



**T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARININ
STRES YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: İZMİR İLİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

DILZAT CHOMU KYZY

İZMİR-2024

T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARININ
STRES YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: İZMİR İLİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

DILZAT CHOMU KYZY

DANIŞMAN: PROF. DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF

İZMİR-2024

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*Kalite Yönetiminin Temel Unsurlarının Stres Yönetimi ile İlişkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2024

Dilzat CHOMU KYZY

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARININ
STRES YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: İZMİR İLİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Dilzat CHOMU KYZY

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Araştırmanın temel amacı, kalite yönetiminin temel unsurları ile stres yönetimi arasındaki ilişkiyi tekstil sektöründe çalışanların algıları çerçevesinde belirlemektir. Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri giderek daha önemli hale gelmektedir ve bu etkilerin, çalışanların kalite yönetiminin temel unsurlarına nasıl yansıdığını araştırmaktır. Bu kapsamda çalışmanın teorik bölümünde kalite yönetimi ile stres yönetimi ayrı ayrı ve birbirleriyle olan ilişkileri bakımından ele alınarak değerlendirilmiştir.

Uygulama bölümünde ise, araştırmanın teorik modeli doğrultusunda geliştirilmiş olan hipotezleri test etmek amacıyla İzmir’de bulunan tekstil işletmelerinde 185 çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Faktör analizi ile ölçüm aracında yer alan 41 önerme 13 faktör olarak toplanmıştır. Stres kapsamında; takım yönetimi ve ödüllendirme sistemi, iletişim, yönetsel boyut, algı farkındalığı ve fiziksel faktörler, kurumsal destek, koşulsal ve davranışsal boyut, iş yaşam dengesi faktörleri ve kalite kapsamında; sürekli gelişim, stratejik boyut, geliştirme boyutu, paydaş ve dışsal faktörler, müşteri boyutu, motivasyon ve katılımcılık faktörleri belirlenmiştir. İstatistiksel analizler bu çerçevede gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre kalite yönetiminin temel unsurlarının ve stres yönetimi üzerinde her bir faktörün önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörler

arasındaki korelasyonlar genel olarak orta ve düşük düzeydedir. Ayrıca yapısal eşitlik modeli kapsamında pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetimi, Stres Yönetimi, Kalite Yönetiminin Temel Unsurları, Stresle Baş Etme.



ABSTRACT

Master's Thesis

**THE RELATIONSHIP BETWEEN BASIC ELEMENTS OF QUALITY
MANAGEMENT AND STRESS MANAGEMENT: STUDY IN THE
PROVINCE OF IZMIR**

Dilzat CHOMU KYZY

İzmir Katip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

The main purpose of the research is to determine the relationship between the basic elements of quality management and stress management within the framework of the perceptions of employees in the textile sector. The effects of stress on employees are becoming more and more important and it is to investigate how these effects are reflected on the basic elements of quality management. In this context, in the theoretical part of the study, quality management and stress management were evaluated separately and in terms of their relations with each other.

In the practical part, a questionnaire was applied to 185 employees of textile enterprises in Izmir in order to test the hypotheses developed in line with the theoretical model of the research. With factor analysis, 41 propositions in the measurement tool were collected as 13 factors. Within the scope of stress; team management and reward system, communication, managerial dimension, coping with stress 1, coping with stress 2, contingent and behavioral dimension, work life balance factors and within the scope of quality; continuous improvement, strategic dimension, development dimension, stakeholder and external factors, customer dimension, motivation and participation factors were determined. Statistical analyses were carried out within this framework. According to the findings obtained from the analyzes, it was concluded that each factor is important on the basic elements of quality management and stress management. The correlations between the factors are

generally at medium and low level. In addition, it was seen that there was a significant positive effect within the scope of the structural equation model.

Keywords: Quality Management, Stress Management, Basic Elements of Quality Management, Coping with Stress.



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
ÖN SÖZ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ VE STRES YÖNETİMİ

1.1. KALİTE YÖNETİMİ	3
1.1.1. Kalite ve Kalite Yönetiminin Tanımı	3
1.1.2. Kalite Yönetiminin Gelişimi ve Öncüleri	6
1.1.2.1. Walter A. Shewhart'ın Kalite Yaklaşımı	6
1.1.2.2. Philip B. Crosby'nin Kalite Yaklaşımı	7
1.1.2.3. W. Edwards Deming'in Kalite Yaklaşımı	10
1.1.2.4. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı	13
1.1.2.5. Armand V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı	15
1.1.2.6. Kaoru Ishikawa'nın Kalite Yaklaşımı	17
1.1.2.7. Günümüzde Kalite Yaklaşımı	19
1.1.3. Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	20
1.1.3.1. Liderlik	20
1.1.3.2. Müşteri Odaklılık	21

1.1.3.3. Çalışanların Katılımı	23
1.1.3.4. Süreç Yaklaşımı	24
1.1.3.5. Sürekli İyileştirme	24
1.1.3.6. Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı	25
1.1.3.7. İletişim	26
1.1.3.8. Eğitim	27
1.1.3.9. Stratejik	28
1.1.3.10. İnovasyon	29
1.1.3.11. Kalite Kültürü	30
1.1.3.12. Tedarikçi Yönetimi	31
1.1.3.13. Önleyici Yaklaşım	32
1.1.3. Kalite Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar	32
1.2. STRES YÖNETİMİ	34
1.2.1. Stres ve Stres Yönetiminin Tanımı	34
1.2.2. Stresin Belirtileri	40
1.2.2.1. Bireysel Belirtiler	40
1.2.2.2. Yönetimsel Belirtiler	41
1.2.2.3. Örgütsel Belirtiler	42
1.2.2.4. Çevresel Belirtiler	43
1.2.3. Stresin Başa Çıkma Yolları	43
1.2.3.1. Bireysel Başa Çıkma	43
1.2.3.1.1. Beslenme Alışkanlıkları	46
1.2.3.1.2. Gevşeme ve Egzersiz Teknikleri	47
1.2.3.1.3. Bilişsel Terapi	48
1.2.3.1.4. Davranışsal Özdenetim	49
1.2.3.1.5. Dua ve İbadet	51
1.2.3.1.6. Biyolojik Geri Besleme	52
1.2.3.1.7. Meditasyon	53
1.2.3.1.8. Zaman Yönetimi	54
1.2.3.2. Yönetimsel Başa Çıkma	55
1.2.3.2.1. Katılımlı Yönetim	56
1.2.3.2.2. Rol Analizi ve Sınıflandırması	56

1.2.3.2.3. İletişim ve Yönetim Tarzının Geliştirilmesi	57
1.2.3.3. Örgütsel Başa Çıkma	57
1.2.3.3.1. Etkili İletişim ve Sosyal Destek	59
1.2.3.3.2. Destekleyici Örgüt Kültürü Sağlama	60
1.2.3.3.3. Stres Yönetim Programları	61
1.2.3.3.4. İyi Bir Ücret Yönetimi	62
1.2.3.3.5. İş Zenginleştirme	63
1.2.3.3.6. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	64
1.2.3.4. Çevresel Başa Çıkma	64
1.2.4. Stres Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar	64
1.3. KALİTE YÖNETİMİ VE STRES YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	66

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARININ STRES YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	68
2.2. ARAŞTIRMANIN PLANI, KAPSAMI, SINIRLILIKLARI	68
2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ	69
2.3.1. Araştırmanın Teorik Modeli	69
2.3.2. Veri Toplama Tekniği ve Analizi	69
2.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
2.3.4. Araştırmanın Hipotezleri	70
2.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	71
2.4.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular	71
2.4.2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	78
2.4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular	82
2.4.4. Pearson Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular	84
2.4.5. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Bulguları	88
2.4.6. Araştırmanın Sonuç Modeli	88
SONUÇ VE ÖNERİLER	90

KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	109
EK 1: Kalite Yönetiminin Temel Unsurları ve Stres Yönetimine Yönelik Anket Formu.....	110
EK 2: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu Etik Onay Belgesi.....	112



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Katılımcıların Cinsiyeti	72
Tablo 2.2. Katılımcıların Yaşı	72
Tablo 2.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi	73
Tablo 2.4. Katılımcıların Deneyim Süresi	73
Tablo 2.5. Katılımcıların İşletmedeki Deneyim Süresi	73
Tablo 2.6. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonu	74
Tablo 2.7. İşletmelerin Kuruluş Yılı	74
Tablo 2.8. İşletmede Çalışan Sayısı	75
Tablo 2.9. Katılımcıların Kişilik Yapıları	75
Tablo 2.10. Katılımcıların Egzersiz Alışkanlığı	76
Tablo 2.11. Katılımcıların Öğün (Beslenme) Alışkanlığı	76
Tablo 2.12. Katılımcıların Stresli Olduğunda Davranış Biçimleri	77
Tablo 2.13. Kalite Yönetimi, Stres Yönetimi ve İlişkisel Algısı	78
Tablo 2.14. Kalite Yönetimi Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	79
Tablo 2.15. Stres Yönetimi Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	81
Tablo 2.16. Faktörler Kapsamında Tek Örnek T Testi Bulguları	84
Tablo 2.17. Pearson Korelasyon Analizi	87
Tablo 2.18. Yapısal Eşitlik Bulguları	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Deming (PUKÖ) Döngüsü	13
Şekil 1.2. Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci	15
Şekil 1.3. Balık Kılçığı Diyagramı	19
Şekil 1.4. Strese Yol Açan Faktörler ve Örgütsel Sonuçları	38
Şekil 1.5. DKBY Modeli	50
Şekil 2.1. Araştırmanın Teorik Modeli	69
Şekil 2.2. Kalite Yönetimi ve Stres Yönetimi Etkileşimi Arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli	88
Şekil 2.3. Araştırmanın Sonuç Modeli	89

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Moment Yapı Analizi)
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
ASQC	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DKBY	: Değiştir, Kabul Et, Boş Ver, Yaşam Tarzını Yönet
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
GAS	: General Adaptation Syndrome (Genel Adaptasyon Sendromu)
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
İK	: İnsan Kaynakları
İKK	: İstatistiksel Kalite Kontrol
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standart Organizasyonu)
JIS	: Japon Standartları Komitesi
KY	: Kalite Yönetimi
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
Sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
SY	: Stres Yönetimi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü

ÖN SÖZ

“Kalite Yönetiminin Temel Unsurlarının Stres Yönetimi ile İlişkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezimin tamamlanmasında bilimsel çerçevede bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, tüm çalışma sürecinde özellikle istatistiksel analizleri yaparken yardım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF’a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tez çalışma sürecim boyunca akademik desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI’ya sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tezin ayrıntılı incelenmesinde katkı sağlayan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL’a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Uygulama bölümünde tekstil sektöründeki işletmeleri ziyarette izin ve iletişim gibi pek çok konuda her türlü yardımını esirgemeyen firma sahibi Selçuk ARSLAN’a teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmanın anket kısmında destek olan çok değerli arkadaşım Rabia YILDIZ’a ve tekstil sektöründe çalışan tüm personele teşekkür ederim. Ayrıca, tez çalışma sürecinde beni her zaman destekleyen aileme ve tüm arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezi, hayattaki en büyük destekçilerim olan annem Tynara ARYKOVA ve rahmetli babam Chomu ABDIEV’e ithaf ediyorum.

Dilzat CHOMU KYZY

İzmir-2024

GİRİŞ

Rekabetin yoğun olduğu günümüz koşullarında, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerinden öne çıkabilmek için çeşitli yönetim yaklaşımları ve yöntemlerden faydalanmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı ve yöntemleri arasında, kalite yönetimi ve stres yönetimi yaklaşımları dikkat çekmektedir.

Literatüre bakıldığında kalite yönetimi ve stres yönetimi yaklaşımları ile yapılmış çalışmalara sıklıkla karşılaşmak mümkündür. Ancak iki kavramı ele alıp birlikte değerlendiren pek fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle kalite yönetimi ve stres yönetimi ilişkisini gösterecek bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiş ve ilgili çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Tez kapsamında yapılacak analizler, stres yönetimin kalite yönetiminin temel unsurları ile nasıl ilişkilendirilebileceğine ve işletmelerin verimlilik, kalite ve çalışan memnuniyeti açısından daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmalarına nasıl yardımcı olabileceğine ışık tutacaktır.

Araştırmada tekstil sektörünün tercih edilmesinin nedeni, sektörde çalışanlar, yoğun iş temposu ve zorlu çalışma koşullarına maruz kaldıkları için SY üzerine zengin bir veri kaynağı oluşturabilir. Bununla birlikte, sektörün sürdürülebilirlik, inovasyon ve tedarik zinciri gibi önemli konularda gelişmiş yapısı, KY araştırmaları için uygun bir zemin sunar. Ayrıca sektörün genellikle kentsel bölgelerde yoğunlaşmış olması ve bu durumun araştırmacıların kolay ulaşım ve erişim sağlamasına olanak tanımasıdır.

Araştırmanın temel amacı, kalite yönetiminin temel unsurları ile stres yönetimi arasındaki ilişkiyi tekstil sektöründe çalışanların algıları çerçevesinde belirlemektir. Araştırmanın ilk bölümünde, kalite yönetimi ve stres yönetimi kavramları, özellikleri, unsurları ve birbirleriyle olan ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca, bu kavramların tarihsel gelişimleri ve öncüleriyle ilgili geniş açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde ise, araştırmanın amacı ve önemi vurgulanarak, araştırmanın yöntemi, varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Daha sonra, araştırmada kullanılan

metodoloji detayları sunulmuş; anket formunun hazırlanması, araştırmanın evreni ve örnekleme ele alınmıştır. Belirlenen hipotezler, kullanılan veri analiz yöntemleriyle test edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde, araştırmanın bulguları özetlenerek, çalışmanın literatüre katkısı ve konuyla ilgili öneriler ele alınmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE YÖNETİMİ VE STRES YÖNETİMİ

1.1. KALİTE YÖNETİMİ

1.1.1. Kalite ve Kalite Yönetiminin Tanımı

Kalite (qualites) kelimesi, “qualis” kelimesinden türetilmiş olup, Latince “nasıl olduğu” anlamına gelmektedir. “Qualis” kelimesi, hangi ürün veya hizmet için kullanılırsa, gerçekte ne olduğunu açıklamak amacını taşımaktadır (Şimşek, 2007: 5). Bu bağlamda kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya potansiyel ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamını ifade eder (Kuruşcu, 2003: 23).

Literatürde, kalite kavramına yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Bu durum, kalitenin sadece ürün ve hizmet üretimiyle sınırlı olmadığını ve zamanla sürekli olarak geliştiğini göstermektedir. Bu nedenle, farklı alanlarda uygulanan kalite anlayışı, farklı tanımların ortaya çıkmasına yol açmıştır (Şimşek, 2007: 75).

Kalite konusunda bazı yazarlar tarafından yapılan tanımların bir kısmı aşağıdaki gibidir:

Kalite öncülerinden Crosby (1979), kaliteyi bir ürünün gerekliliklerine göre uygunluk derecesi olarak tanımlarken, Dr. Juran (1992), kaliteyi kullanıma ve standartlara uygunluk olarak tanımlamaktadır. Feigenbaum’ın (1991) tanımına göre kalite, ürün veya hizmetin kalitesini, müşteri gereksinimlerini en ekonomik düzeyde karşılamayı hedefleyen mühendislik, üretim, kalitenin sürekliliği ve pazarlama niteliklerinin bütünüdür. Bir diğer kalite yönetimi (KY) bilimi düşünürü Deming’e göre kalite, tüketici istek ve beklentilerinin ne kadar iyi karşılandığının seviyesidir (Forker, 1991: 65). Ishikawa (1995), kaliteyi müşterinin sürekli memnuniyetini sağlamak amacıyla ekonomik, düşük maliyetli ürünlerin tasarlanması, tanımlanması ve üretilmesi, satış sonrası süreçlerin takip edilmesi ve tüm bu adımlarda kontrol uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Kalite ile ilgili tanımlamaları, bu konuda çalışmalar yürüten organizasyonlar da yapmıştır. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi, bir ürün veya hizmetin tüketicinin beklentilerine uygunluk düzeyi şeklinde tanımlarken, Amerikan Kalite Kontrol Derneği'nin (ASQC) yaptığı tanıma göre ise, bir ürün ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyulan özelliklerin toplamıdır (Taguchi ve Clausing, 1990: 66). Japon Standartları Komitesi (JIS) kaliteyi, ürün veya hizmetin ekonomik olarak üretilmesini sağlayan ve müşteri beklentilerini karşılayan bir üretim sistemi olarak tanımlamıştır (Şale, 2001: 23). Türk Standartları Enstitüsü (TSE, ISO 9005)'ne göre ise kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin bütünüdür olarak tanımlanmıştır.

Günümüzde kalite, “müşteri istek ve beklentilerine uygunluk” olarak tanımlanmaktadır. Ürün ve hizmetin kalitesi, müşterinin beklentileriyle uyumlu olması anlamına gelir. Algılanan kalite ise, müşteriye sunulan ürün veya hizmetin müşterinin taleplerini ve beklentilerini ne kadar karşılayabildiğini gösterir (Ökmen ve Dönmez, 2005: 48). Müşterinin mal veya hizmetten beklentisi, yalnızca performans gerekliliklerinin yerine getirilmesiyle sınırlı değildir, aynı zamanda güvenlik, kullanım ömrü ve sahip olmanın getirdiği prestij gibi konularda da üstün olmayı içerir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 9).

Bu tanımlar, kalitenin çok yönlü olduğunu, müşteri ve piyasa beklentileriyle doğrudan ilişkili olduğunu ve bu beklenti ve ihtiyaçlara göre değişebilen, farklılaşabilen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Kalitenin bu çok yönlü kavramsallaşması, yaşamın her alanında kullanıldığını göstermektedir. Bu nedenle, tüm bu boyutları kapsayan tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Ayrıca, kalitenin değişen ve gelişen bir yönü vardır. Günümüzde teknoloji ve inovasyon süreçlerinin hayatın her aşamasında hızla ilerlemesi dikkate alındığında, kalite esnek, zamanla farklılaşan bir kavramdır.

Kalitenin amacı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlayarak geliri artırmaktır. Ancak, daha yüksek kalitede ürün veya hizmet sunmak genellikle artan yatırım ve maliyet anlamına gelir. Bu nedenle, yüksek kalite genellikle yüksek maliyetle ilişkilendirilir (Eldin, 2011: 4). Bazı yöneticiler kaliteyi “hata ve yanlışların olmadığı ürün ve hizmet” olarak tanımlarken, diğerleri ise

“mükemmeliyet derecesinde ürün ve hizmet” olarak nitelendirir. Ayrıca, yönetim uzmanları kaliteyi “uygunluk kalitesi” (alıcının beklentileri ve standartlara uygunluk) ve “tasarım kalitesi” (örgütün tasarım gereksinimleri ve standartlarına uygunluk) olarak sınıflandırmaktadır (Aktan, 2012: 238).

İşletmeler, müşteri beklentilerini karşılamadan önce müşteri profillerini belirlemelidir. Çünkü yüksek kaliteli hizmet sunmak, paydaşların ve ihtiyaçlarının belirlenmesine dayanır. Üretim firmalarında, ürettikleri ürünleri satın alan kişiler müşteri olarak kabul edilirken, hizmet sektöründe müşteri kavramı çalışanlar, tedarikçiler, danışmanlar, bankalar gibi kişiler veya kurumlar için de geçerlidir (Bengisu, 2007: 740).

Kalite organizasyonel, yönetsel, takım odaklı, bireysel, süreç temelli, ekonomik, çevresel, dış paydaş ve çoklu etkileşimler ile doğal olarak ürünler ve/veya hizmetler kapsamında sürdürülebilir biçimde daha iyiye ulaşmada potansiyeli ortaya çıkarıcı istekli ısrarcılığın geleceğe yönelik dinamik bir şekilde soyuttan somutlaşmasıdır. Bu bağlamda KY ise belirtilen faktörlerin stratejik bir çerçevede kurumsal felsefe olarak ifade edilmesi, planlanması, uygulanması, denetlenmesi ve güncellenmesi anlamına gelir. Başka bir deyişle, bütünsel bir bakış açısıyla toplam KY, diğer güncel yönetim yaklaşımlarıyla birlikte stratejik yönetimin başarısı için vazgeçilmez bir yönetim anlayışı olarak kabul edilebilir (Özmutaf, 2019: 430).

KY, müşteri memnuniyetini sürekli iyileştirme faaliyetleriyle ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yanıt vererek, işletmedeki hataların önlenmesiyle mükemmelliğin sağlanması ve devam ettirilmesi olarak tanımlanır. Birçok işletme, kalite için gerekli adımları atmak amacıyla sürekli iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirir ve maliyetleri düşürmeye yönelik önlemler alır. Ancak bu çabalar, ilgisizlik ve liderlik desteğinin eksikliği nedeniyle başarısız olabilir (Guion, 2010: 18). Bu nedenle, etkili bir kalite sistemi oluşturulması için öncelikle sağlam bir işletme organizasyon yapısı kurulmalı ve üst düzey yöneticilerin KY uygulamalarına destek vermesi gerekmektedir.

KY, üst yönetimin belirlediği planlar, hedefler ve stratejilere dayanan bir kavramdır. Bu, kalitenin sağlanması ve sorumluluğun üst düzey yönetimde olduğu anlamına gelir. Ancak, üst yönetimin liderliği önemli olsa da, işletmenin tüm fonksiyonları ve çalışanları, kalite hedeflerine ulaşmak için KY sürecine dahil

olmalıdır. KY, işletmelerin yönetimi tarafından belirlenen veya belirlenmesi gereken tüm faaliyetlerin politikasını oluşturan bir yapıdır (Keser, 1999: 310). Kalite politikalarının belirlenmesi sırasında öncelikle dikkate alınması gereken kriterler; pazar, finansal kaynaklar, yönetim, personel, koordinasyon, malzeme, malzeme kalitesi, modern bilgi edinme yöntemleri ve üretim parametreleridir (İkizler vd., 2000: 4).

KY, kalitesizliğin ortadan kaldırılması ve minimize edilmesi ile birlikte, kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi için organizasyonu tüm boyutlarıyla etkileyen önemli bir felsefi ve yaklaşımsal dinamik yönetim çerçevesi olarak görülebilir. KY, organizasyonlarda doğal olarak mevcut olması gereken ancak sistemli bir şekilde organizasyonun yapı, sistem, süreç ve faaliyetlerinin yanı sıra değişen ve dönüşen dış koşullara bağlı olarak dinamik olarak planlanmasının gerekliliğiyle açıklanabilir. Bu, üretim öncesi, üretim, satış ve satış sonrası tüm süreçlerin içinde yer alması gerektiği anlamına gelir (Özkan ve Özmutaf, 2023: 7068).

1.1.2. Kalite Yönetiminin Gelişimi ve Öncüleri

Kalite konusu, uygulamadan teoriye doğru gelişim gösterdiği için dünya genelinde önemli başarılarla imza atmış öncülerin fikir ve yaklaşımları önemli olabilir. Bu öncüler genellikle II. Dünya Savaşı öncesi kalite çalışmalarına başlamış olmalarına rağmen, savaş sonrasında dünya çapında günümüzde de kabul gören önemli çalışmalara katkıda bulunmuşlardır. Bu öncüler genellikle ortak çalışmalarda yer almışlardır (Özmutaf, 2019: 432).

KY'nin oluşumu ve gelişimi yönünde Walter A. Shewhart, Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armond V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa'nın katkıları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.1.2.1. Walter A. Shewhart'ın Kalite Yaklaşımı

Amerikalı istatistik uzmanı Shewhart, 1891-1967 yılları arasında yaşamıştır. Matematik öğretmenliğinden başlayarak sayısal veri ve yöntemleri incelemiş ve daha sonra istatistiksel frekans dağılımlarını kullanarak kalite kavramının gelişimine katkıda bulunmuştur. Shewhart, 1924 yılında İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK)

kavramını ortaya atmış ve birçok verisel çalışma yapmıştır. Bu çalışmalar, Deming gibi kalite kavramını geliştiren bilim adamlarına ilham kaynağı olmuştur. Maliyet ve değer arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak kalite standartları oluşturmayı vurgulamıştır. Belirli bir kalite seviyesinin insanların beklentilerini karşılayabileceğini ancak bu beklentilerin her zaman sabit olmadığını belirtmiştir. (Shewhart, 1931: 477).

İstatistiksel seçimler yapılırken aşağıdaki adımlar sırasıyla izlenmelidir (Shewhart, 1931: 485):

- Veri seçimi,
- Fonksiyonel form seçimi,
- Belirli durumlar için parametre sayısının belirlenmesi,
- Parametre tahmin etme yönteminin seçimi.

Bu adımların ışığında, kalite standartlarının istatistiksel verilerle elde edilen ölçümlerle değerlendirilerek hataların veya eksikliklerin süreçler içinde düzeltilmesiyle, üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi sağlanabilir.

İstatistiksel tahminler kullanılarak kontrol süreçlerinde olumlu değerlendirmeler yapılabilmektedir. Bir sürecin kontrol altına alınması ve bu durumun sürdürülmesi, aşağıdaki faydalarla ilişkilendirilmektedir (Poyraz, 2022: 26):

- Geri dönüşüm masraflarının azalması,
- Muayene masraflarının azalması,
- Nicel üretimde maksimum fayda sağlanması,
- Tek örnek kalite sağlanması,
- Tolerans sınırlarının düşürülmesi.

1.1.2.2. Philip B. Crosby'nin Kalite Yaklaşımı

Philip B. Crosby, “sıfır hata” ve “ilk seferde doğru yap” prensipleriyle tanınan ve KY literatüründe kendine yer edinen bir isimdir. Amerika’da 1926 yılında doğan Crosby, uzun yıllar Martin Marietta’da Persing Füze Projesinin kalite direktörü olarak görev yapmıştır. 1961 yılında sıfır hata kavramını geliştirmeye başlamıştır. Sıfır hata prensibi, Amerikan hükümeti politikası haline gelmiş ve füze üretiminde

imalat hatalarının azaltılmasında önemli bir rol oynamıştır. Crosby, 1965 yılında ITT firmasında kalite direktörü olarak görev almıştır (Neyestani, 2017: 9).

Crosby, kaliteyi iyi gereksinimlere uygunluk olarak tanımlamıştır. Kötü kalitenin işçilerden ziyade yönetimden kaynaklandığını savunmuş ve süreçte üst yönetimin aktif katılımı ve liderliğinin önemli olduğunu vurgulayarak optimum düzeyde hata olmayacağını belirtmiştir (Öner, 2007: 2).

Crosby (2005: 61), kalite konusundaki yaklaşımını “kalitenin 4 temel ilkesi” olarak tanımlayarak şu şekilde sıralamıştır:

- Kalite, gereksinimlere uygunluktur.
- Kalitenin performansı, kalite maliyeti ile ölçülür.
- Kalitenin tek performans ölçütü, sıfır hata seviyesidir.
- Kalitenin ekonomisi diye bir şey yoktur. Kalite her zaman ilk seferinde doğru yapılarak ucuzdur.

Crosby, kalitenin sağlanması için organizasyonların aşağıdaki 14 adımı uygulamaları gerektiğini belirtmektedir (Farooq vd., 2007: 5-9):

- Yönetimin Taahhüdü: Yönetimin KY’yi benimsemesi ve kalitenin gerçekleştirilmesi için bir plana sahip olması gerektiği açık bir şekilde ifade edilmelidir.
- Kalite Geliştirme Ekibi: Her organizasyonun bir kalite geliştirme ekibine sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu ekip, kalite geliştirme eylem planları oluşturmalı, kendi birimlerini kalite açısından temsil etmeli ve kalite programına katkı sağlamalıdır.
- Kalite Ölçümü: Verilerin sistematik olarak toplanması ve analiz edilmesi ile maliyetlerin azaltılması ve israfın önlenmesi hedeflenmelidir. Problemler tanımlanmalı, mevcut durum ölçülmeli ve kalite programı geliştirilmelidir.
- Kalite Maliyeti: Uygunluk ve uygunsuzluk maliyeti olmak üzere iki tür kalite maliyeti bulunduğu belirtilmektedir. Uygunluk maliyeti, ürün veya hizmetin gereksinimleri karşılayacak şekilde üretilmesi aşamasında ortaya çıkan maliyeti ifade ederken, uygunsuzluk maliyeti tüm başarısızlık maliyetlerini içerir.

- Kalite Farkındalığı: Çalışanlarla kalitesizliğin maliyetini paylaşmak gereklidir. Bu nedenle, çalışanlara kalite farkındalığı ve bilinci kazandırmak amacıyla eğitimler düzenlenmeli ve materyaller hazırlanmalıdır.

- Önleyici Eylem: Sorunların ortaya çıkmadan önce önlem alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu önlemler düzenli olarak yapılan toplantılarda ele alınmalı ve sorun çözülünceye kadar takip edilmelidir.

- Sıfır Hata Planı: Her işin tek ve mükemmel şekilde yapılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Kalitesizliğin kaçınılmaz olduğuna inanmanın yanlış olduğu belirtilmektedir.

- Yönetici Eğitimi: Yöneticilerin kalite gelişim programına uygun şekilde faaliyet göstermelerinin önemi vurgulanmaktadır. Yöneticilerin kalite ölçüm teknikleri ve sıfır hata anlayışı konularında eğitilmesi gerekmektedir.

- Sıfır Hata Günü: Çalışanların sıfır hata kavramını anlamaları için özel bir gün düzenlemenin faydalı olacağı ifade edilmektedir.

- Hedef Belirleme: Çalışanların Crosby'ye göre iyileştirme hedefleri belirlemesi gerekmektedir. Bu hedefler kısa dönemli olarak 30, 60 veya 90 günlük süreleri kapsayabilir. Yöneticilerin çalışanları bu hedefleri gerçekleştirmeleri konusunda yönlendirmesi ve hedeflerin ölçülebilir olması önem taşımaktadır.

- Hata Nedenlerini Ortadan Kaldırma: Müdürlerin, ekip üyelerini görevlerinde hatasız olmalarına engel olan nedenler konusunda bilgilendirmeye teşvik etmesi gerektiğini belirten Crosby, bu iletişimin çalışanların sorunları çözerken yalnız olmadıkları hissini oluşturacağını vurgulamaktadır.

- Tanıma: Para dışında insanların çalıştığını belirten Crosby, performansın takdir edilmesi ve kalite çevresinin oluşturulması için finansal olmayan ödüllendirmenin önemli olduğunu ifade etmektedir.

- Kalite Konseyi: Kalite kültürünün kurulabilmesi için bir kalite konseyinin oluşturulması gerektiğini belirten Crosby, konsey üyelerinin bir araya gelerek fikir ve deneyimlerini paylaşmalarının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu toplantılar, kalite kültürünün oluşturulması ve sorunların çözümüne yardımcı olacak stratejilerin belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

- Tekrar Yapmak: Crosby, kalitenin sürekli bir süreç olduğunu vurgulayarak, bu 14 adımın sürekli olarak tekrarlanmasını önermektedir.

Bu doğrultuda, yönetimin kalite kararlarının net olması gerekmekte olup, kaliteyi geliştirmek amacıyla bir kalite geliştirme grubu oluşturulmalıdır. Oluşan hataların sebepleri tespit edilmeli, analiz edilmeli ve ardından düzeltici faaliyetler uygulanmalıdır. Çalışanlara sıfır hata prensibi doğrultusunda eğitim verilmelidir (Gencel, 2001: 167).

Crosby, yöneticilerin kaliteye yönelik algılarını ve tutumlarını değiştirme gerekliliğine odaklanmıştır. Hatanın yöneticiler arasında kaçınılmaz olduğunu ve iş hayatının doğal bir parçası olduğunu savunmuştur. Ona göre, yönetimde yaşanan sorunlar, işletme içinde hangi davranışların ödüllendirildiği ve desteklendiği ile ilgilidir (Suarez, 1992: 4). Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci; uzun vadeli bir plana dayanan, zaman alıcı ve kültürel değişimi gerektiren bir yaşam biçimidir (Çetin, 2010: 195).

1.1.2.3. W. Edwards Deming'in Kalite Yaklaşımı

1900 yılında ABD'de doğan ve fizik mühendisi olan W. Edwards Deming, KY'ye önemli katkılarda bulunmuştur. Deming'e göre kalite, müşteri ihtiyaçlarına uygun, düşük maliyetli, tahmin edilebilir ve güvenilir çıktıların elde edilmesi şeklinde tanımlanır (Suarez, 1992: 3). Başka bir deyişle Deming'e göre kalite, düşük maliyetle öngörülebilir bir tekdüzellik ve güvenilirlik derecesidir. Her alanda olduğu gibi, Deming kalite konusundaki sorunları ve gelişmeleri üst yönetimden sorumlu tutar. Bu nedenle, üst yönetimin, örgütte kalitenin sürekli iyileştirilmesine yönelik genel bir tutuma sahip olması gerekmektedir (Boaden, 1997: 157).

Deming, Hawthorne çalışmalarında yer almış ve istatistiksel kalite kontrolü alanında da çalışmalar yapmıştır. Amerikan savaş endüstrisine teknik anlamda katkı sağlamak için II. Dünya Savaşı sırasında bir grup bilim adamıyla birlikte çalışmıştır. KY felsefesine ilişkin ilk adımlarını o dönemde atmıştır. Deming, yüksek kalitede işler elde etmek için engelleri kaldırarak işi basitleştirme ve yönetimin rolünü artırma amacını taşımaktadır. Üretimi iyileştirmek için sürecin geliştirilmesi gerektiğine inanmaktadır (Doğan, 2002: 34).

Deming'in yönetim prensiplerine göre, örgütlerin başarısını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen “7 Ölümcül Hastalık” bulunmaktadır (Kıngır, 2007: 9). Bu hastalıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Amaçlarda sabırsızlık,
- Kısa vadeli kararlara ağırlık verme,
- Yetenek takdiri veya yıllık performans değerlendirmesi,
- Yönetimde değişkenlik,
- Görünür rakamlara dayalı yönetim,
- Aşırı tedavi maliyetleri,
- Aşırı taahhüt maliyetleri.

Deming, işletmedeki çalışanları yönetsel ve teknik kişiler olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Yönetsel kişiler, sistemi yöneten ve sorumluluk alanı sistem olan kişilerdir. Sistemin içinde çalışanları ise teknik kişiler olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalar ile Deming, işletmede farklı sorumluluk alanlarına ve bu alanların gerektirdiği niteliklere sahip kişilere vurgu yapmıştır. Yönetimin temel görevinin genel ve özel değişim nedenlerini anlamak ve bu nedenler arasındaki farkları belirlemek olduğunu belirtmiştir (Çetin, 2010: 187).

Deming'in KY çerçevesindeki iki önemli katkısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “Yönetimin 14 Noktası” ve diğeri ise “Deming Döngüsü”dür. Deming'in 14 Noktası, herhangi bir organizasyonun, imalat veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren her türlü işletmenin dönüşümü için temel prensipleri sıralamaktadır. Başka bir deyişle, KY bağlamında gerçekleşecek dönüşüm, bu 14 Noktanın organizasyonda uygulanmasıyla mümkün olmaktadır (Efil, 2010: 97-98).

Deming (2014: 19-20)'in 14 Noktası:

- Amaç Sürekliliği: Rekabetçi olmak, piyasada varlığını sürdürmek ve istihdam sağlamak için ürün ve hizmetin sürekli olarak iyileştirilmesi amaçlanmalıdır.
- Yeni Felsefeyi Benimseme: Günümüzde yeni bir ekonomik çağın içindeyiz ve Batılı yöneticilerin bu değişimi kabul etmeleri, sorumluluklarını anlamaları ve liderlik rolünü üstlenmeleri gerekmektedir.

- **Kontrolle Güvenmekten Vazgeçme:** Kaliteye ulaşmak için kontrol mekanizmalarına değil, kaliteyi ürünün temel bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacını azaltmaya odaklanılmalıdır.

- **Toplam Maliyeti Düşürme:** İş etiket fiyatı üzerinden ödüllendirmek yerine toplam maliyeti azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Tek bir tedarikçi ile uzun vadeli, güvene dayalı bir ilişki kurularak malzeme maliyetleri düşürülmelidir.

- **Sürekli İyileştirme:** Sistemler ve süreçler sürekli olarak geliştirilmelidir. Eğitim ve öğretime önem verilerek her çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için desteklenmelidir. Kaizen gibi sürekli iyileştirme modelleri kullanılarak israf azaltılmalı ve üretkenlik ile güvenlik artırılmalıdır.

- **İş Başında Eğitim:** Eğitim süreci kurumsallaştırılmalı ve çalışanlar iş başında eğitimlerle sürekli olarak geliştirilmelidir.

- **Liderliği Kurumsallaştırma:** Yöneticilerin çalışanlarını ve süreçleri anlamaları ve desteklemeleri beklenmelidir. Denetimden ziyade, her personelin en iyi performansı sergilemesi için destek ve kaynak sağlanmalıdır. Katılımcı yönetim ve dönüşümcü liderlik üzerinde durularak tam potansiyelin keşfedilmesi ve yalnızca hedeflere odaklanılmaması gerektiği vurgulanmalıdır.

- **Korkuyu Ortadan Kaldırma:** Herkesin etkin bir şekilde şirket için çalışabilmesi için korkuların giderilmesi önemlidir.

- **Departmanlar Arası Engelleri Kaldırma:** Farklı departmanlar arasındaki engellerin ortadan kaldırılması işbirliğini artırabilir.

- **Net ve Açık İletişim:** Belirsiz sloganlardan kaçınılmalı ve insanların beklentilerini net bir şekilde anlamaları sağlanmalıdır. Kelimelerin ötesine geçerek iş başarısı gösteren çalışanları övmek etkili liderliği destekler.

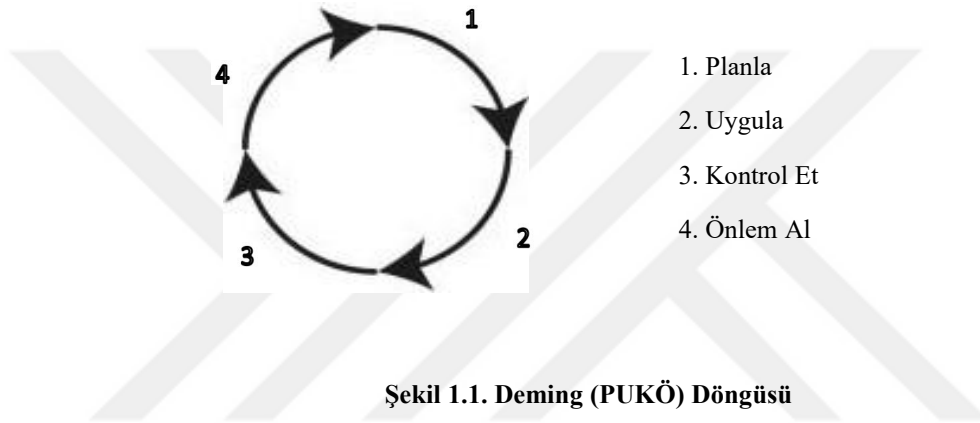
- **Liderlik Odaklı Yaklaşım:** Fabrikalarda iş standartlarının yerine liderlik odaklı bir yaklaşım benimsenmelidir. Yönetim yerine liderlik, hedeflerle yönetim anlayışını değiştirebilir.

- **İşçi Motivasyonu ve Kalite:** İşçilerin işlerinden gurur duymalarını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Gözetmenlerin odak noktası sadece sayılar değil, aynı zamanda kalite olmalıdır.

- Eğitim ve Gelişim Programları: Şirkette sıkı eğitim ve gelişim programları başlatılmalıdır.

- Toplu Çalışma ve Dönüşüm: Şirkette herkesin dönüşüme katkı sağlaması ve bu sürece aktif olarak dahil olması sağlanmalıdır. Bu dönüşüm, her çalışanın sorumluluğundadır ve başarı için birlikte çalışılmalıdır.

Deming'in 14 Noktasına ek olarak geliştirdiği bir diğer kavram ise "Deming Döngüsü"dür. Deming Döngüsü (Şekil 1.1.), temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 1.1. Deming (PUKÖ) Döngüsü

Kynak: (Deming, 2000: 166)

Deming Döngüsü, iyileştirmeyi hedefleyen bir dizi eylemi içeren bir döngüdür. Bu döngü, kalite problemlerini çözmek ve yeni çözümler uygulamak için geliştirilmiştir (Jagusiak, 2017: 19). Deming Döngüsü aynı zamanda PUKÖ döngüsü olarak da adlandırılabilir. PUKÖ döngüsü, kalitede sürekli gelişimi destekleyen sistemli bir yaklaşımdır. Herhangi bir sürecin istenen aşamalarını sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesi, PUKÖ döngüsü kullanılarak gerçekleştirilebilir (Erturgut, 2015: 74).

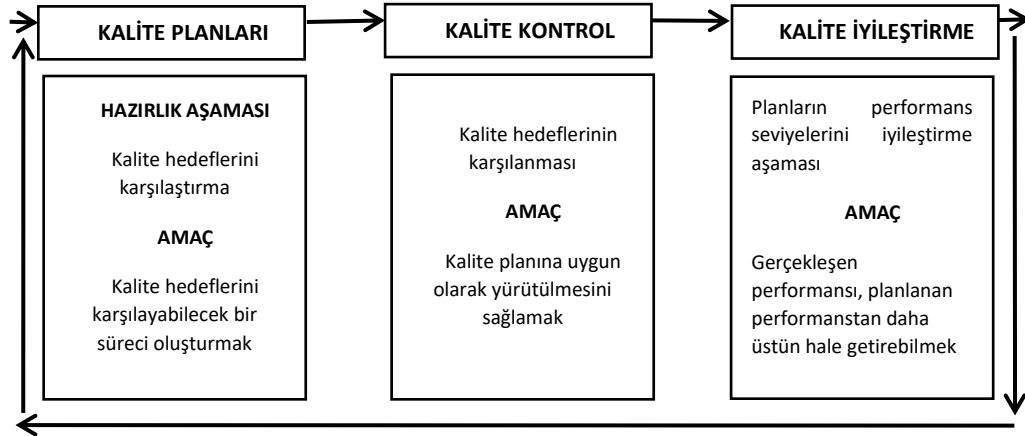
1.1.2.4. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı

Romanya'da 1904 yılında doğan Joseph M. Juran, bir elektrik mühendisi ve hukukçu olarak çeşitli pozisyonlarda bulunmuştur, bunlar arasında endüstriyel yönetici, üniversite profesörü, yönetici danışmanı ve hükümet görevlisi yer

almaktadır. Ayrıca Juran, yönetim bilimi açısından önemli bir kuruluş olan Hawthorne Elektrik Fabrikası'nda da çalışmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1950 yılında Japonya'ya giderek Japon şirketlerinin yeniden yapılandırılması çalışmalarına katılmıştır. Juran, Japonya'da ekonomik büyümeye ve başarıya önemli katkılarda bulunarak, ülkede tanınan bir isim haline gelmiştir.

Mal veya hizmet üretiminde mevcut eksikliklerin veya kusurların giderilmesi, ürün veya hizmet üretim sürecine odaklanmayı gerektirir. Üretim süreci, kalite uzmanları tarafından vurgulanan önemli unsurlardan biridir. Deming, Crosby ve Juran gibi, “spiral of progress in quality - kalitede ilerleme sarmalı” yaklaşımını benimseyerek ürün ve hizmet üretim süreçlerine odaklanmıştır. Juran'a göre her organizasyon, faaliyetlerini veya üretimini uzmanlaşmış farklı bölümler aracılığıyla gerçekleştirir. Bu faaliyetler ve eylemler, “kalitede ilerleme sarmalı” olarak adlandırılır. Bu bağlamda, sarmal, bir ürün veya hizmetin piyasaya sunulmadan önceki süreçlere odaklanır (Suarez, 1992: 12). Juran, kalitenin bu süreçler arasındaki karşılıklı ilişkilerden doğduğunu savunur. Bu nedenle, her bölümün kalitenin sağlanması sürecinde önemli bir rolü vardır.

Juran'ın düşünceleri, KY felsefesine yeni istatistiksel yaklaşımlar getirmiştir. Bu yaklaşımlar, kalite kontrol, kalite geliştirme ve kalite planlamayı içerir (Doğan, 2002: 32). Kalite planlaması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak malların ve süreçlerin geliştirilmesi faaliyetini ifade eder. Kalite kontrol, kalite performansının ölçülmesi, gerçekleşen performansın kalite hedefleriyle karşılaştırılması ve oluşan fark üzerinde çalışılmasıdır. Kalite iyileştirmesi için ilk adım, yıllık kalite iyileştirme programları için gerekli yapıyı oluşturmaktır (Tikici, 2004: 49). Juran genellikle insan kaynaklı problemlere odaklanmıştır. Kaliteyi oluşturan üç temel sürecin yönetimini “Juran Trilogy” olarak adlandırmıştır. Bu süreçler, kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirmeyi içerir ve her biri evrensel olup aynı sırayla yürütülür (Öztürk, 2009: 46). Juran'ın Kalite Üçlüsü (Kalite felsefesi süreci), Şekil 1.2'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci

Kaynak: (Çelik, 2010: 186)

Juran, işletmede kalite devriminin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için belirli kuralların gerekliliğini savunmuştur. Juran'ın düşüncelerinden bazıları şunlardır (Çelik, 2010: 107):

- Kalitenin işletmede sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin desteğinin olması gerekmektedir.
- Kalite, şirketin tüm departmanlarını kapsayan bir konudur.
- Kalite geliştirme, problem çözme, yaratıcılık ve yenilik, organizasyon içinde önemli bir yer tutar ve projeler tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmelidir.
- Yıllık kalite iyileştirme planları oluşturulmalı ve projeler adım adım hayata geçirilmelidir.

Juran, KY prensiplerini işletmenin her bölümünde oluşturulan projeler yoluyla gerçekleştirilebileceğini savunmaktadır. Projeler için ilk adım, kaliteden sorumlu bir ekibin belirlenmesidir (Çetin, 2010: 187).

1.1.2.5. Armand V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı

Armand V. Feigenbaum, kalite ve üretkenlik konularındaki çalışmalarıyla tanınmış bir isimdir. Kalite gelişim çabalarının sürekliliğini sağlamak amacıyla

işletmede farklı gruplar arasında bir sistem oluşturmuştur. Ayrıca, kalite maliyetleri olarak bilinen kavramın, KY yaklaşımının faydalarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılması gerektiğini savunmuştur. ABD’li kalite kontrol uzmanı olarak bilinen Armand V. Feigenbaum, “Toplam Kalite Kontrol” terimini ilk kez kullanan teorisyenlerden biridir. 1961 yılında yayınladığı “Total Quality Control” kitabında, Feigenbaum, toplam kalite kontrolünü, bir organizasyondaki farklı grupların kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını, üretim ve hizmetin en üst düzeyde gerçekleşmesini, tam müşteri memnuniyetini sağlayacak en düşük ekonomik düzeyde faaliyet göstermeyi entegre etmek için etkili bir sistem olarak tanımlamıştır. Feigenbaum’a göre, kontrol, ürün tasarımıyla başlamalı ve ürün, memnun kalan bir müşterinin eline geçtiğinde sonlanmalıdır (Huggins, 1998: 63).

Feigenbaum’un kalite tanımı, müşterilerin ürün veya hizmet deneyimlerine dayanmaktadır. Ona göre kalite, örgütü yönlendirmenin bir yolu ve müşteriye odaklı bir faaliyettir (Summers, 2005: 15). Feigenbaum, kaliteyi tek bir tanımla sınırlamak yerine birden fazla tanım yapmaktadır. Kumar ve diğerleri (2016: 146), Feigenbaum’un sistematik kalite yaklaşımının temel ideolojisini şu şekilde özetlemektedir:

- Kalite, bireylerin ve ekiplerin işbirliğini gerektirir.
- Kalite, müşterinin beklentilerine yanıt vermek demektir.
- Kalite, bir yönetim tarzıdır.
- Kalite ve maliyet arasında bir seçim değil, bir bütündür.
- Kalite, organizasyon genelinde bir süreçtir.
- Kalite ve inovasyon birbirine bağlıdır.
- Kalite, sürekli iyileştirmeyi gerektirir.
- Kalite, bir etikdir.

Feigenbaum, kalite zincirinin tüm müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinin başlangıç noktası olması gerektiğini ve müşterinin ürün veya hizmetten memnun kaldığı noktanın kalite zincirinin sonu olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, bir kalite zincirinin etkin bir şekilde işlemesi için üretimden pazarlamaya, satın almada üretime, denetimden sevkiyata kadar tüm organizasyonel faaliyetlerin yüksek kalitede olması gerekmektedir. Bu sayede bir organizasyon veya işletme, ulusal ve

uluslararası pazarlarda kurumsal başarıya ve şirket büyümesine öncülük edebilecek en önemli güce sahip olabilir. Başarılı bir kalite kontrol uygulaması yalnızca aşağıdaki dört direktifin uygulanmasıyla mümkündür (Kumar vd., 2016: 143):

- Kalite standartlarını belirleyin.
- Standartların uygunluğunu değerlendirin.
- Standartlar aşıldığında harekete geçin.
- Standartlarda iyileştirme için planlama yapın.

1.1.2.6. Kaoru Ishikawa'nın Kalite Yaklaşımı

Deming'den sonra, Japonya'da "Firma Çapında Kalite Kontrol" felsefesini geliştiren isimlerden biri Kaoru Ishikawa'dır. Ishikawa, istatistiksel proses kontrol ve kalite kontrol çemberlerinin Japonya'da yaygınlaşmasına önemli katkıda bulunan önemli bir isimdir. Deming, Ishikawa ve Juran'ın görüşleri, bir kuruluşun asıl amacının müşterilere faydalı ürünler üretmek ve organizasyon içinde memnuniyeti sağlamak için uygun bir ortam oluşturmak olduğu yönündedir. Aynı zamanda, toplumun düzenini destekleyerek faaliyetlerine devam etmek gerektiği konusunda da hemfikirlerdir (Hackman ve Wageman, 1995: 310).

Ishikawa, istatistik ve analitik tekniklerin tüm çalışanlar tarafından sorunların teşhisi ve çözümü amacıyla kullanılmasını destekleyerek, öğrenme ve uygulamayı basitleştirmiştir. Bu yaklaşımıyla kalite iyileştirme çalışmalarını organizasyonun her seviyesine yaymayı başarmıştır. Japon şirketlerinde sıkça uygulanan katılımcı sorun çözme grupları olan kalite kontrol çemberlerinin başarısının temelinde Ishikawa'nın araştırmaları yatar (Tikici, 2004: 51).

Ishikawa, KY kontrolünün başarısında önemli olan bazı faktörlere değinmiştir (Sarıkaya, 2003: 67):

- Tüm personeli ve kuruluşun tamamını kapsayan kalite kontrolün uygulanması gerekmektedir.
- KY konusunda geniş kapsamlı eğitim programlarının hayata geçirilmesi gerekmektedir.
- Kalite kontrol çemberlerinin iyileştirme gereken tüm alanlarda kullanılması teşvik edilmelidir.

- Kalite sisteminin kuruluş yönetimi tarafından yılda en az iki kez denetlenmesi gerekmektedir.

- Sorunların önlenmesi için istatistiksel tekniklerin kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

- Ulusal çapta kalite kontrol tanıtım ve farkındalık programlarının yaygınlaştırılması önem taşımaktadır.

- Müşteri şikayetlerinin titizlikle analiz edilerek kontrol alanlarının genişletilmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin gerçekleştirilirken risk alınması gerektiğinin altını çizmiştir.

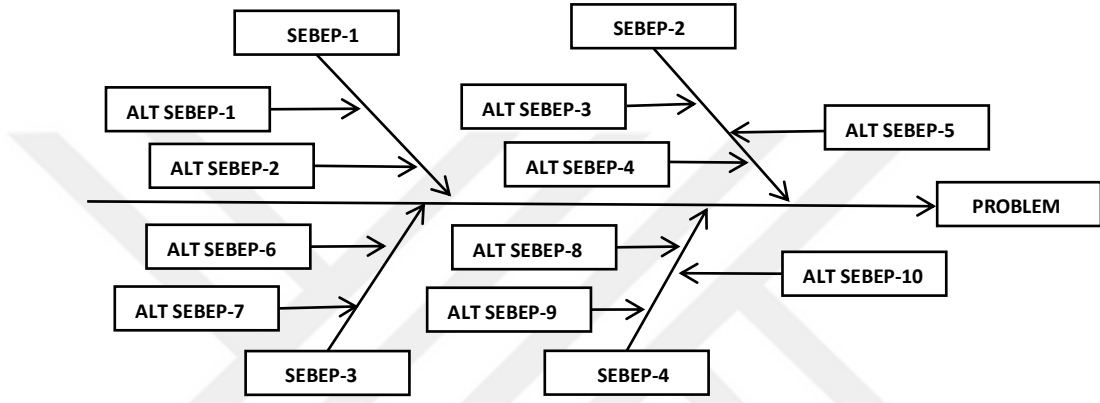
Ishikawa, kalite kavramını iki boyutta tanımlamaktadır. Dar bir anlamda kalite, ürünün kalitesini ifade ederken geniş bir yoruma sahip olduğunda ise iş kalitesi, hizmet kalitesi, bilgi kalitesi, süreç kalitesi, bölüm kalitesi, çalışanların, mühendislerin, yöneticilerin dahil olduğu insan kalitesi, sistem kalitesi, şirketin kalitesi ve hedeflerin kalitesi gibi kavramları içermektedir (Ishikawa, 1995: 47). Diğer kalite öncülerinin yaklaşımlarında olduğu gibi, Ishikawa da kaliteyi sürekli değişen tüketici beklentilerine uyum sağlama olarak tanımlamakta ve kaliteye yönelik tutumlarını şu şekilde sıralamaktadır (Hoyer ve Hoyer, 2001: 57):

- Kalite, tüketici memnuniyetiyle eşdeğerdir.
- Kalite, kapsamlı bir şekilde tanımlanmalıdır. Sadece ürünün kaliteli olduğunu söylemek yeterli değildir, organizasyonel kaliteye de odaklanılmalıdır.
- Tüketici ihtiyaçları ve beklentileri değişkenlik gösterir. Bu nedenle, kalite tanımı sürekli olarak güncellenmelidir.

Ishikawa'nın kalite alanındaki önemli katkılarından biri "Kalite Kontrol Çemberleri"dir. Ishikawa, kalite kontrol çemberini, aynı iş yerinde gönüllü olarak kalite kontrol faaliyetlerini yürüten küçük bir grup olarak tanımlamaktadır (Ishikawa, 1995: 141-142). Bu küçük grup, sürekli olarak örgüt genelinde tüm üyelerin katılımıyla, kendini ve diğerlerini geliştirme, denetleme ve ilerleme, kalite kontrol tekniklerinden yararlanma konularında çalışmalar yürütmektedir. Ishikawa, kalite kontrol çemberlerinin en fazla 10 üyeden oluşması gerektiğini belirtmektedir. Ona göre, kalite kontrol çemberi faaliyetleri, insan doğasıyla uyumlu olduğundan ırk,

tarih, sosyal ya da politik sistem gibi faktörlere bakılmaksızın dünya genelinde başarılı olabilir (Ishikawa, 1995: 156).

Çalışmanın önemli bir bölümünde dikkate alınması gereken bir diğer Ishikawa katkısı “Balık Kılçığı Diyagramı”dır. Ayrıca “Neden-Sonuç Diyagramı” olarak da bilinen bu yöntemle Ishikawa, bir sorunun nedenlerini analitik bir bakış açısıyla inceleyerek en uygun çözüm stratejilerini geliştirmeyi amaçlamıştır (Sarıkaya, 2003: 67). Ishikawa’nın Balık Kılçığı Diyagramı Şekil 1.3’te verilmektedir.



Şekil 1.3. Balık Kılçığı Diyagramı

Kaynak: (Atalay ve Kılıç, 2015: 75)

Bu diyagramda, problem ifadesi merkezi bir kemik olarak temsil edilirken, ana neden kategorileri yan kemikler ve detaylı nedenler ise alt kemikler olarak yapılandırılmıştır. Ishikawa diyagramı, bir üründe belirtilen bir sorunla olası nedenler arasındaki ilişkileri açıkça göstermektedir. Bu diyagram, kalite kusurlarına yol açan nedenleri anlamak ve tüm olası nedenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla kullanılmaktadır (Liliana, 2016: 2).

1.1.2.7. Günümüzde Kalite Yaklaşımı

Günümüzde, KY tüm yönetsel süreçlerde kalitenin sağlanmasını belirtmektedir. Bundan dolayı, KY’nin başarılı olması için çok boyutlu bir şekilde ele alınması kapsamında bazı temel nitelikli prensipleri içermelidir. Örneğin, ISO uluslararası düzeyde kabul görmüş inançlar, kurallar ve değerleri yansıtan temel KY prensiplerini “müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, iyileştirme, kanıta

dayalı karar verme, ilişki yönetimi” şeklinde kurgulamaya devam etmektedir (Özkan ve Özmutaf, 2023: 7068).

Günümüzde, KY toplumsal hayatta en yaygın ve etkili yönetim felsefesi olarak önem kazanmıştır. KY yaklaşımı, sürekli gelişmeyi hedefleyen, oto kontrolü benimseyen, önleyici bir mantıkla işleyen ve insan ve motivasyona odaklanan bir yaklaşımdır. Üstünlüğü sürdürebilmek için, rekabetin getirdiği zorluklar karşısında kaliteli ürün ve hizmetlerin seçilmesi yerine, baştan itibaren hatasız üretimin sağlanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kaynakların etkin kullanılması KY’nin temel amacıdır. Kalitenin yanı sıra hızın da gereklilik haline geldiği günümüzde, rekabet avantajı elde etmek için bu tür bir yaklaşımın benimsenmesi ve etkin bir şekilde hedeflere ulaşılması önem arz etmektedir (Kıngır, 2007: 9-10).

1.1.3. Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

KY kavramı, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama prensiplerine dayanan çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Yatkin, 2003: 22). Bir örgütte toplam kaliteye ulaşmak için tek bir yöntem olduğu düşüncesi gerçeği yansıtmamaktadır. Örgütlerin rekabet içinde varlıklarını sürdürebilmeleri ve hatta önde olabilmeleri, KY unsurları doğrultusunda oluşturdukları kurumsal kültür ile mümkün olmaktadır.

1.1.3.1. Liderlik

Liderler, yönetim kadrosundaki kişiler, çalışanların işlerini destekleyen, kolaylaştıran ve gelişimlerine yardımcı olan bireylerdir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlara birden fazla yetki ve sorumluluk vererek bağımsız çalışmalarını sağlarlar. Aynı zamanda, kurum içinde tehdit oluşturan, yasaklayıcı veya engelleyici durumların yönetim tarafından ortadan kaldırılması önemlidir (Bengisu, 2007: 743).

George ve Jones (2008) çalışmasında liderlik kavramı, bir grup veya organizasyon üyesinin diğerlerini etkileme gücünün, grup hedeflerine ulaşmada yardımcı olması olarak tanımlanmıştır (George ve Jones, 2008: 391).

Etkili bir liderlik, kalite ve kalite uygulamalarının yönetimi için son derece önemlidir. Bir lider, örgüt genelinde amaç birliğini sağlayan kişidir. Liderler, örgütteki her düzeydeki çalışanın bireysel performansını en üst seviyede tutacak bir çalışma ortamı oluşturmalıdır (ISO, 2012: 3). İşletmelerin başarısı ve gelişimi, liderin uygulamaları ve yönetim anlayışıyla yakından ilişkilidir. KY'nin önemli unsurlarından biri tam katılımcılık ilkesidir. Ancak, tam katılımcılık ilkesinin başarılı olabilmesi sadece bir kesimin çabalarıyla yeterli olmayabilir. Bu ilkenin başarılı olması, tüm organizasyonu ve üretim sürecini kapsayacak şekilde kusursuz liderlik becerileri ve yönetim felsefesi gerektirir. Bir liderin organizasyon yeteneği güçlü olmalıdır. Liderler, neyin ne zaman ve nasıl yapılacağını, devam eden veya gelecekteki süreçlerin nasıl etkin, verimli ve başarılı bir şekilde tamamlanacağını ve hangi faaliyetlere karar verileceğini başarılı bir şekilde organize etmelidir (Tikici, 2004: 93). Bu nedenle, işletme sahipleri ve yöneticilerinin liderlik vasıfları, yönetim yetenekleri, yeniliklere açıklığı ve bu değerleri çalışanlara benimsetme ve hayata geçirme kabiliyetleri, örgütsel ve bireysel performansı etkileyen önemli unsurlardır (Koçyiğit vd., 2011: 543).

KY açısından, kalite liderlerinin odaklanması gereken temel dinamikler, örgütlerini geleceğe taşıyacak zorlu süreçlerin başarıyla yönetilmesine odaklanmaktadır. Örgütün stratejik yönünü belirlemek için, tüm çalışanların sürece katılımını sağlayacak ve anlamlı bir vizyonu paylaşmak önemlidir. Paylaşılan bir vizyonun ve ortak amaçların varlığı, örgütte kalite kültürünün oluşturulması için temel adımlardan biridir. Kalite kültürünün oluşumu sürecinde, değişimlere ve dönüşümlere açık bir kültürel strateji gereklidir. Son olarak, öğrenme sürecini örgütün temel yapısına entegre edebilen ve öğrenen bir örgüte dönüşüm sağlayabilen kalite liderleri, bilgi toplumu örgütlerinin kritik süreçlerinde KY'nin başarısında önemli bir rol oynamaktadırlar (Kıngır, 2007: 34).

1.1.3.2. Müşteri Odaklılık

Kalite ile ilgili geri bildirimler organizasyonlar için son derece önemlidir. Olumlu geri bildirimlerin sağlanması için belirli süreçler yürütülmektedir. Bu süreçler, müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarına odaklanmayı ve bu beklentilerin doğru şekilde anlaşılmasını içerir (Koçak ve Taşçı, 2018: 740).

Müşterinin gereksinimleri ve beklentileri, organizasyonlar için hayati önem taşır. Müşterinin kim olduğu ve hangi ihtiyaçlara sahip olduğunun bilinmesi, müşteri tatmininin sağlanması ve müşteri odaklı yönetimin uygulanması için temel bir adımdır (Bolat vd., 2009: 265).

KY anlayışının temel unsuru olan müşteri odaklı yönetim yaklaşımında temel amaç, iç ve dış müşteri memnuniyetini artırmaktır. KY, fikirlerin gelişimine ve özgürce fikir üretimine olanak tanıyan bir yönetim anlayışıdır. Bu sistemde, hem fikirlerini üst yönetime sunan çalışanlar hem de onlardan fikirler alan üst düzey yöneticiler müşteri rolünü üstlenirler. Müşteri olabilmek için somut bir fayda sağlamak gerekli değildir. Üretilen fikirden yararlanan herkes, o ürünün müşterisi haline gelirler. KY sürecinde, çalışanlar işletme dışındaki paydaşlar için memnuniyet sağlarken, kendi memnuniyetleri için de çaba göstererek kendi müşterileri olmuş olurlar (Kıngır, 2007: 13).

Müşteri odaklılık sayesinde, KY uygulamaları arasında etkileşimi geliştirmek için müşteri ihtiyaçlarını daha iyi değerlendirmek ve bir kuruluşun bu ihtiyaçları ne kadar etkili bir şekilde karşıladığını anlamak önemlidir (Flynn vd., 1995: 1326).

İç müşteri kavramı, KY'nin başlangıç dönemlerinde kabul görmemiş olup, genellikle dış müşteri odaklılığı üzerinde durulmuştur. KY ve müşteri odaklılık literatürü öncelikle dış müşterilerin önemine odaklanmıştır. Ancak 1980'lerin ortalarında, şirket çalışanlarının, diğer çalışanların veya bölümlerin çıktıklarına bağlı olarak kendi (iç veya dış) müşterilerine hizmet ettiği ve bu nedenle iç müşteri olarak kabul edilmesi kavramı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, çalışanların iç müşteriler olduğunu ve dolayısıyla bir müşteri bileşeni olduklarını vurgular (Lukas ve Maignan, 1996: 178). KY ilkeleri, tüm örgütsel uygulamaların temel amacının dış müşterilerin memnuniyetine katkı sağlamak olduğunu ve aynı zamanda organizasyonun bölümlerinin de iç müşterilerini memnun etmeye odaklanması gerektiğini içerir (Bowen, 1996: 35).

Dış müşteri, örgüt çalışanları dışındaki tüm müşterileri kapsar (Doğan ve Kılıç, 2008: 61). Dış müşteri memnuniyeti, iç müşterinin memnuniyetinden doğar. İç hizmetlerin kalitesine verilen önem arttıkça, dış müşterilerin memnuniyeti de artar. İç müşteri kavramı, müşteri destek hizmetleri gibi alanlarda özellikle önemlidir, çünkü dış müşterilerin memnuniyeti büyük ölçüde buna bağlıdır. Bu nedenle, iç müşteriler

tarafından düşük kaliteli hizmet sunulması, dış müşterilere de düşük kaliteli hizmet sunulmasında etkili olabilir (Bouranta vd., 2009: 276).

1.1.3.3. Çalışanların Katılımı

Katılımcılık kavramı, genel olarak yönetim organları veya örgütler ile bu organların paydaşları arasında sürekli ve karşılıklı ilişki şeklinde tanımlanabilir. Masschelein ve Quaghebeur (2005: 56) katılımcılığın sadece karşılıklı bir ilişki olmadığını, aslında insan varoluşuyla ilgili bir pratik olduğunu vurgulamaktadır. Yani, bireylerin katılıma davet edilmesi ve ihtiyaçları ile çıkarları temsil edilmesi, katılım pratiğinin özgüven, benlik saygısı ve kendi kaderini belirleme aracı olarak ele alınmasını beraberinde getirir.

Çalışan katılımı, organizasyon içinde meydana gelen problemlerin her seviyede çözülmesine yardımcı olur. Çalışanların katılımı aynı zamanda, çalışanlara organizasyonun farklı seviyelerinde karar alma yetkisi vererek sorunlara çözüm bulmalarını sağlamayı da kapsar (And ve Sohal, 2008: 629).

KY'de hedeflenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için tüm çalışanların katılımını sağlayan bir yönetim yaklaşımı benimsenmiştir. Organizasyondaki her çalışanın yönetim sürecine katkıda bulunabilmesi ve bu katkının en etkili şekilde değerlendirilmesi, verimliliğin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Uryan, 2002: 11).

İşletmede çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi için çalışanların karar alma süreçlerine katılımı çok önemlidir. Eğer çalışanlar karar alma süreçlerine dahil edilmezse, başarılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi zorlaşabilir. Üst yönetim, başarılı faaliyetleri gerçekleştirmek için hedefleri belirlemeli, çalışanlara destek olmalı ve gerekli kaynakları sağlamalıdır. Çalışanların işletme misyonunu daha iyi kavramaları ve görevleri yerine getirmeleri için üst yönetim tarafından alınan kararlara katılımlarını sağlamak önemlidir. Bu katılım, işletmedeki tüm çalışanlar arasında fikir birliği sağlayarak, KY'nin uygulanmasını kolaylaştıracaktır (Sumarjan, 2011: 13).

1.1.3.4. Süreç Yaklaşımı

Süreç yönetimi, kurumun tüm süreçlerini belirleyerek, tanımlayarak, belgeleyerek, sorumluları atayarak, düzenli olarak performans göstergelerini izleyip değerlendirerek ve gerektiğinde küçük iyileştirmeler yaparak ya da tamamen yeniden tasarımlar yaparak süreçlerin mevcut durumunu anlamak ve geliştirmektir (Çetin, 2010: 94-95).

Kurumların belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için, değer sağlayan ana süreçlerin, ilişkili süreçlerin ve gereksiz adımların anlaşılabilmesi için süreçlerin açıkça tanımlanması ve belgelenmesi gereklidir. Süreçlerin net bir şekilde tanımlandığında, sürecin işleyişinde iyileştirme alanları daha iyi fark edilebilir. Bu iyileştirmeler yapıldığında, kurumun israfı azalacak, verimliliği artacak ve üretilen ürün/hizmet kalitesi yükselecektir (Bengisu, 2007: 745).

1.1.3.5. Sürekli İyileştirme

Kalitenin bir gerekliliği olan sürekli iyileştirme, her zaman daha yüksek amaçlara ulaşmayı hedefler. Bu sadece hizmetlerin, ürünlerin veya süreçlerin iyileştirilmesi anlamına gelmez, aynı zamanda örgüt içinde her şeyin geliştirilmesini kapsar. Bu nedenle sürekli gelişim, sadece ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin hata oranını sıfıra indirme kavramını içermez, aynı zamanda bireylerin gelişimini de eğitimle birlikte ele alır (Kıngır, 2010: 251).

Sürekli gelişim sürecinde, Kaizen'in işletme içinde önemli bir rolü vardır. Japonca'da "kai" değişim; "zen" ise iyi, daha iyi anlamına gelir. Kaizen ise daha iyiye ulaşma, gelişme anlamlarını taşır ve bütün olarak düşünüldüğünde sürekli gelişmeyi ifade eder. Japonya'da Kaizen genellikle sürekli gelişme isteği olarak kullanılır. Çünkü Kaizen, bir yaşam tarzı olarak görüldüğü için sadece işletmelerde kullanılan bir sistem olarak değil, evde, şirketlerde, üniversitelerde, hastanelerde; kısacası her yerde ve her zaman uygulanan bir kavramdır (Özçelikel, 1997: 99).

Kaizen, Japon kültürüne özgü olan ve dünya çapında tanınan, çeşitli uygulamaları içeren bir kavramdır; gelişim, iyileştirme ve sürekli ilerleme anlamlarını içerir. Kaizen'i tanımlayan Masaaki Imai, genel olarak kalitenin sürekli

olarak geliştirilebilecek bir kavram olduğunu belirtir ve kaliteden bahsedildiğinde ilk akla gelenin ürün ve hizmet kalitesi olduğunu vurgular (Kalaycı, 2008: 165-166).

Kaizen, süreç odaklı bir yaklaşımdır ve tüm çalışanların katılımını gerektirir. Bu süreç, küçük ancak sık aralıklarla yapılan adımlarla sürekli iyileşmeyi amaçlamaktadır (Aykaç ve Özer, 2006: 178). Bu durumun KY ile olan sıkı bağının, tam katılım ve sürekli iyileştirme anlayışına olan inancın ve değişime uyum sağlama yeteneğinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Sürekli iyileştirme yaklaşımının başarılı olması, uygulanabilir olmasına bağlıdır ve yüksek kalite standartlarını gerektirir. Bu tür geniş kapsamlı gelişmede, bir örgütün tüm birim ve bölümlerinin katılımı önemlidir.

Kaizen, KY sisteminin temel unsurlarından biri olup sürekli iyileşme ve gelişmeyi amaçlayan bir yaşam tarzını temsil etmektedir. Kaizen'in benimsendiği bir işletme, hem kısa hem de uzun vadede performansını artırır. Hızlı üretkenlik artışı ve rekabet gücündeki yükselme ile elde edilen pazar payı artışı, işletmenin gelirlerini artırır ve yeni yatırım fırsatları oluşturur.

KY'nin temel prensiplerinden biri olan sürekli iyileştirme, sadece ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini değil, aynı zamanda örgüt içindeki tüm unsurların iyileştirilmesini içermektedir. Ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde sıfır hata anlayışıyla birlikte, çalışanların geliştirilmesi için de eğitim kavramı önemli bir rol oynamaktadır. KY perspektifinde, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, müşteri beklentilerine yanıt verebilmek için önemlidir. Sürekli iyileştirme, başarının temelini oluşturur. Kalite belirleyici faktörler dikkate alınarak hataların önceden önlenmesi sağlanmalıdır. Bu hedefe ulaşmak için eğitime verilen önem büyük önem taşır. Amacımız, işleri ilk seferinde doğru yapabilmektir (Kıngır, 2007: 15-16).

1.1.3.6. Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı

Karar verme, bir sorunu çözme veya bir karara varma anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2024). Kurumların doğru kararları doğru zamanda alabilmeleri için en etkili yol, verilerin incelenmesi ve somut göstergeler elde edilerek karar mekanizmasının bu göstergelere dayandırılmasıdır.

Kurumlar, ölçülebilir her şeyi iyileştirebilir, geliştirebilir ve sürekli kılabilir. KY açısından, ölçüm yapmak, değerlendirmek ve bu bilgiler ışığında karar almak büyük önem taşır.

KY, gerçek verilerden yola çıkarak, karar alma sürecinde tahminleri ve varsayımları mümkün olduğunca dışarıda bırakmaya çalışır. Ölçülemeyen değerlerin yönetilemeyeceği prensibini benimseyen KY, soyut bir kavram olan kaliteyi istatistiksel verilerle somut hale getirmeyi amaçlar. Bu yaklaşım sayesinde kurumlar başarılı sonuçlar elde edebilirler. (Atağan, 2013: 37).

KY'de iyileştirme süreçlerinde somut verilerin kullanılması önemlidir. Kurum yöneticileri, proje liderleri veya çalışanlar, verileri analiz ederek uygun bir plan oluşturmalıdır. Buna paralel olarak, yöneticiler gerekli kaynakları tahsis etmeli ve altyapıyı sağlamalıdır. Yükseköğretim kurumları da diğer kurumlar gibi, müşterilerin veya öğrencilerin taleplerine bilimsel bir yaklaşımla yanıt vermelidir (Bengisu, 2007: 747).

Bir kuruluşun performansını değerlendirmek için performans ölçümlerinden elde edilen verilere ihtiyaç vardır. KY, bir kuruluşun doğru kararlar alabilmesi, uzlaşma sağlayabilmesi ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmesi için sürekli veri toplamayı ve analiz etmeyi gerektirir (Türkan, 2010: 36).

1.1.3.7. İletişim

İletişim, duyguların, düşüncelerin veya bilgilerin çeşitli yollarla diğer insanlara aktarılması sürecini tanımlayan bir kavramdır. Bildirişim, haberleşme, iletişim olarak da tanımlanmaktadır (TDK, 2024).

İletişimin temel amacı, karar verme sürecini kolaylaştırmaktır. İletişim, bireylerin ve grupların karar verme sürecinde ihtiyaç duydukları bilgiyi, seçenekleri belirleme ve değerlendirme konusunda gerekli veriyi sağlayarak bu süreci destekler (Yalçın, 2013: 243).

KY bağlamında etkili iletişim, etkili bilgi ve ilişki paylaşımı olarak nitelendirilir. KY, işletmelerde bilgi akışını serbest, doğrudan ve sürekli olarak güçlendiren; müşteri odaklı, gerçeklik odaklı ve karşılıklı kazanç anlayışıyla karakterize edilen bir süreçtir (Weinstein, 1997: 25).

Örgütün; çalışanları ve müşterileriyle güçlü iletişime sahip olması son derece önemlidir. İletişim sayesinde, örgüt içindeki her seviyeden çalışan gerekli bilgilere erişebilir, projeler hakkında bilgi sahibi olabilir ve bu sayede performanslarını artırabilirler. Örgütün varoluş amacı olarak, müşterilerin taleplerini anlamak, ihtiyaçlarını belirlemek ve mesajlarını doğru bir şekilde algılamak çok önemlidir ve örgütün sürdürülebilirliği için kritik bir unsurdur. Bu bağlamda, müşterilerin yanı sıra potansiyel müşterilerin de istek ve beklentilerini anlamak için katılımcı toplantılar ve etkinlikler düzenlemek ve bu toplantılara çalışanları da dahil etmek, örgütsel hedeflerin anlaşılmasına yardımcı olmak açısından büyük önem taşır.

1.1.3.8. Eğitim

İşletmelerin gereksinim duyduğu niteliklere sahip insan gücü genellikle eğitim yoluyla yetiştirilmektedir. Yetiştirilen insan gücü, ülkelerin kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Eğitimin kalitesini artırmak, bireylerin kalitesini de yükseltecektir. Bu durumda, sistemler daha yüksek kalite seviyelerine ulaşacaktır. Bu nedenle, birçok ülke günümüzde, süreçlerin her alanında iyileştirme yapabilmek için eğitim kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Eğitim, çalışanların gelişimi için devam eden bir süreçtir. Kalitenin artırılması, hem yöneticilerin hem de çalışanların eğitimini gerektirir. Eğitim programları planlanmalı, istenilen nitelikler belirlenmeli ve gerekli eğitim kaynakları sağlanarak temin edilmelidir (Kıngır, 2007: 14).

KY alanında büyük öneme sahip olan eğitim, çalışanların bilgi düzeyini ve işletme performansını artırmaktadır. Aynı zamanda eğitim, diğer işletmelerle iletişim kurma konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyetinin artırılmasında da eğitimin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Cherrington (1995), eğitimi, işletmede rekabet gücünü artırma, işletme performansını yükseltme, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirme ve birçok avantajı beraberinde getirme açısından önemli bir faktör olarak tanımlamaktadır. Zadry (2005) ise, eğitimin işletmeye kısa vadeli değil uzun vadeli faydalar sağladığını belirtmektedir (Mojtahedzadeh, 2014: 91).

Eğitim, işletmedeki yetkinlikleri geliştirebilen önemli bir faktördür ve işletme kalitesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda eğitim, işletme çalışanlarını kalite iyileştirme sürecine dahil etme konusunda teşvik eder. Eğitim, kalite anlayışını

artıran bir unsurdur ve bu nedenle birçok çalışan, müşteri memnuniyeti ile kalite bilinci arasında güçlü bir ilişki olduğunu kabul etmektedir (Mojtahedzadeh, 2014: 83).

Tüm unsurlar KY için önemlidir. İşletmeler, herhangi bir birimde veya üretim sürecinde görev alan çalışanın yeterli niteliklere sahip olmasını tercih eder. Bu nedenle, belirli çalışanların belirli konularda eğitilmesi tek başına yeterli değildir. İlgili eğitim programının tüm çalışanlar tarafından alınması sağlanmalı ve etkileri izlenmelidir. Eksiklikler tespit edildiğinde, bunların giderilmesi için çaba harcanmalıdır (Baş, 2003: 6). Çalışanların eğitim alması, kaliteyi olumlu yönde etkiler. Öncelikle, çalışanların bilgi ve beceri düzeyi artar ve bu yetkinlikleri işletme lehine en etkili şekilde kullanmaya çalışırlar. Çalışanlar, takımlar oluşturur ve işletme kararlarını tam olarak destekleyerek hataları minimuma indirirler. Bu durum, ürün ve hizmet maliyetlerini azaltırken kaliteyi artırır (Koçyiğit vd., 2011: 544-545). Kalite uzmanı Ishikawa, kalitenin eğitimle başladığını ve eğitimle tamamlandığını belirtmektedir. KY’de çalışanların eğitilmesi, sadece en alt düzey çalışanları değil, aynı zamanda üst düzey çalışanları da kapsamalıdır. Verilecek eğitim konuları şunlar olabilir (Buzlu, 2011: 57):

- KY felsefesi ve prensipleri,
- Takım çalışmasının önemi,
- İşletmedeki kalite geliştirme yöntemlerinin tanıtımı.

1.1.3.9. Stratejik

KY’yi uygulayan örgütler, amaç, vizyon, hedefler, değerler ve faaliyetlerden oluşan bir stratejik plana sahiptir. Bu planın temel hedefi, kalitedeki iyileştirme faaliyetleri yoluyla sürdürülebilirlik ve gelişimin sağlanmasıdır ve böylece örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Goetsch ve Davis, 2014: 132).

Stratejik KY, bir organizasyonun faaliyetlerinde kaliteyi artırmayı ve bu sayede her aşamada ortaya çıkabilecek sorunları engellemeyi amaçlar. Stratejik KY, ancak tüm yönleri ve paydaşlarıyla uygulandığında gerçek anlamda başarı elde edebilir; aksi halde sonuçlar tatmin edici olmaktan uzak kalabilir. Bu temel unsurlar, hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi için ölçüm ve istatistiksel yöntemlerin kullanılması,

grup çalışmalarını destekleyerek takım ruhunu oluşturmak, hem beyaz hem de mavi yakalı çalışanlarda yüksek motivasyon sağlamak, sürekli eğitim ile gelişime katkıda bulunmak, doğal ve sosyal çevre ile müşteri ilişkilerine özen göstermek ve tüm bunları gerçekleştirmek için Stratejik KY modeline geçmektir (Erşan, 2007: 38).

Stratejik KY, belirli süreçlere dayanarak yürütülmektedir. Bu süreçte, şirketin kalite hedeflerine ulaşabilmesi için kalite odaklı bir kurumsal misyon ve vizyon oluşturulması gereklidir. Bu temel prensip, kurum içi ve dışı paydaşlar arasında uyum sağlayarak istenilen sonuçların elde edilmesine kesin bir temel oluşturur. Ayrıca, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve istatistiksel olarak analiz edilmesi, başarıya giden yolu güçlendirmektedir. Rekabet avantajını sürdürmek ve kalite hedeflerinin potansiyel ve engellerini belirlemek, sürecin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar. Stratejik KY, kaliteyi müşterilerin ve çevrenin ihtiyaçlarına yönlendirilen; bu sayede firmanın gelecekte hayatta kalabilmesini ve rekabet edebilmesini belirleyen kritik unsurlara bağlı olarak tanımlar. Bu yaklaşım, hem müşteri odaklı hem de çevre odaklı bir kalite anlayışını ortaya koyar. Stratejik KY yaklaşımı, hataları en aza indirerek ve ürün-hizmet kombinasyonu ile müşteri memnuniyetini artırarak bir firmanın içsel ve dışsal performansını müşteri ve çevre odaklı analizlerle ölçmeyi sağlar (Erşan, 2007: 71).

1.1.3.10. İnovasyon

İnovasyon, yeni fikirleri ve uygulamaları ifade eder. Araştırma ve geliştirme, süreçler, tasarım, pazarlama, organizasyonel yapı, personel gelişimi ve kaynak yönetimi gibi çeşitli faaliyetlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkar ve bu nedenle çeşitli işlevleri bir araya getiren KY uygulamaları tarafından desteklenmektedir (Szeto, 2000: 151).

Kaliteye odaklanan şirketler, müşteri ihtiyaçlarının değişen doğasına sürekli uyum sağlamak için inovasyona büyük önem verirler. KY'nin temel unsuru olan sürekli iyileştirme, inovasyon gerekliliğini beraberinde getirir. Kalite ortamında, iş süreçleri düzenli olarak gözden geçirilir ve geliştirilir (Spencer, 1994: 496). Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek yenilikçi ürünlerin geliştirilmesinden yönetimler sorumlu olduğundan, organizasyonlarda inovasyonu teşvik edecek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1.3.11. Kalite Kùltürü

Kùltür, bireylerin davranışlarını etkileyen ortak bir geçmişe, beklentilere, yazılı olmayan kurallara ve sosyal normlara dayanan bir yapıdır (Bose, 2004: 459). Kùltürler, insanların perspektifine göre şekillenir. Bilişsel açıdan ele alındığında, kùltür, bir grup insan arasında paylaşılan ortak özelliklerin zihinsel ve düşünsel yapıyı ve bu yapının ortak anlamlara göre programlanmasını ifade eder (Şişman ve Turan, 2002).

Kùltür, bir kişinin maddi ve manevi yaşam deneyimlerini içeren sürekli değişen bir kavramdır ve bireyin hayata dair tüm inanç ve değerlerini yansıtmaktadır (Nişancı, 2012: 1281).

Kùltür, bireylerin KY'nin uygulanmasına olan inançlarını etkileyecektir. Tüm çalışanların kalite geliştirme programlarına katıldığı bir kùltür oluşturmak önemli bir başarı unsurdur. Eşitlik ve sürekli kalite kùltürünün sağlanmaması, organizasyon içerisinde işbirliği ve problem çözme konularında engel teşkil edebilir. KY'yi etkili bir şekilde uygulamak için, uygulamayı destekleyen bir kùltüre gereksinim vardır (Jamali vd., 2010: 113).

Örgüt kùltürü, bir organizasyonun başarısında temel bir rol oynar. Genel olarak, bir kuruluşun kùltürü, çalışanların bilgi paylaşımına istekli oldukları bir ortamın oluşturulmasını sağlar. Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminde kritik bir bileşendir. Şeffaf örgütsel vizyonlar ve hedefler, çalışanların bilgi paylaşımını teşvik etmeye yardımcı olacaktır. Bu durum, bir şirketin amaçlarına ve misyonlarına ulaşmak için çalışan katılımının öneminden kaynaklanmaktadır. Ancak iş arkadaşları arasındaki güven, bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Al-Alawi vd., 2007: 25).

Son yıllarda, araştırmacıların yoğun ilgi gösterdiği konulardan biri, örgütlerin ve yönetim uygulamalarının kùltürler üzerindeki etkileridir. Bu nedenle, KY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için mutlaka kùltürel özelliklerin ve faktörlerin anlaşılması ve gerekli kùltürel olgunluğun sağlanması gerekmektedir. Rekabeti ve bireyi ön planda tutan bir kùltürde, kişiler arasındaki iletişimin sağlıklı olmadığı veya çalışanların kararlara katılımının kısıtlı olduğu kùltürlerde KY uygulamalarının başarılı olması mümkün olmayacaktır (Şişman ve Turan, 2002).

1.1.3.12. Tedarikçi Yönetimi

KY, kalitenin sağlanmasını işletmenin tedarikçileri ile iyi iletişim kurmasına bağlamaktadır. Geleneksel olarak, işletmeler genellikle rekabetçi fiyatlarla teklif veren birçok tedarikçi ile çalışma eğilimindedir. Malzemeler teslim edildiğinde, genellikle kalite kontrolü yapılarak incelenmekte ve buna göre kabul edilmektedir. KY, bu sürecin düşük kaliteye ve zaman ile maliyet kaybına neden olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, bu kontrolün daha etkin bir şekilde gerçekleşmesi için üst yönetim, tedarikçilerle ilişkilerini belirli standartlar ve şartnamelere göre düzenlemeli ve devam ettirmelidir. Bu ilişki, fiyatlandırmadan teslim ve kaliteye dayalı olmalıdır. Tedarikçilerin, üst yönetim tarafından belirlenen standartlara uyum sağlamaları ve bu konuda belgelendirilmeleri de istenmelidir (Tari vd., 2007: 488).

Tedarikçi yönetimi, ürün kalitesini direkt olarak etkiler. Uzun vadeli işbirlikleri kurularak tedarikçilerle güçlü ilişkilerin sürdürülmesi, işletmenin gelecekte üreteceği yeni ürünler için gerekli hammadde ve malzemelerin daha kolay ve sorunsuz bir şekilde temin edilmesini sağlar. Tedarikçilerle bilgi paylaşımı yapılarak ürün ve hizmetlerin kalite performansı artırılabilir. Bu sayede müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve üretilen ürünlerin standart hale getirilmesine yönelik fırsatlar da yakalanabilir (Kim, 2010: 48-49).

İşletmeler ile tedarikçiler arasında bir paydaşlık ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişki, karşılıklı bağımlılık ve fayda temelinde faaliyet göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Paydaşlık ilişkisi, her iki tarafın da değer yaratma sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Pozitif ilişkiler geliştiren işletmeler ve tedarikçiler, pazarın ve tüketici taleplerinin farklı boyutlarına hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verebilirler ve bu sayede maliyetler optimize edilerek varlıkların kullanımı artırılabilir (ISO, 2012). Tedarikçinin sağladığı ürünlerin kalitesi ile işletmenin ürün kalitesini ayrı ayrı değerlendirmek büyük bir hata olacaktır. KY açısından bu konu oldukça önemlidir (Demir ve Taşkın, 2008: 1707). Tedarikçi seçiminin yanı sıra tedarikçi geliştirme de KY'ye doğrudan katkı sağlar. Tedarikçi geliştirme, müşterilerin herhangi bir zamanda tedarik ihtiyaçlarını karşılayamayan tedarikçilerin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesini içerir. Tedarikçiler arasındaki ilişkilerde aktif bir rol üstlenmek, rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra her iki tarafın da katma

değer yaratma seviyesini artırarak kazan-kazan prensibi doğrultusunda ilerlemeyi teşvik eder (Efil, 1999: 174).

İyi bir tedarikçi ilişkisinin sürdürülmesi, rekabet avantajını devam ettirmenin temel bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Günümüzde birçok şirket, pazar ihtiyaçlarına daha hızlı ve yüksek kalitede yanıt verebilmek amacıyla “tedarikçi ortaklığı” yaklaşımını benimsemektedir. Bu yaklaşım, yüksek kalitede tedarik sağlayabilen, ürün özelliklerinde ve teslimat programlarında esneklik sunabilen birkaç güvenilir tedarikçi ile istikrarlı bir ilişkiyi ifade etmektedir (Stevenson, 2007).

1.1.3.13. Önleyici Yaklaşım

KY felsefesinde, hataları düzeltmek yerine hata yapmamak veya ilk seferde doğru yapma anlayışı benimsenmektedir. Sorunlar ortaya çıktıktan sonra onları çözme süreci, sorunların ortaya çıkmasını engellemekten daha zor olacaktır. Bir problemi tanımlamak ve çözüm bulmak için birçok yöntem denemek, zaman ve kaynak kaybına yol açabilir, bu yüzden sorunu ortaya çıkmadan önce çözmek daha faydalı olacaktır (Özçakar, 2010: 113).

Kalite, ürün/hizmet üretiminin her aşamasında kusursuz bir şekilde gerçekleştirilmesini amaçlar. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, üretim işlemlerinin zamanında, hatasız ve ekonomik olması gereklidir. “İşi ilk seferde doğru yap” prensibi olarak da bilinen sıfır hata yaklaşımı, hataların kök nedenlerini belirleme ve hataların oluşmasını önleme çabalarını içerir (Şahin, 2011: 4). Sorunlar çıktıktan sonra önlem almaya çalışmak, zaman ve maliyet kaybına yol açabilir. Sıfır hata yaklaşımının işletme içinde benimsenmesiyle üretim hatasız bir şekilde gerçekleştirilir ve bu sayede maliyetler önlenmiş olur.

1.1.4. Kalite Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

KY ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve elde edilen öne çıkan çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

McAdam ve Bannister (2001) tarafından yapılan çalışmada, KY uygulamalarında performans ölçümüne olan gereklilik tartışılmış ve KY uygulamaları ile iş performansının görev performansı alt boyutu arasında etkileşimin

olduğu bulunmuştur. Ayrıca, KY uygulamalarının işletmede yönetim ve çalışanlar tarafından birlikte kullanılması gerektiği savunulmuştur. Bu araştırma, KY uygulamalarının temel değerlerinin çalışanlar tarafından ne kadar benimsenip benimsenmediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Chong ve Runduz (2004) tarafından yapılan çalışmada, pazarlama rekabeti, işletme performansı ve KY uygulamaları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, pazarlama rekabetinin artmasıyla işletme performansı ve KY uygulamaları arasındaki olumlu ilişkinin daha da güçlendiği belirtilmiştir. Araştırmada, işletme performansı üzerindeki pazarlama rekabetinin yoğunluğu ile KY etkileri ölçülmüştür.

Develioğlu vd. (2006) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, KY çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine olan yaklaşımları ampirik bir çalışmayla değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, KY uygulayan firmaların insan kaynakları yönetimi temel fonksiyonlarına daha olumlu bir bakış açısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, KY konusunda yüksek düzeyde bilgi sahibi olan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi temel fonksiyonlarına bakış açılarının orta ve düşük düzeyde bilgi sahibi olanlara göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Joiner (2007), Avustralya'nın otomotiv sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada, KY uygulamaları ile işletmenin performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, KY uygulamaları ile işletmenin performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, KY'nin bir alt boyutu olan liderliğin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Sevimler vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, KY unsurları ile firmaların performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. %1 anlamlılık düzeyinde yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, sürekli gelişim, eğitim, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri gibi KY unsurlarının işletme performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, KY unsurlarının hem kendi aralarında hem de işletme performansı ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Cheng ve Choy (2013) tarafından lojistik sektöründe işletme performansı ile KY uygulamaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada, işletme performansını ölçen işlemsel, müşteri ve finansal performans olmak üzere üç temel başlık ele alınmıştır. KY uygulamaları ise, kalite bilgisi ve performans ölçümü, yönetim desteği ve katılım, çalışan eğitimi ve yetkilendirme, müşteri odaklılık gibi dört ölçek altında incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre, KY uygulamalarının işletme performansı ölçekleri ile pozitif ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir.

Sert (2015) yaptığı çalışmada, KY'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, KY ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında güçlü bir ilişki bulunurken, normatif bağlılık alt boyutu ile orta seviyede bir ilişki olduğu, devam bağlılık alt boyutu ile ise zayıf ve anlamsız bir ilişki gözlemlenmiştir.

Işık (2021), özel bir hastanede yaptığı çalışmada KY uygulamalarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarına etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, hastanedeki KY uygulamalarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

1.2. STRES YÖNETİMİ

1.2.1. Stres ve Stres Yönetiminin Tanımı

Stres sözcüğü, Latince “estrectia” kelimesinden gelmektedir. Stres terimi, genel anlamda bireyde olumsuzluk çağrıştıran gerilim, gerginlik, bunalım, şiddet, zorlama gibi anlamları ifade eder. Kavramsal olarak stres ise bir organizasyonda çalışanların çevreden kaynaklanan ve olumsuz olarak algıladıkları tehditlere (stresörler) karşı verdikleri fiziksel ve psikolojik tepkileri ifade eder (Özmutaf, 2019: 328).

Strese yönelik birçok tanım bulunmasına rağmen, bu tanımlar araştırmacının çalışma alanına, yaptığı çalışmanın niteliğine, çalışmada sorulan sorulara ve diğer değişkenlere bağlı olarak değişkenlik gösterir. Aşağıda stresin bazı tanımları sıralanmaktadır:

Lazarus'a (1996) göre, stresin tanımı bireylerin aşırı baskı hissetmeleri sonucunda fizyolojik, sosyal ve psikolojik sistemlerinde rahatsızlık oluşturma

durumudur. Toplumun bireylere yönelik baskı ve yoğun taleplerin de stres unsuru olabileceği belirtilmektedir. Cox'a (1978) göre stres, bireyin algılaması ve üstesinden gelmesiyle ilgili doğal bir süreçtir (Özmutaf, 2019: 328). Hans Selye (1977) ise stresi, insan vücudunun dış etkilere belirgin olmayan bir şekilde verdiği tepki olarak tanımlar. Bu tanıma göre vücut, dış çevreden gelen uyaranlara biyokimyasal tepkiler verir, bu tepkiler olumlu veya olumsuz olabilir. Becker, stresi bir organizmanın çevresine uyum sağlama sürecinde ödediği bir bedel olarak açıklar. Stres psikolojik bir olgu olmasına rağmen belirli bir süreçte fiziksel sonuçları olabilir. Matteson ve Ivancevich'e göre, stres basitçe, bir organizmanın çevresiyle etkileşimini ifade eder. Yani stres, bireyin özel fiziksel ve/veya psikolojik etkilere neden olan herhangi bir dış etkinlik, durum veya olaydan kaynaklanan ve bireysel nitelikler veya ruhsal süreçlerle uyum tepkisi olarak ortaya çıkar. Robbins (1992), stresi kişilerin karşılaştıkları fırsatlar veya sınırlamalar ve önemli dinamik koşulların bir sonucu olarak tanımlamıştır. Ayrıca, stres bir eylem, durum veya fiziksel/psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucu olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 231). Cüceloğlu (2002), stresi bireyin fiziksel özellikleri ve çevresel uyumsuz koşullar nedeniyle vücut ve zihin sınırlarının ötesinde harcadığı çaba olarak tanımlamıştır.

Stres, bireyin tehdit ve belirsizlik içeren durumlarla karşılaştığında fiziksel ve zihinsel olarak yaşadığı değişiklikler şeklinde tanımlanabilir (Colligan ve Higgins, 2005: 90). Diğer bir tanıma göre, stres, kişinin hedeflerine ulaşmak için çaba gösterirken karşılaştığı belirsizlikler nedeniyle yaşadığı fiziksel, zihinsel veya duygusal yüklenmelerin sonucunda ortaya çıkan zorluklar ve gerilimlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 607). Bu tür durumlarla başa çıkmak için genellikle yoğun bir çaba gerekmektedir.

Stres, insanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlık durumlarına etki ederek gerginliğe neden olan, içsel veya dışsal koşullara uyum sağlama sürecidir (Güney, 2007: 595). Daha geniş bir tanımla stres, bireyin çevresinden veya kendisinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkiler sonucunda davranışsal ve fiziksel olarak değişikliğe uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan, başlangıçta psikolojik daha sonra da fiziksel sonuçları olan bir güçtür. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64).

Stres, fiziksel ve ruhsal sağlının zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durum olabileceği gibi bireysel sağlını tehdit eden ve bozan etkenler olarak da tanımlanabilir (Tekin vd., 2019: 80). Geleneksel anlamda stres, ortadan kaldırılması gereken bir problem olarak görölse de son yıllarda vücudumuzu hem zihinsel hem bedensel olarak harekete geçiren enerjik bir durum olarak da tanımlanmaktadır (Yıldız vd., 2015: 43).

Stres, insanların davranışlarını, insani ilişkilerini, iş performansını ve sosyal hayatını etkileyen bir kavramdır. Stres, bireysel ve çevresel faktörlerin tetiklemesiyle ortaya çıkan bir durumdur; kendiliğinden ve aniden oluşmaz. Stresin meydana gelmesi için insanın yaşadığı ortamda ve çevredeki değişikliklerin insanı etkilemesi gereklidir. Her insan, ortamdaki değişikliklerden etkilenir, ancak bazıları az ve yavaş etkilenirken bazıları çok ve hızlı etkilenir. Bu nedenle, stres, insanın yaşadığı ortamdaki değişiklikler veya kendi değişiklikleriyle ilişkili etkilerin bir sonucudur (Eren, 2001: 292).

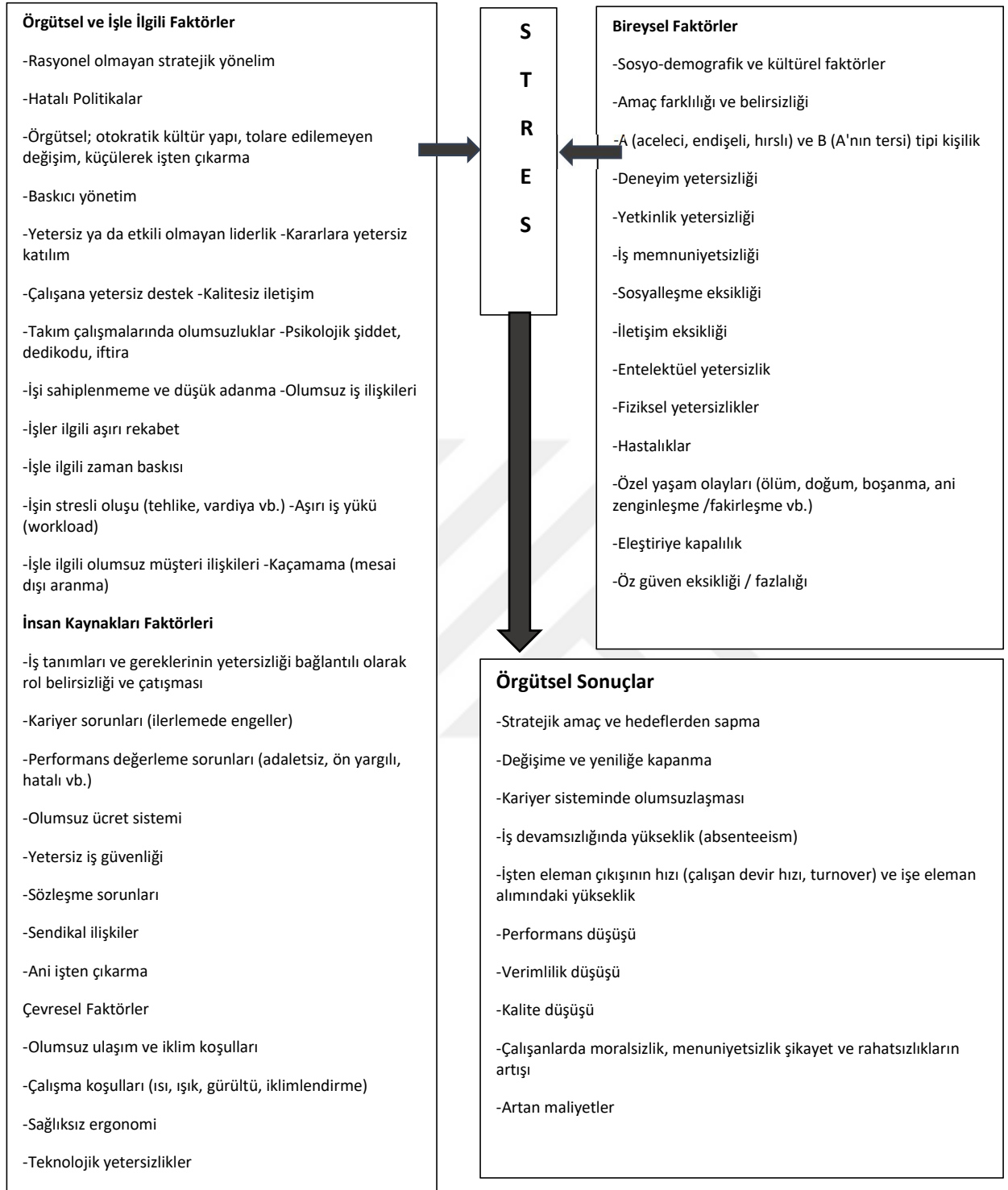
Stres, insan yaşamının her aşamasında varlığını sürdürse de, kaynakları bireylerin kişisel özelliklerinden, çalışma hayatından ve çevresel etkenlerden kaynaklanmaktadır. Kişilerin zihinsel ve fiziksel düzenlerini etkileyen birçok etken, stresin kaynağı olarak kabul edilir. Özellikle alışanların iş ortamlarında deneyimlediğı stres ve bu stresin yol açtığı olumsuz etkiler, ciddi bir sorun olup, çalışanları hem maddi hem de manevi açıdan ciddi şekilde etkileyebilir. Sonuç olarak, stresle başa çıkabilmek ve stresin olumsuz sonuçlarından en az şekilde etkilenmek adına neler yapılması gerektiğı önemli bir konu halini almaktadır. Bu nedenle, stresli durumlarla baş edebilmek stresi yönetmek olarak ifade edilmektedir. SY, kişinin olumsuz durumlarla karşılaştığında stresle başa çıkabilmesi, yani stres anında farklı yöntemlerle mücadele ederek stresi azaltması şeklinde tanımlanmaktadır (Özgen, 2003: 18).

Stresin aşamaları, Selye (1956) tarafından Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome, GAS) çerçevesinde üç temel safhada tanımlanmıştır. Bu safhalar alarm, direnme ve tükenme (burnout, exhaustion) olarak adlandırılır. Alarm safhasında bireyin vücudu tepkisel olarak hareket eder, kalp atışı hızlanır, daha derin ve hızlı nefes alır, kan basıncı artar ve sindirim bozuklukları görülebilir. Direnme safhasında, vücut stresle başa çıkmak için adaptasyon enerjisini kullanarak tolerans

geliştirir. Ancak adaptasyon enerjisi tükendiğinde, çeşitli olumsuzluklar ortaya çıkabilir (hastalıklar, kan basıncı artışı, kalp rahatsızlıkları vb.). Tükenme aşaması ise bireyin önemli olumsuzluklar yaşadığı ve strese karşı zor durumda kaldığı bir aşama olarak tanımlanabilir (Paul ve Saha, 2016: 47; akt. Özmutaf, 2019: 330).

İş stresi genellikle bireyin çevresiyle olan ilişkileriyle tanımlanır ve bireysel farklılıklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenebilen, kişiye aşırı psikolojik veya fiziksel talepler yükleyen, dış çevre, durum veya olayların bir sonucu olarak ortaya çıkan bir tepki olarak da nitelendirilebilir. Başka bir açıdan, iş stresi, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden kaynaklanan ve bireyi normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak da tanımlanabilir (Greenberg ve Baron, 2008).

Stres artışının örgütsel, işle ilgili, İK, çevresel ve bireysel nedenleri ve örgütsel sonuçları Şekil 1.4'te özetlenebilir. Her biri ya da birlikte değişen örgütsel, işle ilgili, İK, çevresel ve bireysel nedenler, örgütte stres seviyesinin yükselmesine ve olumsuz sonuçları içeren bazı örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu sorunlar arasında stratejik amaç ve hedeflerden sapma, değişime direnç, kariyer sisteminden olumsuz etkilenme, yüksek devamsızlık oranı, yüksek personel devir hızı, huzursuzluk ve çatışma, düşük performans, verimlilik ve kalite sorunları vb. yer alabilir (Özmutaf, 2019: 331).



Şekil 1.4. Strese Yol Açan Faktörler ve Örgütsel Sonuçları

Kaynak: (Özmutaf, 2019: 331)

Örgütlerde çalışanların kariyer hedeflerini belirlerken en önemli etken kişilik özellikleri olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Literatürde “A Tipi Kişilik Özelliği” olarak tanımlanan kişilik özelliğine sahip bireylerin genellikle aşırı rekabetçi ve işkolik olarak nitelendirildiğini ve aynı zamanda zaman baskısına duyarlı, hırslı, sabırsız ve işlerinde başarılı olmayı hedefleyen bireyler olduklarını belirtmektedir (Moorhead ve Griffin, 1992: 462-463).

A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler genellikle aceleci, rekabetçi, saldırgan ve zamanla yarışan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Karahana vd., 2011: 245). A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin aşırı rekabetçi olmaları, işkolik olmaları ve hedeflerine hızla ulaşma arzusuyla sabırsız olmaları sebebiyle, bu kişilerin kariyerlerine hızlı bir şekilde ilerleme eğiliminde oldukları düşünülmektedir (Erdem, 2021: 51).

İş stresinin nedenleri ve sonuçlarının bilinmesi veya belirlenmesi, yöneticilerin stresle başa çıkmalarını kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Her çalışma ortamı ve koşul için genel geçerli stres nedenleri ve sonuçlarını belirlemek olanaksızdır. Ancak belirli temel faktörler (sosyo-demografik, bireysel, organizasyonel, çevresel vb.) çerçevesinde stres nedenlerinin ortaya konulması, konuya açıklık getirebilir (Özmutaf, 2019: 330-331).

SY, stresle baş etme ve yaşam kalitesini artırma hedefiyle, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeyi içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Güçlü, 2001: 101). Bireyin stres yaratan olumsuz durumlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmesi için, karşılaştığı duruma verdiği tepkileri değiştirmesi gereklidir; bu da SY olarak adlandırılır (Braham, 1998: 85).

SY'nin temel amacı, bireysel ve örgütsel stres kaynaklarından kaynaklanan psikolojik ve davranışsal sorunları önlemek veya azaltmaya çalışmaktır. SY sürecinde, stresin olumlu etkilerinden faydalanmaya çalışılırken, olumsuz etkilerinden kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesi veya ortadan kaldırılması hedeflenir (Kreitner vd., 2002: 571). Stresi tamamen engelleyemeyiz ancak stresle başa çıkma becerilerimizi geliştirerek öğrenebiliriz. SY'nin ana hedefi, stres düzeyini en uygun seviyeye getirmektir (Işıkkhan, 1999: 3).

Stresle baş etmenin ilk adımı, stres kaynaklarını doğru bir şekilde belirlemektir. Bu doğru tespitler ve stresle başa çıkmak için yapılan mücadele, belirli SY teknikleri ve yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilebilir (Sığırı, 2007: 177-188).

Birey ve örgütler için farklılık gösteren stres kaynakları, stresin yönetilebilir olduğunu gösteren bir işarettir. Stresin olumlu etkileri desteklenirken, negatif etkileri en aza indirmek veya başa çıkmak amacıyla SY uygulanmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65). Çevresi ile iyi iletişim kurabilen bireyler ve örgütlerde stresin neden olduğu olumsuz sonuçlar ve maliyetler, çevresel değişikliklerin kontrol altında tutulmasıyla yönetilebilir hale gelir. Stresin yönetilmesi için; öncelikle stres kaynaklarının ortadan kaldırılması gereklidir, ardından stresin etkileri en düşük seviyeye indirilmeli ve son olarak bireylerin stresle karşı karşıya kaldıklarında daha dayanıklı, başarılı ve dirençli olmaları hedeflenmelidir (Aydın, 2004: 58).

1.2.2. Stresin Belirtileri

1.2.2.1. Bireysel Belirtiler

Bireysel stres belirtileri karmaşık bir yapıya sahiptir ve her bireyde farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bazı belirtiler zamanla azalıp yok olurken, diğerleri ise farklı belirtilerle yer değiştirebilir (Pehlivan, 2002: 13). Stresin süresi ve yoğunluğu, bireyler üzerinde çeşitli etkiler yaratır. Özellikle uzun ve yoğun stres durumlarında, bireylerin denge kaybetmelerine ve stresin neden olduğu birçok belirtilerin ortaya çıkmasına yol açabilir. Devamlı gerginlik ve korku, sigara ve alkol tüketimi, duygusal dalgalanmalar, uykusuzluk, sindirim problemleri, yüksek tansiyon gibi belirtiler stresin etkileri arasında yer almaktadır. Kısa süreli stres dahi alkol ve sigara kullanımı, hızlı kalp atışı gibi hızlı sonuçları beraberinde getirerek bireyler üzerinde kalıcı etkiler bırakabilmektedir (Akgemici, 2001: 301-309).

İnsanların stres altında olduklarını gösteren bazı belirtiler şu şekilde sıralanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1999: 30):

- Önceden kolayca verilen kararları sonradan vermede zorlanma,
- Değersiz ve yetersiz hissetme, güvensizlik ve terk edilme duyguları,
- Sigara ve alkol tüketiminde artış eğilimi,

- Başarısızlık ve kişisel hataları fazlasıyla düşünme,
- Aşırı hayal kurma,
- Yakın ilişki içindeki kişilere aşırı güvenme veya güvensizlik duyma,
- Uyku düzeninde bozukluklar,
- Önemsiz konularda aşırı endişelenme veya gerçek problemlere kayıtsızlık,
- Yüksek tansiyon, sindirim sorunları, terleme, nefes alma güçlüğü, baş ağrısı, yorgunluk hissi, mide bulantısı,

- İştah kaybı veya aşırı yeme,
- Gerginlik, uyumsuzluk ve işbirliğinden uzak durmak.

Ayrıca, stresle karşılaşıldığında vücutta çeşitli değişimler meydana gelebilir. Bu değişimler şunlar olabilir (Eren, 2001: 307):

- Aşırı yeme eğilimi, stres anlarında artan yeme isteği ve buna bağlı olarak kilo artışı,
- İştah kaybı, tokluk hissi ve kilo kaybı yaşanması, ancak yemek yeme isteğinin azalması,
- Yorgunluk ve sürekli halsizlik durumu,
- Sık baş ağrılarıyla karşılaşma,
- Vücudun farklı bölgelerinde meydana gelen kramplar,
- Mide ağrıları, ishal veya kabızlık problemleri yaşama,
- Ağrı kesicilere ve vitamin takviyelerine yönelik artan talep.

1.2.2.2. Yönetmel Belirtiler

Günümüz, hızlı ve sürekli değişimlerin yaşandığı bir dönemi temsil eder. Toplumların bu değişime uyum sağlayıp sağlayamamaları önemli bir sorundur ve bu değişimler toplumların yönetimsel düzenini de etkiler. Değişimler, örgütlerde belirsizliklere neden olurken, belirsizlikler de stres yaratır. Yönetmel stres, örgüt çalışanlarının aşırı iş yükleri altında sorumluluklarını yerine getirememeleri ve uygun olmayan çalışma ortamlarından kaynaklanır. Uygulanan politikalar, çalışanları ve yöneticileri zaman zaman strese sokabilir. Araştırmacılar, yönetmel stresin sebeplerine işaret ederken, bazı faktörlerin bireyin kişiliğiyle ilgili olduğunu

belirtirken, diğ er faktörlerin ise örgüt ile ilgili olduğunu vurgularlar ( im ek ve  elik, 2017: 52).

Bir organizasyonda, yöneticinin stresin varlığını ve seviyesini teşhis etmesi, stresle başa çıkmanın  n koşuludur. Stres durumunun teşhisi yapıldıktan sonra stresle başa çıkmaya yönelik üç temel yaklaşım önerilebilir. Bu yaklaşımlar şunlardır ( zmutaf, 2019: 337-338):

- Yöneticinin,  alı anları etkileyen stres faktörlerini değiştirmesi gerekmektedir. Stres faktörlerinin etkisini azaltma, ortadan kaldırma, stres kaynaklarını değiştirme, meydan okuma ve yerine getirme fırsatlarını göz önünde bulundurmalıdır.
- Yönetici,  alı anların stres faktörlerine verdikleri tepkileri değiştirmelidir. Bu doğrultuda, yönetici çalışanların i  yaşamlarında stres faktörlerinden kaçınmaları yerine dayanıklılık yeteneklerini geliştirmelerine yönelik fırsatlar sunmalıdır.
- Yönetici, profesyonel destek imkanlarına erişimi artırmak için destek sağlamalıdır. Yüksek i  stresinin etkilerini iyileştirmeye yönelik olarak, fiziksel, psikolojik ve duygusal sağlık davranışları ve kaynaklarını geliştirmeye yardımcı olacak destekleri sağlamak önemlidir.

Yönetim tarzı, yöneticinin stres kaynağı haline gelebileceği bir etken olarak ortaya çıkabilir. Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Bazı yöneticiler, çalışanları sadece üretim araçları olarak görmekte ve bu yaklaşım, zaman kısıtlamalarını ve yalnızca sonuçları önemsemeyi beraberinde getirmektedir. Bu tür yönetim anlayışı, çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmeksizin sadece emri yerine getirmeleri gereken unsurlar olarak görme eğilimindedir. Bu tip yöneticilerin aşırı takipçiliği ve yalnızca sonuçları vurgulamaları, hem kendileri hem de çalışanlar için stres kaynağı olabilmektedir (Koçel, 1987: 159-160).

1.2.2.3. Örgütsel Belirtiler

Stresin  nemi göz ardı edilir, ihmal edilir ve zamanında gerekli önlemler alınmazsa, örgütler için birçok olumsuz duruma ve kayba sebep olabilir. Davranış veya alı kanlıklardaki değişiklikler, meslekta larla bozulan ili şkiler, gecikmeler, i e devamsızlıklar, sürekli şikayetler ve azalan performans, bireydeki stresin sağlıklı

olmadığının bir işareti olabilir. Stres, örgütlerde sadece bireysel bir sorun olarak görülmemelidir. Stresle mücadele edilmediğinde, etkileri sadece bireysel düzeyde kalmayacak, diğer çalışanlar üzerinde de “domino etkisi” yaratacaktır (Durna, 2006: 323).

Ayrıca, örgüt içindeki grup etkileşimleri ve yönetimdeki olumsuz tutumlar nedeniyle sıklıkla gizli çatışmaların yaşanması, devamsızlıkların ve iş bırakmalarının artmasına neden olarak ekonomik maliyetlere yol açmaktadır (Tınaz, 2006: 41).

1.2.2.4. Çevresel Belirtiler

Kişinin kontrolü dışındaki dış etkenlerden kaynaklanan stres türüne çevresel stres adı verilir. Bireyler günlük yaşamlarında birçok çevresel stres faktörüyle karşılaşır. Çevresel koşullar değiştikçe, insanların davranışları da buna uygun olarak değişir ve gelişir (Özdevecioğlu, 2002: 115).

Bireyin kontrol edemediği, dış etkenlere maruz kaldığı durumlar stres yaratır. Bu durumlar çeşitli olabilir ve birey üzerinde ciddi sorunlara neden olabilir. Stres oluşturan çevresel faktörler arasında şunlar öne çıkar (Eren, 2001: 298);

- Sosyal ve kültürel değişimler
- Teknolojik ilerlemeler
- Şehirleşme, ulaşım gibi kentsel problemler
- Politik belirsizlikler ve krizler
- Ekonomik sıkıntılar
- İklimsel ve ergonomik faktörler

1.2.3. Stresin Başa Çıkma Yolları

1.2.3.1. Bireysel Başa Çıkma

Bireysel stresle başa çıkma süreci, adım adım ele alınır. Bu sürecin ilk aşamasında, kişinin karşılaştığı durumu nasıl değerlendirdiği önemlidir. Durumu zararlı, tehdit edici veya zorlayıcı olarak algılaması, başa çıkma yöntemlerini belirler.

Ayrıca bireyin çevresiyle etkileşimi, sahip olduğu kaynaklar ve aldığı destek de SY'yi etkiler.

Bireysel stresle başa çıkmada kullanılan yöntemler, bireylerin davranışlarını, psikolojik yapılarını ve fiziksel sağlıklarını kontrol altına almalarına yardımcı olur. Bu sayede birey, stresle karşılaştığında bu yöntemlerle stresi önleyebilir veya etkisini en aza indirebilir (Aydın, 2004: 134).

Stresle başa çıkmak için başvurulanan bireysel yöntemler, SY'de oldukça önemli ve gereklidir. Bu yöntemlerin genel özelliği, kişisel alışkanlıkların, fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasına yardımcı olmalarıdır. Bu nedenle, bireyin bedeninde ortaya çıkan ve zarar vermeye başlayan stres tepkilerinin önüne geçilerek etkisiz hale getirilmesi amaçlanmaktadır (Güçlü, 2001: 102).

Stresle başa çıkabilmek için ilk adım, stresin nasıl algılandığını, sağlık ve yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini ve olumsuz stresin hastalık oluşturma potansiyelini en aza indirme becerisini öğrenmektir (Işıksan, 1999: 3). Stres, günlük yaşamımızda sıkça karşılaşılan yaygın bir durumdur. Birey stresle karşılaştığında çeşitli tepkiler ortaya çıkar. Stresle mücadele eden bir kişinin tepkisel sürecini Rowhan (2003), pratik olarak HERO prensibiyle açıklar. HERO kelimesi, sürecin oluşumunda yer alan İngilizce kelimelerin baş harflerine denk gelmektedir. HERO'nun açılımı aşağıda belirtilmiştir (Özmutaf, 2006: 75):

- H (happening): Stres oluşur,
- E (evaluation): Birey stresi değerlendirir,
- R (response): Birey, stresle başa çıkmak için bir tepki verir,
- O (outcome): Bu sürecin sonunda birey bir sonuçla karşılaşır.

Birey genellikle günlük hayatında stres faktörlerini tamamen ortadan kaldıracak imkana sahip değildir. Bu nedenle, bireysel düzeyde stresle başa çıkmanın genellikle stresin nedenlerine değil, sonuçlarına odaklanan yaklaşımlarla gerçekleştirilebileceği anlaşılabılır. Bu bağlamda, bireyin stresle başa çıkarken yeterli bilgiye sahip olması, zamanı etkili kullanma becerisini göstermesi (aktivite planları yapma, detaylı zaman yönetimi programları hazırlama, öncelik belirleme vb.), fizyolojik uygunluk için çaba sarf etmesi (beslenme, egzersiz, sağlıklı yaşam tercihleri, alkol ve sigara gibi olumsuz alışkanlıklardan uzak durma vb.), meditasyon

ve yoga yapması, pozitif davranışlar geliştirmesi ve inançlı olması, stresle başa çıkma sürecinde başarılı olmasına yardımcı olabilir (Sethi vd., 2015: 36; akt. Özmutaf, 2019: 336)

SY ve kontrolünün temel prensibi, stresin büyük bir kısmının kaçınılabilir ve kontrol edilebilir olduğudur. Bilinçli olmasa da stres genellikle bireyin içinden kaynaklanır. Bireysel SY kapsamında çeşitli yöntemler bulunmakla birlikte, temel olarak stres olgusunu kabul etme, yaşam tarzının gözden geçirilmesi, dengeli ve sağlıklı beslenme, dinlenme ve düzenli uyku, kararlı olma ve etkili kararlar alma, stres azaltma eğitim seminerleri, vücut farkındalığı ve gevşeme teknikleri, düzenli fiziksel aktivite ve egzersiz gibi genel öneriler yer alabilir. Bireysel SY uygulamalarıyla, stressiz veya daha düşük stresli bir yaşam sürmenin genel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2017: 59):

- Yaşamınızı, bir kurumu yönetir gibi bütünlük içinde yönetmeye özen gösterin.
- Zamanınızı, efendiniz olmaktan ziyade ortağınız gibi yönetmeye çalışın.
- Anın tadını çıkararak dolu dolu yaşamayı öğrenin.
- Empati kurmaya önem verin.
- Sabır geliştirme egzersizleri yapın ve eleştirilere olumlu bir şekilde yaklaşın.
- Gülümsemeyi unutmayın, gerektiğinde şaka yapın ve espriye yer açın.
- Hayatınıza zarar veren ve gerçek dostluğu hak etmeyen kişileri hayatınızdan çıkarın, ancak gerçek dostlarınızla ilişkilerinizi güçlü tutmaya özen gösterin.
- Kişisel özgürlüklerinizi koruyun.
- Anlamlı ve tatmin edici bir işe sahip olmaya çalışın.
- Arkadaşlarınız ve aile bireylerinize mutlaka zaman ayırın.
- Sosyal çevrenizi zenginleştirin, hobilerle ilgilenin ve yeni insanlarla kaynaşın.
- Yeniliklere açık olun ancak aynı anda birden fazla işe odaklanmaktan kaçının. Üstesinden gelemeyeceğiniz büyük görevleri ve hedefleri üstlenmeyin.
- Değişime kendinizle başlayın.

- Görüş açınızı genişletecek kitaplar okuyun.
- Yeterli dinlenmeye zaman ayırın.
- Haftada ortalama üç kez egzersiz yaparak fazla kilolardan kaçının.
- Dengeyi sağlamak için şeker, tuz ve un tüketimini azaltın ve lifli, sağlıklı besinlere yönelin.
- İçki ve sigara tüketimini azaltmaya çalışın veya mümkünse bırakın.
- Eğer beceriniz ve hevesiniz varsa (tenis, bilardo, satranç, yüzme, spor oyunları vb.), bunları aşırı hırsla kapılmadan ve sadece keyif almak için yapın. Ruhsal ihtiyaçlarınızı karşılamak amacıyla inanç dünyasına, ibadetlere veya meditasyona önem verin. Yaşam boyu spor yapın ve gevşeme tekniklerini (otojeni, masaj vb.) uygulayın .

1.2.3.1.1. Beslenme Alışkanlıkları

Bilinen bir gerçek olarak, beslenme alışkanlıklarının stres üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bazı besinlerin sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyarak veya sinirsel duyarlılığı ve yorgunluğu artırarak, vücudu daha stresli hale getirdiği belirlenmiştir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 85). Özellikle stresli durumlarda daha fazla yemeye eğilim gösteren bireylerin genellikle yağlı ve şekerli yiyeceklere yönelmeleri gözlemlenmiştir. Bu şekilde stresle başa çıkmak için artan yeme alışkanlığı, kronik yaşam stresine neden olabilir (Torres ve Nowson, 2007: 889).

Stres anında vücut ve zihin gerilir ve baskı altında kalır. Stresle başa çıkabilmek için sağlıklı bir vücuda ihtiyaç vardır ve tüm sistemlerin ve organların uyumlu çalışması gerekir. Bu nedenle, yeterli beslenme ile beden sağlığının korunması önemli bir koşuldur (Gökçe, 2004: 143-144).

Araştırmalar, stres ile beslenme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Kaba, 2019: 72). Bu ilişkinin ortaya çıkardığı belirtiler şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2016: 150-152):

- Beslenme ihtiyacının karşılanmaması sonucu organizmanın zayıflaması ve stres kaynaklı rahatsızlıklara daha sık yakalanma riski artar.

- Vitamin ve mineral eksikliği, metabolizmanın zayıflamasına ve stres tetiklenmesine yol açabilir.
- Uzun süreli stres, belirli vitaminlerin aşırı tüketilmesine neden olabilir, bu da olumsuz sonuçlara sebep olabilir.
- Dengesiz beslenme, yüksek şeker tüketimi ve uzun süreli stres kombinasyonu B vitamininin azalmasına neden olabilir. Bu durum kaygı, sinirlilik ve stres belirtilerinin ortaya çıkmasına veya artmasına yol açabilir.
- Kafein içeren ürünlerin tüketilmesi stres seviyelerini artırabilir.
- Tuz ve doymuş yağ içeren yiyeceklerin tüketimi kalp ve damar hastalıklarını tetikleyebilir ve stresi artırabilir.
- Stresle bağlantılı olarak sigara içilmesi veya sigara dumanına maruz kalınması solunum yolu hastalıklarına yol açabilir.
- Kalorisi yüksek yiyeceklerin tüketilmesi obeziteye ve buna bağlı olarak enerji düşüklüğü, hareket kısıtlılığı, psikolojik sorunlar ve stresin artmasına neden olabilir. Bazı bireylerin stresle başa çıkmak için alışkanlık haline getirdiği zararlı maddeler (sigara, alkol, uyuşturucu ve sakinleştiriciler) zamanla daha büyük streslere neden olabilir (Eroğlu, 2006: 343).

1.2.3.1.2. Gevşeme ve Egzersiz Teknikleri

Gevşeme tekniklerinin stresle başa çıkmada yaygın olarak tercih edildiği bilinmektedir. Gevşemenin, beden ve zihnin stresten uzaklaşmasına önemli bir katkısı bulunmaktadır (Sarp, 2000: 135). Gevşeme tekniği, stres yaşayan bireyde stres tepkisinin tersine etki eder. Bireyin vücut fonksiyonlarını bilinçli bir şekilde bırakması esasına dayanan gevşeme; mesaj yoğunlaştırma, hayal kurma, serbest çağrışımlar yapma veya zihinsel sessizlik gibi çeşitli şekillerde uygulanabilir. Genellikle on beş ile yirmi dakika arasında uygulanan bu teknik, bireyin huzur hissini artırır, stres seviyesini azaltır ve kendini enerjik hissetmesine yardımcı olur. Gevşeme teknikleri, kalp atışı, solunum, vücut ısı ve kan basıncı gibi vücut fonksiyonlarında olumlu yönde önemli değişikliklere katkıda bulunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 247).

Gevşeme yöntemi, bireyin vücudundaki stres etkisinin tam tersi bir etki yaratmayı amaçlar. Bu yöntem, bireyin kendini rahatlatma ve gevşetme sürecini içerir. Stres anlarında vücut genellikle gerilir, kan basıncı yükselirken, gevşeme tekniği uygulandığında ise tam tersi etkiler görülür; kaslar rahatlar, kan basıncı düşer ve kan şekeri seviyeleri normale döner (Braham, 2004: 194).

Araştırmalar, düzenli egzersiz yapmayı yaşamlarının her alanına yayarak bu alışkanlığı edinen bireylerin psikolojik rahatsızlıklardan korunabileceklerini ve psikolojik açıdan daha iyi hissedebileceklerini göstermektedir. Bu sayede bireyler, yaşam kalitelerini artırabilir, hedeflerine daha kararlı bir şekilde ilerleyebilir ve sosyal ilişkilerini daha etkili ve sağlıklı bir şekilde sürdürebilirler (Başar, 2018: 31).

Günümüzde, insanlar stresle başa çıkmak amacıyla bir miktar egzersiz yaparak yürüyüş yapabilir, koşabilir, yüzebilir, bisiklet sürebilir veya futbol, tenis, basketbol gibi sporlarla uğraşabilirler. Egzersizin sağladığı rahatlama, artan öz güven hissi ve zihni bir süreliğine işten uzaklaştırma etkisi sayesinde, insanların iş yerindeki stresle daha iyi başa çıkmasına yardımcı olabileceği görünmektedir (Luthans, 2011:298).

1.2.3.1.3. Bilişsel Terapi

Biliş; bakış açıları, algılar, zihinsel tutumlar ve inançlarla ilgilidir. Bu, yorumları ve bir kişi veya bir konu hakkındaki düşünceleri içerir. Bilişsel terapinin temel inancı, tüm duyguların bilişler veya düşünceler tarafından yaratıldığıdır. Yani, mevcut duygularımızın nedeni, şu anda düşündüklerimizdir (Burns, 2010: 5).

Bilişsel terapi, bireylerin duygusal durumlarında değişiklik yapmayı amaçlar; bunu olaylara farklı bir bakış açısı getirerek ve bilişsel yanılsamaları ya da ön yargıları fark ederek gerçekleştirir. Bu sayede, stresli olarak algılanan bir durum, farklı bir perspektiften değerlendirildiğinde veya bilişsel yanılsamalardan uzaklaştırıldığında artık stresli olarak görülmebilir.

Aşağıda bazı bilişsel yanılsamalara örnekler verilmiştir (Burns, 2010: 37):

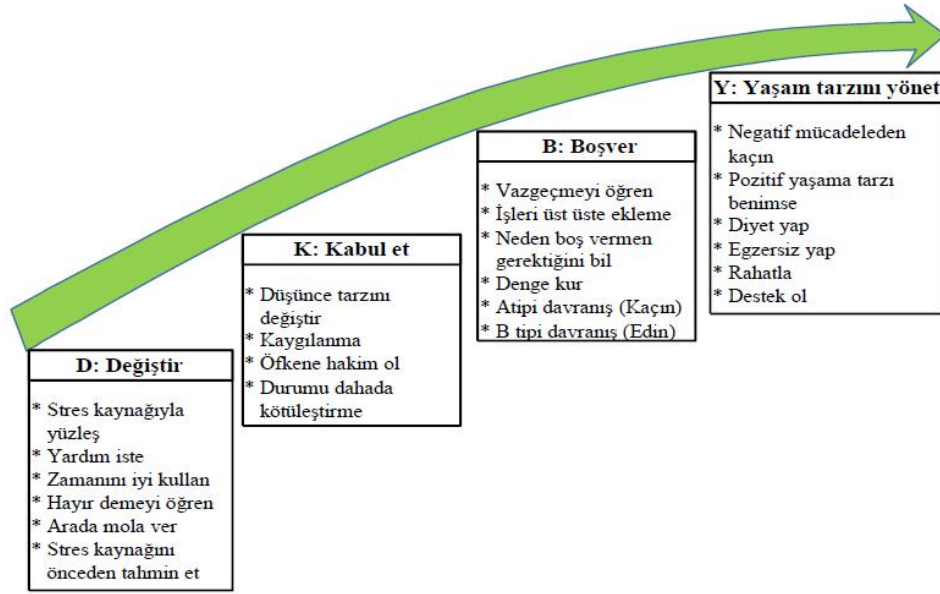
- Siyah ve Beyaz Düşünce: Her şeyi mutlak bir şekilde iyi ya da kötü olarak değerlendirmek.
- Aşırı Genelleme: Tek bir olumsuzluktan tüm sonuçları çıkararak genelleme yapmak.

- Filtreleme: Olumsuz detaylara aşırı odaklanarak genel resmi göz ardı etmek.
- Pozitifleri Yok Sayma: Olumlu olayları göz ardı etmek veya küçümsemek.
- Sonuçlara Varmak: Kesin kanıtlar olmadan olumsuz sonuçlara hızlıca ulaşmak.
- Karşıtlıkları Abartma: Olayları çok büyük ya da çok küçük görmek.
- Duygusal Akıl Yürütme: Olumsuz duyguların gerçekleri yansıttığına inanmak.
- Kişiselleştirme: Kendini bir olayın sorumlusu olarak görmek, olayları kişisel olarak almak.
- Duygusal Akıl Yürütme: Olumsuz hislere dayanarak bir durumun gerçek olduğuna inanmak.
- “Meli-Memeli” Düşünceler: Kendi üzerinizde baskı yaratarak “meli-memeli” ifadelerle kendinizi motive etmeye çalışmak.

1.2.3.1.4. Davranışsal Özdenetim

Stres altındaki bireyler, kendi davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını bilinçli olarak yöneterek, stresle başa çıkmak veya stresi daha iyi tolere etmek için özdenetim sağlayabilirler. Örneğin, sürekli müşteri şikayetleriyle karşı karşıya kalan bir satış müdürü, tüm şikayetleri asistanına yönlendirerek ve sadece istisnaları kendisine ileterek durumu değiştirebilir. Ayrıca, sinirli bir müşteriyle karşılaştıktan sonra sakin kalarak ve toparlanarak kendilerini ek bir mola ile ödüllendirerek sonuçları yönetebilirler. Bireyler, stresi azaltmak için kendi davranışlarını kontrol etmenin yanı sıra, sınırlarını ve gelecekte sorun çıkabilecek “kırmızı bayrakları” daha iyi fark edebilirler. Kendilerini stresli hale getireceğini bildikleri kişilerden veya durumlardan kaçınabilirler. Bu strateji, bireylerin durumu kontrol etmelerine izin vermek yerine durumu yönetmelerini içerir. (Luthans, 2011: 299-300).

Braham tarafından geliştirilen “DKBY” (Şekil 1.5.) yani “Değiştir, Kabul Et, Boşver, Yaşam Tarzını Yönet” modeli, bireylerin stresle karşılaştıklarında kontrol altına alabilmeleri ve yönetebilmeleri için oluşturulan dört aşamalı bir modeldir (Braham, 1998: 42).



Şekil 1.5. DKBY Modeli

Kaynak: (Güçlü, 2001: 107)

Bu modeldeki ilk adım olan D (Değiştir); bireyin stres oluşturan durumlarla başa çıkabilmesi için olaylarla yüzleşmesi, yardım talep etmesi, zamanı etkili bir şekilde planlaması, istenmeyen durumlara kararlılıkla tepki vermesi, gerektiğinde dinlenmesi ve potansiyel stres kaynaklarını önceden tahmin etmesini içerir.

İkinci adım, K (Kabul Et) adımıdır. Bireyin düşünce yapısını değiştirmesi, kontrol edilemeyen durumlarla başa çıkabilmesi, öfkeyi kontrol altında tutabilmesi ve mevcut kötü durumu daha da kötüleştirmemesi hedeflenir.

Üçüncü adım B (Boşver)'i simgeler. Bireyin sınırlarını bilmesi, işleri sırayla tamamlaması, başa çıkamayacağı durumları fark ederek neden vazgeçmesi gerektiğini düşünmesi, hayatta denge sağlayarak hem A tipi hem de B tipi davranışları sergilemesi gibi bir modeldir.

Dördüncü adım ise Y (Yaşam Tarzını Yönet)'i temsil eder. Olumsuzluklardan kaçınarak olumlu bir yaşam tarzı benimsemek, sağlıklı beslenmek, düzenli egzersiz yapmak, rahatlamak ve destek almak gibi davranışları içerir.

1.2.3.1.5. Dua ve İbadet

İnsanların dini inançlarının temelinde, kendilerinden daha büyük bir güce olan inançları yatar. Din, sadece çeşitli sosyal işlevlere sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda insanların günlük yaşamın stresi, üzüntüsü ve zorluklarıyla başa çıkma yolunda huzur bulmalarına ve yaşamlarına anlam katarak birçok amacı gerçekleştirmelerine imkan tanır (Eroğlu, 2006: 454).

Dua etmek, zorluklarla, engellerle ve sıkıntılarla karşı karşıya kaldığımızda içsel dayanıklılığımızı artırarak sabırlı olmamıza yardımcı olabilir. Bu nedenle stresle başa çıkmada en etkili araçlardan biri olarak dua önemli bir rol oynar. Yapılan araştırmalar, duanın hem bedensel hem de ruhsal sağlık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Altuntaş, 2003: 165).

Zaman içinde dua, stres ve sıkıntıyla mücadelede en önemli yöntemlerden biri olarak kabul edilmiştir. Dua sırasında tekrarlanan ayetler, kişinin odaklanmasına yardımcı olarak rahatlama sağlayabilir. Ayrıca dua, bireyin iyimserlik duygusunu artırabilir (Schafer, 1987: 294).

Dua ve ibadetin insanların stres seviyeleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Tarih boyunca dua, stresle başa çıkmak için bir araç olarak kullanılmıştır. Dua esnasında tekrarlanan sureler, meditasyon uygulamalarıyla benzer şekilde odaklanmayı destekleyerek bireyin gevşemesine yardımcı olabilir. Dua etmek, insanların umutlarını artırabilir, ruhsal olarak olumlu etkiler sağlayabilir ve iyimserliklerini yükseltebilir (Aydın, 2016: 162). Bu nedenle, bireyler dua veya ibadet sırasında psikolojik olarak rahatlayabilirler. Bu durumun bireyin stres düzeyine olumlu bir şekilde yansıdığı belirtilmektedir.

Ayrıca, yapılan araştırmalar dua ve ibadetin bireylerin tevazu sahibi olmalarına ve benlik duygularını kazanmalarına yardımcı olduğunu gösterirken, aynı zamanda sıkça karşılaşılan anksiyete, kaygı bozuklukları, yalnızlık hissi gibi ruhsal bunalımlara karşı da etkili olduğunu ortaya koymuştur (Eğri, 2003: 77-78).

Bazı araştırmaların sonuçlarına göre, dua eden bireylerde stres, kaygı ve depresyon düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Dua sırasında tansiyon ve nabız atışlarının düşmesiyle birlikte vücudun yavaş yavaş rahatlamaya başlaması,

stresle başa çıkma ve dua etme arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Kavas, 2013: 149).

1.2.3.1.6. Biyolojik Geri Besleme

Biyolojik geri besleme, bireylerin kalp atış hızı, kas gerilimi seviyesi veya kan basıncı gibi fonksiyonlarına ilişkin farkındalıklarını arttırmayı amaçlar. Birey, bir izleme cihazına bağlanarak pozitif tepkiler (örneğin, kan basıncının düşmesi veya yüz kaslarında kasılmanın azalması gibi) aldığında işaretler alır (örneğin, ses sinyali). Zamanla, birey kendi içsel tepkilerini daha iyi tanır ve gerektiğinde bu tepkileri değiştirebilme becerisini geliştirir. Uzun süreli ağrı veya stres yaşayan bireylerde, biyolojik geri bildirimin etkili olduğu gözlemlenmiştir (Kaba, 2019: 71).

Stresin etkilerini değerlendirmek ve yönetmek için kullanılan biyolojik geri besleme, elektronik cihazlar aracılığıyla kalp atış hızı, kas gerilimi, vücut sıcaklığı, kan basıncı, mide asidi ve beyin dalgalarını izleyerek vücudun stres seviyesi hakkında bilgi sağlar. Bu yöntem sayesinde vücuttaki stres düzeyi belirlenir, stres yönetilir ve stresten kaynaklanabilecek rahatsızlıklara karşı önleyici tedbirler alınır. (Ertekin, 2006: 136-137).

Biyolojik geri besleme yöntemi, duygular, düşünceler ve vücut arasındaki ilişkiyi açıkça ortaya koyar. Stresli bir durumda kişinin zihninden geçen sıkıntı veren düşüncelerle vücut sıcaklığı düşer, kas gerilimi ve terleme artar, böylece birey hemen ses ve ışık sinyalleriyle uyarılır. Bu yöntemle birey, bedensel tepkilerini kontrol etmeyi ve istediği şekilde kullanmayı öğrenir. Bu sayede vücut sıcaklığını artırabilir, terlemeyi azaltabilir ve kas gerilimini azaltarak gevşeme için gerekli adımları öğrenir (Balaban, 2000: 193).

Birey, geri besleme yöntemiyle bir izleme cihazına bağlanarak kendi tepkilerine bağlı olarak vücuttaki fizyolojik değişiklikleri izler. Örneğin, birey olumlu ya da olumsuz bir tepki verdiğinde, vücuttaki belirtiler (kalp atışı, kan basıncı vb.) gözlemlenir. Bu şekilde, bireyin kendi içsel tepkilerine karşı farkındalığı artar ve ihtiyaç duyulduğunda bu tepkileri daha etkili bir şekilde düzenleyebilir hale gelir. Bu nedenle, biyolojik geri bildirim tekniklerinin uzun süreli baş ağrısı veya stres yaşayan bireylerde etkili olduğu görülmüştür (Kaba, 2019: 85).

1.2.3.1.7. Meditasyon

Meditasyon, bireyin ruhsal ve fiziksel olarak huzurlu, sakin ve bilinçli bir seviyeye ulaşmasına ve kendi iç öz benliğine erişmesine olanak tanıyan zihinsel kontrol ve deneyim tekniğidir. Dinlenme sırasında meditasyon seviyesinin yükseldiği gözlenirken, endişeli veya stresli olduğu durumlarda meditasyon seviyesinin düştüğü belirlenmiştir (Fidan ve Özkan, 2019: 250).

Bedeni hem fiziksel hem de duygusal olarak dinlendirmek için içsel odaklanma ve sakinlik gereklidir. Meditasyon, stresli durumlardan uzaklaşmak ve stres belirtilerini azaltmada bireylere yardımcı olur. Farklı meditasyon teknikleri olsa da asıl amaçları aynıdır; zihinsel endişelerden, günlük yaşam streslerinden ve içsel kaygılardan uzaklaştırarak huzur ve sakinlik sağlamaktır. Bireyler, yaşamın koşturmacası içinde karşılaştıkları stresli durumlardan uzaklaşmak ve bu duyguları azaltmak için meditasyonun içsel bir odaklanma ve derin sakinlik sağlayan tekniğine ihtiyaç duyarlar (Pehlivan, 2002: 173).

Meditasyon, zihnin günlük kaygılardan, çatışmalardan ve endişelerden uzaklaşması üzerine odaklanan bir uygulama olarak tanımlanabilir. Her birey kendi ihtiyaçlarına uygun bir meditasyon yöntemi geliştirebilir. Gözler kapalı olarak, sessiz ve sakin bir ortamda rahat bir pozisyon alınır ve kaslar gevşetilerek nefes alıp verme ritmi üzerinde odaklanılır; bu, vücudun gerginliğini atarak rahatlama sağlayan önemli bir tekniktir. Bu sayede, günlük yaşamın getirdiği stres ve baskılar hafifletilerek birey için geçici de olsa bir rahatlama sağlanabilir (Eroğlu, 2006: 449).

Meditasyonun temel amacı zihni sakinleştirerek rahatlatmaktır. Zihnin ne düşündüğüne odaklanarak, doğru ile yanlış arasındaki açık farklılıklar belirginleşir. Meditasyon, zihni tamamen boşaltmak için değil, farklı bir yöne yönlendirmek amacıyla kullanılan bir rahatlama tekniğidir. Meditasyon pratiği yapan bireyler genellikle bir mum alevine, bir resme, küçük bir heykele ya da gerçek ya da hayali bir nesneye odaklanarak tüm duyularını birleştirirler. Tek bir nesne üzerinde odaklandıklarında, diğer düşünceleri zihinlerinden uzaklaştırarak belli bir trans haline geçebilirler. Bu trans durumunda, bireyin bilinçle bilinçaltı arasındaki ilişki güçlenir. Meditasyon deneyimli kişiler, uyku sırasındaki duyma ve görme yeteneklerini kapatıp kalp atışlarını yavaşlatabilme kabiliyetine sahip olabilirler.

Korku ve endişe gibi duygular azaldığında, birey iç dünyasındaki algıları daha net bir şekilde görebilir hale gelir. Meditasyonun sonunda birey, ruhsal ve fiziksel olarak rahatlayarak gevşer (Altuntaş, 2003: 157).

Meditasyon teknikleri, günümüzde stres kaynaklı rahatsızlıkların iyileştirilmesinde ve SY'de sıkça tercih edilen yöntemler arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar, yüksek tansiyon, kronik ağrı, kalp hastalıkları gibi rahatsızlıkların tedavisinde ve SY'de bu tekniklerin etkili olduğunu göstermektedir (James vd., 2007: 38). Bir diğer araştırmada, meditasyon pratiği yapan çalışanların iş doyumunu ve performans seviyelerinin arttığı, işten ayrılma oranlarının azaldığı, üstler ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin geliştiği bulunmuştur (Pehlivan, 2002: 173).

Meditasyon, konsantrasyonu artırırken zihinsel olarak sakinleşmeyi sağlar. Bu nedenle stresten arınarak iç huzura kavuşmanın önemli bir yoludur. Eğer stres, zihinde başlıyorsa, ondan kurtulmanın yolu yine zihne odaklanmaktan geçebilir. Kişinin düşünce yapısı uygun şekilde değiştirilirse stres kontrol altına alınabilir ve bireyin hem iş hem de sosyal yaşamında daha başarılı olmasına yardımcı olabilir (Klarreich, 1996: 81).

1.2.3.1.8. Zaman Yönetimi

Zaman, tanımlanması ve anlaşılması zor bir kavramdır. Zaman, bireyin bulunduğu çevreye, varlıklara, toplumlara ve kültürlerle göre değişkenlik gösterir (Şimşek, 2007: 28).

Zaman, yaşamın kendisidir. Geçmiş zamanı telafi etmek veya geri almak mümkün değildir. Zamanı boşa harcamak, yaşamı boşa harcamak anlamına gelir. Ancak, bireyin zamanı yönetebilmesi, hayatını kontrol edebilmesi anlamına gelir. Zamanını etkili bir şekilde kullanabilen kişi, yaşam kalitesini artırabilir ve geçmiş zamanı kendisi ve hedefleri için en iyi şekilde değerlendirebilir. Zamanı etkili bir şekilde kullanabilmek için, kişinin amaç ve önceliklerini belirlemesi ve zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırması önemlidir. Bu sayede yaşamından daha fazla keyif alabilir. Zamanını iyi yönetemeyen ve düzenleyemeyen bireyler genellikle stres yaşarlar (Kaba, 2019: 72).

Haynes'e (1999) göre, zamanı etkili bir şekilde yönetememenin en yaygın nedenleri şunlardır (Kaba, 2019: 73):

- Planlama eksikliği,
- Öncelikleri belirleyememe ve sıralayamama,
- İşleri sürekli ertelleyerek zamanı boşa harcama,
- Acelecilik,
- Verimsiz okuma alışkanlıkları,
- Gereksiz rutin işlere fazla zaman harcama,
- Hayır demekte güçlük çekme,
- Verimsiz ve amaca yönelik olmayan toplantılar,
- Kararsızlık,
- Dağınık çalışma ortamı.

Zaman yönetimi süreci, bireyin kendi kişiliğini anlayarak zaman yönetimi sorunlarını değerlendirmesi, bu sorunlar için gerekli verileri toplaması, farklı çözüm seçeneklerini gözden geçirerek birini seçmesi ve bu seçeneği hayata geçirmeyi içerir (Stephen, 2000: 67).

Çeşitli araştırmalar, zaman yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan bireylerde stres, depresyon, anksiyete ve sağlık sorunlarının daha düşük seviyede olduğunu ortaya koymaktadır (Steve vd., 1999: 182-191).

Zaman yönetimi, hayati önem taşıyan öncelikler arasında yer alır; hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için zamanın planlanması ve belirli bir zaman dilimini en etkili şekilde kullanma yeteneğini içerir (Demirtaş ve Özer, 2007: 4).

1.2.3.2. Yönetmel Başa Çıkma

Genel olarak stresle başa çıkmada, çalışana destek sağlamanın en önemli konu olduğu kabul edilebilir. Destek, kişiler arasındaki etkileşimi, doğrulamayı ve etkileşimi içerir. Bir yönetici, çalışana destek sağlayarak stresli durumun değişmesine veya somutlaşmasına yardımcı olabilir, çalışanın karşılaştığı tehdidin etkisini azaltabilir ve duygusal etkileri hafifletebilir. Yöneticiler, koçluk ve

mentorluk tekniklerini kullanarak çalışanların yetkinliklerini geliştirebilir ve organizasyonel değişime hazırlayabilirler. Ayrıca, yöneticiler katılımcı bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanlara kendilerini ifade etme ve ilerleme gibi fırsatlar sunabilirler. Bu şekilde, organizasyonda pozitif bir kültür oluşturulabilir. Tüm bu adımlar, çalışanlara stresle başa çıkmada önemli bir destek sağlayarak yardımcı olabilmektedir (Smollan, 2017; akt. Özmutaf, 2019: 339).

1.2.3.2.1. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim, bir örgütte çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla kararlara katılma hakkına sahip olmalarını ifade eder. Bu yaklaşımın amacı, işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini artırmakla birlikte çalışanların sosyo-psikolojik tatmine yönlendirilmesidir. Katılımcı yönetimde, her kararın çalışanlar tarafından alınması değil, görevleriyle ilgili konularda söz sahibi olmaları, fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri ve sorumluluklarını işin bir parçası olarak hissetmeleri hedeflenir. Bazı çalışanlar tecrübesiz olabilir veya işlerinde sürekli birinin onayına ihtiyaç duyabilir. Çalışanı yalnız bırakıp yetki vermek, kişiyi strese sokabilir. Bu durumda katılım düzeyi, bireyin gereksinimlerine ve yeteneklerine göre ayarlanmalıdır. Bu şekilde, çalışanların mevcut yeteneklerine uygun şekilde daha verimli çalışmaları teşvik edilebilir ve iş stresi azaltılabilir (Özalp ve Kirel, 2018: 390).

1.2.3.2.2. Rol Analizi ve Sınıflandırması

Örgütsel SY’de, stresi engellemek için uygulanan yöntemlerden biri rol analizi ve sınıflandırmasıdır. Yöneticiler genellikle iş devri hızı, devamsızlık, madde bağımlılığı, üretimde kalite düşüklüğü gibi konulara gereken önemi vermezler. Aslında etkili bir yönetici, bu tür sorunların temel nedenlerini ve başarıyı etkileyen diğer faktörleri araştırmalıdır. Bugünün yöneticileri genellikle yetersiz eğitim, yetersiz donanım gibi önemli sorunlara odaklanmamaktadır. Bu nedenle stresi önlemede, diğer yöntemlerin yanı sıra rol analizi ve sınıflandırmasına dikkat edilmelidir. Çalışanların beklentilerini karşılayıp karşılamadığı belirlenmeli ve iş yerinde rol kaynaklı stres durumunda uygun çözümler bulunmalıdır. Bu sorunun

çözümü için kişisel rollerin gözden geçirilmesi ve görevlerin yeniden tanımlanması yoluyla rol yükü azaltılabilir. Bu çözümler zaman zaman iş zenginleştirme programlarıyla birlikte uygulanabilir. İş zenginleştirme programları işin anlamını artırırken aynı zamanda stresi azaltarak işi daha rekabetçi hale getirir. Araştırmalar, rol belirsizliği ve çatışmasının çalışanlarda ilgisizlik, öfke, memnuniyetsizlik, sorumluluğu başkalarına yükleme gibi sorunlara neden olduğunu göstermektedir. Rol belirsizliği aynı zamanda yönetimden yeterli destek alamama endişesi de yaratabilir. Bu olumsuz sonuçların önüne geçebilmek için çalışanların rollerinin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Rol çatışmaları ise farklı taleplerle karşılaşmanın, insanlarla iyi ilişkiler sürdürmenin getirdiği baskının ve üstlerle farklı görüşlere sahip olmanın sonucu olabilir. Rol sorunlarına karşı başa çıkabilmek için örgütte kapsamlı değişiklikler yapılması gerekebilir. Yapısal değişiklikler, çalışanların ve diğer yöneticilerin davranışlarının değiştirilmesi, yönetim tarzının otoriter yaklaşımdan katılımcı yönetim tarzına dönüşmesi gibi önlemler düşünülebilir (Kırel, 2019: 159).

1.2.3.2.3. İletişim ve Yönetim Tarzının Geliştirilmesi

Günümüzde birçok örgüt, katı ve bürokratik bir yapıya sahip olması nedeniyle çalışanlar için ciddi bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Bu stres yükünü azaltabilmek için örgüt yöneticilerinin daha az merkeziyetçi, katılımı teşvik eden, yatay ve dikey iletişime olanak tanıyan bir yapı oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri, bireysel ve örgütsel hedefleri birleştirebilecekleri örgütlerde performans ve verimliliğin artacağı açıktır. Piramide benzeyen örgüt yapılarında, her kademe bir bütünün parçası olduğundan olumlu örgüt iklimi tüm kademelere yayıldığında çalışanların aidiyet duygusu, motivasyon ve güven gibi duygular artar. Bu da etkili bir yönetim anlayışını gerçekleştirmeye yardımcı olur (Nabiyeva, 2021: 69).

1.2.3.3. Örgütsel Başa Çıkma

Örgütsel SY, bireylerde ve örgütlerde ortaya çıkan ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve etkilerini azaltmak için yapılan faaliyetleri içerir. Örgütsel SY, stresle başa çıkmak için öncelikle stres kaynaklarını tanıma, stres tepkilerini anlama

ve ardından stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya ortadan kaldırma çabalarını içermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

Stresin önlenmesi ve azaltılmasında bireysel ve örgütsel düzeyde çaba göstermek önemlidir (Borkowski, 2009: 250). Örgütsel stratejiler, işin özellikleri, örgüt yapısı, iş ilişkileri ve örgütsel kültür açısından uygun bir çalışma ortamının oluşturulmasını içermektedir (Stoica ve Buicu, 2010: 7).

Örgütsel SY'nin temel adımlarından biri, SY programlarının oluşturulmasıdır. Bu programlar, stres kaynaklarının belirlenmesini, stresin ve etkilerinin anlaşılmasını ve çalışanların stresle baş etmelerine destek sağlanmasını içermektedir (Ivancevich vd., 2013: 249).

Örgütsel SY alanında, örgütsel stresin kabul edilmesi, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, şeffaflık ilkesinin uygulanması, iş tatmini, etkili bir maaş ve ücret sisteminin oluşturulması, adil bir disiplin sisteminin kurulması, iş yaşam kalitesinin artırılması, işe uygun personel seçimi, etkin kariyer yönetimi, zaman yönetimi, iş güvenliği ve örgütsel güvenin sağlanması, örgütsel vatandaşlık desteği ve kurumsal bağlılık oluşturulması, eşitlik ve kurumsal adaletin sağlanması, iş bağımlılığıyla mücadele, psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin sağlanması gibi konular literatürde önemli yer tutmaktadır. Örgütsel SY konusunda yöneticilere genel öneriler şunlar olabilir (Şimşek ve Çelik, 2017: 60-61):

- Yönetime katılım ilkesine uygun davranmak,
- Sorumluluk ve iş yükünü uygun şekilde astlarla paylaşmak,
- Çalışanlarla bir arada uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmak,
- Çalışma yaşamının kalitesini artırarak kurumsal bağlılık oluşturmak,
- İşleri çeşitlendirmek ve iş tatminini ön planda tutmak,
- Mesleki gelişim için gerekli eğitim programlarını uygulamak,
- Astları, beceri ve bilgilerine uygun görevlere atamak,
- Ödül ve ceza sistemlerinde adalet ve eşitlik sağlamak,
- İş güvenliği ve örgütsel güveni sağlamak,
- Bireysel ve örgütsel düzeyde zaman yönetimini uygulamak,
- Gerekli olduğunda psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri sunmak,

- Gereksiz işlerden kurtulmak,
- Kriz ve SY'ye hazır olmak,
- İş ve sosyal yaşam arasında dengeli bir ayrım yapabilmek.

Örgütsel SY, yöneticilerin fiziksel rahatlamalarını sağlamalarına ve kendilerini yönetme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda yaşam tarzlarının gözden geçirilmesine ve uygun dengeyi belirlemeye olanak tanır. İş görenler için ise, daha fazla özdenetim kurarak işlerinde özgürce hareket etmelerini ve stres yaratan zorluklarla başa çıkmalarını sağlar. Ekip çalışması da stresi azaltmada ve kabul edilebilir seviyelere indirmede faydalı olabilir.

1.2.3.3.1. Etkili İletişim ve Sosyal Destek

Örgütlerde etkin bir işleyişin sağlanabilmesi için temel unsurlardan biri örgütsel iletişimdir. Çalışanların ortak hedefler ve amaçlar doğrultusunda bir arada bulunduğu düşünüldüğünde, kişiler arasındaki iletişim ve etkileşim hayati önem taşır. İşlerin doğru ve düzenli yürütülmesi, örgüt içindeki iletişimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Bilgi, talimat ve geribildirim doğru şekilde iletilmesi işleyişin doğru bir şekilde devam etmesini sağlar. Örgüt içindeki bireylerin bir arada işbirliği içinde olması, bilgi paylaşımı, motivasyon, denetim, kontrol ve iletişimde birlik sağlanması, örgütsel stresin azaltılmasına yardımcı olur. Ayrıca, çalışanlardaki işe aidiyet ve bağlılık duygularının güçlenmesi, örgütün temel amaçlarına ulaşmada büyük önem taşır (Genç, 2005: 324)

Bireylerin aile, toplum ve iş yaşamında bulundukları çevrede desteklenmeleri, paylaşımda bulunmaları ve saygı görmeleri, stresle başa çıkma becerilerini geliştirmekte ve başarılı olma olasılıklarını artırmaktadır (Pehlivan, 1995: 810). Sosyal çevrede var olan bireyin temel ihtiyaçları arasında bir topluluğun bir parçası olmak, sevilmek, saygı görmek ve diğer insanlarla etkileşim içinde bulunmak gibi sosyal beklentiler de vardır. Bu nedenle birey, aile, iş ve toplumsal yaşamda kabul görmek ve saygı görmek amacıyla çaba gösterir. Eğer sevildiğini veya saygı gördüğünü hissetmezse, kendisini kötü hissederek stres altına girebilir.

Stresle başa çıkmada kullanılan bir diğer yöntem de sosyal destektir. Sosyal destek, başkaları tarafından sunulan kaynaklar, stresle başa çıkmak için sağlanan

yardımlar, kaynak paylaşımı ve hatta bir kişilik özelliği olarak değerlendirilebilir (Schwarzer ve Knoll, 2007: 244). Sosyal destek, ilişkilerin işlevsel ve niteliksel yönlerini tanımlar (House ve Kahn, 1985: 83-108).

Sosyal destek, bireyin daha paylaşımcı ve katılımcı olmasını sağlayarak, bireyler arası ilişkileri güçlendirir ve psikolojik direncini artırır. Stresle başa çıkma sürecinde örgüt içindeki sosyal destek, bireyin SY’de başarılı olmasına önemli katkı sağlayabilir (Tutar, 2000: 289).

Sosyal desteğin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Pehlivan, 1995: 809-810):

- Bireye duygularını anlama ve ifade etme fırsatı sunar.
- Kişinin anlamlı değerlendirmeler yapmasına ve diğer bireylerden geri bildirim almasına yardımcı olur.
- Bireyin faydalı bilgiler edinmesine ve pratik yardımlar almasına imkan sağlar.

Çalışanların stres algılamalarının ve etkilenme düzeylerinin azaltılmasında sosyal destek önemli bir rol oynamaktadır. Ara molalarda ve yemek aralarında yapılan faaliyetler, çalışanlar için psikolojik olarak rahatlama açısından oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 292). Örgütlerde oluşturulan yakın arkadaşlık ilişkileri, iş dışındaki aile etkinlikleri ve farklı derneklere üyelikler, bireye sosyal destek sunmaktadır (Kırel, 1994: 168).

1.2.3.3.2. Destekleyici Örgüt Kültürü Sağlama

Örgütlerde en büyük stres kaynağı olarak görülen durum, bireyler arasında sert ve kişisel olmayan ilişkilerin hüküm sürdüğü, bürokrasiye dayalı ve resmi yapıdır. Örgütün işleyişi planlanırken;

- Merkeziyetçi yönetim tarzının sıkça kullanılmaması,
- Çalışanların kararlara katılımının teşvik edilmesi,
- Ortak karar alma süreçlerini destekleyen bir yapı oluşturulması örgütsel stresi azaltabilir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 16).

İş arkadaşlarının samimi ilişkiler kurması ve yöneticilerle ast-üst ilişkisinin olumlu olması, gerilim hissini azaltabilir. Çalışanların katılımına olanak tanıyan

toplantılar düzenleyerek birlik ve beraberlik sağlanması, alınabilecek önemli bir tedbirdir. Yapılan araştırmalar, adil ve sempatik bir liderle çalışmanın birçok çalışanı memnun ettiğini göstermektedir. Özellikle orta düzey yöneticilerin iş yerinde karar alma süreçlerine katılımının artması ve belirli bir sınırlama ile yetki ve sorumluluklarının paylaşılması, olası sorunların azalmasına yardımcı olabilir (Eroğlu, 2006: 455-456).

1.2.3.3.3. Stres Yönetim Programları

Son dönemde stresin önemi üzerinde büyük bir vurgu yapılması, bireysel ve örgütsel düzeyde ciddi sonuçlara yol açması nedeniyle, birçok kuruluş çalışanları için SY programları uygulamaktadır. Bu programların hedeflerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Stranks, 2005: 139-140):

- Stresi tanımlayarak, iş yerindeki stres faktörlerini belirleyerek ve stresin nedenlerini anlamlandırarak farkındalık yaratmak,
- Stres konusunda programlar düzenleyerek, programa katılanlara stresin nedenleri ve etkileri ile ilgili eğitim vermek,
- Programa katılanlara stresi ölçmeleri ve değerlendirmeleri için araçlar sunmak,
- Stres azaltma stratejilerini bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirmek,
- Günlük hayatta karşılaşılan stresle başa çıkma stratejilerini değerlendirmek.

Çalışmalara göre, örgütsel stresle ilgili yapılan araştırmalar, çalışanlara verilen SY ve stresle başa çıkma eğitiminin stresle baş etmelerini kolaylaştırdığını göstermektedir. İşletmelerde SY eğitim programlarının amacı, çalışanlara stresle baş etmede kullanabilecekleri yöntemleri öğretmektir. Bu eğitim sürecinde, çalışanları oluşturan grubun işlerinin niteliğine uygun şekilde eğitim programının kapsam ve süresinin iyi planlanması önemlidir. Çalışanlara stres kaynakları ve sonuçları hakkında detaylı bilgi verildikten sonra, stresle başa çıkma konusunda rahatlatma egzersizleri, meditasyon ve derin gevşeme gibi yöntemler öğretilir. Yapılan araştırmalar, SY eğitimi alan çalışanlar üzerinde stres yükünün azaldığını göstermektedir (Schultz ve Schultz, 2006: 374).

Çalışanların performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, terfi ve yükselme gibi konular yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmelidir. Çalışanlar, mesleki gelişim yolculuklarını bilmek ve ilerleyen adımlara hazırlıklı olmak isterler. Belirsizliklerin bulunması veya gelecekteki durumları hakkında net bir görüşe sahip olamamak ciddi bir stres kaynağı olabilir. Bu sebeple yöneticiler, çalışanların mesleki gelişimlerini, kariyer planlamalarını ve gelecekteki durumlarını net bir şekilde görebilecekleri bir süreç yürütmelidir (Whitligton, 1994: 261).

1.2.3.3.4. İyi Bir Ücret Yönetimi

Örgütlerde çalışan bireylerin karşılaştığı stres kaynaklarından biri ücret politikalarıdır. Eğer bireyler, yaptıkları işin karşılığını tam olarak alamazlarsa, bu durum çalışma performanslarını düşürebilir, örgüt içinde verimliliği azaltabilir ve bireyin stres yaşamasına neden olabilir. Bu tür olumsuzlukların önüne geçmek ve bireyleri motive etmek için örgütlerin uygulaması gereken en önemli adım, adil ve etkin bir maaş ve ücret politikası belirlemektir (Aydın, 2004: 70).

İş değerlemesi tekniklerinin kullanılması ve etkin bir ücretlendirme sistemi ile işlerin zorluk ve ağırlık seviyelerinin belirlenmesi, performansa dayalı ücret politikalarının benimsenmesi, örgüt yapısının gözden geçirilmesi, emeklilik ve diğer sosyal hakların geleceği için sağlanması, bireysel gelişim için bütçe planlamasının yapılması gerekmektedir (Çelik, 2010: 290).

Örgütler, işe alım ücretleri, zam oranları, primler gibi konularda adil ve hakkaniyete uygun ücret politikaları belirlemelidir. Aksi takdirde çözümü zor sorunlar ortaya çıkabilir. Organizasyonların ücret yönetiminde dikkatli olmaları, çalışanların örgüte bakış açısını ve bağlılığını etkileyebilir. Bu önlemler, bireyin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak alınmalıdır. Çalışanlar, çalıştıkları iş yerini ücret ve yaşam koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148).

İşletmelerin düşük ve adil olmayan ücret politikaları, çalışanlar üzerindeki örgütsel stresin önemli bir kaynağıdır. Çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarına inanmaları ve emeklilik dönemleri için olumlu beklentilere sahip olmaları, stres düzeylerini azaltacak ve moral motivasyonlarını artıracak bir ortam sağlayabilir. Bu

nedenle işletmeler, çalışanların emeklerinin karşılığı olan adil bir ücret politikası belirlemeli ve bu politikayı tutarlı bir şekilde uygulamalıdır. Bu yaklaşım çalışanların performansını artırırken verimliliği de artırabilir (Aydın, 2004: 70).

1.2.3.3.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme yöntemi, işlerin örgüt içinde çalışanları motive edecek ve tatmin düzeylerini artıracak şekilde yapılandırılmasını amaçlar. Böylece çalışanlar, işlerini daha anlamlı hale getirerek daha istekli bir şekilde yerine getirirler. Bireyler kendi kişisel hedeflerine ulaştıklarında, örgütsel hedeflere daha fazla önem verme eğilimindedirler. Çalışanın kendini farklı iş süreçlerinde yetkin hissetmesi, iş doyumunu ve kişisel gelişim becerilerini artırarak örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde katkıda bulunmasını sağlayacaktır (Şimşek, 1998: 2). İş zenginleştirme uygulamaları, monotonlaşmış işleri yenilikçi ve düzenli hale getirerek rutin işlerin neden olduğu stresle mücadelede bir çözüm sunar. İş tasarımıyla sorumlulukların çeşitlendirilmesi, farklı becerilerin kullanılması ve yeni fırsatların sunulması, stresle başa çıkma konusunda örgütlerin etkin bir şekilde değerlendirmesi gereken önemli imkanlardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66).

İş zenginleştirme, iş çeşitliliğini ve niteliğini değiştirme amacıyla değil, iş planlaması ve karar alma yetkisinin çalışanlarla paylaşılması anlamına gelir. Bu sayede çalışanlar, planlama sürecine katılarak işi ve ürünleri benimserler. Bu yönetim yaklaşımı, örgütsel stresin nedeni olan aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve çatışma gibi durumların çalışanlar üzerindeki etkisini azaltır (Yamuç ve Türker, 2015: 389-423).

İş zenginleştirme, çalışanların işlerindeki sorumlulukları ve kişisel başarıları artırmayı hedefleyen anlamlı değişikliklerdir. Bu yaklaşımla çalışanlar, işlerini zamanlama konusunda düzenleme yapma, kararları etkili bir şekilde almada daha fazla kontrol sahibi olma veya işlerini yaparken kullanacakları yöntemleri değiştirme konusunda serbest bırakılırlar (Eren vd., 2014: 93).

Hackman ve Lawler'a (1971) göre iş zenginleştirme, çalışanların işlerine kişisel olarak sorumlu hissetmelerine olanak tanımalı (özerklik), anlamlı ve motive edici sonuçlar sunmalı (beceriler, çeşitlilik ve iş tanımı) ve yaptıkları işin sonuçları

hakkında yeterli geri bildirim alabilmelidir. İş zenginleştirme, çalışanlara daha fazla esneklik sağladığı için (becerilerin çeşitliliği ve geri bildirim sayesinde) stresli ve karmaşık iş talepleriyle başa çıkmak için farklı yaklaşımları benimsemelerine olanak tanır. Bu sayede, çalışanların belirsiz ve karmaşık sorunları çözme başarısı, iş stresi ile başa çıkmaalarında gözle görülür hale gelir (Abdel-Halim, 1978: 563).

1.2.3.3.6. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Bireyin çalıştığı ortam ve fiziksel koşullar, yani gürültü, sıcaklık, havalandırma, kalabalık ve aydınlatma gibi unsurlar, stresle başa çıkmasını etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar, çalışanların hedeflerine ulaşmalarını veya görevlerini yerine getirmelerini engellediğinde, fiziksel sağlıklarını olumsuz etkileyebilir, stres yaşamalarına ve performanslarının düşmesine neden olabilir (Vischer, 2007: 178).

Fiziksel çalışma ortamının çalışanlar üzerindeki stres etkileri, hem bireyler hem de örgüt için son derece zararlı olabilir. Eğer çalışma ortamının fiziksel koşulları, işle ilgili aktiviteleri ve sosyal ilişkileri destekliyorsa, stresin oluşumu önemli ölçüde azalacaktır. Ancak, fiziksel çalışma koşulları çalışanların performansını ve sosyal ilişkilerini olumsuz yönde etkiliyorsa, stres kaçınılmaz hale gelebilir (McCoy ve Evans, 2005: 221).

1.2.3.4. Çevresel Başa Çıkma

Çevresel SY alanında literatürde, kişisel yaşama saygı, ailenin korunması, genel eğitim seviyesinin artırılması, meslek danışmanlığının yaygınlaştırılması, inanç ve ahlaki değerlerden faydalanma, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri ile iş yerindeki şiddet ve yıldırmanın geniş kapsamda ele alındığı konular bulunmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017: 292).

1.2.4. Stres Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

SY ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve elde edilen öne çıkan çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Balcı Süslü (2016), Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 91 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada, hemşirelerin duygusal zeka becerileri ile stresle başa çıkma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, duygusal zeka ile stres arasında pozitif bir ilişki olduğu ve duygusal zekanın stresle başa çıkma üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, erkek hemşirelerin kadın meslektaşlarına kıyasla SY konusunda daha başarılı olduğu bulunmuştur.

Nespereira-Campuzano ve Vázquez-Campo (2017), acil serviste çalışan hemşirelerde duygusal zeka ile SY arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, hemşirelerin yaptıkları hatalı uygulamaların ardından stres düzeylerinin arttığını gözlemlemişlerdir. Ancak duygusal zekası yüksek olan hemşirelerin bu stresli süreci daha etkin bir şekilde idare ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, yaş ile bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Aslan ve Ağiroğlu Bakır (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, sınıf öğretmenlerinin örgütsel stres algılarının belirlenmesi amacıyla incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin “yükselme ve gelişme olanakları, mesleksi güvence, mesleksi görünüm, örgütsel olanaklar, öğrencilerin tutum ve davranışları, velilerin tutum ve davranışları” boyutlarında stres düzeylerini orta düzeyde algıladıkları görülmüştür.

Filiz vd. (2022) yaptıkları çalışmalarında, sağlık sektöründe çalışan bireylerin genel olarak ortalamanın üzerinde stres yaşadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle ebe-hemşirelerin, diğer meslek gruplarına kıyasla daha yüksek stres seviyeleri yaşadıkları gözlemlenmiştir; ayrıca kadınların erkeklere göre daha yüksek stres seviyelerine sahip oldukları dikkat çekmiştir. Yaş, eğitim seviyesi, çalışılan kurumdaki hizmet süresi ve medeni durum gibi faktörlere göre çalışan bireylerin stres düzeyleri arasında belirgin bir ilişki bulunamamıştır. Genel olarak sağlık çalışanlarının orta seviyede stres yaşadığı ve kadınların erkeklere kıyasla daha fazla stres hissettikleri sonucuna varılmıştır.

1.3. KALİTE YÖNETİMİ VE STRES YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Yüksek kalite standartlarına ulaşmak, bir organizasyonda yönetimin kalite anlayışıyla birlikte bu anlayışı organizasyon kültürüne entegre etme kararlılığıyla ilgilidir. Eğer bu kararlılık, gerekli liderlik ve motivasyonu, personel eğitimini, kariyer planlamasını, uygun teknoloji ve araçları, fiziksel iyileştirmeleri sağlamıyorsa, yüksek kalite standardına ulaşma talebi çalışanlar arasında hem stres yaratacak hem de gerçekleşmesi mümkün olmayan bir hayal olacaktır (Özmutaf, 2010: 45).

McHugh (1996), liderlik, katılımcılık, motivasyon, sürekli gelişme, sürekli eğitim, önleyici yaklaşım gibi unsurları içeren KY uygulamalarının örgütte SY açısından olumlu sonuçlar doğuracağını vurgulamaktadır (Özmutaf, 2010: 34).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir;

Teh, Ooi ve Yong (2008) tarafından yapılan çalışmada, KY'nin etkileri ve stres faktörleri incelenmiş ve önceki araştırmalardan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırmacılar genel olarak stresin örgütün işlevsel verimliliğine zarar verdiğini belirtmişlerdir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin stresi artırdığı ve bu durumun kontrol altında tutulabilmesi için KY unsurlarının farklı yönlerinin kullanılması veya revize edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Aydın (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, orman ürünleri sanayinde KY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmacılar, 14 farklı firmadan 377 çalışanla yapılan anketlerle veri toplamışlardır. KY uygulamalarının çalışanların fiziksel ve yönetsel çevrelerinde önemli bir iyileşme sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, fiziksel ve yönetsel çevredeki olumsuz koşulların çalışanlarda stres oluşturduğu tespit edilmiştir.

Ebrahimi, Chong ve Rad (2014), tarafından yapılan çalışmada KY uygulamaları (çalışan katılımı, bilgi analizi, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, stratejik planlama ve müşteri odaklılık) ile stresin faktörleri olan rol çatışması, rol belirsizliği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 100 farklı şirkette çalışan 410 katılımcıdan elde edilen anket verileri istatistiksel program ile analiz edilerek incelenmiştir. Rol çatışması ve rol belirsizliği ile KY uygulamaları (çalışan katılımı,

bilgi analizi, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, stratejik planlama ve müşteri odaklılık) arasında önemli negatif ilişkiler bulunmuştur.

Sayadia vd., (2014) yaptıkları çalışmada, KY uygulamaları ile stres faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgura göre KY uygulamalarının (liderlik, eğitim, katılım ve sürekli iyileştirme), çalışanların stresini azaltmada olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, KY uygulamalarının çalışan stresini azaltmada etkili bir araç olarak kullanılabileceği ve çalışanların iş performansını ve tatminini artırabileceği önerilmiştir.

Lagrosen ve Lagrosen (2020) inceledikleri çalışmada, iş yeri stresi ve sağlık arasındaki bağlantıyı KY aracılığıyla incelemiştir. Araştırma, anket verilerine dayanarak yapılmış ve çeşitli sektörlerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İş yeri stresinin çalışanların sağlık durumu üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulayarak, yüksek düzeyde stres yaşayan çalışanların, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına daha yatkın oldukları belirtilmiştir. Elde edilen verilere göre, iş yerindeki stresin çalışan sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini vurgularken, KY uygulamalarının stresi azaltmada etkili bir rol oynayabileceğini öne sürmüşlerdir.

Lapina, Briede ve Aramina (2021) yaptıkları çalışmada, organizasyonlarda KY'nin temel unsuru olan süreç yönetimi ve stres faktörleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda süreç yönetiminin çalışan stres faktörlerini azaltma etkisine sahip olduğunu saptamışlar. Bu çalışma, organizasyonlarda süreç yönetiminin çalışan stresiyile başa çıkmada etkili bir strateji olabileceğini göstermektedir.

Achdut ve Tayri (2023) yaptıkları araştırma ile; sosyal hizmet uzmanlarında iş kalitesi ile stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Elde edilen bulgular, stres düzeylerinin iş kalitesini etkileyebileceğini göstermektedir. Yapılan çalışma, sosyal hizmet uzmanlarının iş stresini azaltmak ve iş kalitesini artırmak için kalite odaklı stratejilerin benimsenmesini teşvik etmektedir.

Khakbazan vd., (2023), Hamadan ilindeki hastanelerin doğum bölümlerinde çalışan 210 ebinin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada; SY ve sunulan hizmetlerin kalitesi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bulgulara göre, SY ile sunulan hizmetlerin kalitesi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARININ STRES YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk bölümünde, KY ve SY kavramları, özellikleri, unsurları ve birbirleriyle olan ilişkileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca, bu kavramların tarihsel gelişimleri ve öncüleri ile ilgili geniş açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi belirtilerek, araştırmanın yöntemi, varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Daha sonra, araştırmada kullanılan metodoloji detayları sunulmuş; anket formunun hazırlanması, araştırmanın evreni ve örnekleme ele alınmıştır. Belirlenen hipotezler, kullanılan veri analiz yöntemleriyle test edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Son olarak, araştırmanın sonuçları ve önerileri sunularak çalışma sonlandırılmıştır. Araştırma sürecinde oluşturulan hipotezlerin doğruluğuna ilişkin elde edilen bulgular detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, tekstil sektörü çalışanlarının algılarına dayanarak kalite yönetiminin temel unsurları ile stres yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri giderek daha önemli hale gelmektedir ve bu etkilerin, çalışanların kalite yönetiminin temel unsurlarına nasıl yansıdığını araştırmaktır.

KY ve SY üzerine ayrı ayrı çok sayıda çalışma yapılmış olsa da, iki kavramı ele alıp birlikte değerlendiren çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu iki kavram halen güncelliğini koruyan konulardır ve birçok araştırmacının ilgi odağıdır. Bu araştırma, kalite yönetiminin temel unsurlarını ve stres yönetimini uygulayan işletmelerde yönetim anlayışının elde edilen bulgularla desteklenmesi, yöneticilere ve konu ile ilgilenen araştırmacılara yol göstermesi bakımından önemlidir.

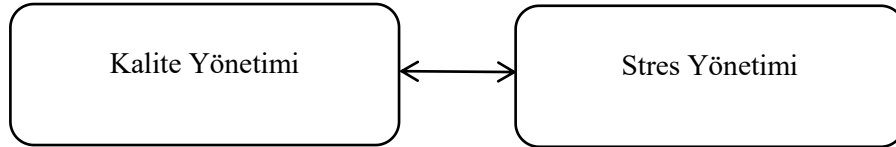
2.2. ARAŞTIRMANIN PLANI, KAPSAMI, SINIRLILIKLARI

Araştırma planlamasına göre, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; KY ve SY başlığı altında; kalite ve KY kavramının tanımı ve önemi, gelişim süreci, unsurları, stres ve SY'nin tanımı ve belirtileri, başa çıkma yolları başlıkları altında ele alınmıştır. İkinci bölümde; kalite yönetiminin temel unsurlarının stres yönetimi ile ilişkisi: İzmir ilinde bir araştırma başlığı altında araştırma yöntem, metodu ve tanımlayıcı istatistiklere yönelik bulgulara yer verilmiştir. Sonuç, kaynakça, yazın taraması ve ekler bölümü ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırma kapsamı tekstil sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli şirketlerde çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda araştırma, kullanılan ölçüm araçları ile ulaşılabilen sonuçları ile sınırlıdır.

2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ

2.3.1. Araştırmanın Teorik Modeli

Literatüre özgün bilgiler sağlamak amacıyla araştırmaya yön vermek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayarak, hipotezler hakkında doğru bilgiler elde edebilmek amacıyla teorik model oluşturulmuştur (Şekil 2.1.).



Şekil 2.1. Araştırmanın Teorik Modeli

2.3.2. Veri Toplama Tekniği ve Analizi

Araştırmaya yönelik hazırlanan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektördeki deneyim süresi, çalıştığı işyerindeki deneyim süresi, bulunduğu pozisyon, işletmenin kuruluş yılı ve işletmedeki çalışan sayısı yer almaktadır. İkinci bölümde, SY ve KY algıları ortaya çıkaracak 4 temel soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, KY yönelik 18 ve SY

yönelik 23 önerme yer almaktadır. Önermelerin istatistiksel değerlendirmesi için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır; kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değerleri belirlenmiştir. İstatistiksel analizler kapsamında frekans dağılımları, faktör analizi, tek örnek t testi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Analizler için SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır.

2.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İzmir ilinde tekstil sektöründe görev alan yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, 4 farklı tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma N=185 çalışan ile Nisan 2024 - Mayıs 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

2.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada kapsamında dört temel hipotez ortaya konulmuştur. Hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₁: Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak faktörünü önemsemektedirler.

H₁₁ : Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak “sürekli gelişim” faktörünü önemsemektedirler.

H₁₂ : Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak “stratejik boyut” faktörünü önemsemektedirler.

H₁₃ : Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak “geliştirme boyutu” faktörünü önemsemektedirler.

H₁₄ : Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak “paydaş ve dışsal faktörler” faktörünü önemsemektedirler.

H₁₅ : Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak “müşteri boyutu” faktörünü önemsemektedirler.

H₁₆ : Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak “motivasyon ve katılımçılık” faktörünü önemsemektedirler.

H₂: Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

H₂₁ : Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde “takım yönetimi ve ödüllendirme sistemi” faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

H₂₂ : Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde “iletişim” faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

H₂₃ : Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde “yönetimsel boyut” faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

H₂₄ : Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde “algı farkındalığı ve fiziksel faktörler” faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

H₂₅ : Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde “kurumsal destek” faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

H₂₆: Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde “koşulsal ve davranışsal boyut” faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

H₂₇ : Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde “iş yaşam dengesi” faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

H₃: Faktörler kapsamında korelasyonlar pozitif yönde doğrusaldır.

H₄: Kalite yönetimi ve stres yönetimi arasında önemli bir etkileşim vardır.

2.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.4.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan N=185 kişiden %50,8'i (n=94) kadın ve %49,2'si (n=91) erkektir. Genel yaş ortalaması ve standart sapması ise $36,09 \pm 8,829$ 'dur. Erkekler için (n=91) $37,29 \pm 9,342$ ve kadınlar için (n=94) $34,93 \pm 8,186$ 'dır (Tablo 2.1.).

Tablo 2.1 Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyet	N	%	Yaş Ortalaması	Standart Sapma
Kadın	94	50,8	34,93	8,186
Erkek	91	49,2	37,29	9,342
Toplam	185	100,0	36,09	8,829

Katılımcılar yaş gruplarına göre sınıflandırıldığında üç sınıf meydana gelmektedir. Katılımcılardan 20 ile 29 yaş arasında olanlar %10,7'sini (n=11), 30 ile 39 yaş arasında olanlar %37,9'unu (n=39) ve 40 yaş ve üzerinde olanlar ise %51,5'ini (n=53) oluşturmaktadır (Tablo 2.2.).

Tablo 2.2. Katılımcıların Yaşı

Yaş Aralığı	N	%
20-29 arası	11	10,7
30-39 arası	39	37,9
40 ve üstü	53	51,5
Toplam	185	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %50,8 oranında lise (n=94) ve %49,2 oranında lisans ve lisansüstü (n=91) eğitimi almış oldukları görülmüştür (Tablo 2.3.).

Tablo 2.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	N	%
Lise	94	50,8
Lisans ve Lisansüstü	91	49,2
Toplam	185	100,0

Ankete katılan katılımcıların toplam deneyim sürelerine bakıldığında 1 yıl ile 9 yıl arasında deneyimi olanların %40,0'ını (n=74), 10 yıldan daha fazla deneyime sahip olan katılımcıların ise %60,0'ını (n=111) oluşturduğu söylenebilir (Tablo 2.4.).

Tablo 2.4. Katılımcıların Deneyim Süresi

Deneyim Süresi	N	%
1-9 Yıl	74	40,0
10 Yıl ve Üstü	111	60,0
Toplam	185	100,0

Ankete katılan katılımcıların işletmedeki deneyim sürelerine bakıldığında 1 yıl ile 9 yıl arasında deneyimi olanların %67,6'sını (n=125), 10 yıldan daha fazla deneyime sahip olan katılımcıların ise %32,4'ünü (n=60) oluşturduğu söylenebilir (Tablo 2.5.).

Tablo 2.5. Katılımcıların İşletmedeki Deneyim Süresi

Deneyim Süresi	N	%
1-9 Yıl	125	67,6
10 Yıl ve Üstü	60	32,4
Toplam	185	100,0

Ankete katılan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde pozisyonlarına göre sınıflandırıldığında %47,6'sının üretim (n=88), %8,6'sının finans (n=16), %7,6'sının pazarlama (n=14), %2,7'sinin Ar-ge (n=5) ve %33,5'inin (n=62) diğer bölümlerde görev yaptıkları belirlenmiştir (Tablo 2.6.).

Tablo 2.6. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonu

İş Pozisyonu	N	%
Üretim	88	47,6
Finans	16	8,6
Pazarlama	14	7,6
Ar-Ge	5	2,7
Diğer	62	33,5
Toplam	185	100,0

Ankete katılanların yer aldığı işletmelerin tarihsel geçmişleri kapsamındaki dağılımları incelendiğinde; %43,8'i 1995 yılında, %10,8'i 2000 yılında, %30,8'i 2007 yılında ve %14,6'sı ise 2013 yılında kurulmuş oldukları görülmektedir (Tablo 2.7.).

Tablo 2.7. İşletmelerin Kuruluş Yılı

Firma Kuruluş Yılı	N	%	Birikimli Yüzde
1995	81	43,8	43,8
2000	20	10,8	54,6
2007	57	30,8	85,4
2013	27	14,6	100,0
Toplam	185	100,0	

Katılımcı işletmelerin çalışan sayıları dikkate alındığında, %25,4'ünün küçük ölçekli ve %74,6'sının orta ölçekli işletme olduğu belirlenmiştir (Tablo 2.8.).

Tablo 2.8. İşletmede Çalışan Sayısı

Firma Çalışan Sayısı	N	%	Birikimli %	İşletme Ölçeği
23,00	20	10,8	10,8	Küçük (%25,4)
35,00	27	14,6	25,4	
60,00	57	30,8	56,2	Orta (%74,6)
90,00	81	43,8	100,0	
Toplam	185	100,0		

Katılımcıların iş hayatında ağırlıklı olarak kişilik yapıları dikkate alındığında, %25,4'ü aceleci, heyecanlı vb., %38,9'u sakin, dingin vb. ve %35,7'si 1 ve 2'nin karışımı olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 2.9.). Literatürde B tipi kişiliğe sahip (sakin, dingin vb.) bireyleri kalite anlayışlarının veya kaliteye bakış açılarını A tipi kişiliğe sahip (aceleci, heyecanlı vb.) bireylere göre daha pozitif seviyede yer aldığı belirtilmektedir (Işıkhani, 2004: 89).

Tablo 2.9. Katılımcıların Kişilik Yapıları

Kişilik Yapıları	N	%	Birikimli %
Aceleci, heyecanlı vb.	47	25,4	25,4
Sakin, dingin vb.	72	38,9	64,3
1 ve 2'nin karışımı	66	35,7	100,0
Toplam	185	100,0	

Katılımcıların egzersiz alışkanlığı dikkate alındığında, %16,8'i her gün, %38,4'ü haftada birkaç defa, %31,4'ü nadiren ve %13,5'i hiç olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 2.10.). Literatürde egzersizin stresle baş etmede ve stresin olumsuz sonuçlarını minimize etmede özellikle de kaliteli bir yaşamı sürdürebilmede pozitif sonuçlar vereceği belirtilmektedir (Işıkhani, 2004: 213). Bu çerçevede

bulgulara göre genel olarak katılımcıların yeterli düzeyde egzersiz alışkanlığının var olduğunu söyleyemeyiz.

Tablo 2.10. Katılımcıların Egzersiz Alışkanlığı

Egzersiz Alışkanlığı	N	%	Birikimli %
Her gün	31	16,8	16,8
Haftada birkaç defa	71	38,4	55,1
Nadiren	58	31,4	86,5
Hiç	25	13,5	100,0
Toplam	185	100,0	

Katılımcıların öğün (beslenme) alışkanlığı dikkate alındığında, %68,1'inin düzenli ve %31,9'unun düzensiz olduğu belirlenmiştir (Tablo 2.11.). Stres karşı tepkimiz öncelikle fiziksel olduğu için, bedenimizin bunlarla baş edebilmesi için daha çok besine ihtiyacı vardır (Rowshan, 2003: 98). Düzenli öğün (beslenme) alışkanlığının da stresle baş etmede ve kaliteli bir iş yaşamını gerçekleştirmede önemli olduğu görülmüştür (Işıksan, 2004: 212). Bulgular kapsamında çalışanların büyük çoğunluğunun bu konuda algı farkındalığına sahip oldukları belirtilebilir (Tablo 2.11.).

Tablo 2.11. Katılımcıların Öğün (Beslenme) Alışkanlığı

Öğün (Beslenme) Alışkanlığı	N	%	Birikimli %
Düzenli	126	68,1	68,1
Düzensiz	59	31,9	100
Toplam	185	100,0	

Katılımcıların stresli olduğunda davranış biçimleri dikkate alındığında, %6,7'si çatışma, %13,5'i içine dönme, %33,7'si konuyu başkaları ile paylaşma isteği, %11,9'u beslenme alışkanlığında değişim, %29,8'i ortamdan uzaklaşma

ve %4,4'ü diğer olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 2.12.). Literatürde stresli durumlarda bireylerin farklı davranış biçimlerini sergileyebileceği ve stresten farklı şekillerde etkilenebileceği vurgulanmaktadır (Işıkhan, 2004: 30). Bulgular kapsamında bu konuda çalışanların büyük çoğunluğu konuyu başkaları ile paylaşma isteği ve ortamdan uzaklaşma olduğunu belirtmiştir (Tablo 2.12.).

Tablo 2.12. Katılımcıların Stresli Olduğunda Davranış Biçimleri

Davranış Biçimleri	N	%
Çatışma	17	6,7
İçine dönme	34	13,5
Konuyu başkaları ile paylaşma isteği	85	33,7
Beslenme alışkanlığında değişim	30	11,9
Ortamdan uzaklaşma	75	29,8
Diğer	11	4,4
Toplam	252	100,0

Tekstil sektörünün çalışanların genel olarak KY ile SY ilişkisi algıları kapsamında genel bakış açılarının ortaya konulması çerçevesinde elde edilen görüşler Tablo 2.13'te görülmektedir. Bu çerçevede katılımcıların büyük çoğunluğu genel olarak KY'nin örgütsel bağlamda stratejik önemi çok yüksek, yüksek ve orta düzeyde algılanmaktadır. SY'nin stratejik bağlamda önemi de genel olarak çok yüksek, yüksek ve orta düzeyde algılanmaktadır. KY ve SY ilişkisinin önemi kapsamında ise çok yüksek, yüksek ve orta düzeyde yoğunlaşmaktadır (Tablo 2.13.).

Tablo 2.13. Kalite Yönetimi, Stres Yönetimi ve İlişkisel Algısı

Uygulamada.....	Çok Yüksek		Yüksek		Orta		Düşük		Çok Düşük	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kalite yönetiminin örgütsel bağlamda stratejik önemi	85	49,9	80	43,2	20	10,8	-	-	-	-
Stres yönetiminin stratejik bağlamda önemi	77	41,6	88	47,6	19	10,3	1	0,5	-	-
Kalite yönetimi ve stres yönetimi ilişkisinin önemi	90	48,6	72	38,9	22	11,9	1	0,5	-	-

2.4.2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Anketin ilgili bölümünde yer alan, KY kapsamındaki 18 önerme, 6 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,727 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-kare testi=831,737, Sd=153, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,827 - 0,600 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapının da faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu toplam varyans 70,769 oranındadır. Toplam varyansı 1.faktör %14,042, 2.faktör %13,779, 3.faktör %12,829, 4.faktör, %10,801, 5.faktör %10,617 ve 6.faktör %8,701 oranında açıklamaktadır. 18 maddelik Cronbach Alfa değeri 0,832'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı görülmektedir. Ayrıca oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak f1: Sürekli Gelişim, f2: Stratejik Boyut, f3: Geliştirme Boyutu, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler, f5: Müşteri Boyutu ve f6: Motivasyon ve Katılımcılık isimleri verilmiştir (Tablo 2.14.).

Tablo 2.14. Kalite Yönetimi Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Geçerlik ve Güvenilirlik									
	Organizasyonda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye sahiptir.	İsim	Faktör						Cronbach Alfa
			1	2	3	4	5	6	Genel: ,832
1.1	İşin niteliğine ve süreçlere uygun eğitim süreçlerinin (iş başı, iş dışı, bilgi teknolojileri destekli vb.) gerçekleştirilmesi	Sürekliliği	,749	,000	,221	,071	,145	,056	,788
1.2	Kalitenin süreçsel çerçevede değerlendirilerek sürekli iyileştirme / gelişime yönelik çabalar		,726	,328	-,075	,085	-,119	,136	,793
1.3	Sürdürülebilir ve analiz edilebilir çerçevede veri odaklı karar verme süreçlerinin varlığı		,667	,056	,056	,226	,181	,052	,790
2.1	Kalitenin stratejik bir çerçevede önemsenerek süreçlere yansıtılması	Stratejik Boyut	,080	,751	,104	,076	-,005	,269	,791
2.2	Kalitenin üst yönetimin liderliğinde sahiplenilerek uygulamaya yansıtılması		,026	,730	-,095	,102	,137	-,174	,779
2.3	Kalitenin bir kültür unsuru olarak önemsenmesi		,304	,646	,275	-,085	,174	,216	,781
2.4	Uygun standardizasyon süreçleri ve kalite politikalarının oluşturulması		,378	,435	,279	-,406	,131	-,051	,796
3.1	Kalitenin tabandan tavana ve tavandan tabana bütünleştirici bir çerçevede gerçekleştirilmesi	Geliştirme Boyutu	,164	,092	,742	,082	,099	,018	,790
3.2	Ar-Ge faaliyetleri çerçevesinde inovatif yaklaşımların yüksek düzeyde yer alması		,080	-,040	,718	,033	-,037	-,036	,792
3.3	Sorunlar ortaya çıkmadan o sorunların önlenmesine yönelik yaklaşımlar		,003	,081	,639	,111	,152	,190	,794
4.1	İşlerin gerektirdiği çevresel koşullara (ısı, ışık, gürültü, ergonomi, sağlık, hijyen vb.) dikkat edilmesi	Paydaş ve Dışsal Faktörler	,170	,085	,104	,846	,072	,040	,794
4.2	Yasal konuların gerektirdiği konulara uygunluğa özen gösterilmesi		,278	-,045	,114	,721	,155	,020	,795
4.3	Pozitif, sürdürülebilir ve alternatifli paydaş (iç ve dış) ilişkilerinin varlığı		-,129	,254	,427	,468	,020	,051	,797
5.1	İç ve dış müşteri odaklılık bağlamında bütünleştirici süreçlerin varlığı	Müşteri Boyutu	-,024	,257	,102	,101	,769	,135	,791
5.2	Müşteri ilişkilerinde satış sonrası hizmetlerin en iyi koşulları ve iletişim süreçlerini kapsamaması		,165	,121	,059	,048	,720	,293	,796
5.3	Davranışsal boyutun (kişilik, algı, tutum, davranış vb.) etkin bir şekilde amaçlara yönltilmesi		,292	,332	,105	,139	,600	-,345	,790
6.1	Katılımcı bir yönetim yaklaşımı çerçevesinde yüksek çalışan motivasyonu	Motivasyon ve Katılımcılık	,344	,014	,051	,031	,020	,789	-
6.2	Motivasyonu ve iş tutumları pozitif çalışanlar için gerekli yönetsel, bireysel ve çevresel çaba		-,069	,154	,103	,066	,251	,708	-

Anketin ilgili bölümünde yer alan, SY kapsamındaki 23 önerme, 7 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,822 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-kare testi=1344,988, Sd=253, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,923 - 0,732 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapının da faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu toplam varyans 70,157 oranındadır. Toplam varyansı 1.faktör %11,214, 2.faktör %11,097, 3.faktör %11,024, 4.faktör, %9,944, 5.faktör %9,482, 6. faktör %9,451 ve 7.faktör %7,945 oranında açıklamaktadır. 23 maddelik Cronbach Alfa değeri 0,889'dur. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı görülmektedir. Ayrıca oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi, f8: İletişim, f9: Yönetimsel Boyut, f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f11: Kurumsal Destek, f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut ve f13: İş Yaşam Dengesi isimleri verilmiştir (Tablo 2.15.).

Tablo 2.15. Stres Yönetimi Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Geçerlik ve Güvenilirlik										
	Organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde önemlidir.	İsim	Faktör							Cronbach Alfa
			1	2	3	4	5	6	7	Genel: ,889
1.1	Performansı yüksek bireylerin ödüllendirilmesi ve diğerlerinin de istekliliklerinin artırılması	Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi	,709	,096	-,076	,116	,156	,012	,074	,879
1.2	Her türlü konuda (iş, toplantı, görüşme vb.) zaman yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi		,681	,074	-,334	,083	-,070	,189	-,016	,876
1.3	Sorunların katılımcı şekilde analiz edilerek çözülmesi		,579	,057	,053	-,120	,297	,147	,326	,877
1.4	İnsan kaynaklarına yönelik fonksiyonel çalışmaların yeterli düzeyde olması		,536	,175	,287	,536	-,134	,131	-,034	,874
1.5	Ekip çalışmalarında huzursuzlukların önüne geçilecek tedbirlerin varlığı		,488	,206	-,045	,255	,360	,062	,254	,875
2.1	Strese yönelik geri bildirimler alınarak problemlerin katılımcı şekilde çözülmesi ve iyileştirilmesi	İletişim	,066	,766	,093	,070	,188	,017	,135	,876
2.2	Huzursuzluk ve çatışmaların temel nedenlerinin belirlenmesi ve harekete geçilmesi		,093	,752	,153	,006	,003	,015	,198	,878
2.3	Çalışanların endişe, korku, ürkme ve gerçeği farklı şekilde yansıtmaya vb. belirtilerini ortadan kaldıracak etkili iletişim süreçleri		,120	,673	,075	,196	,150	,263	-,123	,875
3.1	Stres yönetiminin her seviyede uygun liderlik yaklaşımları ile desteklenmesi	Yönetiş Boyut	-,013	,090	,814	,116	,126	,071	,133	,876
3.2	Stres yönetiminin stratejik bir çerçevede uygulamaya yansıtılması		,026	,087	,678	,068	,262	,079	,181	,876
3.3	Stresin kaynak ve düzeyleri çerçevesinde stresle baş etmeye yönelik sürdürülebilir çalışmalar		,281	,258	,659	,246	-,015	,031	,087	,874
4.1	Bireysel bağlamda stresle baş etme konusunda algı farkındalığının bulunması	Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler	,050	-,004	,048	,805	,195	,138	,075	,878
4.2	Uygun çevresel koşulların (ısı, ışık, gürültü, ergonomi, sağlık, hijyen vb.) varlığı		,136	,217	,258	,641	,010	,213	,018	,875
4.3	Çalışanlara stres bağlamında danışmanlık ve gerektiğinde profesyonel desteklerin sağlanması		,022	,035	,108	,590	,560	-,077	,122	,877
5.1	Stresin üstesinden gelmeye yönelik etkili eğitim süreçlerinin varlığı	Kurumsal Destek	,251	,002	,258	,208	,710	-,031	,040	,876
5.2	İş ve özel yaşam bütünlüğünü destekleyecek pozitif yönelimler		,052	,275	,078	,028	,620	,177	,037	,878
5.3	Güven, işbirliği ve etik değerlere dayalı pozitif insan (ast, üst, müşteri vb.) ilişkileri		,102	,406	,366	-,003	,419	,290	-,023	,873
6.1	Meşru olduğunda ve gerektiğinde yeterli düzeyde sabır ve toleransın gösterilebilmesi	Koşulsal ve Davranışsal Boyut	,143	,066	-,074	,126	-,106	,737	,227	,880
6.2	Olağan dışı durumlar (afetler, krizler vb.) için yeterli çalışmaların ve farkındalığın ortaya konulması		,417	,084	,165	-,046	,220	,648	-,251	,877
6.3	Çalışanlarla kişilik, algı, tutum, aidiyet, beklenti, inanç ve davranışlarına yönelik empati kurulabilmesi		-,130	,052	,110	,190	,114	,616	,415	,878
6.4	İşin niteliği ve koşullara göre alternatif çalışma şekilleri (evden, yarı zamanlı, online, hibrit vb.)		,122	,210	,270	,185	,181	,466	,009	,875
7.1	İş yoğunluğu çerçevesinde görüşlerin alınması ve gerekli özenin gösterilmesi	İş Yaşam Dengesi	,126	,071	,247	,072	,135	,177	,781	,876
7.2	Çalışan yakınları ile ilgili olumsuz (hastalık, ölüm, kaza, yaralanma, geçimsizlik, ayrılık vb.) süreçlerin iyi bir şekilde analizi ve harekete geçilmesi		,275	,440	,201	,061	-,062	,068	,607	,875

2.4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular

Tüm faktörler için H_1 (Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak faktörünü önemsemektedirler) ve H_2 (Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar) hipotezleri kabul edilmiştir. Bu çerçevede, tekstil sektöründe yer alan firmaların çalışanlarının KY ve SY kapsamındaki tüm faktörleri ve içeriğini ileri düzeyde önemsedikleri belirlenmiştir (Tablo 2.16.).

H_1 hipotezi: Katılımcılar organizasyonlarda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye yönelik olarak (f1: Sürekli Gelişim, f2: Stratejik Boyut, f3: Geliştirme Boyutu, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler, f5: Müşteri Boyutu, f6: Motivasyon ve Katılımcılık) faktörünü önemsemektedirler ve H_2 hipotezi: Katılımcılar organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde (f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi, f8: İletişim, f9: Yönetimsel Boyut, f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f11: Kurumsal Destek, f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f13: İş Yaşam Dengesi) faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

Araştırma kapsamında H_1 ve H_2 hipotezleri 13 faktör içerisinde kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle tek örneklem t testi analiz bulgularına göre f1: Sürekli Gelişim faktörü t test değeri 33,426, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu kararı verilebilir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. f2: Stratejik Boyut faktörü t test değeri 35,905, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için yine önemli olduğu kararı verilebilir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. f3: Geliştirme Boyutu faktörü t test değeri 37,103, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler faktörü t test değeri 36,097, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f5: Müşteri Boyutu faktörü t test değeri 36,504, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu

için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f6: Motivasyon ve Katılımcılık faktörü t test değeri 29,760, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi faktörü t test değeri 38,752, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f8: İletişim faktörü t test değeri 32,495, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f9: Yönetimsel Boyut faktörü t test değeri 33,499, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler faktörü t test değeri 29,853, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f11: Kurumsal Destek faktörü t test değeri 31,456, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut faktörü t test değeri 32,915, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. f13: İş Yaşam Dengesi faktörü t test değeri 28,106, serbestlik derecesi (df) 184 “sig.” değeri $p < ,000$ olduğu için önemli olduğu görülmektedir. $P < 0.05$ değerine göre $p < ,000$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir (Tablo 2.16.).

Tablo 2.16. Faktörler Kapsamında Tek Örnek T Testi Bulguları

Faktör	N	Aritmetik Ortalama ±SS	Test değeri=3	
			t	p
Sürekli Gelişim (f1)	185	4,3±,43	33,426	,000
Stratejik Boyut (f2)	185	4,3±,40	35,905	,000
Geliştirme Boyutu (f3)	185	4,3±,44	37,103	,000
Paydaş ve Dışsal Faktörler (f4)	185	4,3±,46	36,097	,000
Müşteri Boyutu (f5)	185	4,4±,56	36,504	,000
Motivasyon ve Katılımcılık (f6)	185	4,3±,47	29,760	,000
Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi (f7)	185	4,3±,50	38,752	,000
İletişim (f8)	185	4,2±,48	32,495	,000
Yönetmel Boyut (f9)	185	4,3±,53	33,499	,000
Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler (f10)	185	4,2±,58	29,853	,000
Kurumsal Destek (f11)	185	4,3±,51	31,456	,000
Koşulsal ve Davranışsal Boyut (f12)	185	4,2±,61	32,915	,000
İş Yaşam Dengesi (f13)	185	4,3±,53	28,106	,000

2.4.4. Pearson Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

H₃ hipotezi (f1, f2, f3, f4, f5, f6, f7, f8, f9, f10, f11, f12, f13 faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır) için kabul edilmiştir. Tüm ikili korelasyonlar pozitif yönde doğrusaldır. Elde edilen verilere göre, f1: Sürekli Gelişim - f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi, f1: Sürekli Gelişim - f8: İletişim, f1: Sürekli Gelişim - f9: Yönetmel Boyut, f1: Sürekli Gelişim - f11: Kurumsal Destek, f2: Stratejik Boyut - f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi, f2: Stratejik Boyut - f9: Yönetmel Boyut, f2: Stratejik Boyut - f11: Kurumsal Destek, f5: Müşteri Boyutu - f11: Kurumsal Destek, f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi - f9: Yönetmel Boyut, f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi - f10: Algı Farkındalığı ve

Fiziksel Faktörler, f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi - f11: Kurumsal Destek, f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi - f13: İş Yaşam Dengesi, f8: İletişim - f11: Kurumsal Destek, f8: İletişim - f13: İş Yaşam Dengesi, f9: Yönetimsel Boyut - f11: Kurumsal Destek, f9: Yönetimsel Boyut - f13: İş Yaşam Dengesi, f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler - f11: Kurumsal Destek, f11: Kurumsal Destek - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut değişkenleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($0,4 \leq r \leq 0,6$), f1: Sürekli Gelişim - f2: Stratejik Boyut, f1: Sürekli Gelişim-f3: Geliştirme Boyutu, f1: Sürekli Gelişim - f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler, f1: Sürekli Gelişim - f5: Müşteri Boyutu, f1: Sürekli Gelişim - f6: Motivasyon ve Katılımcılık, f1: Sürekli Gelişim - f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f1: Sürekli Gelişim - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f1: Sürekli Gelişim - f13: İş Yaşam Dengesi, f2: Stratejik Boyut - f3: Geliştirme Boyutu, f2: Stratejik Boyut - f5: Müşteri Boyutu, f2: Stratejik Boyut - f6: Motivasyon ve Katılımcılık, f2: Stratejik Boyut - f8: İletişim, f2: Stratejik Boyut - f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f2: Stratejik Boyut - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f13: İş Yaşam Dengesi - f13: İş Yaşam Dengesi, f3: Geliştirme Boyutu - f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler, f3: Geliştirme Boyutu - f5: Müşteri Boyutu, f3: Geliştirme Boyutu - f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi, f3: Geliştirme Boyutu - f8: İletişim, f3: Geliştirme Boyutu - f9: Yönetimsel Boyut, f3: Geliştirme Boyutu - f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f3: Geliştirme Boyutu - f11: Kurumsal Destek, f3: Geliştirme Boyutu - f13: İş Yaşam Dengesi, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f5: Müşteri Boyutu, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f8: İletişim, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f11: Kurumsal Destek, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f13: İş Yaşam Dengesi, f5: Müşteri Boyutu - f6: Motivasyon ve Katılımcılık, f5: Müşteri Boyutu - f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi, f5: Müşteri Boyutu - f8: İletişim, f5: Müşteri Boyutu - f9: Yönetimsel Boyut, f5: Müşteri Boyutu - f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f5: Müşteri Boyutu - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f5: Müşteri Boyutu - f13: İş Yaşam Dengesi, f6: Motivasyon ve Katılımcılık - f7: Takım Yönetimi ve

Ödüllendirme Sistemi, f6: Motivasyon ve Katılımcılık - f8: İletişim, f6: Motivasyon ve Katılımcılık - f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f6: Motivasyon ve Katılımcılık - f11: Kurumsal Destek, f6: Motivasyon ve Katılımcılık - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f7: Takım Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi - f8: İletişim, f8: İletişim - f9: Yönetimsel Boyut, f8: İletişim - f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f8: İletişim - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f9: Yönetimsel Boyut - f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler, f9: Yönetimsel Boyut - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f10: Algı Farkındalığı ve Fiziksel Faktörler - f13: İş Yaşam Dengesi, f11: Kurumsal Destek - f13: İş Yaşam Dengesi, f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut - f13: İş Yaşam Dengesi değişkenleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ($0,2 \leq r \leq 0,4$), f2: Stratejik Boyut - f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler, f3: Geliştirme Boyutu - f6: Motivasyon ve Katılımcılık, f3: Geliştirme Boyutu - f12: Koşulsal ve Davranışsal Boyut, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f6: Motivasyon ve Katılımcılık, f4: Paydaş ve Dışsal Faktörler - f9: Yönetimsel Boyut, f6: Motivasyon ve Katılımcılık - f9: Yönetimsel Boyut, f6: Motivasyon ve Katılımcılık - f13: İş Yaşam Dengesi değişkenleri arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde ($0 \leq r \leq 0,2$) bir ilişki belirlenmiş ve faktörler arasındaki ilişki kapsamında H_3 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 2.17.).

Tablo 2.17. Pearson Korelasyon Analizi

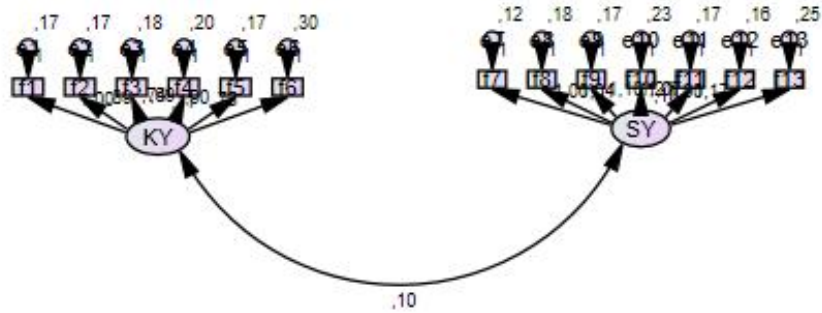
Korelasyonlar														
		f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11	f12	f13
f1	r	1	,374**	,237**	,310**	,331**	,274**	,406**	,421**	,415**	,330**	,401**	,371**	,343**
	p		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
f2	r	,374**	1	,268**	,154*	,374**	,229**	,435**	,204**	,459**	,272**	,409**	,349**	,369**
	p	,000		,000	,037	,000	,002	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000
f3	r	,237**	,268**	1	,330**	,258**	,187*	,324**	,395**	,337**	,350**	,300**	,181*	,334**
	p	,001	,000		,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,014	,000
f4	r	,310**	,154*	,330**	1	,294**	,181*	,271**	,274**	,170*	,319**	,226**	,385**	,287**
	p	,000	,037	,000		,000	,014	,000	,000	,020	,000	,002	,000	,000
f5	r	,331**	,374**	,258**	,294**	1	,236**	,330**	,345**	,339**	,261**	,432**	,391**	,371**
	p	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
f6	r	,274**	,229**	,187*	,181*	,236**	1	,287**	,314**	,150*	,294**	,265**	,298**	,100
	p	,000	,002	,011	,014	,001		,000	,000	,041	,000	,000	,000	,177
f7	r	,406**	,435**	,324**	,271**	,330**	,287**	1	,385**	,405**	,419**	,436**	,464**	,432**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
f8	r	,421**	,204**	,395**	,274**	,345**	,314**	,385**	1	,378**	,301**	,438**	,363**	,401**
	p	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
f9	r	,415**	,459**	,337**	,170*	,339**	,150*	,405**	,378**	1	,393**	,461**	,347**	,420**
	p	,000	,000	,000	,020	,000	,041	,000	,000		,000	,000	,000	,000
f10	r	,330**	,272**	,350**	,319**	,261**	,294**	,419**	,301**	,393**	1	,443**	,348**	,271**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
f11	r	,401**	,409**	,300**	,226**	,432**	,265**	,436**	,438**	,461**	,443**	1	,404**	,343**
	p	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
f12	r	,371**	,349**	,181*	,385**	,391**	,298**	,464**	,363**	,347**	,348**	,404**	1	,359**
	p	,000	,000	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
f13	r	,343**	,369**	,334**	,287**	,371**	,100	,432**	,401**	,420**	,271**	,343**	,359**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,177	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
**. Korelasyon önem düzeyi 0,01 (2-tailed). N=185														
*. Korelasyon önem düzeyi 0.05 level (2-tailed). N=185														

2.4.5. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Bulguları

Yapısal eşitlik sonucunda, Tablo 2.18’de görüldüğü üzere H_4 hipotezi (Kalite yönetimi ve stres yönetimi arasında önemli bir ilişki vardır) kabul edilmiştir ($p<0,05$). Bu çerçevede tekstil sektöründe çalışanların, beta değeri kapsamında ($\beta=0,101$) düşük seviyede pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir (Şekil 2.2.). Bu durum, KY’nin temel unsurlarının çalışanların stres düzeylerini azalttığını, SY’nin işletme kalitesini artırdığını göstermektedir. Diğer bir değişle KY dışında farklı unsurların da SY ile çeşitli düzeylerde etki ve etkileşim içine girebileceği nedeniyle, bu düzeyi düşük ancak pozitif çerçevede etkilediği belirlenmiştir. Uyum değerleri CMIN/DF=1,514, GFI=0.930, CFI=0,949, NFI=0,903, RMSEA=0,53’tür.

Tablo 2.18. Yapısal Eşitlik Bulguları

Temel Faktör	Yol	Temel Faktör	β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Sonuç
Kalite Yönetimi	<-->	Stres Yönetimi	,101	,017	5,858	***	Kabul

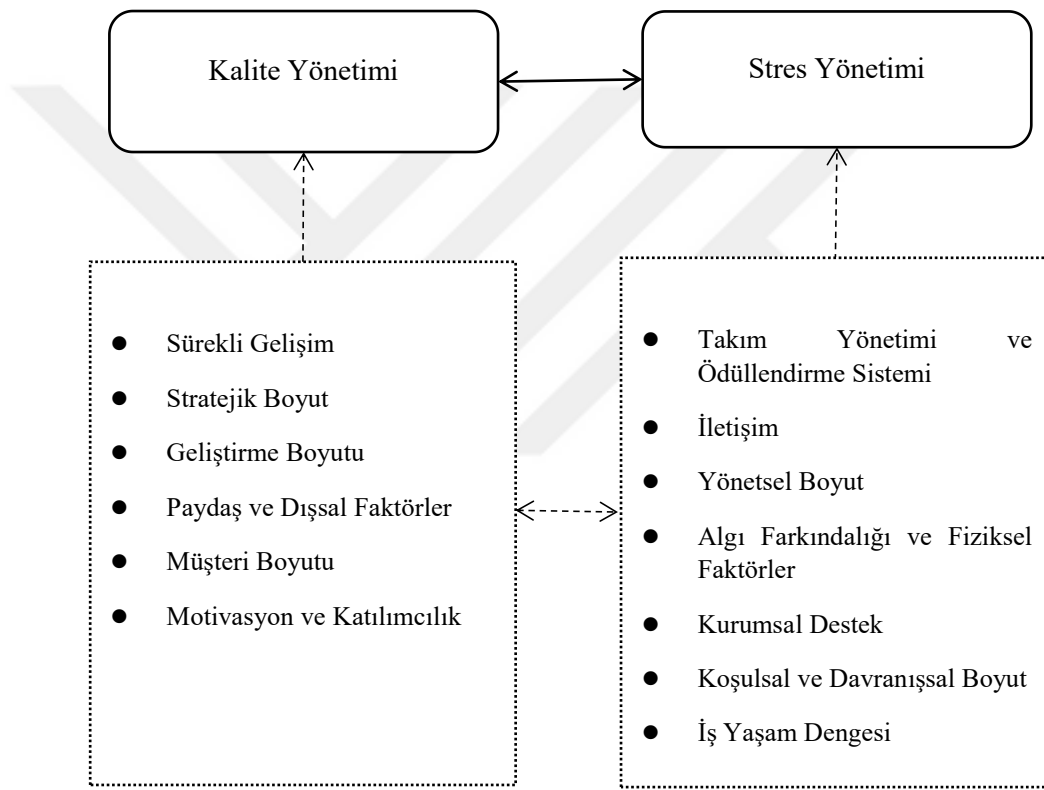


Şekil 2.2. Kalite Yönetimi ve Stres Yönetimi Etkileşimi Arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli

2.4.6. Araştırmanın Sonuç Modeli

Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi bulguları çerçevesinde araştırmanın sonuç modeli Şekil 2.3'teki biçimde oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuç modelinin daha önce ortaya konulan

araştırmanın teorik modeli ile örtüştüğü görülmektedir. Sonuç modeline göre KY kapsamında sürekli gelişim, stratejik boyut, geliştirme boyutu, paydaş ve dışsal faktörler, müşteri boyutu, motivasyon ve katılımcılık boyutlarının SY kapsamındaki takım yönetimi ve ödüllendirme sistemi, iletişim, yönetsel boyut, algı farkındalığı ve fiziksel faktörler, kurumsal destek, koşulsal ve davranışsal boyut, iş yaşam dengesi boyutlar çerçevesinde pozitif ve artan şekilde etkilediği bulgularla belirlenmiştir (Şekil 2.3.).



Şekil 2.3. Araştırmanın Sonuç Modeli

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stres, bugünün hızlı ve tempolu dünyasında hayatımızın kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir. İşle ilgili baskılar, kişisel zorluklar veya toplumsal beklentiler nedeniyle, stres fiziksel ve zihinsel sağlığımızı önemli ölçüde etkileyebilir. İşletmeler için SY, çalışan performansı ve üretkenliği üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir ve böylece ürün ve hizmetlerin genel kalitesini etkileyebilir. Bu araştırmada kalite yönetiminin temel unsurları ile stres yönetimi arasındaki ilişkiyi tekstil çalışanların algıları çerçevesinde belirlenmiştir. Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri giderek daha önemli hale gelmektedir ve bu etkilerin, çalışanların kalite yönetimi temel unsurlarına nasıl yansıdığını araştırılmaya çalışılmıştır.

Literatüre göre, B tipi kişiliğe sahip (sakin, dingin vb.) bireylerin genellikle kalite anlayışlarının veya kaliteye bakış açılarının A tipi kişiliğe sahip (acaleci, heyecanlı vb.) bireylere göre daha pozitif olduğu belirtilmektedir (Işıkhani, 2004: 89). Egzersizin stresle baş etme ve olumsuz sonuçları minimize etme konusunda olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (Işıkhani, 2004: 213). Ancak, bulgulara göre katılımcıların genellikle yeterli egzersiz alışkanlığına sahip olmadığı görülmüştür. Düzenli öğün alışkanlığı, stresle baş etmede ve kaliteli bir iş yaşamı sürdürmede önemli bulunmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu konuda algı farkındalığına sahip olduğu belirtilebilir. Literatürde stresli durumlarda bireylerin farklı davranışlar sergileyebileceği ve stresten farklı şekillerde etkilenebileceği vurgulanmaktadır (Işıkhani, 2004: 30). Stres iyi bir şekilde yönetildiğinde iş ve özel yaşam kalitesini üst düzeyde destekleyen bir güç olarak belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 144).

Çalışan algıları çerçevesinde, kalite yönetiminin temel unsurları ve içeriğini belirleyen “sürekli gelişim, stratejik boyut, geliştirme boyutu, paydaş ve dışsal faktörler, müşteri boyutu, motivasyon ve katılımçılık” faktörleri bunun yanı sıra SY’yi ve içeriğini belirleyen “takım yönetimi ve ödüllendirme sistemi, iletişim, yönetsel boyut, algı farkındalığı ve fiziksel faktörler, kurumsal destek, koşulsal ve davranışsal boyut, iş yaşam dengesi” faktörleri ortaya konulmuştur.

Tüm ikili korelasyonlar pozitif yönde doğrusal olduğu görülmüştür. Faktörler arasındaki diğer korelasyonlar da genel olarak pozitif yönde yüksek ve orta

düzeydedir. Yapısal eşitlik modeli kalite yönetiminin temel unsurları ile stres yönetimi arasındaki etkileşimlerin pozitif yönde ve düşük öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırmada, KY ile SY arasında pozitif yönde düşük seviyede bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Lapina, Briede ve Aramina (2021) tarafından yapılan araştırmada, KY'nin temel unsuru ve çalışan stres faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Lagrosen ve Lagrosen (2020) tarafından yapılan çalışmada ise, KY uygulamalarının stresi azaltmada etkili bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Aydın (2010) tarafından yapılan araştırmada, KY uygulamalarının çalışanların fiziksel ve yönetsel çevrelerinde önemli bir iyileşme sağladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, fiziksel ve yönetsel çevredeki olumsuz koşulların çalışanlarda stres oluşturduğu tespit edilmiştir. Achdut ve Tayri (2023) tarafından yapılan çalışmada sosyal hizmet uzmanlarında iş kalitesi ile stres düzeyleri arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur.

İzmir ilinde faaliyet gösteren tekstil sektöründeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde kalite yönetiminin temel unsurlarının stres yönetimi ile ilişkisine yönelik çalışan algılarını değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, KY ve SY arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çerçevede, stresin çok boyutlu sofistike bir doğasının olması nedeniyle kalite yönetiminin iyileştirilmesinin yanı sıra pek çok boyut (iç ve dış koşullarda değişimler, yönetim yaklaşımları, davranışsal konular, alışkanlıklar vb.) açısından da stresin yönetim sürecine yönelik diğer olası etkenlerin de varlığı belirtilebilir.

Sonuç olarak tez çalışması kapsamında yapılan araştırma ile aşağıdaki öneriler öne çıkarılabilir:

Yapılan araştırma, işletmelerin SY konularında iyi bir performans sergilediğini ve etkin bir şekilde yönetildiğini göstermektedir. Ancak, SY üzerinde etkili olan bazı faktörlerin (iş yaşam dengesi, algı farkındalığı ve fiziksel faktörler) düşük seviyede uygulandığı işletmelerde strese yol açtığı görülmüştür. İşletmeler bu konuda çalışanların stres düzeylerini azaltacak politikalar geliştirilebilir.

KY unsurları, tekstil sektöründe kalite odaklı iş kültürünü oluşturmak ve sürdürmek, çalışanların süreçlere katılımı gibi hedefler için son derece önemlidir.

Araştırmada belirlenen motivasyon ve katılım faktörlerinin düşük seviyede uygulandığı işletmeler, KY eğitimlerine daha fazla önem vererek çalışanların süreçlere daha aktif şekilde katılımına teşvik edebilir ve motivasyonlarını artırabilir.

Araştırmanın tekstil sektörü kapsamında yapılmış olması elde edilen bulguların geçerliliğini etkileyebileceği göz önünde bulundurularak, benzer araştırmalarının farklı sektörlerde karşılaştırılmalı yapılması önerilebilir.

SY ve KY arasındaki etkileşimi daha iyi anlamak için gelecekteki araştırmaların başka değişkenler ilave edilerek daha ayrıntılı yapılması önerilebilir.



KAYNAKÇA

Abdel-Halim A. A. (1978). Employee Affective Responses to Organizational Stress: Moderating Effects of Job Characteristics. *Personnel Psychology*, 31(3), 561-579.

Achdut, N. ve Schwartz T. T. M. (2023). Intrinsic Job Quality Attributes and Perceived Stress Amongst Social Workers: The Mediating Role of In-Work Social Environment Factors. *The British Journal of Social Work*, 53(5), 2643-2664.

Akgemici, T. (2001). Örgütlerde Stres ve Yönetimi. *Erzurum Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 301-309.

Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 235-262.

Al-Alawi, A. D., Al-Marzooqi, N. Y. ve Mohammed, Y. F. (2007). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factor. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.

Altuntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

And D. W. ve Sohal, A. S. (2008). Total Quality Management and Employees' Involvement: A Case Study of An Australian Organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), 627-642.

Aslan, M, ve Ağiroğlu, B. A. (2018). Sınıf Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Stres Kaynakları. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 7(4), 349-365.

Atağan, G. (2013). *İşletme Kısıtlarının Aşılmasında Üretme-Satın Alma Karar Modeli Önerisi (Kalite Maliyetleri Yaklaşımı)*. İzmir: Altın Nokta.

Atalay, O. ve Kılıç, Ö. (2015). Balık Kılçığı Yöntemi ile Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(1), 73-78.

Aydın, A. (2010). *Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri* (Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

Aydın, İ. (2016). *İş Yaşamında Stres* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.

Aykaç, B. ve Özer, M. A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 171-202.

Balaban, J. (2000). Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 188-195.

Balcı S. S. (2016). *Duygusal Zeka ve Örgütsel Stres: Örgütlerde Hemşirelerin Duygusal Zekâ Becerileri ve Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1999). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baş, T. (2003). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Başar, S. (2018). Düzenli Egzersizin Depresyon, Mutluluk ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 25-34.

Bengisu, M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 739-749.

Boaden, R. J. (1997). What is Total Quality Management ... and Does It Matter?. *Total Quality Management*, 8(4), 153-171.

Bolat, T., Bolat, İ., Seymen, O. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Akademik Yayıncılık.

Borkowski, N. (2009). *Organizational Behavior In Health Care* (2nd ed.). Burlington: Jones & Bartlett Publishers.

Bose, R. (2004). Knowledge Management Metrics. *Industrial Management & Data Systems*, 104(6), 457-468.

Bouranta, N., Paravantis, J. ve Chitiris, L. (2009). The Relationship Between Internal and External Service Quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 275-293.

Bowen, D. E. (1996). Market-Focused HRM in Service Organizations: Satisfying Internal and External Customers. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 31-47.

Braham, B. J. (1998). *Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. Çev. G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları.

Burns, D. (2010). *İyi Hissetmek*. Çev. H. Alp Karaosmanoğlu. İstanbul: Psikonet Yayınları.

Buzlu, B. (2011). *Kalite Yönetim Sistemleri*. İzmir: Zeus Kitap Evi Yayınları.

Cheng, T. C. E. ve Choy, P. W. C. (2013). A Study of the Relationships Between Quality Management Practices and Organizational Performance in The Shipping Industry. *Maritime Economics and Logistics*, 15, 1-31.

Chong, V. K. ve Rundus, M. J. (2004). Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance. *The British Accounting Review*, 36, 155-172.

Colligan, T. W. ve Higgins, E. M. (2005). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Health*, 21(2), 90-97.

Crosby, P. B. (2005). Quality Classic: Crosby's 14 Steps To Improvement. *Quality Progress*, December, 60–64. Erişim adresi: <https://124.im/Jlyc> (Erişim tarihi: 20.04.2024).

Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve Davranışı* (11. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çelik, A. (2010). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çetin, C. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi: İlke-Süreç-Uygulama* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Davenport, T. O. ve Levin-Scherz, J. (2017). Employers Use Stress Diagnostics To Define Strategy and Guide Action. *Benefits Quarterly*, 33(1), 28.

Deming, W. E. (2014). *Krizden Çıkış*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Demir, A. S. ve Taşkın H. (2008). İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(11), 1695-1709.

Demirtaş, H. ve Özer, N. (2007). Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1-18.

Develioğlu, K., Haşit, G. ve Bağcı, Ü. G. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 191-204.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(14), 60-87.

Doğan, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Durna, U. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 319-343.

Ebrahimi Z. F., Chong C. W. ve Rad R. H. (2014). TQM Practices and Employees' Role Stressors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(2), 166-183.

Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Alfa Basım.

Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayıncılık.

Eğri, O. (2003). Din Öğretimi, Öğrencilerin Yaratıcılık Yeteneklerini Nasıl Geliştirebilir?. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(2), 69-92.

Eldin, A. I. B. (2011). IA-Quality - General Concepts and Definitions. *Modern Approaches To Quality Control*, IntechOpen, 1-14.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erdem, A. T. (2021). A Tipi Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerine Etkisinde Ahlaki Çözülme Eğiliminin Aracı Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 47-62.

Eren, M. Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 89-106.

Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri* (7. Baskı). Beta Yayınları.

Ersarı, G. ve A. Naktiyok. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.

Erşan, A. A. (2007). *İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Ertekin, Y. (2006). *Stres ve Yönetim* (2. Baskı). Gazi Kitabevi.

Erturgut, R. (2015). *Kalite Uygulamaları ve Dönüştürücü Yönetim* (2. Baskı). İzmir: Seçkin Yayıncılık.

Farooq, M. S., Akhtar, M. S., Ullah, S. Z. ve Memon, R. A. (2007). Application of Total Quality Management in Education, *Journal of Quality and Technology Management*, 3 (1), 87-97.

Fidan, U. ve Özkan, N. (2019). Odaklanma – Meditasyon Sürecinin Aktif EMDR Yazılımı ile Kontrol Edilmesi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 34, 1.

Flynn, B. B., Sakakibara, S. ve Schroeder, R. G. (1995). Relationship Between JIT and TQM: Practices and Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1325-1360.

Forker, L. B. (1991). Quality: American, Japanese and Soviet Perspectives. *The Executive*, 5(4), 63-74.

Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 168.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Goetsch, D. L. ve Davis S. B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence*. UK: Pearson.

Gökçe, F. S. (2004). Stres Yönetimi: Bedene Yönelik Teknikler. *Türk Psikoloji Bülteni*, 34-35, 128-158.

Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Guion, C. L. (2010). *The Impact of TQM and Six Sigma Improvement Methodologies on Organizational Performance* (Doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis.

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

Gümüştakin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 61-85.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hackman, J. R. ve Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, (2), 309-342.

House, J. S. ve Kahn, R. L. (1985). *Measures and Concepts of Social Support*. Academic Press, New York.

Hoyer, R. W. ve Hoyer, B. B. Y. (2001). What is Quality? Learn How Each of Eight Well-Known Gurus Answers This Question. *Quality Progress*, 34 (7), 53-62.

Huggins, L. P. (1998). Total Quality Management and the Contributions of A.V. Feigenbaum. *Journal of Management History*, 4 (1), 60-67.

İkizler, H. C. ve Abdurrahman, K. (2000). Spor Yöneticilerinin İş Doyumu: Sakarya Uygulaması. 3. *Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İstanbul.

Imai, M. (1994). *Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: Brisa Yayınları.

Ishikawa, K. (1995). *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Işık, Y. (2021). *Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Işıksan, V. (1999). Stres Yönetimi. *Sosyal Hizmetler Dergisi*, 1(9), 44-52.

Işıksan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

ISO. (2012). *Quality Management Principles*. ISO Central Secretariat: Geneve. Erişim adresi: <https://124.im/a8iZu0> (Erişim tarihi: 20.04.2024).

Ivancevich, J., Konopaske, R. ve Matteson, M. (2013). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). McGraw-Hill Higher Education.

Jagusiak, K. M. (2017). PDCA Cycle as a part of Continuous Improvement in the Production Companya Case Study. *Production Engineering Archives*, 14.

Jamali, G., Ebrahimi, M. ve Abbaszadeh, M. A. (2010). TQM Implementation: An Investigation of Critical Success Factors. *2010 International Conference on Education and Management Technology*, 112-116.

Joiner, T. A. (2007). Total Quality Management and Performance: The Role of Organization Support and Co-worker Support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.

Kaba, İ. (2019). Stres, Ruh Sağlığı ve Stres Yönetimi: Güncel Bir Gözden Geçirme. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (73), 63-81.

Kalaycı, N. (2008). Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan “TKY Merkezi” ve “Eğitim Programları”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 163-188.

Karahan, M., Kuzu, Ö. H., Varol, F. ve Şahin, Ş. (2011). *İşletmelerdeki ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Uygulamalarının Performansı Üzerine Etkilerinin Toplam Kalite Yönetim Bağlamında Değerlendirilmesi*. XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 295-302.

Kavas, E. (2013). Dini Tutum-Stresle Başa Çıkma İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37, 7.

Keser, K. (1999). *ISO 9000* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.

Khakbazan. Z., Rahimi K. F., Abasszadeh F., Kazemi F. ve Fazli S. (2023). Determining The Relationship Between Stress Management and The Level of Perceived Job Stress and The Quality of Services Provided by Midwives Working in

The Maternity Department of Hospitals in Hamedan Province in 2022. *Avicenna J Nurs Midwifery Care*, 31(2), 134-143.

Kim, D. Y. (2010). *The Impact of Quality Management Practices on Innovation* (Doctoral Dissertation). Carleton University, Canada.

Kıngır, S. (2007). *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kıngır, S. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kırel, A. Ç. (2019). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kırel, Ç. (1994). *Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Klarreich, S. H. (1996). *Stressiz Çalışma Ortamı*. Çev. Bengi Güngör. Ankara: Öteki Yayınevi.

Koçak, O. ve Taşçı, A. (2018). Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Sosyal Hizmet Kurumlarına Etkisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 13(1), 79-89.

Koçel, T. (1987). *Yönetimde Stres Yaratıcı Faktörler*. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), Stres Yönetimi Semineri, Gebze, Kocaeli.

Koçyiğit, M., Duran, C. ve Koçyiğit, Y. (2011). KOBİ'lerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 539-561.

Kreitner, M., Knicki, A. ve Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Kumar, M. P., Raju, N. V. S. ve Kumar, M. V. S. (2016). Quality of Quality Definitions-An Analysis. *International Journal of Scientific Engineering and Technology*, 5 (3), 142-148.

Kuruşcu, M. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Lagrosen, S. ve Lagrosen, Y. (2022). Workplace Stress and Health—The Connection to Quality Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 113-126.

Lane, J. D., Seskevich, J. E. ve Pieper, C. F. (2007). Brief Meditation Training Can Improve Perceived Stress and Negative Mood. *Alternative Therapies in Health & Medicine*, 13(1), 38.

Lapina, I., Briede, I. ve Aramina, D. (2021). Interrelation of Process Management and Employee Stressors in Organization. In Proceedings of the 25th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI).

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.

Liliana, L. (2016). *A New Model of Ishikawa Diagram for Quality Assessment*. 20th Innovative Manufacturing Engineering and Energy Conference.

Lukas, B. A. ve Maignan, I. (1996). Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers. *Journal of Market Focused Management*, 1, 175-187.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill, New York.

Masschelein, J. ve Quaghebeur, K. (2005). Participation for Better or for Worse?. *Journal of Philosophy of Education*, 39 (1), 51-65.

McAdam, R. ve Bannister, A. (2001). Business Performance Measurement and Change Management within a TQM Framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 88-108.

McCoy, J. M. ve Evans, G. W. (2005). Physical Work Environment. *Handbook of Work Stress*, 219-245.

Mojtahedzadeh, R. (2014). *The Effect of Quality Culture and Organisational Performance in Iran Car Manufacturing Companies* (Doctoral Dissertation). Multimedia University, Malezya.

Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2008). *Organizational Behavior Managing people and organizations*. Dreamtech Press.

Nabiyeva, G. (2021). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İşgörenlerin Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide İş Stresinin Rolü* (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Nespereira-Campuzano, T. ve Vazquez-Campo, M. (2017). Emotional Intelligence and Stress Management in Nursing Professionals in a Hospital Emergency Department. *Enfermeria Clinica (English Edition)* 27(3), 1–7.

Neyestani, B. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. *Zenodo*. Erişim adresi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.345428> (Erişim tarihi: 20.04.2024).

Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş Ortamında Stres Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 15–42.

Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005). *Kamu Kurumlarında Mükemmellik*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Öner, E. (2007). *Kalite Güvencesi*. Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Tekstil Eğitim Bölümü Ders Notları, İstanbul. Erişim adresi: <https://124.im/R2U7OwM> (Erişim tarihi: 20.04.2024).

Özalp, E ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış* (7. Baskı), Ekin Yayınevi: İstanbul.

Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.

Özçelikel, H. (1997). *Japon Yönetim Sistemleri*. İstanbul: Söz Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 115-134.

Özgen, H. (2003). İşletmelerde Zaman Yönetimi. *Standart Dergisi*, (42), 17-20.

Özkan, Ö. ve Özmutaf, N. M. (2023). Stratejik Yönetim Süreci ve Kalite Yönetimi Arasında İlişkisellik: İzmir İlinde Bir Araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 9(111), 7065-7075.

Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. *U. Journal of Fisheries & Aquatic Sciences*, 23(12), 75-81.

Özmutaf, N. M. (2010). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stres ve Gönüllülük*. İzmir: Birleşik Yayıncılık.

Özmutaf, N. M. (2019). *Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetimsel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Pehlivan, İ. (2002). *İş yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Poyraz, F. (2022). *Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Belediye Personelleri Motivasyonuna ve İş Tatminine Etkisi: Anamur ve Bozyazı Belediyeleri Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14th ed.). (Translation Editor: İnci Erdem). Ankara: Nobel Publications.

Rowshan, A. (2003). *Stres Yönetimi*. Çev. Cüceloğlu, Ş. İzmir: Sistem Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* (3.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sarp, N. (2000). Hekim ve Stres Yönetimi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53(2), 133-137.

Sarikaya, N. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Sayadia, S., Gheisari, F., Astarki, S. ve Meftah, N. (2014). The Relationship Between Total Quality Management and the Stress Factors of Employees' Role. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(3), 326-342.

Schafer, W. (1987). *Stress Management for Wellness*. New York: Mc Graw Hill.

Schultz, D. ve Schultz, S. E. (2006). *Psychology and Work Today* (9th Edition). UK: Pearson International Edition.

Schwarzer, R. ve Knoll, N. (2007). Functional Roles of Social Support Within the Stress and Coping Process: A Theoretical and Empirical Overview. *International journal of psychology*, 42(4), 243-252.

Sert, M. (2015). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kalite Belgelerine Sahip İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Sethi, T., Vermani, R. ve Verma, M. (2015). Stress Management: Its Cause and Effect. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(2).

Sevimler, S., Duran, C. ve Çetindere, A. (2011). Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 77-95.

Shewhart, W. A. (1931), *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Republished ed., 50th anniversary Commemorative Reissue by American Society for Quality control, Milwaukee, WI.

Sığrı, Ü. (2007). Geçici ve Daimi Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin, Yatkinlıklarının ve Stresle Baş Etme Tazrlarının Mukayeseli Analizi. *Öneri Dergisi*, 7, 177-188.

Smollan, R. K. (2017). Supporting Staff Through Stressful Organizational Change. *Human Resource Development International*, 20(4), 282-304.

Spencer, B. A. (1994). Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.

Steve M. J. ve Elacqua T. C. (1999). Time Management as a Moderator of Relations Between Stressors and Employee Strain. *Work & Stress*, 13(2), 182-191.

Stevenson, W. J. (2007). *Operations Management*. New York: McGraw Hill.

Stoica, M. ve Buicu, F. (2010). Occupational Stress Management. *Management in Health*, 14(2), 7-9.

Stranks, J. (2005). *Stress at Work: Management and Prevention*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Suarez, J. G. (1992). *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Arlington, VA: Department of the Navy TQL Office.

Sumarjan, N. (2011). *Exploration of Quality Management Practices in Malaysian Hotels: An Equilibrium Approach* (Doctoral Dissertation). Iowa State University, ABD.

Summers, D. C. S. (2005). *Quality Management: Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Szeto, E. (2000). Innovation Capacity: Working Towards a Mechanism for Improving Innovation Within an Inter-Organizational Network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149-157.

Şahin, Y. (2011). *Sıfır Hatalı Sistem Tasarımı ve Uygulaması* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Şale, İ. (2002). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (19. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Pegem a Yayıncılık.

Taguchi, G. ve Clausing, D. (1990). Robust Quality. *Harvard Business Review*, January-February.

Tari, J. J., Molina, J. F. ve Castejon, J. L. (2007). The Relationship Between Quality Management Practices and Their effects on Quality Outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501.

TDK. (2024). *Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı*. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 20.04.2024)

TDK. (2024). *İletişim*. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 20.04.2024)

Teh P. I., Ooi K. B. ve Yong C. C. (2008), Does TQM Impact on Role Stressors? *A Conceptual Model Industrial Management and Data Systems*, 108(8), 1029-1044.

Tekin, E., Yazgan Ç. Z. ve Gede, S. (2019). Farklı Meslek Gruplarında Çalışanların Algılanan Stres Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Üzerine Bir Araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 79-89.

Tikici, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Torres, S. J. ve C. A. Nowson. (2007). Relationship Between Stress, Eating Behavior and Obesity. *Nutrition*, 23(11-12), 887-94.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Türkan, Y. S. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.

Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 55, 16-56.

Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 23(3), 175-184.

Yalçın, A. (2013). *İletişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yamuç, V. A. ve Türker, D. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 389-423.

Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

Yıldız, M., Güç, K. ve Erdem, S. (2015). Stresle Başa Çıkma Tutumlarının İnsani Değerler Açısından İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Çalışma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(1), 41-62.

Weinstein, M. B. (1997). *Total Quality Safety and Management Auditing*. USA: CRC Press.

Whitligton, G. H. (1994). *Bir Psikiyatristin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı. Stresle Başa Çıkma*. Çev. Neslihan Rugancı. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.



EKLER

Ek 1: Kalite Yönetiminin Temel Unsurları ve Stres Yönetimine Yönelik Anket Formu

Kalite Yönetiminin Temel Unsurları ve Stres Yönetimine Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı, organizasyonlarda kalite yönetiminin (KY) temel unsurlarının stres yönetimi ile ilişkisine yönelik çalışan algılarının belirlenmesidir. Organizasyonel bağlamda kalite yönetimi üretim öncesi, üretim, satış ve satış sonrası tüm süreçlerdeki sürdürülebilir bir kalite anlayışını kapsamaktadır. Stres, organizmanın / kişinin doğal bir tepkisi ancak pek çok olumsuzluğu beraberinde getirebilecek aşırı stresin önüne geçilmesi için organizasyonlarda çeşitli yönetsel süreçler ve yaklaşımlar ortaya konulabilmektedir. Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete katılan bireylerin ve organizasyonların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi cevaplama süresi ortalama beş dakikadır. Her soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Dilzat CHOMU KYZY
Prof. Dr. Neziha Metin ÖZMUTAF
Katip Çelebi Üniversitesi, İ.B.F., Çiğli / İZMİR

e-mail: dilzat.chomu@gmail.com

Yaşınız:
Cinsiyetiniz: 1()Kadın 2()Erkek
Eğitim durumunuz: 1()Lise 2()Lisans 3()Lisansüstü
Deneyim süreniz (yıl):
Çalıştığınız işletmedeki deneyim süreniz (yıl):
Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz: 1()Üretim 2()Finans 3()Pazarlama 4()Ar-Ge 5()Diğer:.....
Çalıştığınız işletmenin kuruluş yılı:
Çalıştığınız işletmedeki çalışan sayısı:
İş hayatında ağırlıklı olarak kişilik yapınız: 1()Aceleci, heyecanlı vb. 2()Sakin, dingin vb. 3()1 ve 2'nin karışımı
Egzersiz alışkanlığınız: 1()Her gün 2()Haftada bir kaç defa 3()Nadiren 4()Hiç
Öğün (beslenme) alışkanlığınız: 1()Düzenli 2()Düzensiz
Stresli olduğunuzda davranış biçiminiz (Birden fazla işaretleyebilirsiniz):
 1()Çatışma 2()İçine dönme 3()Konuyu başkaları ile paylaşma isteği
 4()Beslenme alışkanlığında değişim 5()Ortamdan uzaklaşma 6()Diğer:

Size göre uygulamada	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
Kalite yönetiminin örgütsel bağlamda stratejik önemi	5	4	3	2	1
Stres yönetiminin stratejik bağlamda önemi	5	4	3	2	1
Kalite yönetimi ve stres yönetimi ilişkisinin önemi	5	4	3	2	1

Önermeler		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyorum
Organizasyonda kalite yönetiminin temel unsuru olarak stres sürecinin yönetimi bağlamında pozitif etkiye sahiptir						
1	Kalitenin stratejik bir çerçevede önemslenerek süreçlere yansıtılması	5	4	3	2	1
2	Kalitenin bir kültür unsuru olarak önemslenmesi	5	4	3	2	1
3	Uygun standardizasyon süreçleri ve kalite politikalarının oluşturulması	5	4	3	2	1
4	Kalitenin üst yönetimin liderliğinde sahiplenilerek uygulamaya yansıtılması	5	4	3	2	1
5	Davranışsal boyutun (kişilik, algı, tutum, davranış vb.) etkin bir şekilde amaçlara yönltilmesi	5	4	3	2	1
6	İç ve dış müşteri odaklılık bağlamında bütünleştirici süreçlerin varlığı	5	4	3	2	1
7	Müşteri ilişkilerinde satış sonrası hizmetlerin en iyi koşulları ve iletişim süreçlerini kapsaması	5	4	3	2	1
8	Motivasyonu ve iş tutumları pozitif çalışanlar için gerekli yönetsel, bireysel ve çevresel çaba	5	4	3	2	1
9	Katılımcı bir yönetim yaklaşımı çerçevesinde yüksek çalışan motivasyonu	5	4	3	2	1
10	İşin niteliğine ve süreçlere uygun eğitim süreçlerinin (iş başı, iş dışı, bilgi teknolojileri destekli vb.) gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
11	Kalitenin süreçsel çerçevede değerlendirilerek sürekli iyileştirme / gelişime yönelik çabalar	5	4	3	2	1
12	Sürdürülebilir ve analiz edilebilir çerçevede veri odaklı karar verme süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1

Lütfen Sayfayı Çeviriniz

13	Ar-Ge faaliyetleri çerçevesinde inovatif yaklaşımların yüksek düzeyde yer alması	5	4	3	2	1
14	Kalitenin tabandan tavana ve tavandan tabana bütünleştirici bir çerçevede gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
15	Sorunlar ortaya çıkmadan o sorunların önlenmesine yönelik yaklaşımlar	5	4	3	2	1
16	Pozitif, sürdürülebilir ve alternatifli paydaş (iç ve dış) ilişkilerinin varlığı	5	4	3	2	1
17	İşlerin gerektirdiği çevresel koşullara (ısı, ışık, gürültü, ergonomi, sağlık, hijyen vb.) dikkat edilmesi	5	4	3	2	1
18	Yasal konuların gerektirdiği konulara uygunluğa özen gösterilmesi	5	4	3	2	1

Organizasyonlarda stres yönetimi çerçevesinde önemlidir						
1	Stres yönetiminin stratejik bir çerçevede uygulamaya yansıtılması	5	4	3	2	1
2	Stres yönetiminin her seviyede uygun liderlik yaklaşımları ile desteklenmesi	5	4	3	2	1
3	Stresin kaynak ve düzeyleri çerçevesinde stresle baş etmeye yönelik sürdürülebilir çalışmalar	5	4	3	2	1
4	Her türlü konuda (iş, toplantı, görüşme vb.) zaman yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
5	İnsan kaynaklarına yönelik fonksiyonel çalışmaların yeterli düzeyde olması	5	4	3	2	1
6	Uygun çevresel koşulların (ısı, ışık, gürültü, ergonomi, sağlık, hijyen vb.) varlığı	5	4	3	2	1
7	Bireysel bağlamda stresle baş etme konusunda algı farkındalığının bulunması	5	4	3	2	1
8	Çalışanlara stres bağlamında danışmanlık ve gerektiğinde profesyonel desteklerin sağlanması	5	4	3	2	1
9	Stresin üstesinden gelmeye yönelik etkili eğitim süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
10	İş ve özel yaşam bütünlüğünü destekleyecek pozitif yönelimler	5	4	3	2	1
11	Çalışanların endişe, korku, ürkme ve gerçeği farklı şekilde yansıtmaya vb. belirtilerini ortadan kaldıracak etkili iletişim süreçleri	5	4	3	2	1
12	Strese yönelik geri bildirimler alınarak problemlerin katılımcı şekilde çözülmesi ve iyileştirilmesi	5	4	3	2	1
13	Huzursuzluk ve çatışmaların temel nedenlerinin belirlenmesi ve harekete geçilmesi	5	4	3	2	1
14	Güven, işbirliği ve etik değerlere dayalı pozitif insan (ast, üst, müşteri vb.) ilişkileri	5	4	3	2	1
15	İşin niteliği ve koşullara göre alternatif çalışma şekilleri (evden, yarı zamanlı, online, hibrit vb.)	5	4	3	2	1
16	Olağan dışı durumlar (afetler, krizler vb.) için yeterli çalışmaların ve farkındalığın ortaya konulması	5	4	3	2	1
17	Çalışanlarla kişilik, algı, tutum, aidiyet, beklenti, inanç ve davranışlarına yönelik empati kurulabilmesi	5	4	3	2	1
18	Meşru olduğunda ve gerektiğinde yeterli düzeyde sabır ve toleransın gösterilebilmesi	5	4	3	2	1
19	Çalışan yakınları ile ilgili olumsuz (hastalık, ölüm, kaza, yaralanma, geçimsizlik, ayrılık vb.) süreçlerin iyi bir şekilde analizi ve harekete geçilmesi	5	4	3	2	1
20	İş yoğunluğu çerçevesinde görüşlerin alınması ve gerekli özenin gösterilmesi	5	4	3	2	1
21	Sorunların katılımcı şekilde analiz edilerek çözülmesi	5	4	3	2	1
22	Ekip çalışmalarında huzursuzlukların önüne geçilecek tedbirlerin varlığı	5	4	3	2	1
23	Performansı yüksek bireylerin ödüllendirilmesi ve diğerlerinin de istekliliklerinin artırılması	5	4	3	2	1

Ek 2: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu Etik Onay Belgesi

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

ETİK ONAY BELGESİ

ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	Kalite Yönetiminin Temel Unsurlarının Stres Yönetimi ile İlişkisi: "İzmir İlinde Bir Araştırma"
SORUMLU ARAŞTIRMACININ ADI SOYADI	Dilzat CHOMU KYZY
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ KARAR	Bu araştırmanın amacı; organizasyonlarda kalite yönetiminin (KY) temel unsurlarının stres yönetimi ile ilişkisine yönelik çalışan algılarının belirlenmesidir.
ETİK KURUL KARARI	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın /çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın / çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen kişilerle gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.
KARAR NO	2024/04-12
KARAR TARİHİ	20.03.2024

SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

ADI SOYADI	ÜYE BİLGİLERİ	İMZA
Prof. Dr. Özge KARAEĞE	Başkan	
Prof. Dr. M. Ağâh TEKİNDAL	Başkan Yardımcısı	
Doç. Dr. Hakkı KARASAHİN	Raportör	KATILMADI
Prof. Dr. Nurcihan KİRİŞ	Etik Kurul Üye	
Prof. Dr. Levent ÇETİN	Etik Kurul Üye	
Prof. Dr. Cenk DEMİRKIRAN	Etik Kurul Üye	KATILMADI
Prof. Dr. Sedef EYLEMER	Etik Kurul Üye	
Prof. Dr. Aytuğ ARSLAN	Etik Kurul Üye	
Doç. Dr. Betül AKTAŞ	Etik Kurul Üye	
Doç. Dr. Sehran DİLMAÇ	Etik Kurul Üye	
Doç. Dr. İlknur Naz GÜRŞAN	Etik Kurul Üye	KATILMADI

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: MT4C9AF Belge Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ikc-ebys>

