90
39	İşlerini zamanında tamamlar.	0,769	3,79
40	Göreviyle ilgili tüm gereklilikleri yerine getirir.	0,863	3,89
41	Görevlerini kalite yönetimi kapsamında beklendiği şekilde yapar.	0,857	3,87
42	İş toplantılarına aktif olarak katılır.	0,722	3,80
43	Çalışma arkadaşlarıyla işinin olumsuz yönleri hakkında konuşmaz.	0,491	3,67
44	İş yerinin olumsuz yönleri yerine olumlu yönlerine odaklanır	0,627	3,79
45	Zorunlu haller dışında işine devam eder ve iş disiplinine önem verir	0,800	3,95
46	İşyerinde, herhangi bir problem çıkarmaz.	0,722	3,89

Tablo 5.6 Devamı

47	İşyerindeki olumsuzluklarla ilgili şikâyetçi olmaz, düzeltme yoluna gider, çözüm üretir	0,744				3,95
48	İşiyle ilgili zorlukların üstesinden gelebilmek için isteklidir.	0,772				3,86
49	İş saatinde işle alakası olmayan işlerle uğraşmaz.	0,705				3,89

5.2.4 Müşteri Tatmini

Müşteri memnuniyeti ölçeği için bir faktör analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 5.7.'de gösterilmiştir.

burada KMO değeri 0,804, analizi doğrulamak için minimum 0,5 gereksinimini aşmaktadır. Tüm göstergeler, ölçeğin göstergeleri arasında iyi bir karşılıklı ilişkiyi yansıtan 0,5 minimum gereksiniminden daha yüksek bir faktör yüklemesi elde etti. Ayrıca özdeğer/özdeğer 1'den büyüktür ve toplam varyans %82,055 olarak açıklanmıştır. Dolayısıyla örneklemin evreni temsil ettiği sonucuna varılabilir (Küçük, 2016). Ölçeğin Cronbach alfa üzerinden güvenirlik katsayısı yüksek kabul edilen 0,991 olup, ölçeğin ortalama puanı 3,957'dir.

Tablo 5.7 Müşteri Tatmini Faktör Analizi ve Ortalamaları (n=200)

	Müşteri Tatmini Faktörleri	Faktör Yükü	Öz değer	Toplam Varyans Aç. Oranı (%)	Cronbach's Alpha	Ort	KMO
			1,052	82,055	0,991	3,957	0,804
1	Mağazanın bulunduğu konum uygundur	0,660				3,88	
2	Mağaza yakındır	0,652				3,77	
3	Mağazaya ulaşmam kolaydır	0,696				3,86	

Tablo 5.7 Devamı

4	Mağaza giriş çıkışları uygun düzenlenmiştir	0,777	4,00
5	Hizmet beklerken uygun bekleme alanları düşünülmüştür	0,730	3,87
6	Mağaza reyon/bölümlerinde bekleme süresi uygundur	0,712	3,96
7	Ürün ve hizmetler hakkında kolaylıkla bilgi elde edebilirim	0,730	3,98
8	Mağazanın otopark hizmeti yeterli olmaktadır	0,706	3,71
9	Mağazanın atmosferi iyidir.	0,841	4,04
10	Kişisel ilişkiler yeterlidir.	0,825	3,92
11	Çalışanlar arası iklim olumlu görünmektedir.	0,876	3,85
12	Çalışanlar arkadaşça davranmaktadırlar	0,850	3,97
13	Mağazanın sıcaklık durumu yeterli olmaktadır.	0,842	4,05
14	Mağazanın içinin tasarımı ilgi çekicidir.	0,782	4,02
15	Mağazanın demirbaş eşyalarının niteliği yeterli düzeydedir.	0,704	4,02
16	Mağazada kendimi oldukça rahat hissediyorum	0,819	3,96
17	Mağazayı ve çalışanlarını bizden biri gibi görüyorum	0,835	3,96
18	Personel ruh halimi anlayabilmektedir.	0,739	3,78
19	Personel, yeterli teknik bilgi ve beceri düzeyine sahiptir.	0,783	3,94
20	Personelin müşteriye verdiği hizmetin hızı yeterlidir.	0,885	3,90
21	Şikayetlerim ilgililerce dinlenilmektedir.	0,852	3,98
22	Personelin tecrübesini yeterli görüyorum.	0,766	3,89

Tablo 5.7 Devamı

23	Personelin anlayışlı olduğunu değerlendiriyorum.	0,866	3,96
24	Personel güler yüzlüdür.	0,819	4,12
25	Personelin nezaketi yeterli düzeydedir.	0,797	4,00
26	Taleplerim anlaşılmakta ve cevap verilmektedir.	0,826	4,02
27	Firma genel olarak kalitelidir.	0,869	4,04
28	Firmanın sunduğu ürünler ve hizmetler kalitelidir.	0,854	4,08
29	Satış sonrası müşteri hizmetleri kalitelidir.	0,829	3,99
30	Firmanın hizmetleri kullanma uygunluğu bakımından kalitelidir.	0,849	4,06
31	Güvenlik sistemi yeterlidir.	0,862	4,07
32	İşlemleri kontrole gerek kalmamaktadır.	0,782	3,82
33	İşlemlerde hata oranı çok düşüktür.	0,803	3,98
34	Personelin davranışları güven vermektedir.	0,794	4,03
35	Firma sahibini tanımam memnuniyetimi artırır.	0,798	3,80
36	İşyeri sahibiyle aynı dünya görüşüne sahip olmam memnuniyetimi artırır.	0,657	3,81
37	İşyeri sahibinin STK'lara (Sivil Toplum Kuruluşları) yardım etmesi firmaya bağlılığımı artırır.	0,786	3,96
38	Firma yöneticileriyle yakınlık (ırk,şehir,dil) memnuniyetimi artırır.	0,720	3,82
39	İşyeri sahibinin sosyal duyarlılığı memnuniyetimi artırmaktadır.	0,751	4,10
40	Firmanın reklamları zevkli ve eğlencelidir.	0,726	3,85
41	Firmanın reklamları faydalıdır.	0,753	3,92

Tablo 5.7 Devamı

42	Firmanın reklamları, keyif vericidir.	0,684	3,74
43	Firmanın reklamları ilgi alanıma, istek ve ihtiyaçlarıma yöneliktir.	0,839	3,93
44	Firmanın reklamları, hizmete zamanında ulaşabilme açısından yol göstermektedi	0,752	3,90
45	Firmanın reklamları güven duygusunu artırmaktadır.	0,809	3,95
46	Firmanın reklamları firmaya olumlu bakış sağlamaktadır.	0,866	3,92
47	Firma yenilikçi bakış açısına sahiptir.	0,813	4,08
48	Firma yeni ürün/hizmet geliştirmektedir.	0,807	4,13
49	Firma yeni ürün/hizmet geliştirme hızı iyidir.	0,767	3,87
50	Firma yeni ürün/hizmet geliştirmesi rakiplerine göre iyidir.	0,804	3,91
51	Firma farklı hizmet alanlarıyla hizmetlerini çeşitlendirmektedir.	0,852	3,97
52	Firma süreçlerini değişime uyarlamaktadır.	0,816	3,97
53	Ürünü iade etmem kolaydır.	0,783	4,04
54	Ürünü değiştirmem kolaydır.	0,829	4,07
55	Ürünle ilgili satış sonrası yardım almam kolaydır.	0,855	4,04
56	Satış sonrası firmayla iletişim kurmam kolaydır.	0,790	4,03
57	Firmadan yeniden başka hizmet/ürün satın alırım	0,790	4,04
58	Firmayı başkalarına tavsiye ederim.	0,841	4,16
59	Firmanın sunduğu ürün/hizmet fiyatı yüksek olsa da tercih edebilirim	0,761	3,86
60	Firma, bende güven duygusu uyandırmaktadır.	0,838	3,97

Tablo 5.7 Devamı

61	Firmanın sosyal sorumluluk projelerinde yer alması bende olumlu izlenim bırakmaktadır.	0,819	4,12
62	Firma yenilikçi ve ileri görüşlülüğe sahiptir.	0,862	4,04
63	Firma hizmet ve ürünleriyle kullanıcıya değer katmaktadır.	0,822	3,93
64	Firma logosu/tabelası olumlu bir izlenim bırakmaktadır.	0,753	3,94
65	Firmada alışveriş yaparken kendimi iyi hissetmekteyim.	0,799	4,05
66	Firmanın sunduğu yerli ürünler firma imajına olumlu katkı yapmaktadır.	0,800	4,03
67	Mağazanın dış görünüşü ilgi çekicidir.	0,727	3,88
68	Firma imajı beklentilerimi karşılamaktadır.	0,877	3,93

5.3 Korelasyon Analizi ve Hipotez Testi

Tablo 5.8'de gösterildiği gibi, Pearson'un rho korelasyonu kullanılarak dört değişken için bir korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5.8 Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyonu

		1	2	3	4
1. Sınırsız İyileşme	Pearson Correlation	1	0,766**	0,606**	0,471**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	200	200	200	200
2. İşletme Performansı	Pearson Correlation	0,766**	1	0,803**	0,642**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	200	200	200	200
3. İşgören Performansı	Pearson Correlation	0,606**	0,803**	1	0,808**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000
	N	200	200	200	200
4. Müşteri Memnuniyeti	Pearson Correlation	0,471**	0,642**	0,808**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	200	200	200	200
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (2 kuyruklu).					

Sınırsız iyileştirme ve işletme performansı arasındaki ilişki korelasyon katsayısı ile incelenmiş (r = 0,766; sig. 0,01), güçlü bir pozitif korelasyon bulunmuştur (Küçük, 2016: 250).

"H1: Libya Hava Kargo Şirketinde Sınırsız İyileştirme ve İşgören Performansı arasında bir ilişki var" şeklindeki ilk hipotezi test etmek için, sınırsız iyileştirme ile işletme performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur (r = 0,766; işaret 0,01). Böylece ilk hipotez kabul edilmiştir.

Sınırsız iyileştirme ile işgören performansı arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmuştur (r = 0,606; sig. 0,01).

"H2: Libya Hava Kargo Şirketinde Sınırsız İyileştirme ile Çalışan Performansı arasında bir ilişki vardır" şeklindeki ikinci hipotezi test etmek için, sınırsız iyileştirme ile çalışan performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur (r = 0,606; işaret 0,01). Böylece ikinci hipotez kabul edilmiş olur.

Sınırsız iyileştirme ile müşteri memnuniyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur (r = 0,471; sig. 0,01). Çalışan performansı ile iş performansı arasında güçlü bir pozitif korelasyon bulundu (r = 0,803; sig. 0,01).

İşletme performansı ile müşteri memnuniyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur (r = 0,642; sig. 0,01).

"H3: Libya Hava Kargo Şirketinde İşgören Performansı ile Müşteri Memnuniyeti arasında bir ilişki var" şeklindeki üçüncü hipotezi test etmek için, çalışan performansı ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuş, böylece H3 hipotezi Kabul edilmiştir.

İşgören performansı ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur (r = 0,808; sig. 0,01).

"H4: Libya Hava Kargo Şirketinde Müşteri Memnuniyeti ile İşletme Performansı arasında bir ilişki var" şeklindeki dördüncü hipotezi test etmek için iş performansı ile

müşteri memnuniyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur (r = 0,642; işaret 0,01). Böylece dördüncü hipotez kabul edilmiş olur.

5.4 Değişkenlerin İş Performansı Üzerindeki Etkisi İçin Regresyon Modelleri

Tablo 5.9 sınırsız iyileştirme boyutları ile iş performansının regresyon modeli analizinin sonuçlarını göstermektedir. Analiz, 0,589'luk bir düzeltilmiş R kare değeri vermiştir ve bu, sınırsız iyileştirmenin iş performansı üzerindeki genel anlamlı etkisini yansıtmaktadır.

Tablo 5.9, sınırsız iyileştirme boyutu F2'nin iş performansı üzerinde en yüksek ve olumlu etkiye sahip olduğu (Beta = 0,469, işaret. 0,000 <0,05) ve iş performansı üzerinde ikinci en yüksek olumlu etkiye sahip olan modelin regresyon katsayılarını göstermektedir (Beta = 0,270; işaret 0,001 <0,05).

Tablo 5.9 Business performance regression model with unlimited improvement dimensions as predictors

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
BP	0,771[a]	0,595	0,589	0,6311

a. Predictors: (Constant), Unlimited improvement dimensions

Tablo 5.10 Regression model for business performance with unlimited improvement coefficients

Model			Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
Improvement Dimensio		(Constant)	0,880	0,174		5,058	0,000
		F1	0,066	0,089	0,075	0,748	0,455
		F2	0,426	0,098	0,469	4,342	**0,000**
		F3	0,294	0,084	0,270	3,485	**0,001**

Bağımlı Değişken: İşletme performansı

Tablo 5.11, işgören performans boyutları ile iş performansının regresyon modeli analizinin sonuçlarını göstermektedir. Analiz, çalışan performansının iş performansı üzerindeki genel anlamlı etkisini yansıtan, ayarlanmış bir R kare değeri olan 0,646'yı

vermiştir. Tablo 5.11, çalışan performans boyutu F3'ün iş performansı üzerinde yüksek ve anlamlı pozitif etkiye sahip olduğu modelin regresyon katsayılarını göstermektedir (Beta = 0,247; sig. 0,031 <0,05).

Tablo 5.11 Yordayıcı olarak çalışan performans boyutlarını içeren iş performansı regresyon modeli

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
BP	0,812[a]	0,659	0,646	0,5852

a. Predictors: (Constant), Employee performance dimensions

Tablo 5.12 Regression model for business performance with employee performance coefficients

Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Çalışan performans boyutları	(Constant)	0,479	0,188		2,547	0,012
	F1	0,135	0,144	0,131	0,933	0,352
	F2	0,188	0,164	0,186	1,146	0,253
	F3	0,228	0,105	0,247	2,169	**0,031**
	F4	0,101	0,129	0,106	0,781	0,436
	F5	0,153	0,132	0,154	1,155	0,250
	F6	0,044	0,113	0,044	0,390	0,697
	F7	-0,021	0,079	-0,020	-0,265	0,791

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Tablo 5.13, müşteri memnuniyeti boyutları ile iş performansının regresyon modeli analizinin sonuçlarını göstermektedir. Analiz, müşteri memnuniyetinin iş performansı üzerindeki genel anlamlı etkisini yansıtan 0,536'lık bir düzeltilmiş R kare değeri vermiştir. Tablo 5.11, müşteri memnuniyeti boyutu F1'in işletme performansı üzerinde en yüksek ve anlamlı olumlu etkiye sahip olduğu modelin regresyon katsayılarını (Beta = 0,625, işaret. 0,000 <0,05), ardından F3 boyutunun ikinci en yüksek ve anlamlı olumlu etkiye sahip olduğu modelin regresyon katsayılarını göstermektedir. iş performansı (Beta = 0,517, işaret 0,003 <0,05) ve F7 boyutu, iş performansı üzerinde üçüncü en yüksek ve önemli olumlu etkiye sahiptir (Beta = 0,347, işaret 0,021 <0,05).

Tablo 5.13 Müşteri Memnuniyeti Boyutların ile İş Performansı Regresyon Modeli

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmin Hatası
İşletme Perf.	0,746[a]	0,557	0,536	0,6707

a. Yordayıcılar: (Sabit), Müşteri memnuniyeti boyutları

Tablo 5.14 Müşteri Memnuniyeti Katsayıları Ile Iş Performansı Için Regresyon Modeli

Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Customer satisfaction dimensions	(Constant)	0,628	0,233		2,698	0,008
	F1	0,655	0,086	0,625	7,643	**0,000**
	F2	0,005	0,186	0,005	0,028	0,978
	F3	0,567	0,185	0,517	3,057	**0,003**
	F4	-0,064	0,231	-0,057	-0,276	0,783
	F5	-0,085	0,105	-0,079	-0,802	0,424
	F6	-0,212	0,132	-0,200	-1,604	0,110
	F7	0,381	0,164	0,347	2,318	**0,021**
	F8	-0,260	0,152	-0,229	-1,708	0,089
	F9	-0,220	0,194	-0,199	-1,132	0,259

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

5.5 Cinsiyet, Yaş ve İş Özelliklerine İlişkin Analiz

Sınırsız iyileşme, iş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıkların araştırılması için cinsiyet grupları arasında tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 5.15'de gösterildiği gibi, cinsiyete göre dört değişkende anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 5.15 Cinsiyet grupları arasındaki değişken farklılıkları için tek yönlü ANOVA testi (p <0,05)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sınırsız İyileştirme	Gruplar arasında	1,914	1	1,914	2,151	0,144
	Gruplar içinde	176,227	198	0,890		
	Toplam	178,141	199			
İşletme performansı	Gruplar arasında	0,380	1	0,380	0,391	0,532
	Gruplar içinde	192,352	198	0,971		
	Toplam	192,732	199			
İşgören performansı	Gruplar arasında	0,257	1	0,257	0,303	0,583
	Gruplar içinde	167,815	198	0,848		
	Toplam	168,071	199			
Müşteri memnuniyeti	Gruplar arasında	0,692	1	0,692	0,970	0,326
	Gruplar içinde	141,147	198	0,713		
	Toplam	141,839	199			

Sınırsız iyileştirme, iş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıkların araştırılması için yaş grupları arasında tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 5.16'da gösterildiği gibi, sınırsız iyileştirme, iş performansı ve çalışan performansında önemli farklılıklar bulunmuştur. Yaşa göre müşteri memnuniyetinde önemli bir farklılık bulunmadı.

Tablo 5.16 Yaş Grupları Arasındaki Değişken Farklılıkları İçin Tek Yönlü ANOVA Testi (P <0,05)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sınırsız İyileştirme	Gruplar arasında	7,507	3	2,502	2,874	**0,037**
	Gruplar içinde	170,634	196	0,871		
	Toplam	178,141	199			
İş performansı	Gruplar arasında	8,403	3	2,801	2,979	**0,033**
	Gruplar içinde	184,329	196	0,940		
	Toplam	192,732	199			
Çalışan performansı	Gruplar arasında	8,746	3	2,915	3,586	**0,015**
	Gruplar içinde	159,325	196	0,813		
	Toplam	168,071	199			

Tablo 5.16 Devamı

Müşteri memnuniyeti	Gruplar arasında	0,978	3	0,326	0,454	0,715
	Gruplar içinde	140,861	196	0,719		
	Toplam	141,839	199			

Sınırsız iyileştirme, iş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıkların araştırılması için medeni durum grupları arasında tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 5.14'te gösterildiği gibi, medeni duruma göre dört değişkende anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.17 Medeni durum grupları arasındaki değişken farklılıkları için tek yönlü ANOVA testi ($p < 0,05$)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sınırsız İyileştirme	Gruplar arasında	1,673	1	1,673	1,877	0,172
	Gruplar içinde	176,468	198	0,891		
	Toplam	178,141	199			
İşletme performansı	Gruplar arasında	2,493	1	2,493	2,595	0,109
	Gruplar içinde	190,239	198	0,961		
	Toplam	192,732	199			
Çalışan performansı	Gruplar arasında	2,112	1	2,112	2,520	0,114
	Gruplar içinde	165,959	198	0,838		
	Toplam	168,071	199			
Müşteri memnuniyeti	Gruplar arasında	,871	1	0,871	1,223	0,270
	Gruplar içinde	140,968	198	0,712		
	Toplam	141,839	199			

Sınırsız iyileştirme, iş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde 0,05 düzeyinde önemli farklılıkların araştırılması için sektör grupları arasında tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 5.15'te görüldüğü gibi sınırsız iyileştirmede önemli farklılıklar bulunmuştur. İş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyeti açısından sektöre göre önemli bir farklılık bulunmadı.

Tablo 5.18 Sektör Grupları Arasındaki Değişken Farklılıkları Için Tek Yönlü ANOVA Testi (p <0,05)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sınırsız İyileştirme	Gruplar arasında	7,841	3	2,614	3,008	**0,031**
	Gruplar içinde	170,300	196	0,869		
	Toplam	178,141	199			
İş performansı	Gruplar arasında	2,911	3	0,970	1,002	0,393
	Gruplar içinde	189,821	196	0,968		
	Toplam	192,732	199			
Çalışan performansı	Gruplar arasında	3,098	3	1,033	1,227	0,301
	Gruplar içinde	164,973	196	0,842		
	Toplam	168,071	199			
Müşteri memnuniyeti	Gruplar arasında	0,924	3	0,308	0,428	0,733
	Gruplar içinde	140,915	196	0,719		
	Toplam	141,839	199			

Sınırsız iyileştirme, iş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde 0,05 düzeyinde önemli farklılıkların araştırılması için iş deneyimi grupları arasında tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 5.16'da gösterildiği gibi, dört değişkende iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.19 İş deneyimi grupları arasındaki değişken farklılıkları için tek yönlü ANOVA testi (p <0,05)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sınırsız İyileştirme	Gruplar arasında	8,039	4	2,010	2,304	0,060
	Gruplar içinde	170,102	195	0,872		
	Toplam	178,141	199			
İşletme performansı	Gruplar arasında	4,082	4	1,021	1,055	0,380
	Gruplar içinde	188,650	195	0,967		
	Toplam	192,732	199			
Çalışan performansı	Gruplar arasında	6,245	4	1,561	1,881	0,115
	Gruplar içinde	161,826	195	0,830		
	Toplam	168,071	199			
Müşteri memnuniyeti	Gruplar arasında	1,271	4	0,318	0,441	0,779
	Gruplar içinde	140,568	195	0,721		
	Toplam	141,839	199			

Sınırsız iyileştirme, iş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde 0,05 düzeyinde önemli farklılıkların araştırılması için iş departmanı grupları arasında tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 5.17'de gösterildiği gibi, iş departmanına göre dört değişkende; sınırsız iyileştirme, iş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyeti. önemli farklılıklar bulunmuştur:

Tablo 5.20 Çalışma bölümü grupları arasındaki değişken farklılıkları için tek yönlü ANOVA testi (p <0,05)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sınırsız İyileştirme	Gruplar arasında	11,381	5	2,276	2,648	**0,024**
	Gruplar içinde	166,760	194	0,860		
	Toplam	178,141	199			
İşletme performansı	Gruplar arasında	18,874	5	3,775	4,212	**0,001**
	Gruplar içinde	173,858	194	0,896		
	Toplam	192,732	199			

Tablo 5.20 Devamı

İşgören performansı	Gruplar arasında	12,020	5	2,404	2,989	**0,013**
	Gruplar içinde	156,052	194	0,804		
	Toplam	168,071	199			
Müşteri memnuniyeti	Gruplar arasında	12,797	5	2,559	3,848	**0,002**
	Gruplar içinde	129,042	194	0,665		
	Toplam	141,839	199			

5.6 Sonuç

Libya'daki hava kargo şirketlerinin çalışanlarından toplam 200 geçerli anket toplanmıştır. Veriler faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve tek yönlü ANOVA kullanılarak analiz edilmiştir. Dört değişken için faktör analizi sonuçları kabul edilebilirdi ve tüm göstergeler 0,5'in üzerinde faktörlere sahipti. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach'ın alfası kullanılarak ölçülmüştür:

- Sınırsız iyileştirme (α = 0,962)
- İşgören performansı (α = 0,987)
- Çalışan performansı (α = 0,988)
- Müşteri memnuniyeti (α = 0,991)

Korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Sınırsız iyileştirme ve iş performansı arasında güçlü bir pozitif korelasyon bulunmuştur (r = 0,766; sig. 0,01).
- Sınırsız iyileştirme ile çalışan performansı arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmuştur (r = 0,606; işaret. 0,01).
- Sınırsız iyileştirme ile müşteri memnuniyeti arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmuştur (r = 0,471; sig. 0,01).

- Çalışan performansı ile iş performansı arasında güçlü bir pozitif korelasyon bulunmuştur (r = 0,803; sig. 0,01).

- İş performansı ile müşteri memnuniyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur (r = 0,642; sig. 0,01).

- Çalışan performansı ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir pozitif korelasyon bulunmuştur (r = 0,808;, sig. 0,01).

Bu sonuçlara dayanarak, hedeflenen ilişkiler için tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Her bir müşteri memnuniyeti, sınırsız iyileştirme ve çalışan performansını kullanarak iş performansını tahmin etmek için bir regresyon analizi kullanılmıştır. İş performansı regresyon modelinden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Sınırsız iyileştirmenin iş performansı üzerindeki genel önemli etkisini yansıtan 0,589'luk ayarlanmış bir R kare değeri bulunmuştur. Sınırsız iyileştirme boyutu F2, iş performansı üzerinde en yüksek ve olumlu etkiye sahip olmuştur (Beta = 0,469; sig. 0,000 <0,05) ve iş performansı üzerinde ikinci en yüksek olumlu etkiye sahip olan F3 boyutu (Beta = 0,270, işaret 0,001 <0,05).

Çalışan performansının iş performansı üzerindeki genel önemli etkisini yansıtan 0,646'lık düzeltilmiş bir R kare değeri. Çalışan performansı boyutu F3'ün iş performansı üzerinde yüksek ve anlamlı bir pozitif etkisi olmuştur (Beta = 0,247; sig. 0,031 <0,05).

Müşteri memnuniyetinin iş performansı üzerindeki genel önemli etkisini yansıtan 0,536'lık ayarlanmış bir R kare değeri. Müşteri memnuniyeti boyutu F1, iş performansı üzerinde en yüksek ve anlamlı pozitif etkiye sahipti (Beta = 0,625, sig. 0,000 <0,05), bunu F3 boyutu, iş performansı üzerinde ikinci en yüksek ve anlamlı pozitif etkiye sahipti (Beta = 0,517; sig. 0,003 < 0,05) ve F7 boyutu iş performansı üzerinde üçüncü en yüksek ve anlamlı pozitif etkiye sahiptir (Beta = 0,347; sig. 0,021 <0,05).

Demografik gruplar arasındaki önemli farklılıklar için tek yönlü ANOVA testi uygulanarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Cinsiyete göre dört değişkende anlamlı bir farklılık bulunmamış, Sınırsız iyileştirme, iş performansı ve çalışan performansında önemli farklılıklar bulundu. Yaşa göre müşteri memnuniyetinde önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Medeni duruma göre dört değişkende anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

Sınırsız iyileştirmede önemli farklılıklar bulunmuş, işletme performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyeti açısından sektöre göre önemli bir farklılık bulunmamıştır.

Dört değişkende iş deneyimine göre anlamlı farklılık bulunmamış, çalışılan departmana göre sınırsız iyileştirme, iş performansı, çalışan performansı ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinde önemli farklılıklar bulunmuştur.

5.7 Tartışma

Mevcut araştırmanın sonuçları, Libya hava kargo şirketlerinde sınırsız iyileştirme ve iş performansı (r = 0,766; sig. 0,01) arasında güçlü bir pozitif korelasyon bulunduğunu göstermiştir. Bulgu, performans yönetimi ile sınırsız iyileştirme ve bileşenleri (işin kalitesini planlama, standartlaştırma ve iyileştirme, müşteri ile ilişki, insan kaynakları geliştirme) Bensalah'ın (2019) sonuçları ile benzer nitelik taşımaktadır. Libya'daki sanayi şirketlerinde performansın iyileştirilmesi ile sınırsız performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Ayrıca, Ay ve Nurov (2017) aynı ilişkiyi incelemiş ve sonuçların Sınırsız İyileştirme ölçeğinin faktörleri yüksek bulunmuş ve sınırsız iyileştirmenin kuruluşun performansını etkilediği ileri sürülmüştür. Bu araştırma sonuçları da tez sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Mevcut araştırmanın ikinci sonucu, Libya hava kargo şirketlerinde sınırsız iyileşme ile çalışan performansı (r = 0,606; sig. 0,01) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki

bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgu, sınırsız iyileştirme ve yeniliğin KOBİ'lerin performansıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu gösterdiği Ay (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyumluluk göstermektedir. Mevcut çalışmanın sonuçlarının KOBİ'ler için araştırmaya önemli ve yol gösterici bir katkı sağlayabileceği söylenebilir. Ayrıca Arıcı (2019), sınırsız iyileştirmenin, çalışan performansı da dahil olmak üzere organizasyonel performans ile pozitif bir ilişkisi olduğunu gösteren Türkiye verilerini ortaya koymuştur.

Mevcut araştırmanın üçüncü bulgusu, Libya hava kargo şirketlerinde çalışan performansı ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir pozitif ilişki (r = 0,808, sig. 0,01) olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, çalışan performansı ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varan Li'nin (2012) sonuçlarını doğrulamaktadır. Abbasi ve Alvi (2013), çalışanın özellikleri ile performansı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi kurdu. Araştırmalarının bulguları, çalışan performansı ile müşteri memnuniyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (r = 0,628; sig. 0,01), bu da mevcut araştırmanın bulgularını doğrulamaktadır.

Ayrıca Sania vd., (2015), yiyecek ve içecek sektöründe yapılan incelemelerde çalışanların moralinin ve performansının müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.

Mehmood ve Iqbal (2013) işgören performansının, çalışanların eğitimine yatırım ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi etkileyen bir aracı rolü olduğunu bulmuşlardır. Araştırmalarının bulguları, 0,652'lik bir R^2 değeriyle (0,05 düzeyinde anlamlı) müşteri memnuniyetinin modellenmesinde çalışan performansının önemli bir rol oynadığını göstermiştir.

Neely vd., (1995), çalışan performansı da dahil olmak üzere performans ölçümüne yönelik modellerini tasarlarken, çalışan performansını ölçme ve analiz etme becerisinin, kurumları müşteri memnuniyeti dahil olmak üzere çeşitli iş göstergelerini etkileme becerisine sahip olduğunu vurgulamıştır. Yazarlar tarafından yapılan bu tahmin, mevcut araştırmanın bulguları ve ilişkiyi doğrulayan diğer çalışmalarla doğrulanmaktadır.

Mevcut araştırmanın dördüncü bulgusu, Libya hava kargo şirketlerinde iş performansı ile müşteri memnuniyeti (r = 0,642; sig. 0,01) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Sonuç, Neupane'nin (2014) çalışmasıyla da doğrulanmıştır ve bu, müşteri memnuniyetinin iş performansı ile haftalık pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada Fu-jiang vd. (2006) performans ve işbirliğine dayalı tedarikçi seçiminin müşteri memnuniyeti ve iş performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı olumlu etkileri olduğunu gösteren bir veri analizi sunmuş; birim fiyata dayalı tedarikçi seçiminin müşteri memnuniyeti ve iş performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığını belirlemiştir. Tedarikçi entegrasyonunun ana mekanizmaları olan bilgi paylaşımı ve sistem birleştirme, müşteri memnuniyeti ve iş performansı üzerinde önemli ölçüde olumlu etkiye sahiptir.

Otto vd. (2020), memnuniyet-performans ilişkisinin pozitif ve ortalama olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu (r = .101), moderatör ve aracılık ilişkilerinin açıklamasından daha anlamlı içgörüler ortaya çıktığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu içgörülerin bir örneği, memnuniyetin, seçilen pazarlama stratejisi değişkenlerinin firma performans sonuçları üzerindeki etkilerine aracılık etmek için daha uygun bir şekilde tasvir edildiği bulgusudur. Dahası, memnuniyet doğru ortamda, en uygun olasılıklar (MFC) perspektifi olan doğru tatmin ve performans ölçümleri kullanılarak incelendiğinde, tahmin edilen korelasyon oldukça güçlüdür (r = 0,349).

Williams ve Naumann (2011), bu çalışmanın bulgularını doğrulayan, iş performansı ile müşteri memnuniyeti arasında ayrıntılı bir ilişki analizi yapmışlardır. Müşteri memnuniyeti, finansal performansla pozitif ve güçlü ila orta düzeyde bir korelasyona sahipti: gelir artışı (r = 0,73), net gelir artışı (0,33) ve hisse başına kazanç artışı (r = 0,57). Ayrıca, müşteri memnuniyetinin piyasa performansı göstergeleriyle güçlü ve orta derecede pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur (hisse senedi fiyatı büyümesi (r = 0,78), Tobin'in q büyümesi (r = 0,75) ve P / kazanç oranı büyümesi) (r = 0,43). Tüm korelasyonlar 0,05 düzeyinde anlamlıdır ve mevcut araştırmada iki değişken arasında bulunan ilişkiyi doğrulamaktadır. Bununla birlikte, tüm bu

bulgular Keisidou ve diğerlerinin sonuçlarıyla çelişmektedir. (2013), bankacılık sektöründe piyasa krizi durumunda iş performansı ile müşteri memnuniyetinin 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediğini bulmuştur. Bu durum araştırmanın kriz durumunda yapılmış olması, kriz koşullarının özel uygulama veya kararları ile ilişkili olarak değerlendirilebilir.

5.8 Öneriler

Araştırmanın bulgularına göre Libya'daki hava kargo şirketleri başta olmak üzere kuruluşlar ve araştırmacılar için için şu tavsiyelerde bulunulabilir:

- Temel iş göstergelerini ve müşteri memnuniyetini artırmada kalite yönetimi uygulamalarına odaklanmak faydalıdır. Bu nedenle, kalite yönetiminin bir parçası olarak sınırsız iyileştirmedeki iyileştirme, ilişkiyi olumlu yönde ilerletmek için esastır.

- Sınırsız iyileştirme, kalite yönetiminin organizasyonun geleneksel ve halihazırda kullanılan kalite yönetimi uygulamalarında dikkate alınmayan bölüm veya süreçlerine yayılmasını sağlayan bir uygulamadır. Sınırsız iyileştirme ile hedeflenen tüm hususların sonraki süreçlerde entegrasyon ve uygulama yoluyla kalite yönetim sistemlerine dahil edilmesi tavsiye edilebilir.

- Organizasyon içinde kalitenin iyileştirilmesi için, performanslarını iyileştirmede büyük bir potansiyele sahip olan çalışanların gelişimine odaklanılması tavsiye edilebilir.

- İşgören performansının, çalışan gelişiminin her yönünün potansiyel olarak hem performans hem de kalite için bir itici güç olduğu istatistiksel kanıtlar yoluyla çalışan performansının kaliteyi etkilediği kanıtlanmıştır. Kuruluşların, denetim ve yönetimiyle tartışılan ve kararlaştırılan bireysel ve toplu kariyer yollarına göre çalışanların maksimum yeteneklerine ulaşmalarını sağlamak için eğitim programlarına, motivasyona ve çalışma ortamını iyileştirmeye odaklanmaları önerilebilir.

- Mali performans dahil olmak üzere işletme performansı, müşteri memnuniyeti ve kalitenin sınırsız iyileştirilmesiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle, kalite ve müşteri ilişkileri stratejik olarak yaklaşılması gereken temel unsurlar olmalıdır.

- Müşteri memnuniyetine odaklanma ve sınırsız iyileştirme uygulamalarıyla kalite iyileştirmenin yaygınlaştırılması, kuruluşun iş performansını ölçerken bu faktörlerin dikkate alınması ve iş performansı izlemesi yararlı olacaktır. Kuruluşların, performans ölçüleriyle kalite ve müşteri memnuniyeti ölçüleri arasındaki entegrasyonu geliştirmeleri önerilebilir.

- Gelecekteki araştırmalar için sonuçları karşılaştırmak için Libya'daki diğer sektörler üzerinde çalışmanın tekrarlanması tavsiye edilmektedir. Ayrıca, diğer pazarlardaki ilişkilerin niteliğindeki değişimi anlamak için çalışma diğer ülkelerde hava kargo sektöründe de tekrar edilebilir. Sonraki çalışmalar, mevcut araştırmada bulunan ilişki türlerini ve büyüklüğünü dikkate almalıdır. Benzer çalışmalar farklı örnek kütleler ve bölgeler arasında karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

KAYNAKLAR

Abbasi, A. S., & Alvi, A. K. (2013). Impact of employee characteristics and their performance on customer satisfaction. *Science International (Lahore), 25*(2), 387-394.

Adair, J. (2002). Effective Strategic Leadership. London: *Macmillan Publishers Limited*.

Allen, D. R., & Rao, T. R. (2000). Analysis of Customer Satisfaction Data. Milwaukee, WI, USA: *ASQ Quality Press.*

Al-Turki, U., & Duffuaa, S. O. (2003). Performance measures for academic departments. *International Journal of Educational Management, 17*(7), 330-338.

Arici, F. (2019). Investigation of the Relationship Between Unlimited Improvement and Organizational Performance: An Application in Kastamonu Province. *The International New Issues in Social Sciences, 7*(2), 181-196.

Armstrong, M. (2009). Handbook for Human Resource Management. London: *Kogan Page*.

Axson, D. A. (2010). Best practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world . Hoboken: *John Wiley & Sons*.

Ay, O. (2018). The Relationship of Unlimited Improvement and Innovation with the Performance of SMEs: The Case of Kastamonu in Tr82 Region. Kastamonu, Turkey: *Kastamonu University*.

Ay, O., & Nurov, G. (2017). Impact of unlimited improvement on organizational performance: An application. *The International New Issues In Social Sciences, 4*(4), 89-95.

Azhar, K. (2003). Business Policy and Strategic Management. New Delhi: *Tata McGraw-Hill*.

Behn, R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *American society for public administration review, 63*(5), 586-606.

Bensalah, T. (2019). Relationship Between Performance Improving and Unlimited Improvement in Libyan Industrial Companies. *The International New Issues in Social Sciences, 7*(1), 75-96.

Benshina, K. (2018). The relationship between unlimited improvement and business performance. *The International New Issues in Social Sciences, 6*(1), 85-94.

Brown, M. G. (1996). Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance. New York: *Quality Resources*.

Burns, W. J. (1998). Profit as a performance measure: powerful concept, insufficient measure. *First International Conference on Performance Measurement, "Performance measurement - theory and practice"*. Cambridge.

Carter, E., & McMahon, F. (2005). Improving Employee Performance Through Workplace Coaching: A Practical Guide to Performance Management. New York: *Kogan Page*.

Caruth, D. L., & Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence, 12*(3), 24-32.

Chandler, A. D. (1977). The Visible Hand: Managerial Revolution In American Business. Boston: *Harvard University Press*.

Chatman, J. A., & Cha, S. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review, 45*(4).

Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research, 19*(4), 491-504.

CIPD. (2020, December 02). Performance reviews. Retrieved from CIPD: *http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/performance-appraisal.aspx*

Cokins, G. (2009). Performance management: integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics. Hoboken: *John Wiley & Sons*.

Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management, 4*(3), 169-184.

Danish, R. Q., & Ali, U. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management, 5*(2), 159-167.

Dattner, B. (2013). In performance appraisals, make context count. *Harvard Business Review, 23:40*.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2005). Human Resource Management: concepts and Practices. Hoboken: *John Wiley & Sons*.

DeNisi, A., Angelo, & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance. *The Academy of Management Annals, 8*(1), 127-179.

Dilek, S ve O. Küçük (2017) Customer Satisfaction in Participation Banks: A Research in Kastamonu", International Journal of Research in Business and Social Science, 6(4), ISSN: 2147-4478, Contents available at www.ssbfnet.com/ojshttp://dx.doi.org/10.20525/ijrbs.v6i4.708, ss: 22-33.

Fay, C. C. (2015). Social context of the perfomance appraisal process: Exploring individual, organizational, job, and social effects on employee reactions to performance appraisal. USA: *University of Connecticut*.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. London: *Chartered Institute of Management Accountants*.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing, 60*(4), 7-18.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management, 27*(8), 784-801.

Fu-jiang, Z., Ye-Zhuang, T., & Xiao-lin, S. (2006). Empirical analysis of the effects of supplier selection and integration on customer satisfaction and business performance. *2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. 2*, pp. 931-935. IEEE.

Hays, J. M., & Hill, A. V. (2009). A longitudinal study of the effect of a service guarantee on service quality. *Production and Operations Management, 10*(4), 405-423.

Hofstede, G. (2000). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. *Beverly Hills: Sage Publications*.

Hutu, C. A., & Avasilcai, S. (2011). The measurement of human resources performance - Proiection of specific interventions. Iasi: *Performantica Publishing House*.

Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review, 5*(5).

Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2000). Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System. *Hoboken, NJ, USA: Siley*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: *Harvard Business School Press*.

Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting, 70*(12), 45-50.

Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., & Thalassinos, E. I. (2013). Customer satisfaction, loyalty, and financial performance. *International Journal of Bank Marketing, 31*(4), 259-288.

Kondrasuk, J. N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of Applied Business and Economics, 12*(1), 57-71.

Kourdi, J. (1999). One Step Leadership. London: *ICSA Publishing Limited*.

Kristensen, K., Kanji, G. K., & DahlGaard, J. J. (1992). On measurement of customer. *Total Quality Management, 3*(2), 123-128.

Küçük, O., (2020) (Editör ve Yazar) İşletmecilik, Lojistik ve Toplam Kalite Yönetimi Alanında Teoriler ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri, *Sonçağ Yayıncılık,* Ankara.

Küçük, O., (2011) "Toplam Kalite Yönetiminde Yeni Bir Uygulama: Sınırsız İyileşme", 11. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 23-24 Haziran 2011.

Küçük, O., Küçük, N., (2012). Sınırsız İyileşmenin Örgüt Performansına Etkisi: Bir Uygulama, 11. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Konya, 10-12 Mayıs 2012, 769-775.

Küçük, O. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: *Ekin Basım Yayın*.

Küçük, O. (2018) Toplam Kalite Yönetimi, Anakra: *Seçkin Yayıncılık*.

Küçük, Orhan (2020a). İşletmecilik, Lojistik ve Toplam Kalite Yönetimi Alanında Teoriler ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri, (O. Küçük, İçinde: 2. Kısım 8. Bölüm, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği, ss. 60-68.), *Sonçağ Yayıncılık,* Ankara.

Küçük, Orhan (2020b). İşletmecilik, Lojistik ve Toplam Kalite Yönetimi Alanında Teoriler ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri, (O. Küçük, İçinde: 4. Kısım 1. Bölüm, "Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kapsamında Geliştirilen Kavramlar, Sınırsız İyileşme Uygulaması ve Sınırsız İyileşme Ölçeği", ss. 207-220.), *Sonçağ Yayıncılık,* Ankara.

Küçük, Orhan., (2020c). İşletmecilik, Lojistik ve Toplam Kalite Yönetimi Alanında Teoriler ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri, (O. Küçük, İçinde: 1. Kısım 5. Bölüm, "İşgören Performansının Belirlenmesi ve İşgören Performansı Ölçeği", ss. 44-50.), *Sonçağ Yayıncılık,* Ankara.

Küçük, Orhan., (2020d). İşletmecilik, Lojistik ve Toplam Kalite Yönetimi Alanında Teoriler ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri, (O. Küçük, İçinde: 1. Kısım 4. Bölüm, "İşletme Performansının Belirlenmesi ve İşletme Performansı Ölçeği", ss. 36-42.), *Sonçağ Yayıncılık,* Ankara.

Küçük, Orhan and Saboon, Z. (2021). Examining the Relationship between Unlimited Improvement and Service Quality: A Private Sector Study in Libya, *11th International Symposium on Intelligent Manufacturing and Service Systems*, Sakarya 27-28/05/2021.

Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics, 41*(1-3), 23-35.

Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity:Case Study of a Bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance, 1*(1), 38-49.

Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management, 30*(6), 881-905.

Levy, P. E., Silverman, S. B., & Cavanaugh, C. M. (2015). The performance management fix is in: how practice can build on the research. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(1), 80-85.

Li, F. (2012). To study the impact of employees' performance on customer satisfaction in the hotel industry in Singapore. Cardiff, UK: *Cardiff Metropolitan University*.

Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance. London: *Mandarin*.

Malinaa, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research, 15*(4), 441-469.

Marr, B. (2005). Business performance measurement: an overview of the current state of use in the USA. *Measuring Business Excellence, 9*(3), 56-62.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). Human Resource Management. Mason: South-*West Publishing*.

Mehmood, F., & Iqbal, M. S. (2013). The Effect of Human Capital Investment on Customer Satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management, 7*(5), 77-81.

Meyer, M. (2003). Rethinking Performance Measurement. Cambridge: *Cambridge University Press*.

Meyer, M. W., & Gupta, V. (1994). The performance paradox. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 309-369). Greenwich, CT, USA: *JAI Press*.

Neely, A. (2007). *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice.* Cambridge: *Cambridge University Press*.

Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships. London: Financial Times/ *Prentice Hall*.

Neely, A. D., Gregory, M. J., & Platts, K. W. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of operations and Production Management, 15*(4), 80-116.

Neupane, R. (2014). Relationship between customer satisfaction and business performance: A case study of lloyds bank UK. *International Journal of Social Sciences and Management, 1*(2), 74-85.

Oh, S. S., & Lewis, G. B. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration, 29*(2), 158-167.

Oliver, R. L. (2010). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer. New York: *Routledge*.

Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2020). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(3), 543-564.

Pavlov, A., & Bourne, M. (2007). Using performance measurement as an instrument of change: The micro aspects of 'Managing through Measures. *3rd International Conference on Organisational Routines.* Strasbourg.

Pech, R. J., & Slade, B. W. (20006). Employee disengagement: is there evidence of a growing problem? *Handbook of Business Strategy, 7*(1), 21-25.

Perkins, W. S. (1993). Measuring customer satisfaction. *Industrial Marketing Management, 22*(3), 247-254.

Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results.* Hong Kong: Wiley-Blackwell.

Pulakos, E. D., Elaine, D., Mueller Hanson, R., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(1), 51-76.

Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurement. *Administrative Science Quarterly, 1*(2), 240-247.

Ristino, R. J., & Michalak, J. M. (2018). Employee Perceptions of Organizational Culture's influence on their Attitudes and Behaviour. *Journal for East European Management Studies, 23*(2), 295-322.

Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behaviour: Cases, Concepts and Controversies.* New Delhi: Prentice Hall.

Roelofsen, P. (2002). The Impact of Office Environments on Employee Performance: The Design of the Workplace as a Strategy for Productivity Enhancement. *Journal of Facilities Management, 1*, 247-264.

Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing, 69*(2), 193-215.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78.

Sabir, A. (2017). Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees. *American Journal of Management Science and Engineering, 2*(3), 35-40.

Sajuyigbe, A. S., Bosede, O., & Adeyemi, M. A. (2013). Impact of reward on employees performance in a selected manufacutring companies in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce, 2*(2), 27-32.

Salilew, G. F. (2019). Culture Matters: Values and Norms in view of Organizational Performance. *Research Journal of Social Science & Management, 8*(10), 14-20.

Sania, U., Kalpina, K., & Javed, H. (2015). Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction: The Three Musketeers. *Journal of Economics, Business and Management, 3*(1), 11-18.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing, 20*(2), 153-175.

Shoemaker, S., & Lewis, R. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management, 18*(4), 345-370.

Skinner, D., & Searle, R. H. (2011). Trust in the context of performance appraisal. In R. H. Searle, & D. Skinner (Eds.), *Trust and Human Resources Management* (pp. 177-197). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure Recovery. *Journal of Marketing, 36*(3), 356-372.

Spitzer, D. R. (2007). *Transforming performance measurement : rethinking the way we measure and drive organizational success.* New York: American Management Association.

Stallworth, O. E., & Kleiner, B. H. (1996). Recent developments in office design. *Facilities, 14*(1/2), 34-42.

Stanciu, R. D. (2015). Performance management - a strategic tool. *FAIMA Business & Management Journal, 3*(2), 5-12.

St-Onge, S., & Morin, D. (2012). Manager's motivation to evaluate subordinate performance. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 26*(3), 1158-1175.

Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management.* London: Elsevier.

Strong, M. H., Jeanneret, P. R., McPhail, S. M., Blakley, B. R., & D'Egidio, E. L. (1999). Work context: Taxonomy and measurement of the work environment. In N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman (Eds.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET* (pp. 127-145). American Psychological Association.

Thaker, K. (2011). How does business performance measurement perform? An empirical study with reference to leading companies in India. *International Journal of Business Performance Management, 12*(4), 396-416.

Thao, L. T., & Hwang, C. J. (2015). Factors affecting employee performance - Evidence from petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C. 1-13.

Torrington, D., & Hall, L. (2008). *Human resources management.* Berkshire: Europe Prentice.

Tracey, B. J. (2014). A review of human resources management research. The past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26*(5), 679-705.

Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management.* Burlington: Elsevier.

Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). Performance appraisal and evaluation. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., Vol. 17, pp. 716-721). Oxford: Elsevier.

Vavra, T. G. (1997). *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs.* Milwaukee, WI, USA: ASQ Quality Press.

Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society, 35*(2), 141-164.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy reaserch: a comparison of approaches. *The Academy of Management Review, 11*(4), 801-814.

Verhellen, E. (2000). *Convention on the Rights of the Child: Background, Motivation, Strategies, Main Themes* (3rd ed.). Gent, Belgium: Gent University, Children's Rights Centre,.

Verweire, K., & Van den Berghe, L. (2004). *Integrated performance management: a guide to strategy implementation.* London: Sage Publication.

Vest, M. J., Scott, K. D., Vest, J. M., & Markham, S. E. (2000). Factors Influencing Employee Beliefs That Pay Is Tied to Performance. *Journal of Business and Psychology, 14*, 553-562.

Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-Percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research, 10*, 256-261.

Williams, P., & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of Services Marketing, 25*(1), 20-32.

Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: an empirical test. *Management Science, 36*(7), 867-883.