

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARA YÖNELİK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

**Sema MUCIR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2022**

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARA YÖNELİK TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

**Sema MUCIR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Meral ELÇİ

**GEBZE
2022**



YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26/01/2022 tarih ve 2022/04-04 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 15/02/2022 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Sema Mucır'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDI

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, işletmeler için birçok avantaj sağlayan Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması olarak kabul edilen liderlik, örgütsel güven ve personel ilişkilerinin iş performansı ve iş tatminine olan etkilerini ölçmektir. Araştırma, Kocaeli ilindeki otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir tasarım-mühendislik firmasında gerçekleştirilmiştir. Çalışma, gönüllü katılım esasına dayanarak 361 kişi ile anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Araştırma amacına yönelik gerçekleştirilen hipotez testlerinde, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının alt boyutları olan “Örgütsel Güven” ve “Personel İlişkileri”nin, hem iş tatminini hem de iş performansının alt boyutları olan “Bağlamsal Performans” ile “Görev Performans”ını pozitif etkilediği bulgulanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının alt boyutu olan “Liderlik” alt boyutunun iş performansı alt boyutları olan “Bağlamsal Performans”ı pozitif etkilediği; “Görev Performansı”nı ise pozitif etkilemediği bulgulanmıştır. Bu sonuçlar ışığında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının hayata geçirilmesiyle çalışanların performans ve iş tatminlerinde artış sağlanabileceği öngörülebilir.

Anahtar Kelimeler: TKY, İş Performansı, Bağlamsal Performans, Görev Performansı, İş Tatmini

SUMMARY

The aim of this study is to measure the effects of leadership, organizational trust and personnel relationships on job performance and job satisfaction, which are considered to be a Total Quality Management Practice that provides many advantages for business. The research was carried out in a design and engineering company operating in the automotive sector in Kocaeli province. The study was carried out using the survey method with 361 people on the basis of voluntary participation. The obtained data were analyzed in the SPSS package program. The research performed for the purpose of hypothesis testing in lower dimensions of total quality management practices with “organizational trust” and “job satisfaction and job performance of personnel relations with both lower dimensions “contextual performance” and “Performance Task”ini should affect were positive. It has been found that the “Leadership” sub-dimension, which is a sub-dimension of Total Quality Management practices, positively affects the “Contextual Performance”, which is a sub-dimension of business performance, and it has not positively affected the “Task Performance”. In the light of these results, it can be foreseen that an increase in the performance and job satisfaction of employees can be achieved by implementing Total Quality Management Practices.

Key Words: TQM, Job Performance, Contextual Performance, Task Performance, Job Satisfaction

TEŞEKKÜR

BaŐta, yüksek lisans eğitimimde yardımlarıyla destek olan ve bu alıŐmanın oluŐmasını sağlayan danıŐman hocam Do. Dr. Meral ELİ'ye,

Btn alıŐmam boyunca, bilgi birikimini ve tecrübelerini benimle paylaŐan, tüm sorularıma sabırla cevap veren, olumlu tavrıyla beni destekleyen değerli hocam ArŐ. Gör. Gülay Murat EMİNOĞLU'na,

Son olarak tüm hayatım boyunca aldığım ve alacağım kararları destekleyen eŐim Ender MUCİR'a ve aileme en içten teŐekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	I
SUMMARY	II
TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER	IV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE KAVRAMI	3
2.1. Toplam Kalite Yönetimi	3
2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi	3
2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	4
2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutları	6
2.1.3.1. Üst Yönetimin Liderliği	7
2.1.3.2. Müşteri Memnuniyeti/Katılımı	8
2.1.3.3. Eğitim ve Öğretim	10
2.1.3.4. Kültür	10
2.1.3.5. Güven	11
2.1.3.6. Takım Çalışması	11
2.1.3.7. Çalışan Katılımı	12
2.1.3.7. İş Sürekliliği	12
2.2. Otomotiv Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	12
2.2.1. Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Tasarım-Mühendislik Firmalarında Toplam Kalite Yönetimi	13
3. PERFORMANS KAVRAMI	14
3.1. Performans Kavramının Boyutları	14
4. İŞ PERFORMANSI	17
4.1. İş Performansının Boyutları	17
4.1.1. Görev Performansı	17
4.1.2. Bağlamsal Performansı	19

5. İŞ TATMİNİ	20
5.1. İş Tatmininin Faktörleri	21
5.1.1. Tazminat ve Çalışma Koşulları	21
5.1.2. İş Yaşam Dengesi	22
5.1.3. Saygı ve Tanınma	22
5.1.4. İş Güvenliği	22
5.1.5. Değişiklik	22
5.1.6. Kariyer Gelişimi	22
6. HİPOTEZ GELİŞTİRME	23
6.1. Toplam Kalite Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	23
6.2. Toplam Kalite Yönetimi ile İş Performansı Arasındaki İlişki	24
7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	27
7.1. Araştırmanın Amacı	27
7.2. Araştırmanın Önemi	27
7.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	27
7.4. Ölçüm ve Örneklem	28
8. ANALİZ VE BULGULAR	30
8.1. Örneklem Ait Demografik Bulgular	30
8.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	31
8.3. Açıklayıcı Faktör Analizi	32
8.5. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	34
8.6. Regresyon Analizi	35
9. SONUÇ VE ÖNERİLER	38
KAYNAKLAR	42
ÖZGEÇMİŞ	51
EKLER	52

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Açıklamalar

Kısaltmalar

<i>TKY</i>	: Toplam Kalite Yönetimi
<i>BBYD</i>	: Bilgi, Beceri, Yetenek ve Diğer
<i>ISO</i>	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
<i>vd.</i>	: ve diğerleri
<i>et al.</i>	: ve diğerleri
<i>KMO</i>	: Kaiser-Mayer-Olkin
<i>KOBİ</i>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
3.1: DEĞER ZİNCİR MODELİ	16
6.1: ARAŞTIRMA MODELİ	26



TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: ISM MODEL GELİŞTİRMEDE KULLANILMIŞ TKY UYGULAMALARI	6
8.1: DEMOGRAFİK VERİLER	30
8.2: KMO VE BARTLETT'S TESTLERİ	32
8.3: AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	32
8.4: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	33
8.5: DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN KORELASYON KATSAYILARI, ORTALAMALARI VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	34
8.6: REGRESYON ANALİZİ- TKY ALT BOYUTLARI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	35
8.7: REGRESYON ANALİZİ- TKY ALT BOYUTLARI İLE BAĞLAMSAL PERFORMANS 6 ARASINDAKİ İLİŞKİ	36
8.8: REGRESYON ANALİZİ- TKY ALT BOYUTLARI İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	37

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte ulusal veya uluslararası rekabetin sebep olduğu, şirketlerin kendi sektörlerinde var olacağı ve kar elde edeceği ortamı oluşturması için bazı zorluklar meydana gelmektedir. İşletmelerin küreselleşmesi, bilgi ve teknolojilerdeki gelişmeler, pazar rekabetin artması ve alanındaki birçok değişimle birlikte işletmeleri daha karmaşık hale getirmiştir. Bu karmaşıklığı çözebilmek için işletmelerin benimsediği, rekabet ortamında avantaj sağlayabileceği uygulamalar vardır (Avcı, 2009).

Rekabetin artması ile şirketlerin stratejilerinde de değişim ve gelişimler meydana gelmiştir. Bu değişime ayak uydurmak için küresel anlamda şirketlerin bulunduğu iş dünyasında şirket çalışanları önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların tatmin durumu, motivasyonu ve performansı, şirketlerin bu değişikliklere daha kolay adapte olmasını sağlayacaktır. Ayrıca doğru fikir ve projeler, yapılan işin doğru ve zamanında yapılması gibi unsurlar ancak işinden memnun olan, iş performansı yüksek, işine sadık, işini çok seven ve işine karşı hep olumlu yaklaşan çalışanlardan elde edilecek çıktılardır (Özpehlivan, 2018).

İş tatmini ve iş performansı, iş dünyasında değişen örgütsel faktörler ve birçok alanda incelenmiştir. İş tatmini ve iş performansı, hem çalışanı hem de işletmeyi etkilemektedir. İşten tatmin olmama ve iş performansının düşük olması sonuçları işletmelerin rekabeti için olumsuz bir sonuçtur. Bu nedenle üst yönetimin çalışanların iş tatminini arttırarak işten memnuniyet seviyesini arttırması, çalışma ortamını olumlu etkilemektedir (Topal ve Şahin, 2017). Dolayısıyla işletme bundan olumlu etkilenmektedir. Bunun için yöneticilerin, çalışanların moralini yükseltmesi ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için onların ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmalarını sağlaması gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde iş tatmininin ve iş performansının açıklanmasında birçok farklı tanım ve hangi örgütsel ve bireysel faktörlerden etkilendiğine yönelik birçok farklı çalışma mevcuttur. Yapılan araştırmalarda iş tatmininin ve iş performansının etkilendiği ve güçlendirdiği düşünülen birçok faktör belirtilmiştir (Leblebici, 2012). Bu faktörlerden birinin de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) faktörü olduğu düşünülmektedir.

TKY, kalite, verimlilik müşteri memnuniyeti ve karlılık açısından performansı artırmak amacıyla firma bazında yönetim için sistematik bir kalite iyileştirme yaklaşımıdır. TKY uygulamaları onlarca yıldır dünya çapında birçok firma tarafından benimsendiğinden, farklı alanlardan birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. TKY uygulamalarıyla ilgili birçok başarı öyküsü olsa da, bazı TKY programları başarısız olmuş ve bazı yazarlar bu başarısızlıkların nedenlerini bulmuşlardır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010).

TKY uygulamaları, işletmelerde rekabet avantajı sağlayacağı ve yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebileceği bir unsur olduğundan çok önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin rekabet ortamında iş performansı ve iş tatminini artırması gerektiğinden, TKY, 20. yy. sonlarında globalleşme ve rekabetin artması neticesinde bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır (Özden, 1999). Ayrıca çalışanların amaçları ve istekleri doğrultusunda tatmin edilmesi, iş performansını da birlikte getirecektir.

TKY insanların işte gerçekte nasıl davrandıklarını değiştirmelidir. İnsanlar daha çok çalışmalıdır, bu ise daha akıllı (daha fazla bilgi ve beceri ile) ve TKY altında daha duyarlı (müşteri gereksinimlerine daha iyi uyum sağlayan görev performans stratejileri ile) olmaları ile mümkündür. Bu hedeflere ulaşmanın anahtarı üç davranışsal süreçtir: motivasyon, öğrenme ve değişim (Hackman and Wageman, 1995).

Çalışmanın amacı, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde TKY uygulamalarından liderlik, örgütsel güven ve personel ilişkilerinin iş tatmini ve iş performansı alt boyutu olan bağlamsal ve görev performansı üzerindeki etkisini irdelemektir. Araştırmanın örneklemini otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir tasarım- mühendislik firmasındaki 361 beyaz ve mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Anketler yapılırken, verilerin daha kolay toplanabileceği “kolayda örnekleme yöntemi” kullanılmıştır.

Çalışma dokuz bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde çalışmanın amacı açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde kalite ve TKY kavramları ve uygulamaları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde performans kavramı, dördüncü bölümde iş performansı kavramı, beşinci bölümde iş tatmini kavramı açıklanmıştır. Altıncı bölümde TKY uygulamaları ile iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yedinci bölümde araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları belirtilmiştir. Sekizinci bölümde ise elde edilen bulgular analiz edilmiş olup, son bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. KALİTE KAVRAMI

Kalite kelimesinin anlamının ortaya çıkış noktası, insanlarda ve yöntemlerde oluşabilecek hataları yok sayma ve daha iyiye ulaşma arzusudur. Latin kökenli bir kelime olan kalite, “Qualis” sözcüğünden ortaya çıkmış ve “Qualitas” kelimesi ile anlamlı hale gelmiştir (Yılmaz, 2003).

Kalite, toplum içerisinde önceliği ve iyiliği gösterirken; işletmeler için ürün ve hizmetin üstünlük ve ayrıcalığının olduğunu göstermektedir. Kalite kavramının bireyler ve toplumlar üzerinde farklılaşması, kişisel düşüncelerin değerlendirilmesinden kaynaklandığı için ürün ve hizmetlerle ilgili kalite sözcüğü tüketicilerde farklı anlamlar oluşturmuştur (Özçakar, 2010).

Kalitenin amacı, müşteri ihtiyacını karşılamak; bu doğrultuda müşteri memnuniyetini sağlamak ve geliri arttırmaktır. Bununla birlikte, daha kaliteli ürün veya hizmet sağlamak, yatırım ve maliyet demektir. Bu anlamda yüksek kalite, genellikle yüksek maliyet demektir (Eldin, 2011).

Bazı yöneticiler “hata ve yanlışların olmadığı ürün ve hizmet” olarak; bazıları ise “mükemmeliyet derecesinde ürün ve hizmet” olarak kaliteyi nitelendirmektedir. Bunun dışında yönetim uzmanları “uygunluk kalitesi” (alıcı nezdinde istenen nitelikler ve standartlara uygunluk) ve “tasarım kalitesi” (örgüt nezdinde istenen tasarım niteliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflandırması da yapmaktadır (Aktan, 2012).

İşletmeler müşteri beklentilerini karşılamadan önce müşteri profillerini çıkarmak zorundadır. Çünkü yüksek düzeyde kalite sunmak, paydaşların ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile olmaktadır. Üretim firmalarında, ürettiği malı son alan kişi müşteri olarak nitelendirilirken, hizmet sektöründe müşteri, çalışanlar, tedarikçiler, danışmanlık, bankacılık gibi kişi veya kuruluşlar olarak nitelendirilebilir (Bengisu, 2007).

2.1. Toplam Kalite Yönetimi

2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi

19. yüzyılda endüstriyel sistemlerin kurulması ile başlayan; 20. Yüzyılda Henry Ford’un Ford fabrikasında hareketli montaj hattını kurması ile montaj hattı basitleştirilmiş ve az maliyetle daha kaliteli ürünlerin üretimi sağlanmıştır. Bu

doğrultuda kalitenin sürekliliğinin sağlanması için kalite biriminin kurulması gerektiği anlaşılmıştır. Fakat bu birim sorunlu parçaları durdurmaktan öte geçememiştir. 2. Dünya Savaşı sonrasında Japonlar, Henry Ford'un yönetim biçimini kabullenip daha kaliteli ürünler üretmiştir ve TKY uygulanmaya başlanmıştır. 1950'den sonra TKY, çalışanlar tarafından benimsenmeye başlanmıştır. Japon yöneticiler her düzeydeki çalışanlara TKY konusunda gerekli eğitimler vererek bilinçlendirmiştir (Ergülen ve Atcı, 2020).

TKY'ye ilişkin birçok tanımı vardır:

Miller'a (1996) göre, üst yönetimin, tüm görevleri yerine getirirken organizasyondaki herkesin, hem dış hem de iç müşterilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan veya aşan standartlar oluşturmasını ve elde etmesini sağlamak için gerekli adımları attığı devam eden bir süreçtir.

Öğüt'e (2001) göre, bir organizasyonda iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin yerine getirilmesini öngören bir yönetim felsefesidir.

Yatkin ve Gökhan'a (2004) göre, TKY, dar anlamda "mal ve hizmet kalitesini" geniş anlamda ise kurum veya örgüt veya organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için yapılması gereken tüm çabaları ifade eder.

Öztürk'e (2013) göre müşterilerin şu andaki ve gelecekteki beklentilerini aşmak ve karşılamak için, yönetim kalitesini, örgüt kalitesini, çalışanın kalitesini, yapılan işin kalitesini ve ürün ve hizmet kalitesini, sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim anlayışıdır.

Tekin ve Zerenler'e (2008) göre ise işletmelerde üst yönetimin sorumluluğunun vurgulanması, her düzeyde ve alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, kalite geliştirmenin sürekli kılınması ve kalite çemberleri içinde işletmelerde tüm çalışanların kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması" olarak tanımlanmaktadır.

2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Ürünlerin kalitesini artırmak için yaygın olarak kullanılan bir yöntem, TKY'yi etkin bir şekilde gerçekleştirmek ve TKY'yi tanımlamaktır çünkü TKY, oldukça karmaşık bir yapıdadır. TKY, süreçleri, üretimi, hizmetleri ve çalıştıkları kültürü geliştirmek için tüm örgüt üyelerinin katılımına dayanır. TKY, kuruluşun tüm üyeleri ve kuruluşun bulunduğu topluluk için kar sağlar. Deming, müşterilerin ihtiyaçlarını

rakiplerinden daha iyi, daha güvenli, daha kolay ve daha hızlı karşılayan ürün ve hizmetler sunmak amacıyla bir kuruluşun gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri sürekli iyileştirmek olduğunu ve bu doğrultuda üst düzey yöneticilerin önderliğinde tüm personelin katılımını kullandığını genel bir yönetim sistemi olarak tanımlar (Shahin, 2011).

TKY, örgüt içindeki tüm kaynakları optimum seviyede kullanılmasını sağlar. TKY, örgüte ilişkin ürün ve hizmeti ticari, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları en iyi düzeyde kullanmayı ve kaynakların tüm faaliyetlerini planlayarak koordinasyonunu sağlamaya yöneliktir (Akdağ, 2005).

TKY, tüm süreçlerin ve işlevlerin iyileştirilmesinde, yönetim biçiminin değiştirilmesinde ve müşteri memnuniyet sağlamada önemli rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için ise doğru işin yapılması ve müşteriye kalite değerinin doğru aktarılması gerekmektedir. Bu sebeple kuruluş içerisindeki işlevlerin ve operasyondaki birimleri sürekli iyileştirilmesindeki amaç, müşteri memnuniyetini ve mutluluğunu sağlamak için kalite değeri yüksek ürün ve hizmetler sunmaktır (Zaid et al., 2020).

20. yy. sonlarında globalleşme ve rekabetin şiddetlenmesi neticesinde bir yönetim yaklaşımı olarak meydana gelmiştir (Özden, 1999). Bu globalleşme ve rekabetin artması, TKY'yi sürekli gelişen ve iyileşen bir yapı haline getirmiştir. TKY; yenilikçi bir yönetim anlayışı olması sebebiyle müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama temeline dayalıdır (Aksu, 2009).

TKY'ye bağlı temelde bazı uygulamalar vardır. Bu uygulamalar liderlik, bağlılık, toplam müşteri memnuniyeti, sürekli gelişme, toplam katılım, eğitim ve öğretim, problemleri sahiplenme, ödüllendirme ve tanıma, hata önleme ve takım çalışmasıdır (Quinn et. al., 2009).

Müşteri mutluluğunun oluşmasına yardımcı olacak bir unsurla süreçleri düzenlemek temel amacıdır. TKY'nin iç müşteri ve dış müşteriye yarar sağlayan birçok amacı vardır. Mamafih tüm çalışanların katılımı sayesinde kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve maliyetlerin en aza indirilmesi en önemli amacıdır (Yayla ve Urgan, 2019).

Daha basit bir ifadeyle; TKY'nin amacı, müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunarak örgüt için verimliliği arttırmak ve maliyeti düşürmektir. Daha kaliteli bir ürün ve daha düşük fiyatlandırma ile örgütün rekabet konumu artacak ve bunun sonucunda

örgütün kar ve hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşması sağlanacaktır (Besterfield et al., 2012).

2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutları

Tablo 2.1: ISM Model Geliştirmede Kullanılmış TKY Uygulamaları

Uygulama Numarası	TKY Uygulaması
1	Üst Yönetimin Liderliği
2	Müşteri Odaklılığı
3	Eğitim ve Öğretim
4	Sürekli İyileştirme ve Yenilik
5	Tedarikçi Yönetimi
6	Çalışan Katılımı
7	Bilgi ve Analiz
8	Süreç Yönetimi
9	Kalite Sistemleri
10	Karşılaştırma
11	Kalite Kültürü
12	İnsan Kaynakları Yönetimi
13	Stratejik Planlama
14	Çalışan Teşviki
15	Takım Çalışması
16	Ürün ve Hizmet Tasarımı
17	İletişim

(Talib et al., 2011)

TKY, mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Temelinde tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, müşteri odaklı kalite, hatasız üretim, insan eleştirisinden çok süreçlerin iyileştirilmesine odaklanma ve veriye dayalı karar verme hedefleri vardır (Flynn et al., 1995).

TKY'nin belirli alt boyutları tanımlanmıştır:

Garvin, kaliteyi stratejik analiz için sekiz kritik alt boyutta incelemektedir. Bunlar: Performans, Özellikler, Güvenilirlik, Uygunluk, Dayanıklılık, Servis Kolaylığı, Estetik ve Algılanan Kalitedir (Garvin, 1987).

Curkovic et al. (2000) yaptığı çalışmada TKY'nin en başarılı boyutlarının müşteri odaklılık, çalışanların güçlendirilmesi ve üst yönetim desteği olduğunu belirtmiştir.

Lau and Idris (2001)'in yaptığı çalışmaya göre TKY, aşağıdaki boyutlardan etkilenmektedir:

1. Kalite ve Sürekli İyileştirme için Üst Yönetim Liderliği
2. Müşteri Memnuniyeti/ Katılımı
3. Eğitim ve öğretim
4. Kültür
5. Güven
6. Takım Çalışması
7. Çalışan Katılımı
8. İş Sürekliliği

Bu boyutlar yumuşak boyut olarak adlandırılmaktadır. Malezya'da yapılan bir araştırmada TKY uygulamasına ilişkin kritik başarı faktörlerinden elde edilen bulgular, TKY yumuşak unsurlarının belirli sorunlara ve fırsatlara seçilmesinde ve hedeflenmesinde kuruluşlara yardımcı olmaya, kuruluşlara, TKY yumuşak unsurlarının kuruluşlarını nasıl etkileyebileceği konusunda daha iyi bir anlayış sağlamaya ve yumuşak unsurların uygulanmasını teşvik etmeye yaramaktadır (Lau and Idris, 2001).

2.1.3.1. Üst Yönetimin Liderliği

TKY, liderlik becerilerinin gelişmesini sağlayan bir sistemdir. Bir örgütün liderliği sürekli iyileştirmeye kendini adanmalıdır. Bu taahhüt yönetimin tamamında görünür olmalıdır (Pekar, 1995). Bunun için üst yönetimin davranışı ile söyledikleri tutarlı olmalıdır (Koçak ve Taşçı, 2018).

Yöneticiler TKY anlayışını benimseme sürecinde, liderlik görevlerini yerine getirmelidirler. Liderler, örgüt içinde çalışan kişileri isteklendirmeli, görev, görüş ve değerleri güçlendirecek yönetim sisteminin sürekli iyileşmesine yardımcı olmalıdırlar. Bireylerin ve makinelerin performansını çoğaltmak, üretimi arttırmak ve bireylerin çalışmalarından övünç duymalarını sağlamak, liderliğin amacıdır. Aynı zamanda liderliğin amacı bireylerin hatalarının kök sebebini bulup ortadan kaldırarak daha iyi bir iş için daha az çaba sarf etmek olmalı ve bireylerin hatalarını bulup kaydetmek olmamalıdır (Başkan, 2012).

Toplam kaliteye ulaşmak için, üst düzey yöneticiler kalite hedeflerini netleştirmeli, kaliteyi stratejik bir konu olarak ele almalı, kaliteyi öncelik olarak belirlemeli, kalite

iyileştirme çabalarına yeterli kaynakları tahsis etmeli ve çalışanları kalite performanslarına göre değerlendirmelidir (Jun et al., 2006).

TKY uygulamalarının benimsenmesi konusunda yöneticilerin desteği çok önemlidir. Toplam kalite ortamının uygulanmasında, yönetimin aldığı görünürlük ve destek derecesi, TKY uygulamasının başarısı için kritik öneme sahiptir (Pheng and Teo, 2004).

2.1.3.2. Müşteri Memnuniyeti/Katılımı

Kalite ile ilgili geribildirimler örgütler için çok önemlidir. Olumlu geribildirimler için önemli süreçler yürütülmektedir. Bu süreçler, beklenti ve ihtiyaçlara yönelik çalışmaların yapılmasını ve beklenti ve ihtiyaçların doğru anlaşılmasını içermektedir (Koçak ve Taşçı, 2018) ve müşterinin gereksinimi ve beklentileri örgüt için çok önemlidir. Müşterinin kim ve neye ihtiyacının olduğunu bilmesi ve müşterinin tatmin edilmesi, müşteri odaklı yönetimin uygulanması için önceliklidir (Başkan, 2012).

TKY'nin eski anlayışında sadece dış müşteri odaklı çalışmalar yapılmaktaydı. Dış müşterilerin tatmin edilmesi ile rekabette avantaj elde etmek için gerekli olan TKY, eski anlayıştan uzaklaşarak müşteriyi iç müşteri ve dış müşteri olarak iki gruba ayırır ve dış müşterinin tatmini için öncelikle iç müşteri tatmininin sağlanması gerektiğini belirtir (Naktiyok ve Küçük, 2003) ve müşteri odaklılık sayesinde, TKY uygulamaları arasında bir etkileşim geliştirmek için müşteri ihtiyaçlarını ve bir kuruluşun bunları karşılamadaki etkinliğini daha iyi değerlendirmek gerekmektedir (Flynn et al., 1995).

İç Müşteri: İç müşteri tanımı, TKY'nin ilk çıktığı zamanlarda kabul edilmemiş, genel olarak dış müşteri kavramı üzerinde durulmuştur. TKY ve müşteri odaklılık literatürleri esas olarak dış müşterilerin önemine odaklanmıştır. Şirket çalışanlarının, kendi (iç veya dış) müşterilerine hizmet etmek için diğer çalışanların veya bölümlerin çıktıklarına bağlı olarak iç müşteriler olarak kabul edilmesi kavramı, 1980'lerin ortalarında ortaya çıkmıştır. Çalışanların iç müşteriler olduğu ve dolayısıyla bir müşteri bileşeni olduğu fikrinin yaygın bir şekilde yokluğu ile karakterize edilirler (Lukas and Maignan, 1996). TKY ilkeleri, tüm örgütsel uygulamaların kapsayıcı amacının dış müşterileri tatmin etmeye yardımcı olması ve organizasyon bölümlerinin de iç müşterilerini tatmin etmeye odaklanması gerektiğini içerir (Bowen, 1996).

İç müşteri ve dış müşteri ayrılmaz bir bütündür. İç müşteri, direkt ve endirekt olarak örgüt içerisinde ürün ve hizmetlere katkı sağlayan ve örgütteki bütün çalışanları içeren bir tanımdır. Dış müşteri memnuniyetinin olması için öncelikle çalışan (iç müşteri) memnuniyetinin olması gereklidir. Maddi faktörler (ücret, işyeri olanakları vb.) genel olarak iç müşteri memnuniyeti sağlar. Maddi faktörler gibi yönetim ile ilişki konusunda güven, beğenilme, yönetime katılma, saydamlık gibi unsurlar da iç müşteri memnuniyeti için gerekli konulardır (Başkan, 2012).

Modern organizasyonların mimarisi son yıllarda-özellikle Toplam Kalite yönetiminde – takım temelli organizasyonlara doğru güçlü bir şekilde ilerlediğinden – sadece yönetime olan güvenin değil, aynı zamanda çalışanların birbirlerine olan güvenin de çalışan memnuniyetinin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bir ekip üyesine olan güven, ekip üyesinin yardımsever davranacağı beklentisini yansıtır, savunmasız olma isteğini ve diğer ekip üyesinin beklentileri karşılayamayacağı riskini içerir ve bir mütevellî ekip üyesinin davranışından etkileneceği için bağımlılığı içerir. Bu nedenle, ekip tabanlı kuruluşlarda çalışan memnuniyetinin yönetime olan güven ve çalışanların birbirine olan güveninden güçlü bir şekilde etkilenmektedir (Matzler and Renzi, 2007).

Dış Müşteri: Dış müşteri, çalışan dışındaki tüm müşterilerdir (Doğan ve Kılıç, 2008). Dış müşteri, iç müşterinin memnuniyetinden doğmaktadır. İç hizmetlerin kalitesine daha fazla vurgu yapıldıkça, dış müşteriler daha fazla memnuniyet elde etmektedir. İç müşteri kavramı, müşteri desteği gibi söz konusu olduğunda özel bir öneme sahiptir, çünkü dış müşterilerin memnuniyeti büyük ölçüde buna bağlıdır. Bu nedenle iç müşteriler tarafından düşük kaliteli hizmetin sağlanması, dış müşterilere düşük kaliteli hizmetin sağlanmasında etkili olabilir (Bouranta et al., 2009).

Toplam Kalite Yönetiminde esas amaç, dış müşterilerin isteklerinin yapılmasıdır. Bunun için organizasyonlar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirmek için yerinde ürünler geliştirerek ar-ge çalışmalarına destek vermelidir (Başkan, 2012).

Mevcut ihtiyaçları veya mevcut pazar taleplerini karşılamaya yönelik müşteri odaklılık uygulamaları, hizmet dışı ihtiyaçlara odaklanan ve yenilerini yaratan daha kapsamlı Ar-Ge faaliyetleri ile karlı bir şekilde dengelenebilir (Prajogo and Sohal, 2006).

2.1.3.3. Eğitim ve Öğretim

Eğitim ve öğretim, TKY uygulamasının önemli bir parçasıdır, çünkü çalışanlara istenen hedeflere ulaşmak için TKY'nin ilkeleri ve temel kavramı hakkındaki bilgileri araştırır. Ayrıca, tam fayda ve iş mükemmelliği elde etmek için sürekli iyileştirme ve yenilik hakkında bilgi verir. Eğitim ve öğretim, kurum içinde mevcut olan yetenek ve faaliyetlerin en iyi şekilde kullanılmasıyla elde edilebilecek yüksek kalite seviyesinin korunmasında kritik bir rol oynamaktadır (Talib et al., 2011).

Eğitim, yüksek kaliteli hizmet ve ürünlerin sunulması, çalışanların bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirir. Tüm yönetim personeli, denetçiler ve çalışanlar kaliteli eğitim ve öğretimi kabul etmelidir. Bunun için de kalite yönetim sistemini ve içindeki görev ve sorumlulukları anlamak için her seviyedeki çalışanlara yardımcı olur. Eğitim sürekli bir süreç olarak görülmelidir (Jamali et al., 2010).

TKY programlarının başarısı, hem yönetim hem de personele kalite kavramları ve girişimleri hakkında ek eğitim ve öğretim sağlanıp sağlanmadığına (örneğin, kalite araçlarının ve tekniklerinin kullanımı) büyük ölçüde bağlıdır (Ooi et al., 2010).

2.1.3.4. Kültür

Kültür, bireysel davranışları etkileyen ortak bir tarih, beklentiler, yazılı olmayan kurallar ve sosyal ahlaklar kümesidir (Bose, 2004).

Kültür, insanların TKY'nin uygulanmasına olan inancını etkileyecektir. Tüm çalışanların kalite geliştirme programlarına katıldığı bir kültür oluşturmak önemli bir kritik başarı faktörüdür. Tutarlı bir kalite kültürünün olmaması, organizasyon genelinde işbirliği ve problem çözme için bir engel oluşturabilir. TKY'yi başarılı bir şekilde uygulamak için, uygulamayı tam olarak destekleyebilen bir kültüre ihtiyaç vardır (Jamali et al., 2010).

Bir örgüt kültürü, örgütün başarısına giden temel yoldur. Genel olarak, bir organizasyonun kültürü, çalışanın bilgi paylaşmaya istekli olmasını sağlayacak bir ortam sağlar. Bilgi paylaşımı bilgi yönetimindeki en önemli bileşenlerden biridir. Açık örgütsel vizyonlar ve hedefler, çalışanları bilgi paylaşmaya teşvik etmeye kesinlikle yardımcı olacaktır. Bu, bir şirketin hedeflerine ve misyonlarına ulaşmak için gerekli olan çalışanların katılımından kaynaklanmaktadır. Ancak iş arkadaşları arasındaki güven, bilgi paylaşımı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Al-Alawi et al., 2007).

2.1.3.5. Güven

Güvenin etkileri üzerine yapılan araştırmalarda olumlu işyeri tutumlarına (örnek; çalışan memnuniyeti ve bağlılığı), işyeri davranışlarına (örnek; bilgi paylaşımı, örgütsel vatandaşlık davranışı) ve performans sonuçlarına (örnek; bireysel performans, grup performansı ve iş birimi performansı) yol açtığı görülmüştür (Matzler and Renzi, 2007).

Güven, işbirlikçi davranış sağlar, ağ tabanlı organizasyon (dijital iletişim ve yönetim araçlarının etkin olarak kullanıldığı organizasyon) biçimlerini teşvik eder, çatışmaları azaltır, işlem maliyetlerini azaltır, geçici çalışma gruplarının hızlı bir şekilde oluşturulmasını kolaylaştırır ve krizlere etkili tepkileri teşvik eder (Rousseau et al., 1998).

Örgüt içerisindeki güven ile örgüt performansı arasındaki pozitif ilişki, müşteriler ve tedarikçiler ile üst yönetim ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güven demektir. Güven durumunun oluşmasında örgütsel strateji ve politikalar çok önemli rol oynamaktadır (Ekinler, 2015).

2.1.3.6. Takım Çalışması

Takım çalışması, her üyenin hiyerarşik seviyelerde astların çabalarına uygun olarak rol aldığı ortaklar tarafından yapılan bir iş veya proje olarak tanımlanır (Ooi et al., 2010).

Takım çalışması ile çalışanların performanslarının artması ve iş doyumları sağlanabilir. Toplam Kalite Yönetiminde takım çalışması genellikle kalite çevreleri, kalite geliştirme ekipleri ve çapraz işlevsel ekipler oluşturur. Etkili ekip çalışması, çalışanları motive edebilir ve çalışanların performansını ve öz yeterliliğini artırabilir (Jun et al., 2006).

TKY organizasyonlarında ekip çalışması sağlamsa, ekip çalışması uygulamalarının topluluklarının firma içinde kurumsallaşması ve bunların uzun vadeli kalite stratejilerine uygun olması mümkündür (Cooney and Sohal, 2004).

Çalışanların takım çalışması faaliyetleri yaparak gelişmeye katkı sağlaması TKY'nin ana amaçlarındanıdır. Takım çalışması TKY'de, üst kademenin düşünmesi, ast kademenin de bu düşünceleri uygulayarak katkıda bulunması hedefi değildir (Uryan, 2002). Örgütlerde bir ürün ve hizmetin iyi bir şekilde uygulanması için takım

çalışmasının hem düşünme hem de uygulama olarak yapılması gereklidir. Her düzeydeki çalışanların hem düşünme hem de uygulama yapması takım çalışmasının hedefidir (Uryan, 2002).

2.1.3.7. Çalışan Katılımı

Geleneksel çalışan katılımı iki yönlü bir hedefe ulaşmaktır: birincisi, yüksek derecede bağlılık yoluyla organizasyona aidiyet duygusu yaratmak; ikincisi ise çalışanların iş verimliliğini arttırmak için önerilerde bulunarak çalışma ortamlarında değişiklik yapmalarını sağlamaktır (And and Sohal, 2008).

Çalışan katılımı, organizasyon içerisindeki problemlerin tüm düzeylerde giderilmesini sağlar. Çalışanların katılımı, çalışanların organizasyon seviyelerindeki sorunları çözme konusunda karar vermelerini sağlamak olarak da tanımlanmıştır (And and Sohal, 2008).

Toplam kalite etkinliği için örgüt içerisinde bir vizyon oluşturarak vizyonun tüm çalışanlar tarafından onaylanması, herkesin anlayacağı bir iletişim ve çalışma şekli oluşturulması, saygı ve güven unsurlarının inşa edilmesi gerekmektedir (Koçak ve Taşçı, 2018).

2.1.3.7. İş Sürekliliği

İş sürekliliği, bir kuruluşu tehdit eden potansiyel faktörleri belirleyen; esneklik ve etkin yanıt verme yeteneği oluşturmak için çerçeve sağlayan bir yönetim sürecidir. Bu süreç, kuruluşun itibar, marka ve değer yaratma faaliyetlerinin yanı sıra kilit paydaşlarının çıkarlarını da korumalıdır. İş sürekliliği, sürekli gelişim ve araştırma konusudur ve bir iş operasyonunun hayatta kalması ve sorunsuz bir şekilde devam etmesi ile ilgilidir (Speight, 2011).

2.2. Otomotiv Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Kalite yönetim sistemi olarak tüm firmaların kullanabileceği ortak bir ISO 9000 serisi şeklinde kalite yönetim sistemleri serisi vardır (Aydın, 2010). ISO 9000'in amacı, tedarikçilerin ürünleri tasarlamasını, oluşturmasını ve teslim etmesini sağlamaktır. Diğer bir deyişle amacı, uygunsuzluğu önlemektir. Bunun için ISO 9001,

ISO 9002 ve ISO 9003 kalite yönetim sistemleri oluşturulmuştur. Üç adet standardın ayrı ayrı oluşturulma sebebi, belirli profillere sahip kuruluşların kalite güvence talep etmeleridir. ISO 9001, üç standardın en kapsamlı ve kapsayıcıdır (Buttle, 1997).

ISO 9001 temelinde kurulan TS 16949 kalite yönetim sistemi, otomotiv sektöründe üretim yapan firmalar, 'hata yapmamak' yaklaşımından yola çıkmıştır. Hataların oluşmadan önlenmesi, israfın azaltılması ve sürekli iyileştirme sağlanması için otomotiv firmaları TS 16949 kalite yönetim sistemini kullanmışlardır (Aydın, 2010).

2.2.1. Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Tasarım-Mühendislik Firmalarında Toplam Kalite Yönetimi

Son teknoloji firmalar seksenli yıllarda operasyonel performanslarını artırmak istediklerinde, TKY olarak da bilinen sürekli süreç iyileştirme programlarını benimsediler. Doksanlı yıllarda ise, bu firmaların çoğu daha radikal süreç değişikliği yaklaşımlarını ele almışlardır. Bu yaklaşımlar çeşitli süreç yeniliği, yeniden tasarım veya yeniden mühendislik olarak adlandırılmaktadır (Davenport, 1993).

Proses Mühendisliği tasarım firmaları, rekabetçi, küresel bir iş ortamında faaliyet göstermektedir. Tasarım, ürün kalitesi açısından en zorunlu aşamadır. Tasarım aşamasında bir hata genellikle üretimde, sadece muayene ve test aşamalarında tespit edilebilir. Tasarım aşaması en kritik aşama olmasına rağmen, ürün yaşam döngüsünün tüm aşamalarında, yönetim seviyesinden bir organizasyondaki genç seviyelere bağlılık ile kalite bilinci gereklidir. Bütüncül yaklaşım, Mühendislik tasarımına yönelik Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının temel niteliğidir (Njenge et al., 2015).

3. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, bir organizasyonun amaçlarına ulaşma derecesidir. “Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel bir ifadesidir” (Karaman, 2008).

Kasnaklı (2002), performans kavramını, amacın gerçekleştirilme derecesi olarak tanımlamıştır.

Organizasyonlar, mal üretim ve hizmet alanı ne olursa olsun belirledikleri amaçlar doğrultusunda görevlerini yerine getirmek için kurulmaktadır. İşletmelerin temel amaçlarını ve hedeflerini, stratejik planlarını yerine getirebilmek için performansları ile işletmelerin amaç ve hedeflerine doğrudan katkı sağlayan fonksiyon veya çalışanların performansları da belirlenmelidir (Karaman, 2008).

Holton’a (1999) göre, performans çok boyutludur ve literatürde çok fazla performans kavramı ile ilgili çalışma yapılmıştır. Araştırmalar, entegre bir performans sistemi tasarlarırken göz önünde bulundurulması gereken altı faktörü ortaya koymuştur:

- Performans çok disiplinli bir olgudur.
- Her performans modelinin bir önyargısı vardır.
- Performansın tek bir görünümü diye bir şey yoktur.
- Bazı modellerde performans seviyeleri ve performans göstergeleri karışık görünmektedir.
- Modellerdeki alt sistemler büyük ölçüde değişir.
- Entegre bir performans etki alanı modeline ihtiyaç vardır.

3.1. Performans Kavramının Boyutları

Performansın ölçülmesi, işletmelerin hedeflerine yönelik yapılan tüm çalışmaların değerlendirilmesi ile mümkündür. Değerler, bir faaliyet sonucunda ortaya çıkmış nesnel, anlaşılabilir ve anlatılabilir bir ölçüttür. Ölçüm işlevi sonucunda meydana gelen değerlerin her biri bir performans ölçütüdür (Saluvan ve Kaya, 2010).

Literatürde kabul görmüş yedi performans boyutu aşağıdaki gibidir:

• *Etkinlik*: İşletmelerin amaçlarını yerine getirmek için yapılan faaliyetlerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini tayin eden ve işletmenin toplam performansını oluşturan en önemli performans boyutudur (Başat, 2009).

- *Etkililik*: İşletmelerin belirledikleri amaçları yerine getirmek için yapılan faaliyetlerin sonucuna ne derecede ulaşıldığının göstergesidir (Yükçü ve Atağan, 2009).

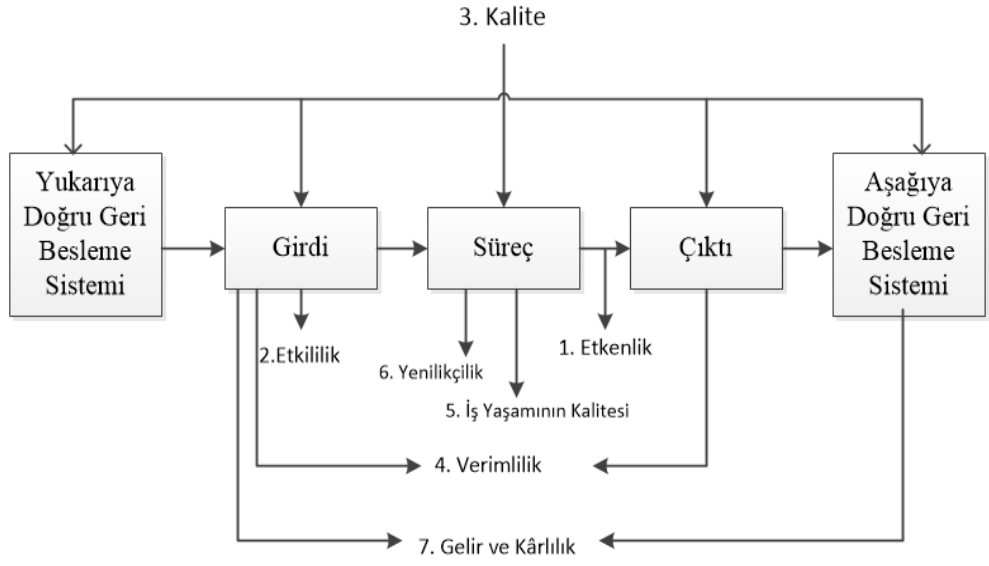
- *Verimlilik*: Genel anlamda üretim sürecine girdi sağlayan faktörlerle (girdiler), üretim sonucunda çıkan ürünler (çıktılar) arasındaki bağlantıyı ifade eder; kaynakları en iyi biçimde kullanarak savurganlıktan uzak ürün üretmeyi amaçlar. Teknik anlamda ise “üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran” olarak tanımlanır (Yükçü ve Atağan, 2009).

- *Kalite*: Müşteri ve tedarikçinin ürün ve hizmetlerden beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetinin sağlanmasıdır. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'ne göre kalite tanımı; bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak tanımlanmaktadır (web 1, 2020).

- *Yenilikçilik*: Genel anlamda yeni bir fikrin oluşması veya buluşların ekonomik olarak uygun hale getirilip uygulanmasıdır. Kavramsal olarak üretim sürecinde yapılan yenilikleri ifade etmektedir (Karaman, 2008).

- *Çalışma yaşamının kalitesi*: Çalışanların maaş, fiziksel çalışma ortamı, örgüt kültürü, ekip birliği ortamı, liderlik, iletişim, takdir, problem çözme, bağımsızlık, karar alma gibi psikolojik olarak iş yaşamı içindeki algıları belirttiği bir kavramdır (Karaman, 2008).

- *Kârlılık ve bütçeye uygunluk*: “Kâr, toplam maliyet ile satış fiyatı ve toplam harcama ile toplam gelir arasındaki olumlu farktır” (Erdoğan, 1992). Kârlılık, belli bir dönemde oluşan kârın kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanır. Bütçeye uygunluk, karlılığın bir performans boyutu olarak uygun olmayan örgütlerde kullanılan performans boyutudur (Karaman, 2008).



Şekil 3.1: Değer Zincir Modeli (Tangen, 2004)

4. İŞ PERFORMANSI

İş performansı, işletmeler, çalışanlar ve yöneticiler açısından önemli bir konudur. Davranış şekilleri ve bu davranış şekillerine bağlı oluşan iş sonuçları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için performansı yüksek olan çalışanlara ihtiyacı vardır. Yüksek performansı etkileyen unsurlar arasında iş tatmini, iyi bir maaş, iyi bir kariyer ve sosyal konum gibi unsurlar örnek gösterilebilir (Yelboğa, 2006).

İş performansını tahmin etmek için, birçok araştırmacı yapıyı çok boyutlu olarak ölçmüşlerdir. Örneğin, Wright and Cropanzano (1998), iş kolaylaştırma, ekip oluşturma, hedef vurgulama ve destek dâhil olmak üzere işe özgü performans boyutlarını ölçer. Rich et al. (2010), görev performansı (örneğin, ürün bilgisi, satış kapanış, organizasyon ve zaman yönetimi) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (örneğin, bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ve organizasyona yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları) ile iş performansı boyutlarını belirlemiştir (Kim and Koo, 2007).

İş performansının yapısının genel tanımı, değerlendirilebilecek davranışları yansıtır. Diğer bir ifadeyle, iş performansı, çalışanların örgütsel hedeflerle ilişkili olan ve örgütsel hedeflere katkıda bulunan ölçülebilir faaliyetleri ve sonuçları ifade eder (Viswesvaran and Ones, 2017).

4.1. İş Performansının Boyutları

Çalışanların iş performansını etkileyen psikolojik baskı, çalışma koşulları, çalışanların karanlık lider davranışlarını algılama biçimleri, aynı işe farklı ücretlerin ödenmesi gibi birçok faktör bulunmaktadır. Araştırmalar sonucunda iş performansı farklı iki ana boyut olarak ele alınmaktadır.

Borman and Motowidlo (1993), çalışmasında performansın iki ana boyutunun olduğunu belirtmişler ve incelemişlerdir. Bu performans alt boyutları ise görev ve bağlamsal performanstır.

4.1.1. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanların görev tanımları doğrultusunda gösterdikleri performanstır. Bu tanımlamadan yola çıkarak görev performansının iki alt kavramı vardır: Bunlar; (1) teknik-idari görev performansı ve (2) liderlik görev performansıdır. Teknik- idari görev performansı: yöneticilerin yaptığı iş dışında kalan görevler (evrak

işleri, kalite kontrol vb.) olarak tanımlanabilir. Alt kademede çalışanların yaptığı işler olarak da tanımlanabilir. Liderlik görev performansı: Yöneticilerin yaptığı işler olarak tanımlanabilir. Bunlara örnek olarak ise çalışan motivasyonunun sağlanması, personel ilişkileri, performans değerlendirme, yöneltme gibi kavramlar verilebilir (Ünlü ve Yürür, 2011).

Görev performansı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır:

Görev performansı, teknolojiyi esas alarak ve uygulayarak işletme için gereken malzeme ve hizmetleri sağlayıp işletmelerin kendi teknik yönünü geliştirmeye yarayan faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelik performans olarak tanımlanmaktadır (Borman and Motowidlo, 1997).

Görev performansı, örgütsel mal ve hizmetlerin üretimi için standart bir süre boyunca bireyin davranışlarının toplam beklenen değeri olarak tanımlanabilir (Motowidlo and Kell, 2012).

Ramos-Villagrasa vd. (2019)'a göre işletme içerisinde bir malın üretimi ve hizmetine yönelik yapılan davranışların tümü olarak tanımlanmaktadır. İşlere göre değişen davranışlardır. Temel iş görevleriyle ilgili olduğundan, görev performansı için genel çerçeveler bulmak zordur, bu nedenle bunun yerine içeriğe özgü çerçeveler kullanılır. Görev performansı, üst ve alt seviyedeki çalışanlar için teknik bilgi ve verimlilik olarak iki kavram ile ölçülmektedir (Ramos-Villagrasa et.al, 2019).

Özetle; görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir (Elçi vd., 2020).

Görev performansı iki davranış sınıfı içerir. Bunlardan biri, hammaddeleri doğrudan kuruluşun ürettiği mal ve hizmetlere dönüştüren uygulamalardan oluşur. Bir perakende mağazasında mal satmak, bir üretim tesisinde bir üretim makinesi işletmek, bir okulda öğretmenlik yapmak, bir hastanede ameliyat yapmak ve bankadaki çekleri bozdurmak gibi faaliyetleri içerir. Diğer sınıf, hammadde tedarikini yenileyerek teknik çekirdeğe hizmet eden ve bakımını yapan faaliyetlerden oluşur; bitmiş ürünleri dağıtmak; etkin ve verimli çalışmayı sağlayan önemli planlama, koordinasyon, denetleme ve personel işlevleri sağlamak gibi. Bu nedenle, görev performansı davranışları, ya teknik süreçlerini yürüterek ya da teknik gereksinimlerini koruyarak ve bakımını yaparak kuruluşun teknik çekirdeği ile doğrudan ilişkilidir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

4.1.2. Bağlamsal Performansı

Bağlamsal performans, işletmelerin sosyal ve psikolojik çevrede yaptığı davranışlara bağlı olarak gerçekleştirilen ve kurumsal bütünlüğe katkı sağlayan performanstır (Ramos-Villagrasa et.al, 2019). Ayrıca alışanların örgüt içindeki işleri haricinde gönüllü olarak uyguladıkları davranışların kuruma olan katkısını ifade eden performans boyutudur (Yıldız ve akı, 2018). Bağlamsal performans kişisel performansları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kızıldaş, 2017).

Bağlamsal performans, sosyal ve psikolojik anlamda kişisel performansı içerdiğinden, örgütün etkinliği, faaliyetleri ve süreçlerine de katkıda bulunmaktadır (Motowidlo and Kell, 2012).

Bağlamsal performans, işletmenin performansına etki eden, verimliliği ve başarısını etkileyen bir unsur olmasının yanı sıra çalışanların sosyal yaşam kalitesini ve motivasyonlarını artırıp, pozitif yönde davranışlar sergilenmesine katkı sağlamaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011).

5. İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramı, iş performansını etkileyeceği düşünüldüğünden literatürde büyük ölçüde incelenmiştir (Eslami and Gharakhani, 2012).

Organizasyonlarda iş tatmini; stresin neden olduğu sağlık sorunları, işten ayrılma, devamsızlık, gecikme gibi sebeplerden dolayı giderek daha fazla dikkat çekmektedir. İşyerlerinden memnun olan işçiler evlerinde de olumlu tutum sergilemekte ve psikolojik olarak sağlıklı bir toplum oluşturmaktadırlar. İş tatmini ile ilgili çalışmaların çoğu, tarım, ticaret, sağlık ve eğitim gibi farklı ekonomik sektörlerle ve bakış açılarına odaklanarak yapılmıştır (Chimanikire et al., 2007).

İş tatmini ile ilgili kesin bir tanım bulunmamaktadır (Aziri, 2011) ve birçok tanım aşağıdaki gibidir:

Huppock (1935), çalışanın organizasyon içinde bulunan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullardan ne derecede memnun olduğu olarak tanımlamıştır.

Aktaş ve Şimşek (2015)'in çalışmasına göre ise iş tatmini, çalışanın işine ve çalışma ortamına yönelik olumlu duygu ve düşüncelerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Locke (1969), iş tatminini bir işten ne istediği ve o işe ne katkıda bulunduğu ile arasındaki algılanan duygusal durum olarak tanımlamıştır.

Vroom (1967) iş tatminini, çalışanların işlerine yönelik yaptığı görevlerinden duyduğu duygusal haz olarak tanımlamaktadır.

İş tatmini, çalışanların işlerine olan bağlılığı, iş verimliliği sağlaması için işlerine karşı olan tepkileri olarak tanımlanabilir. Çalışan duygusal ve zihinsel yönden kendini iyi hissetmesi çalışanları motive edici bir özellik olmasının yanı sıra örgütün amaçlarına yönelik ve örgüt iklimine karşı verdiği bir reaksiyondur (Tavas ve Tekiner, 2016).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işe karşılık olarak aldığı duygusal tepki olarak tanımlanır ve maaş, çalışma koşulları gibi etkenlere bağlı olarak değişir (Mullen et al., 2018). İşe yönelik tutumların incelendiği araştırma alanlarında, iş tatmini en fazla incelenen konu olmuştur (Dicke et al., 2019).

Bir başka tanıma göre, iş tatmini moral ve iş tutumları ile aynı anlama da gelmektedir ve birçok tanımı vardır, ancak genel olarak çalışanın işine karşı oluşturduğu duygusal tepki olarak kabul edilir (Pincus, 1986).

Özetle, iş tatmini çalışanların işlerine karşı hissettiği olumlu veya olumsuz duyguların bir kombinasyonu olarak tanımlanabilir (Aziri, 2011).

İş tatmini genellikle derece cinsinden ölçülür ve birden fazla yapı veya kategori kullanılarak birden fazla bakış açısıyla incelenebilir. Örneğin, bir kişi bir işin belirli unsurlarından memnun olabilir, bazıları hakkında tarafsız hissedebilir ve diğerlerinden memnun olmayabilir. Bir işin unsurları da farklı derecelerde öneme sahip olabilir, bu da genel iş memnuniyetini değerlendirirken bu unsurların farklı şekilde ağırlıklandırılmasına neden olabilir (Schmidt, 2007).

5.1. İş Tatmininin Faktörleri

İş tatmini, işin doğası, maaş, kariyer gelişimi, yönetim, takım çalışması ve çalışma koşulları gibi bir dizi faktörün etkisi altındadır (Aziri, 2011).

Birçok araştırmacı, iş tatminine ve buna bağlı olarak çalışma ortamı için daha iyi bir iklimi tanımlamaya yardımcı olacak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Tütüncü ve Kozak, 2007).

İşinden memnun bir çalışan, yeteneklerini en iyi şekilde göstermeyi amaçladığı için bir kuruluş için her zaman önemlidir. Her çalışan işyerinde güçlü bir kariyer büyümesin sahip olmak ve iş hayatını dengelemek ister. İş tatmini faktörleri işçi ve işverene göre belirlenebilir. İşçiye göre iş tatmini, iyi bir maaş kazanmak, iş sürekliliğine sahip olmak, sürekli bir kariyer büyümesine sahip olmak, ödüller almak ve sürekli yeni fırsatlara sahip olmak belirlenebilir. İşverene göre iş tatmini ise işçilerden en iyi derecede yararlanmaktır.

Genel olarak iş tatmini unsurları aşağıdaki gibidir:

5.1.1. Tazminat ve Çalışma Koşulları

Tazminat, herhangi bir organizasyonun başarılı olması için insan unsurunun ve organizasyonun eş anlamlı olduğu anlayışıyla temel iyileştirme kaynağı olarak görülmektedir (Yamoah, 2014). Çalışma koşulları çalışan için çok önemlidir. Çalışanlar çalışma koşulları hakkında olumsuz bir algıya sahiplerse, stresle ilişkili hastalıklara sahip olurlar ve üretkenlikleri ve bağlılıkları düşük olma eğilimindedir. Öte yandan çalışma koşulları iyi olan organizasyonlarda, samimi, güvenilir ve güvenli

bir çevre, deneyim, daha fazla üretkenlik, iletişim, yaratıcılık ve finansal sağlık gibi olumlu etkenler söz konusudur (Ali and Ali, 2013).

5.1.2. İş Yaşam Dengesi

İş hayatındaki sosyal roller ile iş dışı yaşamın en az çatışma ile uyum sağlanması olarak tanımlanabilir. İş-yaşam dengesini sağlamak için, bireyler hem iş hayatında hem de iş dışı yaşamda sosyal rollere aktif olarak katılmalıdır. Bu, çalışanın iş-yaşam kalitesini artırır (Sirgy and Lee, 2017).

5.1.3. Saygı ve Tanınma

Saygı ve tanınma konularına duyarlı çalışan yetiştiren ve geliştiren kuruluşların çalışanları elde tutma, daha yüksek performans düzeylerini geliştirme ve daha fazla karlılık sağlama konusunda daha başarılı olmaları mümkündür (LaGree and Houston, 2021).

5.1.4. İş Güvenliği

İş tatmini, çalışanın işletmedeki güvenlik hissini etkilemektedir. Memnun bir çalışan şirkette daha iyi hisseder, işini daha iyi yapar, ancak her şeyden önce geleceği ve işletmedeki çalışmaları söz konusu olduğunda kendini güvende hisseder. Bu nedenle iş tatmini iş güvenliğinin önemli bir unsurudur (Dziuba et al., 2020).

5.1.5. Değişiklik

İşletmelerin görevi, değişim süreçlerinin çalışanlar tarafından benimseyerek destek olmaktır. Geleneksel olarak, değişim süreçlerinin etkisi üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların refahı üzerindeki etkisine odaklanmıştır ve örgütsel değişikliklerin her zaman amaçlanan sonuçlara ulaşmadığı ve çalışanların refahı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir (Nielsen, 2021).

5.1.6. Kariyer Gelişimi

Çalışanlara kariyer hedefleri doğrultusunda yeni işler verilirse iş memnuniyeti artar. Kariyer gelişimi üzerine yapılan araştırmaların çoğu, bu tür çabaların sonuçlarından ziyade, kişinin kariyerinde büyüme sürecini, örneğin kariyer öz yönetimini inceler. Kariyer gelişimi, bir kişinin çabalarının sonuçlarını, bir organizasyon içinde gelişme ve ilerleme şansına dair algıları olarak tanımlayarak yakalar (Weng and Mcelroy, 2010).

6. HİPOTEZ GELİŞTİRME

6.1. Toplam Kalite Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

TKY, personelin işlerine ve organizasyonlarına karşı tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Ooi et al., 2007). TKY uygulamaları, iş arkadaşları arasındaki ilişkiyi ve işleriyle ilgili denetim bilgisini geliştirir.

İş tatmini, bir kişinin işinde önemli iş değerlerini yerine getirdiği veya yerine getirmesine izin verdiği algısından kaynaklanan duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir (Ooi et al., 2007).

Tüm personel kalite zinciri ile müşteri memnuniyeti ile ilişkilidir ve tüm bir organizasyondaki insanlar ortak bir hedefe doğru motive edilmelidir. Gerekli bağlantılar insanlar üzerine kurulmalıdır ve şirketler, kalite mükemmelliğine doğru ilerlemenin iyi bir yolunun, sadece ürün veya hizmetin kalitesini değil, aynı zamanda çalışanlarının çalışma hayatının kalitesini de iyileştirmek için ortak bir çaba olduğunu anlamalıdır. TKY'yi benimseyen organizasyonlarda çalışanlar kendilerini geliştirecek taleplerde bulunacağı için eğitim yoluyla iş ile başa çıkmak ve motive olmak için gerekli donanımları elde ederler. Şirketler istatistiksel süreç kontrol araçlarını veya tam zamanında envanteri benimsediklerinde, iş organizasyonu, ücret, çalışma koşulları, ödül sistemleri ve çalışanın eğitimi ve gelişimi de dâhil olmak üzere kuruluşun insan kaynakları irsaliye politikalarını düşünmeleri gerekir. Çalışanların kaliteye olan inancı sağlamak ve bağlılığını güçlendirmek için iş tatmini arttırmalıdır (Lam, 1995).

Ugboro and Obeng (2000), Ooi et al. (2007), yaptıkları araştırmalarda; örgütsel güven TKY uygulaması ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu bulgulamışlardır.

Yangınlar ve Kabul (2020), Türkiye'deki sivil havacılık işletmesinde yaptığı çalışmasında ve Prajogo and Cooper (2009)'ın Avustralya'da yaptığı çalışmasında liderlik TKY uygulaması ile iş tatmini arasında etkili ve pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Khan et al. (2019)'un Pakistan'daki yükseköğretim kurumlarında yaptığı çalışmasında ve Kabak ve diğerlerinin (2014) Türkiye'deki hizmet sektöründe bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmasında personel ilişkileri ve iş tatmini arasında etkili bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

TKY uygulamaları, personeli katılıma teşvik etmek, kuruluş hedeflerine ulaşılacak, kalite zinciri ile müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanları motive eder. Buna bağlı olarak çalışanların kaliteye olan inancının artırılması için de iş tatmini artırılmalıdır (Lam, 1995).

Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{1a}: TKY'nin "liderlik" alt boyutunun iş tatminine pozitif etkisi vardır.

H_{2a}: TKY'nin "örgütsel güven" alt boyutunun iş tatminine pozitif etkisi vardır.

H_{3a}: TKY'nin "personel ilişkileri" alt boyutunun iş tatminine pozitif etkisi vardır.

6.2. Toplam Kalite Yönetimi ile İş Performansı Arasındaki İlişki

İş performansı, çalışanların aldıkları maaşa karşılık gösterdikleri ve örgütsel hedeflere yönelik yapılan davranışları, bir işi ne kadar etkin şekilde yapabildiği ve fırsat oluşturabilme becerisi olarak tanımlanabilir. Örgütler için iş performansı ne derece önemliyse çalışanlar için de önemlidir. Çünkü çalışan memnuniyeti, yüksek performans göstermesini sağlarken, çalışanların beklenen işleri doğru ve etkili bir şekilde yapmasını da sağlayacaktır (Demirer, 2018). İş performansı, firmaların TKY kültürünü benimsemesi, çalışanların görevlerini yerine getirmeyi, görevlerine ek inisiyatifler almayı ve iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşmayı içerecek şekilde tanımlanmaktadır (Waldman, 1994).

Çalışmalar, TKY'yi benimseyen firmaların TKY'yi benimsemeyen firmalara göre rekabet avantajı elde ettiğini göstermektedir. Sürekli iyileştirmeye odaklanan, çalışanları kaliteli çıktı elde etmeye teşvik eden, motive eden ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan firmaların, bu odağa sahip olmayan firmalardan daha iyi performans gösterme olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, bir kuruluşun TKY uygulamalarını uyguladığı ölçüde performansın artırılması gerektiği beklenebilir (Joiner, 2007).

Flynn et al., (1995), yaptığı çalışmada TKY uygulamaları ve iş performansı arasında bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmüştür. TKY uygulamalarının daha fazla performans iyileştirmesine yol açmasını sağladığını bulgulamışlardır.

Boyne and Walker (2002), kalite, performansın sadece bir boyutu olsa da firmalar rekabet gücünü korumak istiyorlarsa kalitenin performans için bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir. Kamu kuruluşları üzerinde yaptığı çalışmada TKY'nin dünya genelinde hükümetler tarafından desteklendiğini ve birçok kamu kuruluşunun iyileştirme stratejilerinin merkezi bir yönünü oluşturduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca TKY-performans ilişkisinin sağlam olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Joiner (2007)'in yaptığı çalışmada TKY'nin alt boyutu olan liderliğin iş performansı üzerine olumlu bir etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Yaptıkları çalışmanın yöneticiler için önemli etkileri vardır. İlk olarak, yöneticileri TKY programlarını uygulamak için zamana ve kaynaklara yatırım yapmaya teşvik eder. Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, TKY uygulamalarının uygulanması, organizasyon performansı ile ilişkilidir. İkincisi, bu çalışmadan elde edilen kanıtlar, TKY uygulamasının performans sonuçlarını daha da geliştirmek için bir ortam veya “destek kültürü” geliştirmenin önemini işaret etmektedir.

McGregor (1960), yaptığı çalışmada bir firmadaki üst yönetimin etkin performansının çalışanlar ve ekip üyeleri arasındaki iletişim ve karşılıklı güvenin oluşmasına dayalı olduğunu iddia etmiştir.

Fukuyama (1995), çalışmasında güven kavramını ulusal ekonomik performansa avantajlı olması gereken unsurları belirlemek olarak tanımlamıştır. Ayrıca tüm kurumlarda güvenin oluşması, performansın artmasını sağlayacağını vurgulamıştır. Güvenin öncelikle özel sektöre ait büyük şirketlerin kurulmasını sağladığı için önemli olduğunu öne sürmektedir. Özellikle ekonomik performanstaki uluslararası farklılıkları güven unsuru etkilemektedir. Çalışmanın ampirik kanıtları çoğunlukla nicelikten ziyade tanımlayıcı ve nitelikselidir. Ayrıntılı olarak tartıştığı ülkeler arasında ABD, Japonya ve Almanya'yı yüksek güven toplumları, Fransa, İtalya, Çin, Kore, Hong Kong ve Tayvan'ı izlenimci kanıtlara dayanarak düşük güven toplumları olarak sınıflandırmıştır.

McAdam and Bannister (2001) yaptığı çalışmada TKY uygulamalarında performans ölçümüne duyulan ihtiyaç tartışılmakta ve TKY uygulamaları ile iş performansı alt boyutu olan görev performansı arasında bir etkileşimin olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca TKY uygulamalarının hem yönetim hem de çalışanların kullanması gerektiğini savunmaktadır. Araştırma, TKY uygulamalarının temel değerlerin çalışanlar tarafından algılanıp algılanmadığını belirlemek için yapılmıştır. Veriler personel ve mağaza personeli olmak üzere iki ayrı gruptan elde edilmiştir.

Varılan sonuçlar, kuruluşun, kullanılan performans göstergelerinin gücüne dayanarak, TKY sürecinin temel değerlerini beş yıldan fazla bir süredir başarıyla uyguladığını göstermektedir.

Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{1b}: TKY'nin "liderlik" alt boyutunun bağlamsal performansa pozitif etkisi vardır.

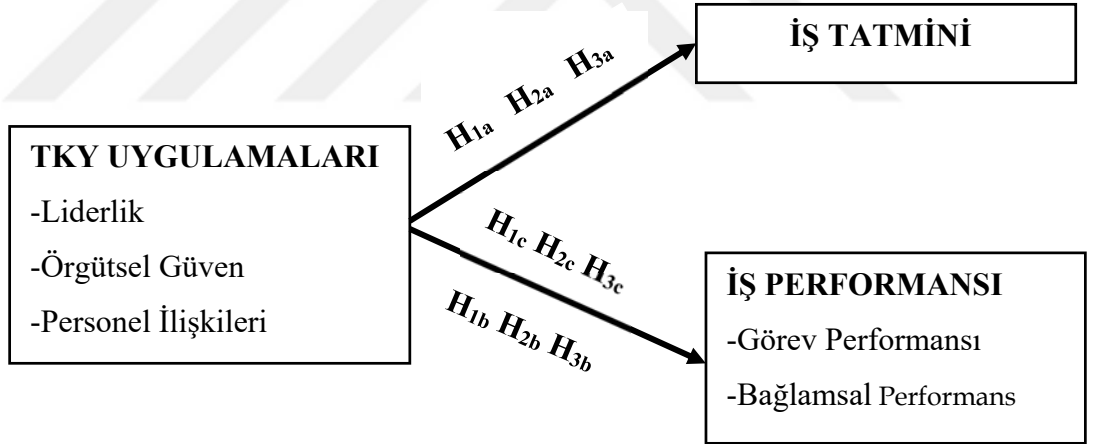
H_{1c}: TKY'nin "liderlik" alt boyutunun görev performansına pozitif etkisi vardır.

H_{2b}: TKY'nin "örgütsel güven" alt boyutunun bağlamsal performansa pozitif etkisi vardır.

H_{2c}: TKY'nin "örgütsel güven" alt boyutunun görev performansına pozitif etkisi vardır.

H_{3b}: TKY'nin "personel ilişkileri" alt boyutunun bağlamsal performansa pozitif etkisi vardır.

H_{3c}: TKY'nin "personel ilişkileri" alt boyutunun görev performansına pozitif etkisi vardır.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

7.1. Araştırmanın Amacı

Otomotiv sektöründe bulunan bir tasarım-mühendislik firmasında TKY uygulamalarının iş performansına ve iş tatminine etki eden faktörleri belirleyerek, TKY, iş performansı ve iş tatmini algısını ölçmek amaçlanmıştır.

Bu araştırma; TKY alt boyutu olan liderlik yönetimi, örgütsel güven ve personel ilişkilerinin iş tatmini ve iş performansı alt boyutu olan görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini ortaya koymak ve literatüre katkı sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır.

7.2. Araştırmanın Önemi

TKY uygulamalarının araştırmacılar tarafından konu olması, TKY'nin işletmelere büyük avantajlar sağlamasıdır. Yönetim desteği ile artırılması gereken iş performansı ve iş tatmini, TKY uygulamalarında yönetimin daha fazla ön planda olmasını gerekli kılmıştır (Agus and Hassan, 2011). Daha önce yapılan çalışmalarda otomotiv sektöründe görev yapan tasarım-mühendislik firmasında bu değişkenleri inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

7.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın tek sektörde yapılmış olması, önemli bir kısıttır. Farklı sektörlerde yapılacak araştırmalar ile daha farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. Bu araştırma, Kocaeli ilinde gerçekleştirilmiştir ve tek bir il olması da bir başka kısıt olarak ifade edilebilir. Bu çalışmada, TKY'nin tüm boyutlarının kullanılmamış olması da bir başka kısıttır. Anketle veri toplamanın güçlüğü de çalışmanın bir kısıtı olarak ifade edilebilir. Ek olarak, araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin verilerin tümünün aynı katılımcılardan toplanması sebebiyle tek bir kaynağın değerlendirmesi ve yanlılığın oluşması da farklı bir kısıt olarak gösterilebilir.

7.4. Ölçüm ve Örnekleme

Geliştirilen araştırma modelini test etmek amacıyla, literatürde var olan geçerliliği ve güvenilirliği önceden test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. TKY uygulamalarından “liderlik” boyutu, Zhang ve arkadaşlarının 2000 yılındaki çalışmasından uyarlanmış 5 madde ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda “Üst yönetim, üst yönetim toplantılarında kalite ile ilgili birçok konuyu tartışır.”, “Üst yönetim, verimden ziyade ürün kalitesine odaklanır.” ve “Üst yönetim uzun vadeli iş başarısı peşindedir” maddeleri çıkarılmıştır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “Üst yönetim, kalite ile ilgili kavramları ve becerileri öğrenir.” gösterilebilir. TKY uygulamalarından “örgütsel güven” boyutu, Zeitz ve arkadaşlarının 1997 yılında geliştirdiği 4 maddeli Örgütsel Güven Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, yönetici ve çalışan arasındaki güveni ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “Benden ne beklediğini çok iyi biliyorum.” gösterilebilir. TKY uygulamalarından “personel ilişkileri” boyutu, Yi (2009) tarafından geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan Personel İlişkileri Ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırma neticesinde “İşle ilişkili sorunlarında çalışanlara yardımcı olmak için başkalarıyla e-posta iletişimde zaman geçiririm” maddesi çıkarılmıştır. Ölçek, katılımcıların organizasyon içindeki kişisel ilişkileri ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak için başkalarıyla online sohbet ederim.” gösterilebilir. İş performansı alt boyutu olan görev performansı, Williams and Anderson tarafından 1991 yılında geliştirilen 7 maddeli görev performansı ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, katılımcıların uzmanlık ve teknik yönünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm.” gösterilebilir. İş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans, Jawahar and Carr (2007) tarafından kullanılan 8 maddeli Bağlamsal Performans Ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırma neticesinde “Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm”, “İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm”, “Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm” ve “Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm” maddeleri çıkarılmıştır. Ölçek, katılımcıların örgüt içindeki yükümlü olduğu işleri haricinde, gönüllü olarak uyguladıkları işlerin performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.” gösterilebilir. İş tatmini, Schwegker

(2001) tarafından geliştirilen 3 maddeli İş Tatmini Ölçeği ile ölçülmüştür. Katılımcılardan işleriyle ilgili memnuniyet seviyelerini ölçmeye odaklanmaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “İşim bana başarı duygusu veriyor.” gösterilebilir.

Bu araştırmada 5’li Likert derecelendirilmesi kullanılmıştır. Anketteki değişkenler ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum”. Çevirisi yapılan anket soruları “örgütsel davranış” alanında çalışan 2 Türk akademisyen tarafından tekrar değerlendirilerek, teoriye uyumlu olarak son hali verilmiştir. Anketler dijital ve kâğıt ortamında dağıtılıp toplanmıştır.



8. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında, verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edildikten sonra, kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde bulunan faktörlerin geçerliliklerini ölçmek amacıyla, SPSS 23.0 yazılım programı (Statistical Package for Social Sciences) vasıtasıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

8.1. Örneklem Ait Demografik Bulgular

Çalışmada yer alan katılımcıların % 65,1' erkektir ve % 42,8'i 18-30 yaş arasındadır. Medeni durum olarak ise katılımcıların % 57,9'u evlidir. Eğitim durumu olarak ise büyük çoğunluğu (% 56) lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Mevcut iş yerlerindeki hizmet süresi olarak % 36'sını 2-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Veriler Tablo 8.1'deki gibidir:

Tablo 8.1: Demografik Veriler

Cinsiyet		
	Frekans	Geçerli Yüzde
Kadın	126	34,6
Erkek	235	65,1
Medeni Durum		
Evli	209	57,9
Bekâr	152	42,1
Yaş		
18-24	20	5,5
25-34	200	55,4
35-44	115	31,9
45-54	21	5,8
55-64	4	1,1
65 ve Üstü	1	0,3
Eğitim Durumu		
	Frekans	Geçerli Yüzde

Tablo 8.1'in devamı

İlköğretim	7	1,9
Lise	44	12,2
Önlisans	34	9,4
Lisans	202	56
Yüksek lisans	69	19,1
Doktora	5	1,4
Çalıştıkları Kurumda Çalışma Süresi		
0-1 Yıl	50	13,9
2-5 Yıl	130	36
6-10 Yıl	117	32,4
11-19 Yıl	58	16,3
20 Yıl ve Üzeri	6	1,4
Pozisyon Dağılımı		
Personel	203	56,2
Alt Düzey Yönetici	36	26,6
Orta Düzey Yönetici	7	10
Üst Düzey Yönetici	19	1,9
İş Ortağı/ Patron	19	5,3

8.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edildikten sonra, kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri değerlendirilmiştir. Veri seti için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik değeri 0,90 olarak bulunmuş ve önerilen 0,50 değerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Barlett Küresellik testi ($\chi^2(435) = 6979,645; p=0.00$) 0.01 anlamlılık düzeyinde, istatistiki olarak anlamlıdır (Bkz. Tablo 8.2).

Tablo 8.2: KMO ve Bartlett's Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6979,645
	df	435
	Sig.	0,000

8.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Gerçekleştirilen faktör analizine göre, sorular istenen boyutlara uygun dağılmıştır. Nihai faktör tablosunda tüm sorular literatürle uyumlu olarak 6 boyuta ayrılmıştır ve tüm soruların faktör yükleri 0,50'den yüksektir. (Bkz. Tablo 8.3).

Varimax rotasyonu ile ana bileşenli faktör analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin faktör yapısını bulmak için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,90; significance değeri $p=0.00$; Toplam varyans: 67,960; (ve sırayla faktörler için varyans değerleri faktör 1: 10,245; faktör 2: 3,027; faktör 3: 2,332; faktör 4: 2,108; faktör 5: 1,458; faktör 6: 1,217). Bulgular, hipotez analizleri için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 8.3: Açıklayıcı Faktör Analizi

		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Personel İlişkileri	Pi29	,778					
	Pi30	,778					
	Pi27	,775					
	Pi28	,753					
	Pi26	,725					
	Pi25	,659					
	Pi31	,598					
Liderlik	Ldr18		,839				
	Ldr20		,830				
	Ldr19		,824				
	Ldr17		,803				
	Ldr16		,787				

Tablo 8.3'ün devamı

Örgütsel Güven	Ög23						,809
	Ög24						,774
	Ög22						,670
	Ög21						,545
Görev Performansı	Gp3			,837			
	Gp2			,828			
	Gp1			,800			
	Gp4			,710			
	Gp6			,601			
	Gp5			,562			
	Gp7			,549			
İş Tatmini	İt35				,864		
	İt34				,845		
	İt33				,821		
Bağlamsal Performans	Bp13					,784	
	Bp12					,736	
	Bp14					,734	
	Bp15					,637	
Açıklanan Toplam Varyans: %67,96							

Güvenilirlik analizinde, açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar ve yapılan değişiklikler göz önünde bulundurularak, araştırmanın her bir değişkeni için alfa katsayıları incelenmiş ve tutarlılıklarına bakılmıştır. Değişkenlere ait güvenilirlik analizi verileri Tablo 8.4'te görülmektedir.

Tablo 8.4: Güvenilirlik Analizi

Değişken	Cronbach's Alpha Katsayısı	Soru Sayısı
Personel İlişkileri	0,887	7
Liderlik	0,933	5
Görev Performansı	0,852	7
İş Tatmini	0,898	3

Tablo 8.4'ün devamı

Bağlamsal Performans	0,831	4
Örgütsel Güven	0,819	4

Ölçekteki faktörlerin kendi içinde tutarlı olup olmadıkları incelendiğinde, alfa değerinin 0,819 ile 0,933 arasında olduğu görülmektedir. Yani elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, sosyal bilimler için asgari değer olan (Nunnally, 1978) 0,70'ten yüksek olarak bulunmuştur. Bu değerlere bakılarak, araştırmada kullanılan ölçek yüksek tutarlılık ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

8.5. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizi, araştırmanın değişkenleri arasında hangi yönde bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Tablo 8.5'te değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmektedir.

Tablo 8.5: Değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapma değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Personel İlişkileri	Liderlik Yönetimi	Örgütsel Güven	İş Tatmini	Bağlamsal Performans	Görev Performansı
Personel İlişkileri	3,96	,56	(0,88)					
Liderlik Yönetimi	3,73	,73	,482***	(0,93)				
Örgütsel Güven	3,93	,66	,466**	,581**	(0,81)			
İş Tatmini	3,98	,75	,365**	,379**	,446**	(0,89)		
Bağlamsal Performans	4,05	,54	,514**	,410**	,396**	,424**	(0,83)	
Görev Performansı	4,48	,40	,359**	,310**	,327**	,206**	,428**	(0,85)

** Korelasyon 0,01 seviyesinde önemlidir (2-yönlü) (:): Cronbach alfa değeridir.

Elde edilen korelasyon bulgularına göre; Personel ilişkileri ve iş tatmini değişkenleri arasında ($r = 0,365^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

bulunmuştur. Liderlik ve iş tatmini değişkenleri arasında ($r = ,379^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven ve iş tatmini değişkenleri arasında ($r = ,446^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Personel ilişkileri ve görev performansı değişkenleri arasında ($r = ,359^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderlik yönetimi ve görev performansı değişkenleri arasında ($r = ,310^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven ve görev performansı değişkenleri arasında ($r = ,327^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Personel ilişkileri ve bağlamsal performans değişkenleri arasında ($r = ,514^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderlik ve bağlamsal performans değişkenleri arasında ($r = ,410^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven ve bağlamsal performans değişkenleri arasında ($r = ,396^{**}$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

8.6. Regresyon Analizi

Hipotez testlerini test etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 8.6, Tablo 8.7 ve Tablo 8.8’de sunulmuştur.

Tablo 8.6: Regresyon Analizi- TKY Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Model-1	Standardize Katsayılar	t	Sig.
	Beta		
(Sabit)		4,840	,000
Liderlik	0,133	2,164	,031
Örgütsel Güven	0,333	5,019	,000
Personel İlişkileri	0,221	3,03	,003
R ² =0,240 F=37,653 Sig.=0,000 p<0,05			

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 8.6’da; bağımsız değişkenler; liderlik, örgütsel güven ve personel ilişkilerinin bağımlı değişken iş tatmini üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

TKY alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin anlaşılması amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda model anlamlı bulunmuştur ($F = 37,653$, $\rho < 0,05$). Regresyon analizi sonucu TKY alt boyutlarından liderlik boyutunun iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = 0,133$; sig.=0,000), TKY alt boyutlarından örgütsel güven boyutunun iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = 0,333$; sig.=0,000), TKY alt boyutlarından personel ilişkileri boyutunun iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = 0,221$; sig.=0,000) etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara bakılarak, H_{1a} , H_{2a} ve H_{3a} hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 8.7: Regresyon Analizi- TKY Alt Boyutları ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki

Model-2	Standardize Katsayılar	t	Sig.
	Beta		
(Sabit)		9,444	,000
Liderlik	0,113	2,663	,008
Örgütsel Güven	0,108	2,351	,019
Personel İlişkileri	0,369	7,312	,000
R ² =0,309 F=53,297 Sig.=0,000 p<0,05			

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

TKY alt boyutlarının bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlaşılması amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda model anlamlı bulunmuştur ($F = 53,297$, $\rho < 0,05$). Regresyon analizi sonucu TKY alt boyutlarından liderlik boyutunun bağlamsal performansı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = 0,113$; sig.=0,000), TKY alt boyutlarından örgütsel güven boyutunun bağlamsal performansı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = 0,108$; sig.=0,000), TKY alt boyutlarından personel ilişkileri boyutunun bağlamsal performansı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = 0,369$; sig.=0,000) etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara bakılarak, H_{1b} , H_{2b} ve H_{3b} hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 8.8: Regresyon Analizi- TKY Alt Boyutları ile Görev Performansı Arasındaki İlişki

Model-3	Standardize Katsayılar	t	Sig.
	Beta		
(Sabit)		21,245	,000
Liderlik	0,059	1,696	,091
Örgütsel Güven	0,095	2,547	,011

Tablo 8.8 (devam)

Personel İlişkileri	0,170	4,125	,000
$R^2=0,168$ $F=24,082$ $Sig.=0,000$ $p<0,05$			

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

TKY alt boyutlarının görev performansı üzerindeki etkisinin anlaşılması amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; TKY alt boyutlarından liderlik boyutunun görev performansını olumlu yönde etkilemediği görülmüştür ($\beta = 0,059$; sig.=0,000; $p>0,05$). TKY alt boyutlarından örgütsel güven boyutunun görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = 0,095$; sig.=0,000), TKY alt boyutlarından personel ilişkileri boyutunun görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = 0,170$; sig.=0,000) etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara bakılarak, H_{1c} desteklenmemiş; H_{2c} ve H_{3c} hipotezleri desteklenmiştir.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonların sürekli gelişim göstermeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan biri TKY'dir. Çünkü TKY müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklıdır, herkesin katılımını gerektirir ve sürekli iyileştirmeye yöneliktir (Ovayolu ve Bahar, 2006). TKY, bir kuruluştaki herkesi ürün, üretim ve kalite iyileştirmelerine odaklayan bir vizyon sağlar. TKY hiç şüphesiz katma değerli ürünler üretme süreçlerini geliştirecektir. Bu daha sonra değişen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada müşteriyle ilgili daha iyi performansa yol açacaktır (Agus ve Hassan, 2011). Bu çalışma, TKY uygulamalarından liderlik, örgütsel güven ve personel ilişkilerinin iş performansı ve iş tatmini üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu çalışma, literatürü zenginleştirmeyi ve TKY ile ilgili çalışmalara katkı sağlamayı da amaçlamıştır.

Daha önce yapılan çalışmalara bakılacak olursa otomotiv sektöründe görev yapan tasarım-mühendislik firmasında TKY, iş performansı ve iş tatmini değişkenlerini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, işletmeler için birçok avantaj sağlayan TKY yaklaşımının, iş performansı ve iş tatminine etkisi incelenmiştir. Yapılan araştırma neticesinde, TKY'nin liderlik alt boyutunun iş tatminini ve iş performansı alt boyutlarından bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği, fakat iş performansı alt boyutlarından görev performansını olumlu yönde etkilemediği bulgulanmıştır. Her ne kadar literatürde yer alan çalışmalar, liderliğin görev performansını arttırdığını desteklese de, yapılan çalışmada TKY'nin liderlik alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansını arttırdığı bulgusuna ulaşılammıştır. Liderlik ve iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans ile ilgili elde edilen bulgular, Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) tarafından Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otelde yapılan çalışmasında ilişki ve görev yönelimli liderlik tarzlarının iş performansı alt boyutları olan bağlamsal performans üzerine pozitif etkisi olması çalışma ile uyumludur. Joiner'ın (2007), TKY'nin liderlik alt boyutunun iş performansı üzerinde pozitif ilişki olduğunun belirlendiği çalışması ile uyumludur. Ayrıca Bıyık ve arkadaşlarının (2017) yaptığı çalışmada liderlik ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif ilişkinin bulunması, çalışma ile uyumludur. Liderlik ve iş tatmini ile ilgili elde edilen bulgular ise, Yangınlar ve Kabul (2020), Türkiye'deki sivil havacılık alanında yaptığı çalışmada ve Prajogo and Cooper (2009) tarafından Avustralya'da gerçekleştirilen çalışmada elde

edilen TKY uygulamalarından liderlik alt boyutu ile iş tatmini arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu çalışma ile uyumludur.

Bir diğer araştırma sonucu, TKY'nin örgütsel güven alt boyutunun iş performansını ve iş tatminini pozitif yönde etkilemesidir. Örgütsel güven ve iş performansı ile ilgili elde edilen bulgular, Fukuyama (1995) ve Güzel ve Küçüköğlü (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen TKY'nin örgütsel güven alt boyutunun iş performansını olumlu etkilediğinin belirlenmesi ile uyumludur. Örgütsel güven ve iş tatmini ile ilgili elde edilen bulgular, Ugboro and Obeng (2000) ve Ooi et al. (2007) yaptıkları TKY'nin örgütsel güven alt boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif ilişki olduğunun belirlendiği çalışmaları ile uyumludur. Rahman ve arkadaşlarının (2021), Mısır'daki cep telefonları firmalarında yaptığı araştırmada örgütsel güvenin iş performansı üzerine olumlu etkisinin bulunduğu çalışması ile de uyumludur.

Son olarak diğer bir araştırma sonucu, TKY'nin personel ilişkileri alt boyutunun iş performansını ve iş tatminini pozitif yönde etkilemesidir. Personel ilişkileri ve iş performansı ile ilgili elde edilen bulgular, Bacong ve Encio'nun (2017), mühendislik, inşaat ve imalat şirketlerindeki çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada personel ilişkilerinin iş performansını pozitif yönde etkilediğinin belirlenmesi ve McGregor (1960) ve Khan ve arkadaşlarının (2019) yaptıkları çalışmalarda elde ettiği personel ilişkilerinin iş performansını pozitif yönde etkilediğinin belirlenmesi ile uyumludur. Personel İlişkileri ve iş tatmini ile ilgili elde edilen bulgular, Khan et al. (2019) ile Kabak ve arkadaşlarının (2014), Türkiye'deki hizmet sektöründe bulunan KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) üzerinde yaptığı çalışmada çalışan ilişkileri ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucu ile uyumludur. Bu bulgulara göre, organizasyonlarda üst yönetimin kaliteye olan güveni ve liderlik etmesi sonucunda çalışanların iş tatminleri artmakta ve kurumsal bütünlüğe katkı sağlayan işler olarak belirlenen bağlamsal performanslarına da artmaktadır. Fakat üst yönetimin kaliteye olan güveni ve liderlik etmesi sonucunda temel iş faaliyetlerinin uygulanması olarak belirlenen görev performansları artmamaktadır. Üst yönetimin çalışanların işlerini iyi yapma becerilerine tam olarak güvenmediği, çalışanların yöneticileri ile sorunları ve olumsuz duyguları tartışmadığı, bu durumda ise çalışanların verilen görevi ve sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirmediği, performans göstergelerini karşılamadığı, yapmak zorunda olduğu işleri ihmal ettiği söylenebilir.

İnsan, organizasyon içinde rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için değer verilmesi gereken olan bir faktördür. Örgütlerin insana değer verdiğinin göstergesi

olarak iş tatmini ve iş performans düzeyi gösterilebilir (Eğinli, 2009). İş tatmini ve iş performansı artan çalışanlar, organizasyon içerisinde amaç ve hedeflere uygun davranacak ve böylelikle TKY unsurlarını da benimsemiş olacaklardır. Öncelikle üst yönetimin TKY'nin sağlanması için gerekli olan unsurları benimsemesi gereklidir ve üst yönetime görevler düşmektedir. Üst yönetimin çalışanları toplam kalitenin artmasına ve TKY ortamının sağlanması için çalışanların katılımını teşvik etmesi gibi görevleri bulunmaktadır. Üst yönetimin çalışanlarla iletişimi açık olmalı ve onların düşüncelerine değer vererek karar vermelerine olanak tanımalıdır. Örneğin; organizasyonun tüm bölümlerinin katılacağı; müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetinin maliyetler düşürülerek yapılması gibi unsurlar hakkında hedef ve fikirlerin açıklanacağı bir ortam oluşturulabilir.

Çalışanların güveninin sağlanması için beklenen düzeyde performansa sahip olmalarını sağlamak gerekmektedir. Üst yönetimin görevleri arasında iç (çalışan-üst yönetim) müşteri ve dış (tedarikçi, müşteri) müşteriler arasındaki güvenin oluşması için gerekli olan iyi ilişkiler oluşturma, görev ve sorumluluklarını belirleme, çalışanların iş yapma becerilerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapması ve bunun için çalışma ortamında uygulanabilir kuralların belirlenmesi, örgüt içi iletişimin sağlanması, çalışanların katılımının sağlanması için çalışanların teşvik edilmesi ve sürekli eğitim sistemi oluşturularak çalışanların yetenek ve iş yapma becerisini arttırmak gerekmektedir.

Bu konuda araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara da bazı öneriler sunulabilir. İlk olarak, bu çalışmada uygulanabilirliği kolaylaştırmak amacıyla TKY'nin tüm boyutları yerine üç alt boyutu kullanılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda TKY'nin diğer tüm boyutları ile çalışmalar gerçekleştirilebilir.

İkinci olarak, çalışma ortamında en çok inceleme yapılan ve tartışılan tutumlardan biri olan iş tatmini konusu üzerinde çalışılmıştır. Çalışma ortamındaki diğer tutumlar (örgütsel bağlılık, işe tutulma, çalışan stresi gibi) veya farklı değişkenler de dikkate alınabilir.

Üçüncü olarak, bu çalışma, otomotiv sektöründe bulunan tasarım-mühendislik firmasında yapılmıştır. Başka sektörler ve alanlarda örneklem grubu oluşturularak daha geniş ölçüde sonuçlar elde edilebilir. Hizmet, ticaret, endüstri, enerji, eğitim, finans, gıda, inşaat ve yüksek teknoloji üretiminin olduğu sektörlerde ya da farklı bölgelerde bulunan firmalar veya meslek grupları arasında karşılaştırmalar yapılabilir.

Değişkenleri ölçmek ve analiz etmek için, katılımcıyı da yormayacak daha açık ve anlaşılır ölçekler geliştirilebilir.

Ayrıca kurumların TKY kültürüne doğru ilerlemesi için kurumların üst yönetim liderliği ve stratejik yön ve planlamada değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Stratejiler uygun olduğunda, işletme sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilir ve TKY uygulamalarının müşterinin hedeflerine ulaşma yönünde daha da geliştirebilir. (Agus ve Hassan, 2011).



KAYNAKLAR

Agus, A., Hassan, Z., (2011), "Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1650–1662.

Akdağ, M., (2005), "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri", *Selçuk İletişim*, 4(1), 159-170.

Aktaş, H. & Şimsek, E., (2015), "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.

Aksu, A., (2009), "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", *Eğitim ve Bilim*, 34(153), 99-116.

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., Mohammed, Y. F., (2007), "Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factor", *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42.

Ali, A.Y.S., Ali, A.A., (2013), "Working Conditions and Employees' Productivity in Manufacturing Companies in Sub-Saharan African Context:Case of Somalia", *International Journal of Educational Research*, 2 (2), 67-78.

And, D. W., 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.

Avcı, U. (2009), "Öğrenme Yönelimliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme", 5(10), 121-138.

Aydın, E., (2010), "Otomotiv Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Aytekin, G. K., İkizler, C., Lüleci, M., (2019), "Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Personel Performansını Etkileyen Faktörler: Bir Vakıf Üniversite Hastane Örneği", *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16).

Aziri, B., (2011), "Job Satisfaction: A Literature Review", *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

Bacong, C. I. M. ve Encio, H. A., (2017), "Effect of Employee Relation to Job Performance in Engineering, Construction and Manufacturing Company", *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 4(2), 103-111.

Başat, H. T., (2009), “Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Başkan, K., (2012), “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Konaklama İşletmeleri Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi İstanbul İli 5 Yıldızlı Oteller Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.

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

Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., Urdhwareshe, R., (2012), “Total Quality Management”, 3th Edition, Pearson.

Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Erden, P., (2017), “Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi”, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 3(1), 59-70.

Borman, W. C., Motowidlo, S. J., (1997), “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, Human Performance, 10 (2), 99-109.

Borman, W. C., Motowidlo, S. M., (1993), “Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance”, Personnel Selection in Organizations, 71-98.

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

Bouranta, N., Paravantis, J., 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.

Buttle, F., (1997), “ISO 9000: marketing motivations and benefits”, International Journal of Quality & Reliability Management, 14(9), 936-947.

Chang, G., (2009), “Total Quality Management in Supply Chain”, International Business Research, 2 (2), 82-85.

Chimanikire, P., Mutandwa, E., Gadzirayi, C. T., Muzondo, N., Mutandwa, B., (2007), “Factors affecting job satisfaction among academic professionals in tertiary institutions in Zimbabwe”, African Journal of Business Management, 1 (6), 166-175

Cooney, R., Sohal, A., (2004), “Teamwork and Total Quality Management: A Durable Partnership”, Total Quality Management & Business Excellence, 15 (8), 1131-1142.

Curkovic, S., Vickery, S., Cornelia, D., (2000), "Quality-related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance", *Decision Sciences*, 31(4), 885-905.

Davenport, T. H., (1993), "Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM", *Planning Review*, 21(3), 6-12.

Demirer, M. C., (2019), "Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-301.

Dicke, T., Marsh, H. W., Parker, P. D., Guo, J., Riley, P., & Waldeyer, J., (2020), "Job satisfaction of teachers and their principals in relation to climate and student achievement", *Journal of Educational Psychology*, 112(5), 1061-1073. <https://doi.org/10.1037/edu0000409>

Doğan, S. Kılıç, S., (2008), "İlişi Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 60-87.

Dziuba, S. T., Ingaldi, M., Zhuravskaya, M., (2020), "Employees' Job Satisfaction and Their Work Performance as Elements Influencing Word Safety", *CzOTO 2020*, 2(1), 18-25.

Eğinli, A. T., (2009), "Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.

Ekinler, F., (2015), "İşgörenler Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracı Rolü", *Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Üniversitesi.

Elçi, M., Çam, E., Müceldili, B., (2020), "Kişi-Örgüt Uyumunun Görev ve Bağlamsal Performans ile İlişkisi: İş Tutumlarının Aracılık Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16 (4), 938-953.

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

Erdoğan, R., (1992), "İşletmelerde Kâr ve Kârlılık Politikalarına İlişkin Teorik Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi.

Ergülen, A. & Atcı, F., (2020), "Toplam Kalite, Çevre ve Sıfır Atık Yönetimi; Yaklaşımlar, Kazanımlar ve Eleştiriler", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(2), 299-328.

Eslami, J., Gharakhami, D., (2012), "Organizational Commitment and Job Satisfaction", *ARPN Journal of Science and Technology*, 2 (2), 85-91.

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

Fukuyama, F., (1995), "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity", New York: The Free Press, 32(2), 188-196.

Garvin, D. A., (1987), "Competing on the Eight Dimensions of Quality", Cambridge: Harvard Business Review, 87, 101-109.

Güzel, D. & Küçüköğlü, U., (2019), "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23 (4), 1707-1736.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). "Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. Administrative Science Quarterly", 40, 309–342.

Hoppock, R. (1935), "Job Satisfaction", Harper and Brothers, New York, 47.

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

Jun, M., Cai, S., Shin, H., (2006), "TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty", Journal of Operations Management, 26, 791-812.

Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S. & Tuncer, G., (2014), "Strategies for employee job satisfaction: A case of service sector", Social and Behavioral Sciences, 150, 1167-1176.

Karaman, R., (2008), "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8 (16), 410-427.

Kasnaklı, B., (2002), "Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)", Verimlilik Dergisi, 2, 131-152.

Kaynak, H., Hartley, J. L., (2008), "A Replication and Extension of Quality Management into the Supply Chain", Journal of Operations Management, 26, 468-489.

Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y., (2019), "Total Quality Management practices and work-related outcomes", International Journal of Quality & Reliability Management. doi:10.1108/ijqrm-04-2018-0097

Kızıldaş, E., (2017), "Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi.

Kim, M.-S., Koo, D. W. (2017), "Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(12), 3044–3062.

Koçak, O., Taşçı, A., (2018), “Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Sosyal Hizmet Kurumlarına Etkisi”, BEYDER, 13 (1), 79-89.

LaGree, D., Houston, J. B., (2021), “The Effect of Respect: Respectful Communication at Work Drives Resiliency, Engagement, and Job Satisfaction among Early Career Employees”, *International Journal of Business Communication*, 1-31.

Lam, S. S. K., (1995), “Quality Management and Job Satisfaction”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4), 72-78.

Lau, H. C. & Idris, M., (2001), “The Soft Foundation of The Critical Success Factors on TQM Implementation in Malaysia”, *The TQM Magazine*, 13(1): 51-60.

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

Locke, Edwin A., (1969), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally.

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

Matzler, K., Renzi, B., (2007), “The Relationship between Interpersonal Trust, Employee satisfaction and Employee Loyalty”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (10), 1261-1271.

McGregor, D., (1960), “The Human Side of Enterprise”, McGraw-Hill Book Co., New York.

Mehmood, S., Qadeer, F., Ahmad, A., (2014), “Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance”, *Journal of Commerce and Social Sciences*, 8 (3), 662-679.

Miller, W. J., (1996), “A Working Definition for Total Quality Management (TQM) Researchers”, *Journal of Quality Management*, 1 (2), 149-159.

Moghaddam, G. G., Moballeghi, M., (2008), “Total quality management in library and information sectors”, 26 (6), 912-922.

Motowidlo, S. J., Kell, H. J., (2012), “Job Performance”, *Handbook of Psychology*, 12, John Wiley & Sons, Inc.

Mullen, P. R., Malone, A., Denney, A., & Dietz, S. S., (2018), “Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention Among Student Affairs Professionals”, *College Student Affairs Journal*, 36(1): 94–108.

Naktiyok, A., Küçük, O., (2003), “İş Gören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17 (1-2), 225-243.

Njenge, L., Vermeulen, A., & Pretorius, J. H. C., (2015), “Total quality management adoption by process engineering design firms in South Africa”, IAMOT.

Nielsen, K., Dawson, J., Hasson, H., & Schwarz, U. von T., (2020), “What about me? The impact of employee change agents’ person-role fit on their job satisfaction during organisational change”, *Work & Stress*, 35(1), 57–73. doi:10.1080/02678373.2020.1730481

Ooi, K. B., Cheah, W. C., Lin, B., Teh, P. L., (2010), “TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia’s manufacturing organizations”, *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (1), 59-78.

Ooi, K. B., Bakar, A. N., Arumugam, V., Loke, A. K. Y., Vellapan, L., (2007), “Does TQM influence employees’ job satisfaction? An empirical case analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (1), 62-77.

Ovayolu, N. ve Bahar, A., (2006), “Hemşirelik ve Kalite”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9(1), 104-110.

Öğüt, A., (2001), “Bilgi Çağında Yönetim”, 2, Nobel Yayıncılık.

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

Özden, Y. (1999), “Kalite ve Verimlilik”, In Y. Özden, *Eğitimde Yeni Değerler*, 2, Ankara: Pegem A. Yayıncılık, 129-151.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S., (2009), “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algulamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.

Özpehlivan, M., (2018), “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.

Öztürk, A., (2013), “Kalite Yönetimi ve Planlanması”, 2, Ekin Kitabevi Yayınları.

Pekar, J. P., (1995), “Total Quality Management: Guiding Principles for Application”, 2, American Society for Testing and Materials

Pheng, L. S., Teo, J. A., (2004), “Implementing Total Quality Management in Construction Firms”, *Journal of Management in Engineering*, 20 (8), 8-15.

Pincus, J. D., (1986), “Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance”, *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.

Prajogo, D. I., Sohal, A. S., (2006), "The Integration of TQM and Technology/ R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance", *Omega*, 34 (3), 296-312.

Prajogo, D. I., Cooper, B. K., (2009), "The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model", *Production Planning & Control*, 21(1), 26–35.

Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B., (2018), "Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover", *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. doi:10.1108/rege-12-2017-008

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C., (1998), "Not so different after all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23 (3), 393–404.

Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P., Johnson, D. M., (2009), "Service quality in higher education" *Total Quality Management & Business Excellence*, 139-152.

Rahman, S.A.A., Wahba, M., Ragheb, M.A.S. and Ragab, A.A., (2021), "The Effect of Organizational Trust on Employee's Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable (Applied Study on Mobile Phone Companies in Egypt)", *Open Access Library Journal*, 8, 1-15. doi: 10.4236/oalib.1107806.

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernandez-del-Rio, E., Koopmans, L., (2019), "Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3) 195-205.

Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R., (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.

Sadıkoğlu, E., Zehir, C. (2010), "Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms", *International Journal of Production Economic*, 127, 13-26.

Saluvan, M., Kaya, S., (2010), "Hastanelerde Performans Ölçümü", *Verimlilik Dergisi*, 4.

Schmidt, S. W., (2007), "The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction", *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), 481-498.

Shahin, A. (2011), "An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation", *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 105-112.

Sirgy, M. J., Lee, D.-J., (2017), "Work-Life Balance: an Integrative Review", *Applied Research Quality Life*, 13 (1), 229-254.

Şentürk, B. (2018), “Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı Nedir?”, https://www.researchgate.net/publication/328028755_Performans_ve_Performans_Değerlendirme_Kavrami_Nedir, (Erişim tarihi: 20.05.2021).

Speight, P., (2011), “Business Continuity. Journal of Applied Security Research”, 6(4), 529–554, doi:10.1080/19361610.2011.604021

Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M., (2011), “An Interpretive Structural Modelling Approach for Modelling the Practices of Total Quality Management in Service Sector”, *Int. J. Modelling in Operations Management*, 1 (3), 223-250.

Tangen, S., (2004), “Performance Measurement: From Philosophy to Practice”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8), 726-737.

Tavas, B., Tekiner, M.A., (2016), “İş Tatmini Düzeylerinin Çalışanların Demografik Yapıları ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Polis Teşkilatı Örneği”, *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7 (22), 195-207.

Tekin, M., Zerenler, M., (2008), “İşletmelerde Kriz Yönetimi” Günay Ofset Yayınevi
Topal, B., Şahin, H., (2017), “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması”, *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 30-42.

Tütüncü, O., Kozak, M., (2007), “An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*”, 8 (1), 1–19.

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

Ünlü, O., Yürür, S., (2011), “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.

Viswesvaran, C., Ones, D. S., (2017), “Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*”, 354–375. doi:10.1002/9781405164221.ch16

Vroom, V. H., (1967), “Work And Motivation”, John Wiley and Sons Inc.

Waldman, D. A., (1994), “The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Wordk Performance”, *Academy of Management Review*, 19(3), 510–536.

Web 1, (2020), https://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi, (Erişim Tarihi: 06/06/2020).

Weng, Q. D., Mcelroy, J. C., (2010). “The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391-400.

Wright, T. A., Cropanzano, R. (1998). "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*", 83 (3), 486-493. doi:10.1037/0021-9010.83.3.486

Yatkın, A., Gökhan, E., (2004), "Toplam Kalite Yönetiminde 'Önce İnsan Kalitesi", *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, 505, 53-59.

Yayla, P., Urgan, M. C., (2019), "Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Performans Etkisi", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 1-19.

Yelboğa, A., (2006), "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", "İş,Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 1303-2860.

Yıldırım, S., (2016), "İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1 (1), 175-191.

Yıldız, B., Çakı, N., (2018), "Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 69-86.

Yılmaz, M., (2003), "Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği", *Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü*.

Yükçü, S., Atağan, G., (2009), "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.

Zaid, A. A., Arqawi, S., Abu Mwais, R., Al Shobaki, M. J., (2020), "Total Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction and Behaviour Intention in Palestinian Healthcare Organizations", *Technology Reports of Kansai University*, 62(3), 221-232.

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., Müceldilli, B., (2012), "Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 273-280.

ÖZGEÇMİŞ

2011 yılında Mustafa Kemal Anadolu Lisesinden mezun olduktan sonra 2015 yılında Marmara Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Marmara bölümünden mezun olmuştur. Lisans eğitiminden sonra Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Halen Heksagon Mühendislik ve Tasarım A.Ş. kurumunda HPDS Geliştirme, Denetim, Ar-Ge Teşvik ve Fikri Haklar Uzmanı unvanı ile görev yapmaktadır.



EKLER

Ek A: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar

Mucır, S., Elçi, M., Eminoğlu, G., (2021), “Çalışanlara Yönelik Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi”, 9(2), 136-153.



ANKET SORULARI

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
GP1	Verilen görevleri layığıyla tamamlarım					
GP2	İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm					
GP3	Benden beklenen görevleri yerine getiririm					
GP4	İşin resmi performans göstergelerini karşılarım					
GP5	Performans değerlendirmemi doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunurum					
GP6	Yapmak zorunda olduğum işlerin hiçbir boyutunu ihmal etmem					
GP7	Temel görevleri yerine getirmekte başarısız değilim					
BP1	Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm					
BP2	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm					
BP3	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm					
BP4	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm					
BP5	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde, örgütümü savunurum					
BP6	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde, örgütümü savunurum					
BP7	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım					
BP8	Örgütümün ürün ve hizmetlerini potansiyel müşterilere aktif olarak tanıtırım					
LY1	Üst yönetim, çalışanları kalite yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri içinde yer almaya teşvik eder					
LY2	Üst yönetim çalışanları kalite problemini çözmek için cesaretlendirir					
LY3	Üst yönetim, çalışan eğitimi ve öğretimi için yeterli kaynakları düzenler					
LY4	Üst yönetim, kalite ile ilgili kavramları ve becerileri öğrenir					
LY5	Üst yönetim, kalite yönetimi ve iyileştirme süreçlerine aktif olarak katılır					
OG1	Benden ne beklendiğini çok iyi biliyorum					
OG2	Takım liderim, çalışanların işlerini iyi yapma becerilerine tam bir güven gösteriyor					
OG3	Yöneticilerimle sorunları veya olumsuz duyguları tartışmakta özgürüm					
OG4	Bu organizasyondaki insanlar, ceza korkusu olmadan istediklerini söyleyebilirler					
PI1	Daha az tecrübeli meslektaşları kişisel programıma göre zaman ayırarak desteklerim					
PI2	Genç çalışanlar ile uzun vadeli koçluk ilişkileri içinde bulunurum					
PI3	Meslektaşlarımla işle ilgili sorunlarına yardım etmek için kişisel olarak zaman geçiririm					

Anket Soruları (devam)

PI4	Kişisel görüşme yoluyla önemli organizasyonel bilgiyi güncel tutarım					
PI5	Kişisel sohbet yoluyla bazı belirli konulardaki tutku ve heyecanı başkalarıyla paylaşıyorum					
PI6	Kişisel sohbet yoluyla başkalarının risklerden ve sorunlardan kaçınmasına yardımcı olabilecek denetimleri paylaşıyorum					
PI7	İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak için başkalarıyla online sohbet ederim					
PI8	İşle ilişkili sorunlarında çalışanlara yardımcı olmak için başkalarıyla e-posta iletişimde zaman geçiririm					
IT1	İşim bana başarı duygusu veriyor					
IT2	İşim tatmin edicidir					
IT3	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.					