

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK
İKLİM'İN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ**

**ÖYKÜM KARÇIKA
12713025**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU**

**İSTANBUL
2017**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK
İKLİM'İN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ**

**ÖYKÜM KARÇIKA
12713025**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU**

**İSTANBUL
2017**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK
İKLİM'İN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ

ÖYKÜM KARÇIKA
12713025

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 28. 09. 2017

Tezin Savunulduğu Tarih: 14. 11. 2017

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çeldüğü~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Cemal Zehir	
	: Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	

İSTANBUL
KASIM 2017

ÖZ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK İKLİM'İN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ

Öyküm Karçık

Kasım, 2017

Bu çalışmada Türkiye'nin farklı bölgelerinde imalat sektörlerinde faaliyet gösteren (özel sektör) işletmelerde toplam kalite yönetimi (TKY) ile firma performansı (yenilik performansı-finansal performans-çalışan performansı) arasındaki ilişkide etik iklim'in aracı değişken rolü incelenmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anketlerin bazıları yüz yüze görüşülerek ve bazıları da e-posta yoluyla doldurulmuştur. Toplamda 300 anket gönderilmiş, eksiksiz doldurularak geri dönen 215 geçerli anket verisi elde edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucu araştırma modeli kurgulanmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizleri SPSS istatistiksel paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda TKY uygulamaları ile firma performansı (yenilik performansı-finansal performans-çalışan performansı) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide genelde etik iklim alt boyutlarından yardımsever iklim'in kısmi aracılık rolü olduğu yalnızca TKY ile çalışan performansı arasındaki ilişkide etik iklim'in alt boyutlarından hem yardımsever iklim hem de ilkel iklim'in kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Etik iklim'in alt boyutlarından olan egoist iklim'in ise kısmi aracılık role katkısı olmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Etik İklim, Firma Performansı

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ETHICAL CLIMATE ON RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE

Öyküm Karçık
November, 2017

In this study, the mediating role of ethical climate on relationship between total quality management (TQM) and firm performance (innovation performance, financial performance, employee performance) is investigated in manufacturing firms where in different regions of Turkey. As data collection method, questionnaire technique was chosen. Some of these questionnaires were conducted face to face, some of them were collected by e-mail. In total, 300 surveys were sent and 215 of them were collected as valid. Depending on literature review research model was developed and hypotheses were formed. Multiple regression analysis were used to measure the relationship among variables. Regression analysis were performed with SPSS software program.

In a consequence of this research there is statistically significant relationship between TQM practices and firm performance (innovation performance, financial performance, employee performance). In general, the partial mediating role of benevolence climate which is subdimension of ethical climate was detected in this relationship but the partial mediating role of both the benevolence climate and the principle climate which are subdimension of ethical climate was detected. The partial mediating role of Egoist climate which is subdimension of ethical climate wasn't detected.

Key Words: Total Quality Management, Ethical Climate, Firm Performance.

ÖN SÖZ

Bu çalışmayı hazırlamamda emeği olan herkese teşekkür etmek isterim. Öncelikle bu tez'in başından sonuna kadar sabrı, anlayışı ve akademik bilgisiyle bana yol gösteren tez danışmanım Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu hocam'a, tezin analiz kısmında bana fikir veren Arş. Gör. Mahmut Köle hocam'a ve tabi ki desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

İstanbul; Kasım, 2017

Öyküm Karçık

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	3
2.1. TKY Felsefesi	3
2.1. TKY Öncüleri.....	4
2.3. TKY'nin Amaçları ve Önemi	11
2.4. TKY'nin Özellikleri	12
2.5. TKY'nin Temel İlkeleri (Uygulamaları).....	12
2.5.1. Müşteri Odaklılık	13
2.5.1.1. Dış Müşteri.....	13
2.5.1.2. İç müşteri.....	13
2.5.2. Liderlik.....	14
2.5.3. Sürekli İyileşme	15
2.5.4. Takım Çalışması (Tam Katılım)	16
2.5.5. Tedarikçi Yönetimi	17
2.5.6. Çalışanların Eğitimi	17
2.5.7. Süreç Yönetimi.....	18
2.5.8. Veri ve Bilgilerin Analizi.....	18
2.6. TKY'nin Başarı Koşulları ve İşletmeye Sağladığı Yararlar	19
2.7. TKY Uygulayan İşletmelere Getirilen Eleştiriler	20
3. ETİK İKLİM	22
3.1. İş Etiği	22
3.2. Etik İklim	23
3.3. Etik İklim Modeli	25

3.3.1.Egoizm	26
3.3.1.1. Kişisel Çıkar	27
3.3.1.2.Kurum Çıkarı	27
3.3.1.3.Verimlilik	27
3.3.2. Yardımseverlik.....	27
3.3.2.1.Arkadaşlık	27
3.3.2.2. Takım Çıkarı	28
3.3.2.3. Sosyal Sorumluluk	28
3.3.3 İlkelilik	28
3.3.3.1.Kişisel Ahlak	29
3.3.3.2. Kurum Kural ve Prosedürler	29
3.3.3.3. Yasa ve Mesleki Kodlar	29
3.4. Sonradan Oluşan Etik İklim Boyutları.....	29
3.4.1. Araçsallık	30
3.4.2. Önemseme.....	30
3.4. 3. Bağımsızlık	30
3.4.4. Kurallar	31
3.4.5. Yasa ve Kodlar	31
4. FİRMA PERFORMANSI	32
4.1. Firma Performansı Kavramı.....	32
4.1.1. Finansal Performans.....	33
4.1.2. Yenilik Performansı	34
4.1.3. Çalışan Performansı	35
5.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE ARAŞTIRMA: TKY İLE FİRMA PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ.. 38	
5.1. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler	38
5.1.1. TKY ile Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	38
5.1.2. Etik İklim Firma Performansı Arasındaki İlişki	39
5.1.3. TKY ile Etik İklim Arasındaki İlişki	40
5.2. Araştırma Metodolojisi	43
5.2.1. Araştırma Sorunsalı ve Amacı	43
5.2.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı	43
5.2.3. Araştırmanın Kısıtları.....	44
5.2.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	44
5.2.5. Kullanılan Ölçekler	44

5.2.5.1. TKY Ölçeği.....	45
5.2.5.2. Etik İklim Ölçeği.....	46
5.2.5.3. Firma Performansı Ölçeği.....	46
5.2.6. Veri Toplama	46
5.2.7. Örneklem	47
5.2.8. Verilerin Analizleri ve Bulguları	47
5.2.8.1. Katılımcılara ve İşletmelere Ait Tanımlayıcı ve İstatistikî Veriler....	47
5.2.8.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	49
5.2.8.2.1. TKY Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirliği	50
5.2.8.2.2. Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirliği	52
5.2.8.2.3. Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirliği	53
5.2.8.3. Korelasyon Analizi.....	54
5.2.8.4. Regresyon Analizleri.....	58
5.2.8.4.1. TKY ile Firma Performansı	58
5.2.8.4.2. Etik İklim ile Firma Performansı	61
5.2.8.4.3. TKY ile Etik İklim	63
5.2.8.4.4. Etik İklim'in Ara Değişken Etkisi	66
6.SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA	81
EKLER.....	94
Ek 1. Anket Formu	94
ÖZ GEÇMİŞ.....	99

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Deming Çarkı ile PUKÖ Döngüsü Arasındaki İlişkiler	7
Tablo 3.1: Etik İklim Modeli	26
Tablo 3.2: Sonradan Oluşan Etik İklim Modeli	30
Tablo 5.1: Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler	44
Tablo 5.2: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Faaliyet S	47
Tablo 5.3: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Sektörü.....	47
Tablo 5.4: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Çalışan Sayısı	48
Tablo 5.5: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Departmanı	48
Tablo 5.6: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Ünvanı	48
Tablo 5.7: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Cinsiyetleri	49
Tablo 5.8: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Yaşı	49
Tablo 5.9: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Eğitim Durumu	49
Tablo 5.10: TKY Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	51
Tablo 5.11: Etik İklim Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	53
Tablo 5.12: Firma Performansı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	54
Tablo 5.13: Korelasyon Analizi Sonuçları	57
Tablo 5.14: TKY ile Firma Performansı Regresyon Sonuçları.....	59
Tablo 5.15: Etik İklim ile Firma Performansı Regresyon Sonuçları.....	62
Tablo 5.16: TKY ile Etik İklim Regresyon Sonuçları	64
Tablo 5.17: TKY, Etik İklim ve Yenilik Performansı İlişkisi.....	68
Tablo 5.18: TKY, Etik İklim ve Finansal Performans İlişkisi	70
Tablo 5.19: TKY, Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Deming Çarkı	6
Şekil 5.1: Araştırma Modeli	42
Şekil 5.2: Aracılık Modeli	66
Şekil 5.3: Kapsamlı Araştırma Modeli	67
Şekil 5.4: TKY, Etik İklim ve YP 4.aşama Hipotez Test Sonucu	69
Şekil 5.5: TKY, Etik İklim ve FP 4.aşama Hipotez Test Sonucu	71
Şekil 5.6: TKY, Etik İklim ve ÇP 4.aşama Hipotez Test Sonucu	73

KISALTMALAR

ÇP	: Çalışan Performansı
Eİ	: Egoist İklim
EOQC	: European Organization for Quality Control
FP	: Finansal Performans
İİ	: İlkel İklim
JIS	: Japanese Industrial Standards
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
ROA	: Return On Assets
ROE	: Return On Equity
ROS	: Return On Sales
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TQM	: Total Quality Management
VIF	: Variance Inflation Factor
Yİ	: Yardımsever İklim
YP	: Yenilik Performansı

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte oluşan sert rekabet koşullarında işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek ve performanslarını arttırabilmek için TKY'ni uygulamaktadır. Çünkü TKY, daima en üst düzeydeki kaliteye ulaşabilmek, hatasız ürün üretebilmek ve müşteri beklentilerini karşılayabilmek için en üst yönetimden en alt birime kadar tüm personelin bir araya gelerek verimli bir şekilde çalışmasını sağlamayı amaçlar.

Bunun yanı sıra, TKY kadar “etik” ve “etik yönetim” konusu da iş dünyasında ve yönetim literatüründe giderek önemini arttırmaktadır. Son yıllarda yaşanan işletme başarısızlıkları, iflas skandalları işletmeleri etik yönetim oluşturmaya yöneltmiştir. Bir işletmede etik yönetim ise etik iklim olmadan düşünülemez.

Akademik yazına bakıldığında etik değerlerin paylaşıldığı (etik iklim) bir işletmenin performansının olumlu yönde etkilendiği yönünde birçok araştırma vardır. Buna ek olarak TKY nin firma performansını olumlu yönde etkilemesi ile ilgili de birçok araştırma mevcuttur. TKY nin etik iklimi etkilemesi ile ilgili ise çok sınırlı sayıda araştırma olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada ise, TKY ve etik iklim firma performansını etkileyebiliyorsa o zaman bu üç değişkenin de aynı modelde kullanılabileceği yani TKY nin etik iklim aracılığı ile firma performansı üzerinde daha etkili olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle araştırmada ki temel amaç, TKY ve etik iklim ile firma performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Ayrıca etik iklim'in TKY ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı (mediator) rolünün tespit edilmesidir.

Bu çerçevede literatürde TKY, etik iklim ve firma performansı değişkenlerinin bir arada bulunduğu bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yani TKY ile firmaların performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda etik iklim'in aracılık (mediator) rolüne bakılmadığı tespit edilmiştir. Bu değişkenlerin beraber ele alındığı bu çalışmada temel sorumuzu “Etik iklim TKY ile firma performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilemektedir? sorusu oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, etik değerlerin paylaşıldığı bir ortamda (etik iklim) uygulanan TKY'nin firma performansını olumlu bir şekilde etkileyeceği beklenmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın işletme yöneticilerine, çalışılan ortamda etik iklim oluşturarak TKY kullanmaları konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın TKY ile firma performansı arasındaki ilişkide etik iklim'in aracı rolünün olup olmadığının test edilmesi bakımından akademik yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Bu alışma beş blmnden oluşmaktadır. Birinci bölümde, TKY ile ilgili bilgilere yer verilerek tanımı, boyutları, işletmeye etkileri gibi konular üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, etik iklim kavramı ele alınmıştır. İş etiğinden başlayarak etik iklim'in nasıl oluştuğu, boyutları ile işletmeye etkileri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

nc bölümde, Firma performansından bahsedilmiştir. Firma performansını oluşturan finansal, yenilik ve çalışan performansı konusunda açıklamalar yapılmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın metodoloji kısmı yer almaktadır. Bu bölümde değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri irdelenerek literatürde bu değişkenlerle ilgili ilişkileri inceleyen araştırmalara yer verilmiş ve hipotezler hazırlanmıştır. Araştırmanın modeli, araştırma kapsamında toplanan verilere ilişkin analizler ve sonuçlar açıklanmıştır.

Beşinci ve son bölümde yapılan analizlere ilişkin sonuçlardan bahsedilmiş ve gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesi

Kalite kavramı, geçmişten günümüze değişimler geçirerek birçok kez tanımlanmıştır ve sürekli gelişen çevre şartlarında da yeni tanımlamalarını bulmaya devam edecektir (Andaç, 1996, 1). Literatürde kalitenin, daha çok müşteriye odaklanılan açıklamalarına rastlanmaktadır. Kalite tanımlamalarına şu örnekler verilebilir: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi “Bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.” şeklinde tanımlarken, Japon Sanayi Standartları (JIS), “Ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir.” şeklinde ifade etmektedir (Bozkurt, 1993, 107).

Kalite öncülerinden olan Juran kaliteyi, ihtiyaca uygunluk olarak tanımlarken, Deming ise müşterilerin gelecekteki beklentilerine göre yapılan yenilikler olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003, 45). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kalite için müşteri tatmini çok önemlidir. Özellikle dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları altında, varlığını sürdürmek isteyen bütün firmalar müşteri tatminini dikkate almak zorundadırlar. (Tekin, 1999, 105-106). Bu da kaliteyle üretilen mal veya hizmeti, piyasa koşullarına göre uygun bir fiyattan satarak kısa sürede müşteriye ulaştırmakla gerçekleşir. Bu sayede hem müşteri, hem işveren hem de personel memnun edilmiş olur (Çoban, 2004, 86). Kaynakların sınırlı olduğu ve maliyetlerinin sürekli olarak arttığı günümüzde bu koşulları sağlayabilmek için TKY anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003, 45). Çünkü TKY, firmaların ortak hedeflerini paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterileri en iyi şekilde memnun etmeyi, yenilikleri desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi amaç haline getirerek, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasında tüm çalışanların sorumlu olduğunu savunan bir yönetim felsefesi olarak ifade edilmektedir (Özgener, 2003, 7).

TKY’nde Deming, Juran ve Ishikava gibi kalite öncülerince geliştirilmiş çeşitli kalite modelleri vardır. Bu modellerin ortak noktaları ise; süreç yönetimi, amaç paylaşımı, açıklık, sürekli eğitim, esneklik ve dinamizm, yaratıcılığın teşvik edilmesi, müşteri odaklılık, tam katılım ve takım çalışması, başarıyı teşvik etme, sürekli iyileştirme, hataya başlangıçta engel olmadır. Ancak, bunların en önemlisi, müşteri tatminidir. İster mal ister hizmet olsun, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına uygun üretim, TKY’nin temelini oluşturmaktadır (Goetsch ve Davis, 1977, 1).

TKY, müşteri tatminini en iyi şekilde gerçekleştirmeyi asıl amaç olarak hedefleyerek bunun yanında çalışanlar ve toplum için de faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımına dayanan bir yönetim modelidir. TKY’nden söz edebilmek için işletmenin tüm birimlerinde en üst yönetimden en alt kademeye kadar kalite anlayışı benimsetilmelidir (Şale, 2001, 25). Bu şekilde işletmelerde kaliteye dayanan bir örgüt kültürü oluşturarak, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamayı hedefleyen bir yönetim türü oluşmuş olacaktır. (Zairi ve Youssef, 1995, 6).

TKY felsefesi işletmelerin yaşadığı gelişmeler ve değişimler doğrultusunda her geçen gün daha yaygın olarak uygulanmaktadır. TKY felsefesinin işletmelerde, sürekli iyileştirme ve sürekli gelişimi desteklemesi bu felsefenin zaman içinde kendini yenilemesini sağlayarak yeni yönetim felsefelerinin oluşumuna da katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1999, 386).

2.2.TKY’nin Öncüleri

Toplam Kalite Yönetiminde dünyanın önde gelen temsilcileri; William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, E.Philip B. Crosby, Armand V. Fiegenbaum olarak bilinir.

William Edwards Deming: Deming, Japonyadaki kalite çalışmaları ile tanınmış bir bilim adamıdır. Deming’in ilkelerini uygulayan Japonya zamanla kalite konusunda bu konuda önder ülke konumuna gelmeyi başarmıştır (Yatkın, 2003, 8).

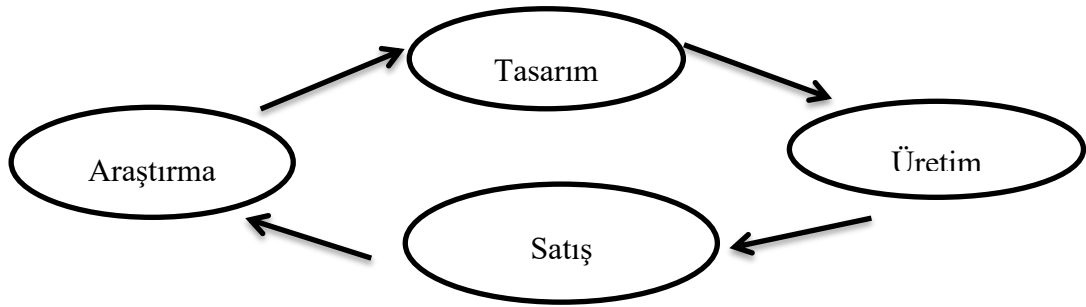
Deming, müşteriye üretim sürecinin en önemli parçası olarak tanımlar. Ona göre müşterinin sadece tatmin olması yeterli değildir. Aynı zamanda müşteri üründen keyifte almalıdır. Bu nedenle işletmeler ürün ve hizmetlerini geliştirerek rekabet gücünü arttırmaya çalışmalıdır (Gencel, 2001, 168).

Deming, TKY'nin başta gelen kurucularından ve öncülerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Deming, özellikle organizasyonel dönüşümün önemi üzerinde durmuş ve bu konuda 14 ilke tespit etmiştir (Aktan, 2000):

1. Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için organizasyonun amaçları tespit edilmelidir.
2. Yeni yönetim felsefesi benimsenmelidir. Yönetici, gelişmelere ayak uydurabilecek bir liderlik üstlenerek yeni yönetim felsefesini benimsemeli ve uygulamalıdır. Organizasyonun faaliyetlerinde gecikme ve hatalara, niteliksiz işgücüne, kalitesiz mal ve hizmet üretimine eskiden olduğu gibi artık müsaade edilmemelidir.
3. Organizasyonun muayenelere olan bağımlılığı azaltılmalıdır. Organizasyondaki kütle muayenesine son verilmelidir. Bunun yerine istatistiksel araçlara önem vererek kalitenin ölçülmesi sağlanmalıdır.
4. Organizasyon fiyat etiketleri ile değerlendirilmemelidir. Sadece fiyat etiketlerine bakarak organizasyonun başarısı ölçülmemelidir. Düşük kalitenin söz konusu olduğu bir organizasyonda düşük fiyat başarı olarak kabul edilmemelidir. Mal ve hizmet sunumunda müşteri ile uzun vadeli bir ilişki kurulmaya çalışılmalıdır.
5. Sürekli gelişme sağlanmalıdır. Organizasyondaki problemler tespit edilmeye çalışılmalıdır. Maliyetler azaltılmalı, kalite ve verimliliği arttırmak için üretim ve hizmet sistemi ve süreçleri sürekli geliştirilmelidir.
6. İş başında eğitim sağlanmalıdır. Çalışanların organizasyon içerisinde eğitimini sağlayacak modern yöntemler getirilmelidir.
7. Liderliğin kurumsallaşması sağlanmalıdır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde modern yöntemlerin uygulanması sağlanmalıdır. Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için destek olunmalıdır.
8. Organizasyon içerisinde çalışanlar üzerindeki korku ortadan kaldırılmalıdır. Tüm işlerin daha kaliteli yapılması için çalışanların güven ortamı içinde işlerini yapmaları sağlanmalıdır.
9. Departmanlar arasındaki sınırlar kaldırılmalıdır. Organizasyonda araştırma, tasarım, üretim ve satış departmanlarının birlikte hareket ederek sorunları daha etkin bir şekilde çözümleyebilmelerine imkân sağlanmalıdır.

10. Sloganlara son verilmelidir. Organizasyon içerisinde sloganlar, posterler ve sayısal hedefler ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanların kendi sloganlarını kendilerinin üretmelerine izin verilmelidir.
11. Organizasyonda sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldırılmalıdır. Tespit edilen hedefe ulaşmaya çalışmak kalitesizliği beraberinde getirebilir. Bu nedenle çalışanlar ve yöneticiler üst yönetimin istediği hedefe ulaşmak için uzun vadede organizasyonun çıkarlarını zedeleyecek uygulamalar yapabilirler.
12. Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek uygulamalar ortadan kaldırılmalıdır. Organizasyon içerisinde çalışanların yaptıkları işi sınırlandıracak uygulamalara ve denetlemelere son verilmelidir. Çalışanlar yaptıkları işten keyif almalıdırlar.
13. Eğitim uygulanmalıdır. Organizasyonda çalışanlar için etkin bir eğitim programı oluşturularak kendi kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmelidir.
14. Organizasyon dönüşümü herkesin katılımı ile gerçekleşmelidir. Organizasyon içerisinde herkesin bu dönüşüme katkıda bulunması sağlanmalıdır. Bu amaca ve misyona yönelik üst düzeyde özel bir yönetim birimi oluşturulmalıdır.

Görüldüğü gibi bu 14 temel husustan oluşan Deming ilkeleri, yönetimlerin sürekli iyileştirme çalışmalarında yararlanabilecekleri etkili bir yoldur. Bu ilkeler müşterileri tatmin edecek bir kaliteye ulaşmak amacıyla araştırma, tasarım, üretim ve satış arasında sürekli bir etkileşim olduğunu göstermek üzere Deming tarafından bir çark ile gösterilmiştir. (Gürüz ve Gürel, 2006, 105).



Şekil: 2.1: Deming Çarkı

İmai Masaaki. **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. 4.bs. (İstanbul: KALDER Yayınları, 1999).

Daha sonra bu çark işletmelerin yönetim aşamalarına uygulanarak çarktaki özelliklerin işletmelerdeki bazı yönetim faaliyetlerine denk geldiği görülmüştür ve

yeni bir döngü (PUKO döngüsü) oluşturulmuştur (Patır, 2008, 66). Deming çarkı ile PUKO döngüsü arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo: 2.1: Deming Çarkı ile PUKÖ Döngüsü Arasındaki İlişkiler

Tasarım →	Planla	Ürün tasarımı planlanır.
Üretim →	Uygula	Üretim aşaması, tasarlanan ürünü yapma (uygulama) ile ilgili çalışmalardır
Satış →	Kontrol et	Satış rakamları ile müşterinin memnuniyeti ölçülür
Araştırma →	Önlem al	Müşteriden gelen bir şikayet ile karşılaşıldığında bunun neden olduğu araştırılarak önlem almak için planlama safhasına geri dönmelidir.

Kaynak: Sait Patır. **Kalite Anlayışında Altı Sigma Yaklaşımı**. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. c.7. s.24. Yıl: 2008. s.s. 63-83'den uyarlandı.

Joseph M. Juran: Deming gibi Juran da kalite yönetiminin temel mimarlarından biri olarak tanımlanır. İç ve dış müşteri ayırımını ilk kez kullanarak kalitenin iyileştirmesi için detaylı bir program sunmuştur. Juran, kalite görüşünü “kalite üçlemesi (quality trilogy)” olarak ifade etmiştir. Ona göre kalite yönetimi üç ana süreci içermektedir (Juran, 1986, 19-24):

1. Kalite planlama: Bu aşamada müşteriler iç ve dış müşteri olarak tanımlanır. Daha sonra bu müşterilerin beklentilerine uygun ürün ve hizmetleri üretip minimum maliyetli kalite amaçları tanımlanmalıdır.
2. Kalite kontrol (denetim): Bu aşamada başarı standartları belirlenmeli, ölçüm yapılmalı, yapılan bu ölçümlerle performanslar karşılaştırılmalı ve eğer bir sapma varsa düzeltici önlemler alınmalıdır.
3. Kalite geliştirme: Bu aşamada kalite iyileştirilmesi yaklaşımının örgüt kültürüne yerleştirilmesine ve süreklilik kazandırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Kalite geliştirme projeleri, kalite sorunları ve bunların giderilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Juran, organizasyonda kalite devrimini gerçekleştirmek için şu ilkelerin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Aktan, 2000) :

1. Organizasyonda lider tarafından Kalite Konseyi kurulmalıdır.
2. Organizasyonda kalite hedefi açık olarak oluşturulmaktadır.

3. Kalite ile ilgili eğitim ve seminerlere önem verilmelidir.
4. Sadece finansal göstergelere bakmak yeterli olmaz aynı zamanda kalite ölçülmelidir.
5. Kalite geliştirme süreklilik kazanmalıdır.
6. Kalite geliştirme, problem çözme, yaratıcılık ve yenilik konularına organizasyonlarda önem verilmelidir.
7. Çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi konusuna önem verilmelidir.
8. Müşterilere yönelik kalite ve performans standartları oluşturulmalıdır.

Kaoru Ishikawa: Ishikawa kalite yönetiminin ürün dışında, şirketin kendisi ve satış sonrası hizmetini kapsadığını öne sürdü. Ona göre kaliteyi geliştirmek devamlı yani hiç bitmeyecek bir iştir. Ishikawa' nın TKY kavramı aşağıdaki altı ögeye dayanır (Halis, 2004, 161):

1. Öne kalite gelir, kısa dönemde kar beklenmez.
2. Üreticiye değil, tüketiciye yönelik olunmalıdır.
3. Sonraki adım müşteri, aradaki engelleri kaldırmalıdır.
4. Eldeki bilgi ve istatistiksel metotlar kullanılmalıdır.
5. İnsanlara saygı bir yönetim prensibi olmalıdır.
6. Çok fonksiyonel yönetim oluşturulmalıdır.

Ishikawa, geliştirmiş olduğu “kalite çemberleri” ile kalite anlayışının tüm çalışanlara yayılmasını sağlamakla birlikte bu çemberlerin uygulamalarında önerdiği teknikler (pareto analizi, balık kılçığı diyagramları, histogram, dağılım diyagramları v.b.) kalite konusunun anlaşılmasında katkıda bulunmuşlardır. Çalışanların eğitilmesi ile kalite ile ilgili sorunların üstesinden gelinebileceğini ve çalışanların yabancılaşmasının önlenebileceğine değinmiştir (Üreten, 1998, 418).

E.Philip B. Crosby: Crosby adını ilk kez 1961 yılında Orlando, Florida’ da Martin Marietta şirketinde çalışırken göstermiş olduğu “ sıfır hata” kavramı ile duyurmuştur (Peşkircioğlu, 1997, 9).

Crosby, kalite konusundaki görüşlerini “kalite yönetiminin dört mutlak ilkesi” adı altında şu şekilde ifade etmektedir (Rao ve diğ, 1994, 43-44):

1. Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur. Kalitenin sağlanabilmesi için müşterinin tüm beklentilerinin anlaşılması ve işletmenin tüm faaliyetlerinin bu beklentileri karşılamaya yönlendirilmesi gereklidir.

2. Kalite sistemi hataları önlemedir. Önleme ise eğitim, disiplin, örnekleme, liderlik gibi kavramların bir sonucudur. İşletmenin kalite anlayışı ilk seferde doğruyu yapmak anlayışı üzerine kurulmalı, denetleyici değil, önleyici yaklaşımlar benimsenmelidir.
3. Çalışma standardı, sıfır hata olmalıdır. Hatalar işletme tarafından tolere edilmemelidir.
4. Kalitenin ölçümü, uygunsuzlukların maliyetidir. Hataları ve ıskarta maliyetlerini düşürmeye yönelik alanlara yatırımlar yapılmalıdır.

Crosby'nin kalite konusundaki 14 ilkesi aşağıdaki gibidir (Aktan, 2000);

1. Yönetimde kararlılık: İşletmelerde yönetimin kaliteye önem verdiği ve bu amacında kararlı olduğu açık bir şekilde vurgulanmalıdır.
2. Kalite geliştirme grubu: İşletmede her departmanda kıdemli ve tecrübeli kişilerden oluşacak kalite geliştirme çalışma grupları yapılmalıdır.
3. Kalitenin ölçülmesi: İşletmede kalite ile ilgili mevcut ve olabilecek problemleri tespit etmek için süreçlerin devamlı kontrolü sağlanmalıdır.
4. Kalite değerlendirmesinin maliyeti: Kalite geliştirilmesinin maliyeti hesaplanmalıdır.
5. Kalite konusunda bilinçlenme: İşletmede tüm çalışanlar arasında kalitenin geliştirilmesinin önemli ve gerekli olduğu anlayışı yerleştirilmelidir.
6. Hataları düzeltme: Daha önceki aşamalarda ortaya çıkan problemleri çözmek için önlemler alınmalıdır.
7. Sıfır hata için bir komite kurulması: İşletmede sıfır hataya ulaşılması için sürekli görev yapacak bir komite olmalıdır.
8. Denetçilerin eğitimi: Kalite geliştirme ve kalite kontrolü konusunda denetim elemanlarına eğitim verilmelidir.
9. Sıfır hata günü: İşletmede çalışanların konunun önemini anlayabilmeleri için Sıfır Hata Günü belirlenmeli ve kutlanmalıdır.
10. Amaçları saptama: Çalışanların hem bireysel hem de çalıştıkları grup içerisinde gelişmeyi amaç edinmelerine yardımcı olunmalıdır ve destek verilmelidir.
11. İletişim: Çalışanların karşılaşılan problemler ile ilgili olarak yönetim ile iletişim kurabilmeleri sağlanmalıdır.

12. Çalışanların takdir edilmesi: Kalite geliştirme çalışmalarına katılanlar takdir edilmelidir.
13. Kalite Konseyi oluşturulması: Düzenli aralıklarla organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ve iletişim sağlanması için bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır.
14. Yapılan çalışmaları tekrarlar: Kalite geliştirme çalışmalarının devamlı olacağı anlayışının çalışanlar arasında yerleşmesi için organizasyonda yapılan çalışmalar tekrarlanmalıdır.

Armand V. Feigenbaum: Toplam Kalite Denetimi kavramını tanımlayan ilk kişidir. Kalitenin işletmelerin başarısı ve büyümesi açısından en önemli tek faktör olduğunu, kalitenin denetim ve muayene ile sağlanamayacağını savunmuştur. Kaliteyi üretim bittikten sonra yapılanları kontrol etmek değil, daha hammadde alınırken başlayan sürekli bir iş olarak görmüştür (Koçel, 2011, 375). Feigenbaum'a göre kalite sorumluluğu sadece üretim bölümü üzerinde yoğunlaşmamalıdır. Kalitenin oluşturulması, geliştirilmesi, sürdürülmesi ve denetimi sürecinde işletmenin tüm bölümlerinin katılımı sağlanmalıdır. Feigenbaum, tedarikçiden (hammaddenin alımından) tüketiciye kadar toplam bir sistem olmayı savunur ve kalitenin tüm işletme çalışanlarını içmesi gerektiğini ifade eder. Kalitenin işletmenin kültürünün bir parçası olması gerektiğinden bahseder. Kalite için tüketici (müşteri) odaklı bir yaklaşım benimsemiştir. Bununla ilgili olarak "eğer kalitenizi araştırmak istiyorsanız, müşterilerinize sorun" demiştir (Rao ve diğ, 1994, 45-48).

Feigenbaum'a göre başlıca dört aşamada kalite kontrol önem taşımaktadır (Aktan, 2000):

1. Ürün dizaynı ve kontrolü,
2. Gelen hammadde kontrolü (stok kontrol),
3. Oluşan ürün kontrolü,
4. Özel süreç kontrolü (bozuk ve hatalı ürünlerin ortaya çıktığı aşamaların kontrolü).

Feigenbaum'a göre müşteri tatminine yönelik olarak işletmelerde kalite geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Feigenbaum kalite kontrol konusunda dört aşamanın önemli olduğunu vurgulamaktadır (Aktan, 2000):

1. Kalite standartları oluşturulmalıdır,

2. Kalite standartlarına uygunluk sağlanmalıdır,
3. Kalite standartlarından sapılması önceden önlenmelidir,
4. Standartlarda sürekli iyileşme sağlanmalıdır.

2.3. TKY'nin Amaçları ve Önemi

TKY'nin temel amacı, kalite yönetimi ile ilgili olarak yapılan çalışmaların işletme içinde bütün birimleri kapsayan bir şekilde kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu gerçekleştirmek içinde, işletmenin bütün bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki çalışanlara kadar tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları bir bütün olmaları gerekmektedir (Kunii, 1972, 859-860).

TKY'nin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek, 2001, 361-362; Şimşek, 2002, 108):

1. İşletmede üst yönetimden alt kademe çalışanlara kadar bütün personelin işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak.
2. Sürekli iyileştirme ve geliştirme (kaizen) alışkanlığını işletme içerisinde yerleştirmek.
3. Daima en üst kalite düzeyine ulaşmak için çalışmak.
4. Sıfır hatayı esas almak ve bunun sonucu olarak israfı ortadan kaldırmak.
5. Çalışanların moral ve verimliliğini en üst düzeye çıkarmak.
6. Üretim sırasında ürün işlem zamanlarını kısaltarak teslimat hızını arttırmak.
7. Maliyetleri düşürerek kaliteli mamül ucuza satmak (piyasa şartlarında) ve bu sayede yüksek rekabet gücüne ulaşmak.
8. Müşterilerin isteklerinin tamamını karşılayarak onların güvenini kazanmak.
9. İşletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak.
10. Devamlı olan ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini (process) sürekli olarak kontrol etmek.
11. Olabilecek gerekli gelişmeleri belirlemek ve performans kriterleri oluşturmak.
12. Olabilecek sorunların çözümü için bir ekip yaklaşımı belirlemek.
13. İletişim ve haberleşme alanında etkin yollar saptamak.
14. Kalite performansını ölçmek için gerekli basit yaklaşımlar kullanabilmek.

15. Rakipleri tam ve detaylı olarak anlayarak etkili bir rekabet stratejisi belirlemek.
16. Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde işletmenin bütün alanlarında en yüksek kalite performansına ulaşmak.
17. İşletmenin kendi bulunduğu sektörün (pazarın) ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde cevap verebilmek.

Toparlayacak olursak, TKY'nin temel olarak görülen hedefi şudur: Yapılan işin devamlı iyileştirilmeye çalışıldığı, üretilen mal ve hizmetleri kullananları (müşterileri) mutlu etmeyi amaçlayan, performansların evrensel ölçütlerin sonuçlarına göre değerlendirildiği, sürekli öğrenmeyi, gelişmeyi ve başarmayı amaç edinen bir topluluk oluşturmaktır (Kantarıcı 1999, 3'den aktaran Akdağ, 2005, 161).

2.4. TKY'nin Özellikleri

TKY'nin özellikleri oldukça geniş ve işletmenin bütününü kapsayan uygulama niteliklerine sahiptir. Geniş ve karmaşık bir yapı olan TKY'nin temel özellikleri şu biçimde özetlenebilir (Erkılıç, 2007, 52):

1. Sonuçlara Yoğunlaşma ve Müşteri Odaklı anlayış,
2. İşlevsel Liderlik anlayışı,
3. Süreç ve Verilerle Yönetim anlayışı,
4. Sürekli İşlevsel Eğitim ve İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı,
5. İşbirliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışıdır.

2.5. TKY'nin Temel İlkeleri (Uygulamaları)

TKY ile ilgili literatür incelemesi yapıldıktan sonra TKY'nin kritik uygulamaları şu şekilde belirlenmiştir (Sadikoğlu ve Zehir, 2010,14):

1. Müşteri Odaklılık
2. Liderlik
3. Sürekli İyileşme
4. Takım Çalışması
5. Tedarikçi Yönetimi
6. Çalışanların Eğitimi
7. Süreç Yönetimi

8. Veri ve Bilgilerin Analizi

2.5.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, kuruluşun mevcut ve yeni oluşan müşteri talepleri ve beklentilerinin nasıl ve ne kadar iyi belirlediğine, etkin müşteri ilişki yönetimi sağlanmasına ve müşteri memnuniyetinin tespit edilmesine yöneliktir (Evans ve Lindsay, 1995).

Müşteri odaklılık uygulanması zor; ancak uzun dönemde kurumlara en yüksek fayda sağlayan faktördür. Eğer işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit edip bu beklentileri karşılayabilirse yoğun rekabet koşullarında başarı şansları daha yüksek olacaktır (Bolat, 2000,28). Bunların yanı sıra, müşteri tatmininin sağlanması kadar bu durumun sürdürülmesi de müşteri odaklılık faktörünün tam olarak gerçekleşmesi için gereklidir (Ece ve Abdioğlu, 2005, 74).

Bu kapsamda iki tür müşteriden bahsetmek mümkündür: dış ve iç müşteriler.

2.5.1.1. Dış Müşteriler

Dış müşteri olarak tanımlanan müşteriler, bir işletmenin üretilip sunduğu ürün veya hizmetten en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişi ya da kurumlardır (Ersen, 1997, 26). Bir müşterinin memnuniyeti işletmenin yoğun rekabet koşulları altında varlığını sürdürebilmesi için çok önemlidir. Örneğin; aldığı mal veya hizmetten memnun olan müşteri memnuniyetini 6 ya da 8 kişiye tavsiye ederken, memnun olmayan müşteri ise 18 ya da 20 kişiye bu olumsuz görüşünü söylemektedir (Peker, 1996, 49). Bu nedenle işletmeler, bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç ve taleplerini sürekli araştırarak onları karşılamaya çalışmalıdır. Zaten TKY felsefesi gereğince işletmeler sadece müşterilerin mevcut olan ihtiyaç ve taleplerini değil aynı zamanda daha da ileri giderek müşterilerin bile farkında olmadıkları, ama ihtiyaç duydukları ürünleri ya da hizmetleri üretebilmelidirler. Bütün bunlar gerçekleştirildiği zaman, müşteri odaklılık faktörünün yalnızca ürün ya da hizmetin oluşturulması süreciyle bağlantılı olmadığı, bunun dışında hem satış hem de satış sonrası hizmetlerle (ürünün müşteriye ulaşma süreci) de ilgili olduğu açıkça görülebilir (Bolat, 2000,28).

2.5.1.2. İç Müşteriler

İç müşteriler, mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve bunların dış müşteriye ulaştırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan işletmenin tüm

alışanlarıdır (oban, 2004, 99). İ müşteri tatmini daha çok, fiziki evre şartlarına, işletmedeki haberleşme düzenine, ücret, ödüllendirme, sağlık ve emeklilik sistemi gibi motivasyon unsurları ile çalışanların birbirleriyle ve yönetimle kurdukları ilişkilere bunların yanı sıra işletme tarafından çalışanlara bilgi ve yetenek seviyelerini yükseltici eğitimlerin verilmesine, onların yönlendirilmesi ve geliştirilmesine (kaliteli çalışanlar olmalarına) ve işletmeye bağlılıklarının arttırılmasına yönelik çalışmalara dayanmaktadır (Saran, 2004, 88; oban, 2004, 99). TKY, i müşteri kavramını mal ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesinde çok önemli bir dayanak olarak görmektedir. Çünkü kaliteli bir ürünün ortaya çıkarılması için onu üretecek olan çalışanların da kaliteli olması gerekir. TKY kalitenin öncelikle kurumun kendi çalışanlarından başlayacağını ifade etmektedir. İ müşteri olarak ifade edilen işletme çalışanlarının gereksinimlerinin tatmin edilmemesi durumunda kaliteli bir hizmeti vermek ya da kaliteli bir ürün üretmek mümkün değildir. Beklentileri karşılanmamış (tatmin edilmemiş) i müşterilerin, dış müşterilerin beklentilerini karşılaması olanaklı değildir. Bu nedenle öncelikle çalışanların müşteriyi memnun etme yeteneğine sahip olması gerekir (Bingöl, 1999, 83).

2.5.2. Liderlik

TKY st düzey yöneticilerin faaliyetlerinin önemini dönüşümcü liderlik teorisine benzer bir şekilde desteklemektedir (Bass, 1985; Burns, 1978). Liderlik yapısının esas konuları; amaç birliği oluşturma, değişikliğe cesaretlendirmek, çevrenin yönetimi ve işi geliştirmede operatör fikirlerini kullanmayı içermektedir (Samson ve Terziovski, 1998, 395).

Liderler dönüşüm sürecinde kendi yönettikleri işletmeleri başarıya ulaştırabilmeleri ve bu başarının devamını sağlayabilmek için ilk olarak toplam kalitenin felsefesini benimsemeli, sonra da çalışanlarını bu felsefeye göre ynetebilmeli ve onlarada bu felsefeyi aktarabilmelidirler. Amaç toplam kaliteyi derinlemesine anlayarak ve irdeleyerek, tüm yönleri ile uygulamak ve değişen ağı yakalamaktır. Bu yapısal ve düşünsel değişim sürecin gerçekleşmesinde temel olan iki unsur; önce insanın kalitesi, daha sonra sistemin kalitesidir. Bu iki unsuru birbirine bağlayan bir üçüncü unsorda liderlik kalitesidir. Liderliğin yeterli ve etkin olmadığı durumlarda, değişim ve dönüşümün başarisından ve devamlılığından söz edilemez. Liderlik unsuru ile

insan ve sistem kalitesi bir araya gelerek rekabet avantajı ortaya çıkarmaktadır (Esendal, 1998, 129).

TKY felsefesine göre liderlik şu şekilde özetlenebilir (Kayıkçı, 1999, 583):

1. Liderlik, çalışanları yetkilendirmekle (onlara sorumluluk vermekle), işlerini kolaylaştırmakla (onlara yardım ve destek vermekle) ilgilidir, mevki (pozisyon) ile ilgili değildir.
2. Liderin görevi, çalışanlarını eğitmek (çalışanların kalitelerini arttırmak), farklı görüşleri ve stratejileri bir araya getirip sonuçları tasarlayıp değerlendirmektir.
3. Lider, bütünüyle işe odaklanır.
4. Liderler, ayrıntılara önem verirler ve ufak şeyleri bile araştırırlar (detaycıdırlar).
5. Liderler meydan okuma (rekabet) ile eğlenmenin bir arada olacağına inanır ve eğlenmenin de iyi olduğunu düşünürler.

TKY’nde liderlik bir anlamda bireysel değil toplu düşünebilmektir. Tek başına hakimiyet duygusundan kurtulup çalışanlarla birlikte “biz” diyebilmek klasik liderlik anlayışına göre önemli bir dönüşümü gösterir. Çünkü TKY yaklaşımının en önemli unsurlarından birisi de takım çalışmasıdır (Gürlek, 1998, 29).

2.5.3.Sürekli İyileşme

TKY’nin en önemli faktörlerinden biri olan Sürekli İyileşme Japonlar tarafından “kaizen” olarak tanımlanmaktadır. Bu sistem her geçen gün sürekli iyiye ya da daha iyiye ulaşmayı hedefleyen bir felsefeyi benimsemektedir. Japonlara göre bireyler, her geçen gün daha iyiye ulaşmak için işinde, evinde ve sosyal yaşamlarında sürekli gayret etmeleri gerekir (Yalçın, 2006, 14-15). Kaizen kavramı sonuçla değil, süreçle ilgili bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev, kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini ve bu işi nasıl geliştirebileceklerine odaklanmaktır (Imai, 1994, 23). Öte yandan sürekli iyileşmeyi hedefleyen işletmeler verimliliklerini ve yeterliliklerini sürekli olarak arttırmaya odaklanmalıdırlar. Bu şekilde müşterilerin artan ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamış ve kalite yönetim sisteminin gelişimini garanti etmiş olacaklardır (Koç ve Topaloğlu, 2010, 134).

Deming sürekli iyileşmeyi sağlamak üzere başvurulacak araçlardan biri olan Deming döngüsünü Japonya’ya da uygulamıştır (Kavrakoğlu, 1994, 12).

2.5.4. Takım Çalışması (Tam Katılım)

TKY takım çalışmasına bağlı bir sistemdir. Önemli kalite geliştirme çok yönlü bir iş olduğu için işletme içindeki departmanlar arası işbirliğine ihtiyaç duyar (Reed ve diğ., 2000, 8).

Takım Çalışması faktörü, işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımı sağlanarak takım çalışması yapmak amacını taşımaktadır (Şimşek, 2004, 37). Takım çalışmasının işletmelerde yapılmasının temel nedeni, çalışanların işletme içinde stratejik olan düşünme, planlama ve karar alma süreçlerine katılması olarak söylenebilir. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesini sağlayan takımların işletmede karar alma sürecine katılmaları sağlanırsa işletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Takım çalışmasıyla daha esnek bir işletme oluşturularak hem çalışanlar, hem de müşteriler ile daha yakın bir ilişki oluşturulabilir. Bu tür ekiplerde müşterilerin beklentilerini sağlamak ana amaçtır. İşletmelerde oluşturulan takım çeşitlerine, serbest çalışma takımları, problem çözme takımları, kalite kontrol çemberleri örnek olarak verilebilir. (Top, 2009, 122).

TKY’de tüm çalışanların katılımını sağlayacak en önemli araç “kalite çemberleri”dir. Kalite çemberleri, uygulanan iş ile ilgili iyileşmeler önermek ve bunları tartışmak için düzenli olarak bir araya gelen, işletmelerde aynı bölümlerde görevli ve gönüllü çalışan ekipleridir (Ersen, 1997,75). Kalite Çemberleri toplantılarında ele alınacak konular ekipteki kişiler tarafından belirlenmektedir. Belirlenen bu konular incelenmekte ve uygulamalarda karşılaşılan sorunlara karşı çözümler üretilmeye çalışılmaktadır. Çember üyeleri, grup dinamiği, sorun çözme teknikleri gibi konularda sıkı bir eğitim almaktadırlar. Bu şekilde daha etkili çözümler üretilmektedir (Özden, 1998, 97).

Kalite çemberlerinin iki faydası bulunmaktadır (Zerenler ve İraz, 2006, 762):

1. Çemberler, Çalışanlara düşüncelerini ifade edebilme ve kendi işiyle ilgili sorunları çözme olanağını vererek çalışanların işlerine adapte olmasını kolaylaştırır ve bu durum çalışanları motive eder.
2. Çemberler işletmedeki tüm çalışanların fikirlerini harekete geçirmeye olanak vererek performansın da iyileşmesini kolaylaştırır. Böylece işletmenin kalitesi artmış olacaktır.

2.5.5. Tedarikçi Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi, müşterilerin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin hammaddelerinin tedarik aşamasından, üretimine ve en son müşteriye ulaşmasına kadar geçen bütün süreçtir. Bir işletmenin iş süreçleri açısından bakıldığında tedarik zinciri; satış, üretim süreci, envanter (stok) yönetimi, malzeme temini (hammadde alımı), dağıtım, müşteri hizmetleri gibi, pek çok alanı kapsamaktadır (Türker ve diğ., 2005, 461). Tedarikçi Yönetimi şunları kapsar (Simchi ve Kaminsky, 2004, 2)

1. Tedarik zinciri yönetimi maliyetler üzerinde etkisi olan ve müşteri istek ve beklentilerine göre ürünlerin üretilmesinde rol oynayan tüm birimleri dikkate alır Örneğin, tedarikçi ve imalatçı tesisleri, depolar, perakendeciler ve mağazalar ile dağıtım merkezlerine kadar olan bütün tesisleri kapsar.
2. Tedarik zinciri yönetiminin temel amacı tüm işletme sistemi içinde verim ve maliyet etkinliğinin sağlanmasıdır Örneğin, taşıma, hammadde stoklarının dağıtımı, bitmiş ürün maliyetlerinin en aza indirilmesini kapsar.

Bunların yanı sıra, Tedarikçi ilişkileri yönetimi ise, işletmelerin; tedarikçiden neyi ne kadara aldıkları, tedarikçiden kaynaklanan risklerin boyutlarının ne olduğu ve bunun işletmeye nasıl zararları olabileceği, alınan hammaddelerin kalitesinin firma kalite hedeflerine uygun olup olmaması gibi sorulara cevap arayan yönetim sistemidir. Tedarik zinciri yönetiminin işletmeler tarafından kullanılmasının gündeme gelmesi ile birlikte, tedarikçi ilişkileri yönetimi kavramı da önem kazanmıştır (Erçetin ve Baykoç, 2004, 279).

2.5.6. Çalışanların Eğitimi

Çalışanların eğitimi TKY'nin vazgeçilmez bir faktörüdür. Eğitimde amaç, çalışanlara işletmede istenen kalitenin üretilmesi konusunda bilinç, bilgi ve beceri kazandırmaktır. Bu şekilde çalışanlar daha nitelikli hale gelerek performanslarını arttıracaklar dolayısıyla işletmenin performansı artacaktır. İşletmenin eğitim programları farklı departmanlarda (bölümlerde) çalışanların kendi sorumluluklarını (rollerini) öğrenmelerine ve bunların çerçevesinde yapacakları işleri planlayabilmelerine olanak sağlayacaktır. Eğitim programları endüstriye, işletmelere, görev ve sorumluluklara göre farklılık göstereceği için içerikleri ihtiyaca uygun olarak belirlenmelidir (Efil, 1998, 161).

Çalışanların eğitiminin belirli bir maliyeti olmasına rağmen, işletmenin başarısı için mutlaka olmalıdır. Bu nedenle, çalışanların eğitimi ne kadar iyi olursa, ürün veya hizmetin müşteri istek ve beklentilerini karşılama oranı o kadar fazla olacaktır. Çalışanlara verilen eğitimde sadece işin hızlı yapılması değil buna ek olarak işin istenilen standartlara ve kaliteye uygun bir şekilde yapılması da öğretilmelidir (Kağnıcıoğlu, 2002, 85).

2.5.7. Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi, kurum amaç ve işleyişinin çeşitlenmesi, mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı, servis destek hizmetlerinin verilmesi gibi tedarikçi, ortak ve müşterilerle ilgili tüm iş ve işlemleri içerir. Kısacası işletmenin tüm iş sürecinin yönetimine süreç yönetimi denir (Hellriegel ve diğ., 1999).

TKY uygulayan işletmelerde önemli faktörlerden birisi süreç odaklı yaklaşım yani işletmenin tüm iş operasyon süreçlerini etkili bir şekilde yöneterek yüksek performans elde edebilmektir (Çetin ve diğ., 2001, 177). Çünkü süreç yönetimi ile işletmelerde iş süreçlerindeki aksaklıklar azaltılarak, kalite ile ilgili sorunlar en başta hızla belirlenip ortadan kaldırdığı için yeniden üretim ve gereksiz mal üretimi azaltılmakta ve çıktıdaki kalite artmaktadır (Kaynak, 2003, 417). Bu şekilde müşteri daha kaliteli mal ve hizmet almış olacak ve tam memnuniyet sağlanacaktır.

2.5.8. Veri ve Bilgilerin Analizi

TKY’nde yöneticiler çevreden (müşterilerden, piyasadan vb.) aldıkları veri ve bilgilerin analiz edilmesine göre kritik kararları verirler. Bunun yanı sıra çalışanlarda bu bilgiler olmadan görevlerini başarıyla tamamlayamazlar (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010, 14). Veri ve bilgilerin analizi için (Özveren, 1997, 128);

1. İşletmede ne yapıldığını gösteren süreç akım şemaları,
2. İşin ne kadar sık yapıldığını gösteren kontrol belgeleri,
3. İşletmede hangi problemlerin daha büyük olduğunu gösteren pareto analizleri,
4. İş dağılımının şeklini gösteren histogramlar
5. İşletmedeki sorunları tespit etmek için kullanılan balık kılçığı çalışmaları,
6. Problemlerin nedenlerini gösteren beyin fırtınası ve sebep-sonuç diyagramı gibi birçok yöntem ve işlem ölçme ve değerlendirme amaçlı kullanılır.

TKY literatürüne bakıldığında, daimi bir şekilde bilgi toplayan ve analiz eden ve bu bilgilere göre karar veren kuruluşların bunu yapmayanlara göre daha başarılı olacakları ileri sürülür (Samson ve Terziovski, 1998, 397).

2.6. TKY'nin Başarı Koşulları ve İşletmeye Sağladığı Yararlar

TKY'nin başarıya ulaşması için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gencel, 2001, 190):

1. İşletmenin tüm çalışanlarının TKY sürecine katılımı ve desteği sağlanmalıdır.
2. İşletmede değişime inanılmalıdır.
3. Üst yönetimin liderliği oluşturulmalıdır.
4. Değişime uygun işletme yapısı oluşturulmalı ve kontrol sağlanmalıdır.
5. İşletme içinde bir güven ortamı oluşturulmalıdır.
6. Çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik kişisel gelişim çalışmalarına önem verilmelidir.
7. İşletmelerde çalışanlar sürekli bir eğitime tabi tutulmalıdır.
8. Bireysellikten kurtulup takım çalışması özendirilmelidir.
9. Planlı ve disiplinli çalışmaya önem verilmelidir.
10. Sürekli iyileşme (gelişme) anlayışı oluşturulmalıdır.
11. Kısa dönemli hedefler yerine uzun dönemli hedefler konulmalıdır.

Eğer TKY bu ilkelere göre uygulanırsa başarılı olacağı düşünülmektedir. Başarılı bir TKY uygulamasının sonucunda da işletmenin sağlayacağı yararları da aşağıda ki gibi sıralayabiliriz (Bozkurt, 1996, 33; Ersen, 2003, 125) :

1. İşletmenin hedeflerine uygun çalışma anlayışı gelişir.
2. Pazar payı, verimlilik, rekabet gücü ve karlılık artar.
3. İşletme maliyetleri azalır.
4. İşletmelerde hiyerarşinin azalır.
5. Çalışanların tam katılımı sağlanır.
6. İşletme koşulları iyileşir.
7. Çalışanların motivasyonu ve tatmini artar.
8. Üretim hataları, tamirat ve gereksiz stok gibi nedenlerden kaynaklanan giderler azalır.
9. Çalışanlar arasında iletişim güçlenir.
10. Tedarikçi ilişkileri güçlenir.

11. Tedarikçilerden temin edilen ürün ya da hizmet kalitesi artar.
12. İşletmenin kendini geliştirme hızı artar.
13. Sürekli gelişme ilkesi çerçevesinde işletmenin devamlılığı sağlanır.
14. Mal ya da hizmetin müşteriye teslim süresi azalır.
15. Takım çalışması (kalite çemberleri, süreç geliştirme ekipleri vb.) gelişir.
16. İşletmenin temel hedeflerine odaklanır.
17. Yönetici ile çalışan ilişkileri gelişir.
18. Müşteri odaklı ürün tasarımı gelişir.
19. Müşteri tatmini artar.
20. Müşterinin beklentilerinin karşılanması sonucunda müşteri şikâyetleri azalır.
21. Müşterilerin işletmeye güveni artar
22. İşletmeler müşteri sayısını artırır.

TKY'nin işletme içi yararları ise şu şekildedir (Balcı, 2000, 211):

1. Çalışanların yönetim kararlarına daha çok katılması
2. Hataların azalması
3. Yapılan işi çeşitlendirme imkânları
4. Yaratıcı düşüncenin gelişmesi
5. Bölümler (departmanlar) arasında daha az çatışma
6. Çalışanlar arasında iş birliğinin artması (Balcı, 2000, 211).

2.7. TKY Uygulayan İşletmelere Getirilen Eleştiriler

TKY bir yönetim yaklaşımı olarak yaygın bir kullanım alanı bulmakla beraber, bu yaklaşıma karşı birtakım eleştiriler de yapılmaktadır. Bu eleştirilerin en başında, iddia edildiği gibi, TKY uygulamalarının işletmelerde büyük başarılar yol açmadığı hususu vardır (Koçel, 2011, 382).

TKY'ne yapılan eleştirileri kısaca aşağıda sıralayabiliriz (Acar ve Sevinç, 2013, 5):

1. Kaliteye inançsızlık, kalitenin ek maliyetler getirecek olma düşüncesi
2. Yöneticilerin değişime karşı dirençte bulunması
3. İşletmenin mevcut durumun yeterince analiz edilmemesi
4. Küçük beklentilere sahip olmak. Örneğin; Bazı işletmeler karlarını %10 artırmak için sistemin değişmesi gerektiğini savunmayabilirler.
5. Yönetim ve yöneticilerin TKY ye karşı ilgisiz tutumu
6. Çalışanların başarıların ödüllendirilmemesi

7. TKY bir sistem olarak benimsemek yerine onun içindeki araçları amaç olarak benimsemek. Örneğin, sadece kalite çemberi yapmayı yeterli görmek gibi.
8. Eğitimin yetersizliğidir.



3. ETİK İKLİM

3.1. İş Etiği

İş hayatına genel olarak bakıldığında işletmeler açısından hem çıkışların hem de inişlerin yaşandığı görülmektedir. Bu duruma işletmelerin başarıları ya da başarısızlığı ile uyguladığı yönetim stratejisinin neden olduğu söylenirken son zamanlarda bu durum “etiksel konular” ile ilişkilendirilmeye başlandı. Dolayısıyla yönetim literatürü incelendiğinde işletmelerin başarısında ya da başarısızlığında rol oynayan etkilere biri olarak “iş etiği” kavramının dikkat çektiği ve bu konuda tartışmalar ve araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Köseoğlu ve diğ., 2013, 80).

İş dünyası ile etik kavramlarına bakıldığında ikisini birlikte düşünmek oldukça zordur. Çünkü etik olmayan davranışlar iş hayatının kaçınılmaz gerçekleridir. Aslında işletmelerde davranışların etiğe uygun olup olmaması konusu göreceli olduğundan yöneticilerin etik karar almaları kolay değildir (Özkalp ve Kirel, 2005, 575). Bütün bunlardan ötürü iş etiği, iş dünyasındaki en önemli ancak yorumlanmaya en yakın konulardan biridir (Ferrell, 2002, 4).

Genel olarak iş etiği, ahlaki kuralların iş politikalarına, kurumlarına ve davranışlarına uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iş etiğini, ahlaki kurallara göre bir iş yerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak şeklinde de tanımlayabiliriz (Velasquez, 2006, 13).

Yukarıda da belirtildiği gibi iş hayatında etik konusu giderek önem kazanmaktadır. Özellikle “İyi bir iş ahlakı, iyi bir işletme yaratır” felsefesi birçok araştırmacı tarafından desteklenmektedir ve onlara göre, işletmeler, ahlak kurallarına uygun olarak davrandıkları takdirde sürekli olarak gelişebileceklerdir (Gulshan ve diğ., 2008, 8).

İş etiğinin öneminin artmasını tetikleyen başlıca nedenler aşağıda özetlenebilir (Karabay, 2015, 23):

1. Paydaşlar (şirket sahipleri, tedarikçiler, müşteriler, hissedarlar vb.) tarafından işletmelerden talep edilen etik olma beklentisi gün geçtikçe artmaktadır. İş etiği işletmelerde etik ile ilgili konuların daha açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Böylece firmalar etik beklentilere daha etkin bir şekilde ulaşabileceklerdir.
2. İş etiği, yöneticilere karar vermekte yardımcı olabilir. Çünkü yöneticiler iş hayatında etik sorunlarla karşılaşabilirler ve iş etiği yöneticilere, bu sorunları doğru teşhis, analiz etme ve çözüm sağlamada yardımcı olacaktır.
3. İş etiği, organizasyonlardaki farklı etik yönetim şekilleriyle bağlantılı problemlere çözümler üretmekte yardımcı olabilir.
4. İş etiği, toplumun karşılaştığı en önemli sorunlardan bazılarını gündeme getirmesi yönünden son derece önemlidir.
5. Küçük ya da büyük tüm işletmeler uzun süreli devamlılıklarını sürdürebilmek için iş etiği ile ilgilidirler (Gulshan ve diğ., 2008, 8).

3.4. Etik İklim

Yunancada “ethos” sözcüğünden gelen ve bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini gösteren etik, görev ve sorumlulukları temel alan davranışlar bütünü oluşturmakta ve bir kişinin neleri yapıp neleri yapmaması gerektiği konusunda ona yol gösteren kuralları içermektedir (Josephson, 2014, 83). Genel olarak bakıldığında etik, kişilerin kendi ve başkalarının davranışlarını yargılamak amacıyla kullandığı bir ahlak ölçüsüdür (Bowie ve Schneider, 2011, 10).

Literatür incelendiğinde bazı kaynaklarda etik ile ahlak kavramlarının birbirini yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak aslında farklı kavramlardır. En basit şekilde Ahlak, bireylerin toplumda nasıl davranacağına ilişkin yazılı olmayan kuralları kapsarken, Etik ise ahlakı konu alan yazılı kuralları içerir (Lamberton ve Minor, 1995, 326).

Etik iklim ise, iş etiğinin bir parçası olarak kabul edilir (Wimbush ve Shepard, 1994, 637). “iş iklimi”, “örgüt kültürü” ve ‘etik’ kavramlarının birleşiminden ‘etik iklim’ kavramı oluşmuştur. Dolayısıyla, etik iklimi; örgüt kültürünün etik görünümüne ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlayabiliriz (Sağnak, 2005, 203-204).

Victor, Cullen ve Stephens (1989) ise etik iklimi, “organizasyondaki bireylerin nasıl karar aldıklarını, doğrunun ve yanlışın ne olduğunu belirleyen algılardır” şeklinde tanımlamıştır. Etik iklim, çalışanlara ortaya çıkan sorunları değerlendirip çözüm bulma konusunda yardımcı olurken, kabul edilebilir olan veya olmayan davranışlar hakkında da karar vermeleri konusunda yol göstermektedir (Barnett ve Schubert, 2002, 281). Etik iklim, işletmelerde hem karar verme sürecini hem de etik ikilemlerle karşılaşıldığında bu durumu çözmek için ortaya çıkan davranışı etkiler. Ayrıca etik iklimler, örgütlerin etik ve kimliği olarak kabul edilir (Victor ve Cullen, 1988, 102-103).

Etik iklim’in yapısı, işletmelerdeki uygulamaların ahlaki sonuçlarını yansıtan ve örgüt kültürü tarafından oluşan örgütün yerleşmiş iklimi tarafından belirlenmektedir. Etik iklim, bireysel ahlaki standartlar tarafından ya da ahlaki gelişim seviyesi ile oluşmaz; bireyin içinde bulunduğu çevredeki algılamalarla şekillenir. Yani bireysel değil çoğulcu ortak algılara göre belirlenir (Cullen ve diğ., 2003, 128-129).

Bir işletmenin etik iklimi, doğru davranış ve etik sorunların nasıl çözüleceğine dair paylaşılan ortak algıları ifade etmektedir. Etik iklim her zaman aynı olmayabilir. Yani her işletmede paylaşılan etik algılara göre farklı etik iklimler oluşabilir. Farklı etik iklimlerde önemsenmesi gereken bazı ortak faktörler aşağıdaki gibidir (Schermerhorn ve diğ., 1994, 442):

1. Çalışanların kişisel çıkarı
2. İşletmenin karı
3. Verimli çalışmak
4. Çalışanlar arasındaki arkadaşlık
5. Takım çıkarı
6. Sosyal sorumluluk anlayışı
7. Kişisel ahlak
8. İşletmenin kural ve standartları
9. Yasalar ve Mesleki kodlar.

Etik iklim kavramının bir firmaya sağladığı yararları şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Bir işletmede etik iklimin bilinmesi ile yönetim, işletmenin etik ikliminin kendi kişisel değerleri ve işletmenin stratejik amaçlarıyla uyumlu olup

olmadığını belirleyebilmektedir. Buna göre oluşabilecek problemleri çözebilmektedir (Cullen ve diğ., 1989, 60).

2. Etik iklim verilen kararları etkileyerek, etik sorunlar karşısındaki davranışlar üzerinde belirleyici olmaktadır (Barnett ve Schubert, 2002: 289).
3. İşletmelerde doğru bir etik iklim oluşturularak etiğe uygun kararlar alınması ile çalışanların işletmeyi etik olarak değerlendirmeleri sağlanmakta ve bu şekilde işletmenin verimliliği artmaktadır. Ayrıca yönetim kalitesini, iş gören performansını, örgütsel bağlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyini de artıran etik iklim örgüte birçok açıdan katkı sağlamaktadır (Şahin ve Dündar, 2011, 130).
4. Yöneticilerin işletmeye yerleştirdikleri politika ve uygulamalar da etik iklimi belirlemekte ve işletmenin etik karakterinin zayıf ya da güçlü olmasını belirlemede önemli bir rol oynamaktadırlar (Kırel, 2000, 244).
5. Yöneticiler işletme stratejilerini oluşturmadan ve çalışanların etik davranışlarını güçlendirmeye başlamadan önce kurumdaki etik iklim tipini belirlemelidirler. Çünkü farklı iklimler farklı etiksel yönetim stratejilerini gerektirecektir. Örneğin kapsamlı etik kodların uygulanması, “kurallar” ikliminde başarılı olabilmekteyken, “önemseme” ikliminde etkili olmayacaktır (Deshpande, 1996, 319).

3.3. Etik İklım Modeli ve Boyutları

Etik iklim alanında ilk kuramsal ve deneysel çalışma Victor ve Cullen (1988) tarafından yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada etik kriterler olarak kabul edilen boyutlar ahlak teorilerine (egoizm, faydacılık, deontoloji) göre belirlenirken, analiz düzeyi olarak kabul edilen boyutlar ise sosyoloji teorilerine göre evrensel ve yerel (örgütsel) oluşmuştur (Gouldner, 1958, 463). Bu analiz düzeylerine ek olarak Victor ve Cullen bireysellik analiz düzeyini belirlemişlerdir (Martin, ve Cullen, 2006, 177-178). Teorik olarak etik iklim boyutları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Victor ve Cullen, 1988, 113);

Tablo 3.1: Etik İklim Modeli

Etik Kriter	Analiz Düzeyi			
		Bireysel	Yerel	Evrensel
	Egoizm	Kişisel Çıkar	Kurum Çıkarı	Verimlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Kurum Kural ve Prosedürleri	Yasa ve Mesleki Kodlar

John B. Cullen, Bart Victor ve James W. Bronson. 1993. **The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity**. *Psychological Reports*. vol. 73:668.

Yukarıdaki tabloda, etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi gösterilmiştir. Birinci boyut, örgütsel karar vermede etik kriterleri (egoizm, yardımseverlik, ilkelilik) ifade ederken; ikinci boyut ise, etik kararlarda referans olarak kullanılan (bireysel, yerel, evrensel) analiz düzeylerini göstermektedir (Victor ve Cullen, 1988, 104). Analiz düzeyinde organizasyonlarda etik sorunlarla karşılaşıldığında kimin dikkate alınacağı belirtilmektedir (Shafer, 2009, 1091).

Tabloda gösterilen üç etik kriter ile üç analiz düzeyinin çaprazlamasından teorik olarak dokuz etik iklim boyutu ortaya çıkmaktadır (Peterson, 2002, 314). Bu boyutlar; kişisel çıkar, kurum çıkarı, verimlilik, arkadaşlık, takım çıkarı, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kurum kural ve prosedürleri, yasa ve mesleki kodlardır.

3.3.1. Egoizm

Egoist (bencil) etik iklimde; ahlaki yargıya varmak için kullanılan temel kriterin, bireysel, kurum ve toplumsal (evrensel) düzeydeki “çıkarı” en yüksek hale getirmek olduğu varsayılmaktadır (Özgener, 2009, 119). Mill (2002)’e göre egoizm, hem birey için hem de örgüt için cezadan kurtulma ve ödüllendirme arayışında bulunan örgütsel davranışı temsil eder. Bu durum çoğu zaman, verimlilik olarak bireysel ve örgütsel etkinliğin ve işletmenin maliyet etkinliğinin temel hedef olduğu bir iklimi oluşturur. Egoizm etik kriteri; bireysel alanda kişisel çıkarı, yerel alanda kurum çıkarını, evrensel alanda ise daha geniş bir sosyal sistemin çıkarını tanımlamaktadır. Örneğin; verimlilik gibi (Victor ve Cullen, 1988, 106).

3.3.1.1. Kişisel Çıkar

Egoist bireysel etik iklim tipinde, ahlaki kararları belirleyen, çalışanların kişisel çıkarlarıdır. Bireylerin başkalarını düşünmesi beklenmez. Kimi zaman çalışan başkalarının zarar görmesine aldırmadan kendi çıkarları için davranışlarını sürdürürler (Victor ve Cullen, 1988, 105). Örneğin; Çalışanlar kişisel çıkarlarını maksimize etmek için toplumun etik beklentilerine uymayan, etik dışına çıkan uygulamalara gidebilirler. Çünkü önemli olan kendileri için maksimum fayda yaratmaktır (Cullen ve diğ., 2003, 130).

3.3.1.2. Kurum Çıkarı

Egoist yerel etik iklim tipinde, ahlaki kararları belirleyen, örgütün çıkarlarıdır (Victor ve Cullen, 1988, 105). Burada amaç; yerel düzeydeki ahlaki kararların işletmenin çıkarını en iyi şekilde korumaya çalışmasıdır. Buna örnek olarak işletmenin en yüksek karı sağlamaya çalışması verilebilir. (Özgener, 2009, 119).

3.3.1.3. Verimlilik

Egoist evrensel etik iklim tipinde, ahlaki kararları belirleyen sosyal ya da ekonomik sistemin çıkarlarıdır. Yani toplumsal faktörler önemlidir. (Victor ve Cullen, 1988, 105).

3.3.2. Yardımseverlik

Bu iklim türünün baskın olduğu kurumlarda kararlar bütün çalışanlar düşünülerek alınır. Bireysel değil tüm çalışanların çıkarları önemsenir. Ahlak teorisinin faydacılık ilkesinden yararlanılmıştır. İşletmelerde bireysel çıkarları maksimize etmekten uzak durularak, alınacak kararlar sonucunda diğer kişilerin olumlu ya da olumsuz olarak etkilene durumları araştırılır ve bu kişiler için en yüksek çıkarı oluşturacak kararlar alınır. Yani sonuç olarak; işletmelerde alınan ahlaki kararların yönünü, alınan kararların başkaları üzerindeki sonuçları belirler (Barnett ve Vaicys, 2000, 354). Yardımseverlik yaklaşımı, çalışanlar arasındaki dostluğu, kişiler arası iletişimi, grup bağlılığını ve toplum iyiliğini (tüm çalışanları) teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Victor ve Cullen, 1988, 105).

3.3.2.1. Arkadaşlık

Yardımseverlik etik ikliminde bireysel analiz düzeyindeki kararlar, çalışanlar arasında “dostluk ilişkileri” geliştirmeye alınmaktadır (Victor ve Cullen, 1988, 105).

Çalışanlar arasında dostluğun oluşması ile kişilerin birbirlerine karşı daha hassas ve yardıma açık olduğu gözlenmektedir. Bu şekilde çalışanlar hedeflerine daha iyi odaklanabileceklerdir (Welsch ve La Van, 1981, 1085).

3.3.2.2. Takım Çıkarı

Yardımseverlik etik ikliminde yerel analiz düzeyindeki ahlaki kararlar takım çalışması ile oluşmaktadır (Victor ve Cullen, 1988, 106). Bazı araştırmalara göre, yardımsever iklimlerde gruptaki çalışanların grup hedeflerine daha fazla odaklandıklarını ve hedeflerin yerine getirilmesi için bu konuda daha fazla çaba sarf ettiklerini göstermiştir (Welsch ve La Van, 1981, 1085).

3.3.2.3. Sosyal Sorumluluk

Yardımseverlik etik ikliminde evrensel analiz düzeyindeki ahlaki kararlar ise işletmelerde oluşturulan sosyal sorumluluk sahibi birimler tarafından verilmektedir. Örgüt dışındaki paydaşlar (tedarikçiler, müşteriler, kamu sektörü) önemsenmektedir. (Victor ve Cullen, 1988, 106).

3.3.3. İlkellik

Önceki boyutların aksine bu boyut soyut yani kişisel olmayan davranış kurallarına odaklanmaktadır. İlkeli iklimlerde, tüm çalışanların ihtiyaçları önemsenirken bu duruma ek olarak yapılan işin ya da verilen kararların doğruluğunda önemsenir. İlkeli iklim'i benimseyen kişiler karar verirken işletmenin kurallarına ve yasalarına güvenirler (Weber ve Seger, 2002, 73). Bu iklimde, işletmede etiksel bir ikilem ile karşılaşıldığında, çalışanların kararlarında işletmenin kurallarına ya da standartlarına bağlı kalmaları önerilmektedir. İlkellik ikliminin olduğu işletmelerde, ahlaki kararlarda yasalar ve kurallar baskın durumdadır. (Victor ve Cullen, 1988, 106). İlkellik iklimi; ahlaki olarak yanlış olan bir davranış, başkaları için olumlu sonuçlar çıkarsa bile, yanlış bir davranış olarak kabul edilecektir esasına dayanır. (Barnett ve Vaicys, 2000, 355).

Ahlaki kararların dayandığı ilkellik ikliminin uygulanması serttir. Kurum kural ve prosedürlere, mesleki kodlara ve yasalara bağlı olarak oluşur. (Barnett ve Vaicys, 2000, 355).

3.3.3.1. Kişisel Ahlak

İlkelilik ikliminin bireysel düzeyinde, ahlaki bir karar bireyin kendi seçimlerinden oluşur. (Victor ve Cullen, 1988, 116). Yani, bu iklimde bireylerin kendi ahlak kuralları onlara yol gösterir (Victor ve Cullen, 1988, s.107).

3.3.3.2. Kurum Kural ve Prosedürler

İlkelilik ikliminin yerel düzeyinde, işletmelerde alınan ahlaki kararlar üzerinde işletme içerisinde belirlenen kurallar ve prosedürler etkili olmaktadır. İşletmedeki kurallara göre hareket etmenin işletmenin verimliliğini arttıracakı öngörülmektedir (Victor ve Cullen, 1988, 116).

3.3.3.3. Yasa ve Mesleki Kodlar

İlkelilik ikliminin evrensel düzeyinde, ahlaki kararlar üzerinde kurum dışındaki kanunlar ve mesleki kurallar etkili olmaktadır (Victor ve Cullen, 1988, 116). Yani yerel ve evrensel analiz düzeylerinde bireye kendi ahlaki seçimlerinden ayrı kurallar yol göstermektedir (Victor ve Cullen, 1988, 107). Meslek gruplarının kendilerine özgü kendi mesleki kuralları (kod) olabilir. Bu kurallara göre hareket edilmesi beklenir. Örneğin; doktorlar hastaları ile ilgili bilgileri gizli tutup bu bilgileri başkalarıyla paylaşmamalıdır. Eğer paylaşırsa etik dışı bir davranış yapmış olacaklardır.

3.4. Sonradan Oluşan Etik İklim Boyutları

Cullen ve Martin (2006) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, Tablo 3.1’de etik kriterler ile analiz düzeylerinin çaprazlanması sonucunda bulunan dokuz iklim boyutu arasında bazı iklimleri birlikte düşünme durumu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle dokuz boyutlu olan etik iklim modeli, beş boyut olarak tekrar oluşturulmuştur. Yeni etik iklim modeli aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Martin ve Cullen, 2006, 178);

Tablo 3.2: Sonradan Oluşan Etik İklim Modeli

	Analiz Düzeyi			
Etik Kriter		Bireysel	Yerel	Evrensel
	Egoizm	Araçsallık		
	Yardımseverlik	Önemseme		
	İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar	Yasa ve Kodlar

Martin ve Cullen, 2006. **Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review**. *Journal of Business Ethics*. vol.69: 178.

Tablo 3.2'ye göre; egoizm etik kriterinin bireysel ve yerel analiz düzeylerinin birleşmesinden “Araçsallık”; yardımseverlik etik kriterinin bireysel ve yerel analiz düzeylerinin birleşmesinden “Önemseme”; İlkelilik etik kriterinde ise çok büyük bir değişiklik olmamakla birlikte, bireysel analiz düzeyinde “Bağımsızlık”, yerel analiz düzeyinde “Kurallar” ve evrensel analiz düzeyinde “Yasa ve Kodlar” etik iklimi oluşmuştur (Martin ve Cullen, 2006, 178).

3.4.1. Araçsallık

İlk modeldeki kişisel çıkar ve kurum çıkarı boyutlarını kapsayan araçsallık etik ikliminde, bireyler kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışırlar ayrıca bu iklimde, bireyler örgütün daha çok kazanca ulaşabilmesi için çaba harcarlar. Örgüt kararlarında kişisel çıkar ve kurum çıkarı temel faktördür (Cullen, Victor ve Stephens, 1989, 57).

3.4.2. Önemseme

Yardımseverlik etik kriterine dayanan bu iklim, diğer bireylerin çıkarına dayalı davranışları destekler (Martin ve Cullen, 2006, 179). Bu iklim tipinde çalışanların veya kurumun toplu çıkarı önemsenmektedir (Cullen ve diğ., 2003, 139).

3.4.3. Bağımsızlık

Bu iklim tipinde kişisel ahlak anlayışı baskındır. Alınan kararlarda belirleyici faktör kişisel ahlakıdır. Bu nedenle aslında alınan kararların temel belirleyicisi bireyin kendisidir. Örgüt içindeki ya da dışındaki herhangi bir kişi alınan kararda etkisizdir (Wimbush ve Shepard, 1994, 639).

3.4.4. Kurallar

Örgüt içindeki kural ve prosedürleri kapsayan kurallar ikliminde örgüt çalışanlarının kurallara uymaları istenir. Alınan kararlarda, örgüt içindeki genel ilkeler etkilidir (Cullen ve diğ., 1989, 57). Bu iklim türünün hâkim olduğu işletmelerde çok yönlü davranış kodları uygulanmaktadır ve bu kodlar kararları şekillendirmektedir (Martin ve Cullen, 2006, 179).

3.4.5. Yasa ve Kodlar

Yasa ve kodlar ikliminde işletmelerde alınan kritik kararlarda öncelikle yasalara aykırı davranmamak önemlidir. Mesleki kodlar ise kararlarda önemlidir. Mesleki kodlarda kararlarda etkili olmaktadır (Martin ve Cullen, 2006, 179).

4. FİRMA PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde; Firma performansı ve boyutları ile ilgili literatür incelemesi sonucu bulunan, firma performansı, finansal performans, yenilik performansı ve çalışan performansı kavramları hakkında bilgiler verilecektir.

4.1. Firma Performansı Kavramı

İş dünyasında firma performansı önemli bir değerdir, çünkü firma performansı işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli araçlarından biridir (Banker ve diğ., 2006, 330). Firma performansı, işletmenin belirli bir dönem sonunda yaptığı tüm çalışmalar ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini yani işletmenin başarı seviyesini ifade etmektedir şeklinde tanımlanabilir (Porter, 1991, 97). Firma performansı, firmanın hedeflerini gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların ölçülmesi olarak da ifade edilebilir (Akal, 1992, 1). Firma performansının ölçümü bir taraftan firmaların kendi çabalarını denetlemesi diğer taraftan müşteri memnuniyeti yaratılması açısından bir zorunluluk oluşturmaktadır. Buna ek olarak firma performansının ölçülmesi firma yöneticilerine karar verme konusunda da yardımcı olmaktadır (Öztek, 2005, 22).

Firma performansını işletmenin ekonomik hedeflerinin gerçekleşme durumunu gösteren finansal göstergeler (objektif) ve finansal olmayan göstergeler (subjektif) olarak ikiye ayırabiliriz. Firmanın performansının ölçülmesinde kullanılan ve geleneksel yöntemlerden sayılan finansal göstergelerde yaygın olarak kullanılan değerler; karlılık ve büyüme, piyasa değeri, defter değeri iken; finansal olmayan göstergeler ise verimlilik, hedeflere ulaşma başarısı, çalışan memnuniyeti, çevreye uyum-esneklik değerleridir. Bunlara ek olarak bazı çalışmalarda yenilik, kalite, pazar payı gibi göstergelerin firma performansı göstergeleri olarak yer aldığı görülmektedir (Polat, 2010, 30). Firma performansı finansal (objektif) ve finansal olmayan (sübjektif) olarak ölçülebilir. Finansal (objektif) performans göstergeleri genellikle direkt olarak firmalardan alınan sayısal (nicel) ve tarafsız verilerden elde edilir.

Finansal olmayan (sübjektif) performans verileri ise çalışanların öznel (nitel) algılarına dayanan bilgiler ile toplanır (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005).

Bu çalışmada firma performansını ölçmek için finansal performans, yenilik performansı ve çalışan performansı göstergeleri kullanılacak ve bu göstergeler açıklanacaktır.

4.1.1. Finansal Performansı

Finansal performans, firmaların ekonomik hedeflerini gerçekleştirme hakkında bilgiler verir. Günümüz iş dünyasında işletmelerin asıl amaçlarının kar elde etmek olduğu düşünüldüğünde finansal performans ölçmek için kullanılan göstergeler karlılık ve büyüme olacaktır (Venkatraman ve Ramanujam, 1987; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005).

Firma performansının ölçülmesi istenildiğinde ilk olarak işletmelerdeki karlılık, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler gibi ekonomik etkinliği ölçmeye yarayan finansal performans göstergelerine bakılır. Finansal performans verileri, işletmelerin ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında bilgiler vererek işletmelerin stratejilerini belirlemelerine yardımcı olur (Venkatraman ve Ramanujam, 1987).

İşletmelerin başlıca finansal performans göstergeleri arasında; işletmelerin kar elde etmek için var olan olanaklarını etkin bir şekilde kullanıp kullanmadığını ölçen aktiflere göre getiri (ROA), özkaynaklar üzerinden işletmenin karını gösteren yani özkaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçen (ROE), işletmenin satışlarının getirisi (ROS), yatırımların getirisi (ROI) yer alır (Lee, 1988).

Performans değerlemenin objektif olabilmesi için, işletme hedeflerinin finansal ölçümünde, birden fazla ekonomik ölçütün ya da hedeflerle doğrudan ilişkili tüm finansal değişkenlerin birlikte dikkate alınması gereklidir. Örneğin bir işletme için finansal performans için sıklıkla başvuru olan ölçüm değişkenleri; ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler, gibi dir (Bulut, Yılmaz ve Alpkın, 2009, 515).

Genel olarak performans göstergeleri, birincil kaynaklı performans göstergeleri (direk işletmelerden elde edilen) ile ikincil kaynaklı (halka açık kaynaklardan alınan örneğin; Kamuyu aydınlatma platformu gibi) performans göstergeleri olarak ikiye

ayrılır. Buna ek olarak firma performansı konusunda bahsedildiği gibi performans objektif (nesnel) ve sübjektif (öznel) ölçümlere göre de yapılmaktadır. Objektif performans göstergeleri genellikle direkt olarak firmalardan alınan birincil verilerle ilgilidir. Sübjektif performans verileri ise çalışanların öznel değerlendirmeleri ile ilgili bilgilerdir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005).

Bu çalışmada çalışanların öznel değerlendirmelerine dayanarak birincil veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca karlılık ve büyüme ile ilgili sorular sorularak katılımcıların finansal performans ile ilgili algıları incelenmiştir.

4.1.2. Yenilik Performansı

Yenilik performansı, bir işletmenin iş dünyasında faaliyetlerini sürdürebilmesi ve rekabet gücü sağlaması için önemli bir değerdir. Bir işletmede yapılan yenilikler, işletmeye farklı avantajlar elde etmenin yollarını gösterirler ve yüksek firma performansı geliştirmede etkilidirler (Wattanasupachoke, 2012, 4). Günümüz küresel rekabet ortamında müşterilerin beklentileri sürekli değişir. İşletmeler devamlılığını sağlayabilmek için bu beklentileri karşılayabilmelidir. Bu durum işletmeleri, geleneksel yöntemlerin (maliyetleri azaltarak kar elde etme) dışında yeni yöntemler aramaya zorlar. İşletmeler ürün ve faaliyetlerinde yaptıkları yeniliklerle müşteri beklentilerini karşılayarak performanslarını arttırmaktadırlar. Bu nedenle firma performansını ölçmede yenilik performansı önemli bir faktördür.

Literatürde yenilik kavramı, radikal ve kademeli yenilik, ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazar yeniliği olarak sınıflandırılmaktadır (Johannessen ve diğ., 2001, 20-31).

Radikal Yenilik: Tüm dünya için geçerli olan ürünlerin yeniliğidir (Güleş ve Bülbül, 2003, 42).

Kademeli Yenilik: Bir işletmenin sahip olduğu ürün ve süreçlerini geliştirmesini içerir (Güleş ve Bülbül, 2003, 42).

Ürün Yeniliği: Teknik tasarım, araştırma geliştirme (ARGE), üretim, yönetim ve yeni ürünlerin pazarlamasının da ilave edilebileceği uygulamaları içeren bir süreçtir (Alegre ve Chiva, 2008, 317).

Süreç Yeniliği: Yeni ürün üretmek için işletme süreçlerinin altyapılarının oluşturulmasıdır. Bunun için yeni teknolojiler kullanılır (Avermaete ve diğ., 2003, 9).

Örgütsel yenilik: Pazarda, satın almada veya satışlarda, idari konularda, yönetimde yani işletme ile ilgili tüm bölümlerdeki değişimleri içerir. Örgütsel yenilik kavramı son yıllarda önem kazanmaktadır. Örneğin; işletmeler sektörde rekabet avantajı kazanmak için ISO belgesi almak isterler. Bunu yapabilmek içinde işletmenin tüm kalite sistemlerini yenilemesi ve geliştirmesi gerekir (Avermaete ve diğ., 2003, 10-11).

Pazar yeniliği: Burada amaç, yeni ve potansiyel pazarları en iyi şekilde tanımak ve hedeflenen pazarlara göre hizmet verilecek yeni yöntemleri oluşturmaktır (Johne, 1999, 7).

Bunların yanı sıra, Hagedoorn ve Cloudt (2003), yaptıkları araştırmada, ileri teknoloji kullanan işletmelerin, yenilik performansı göstergelerini; Ar-Ge girdileri, patent sayıları, patent atıfları ve yeni ürün duyuruları olarak göstermişlerdir.

Bu çalışmada finansal performansın ölçülmesi gibi yenilik performansının ölçülmesi için de çalışanların öznel değerlendirmelerine dayanarak firmanın yeniliği ile ilgili birincil veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

4.1.3. Çalışan Performansı

İş performansı, işletmelerde belirli bir işin çalışanlar tarafından yapılması ve bitirilmesi anlamına gelmektedir (Chiu, 2004, 82). Çalışanların performanslarının yüksek olması, işletmelerin hedeflerine kolaylıkla ulaşmalarını sağlar (Ertan, 2008, 42). Buna ek olarak çalışanlar işlerini en iyi şekilde yaptıklarında yani performansları maksimum olduğunda işletmenin genel performansı pozitif etkilenmektedir (Lam ve Schaubroeck, 1999, 446). Bu nedenle çalışan performansı, firma performansını belirlemede önemli bir faktördür.

Literatürde çalışan performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımlamanın ortak noktası, performansın aslında çalışanın bireysel beklenti ve arzusu ile işletmenin amacı arasında oluşan ilişkinin sonucu olmasıdır. Performans bir çalışanın, bir işletmenin amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel ve nitel sonucudur. Çalışanların nitel ve nicel olarak hedeflerine ulaşabilmesi yani performanslarını arttırabilmeleri için örgütsel iklime ilişkin bazı koşulların oluşması da gerekir. Yani çalışanlara maddi

olanakların sağlanması yanında onlara örgütsel destek hissinin verilmesi gibi bir örgütsel iklimin (ortamın) oluşturulması gerekmektedir (Gupta, 1982, 135). Çalışan performansına örgütsel iklimin dışında örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütsel destek ve örgütsel kültür gibi psikolojik unsurlar etkili olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010, 202).

Çalışanların örgüt içindeki performansını kişisel özellik ve yetenekleri, işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirlemektedir (Ersen, 1997, 113). Bunlara ek olarak, yaş ve cinsiyet, deneyim, gözlem zamanı, kişiler arası ilişkiler, işyerindeki davranışlar ve örgütsel siyaset de çalışan performansını etkileyen faktörler arasındadır (Witt ve diğ., 2002, 911- 926).

Çalışanların performanslarını belirlemek zor bir iştir. Neye göre ve kim tarafından değerlendirilecekleri de ayrı bir sorundur. Bu durumda insan kaynakları bölümü önem kazanmaktadır. Genel olarak kabul edilen fikir birliği, çalışanların performanslarının değerlendirilerek onlara geri dönüş (feed back) yapılmasıdır (Ertan, 2008, 43).

Performans değerlendirme, çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi ve daha sonra buna göre kendilerini düzeltmeleri için ve çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir. Performans değerlendirme şu şekilde özetlenebilir (Trahan ve Koonce, 1997, 299-301).

1. Performans değerlendirme kişi için psikolojik bir ihtiyaç, kurum için motivasyona yönelik bir gerekliliktir.
2. Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmek ve bu şekilde hem kurum için hem çalışanlar için bir gelişim sağlamaktır.
3. İşletmeler performans değerlendirme ile çalışanlarını daha iyi tanıyarak onları kariyerlerinde doğru bir şekilde yönlendirir.
4. Çalışanlar ile yöneticileri arasında bir iletişimin oluşması ve gelişmesini sağlar.
5. Çalışanların kendilerini tanımalarını ve eksikliklerini fark edip bunları gidermelerinde katkı sağlar.
6. Çalışanların eksikliklerini belirleyerek kurum içinde gerekli olan eğitimlerin düzenlenmesinde etkilidir.

7. Çalışanların hedeflerini başarıp, başaramadıkları belirlenir. Böylece hem kişi hem de kurum düzeyinde bir kontrol sağlanır.

Çalışmamızda çalışanların performanslarını ölçmek için, çalışanların memnuniyetleri, devamsızlık oranları, moral düzeyleri, görevlerini tamamlama durumları, kendi çalışma hedeflerini gerçekleştirebilme durumları, sundukları hizmet kalitesinin standartlara uygunluğu ve işletmelerinde bir sorun gündeme geldiğinde bu durumlara çözüm üretme hızları gibi düşünceleri sorularak ölçülmeye çalışılmıştır.



5.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE ARAŞTIRMA: TKY İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

5.1. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

5.1.1. TKY ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

TKY'nin firma performansına etkisi üzerine literatürde yapılmış birçok araştırma vardır. Yapılan çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz;

Etkin bir TKY uygulamanın firma performansını pozitif yönde etkileyeceği ve geliştireceği bazı araştırmalarda direkt olarak gösterilmiştir (Hendricks ve Singhal, 1996, 1997), (Kaynak, 2003), (Demirbağ ve diğ., 2006), (Brah ve diğ., 2002). Bununla birlikte, Corbett ve Rastrick (2000)'in yaptıkları çalışmalarında, Mania ve Sluti (1994)'de yaptıkları araştırmaya değinerek imalat işletmeleri için kalitenin performansla pozitif bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

TKY, işletmelerin finansal performansları (Easton ve Jarrell, 1998), (Escrig ve diğ., 2001) ile kalite performanslarını geliştirmektedir (Claver ve Tari, 2008), (Curkovic ve diğ., 2000). Bunların aksine Mohrman (1995) imalat işletmeleri üzerine yaptığı bir araştırmada TKY ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Aynı zamanda yapılan bazı çalışmalarda TKY'nin boyutlarının performans üzerindeki etkileri de araştırılmıştır. Bunlardan süreç yönetimi ile verilerin analizi boyutlarının finansal performansı (Wilson ve Collier, 2000), sürekli iyileştirme boyutunun çalışan performansını (Grandzol ve Gershon, 1997) ; üst yönetimin liderliği boyutunun kalite performansı ile çalışan performansını (Zhang ve diğ., 1999, 732; Sharma ve Kodali, 2008, 611), (Kaynak, 2003); çalışanların eğitimi boyutunun genel olarak firma performansını (Zhang, 1999, 733); etkili bir takım çalışması boyutunun çalışan performansını (Jun ve diğ., 2006: 797); sıfır hata yaklaşımı ve tedarikçilerle yakınlık boyutlarının firma performansını etkilediği (Powell, 1995)

buna ek olarak bir işletmenin tedarikçi yönetiminin operasyonel performansı da etkilediği (Kannan ve Tan, 2005) görülmüştür.

Bu çalışmalara ek olarak;

TKY'nin boyutlarından olan tam katılım boyutunun kalite ile pozitif ilişkili olduğu; kalitenin müşteri memnuniyetiyle pozitif ilişkili olduğu; müşteri memnuniyetinin de işletme performansı ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir (Das ve diğ., 2000).

İmalat performans ölçümleri yönetim değerlendirmesinin bir parçası olarak kullanıldığında TKY ve performans arasında anlamlı bir ilişki olmaktadır (Chenhall, 1997).

TKY rekabet avantajı aracılığıyla finansal performans üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir (Agus ve Sagir, 2001).

Bütün bu çalışmalar değerlendirildiğinde TKY'nin firma performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmada (detaylar başlık 5.2.5.3'de açıklanacaktır) firma performansı; yenilik performansı, finansal performans ve çalışan performansı olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Buradan hareketle;

H1: TKY ile Firma Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: TKY ile Yenilik Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: TKY ile Finansal Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: TKY ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.1.2. Etik İklim ile Firma Performansı Arasındaki İlişkisi

Etik iklim ile çeşitli performans boyutları arasındaki ilişki birçok çalışmada doğrudan ve dolaylı olarak araştırılmış ve etik iklim'in performans üzerinde bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz:

İşletmelerde pozitif bir etik iklim algısının örgütün genel performansını pozitif yönde etkileyeceği görülmüştür (Weeks ve diğ., 2004, 203; Wu, 2002, 163).

Bunun yanı sıra etik iklim, örgütlerin finansal performansları ile çalışanların performansları üzerinde de pozitif bir etki bulunmuşken (Büte, 2011, 18), (Berrone ve diğ., 2005; Bowie, 1998), Dubinsky (1985), satış elemanları üzerine yaptığı bir araştırmada etik çatışma ile iş performansı arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir.

Etik iklimin çalışanların iş davranışlarını olumlu etkilediği ve işten ayrılma niyetleri ile iş stresinin azalmasını sağlayarak, örgüt performansında artışa sebep olduğu görülmüştür. Buna ek olarak bir örgütte çalışanlar tarafından olumlu algılanan etik iklimin örgütün imajını, çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini, örgütsel adaleti, örgüte üyeliği sürdürme eğilimini ve yöneticiye duyulan güveni yükselterek iş performanslarının artmasında da etkili olduğu tespit edilmiştir (Wimbush ve Shepard, 1994; Jaramillo ve diğ., 2006; Büte, 2011; Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003; Schwepker, 2001).

Singhapakdi ve diğ. (2001)'nin yaptığı araştırmaya göre ise etik iklim bireysel karar alma ve çalışanların davranışlarını etkileyerek çalışanlar arasındaki işbirliğini artırır. Ayrıca etik değerlere sahip örgütler imajlarını geliştirerek uzun vadede karlılığa etki eder ve örgütlerin iş performanslarını arttırmırlar.

Bütün bu çalışmalardan yola çıkarak etik iklim'in firma performansı üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Buradan hareketle;

H2: Etik İklim ile Firma Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Etik iklim ile Yenilik Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Etik İklim ile Finansal Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Etik iklim ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.1.3. TKY ile Etik İklim Arasındaki ilişki

Literatür taraması sonucunda, TKY ile etik iklim arasındaki ilişki ile ilgili oldukça sınırlı çalışma ve altyapı olduğu görülmüştür. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

Uzkesici'ye (2003) göre, etik ilkeler modern yönetim alanları üzerinde önemli etkisini sürdürmektedir. Bunlara örnek olarak kalite yönetimi verilebilir. TKY'nin boyutları olan paydaşlara odaklılık (tedarikçi yönetimi), üst yönetimin liderliği, sürekli iyileştirme, ölçme ve değerlendirme (verilerin analizi), ekip çalışması ve eğitim uygulanabilir bir etik sistemi için de geçerlidir. Aynı zamanda bir kurumda TKY anlayışının yerleştirilebilmesi için iş mükemmelliği modeline ihtiyaç vardır ve iş mükemmelliği için bütün işletme süreçlerinde etik davranış kendini gösterir.

Bunun yanı sıra bazı çalışmalarda (Mehra ve Ranganathan, 2008; Akşehirli, 2009; Prajogo ve McDermott, 2005; Jung ve diğ., 2008; Mohd Yusof ve Aspinwall, 2000)

TKY ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğu ve TKY'nin örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağladığı belirtilirken, Kaya (2009)'nın yaptığı araştırmada, güçlü bir işletme kültürünün kaliteyi ve buna bağlı olarak iş performansını iyileştirebileceği gösterilmiştir.

Etik iklim ise örgüt kültürünün ve ikliminin bir parçası ve yansıması olarak görülmektedir (Post ve diğ., 1996; Sağnak, 2005).

Bütün bu çalışmalardan yola çıkarak TKY'nin örgütün kültürünü oluşturmada katkı sağladığı ve etik ikliminde örgüt kültürünün bir parçası olarak etkilendiği söylenebilir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda etik iklim'in bazı değişkenler arasında aracılık ve düzenleyicilik rolünün olduğu işaret edilmektedir. Örneğin; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etik iklimin aracı rolü ileri sürülmüştür (Zehir ve diğ., 2012, 734). Başka bir çalışmada etik iklim'in bağımsızlık, takım çalışması, öğrenen oryantasyon, girişimci yenilik ile performans arasında aracı rolü araştırılmıştır (Gonzalez-Padron ve diğ., 2008, 69). Barnet ve Vaicys (2000) yaptıkları bir araştırmada, bireylerin etik yargıları ve davranış niyetleri arasındaki ilişkide etik iklim algısının aracılık rolüne bakmışlardır. Chen ve diğ. (2013) ise negatif duygusallık ile örgütsel sapma arasındaki ilişkide etik iklim'in aracı rolünü tespit etmeye çalışmışlardır.

Mayer ve diğ.(2011) etik liderlik ile çalışanların kötü davranışları arasındaki ilişkide etik iklim'in düzenleyici rolüne; Toor ve Ofori (2009) örgüt kültürü ile çalışanların çıktıları arasındaki ilişkide etik liderlik'in düzenleyici rolüne; Shin ve diğ. (2015) üst yönetim'in etik liderliği ile firma performansı arasındaki ilişkide etik iklim ve usul adaletinin düzenleyici rolüne; Zehir ve diğ. (2014) karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etik iklim'in düzenleyici rolüne bakmışlardır.

Konu ile ilgili yukarıda anlatılan çalışmalardan ötürü, TKY ile firma performansı arasındaki ilişkide etik iklim'in aracı rolü olabileceği beklenmektedir. Buradan yola çıkarak:

H3: TKY ile Etik İklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: TKY ile Yardımsever İklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: TKY ile İlkeli İklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3c: TKY ile Egoist İklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

TKY'nin Firma Performansı üzerinde bir etkisinin olduğu birçok araştırmada ortaya konmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi Etik İkliminde Firma Performansı üzerinde bir etkisinin olduğu önceki çalışmalarda tespit edilmiştir. Yukarıda izah edilen değişkenler arası ilişkilerde de belirtildiği gibi TKY uygulamalarının bir etik sistem dâhilinde Performans üzerinde etkisinin olacağı öngörülmektedir. Literatürde TKY ile firma performansı arasındaki nedensellik ilişkisinde etik iklime ait bir aracı rolün araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmamızın temel hipotezi olan H4 bu ilişkiyi sınamaktadır.

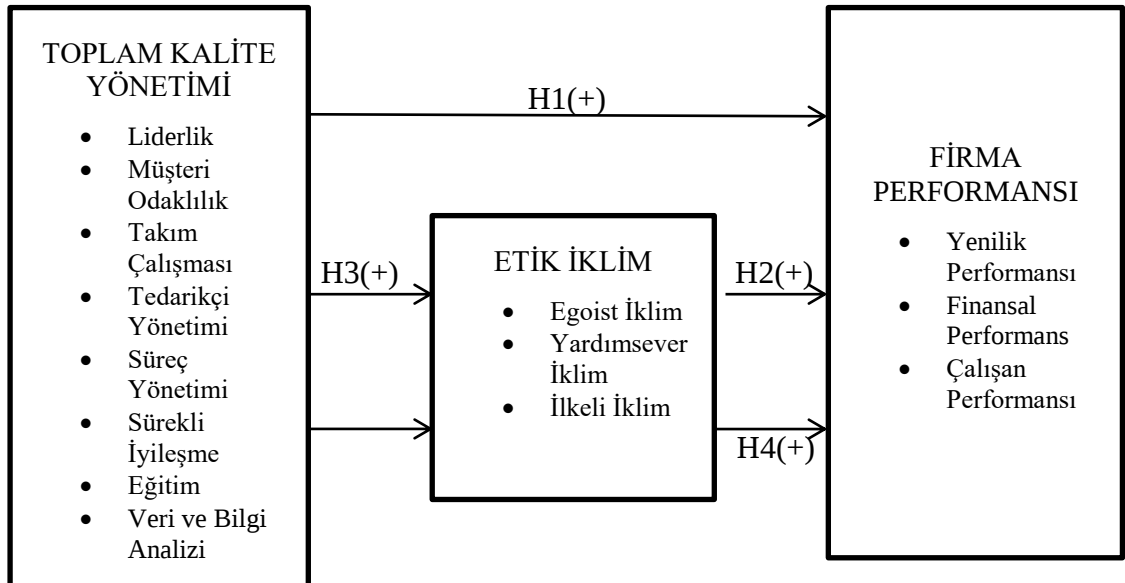
H4: TKY ile Firma performansı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı rolü vardır.

H4a: TKY Uygulamaları ile Yenilik Performansı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracılık rolü vardır.

H4b: TKY Uygulamaları ile Finansal Performans arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracılık rolü vardır

H4c: TKY Uygulamaları ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracılık rolü vardır.

Araştırmada kullanılan modelin hipotezlere göre gösterilişi aşağıdaki gibi verilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

5.2. Araştırma Metodolojisi

5.2.1. Araştırma Sorunsalı ve Amacı

Günümüzde ağır rekabet koşullarında müşterilerin değişen beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için TKY uyguladıkları ve işletmelerin performanslarını arttırdıkları birçok araştırmada görülmektedir (Hendricks ve Singhal, 1996; 1997), (Kaynak, 2003), (Demirbağ ve diğ., 2006), (Brah ve diğerleri, 2002). Bunun yanı sıra, son yıllarda özellikle 2002 yılında gerçekleşen Enron ve Wordcom gibi büyük işletmelerin iflas skandalları sonucunda iş dünyasında “iş etiği” ve “etik yönetim” kavramları önemini arttırmıştır. Bir işletmenin etik olarak yönetilebilmesi için çalışanların işletmenin etik değerlerini paylaşması yani etik iklim ortamının oluşması gerekmektedir (Karabay, 2015, 43). Akademik yazında, etik bir iklime sahip işletmelerin çalışanların performansında dolayısıyla genel performansta artış sağladığı görülmüştür (Weeks ve diğ., 2004, 203), (Wu, 2002, 163), (Dubinsky, 1985), (Büte, 2011).

Ancak işletmelerin performansları üzerindeki etkileri tespit edilmiş bu iki kavramın bir arada bulunduğu bir araştırma yapılmamıştır. Yani TKY ile firmaların performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda etik iklim’in aracılık (mediator) rolüne bakılmadığı tespit edilmiş olup bu durum akademik yazın için bir eksiklik olarak görülmektedir. Bahsedilen değişkenlerin beraber ele alındığı bu çalışmada temel amaç, TKY ve etik iklim ile firma performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Ayrıca etik iklim’in TKY ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı (mediator) rolünün tespit edilmesidir. temel sorumuzu ise “Etik iklim TKY ile Firma Performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilemektedir?” sorusu oluşturmaktadır.

5.2.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Bu çalışmada, etik değerlerin paylaşıldığı bir ortamda (etik iklim) uygulanan TKY’nin firma performansını olumlu bir şekilde etkileyeceği beklenmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın işletme yöneticilerine, çalışılan ortamda etik iklim oluşturarak TKY kullanmaları konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın TKY ile firma performansı arasındaki ilişkide etik iklim’in aracı rolünün

olup olmadığının sınanması bakımından akademik yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

5.2.3.Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın anketleri Türkiye’de faaliyet gösteren farklı imalat (üretim) sektörlerindeki beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır. Dolayısıyla sonuçlar tüm sektörler ve tüm ülkeler için genellenebilir düzeyde değildir.

5.2.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada soruların cevaplandırılmasında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. TKY, etik iklim ve çalışan performansı ölçeklerindeki 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 5= Kesinlikle Katılıyorum değerlendirme seçeneklerini gösterirken, yenilik ve finansal performans ölçeklerinde 1= Çok Düşük, 3= Orta, 5= Çok Yüksek seçeneklerini temsil etmektedir.

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu ölçekler, uluslararası araştırmalarda kullanılmış ve yüksek geçerliliğe sahip çalışmalardan faydalanılarak oluşturulmuştur. Alınan ölçeklerin içsel güvenilirliklerinin bulunması amacıyla Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısına bakılmıştır.

5.2.5. Kullanılan Ölçekler

Anket formunun ilk bölümü katılımcıların çalıştıkları işletmelerin bilgilerini (işletmenin faaliyet alanı sınırları, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, işletmedeki çalışan sayısı) ve bireysel özelliklerini (yaş, cinsiyet, unvan, çalıştığı departman, eğitim durumu) kapsamaktadır. Ankette demografik sorular dışında 3 değişkene ve onların alt boyutlarına ait toplam 86 soru sorulmuştur. Bu araştırmada kullanılan ölçekler ve soru sayıları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5.1:Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler

ÖLÇEKLER	ALT ÖLÇEKLER	SORU SAYISI	
Genel Bilgiler	İşletme Bilgileri	3	8
	Bireysel Bilgiler	5	
Toplam Kalite Yönetimi	Liderlik	6	47
	Müşteri Odaklılık	7	
	Takım Çalışması	10	
	Tedarikçi Yönetimi	4	
	Süreç Yönetimi	6	
	Sürekli İyileştirme	5	

	Eğitim	4	
	Veri ve Bilgilerin Analizi	5	
Etik İklim	Egoist İklim	4	12
	Yardımsever İklim	4	
	İlkeli İklim	4	
Firma Performansı	Yenilik Performansı	8	27
	Finansal Performans	12	
	Çalışan Performansı	7	
TOPLAM			94

5.2.5.1. TKY Ölçeği

Bu araştırmada Toplam Kalite Yönetimi ölçeği; liderlik, müşteri odaklılık, takım çalışması, tedarikçi yönetimi, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, eğitim ile veri ve bilgilerin analizi olmak üzere 8 boyut şeklinde oluşturulmuştur.

- Liderlik boyutu: Ölçekteki 1-6. sorular Cue ve diğ. (2001)'nin araştırması temel alınarak Şen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.
- Müşteri Odaklılık: Ölçekteki 7-8, 9-10 ve 11-13. sorular Rahman ve Bullock (2005), Chong and Rundus (2004) ile Fuentes ve diğ. (2004)'nin araştırmaları temel alınarak Şen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.
- Takım Çalışması: Ölçekteki 14–18, 19 ve 20–23. sorular Cua ve diğ. (2001), Rahman ve Bullock (2005) ile Fuentes ve diğ. (2004)'nin araştırmaları temel alınarak Şen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.
- Tedarikçi Yönetimi: Ölçekteki 24-27. sorular Kannan ve Tan (2004)'in araştırmasından temel alınarak Şen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.
- Süreç Yönetimi: Ölçekteki 28–31 ve 32–33. sorular Cua ve diğ. (2001) ile Saraph ve diğ. (1989)'nin araştırmaları temel alınarak Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.
- Sürekli İyileştirme: Ölçekteki 34–36 ve 37–38. sorular Kaynak (2003) ve Fuentes ve diğ. (2004)'nin araştırmaları temel alınarak Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.
- Eğitim: Ölçekteki 39- 42. sorular Sadıkoğlu ve Zehir (2010)'in araştırmaları temel alınarak Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.

- Veri ve Bilgilerin Analizi: Ölçekteki 43- 47. sorular Saraph ve diğ. (1989)'ın araştırması temel alınarak Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.

5.2.5.2. Etik İklim Ölçeği

Etik İklim Ölçeği; Egoist iklim, yardımsever iklim ve ilkel iklim olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin tüm soruları (48-59.sorular), Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen Savran (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan çalışma temel alınarak oluşturulmuştur.

5.2.5.3. Firma Performansı Ölçeği

Firma Performansı Ölçeği; yenilik performansı, finansal performans ve çalışan performansı olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

- Yenilik Performansı: Ölçekteki 60-67. sorular Prajogo ve Sohal (2006)'nın araştırması temel alınarak Karaboğa (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.
- Finansal Performans: Ölçekteki 68- 79. sorular Baker ve Sininkula (1999) ile Antoncic ve Hisrich (2001) araştırmaları temel alınarak Karaboğa (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan çalışmadan oluşturulmuştur.
- Çalışan Performansı: Ölçekteki 80-82. sorular Fuentes ve diğ. (2004) ile Rahman ve Bullock (2005) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan, Şehitoğlu (2010)'un çalışmasından oluşturulmuştur. 83-86. sorular ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan, Şehitoğlu (2010)'un çalışmasından oluşturulmuştur.

5.2.6. Veri Toplama

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hem elektronik anket hem de klasik anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formu katılımcılara e posta yoluyla ve yüz yüze görüşmeler sağlanarak dağıtılmış ve katılanların bütün soruları cevaplamalarına özen gösterilmiştir. Hem elektronik anket hem de yüz yüze görüşmeler sonucu dağıtılan 300 anketten eksiksiz doldurulan 215 kullanılabilir anket verisi elde edilmiştir.

5.2.7. Örneklem

Araştırmanın örneklemine Türkiye'nin farklı bölgelerinde imalat sektöründe faaliyet gösteren (özel sektör) işletmelerdeki ulaşılabilen 215 beyaz yaka çalışan oluşturmaktadır.

5.2.8. Verilerin Analizleri ve Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler sırasıyla; katılımcılara ve çalıştıkları işletmelere ait tanımlayıcı bilgileri içeren frekans tabloları, elde edilen verilerin parametrik testlere uygunluğu anlaşıldıktan sonra araştırmada kullanılan değişkenlere göre faktör ve güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

5.2.8.1. Katılımcılara ve İşletmelere Ait Tanımlayıcı ve İstatistiki Veriler

Tablo 5.2'de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin faaliyet sınırı bölgesel olanların oranı %13,5, ulusal olanların oranı %33,5, uluslararası olanların oranı ise %53 dür.

Tablo 5.2:Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Faaliyet Sınırları

Faaliyet Sınırları	Sıklık	Oran
Bölgesel	29	13,5
Ulusal	72	33,5
Uluslararası	114	53,0
TOPLAM	215	100,0

Tablo 5.3'de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin faaliyet sektörü gıda/İçecek/Tütün olanların oranı %7,9, Giyim/Tekstil/Deri oranı %9,3, mobilya olanların oranı %10,2, Büro/Elekt.Mak.Chz. %5,6, Ağaç/Kağıt/Basım olanların oranı %7,9, Mak-Teçh/Metal Eşya olanların oranı %5,6, Kimya/Petrol/Lastik olanların oranı %7,4, Taşa Toprağa Dayalı olanların oranı %7, İlaç/Tıbbi Chz. olanların oranı %11,6, Otomotiv olanların oranı %9,3, Ana Metal olanların oranı %7,4, Diğer imalat sektörü olanlar %10,7 dir.

Tablo 5.3: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Sektörü

Faaliyet Sektörü	Sıklık	Oran
Gıda/İçecek/Tütün	17	7,9
Giyim/Tekstil/Deri	20	9,3
Mobilya	22	10,2
Büro/Elekt.Mak.Chz.	12	5,6
Ağaç/Kağıt/Basım	17	7,9
Mak-Teçh/Metal Eşya	12	5,6
Kimya/Petrol/Lastik	16	7,4

Taşa Toprağa Dayalı	15	7,0
İlaç/Tıbbi Chz.	25	11,6
Otomotiv	20	9,3
Ana Metal	16	7,4
Diğer İmalat	23	10,7
TOPLAM	215	100,0

Tablo 5.4 de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin toplam çalışan sayısı 1-10 olanların oranı %1,4, 11-50 olanların oranı %12,6, 51-250 olanların oranı %39,1, 250 ve üzeri olanların oranı ise %47 dir.

Tablo 5.4: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran
1-10	3	1,4
11-50	27	12,6
51-250	84	39,1
250 ve üzeri	101	47,0
TOPLAM	215	100,0

Tablo 5.5 de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların %30,2'i üretim departmanında, %13,5'u muhasebe departmanında, %14,4'ü İK departmanında, %18,6'ı satış-pazarlama departmanında, %23,3'ü ise diğer departmanlarda görev yapmaktadır.

Tablo 5.5: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Departmanı

Departman	Sıklık	Oran
Üretim	65	30,2
Muhasebe	29	13,5
İK	31	14,4
Satış- Pazarlama	40	18,6
Diğer	50	23,3
TOPLAM	215	100,0

Tablo 5.6 da görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanlardan %11,2'si üst düzey yönetici, %23,3'ü orta düzey yönetici, %25,1'i alt düzey yönetici, %40,5'i ise diğer beyaz yaka çalışandır.

Tablo 5.6: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Ünvanı

Ünvan	Sıklık	Oran
Üst kademe Yönetici	24	11,2
Orta Kademe Yönetici	50	23,3
Alt Kademe Yönetici	54	25,1
Diğer Beyaz Yaka Çalışanları	87	40,5
TOPLAM	215	100,0

Tablo 5.7 de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanlardan %60'ı erkek, %40'ı kadındır.

Tablo 5.7: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Kadın	86	40,0
Erkek	129	60,0
TOPLAM	215	100,0

Tablo 5.8 de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanlardan %11,2'si 18-25 yaş arası, %36,3'ü 26-33 yaş arası, %34'ü 34-41 yaş arası, %14,4'ü 42-49 yaş arası, % 4,2'si ise 50 ve üzeridir.

Tablo 5.8: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Yaşı

Yaş	Sıklık	Oran
18-25	24	11,2
26-33	78	36,3
34-41	73	34,0
42-49	31	14,4
50 ve Üzeri	9	4,2
TOPLAM	215	100,0

Tablo 5.9 da görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların eğitim düzeyi lise olanların oranı %11,2, yüksekokul (ön lisans) olanların oranı %8,8, üniversite (lisans) olanların oranı %68,4 ve lisansüstü/doktora olanların oranı %11,6'dır.

Tablo 5.9: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Oran
Lise	24	11,2
Yüksek Okul	19	8,8
Üniversite	147	68,4
Yüksek Lisans/Doktora	25	11,6
TOPLAM	215	100,0

5.2.8.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi; elde edilen verilerin aralarında yüksek ilişkili olanları aynı gruba (faktöre) koymak için kullanılan bir yöntemdir (Gülbüz ve Şahin, 2014, 301). Araştırmada kullanılan toplam 86 soruluk 3 ölçeğe ait faktör analizleri her ölçek için alt boyutların oluşturulması amacı ile yapılmıştır. Faktörler belirlendikten sonra iç tutarlılığı ölçmek için her bir faktöre güvenilirlik analizleri (Cronbach Alpha) uygulanmıştır.

5.2.8.2.1. TKY Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirliği

Faktör analizi sonucunda TKY ölçeğinin sekiz faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre; birinci faktör “Liderlik”, ikinci faktör “Takım Çalışması”, üçüncü faktör “Eğitim”, dördüncü faktör “Süreç Yönetimi”, beşinci faktör “Tedarikçi Yönetimi”, altıncı faktör “Müşteri Odaklılık”, yedinci faktör “Veri ve Bilgilerin Analizi” ve sekizinci faktör “sürekli iyileşme şeklinde isimlendirilmiştir. Sekiz faktörlü yapı gösteren ölçekte toplam açıklanan varyans % 79,485 olarak hesaplanmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde faktör öz değerleri (Eigenvalue > 1) ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği’nin Liderlik boyutunda 6 madde yer almaktadır. Bu faktörün içindeki maddelerin faktör yük değerleri 0,810 ile 0,585 arasında değerler almıştır. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık (güvenilirlik) katsayısı Cronbach Alfa 0,945 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Takım Çalışması boyutunda 6 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,849 ile 0,536 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri 0,927 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Eğitim boyutunda 4 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,812 ile 0,751 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri 0,937 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Süreç Yönetimi boyutunda 4 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,824 ile 0,677 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,896 olarak bulunmuştur. Tedarikçi Yönetimi boyutunda 4 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,771 ile 0,656 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,898 olarak bulunmuştur. Müşteri Odaklılık boyutunda 4 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,749 ile 0,575 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,844 olarak bulunmuştur. Veri ve Bilgilerin Analizi boyutunda 3 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,785 ile 0,652 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,870 olarak bulunmuştur. Sürekli İyileştirme boyutunda 2 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,662 ile 0,525 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,848 olarak bulunmuştur. Ölçekte

yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları Tablo 5.10 da sunulmuştur.

Tablo 5.10: TKY Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Liderlik	Takım Çalışması	Eğitim	Süreç Yönetimi	Tedarikçi Yönetimi	Müşteri Odaklılık	Veri ve Bilgi Analizi	Sürekliliği İyileştirme	Açıklanan Varyans %	Güvenilirlik
T1	0,810								15,542	0,945
T3	0,781									
T2	0,780									
T4	0,759									
T5	0,734									
T6	0,585									
T15		0,849							12,856	0,927
T16		0,825								
T17		0,798								
T14		0,662								
T18		0,557								
T21		0,536								
T41			0,812						11,342	0,937
T42			0,811							
T40			0,805							
T39			0,751							
T30				0,824					10,758	0,896
T31				0,819						
T29				0,708						
T28				0,677						
T25					0,771				9,320	0,898
T26					0,670					
T24					0,670					
T27					0,656					
T8						0,749			8,816	0,844
T7						0,733				
T9						0,724				
T12						0,575				
T46							0,785		7,008	0,870
T47							0,743			
T45							0,652			
T38								0,662	3,843	0,848
T37								0,525		
TOPLAM									79,485	0,968

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü: 0,939

Bartlett testi ($p < 0,05$): 0,000

Çıkarılan Sorular: T10, T11, T13, T19, T20, T22, T23, T32, T33, T34, T35, T36, T43, T44 (14 soru)

Faktör analizinde araştırmada elde edilen verilerin uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ile Bartlett testi uygulanır. KMO testinde sonuçların 0,60'ın üzerinde olması ve Bartlett testinde " p (sig.) $< 0,05$ " olması verilerin faktör analizi için anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Güvenilirlik analizinde ise her bir faktörün iç tutarlılığına ve genel ölçeğin güvenilirliği için

Cronbach Alfa katsayısına bakılır. Bu değerin 0,70'in üzerinde olması beklenir. Bu açıklamalara bağlı olarak Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen Liderlik, Takım Çalışması, Eğitim, Süreç Yönetimi, Tedarikçi Yönetimi, Müşteri Odaklılık, Veri ve Bilgi Analizi ile Sürekli İyileşme alt boyutları için bulunan güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayıları, Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre kendi faktör bileşeni dışında başka bir faktör bileşeni altında yer alan maddeler en büyük faktör yüküne sahip olandan başlanarak teker teker ölçek dışına atılıp faktör analizi yenilenmiştir. Bu durum sonucunda 10, 11, 13, 19, 20, 22, 23, 32, 33, 34, 35, 36, 43, 44. maddeler ölçek dışına atılmıştır ve yukarıdaki tabloda gösterilen son haline getirilmiştir. Faktör analizine dâhil edilen 47 maddeden 14'ü çıkartılarak ölçek 33 maddeye indirilmiştir.

5.2.8.2.2. Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirliği

Etik İklim ölçeğinin faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre; birinci faktör “Yardımsever İklim”, ikinci faktör “İlkeli İklim” ve üçüncü faktör “Egoist İklim” biçiminde adlandırılmıştır. Üç faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans % 76,493 olarak hesaplanmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde faktör öz değerleri (Eigenvalue > 1) ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır.

Etik İklim Ölçeği'nin Yardımsever İklim boyutunda 4 madde yer almaktadır. Ölçeğin bu faktöründeki maddelerin faktör yük değerleri 0,926 ile 0,849 arasında değerler almıştır. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,947 olarak bulunmuştur. Ölçeğin İlkeli İklim boyutunda 4 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,797 ile 0,675 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri ise 0,849 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Egoist İklim boyutunda 3 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,813 ile 0,746 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri 0,782 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları Tablo 5.11 de sunulmuştur.

Etik İklim Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen Yardımsever İklim, İlkeli İklim, Egoist İklim alt boyutları için bulunan güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayıları ($\alpha > 0,70$), Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı ($KMO > 0,60$) ve Bartlett testi ($p < 0,05$) de yeterli düzeyde bulunmuştur.

Tablo 5.11: Etik İklim Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Yardımsever İklim	İlkeli İklim	Egoist İklim	Açıklanan Varyans %	Güvenilirlik
E53	0,926			32,406	0,947
E52	0,899				
E55	0,894				
E54	0,849				
E58		0,797		23,102	0,849
E56		0,780			
E57		0,706			
E59		0,675			
E50			0,813	20,985	0,782
E49			0,804		
E48			0,746		
TOPLAM				76,493	0,903

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,883

Bartlett testi ($p < 0,05$): 0,000

Çıkarılan Sorular: E51 (1 soru)

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, Etik İklim Ölçeği'nde yer alması beklenen egoist iklim alt boyutuna ait E51.madde kendi faktörü dışında başka bir faktör altında yer aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi tekrarlandıktan sonra yukarıdaki tabloda görülen son hali oluşmuştur. Faktör analizine dahil edilen 12 maddeden 1'i çıkartılarak ölçek 11 maddeye düşmüştür.

5.2.8.2.3. Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirliği

Firma Performansı ölçeğinin faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre; birinci faktör "Finansal Performans", ikinci faktör "Yenilik Performansı" ve üçüncü faktör "Çalışan Performansı" biçiminde adlandırılmıştır. Üç faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans % 67,973 olarak hesaplanmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde faktör öz değerleri (Eigenvalue > 1) ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır.

Firma Performansı Ölçeği'nin Finansal Performans boyutunda 12 madde yer almaktadır. Ölçeğin bu faktöründeki maddelerin faktör yük değerleri 0,822 ile 0,582 arasında değerler almıştır. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,946 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Yenilik Performansı boyutunda 8 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,830 ile 0,678 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri ise 0,951 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Çalışan Performansı boyutunda 7 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,791 ile 0,542 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri 0,902 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları Tablo 5.12 de sunulmuştur.

Tablo 5.12. Firma Performansı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Finansal Performans	Yenilik Performansı	Çalışan Performansı	Açıklanan Varyans%	Güvenilirlik
P79	0,822			26,365	0,946
P69	0,792				
P68	0,792				
P70	0,762				
P72	0,718				
P78	0,705				
P75	0,703				
P73	0,703				
P71	0,664				
P77	0,621				
P74	0,613				
P76	0,582				
P63		0,830		24,154	0,951
P62		0,821			
P64		0,811			
P67		0,783			
P60		0,770			
P66		0,753			
P61		0,737			
P65		0,678			
P80			0,542	17,453	0,902
P81			0,720		
P82			0,630		
P83			0,791		

P84			0,773		
P85			0,783		
P86			0,759		
TOPLAM				67,973	0,973

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,941

Bartlett testi ($p < 0,05$): 0,000

Firma Performansı Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen Finansal Performans, Yenilik Performansı, Çalışan Performansı alt boyutları için bulunan güvenirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayıları ($\alpha > 0,70$), Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı ($KMO > 0,60$) ve Bartlett testi ($p < 0,05$) de yeterli düzeyde bulunmuştur.

5.2.8.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir analizdir. Ancak bu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini vermemektedir. Aslında Korelasyon analizi, nedenselliği incelemek için bize ön bilgi sağlar. Analiz sonucunda çıkan korelasyon katsayısı (r), değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını gösteren değerdir. Ayrıca ilişkinin yönü (pozitif ya da negatif) ve derecesi (zayıf ya da kuvvetli) hakkında da bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı(r) -1 ile +1 arasında değerler almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014, 256):

1. $0 < r \leq 0,3$ Pozitif ve zayıf dereceli bir ilişki
2. $0,3 < r \leq 0,7$ Pozitif ve orta dereceli bir ilişki
3. $0,7 < r \leq 1$ Pozitif ve kuvvetli dereceli bir ilişki
4. $-0,3 \leq r < 0$ Negatif ve zayıf dereceli bir ilişki
5. $-0,7 \leq r < -0,3$ Negatif ve orta dereceli bir ilişki
6. $-1 \leq r < -0,7$ Negatif ve kuvvetli bir ilişki

Araştırmada yer alan boyutların (TKY, Etik İklim, Firma Performansı) ve bu boyutlara ait 14 alt boyutun karşılıklı ilişkilerinin test edildiği korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayıları (r), değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 5.13 de gösterilmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde tüm korelasyonların anlamlı ($p < 0,001$) ve ilişkilerin tümünün pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu korelasyonlardan bazılarında orta dereceli ilişki, bazılarında ise kuvvetli bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen korelasyon değerlerine göre; TKY alt boyutları

(liderlik, takım çalışması, eğitim, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, müşteri odaklılık, veri ve bilgi analizi, sürekli iyileşme) ile Etik İklim alt boyutları (yardımsever iklim, ilkeli iklim, egoist iklim) arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,001$), orta ve yüksek dereceli ilişkiler olduğu ($r= \% 72, 69, 66, 52, 61, 59, 53, 67, 53, 47, 54, 46, 59, 54, 56, 50, 43, 33, 44, 31, 34, 44, 35, 40$); TKY alt boyutları ile Finansal Performans alt boyutları (finansal, yenilik, çalışan) arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,001$), orta dereceli ilişkiler olduğu ($r= \% 53, 55, 53, 50, 52, 52, 58, 53, 63, 57, 62, 47, 54, 58, 48, 63, 62, 58, 52, 55, 58, 54, 60, 56$); Etik İklim ile Finansal Performansın alt boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,001$), orta dereceli ilişkiler ($r= \% 60, 45, 32, 68, 50, 34, 65, 53, 33$) olduğu bulunmuştur. Etik iklim, TKY ve Finansal Performans değişkenlerinin kendilerine ait alt boyutlarının aralarında da pozitif yönlü, anlamlı, orta ve kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır. TKY uygulamalarının toplu olarak korelasyonu incelendiğinde ise hem etik iklim alt boyutları ($r= \% 80, 65, 48$) ile hem de finansal performans alt boyutları ile aralarında pozitif, anlamlı ($p<0,001$) ve kuvvetli bir ilişki ($r=\% 67, 71, 71$) olduğu bulunmuştur.

Bütün bunlara bağlı olarak, çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı da test edilmiştir. Asher (1983)'e göre, Eğer korelasyon katsayıları (r) $\%80$ 'e eşit ya da küçükse ($r\leq 0,80$) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı, çıkan sonuçlarının geçerli olduğu kabul edilir. Ayrıca VIF ve tolerance değerlerine göre de çoklu doğrusal bağlantı sorunu test edilebilir. Eğer $Tolerance \leq 0,20$ ve $VIF>10$ ise çoklu doğrusal bağlantı sorunu ortaya çıkar (Kennedy, 1992, 183; Menard, 1995, 66). VIF ve Tolerance değerleri regresyon tablolarında incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda korelasyon sonuçları incelendiğinde tüm katsayıların $r\leq 80$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle çoklu doğrusal bağlantı sorunu yoktur.

Tablo 5.13: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Liderlik(1)	3,47	1,12	1														
Takım Çalışması(2)	3,29	1,01	0,66***	1													
Eğitim(3)	3,16	1,11	0,60***	0,59***	1												
Süreç Yönetimi(4)	3,63	0,92	0,41***	0,58***	0,51***	1											
Tedarikçi Yönetimi(5)	3,75	0,94	0,60***	0,67***	0,56***	0,65***	1										
Müşteri Odaklılık(6)	3,78	0,87	0,70***	0,57***	0,52***	0,47***	0,57***	1									
Veri ve Bilgi Analizi(7)	3,70	0,99	0,50***	0,54***	0,56***	0,66***	0,64***	0,45***	1								
Sürekli İyileşme(8)	3,40	1,00	0,68***	0,61***	0,65***	0,55***	0,62***	0,52***	0,54***	1							
Yardımsever İklim(9)	3,40	1,12	0,72***	0,69***	0,66***	0,52***	0,61***	0,59***	0,53***	0,67***	1						
İlkeli İklim(10)	3,91	0,80	0,53***	0,47***	0,54***	0,46***	0,59***	0,54***	0,56***	0,50***	0,55***	1					
Egoist İklim(11)	3,60	0,93	0,43***	0,33***	0,44***	0,31***	0,34***	0,44***	0,35***	0,40***	0,37***	0,61***	1				
TKY Uygulamaları(12)	3,51	0,80	0,79***	0,77***	0,78***	0,73***	0,79***	0,76***	0,73***	0,79***	0,80***	0,65***	0,48***	1			
Finansal Performans(13)	3,30	0,74	0,53***	0,55***	0,53***	0,50***	0,52***	0,52***	0,58***	0,53***	0,60***	0,45***	0,32***	0,67***	1		
Yenilik Performansı(14)	3,26	1,01	0,63***	0,57***	0,62***	0,47***	0,54***	0,58***	0,48***	0,63***	0,68***	0,50***	0,34***	0,71***	0,70***	1	
Çalışan Performansı(15)	3,76	0,85	0,62***	0,58***	0,52***	0,55***	0,58***	0,54***	0,60***	0,56***	0,65***	0,53***	0,33***	0,71***	0,62***	0,62***	1

N=215; *** p< 0,001

5.2.8.4. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizleri neden-sonuç ilişkisini vermez, ancak bunun için ön koşuldur. Regresyon analizi ise değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştıran analizlerdir (Gürbüz ve Şahin, 2014, 263). TKY değişkeninin Firma Performansı değişkenini doğrudan ve etik iklim aracılığı ile açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla oluşturduğumuz hipotezleri test etmek için ayrı ayrı çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İlk önce doğrudan etki hipotezlerine (H1, H2, H3) bakılmış daha sonra aracı etki hipotezleri (H4 ve alt hipotezler) test edilmiştir. Ayrıca aşağıda incelenen regresyon tablolarında VIF ile tolerance değerleri de incelenmiş olup $VIF < 10$ ve $tolerance > 0,2$ olduğu için çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı tespit edilmiştir.

5.2.8.4.1. TKY ile Firma Performansı

Tablo 5.14 de ilk olarak TKY alt boyutları ile Firma Performansının alt boyutu olan Yenilik Performansı arasındaki ilişki (H1a hipotezi) ele alınmış ve yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri modelin $p < 0,001$ seviyesinde anlamlı olduğunu gösteren bir değerdir. Tabloda da görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır ($F = 30,635$, $p = 0,000$). R^2 ise bağımlı değişkendeki değişim miktarının ne düzeyde açıklandığını gösteren bir değerdir. R^2 değeri 0,54 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.14 incelendiğinde bağımsız değişkenlerden $p < 0,05$ seviyesinde liderlik ($\beta = 0,17^*$), eğitim ($\beta = 0,22^{**}$), müşteri odaklılık ($\beta = 0,16^*$) ve sürekli iyileşmenin ($\beta = 0,19^*$) yenilik performansı ile arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun aksine takım çalışması ($\beta = 0,05$), süreç yönetimi ($\beta = 0,04$), tedarikçi yönetimi ($\beta = 0,02$) ile veri ve bilgi analizi ($\beta = 0,005$) alt boyutları ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yenilik performansının %54 (R^2)'ünü açıkladığı söylenebilir. TKY uygulamaları ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ancak tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için H1a hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.14 incelendiğinde ikinci olarak TKY ile Firma Performansının alt boyutu olan Finansal Performans arasındaki ilişki (H1b hipotezi) ele alınmıştır.

Tablo 5.14: TKY ile Firma Performansı Regresyon Sonuçları

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	p	Tolerance	VIF
	Liderlik	Yenilik Performansı	0,175	2,07	0,039*	0,3	3,2
	Takım Çalışması		0,058	0,77	0,440	0,3	2,5
	Eğitim		0,228	3,30	0,001**	0,4	2,1
	Süreç Yönetimi		0,047	0,64	0,521	0,4	2,4
	Tedarikçi Yönetimi		0,020	0,26	0,791	0,3	2,6
	Müşteri Odaklılık		0,165	2,35	0,020*	0,4	2,2
	Veri ve Bilgi Analizi		0,005	0,07	0,939	0,4	2,2
	Sürekli İyileşme		0,197	2,60	0,010*	0,3	2,5
F= 30,635 R ² = 0,54 P=0,000							
	Liderlik	Finansal Performans	0,033	0,36	0,716	0,3	3,2
	Takım Çalışması		0,139	1,73	0,084	0,3	2,5
	Eğitim		0,104	1,41	0,158	0,4	2,1
	Süreç Yönetimi		0,044	0,55	0,579	0,4	2,4
	Tedarikçi Yönetimi		-0,021	-0,25	0,801	0,3	2,6
	Müşteri Odaklılık		0,180	2,40	0,017*	0,4	2,2
	Veri ve Bilgi Analizi		0,228	3,82	0,000***	0,4	2,2
	Sürekli İyileşme		0,096	1,18	0,238	0,3	2,5
F= 23,583 R ² = 0,47 P=0,000							

	Liderlik		0,26	3,17	0,002**	0,31	3,2
	Takım Çalışması		0,09	1,19	0,233	0,39	2,5
	Eğitim		-0,001	-0,01	0,991	0,46	2,1
	Süreç Yönetimi		0,132	1,79	0,075	0,41	2,4
	Tedarikçi Yönetimi	Çalışan Performansı	0,029	0,36	0,712	0,37	2,6
	Müşteri Odaklılık		0,085	1,20	0,231	0,44	2,2
	Veri ve Bilgi Analizi		0,247	3,47	0,001**	0,44	2,2
	Sürekli İyileşme		0,057	0,75	0,452	0,38	2,5
F= 30,043	R ² = 0,53		P=0,000				

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Tablo 5.14 deki F değeri görüldüğü üzere oldukça anlamlıdır (F= 23,583, p=0,000). R² değeri 0,47 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden müşteri odaklılık ($\beta=0,18^*$) ve veri ve bilgi analizinin ($\beta=0,22^{***}$) finansal performans ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun aksine liderlik ($\beta=0,03$), takım çalışması ($\beta=0,13$), eğitim ($\beta=0,10$), süreç yönetimi ($\beta=0,04$), tedarikçi yönetimi ($\beta= -0,02$) ve sürekli iyileşme ($\beta=0,09$) alt boyutları ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, TKY uygulamalarının finansal performansının %47 (R²)'sini açıkladığı söylenebilir. TKY uygulamaları ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ancak tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığı için H1b hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.14'de üçüncü olarak TKY ile Firma Performansının alt boyutu olan Çalışan Performansı arasındaki ilişki (H1c hipotezi) ele alınmıştır. Tablodaki F değeri görüldüğü üzere oldukça anlamlıdır (F= 30,043, p=0,000). R² değeri 0,53 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden liderlik ($\beta=0,26^{**}$) ve veri ve bilgi analizinin ($\beta=0,24^{**}$) çalışan performansı ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun aksine müşteri odaklılık ($\beta=0,08$), takım çalışması ($\beta=0,09$), eğitim ($\beta= -0,001$), süreç yönetimi ($\beta=0,13$), tedarikçi yönetimi ($\beta= 0,02$) ve sürekli iyileşme ($\beta=0,05$) alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, TKY uygulamalarının çalışan performansının %53 (R^2)'ünü açıkladığı söylenebilir. TKY uygulamaları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ancak tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için H1c hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

H1a, H1b ve H1c hipotezleri kısmen desteklendiği için H1 hipotezi de kısmen desteklenir. Bundan dolayı TKY ile Firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.2.8.4.2. Etik İklim ile Firma Performansı

Tablo 5.15 incelendiğinde ilk olarak Etik iklim'in alt boyutları ile Firma Performansının alt boyutu olan Yenilik Performansı arasındaki ilişki (H2a hipotezi) ele alınmıştır. Tablodaki F değeri görüldüğü üzere oldukça anlamlıdır ($F= 68,285$, $p=0,000$). R^2 değeri 0,49 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden yardımsever iklim ($\beta=0,57^{***}$), ilkel iklim ($\beta=0,17^*$) ve egoist iklimin ($\beta=0,12^*$) yenilik performansı ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, Etik İklim'in yenilik performansının %49 (R^2)'unu açıkladığı söylenebilir. Etik İklim ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı olduğu için H2a hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

İkinci olarak, Etik iklim'in alt boyutları ile Firma Performansının alt boyutu olan Finansal Performans arasındaki ilişki (H2b hipotezi) ele alınmıştır. Tablodaki F değeri görüldüğü üzere oldukça anlamlıdır ($F= 45,354$, $p=0,000$). R^2 değeri 0,39 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden yardımsever iklim ($\beta=0,51^{***}$) ve ilkel iklimin ($\beta=0,15^*$) finansal performans ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun

aksine egoist iklim ($\beta=0,03$) alt boyutu ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, Etik İklim'in finansal performansının %39 (R^2)'unu açıkladığı söylenebilir. Etik İklim ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ancak tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için H2b hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Üçüncü olarak, Etik iklim'in alt boyutları ile Firma Performansının alt boyutu olan Çalışan Performansı arasındaki ilişki (H2c hipotezi) ele alınmıştır. Tablodaki F değeri görüldüğü üzere oldukça anlamlıdır ($F= 62,249$, $p=0,000$). R^2 değeri 0,47 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden yardımsever iklim ($\beta=0,51^{***}$) ve ilkeli iklimin ($\beta=0,26^{***}$) çalışan performansı ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki, egoist iklimin ise ($\beta= -0,10^*$) çalışan performansı ile aralarında doğrudan ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, Etik İklim'in çalışan performansının %47 (R^2)'sini açıkladığı söylenebilir. Etik İklim ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı olduğu için H2c hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

H2a, H2c hipotezleri tamamen desteklenip H2b hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Bu sonuçlara bakarak H2 hipotezinin desteklendiği söylenebilir. Bundan dolayı TKY ile Firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5.15: Etik İklim ile Firma Performansı Regresyon Sonuçları

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	p	Tolerance	VIF
	Yardımsever İklim	Yenilik Performansı	0,57	9,83	0,000***	0,69	1,4
	İlkeli İklim		0,17	2,59	0,01*	0,50	1,9
	Egoist İklim		0,12	2,00	0,04*	0,62	1,5
F= 68,285			R ² =0,49		P=0,000		
	Yardımsever İklim	Finansal Performans	0,51	7,93	0,000***	0,69	1,4
	İlkeli İklim		0,15	2,00	0,04*	0,50	1,9
	Egoist İklim		0,03	0,56	0,57	0,62	1,5
F= 45,354			R ² = 0,39		P=0,000		

	Yardımsaver İklim	Çalışan	0,51	8,50	0,000***	0,69	1,4
	İlkeli İklim	Performansı	0,26	3,69	0,000***	0,50	1,9
	Egoist İklim		-0,10	-1,13	0,04*	0,62	1,5
F= 62,249			R ² = 0,47		P=0,000		

***p<0.001; *p<0.05

5.2.8.4.3. TKY ile Etik İklim

Tablo 5.16 da ilk olarak TKY alt boyutları ile Etik İklim alt boyutu olan Yardımsaver İklim arasındaki ilişki (H3a hipotezi) ele alınmış ve yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri modelin oldukça anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 50,810, p=0,000). R² değeri 0,66 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden liderlik ($\beta=0,37^{***}$), eğitim ($\beta=0,19^{**}$, p=0,001), takım çalışması ($\beta= 0,22^{***}$) ve sürekli iyileşmenin ($\beta= 0,13^*$) yardımsaver iklim ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun aksine müşteri odaklılık ($\beta=0,03$), süreç yönetimi ($\beta=0,05$), tedarikçi yönetimi ($\beta=0,02$) ile veri ve bilgi analizi ($\beta=0,001$) alt boyutları ile yardımsaver iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, TKY'nin yardımsaver iklimin %66 (R²)'sını açıkladığı söylenebilir. TKY ile yardımsaver iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ancak tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için H3a hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

İkinci olarak TKY ile Etik İklim alt boyutu olan İlkeli İklim arasındaki ilişki (H3b hipotezi) ele alınmıştır. Tablodaki F değeri oldukça anlamlıdır (F= 23,540, p=0,000). R² değeri 0,48 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden eğitim ($\beta=0,18^*$), tedarikçi yönetimi ($\beta=0,25^{**}$), müşteri odaklılık ($\beta=0,19^{**}$) ile veri ve bilgi analizinin ($\beta=0,22^{**}$, p=0,004) ilkeli iklim ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun aksine liderlik ($\beta=0,06$), takım çalışması ($\beta= - 0,07$), süreç yönetimi ($\beta= - 0,02$), sürekli iyileşme ($\beta=0,01$) alt boyutları ile ilkeli iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ilkeli iklimin %48 (R²)'sini açıkladığı söylenebilir. TKY uygulamaları ile ilkeli iklim

arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ancak tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için H3b hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.16 da üçüncü olarak TKY uygulamaları ile Etik İklimin alt boyutu olan Egoist İklim arasındaki ilişki (H3c hipotezi) ele alınmıştır. Tablodaki F değeri görüldüğü üzere oldukça anlamlıdır (F= 9,780, p=0,000). R² değeri 0,27 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden eğitim($\beta=0,21^*$, p=0,016) müşteri odaklılığın ($\beta=0,22^*$) egoist iklim ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun aksine liderlik ($\beta=0,12$), takım çalışması ($\beta= - 0,08$), veri ve bilgi analizi ($\beta= 0,09$), süreç yönetimi ($\beta=0,02$), tedarikçi yönetimi ($\beta= -0,05$) ve sürekli iyileşme ($\beta=0,08$) alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Analiz sonuçları dikkate alındığında, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının egoist iklimin %27 (R²)'sini açıkladığı söylenebilir. TKY uygulamaları ile egoist iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için ancak tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için H3c hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

H3a, H3b ve H3c hipotezleri kısmen desteklendiği için H3 hipotezi de kısmen desteklenir. Bundan dolayı TKY ile Etik İklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5.16: TKY ile Etik İklim Regresyon Sonuçları

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	p	Tolerance	VIF
	Liderlik	Yardımsever İklim	0,30	4,14	0,000***	0,31	3,2
	Takım Çalışması		0,22	3,56	0,000***	0,39	2,5
	Eğitim		0,19	3,32	0,001**	0,46	2,1
	Süreç Yönetimi		0,05	0,84	0,40	0,41	2,4
	Tedarikçi Yönetimi		0,02	0,29	0,76	0,37	2,6
	Müşteri Odaklılık		0,03	0,60	0,54	0,44	2,2
	Veri ve Bilgi Analizi		0,01	0,21	0,83	0,44	2,2
	Sürekli İyileşme		0,13	2,00	0,04*	0,38	2,5
F= 50,810 R ² = 0,66 P=0,000							

	Liderlik	İlkeli İklim	0,06	0,74	0,45	0,31	3,2
	Takım Çalışması		-0,07	-0,97	0,33	0,39	2,5
	Eğitim		0,18	2,49	0,013*	0,46	2,1
	Süreç Yönetimi		-0,02	-0,36	0,718	0,41	2,4
	Tedarikçi Yönetimi		0,25	3,11	0,002**	0,37	2,6
	Müşteri Odaklılık		0,19	2,62	0,009**	0,44	2,2
	Veri ve Bilgi Analizi		0,22	2,92	0,004**	0,44	2,2
	Sürekli İyileşme		0,01	0,17	0,861	0,38	2,5
F= 23,540		R ² = 0,48	P=0,000				
	Liderlik	Egoist İklim	0,12	1,12	0,26	0,31	3,2
	Takım Çalışması		-0,08	-0,84	0,39	0,39	2,5
	Eğitim		0,21	2,42	0,016*	0,46	2,1
	Süreç Yönetimi		0,02	0,21	0,82	0,41	2,4
	Tedarikçi Yönetimi		-0,05	-0,53	0,59	0,37	2,6
	Müşteri Odaklılık		0,22	2,55	0,011*	0,44	2,2
	Veri ve Bilgi Analizi		0,09	1,04	0,29	0,44	2,2
	Sürekli İyileşme		0,08	0,89	0,37	0,38	2,5
F= 9,780		R ² = 0,27	P=0,000				

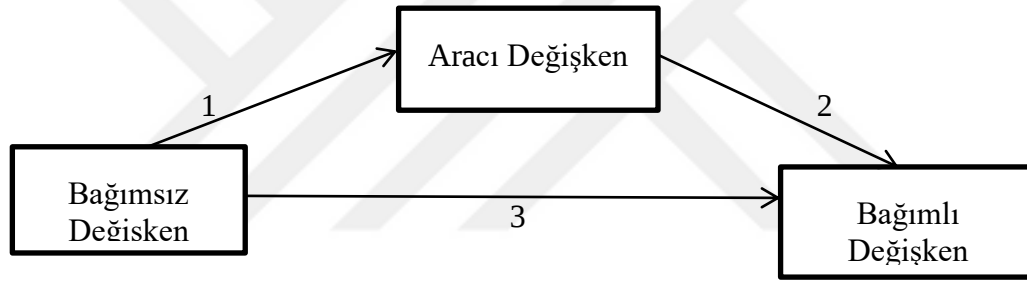
***p<0.001; **p<0,01; *p<0.05

5.2.8.4.4. Etik İklim'in Ara Değişken Etkisi

Aracı (mediator) değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten veya aracılık eden değişkenlere verilen genel isme denir. Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986, 237). Araştırmadaki H4 hipotezindeki aracılık etkisini göstermek için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen 4 aşamalı yöntem izlenmiştir.

Baron ve Kenny (1986)'ye göre bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen bir ara değişkenin olduğu modelde üç temel ilişki gerçekleşmelidir:

1. Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.
2. Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.
3. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.

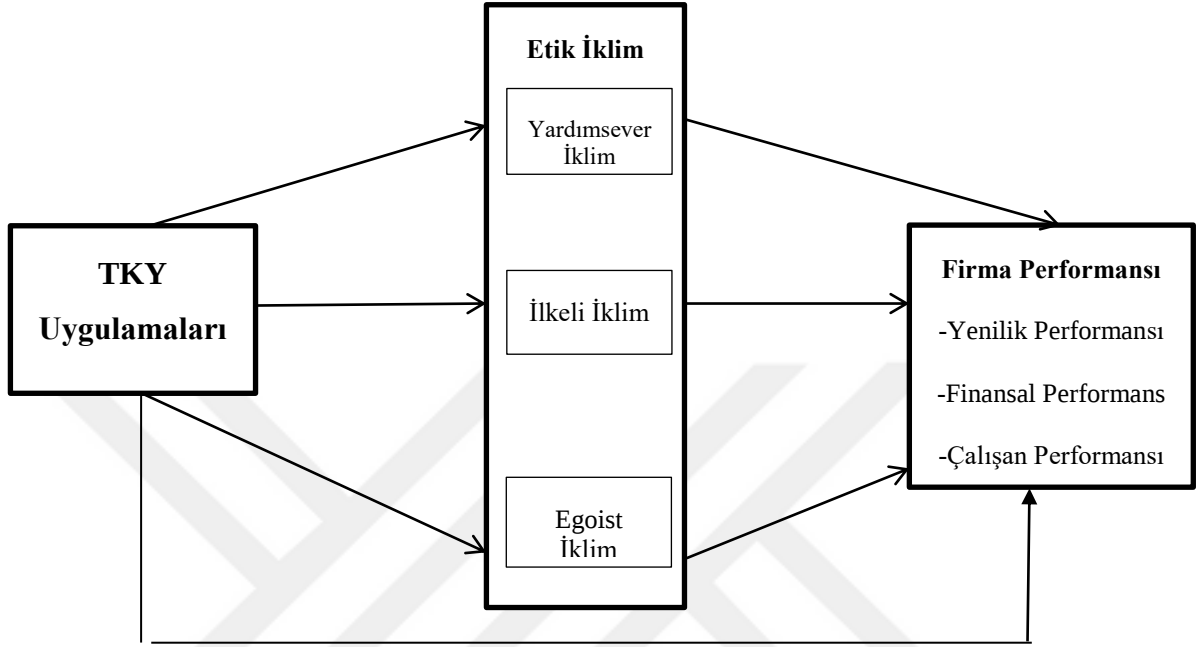


Şekil 5.2: Aracılık Modeli

Şekil 5.2 de görüldüğü gibi bir ara değişken modelinde aracı değişkenin varlığının kanıtlanabilmesi için regresyon analizi sonuçlarında aşağıdaki aşamalar elde edilmelidir (Baron ve Kenny, 1986, 1177):

- 1.Aşama: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- 2.Aşama: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- 3.Aşama: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- 4.Aşama: Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dahil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmalı veya doğrudan olan etkisi azalmalıdır. Eğer etki tamamen kayboluyorsa “tam aracılık”, etki tamamen kalkmaz ancak azalıyorsa “kısmi aracılık” etkisi olur.

Baron ve Kenny (1986) ye göre ara değişken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolu çoklu regresyon analizleri kullanmaktır. Bu bilgilerden yararlanarak değişkenler arasında araştırılan ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için oluşturduğumuz kapsamlı araştırma modeli aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 5.3: Kapsamlı Araştırma Modeli

Yukarıdaki araştırma modeline bağlı olarak test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H4: TKY Uygulamaları ile Firma Performansı ilişkisinde Etik İklim'in aracı rolü vardır.

H4a: TKY Uygulamaları ile Yenilik Performansı arasındaki ilişkide etik iklim'in aracılık rolü vardır.

H4b: TKY Uygulamaları ile Finansal Performans arasındaki ilişkide etik iklim'in aracılık rolü vardır

H4c: TKY ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkide etik iklim'in aracılık rolü vardır.

Tablo 5.17: TKY, Etik İklim ve Yenilik Performansı İlişkisi

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	p	Tolerance	VIF
1.Aşama	TKY	Yenilik Performansı	0,71	14,9	0,000***	1,00	1,00
2.Aşama	TKY	Yardımsever İklim	0,80	19,4	0,000***	1,00	1,00
		İlkeli İklim	0,65	12,5	0,000***	1,00	1,00
		Egoist İklim	0,48	7,9	0,000***	1,00	1,00
3.Aşama	Yardımsever İklim	Yenilik Performansı	0,57	9,83	0,000***	0,69	1,43
	İlkeli İklim		0,17	2,59	0,01*	0,50	1,97
	Egoist İklim		0,12	2,00	0,04*	0,62	1,59
4.Aşama	TKY	Yenilik Performansı	0,43	5,09	,000***	,290	3,45
	Yardımsever İklim		0,30	3,91	,000***	,358	2,79
	İlkeli İklim		0,06	1,00	0,31	,457	2,19
	Egoist İklim		-0,02	-0,39	0,69	,614	1,62
1. F=223,204 R ² = 0,51 P=0,000							
2.	F=377,600 R ² =0,64 P=0,000	F=158,363 R ² =0,43 P=0,000	F=63,844 R ² = 0,23 P=0,000				
3. F= 68,285 R ² =0,49 P=0,000							
4. F= 63,753 R ² =0,55 P=0,000							
Ara Değişkenler: Yardımsever İklim, İlkeli İklim, Egoist İklim							

***p<0.001; *p<0.05

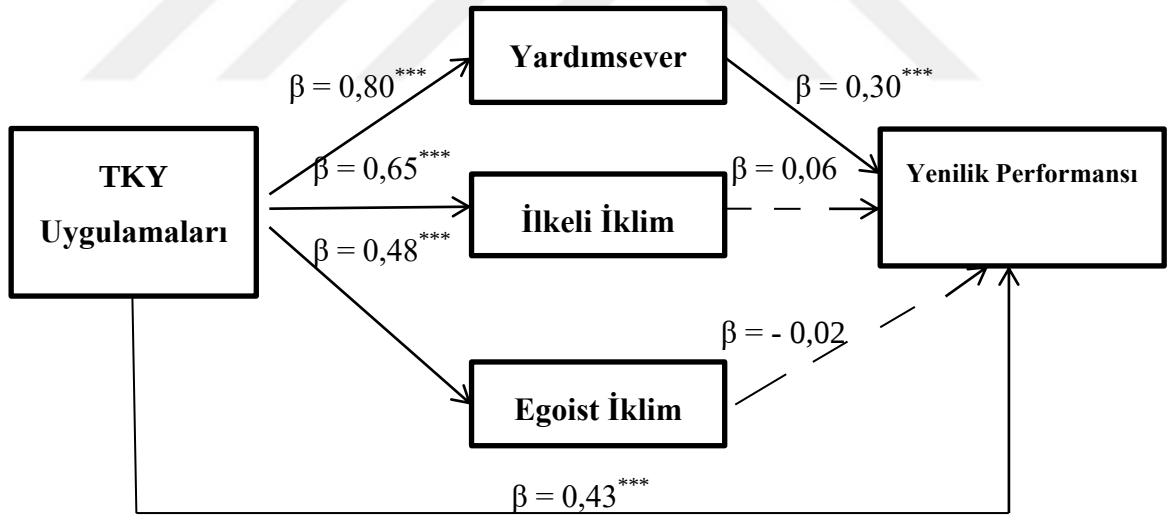
Yukarıdaki tablodaki 1.aşamada, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile firma performansının alt boyutlarından yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelendiği modelin oldukça anlamlı (F=223,204, R²=0,51, p=0,000) olduğu görülmektedir. TKY uygulamalarının yenilik performansı ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,71^{***}$). TKY Uygulamalarının yenilik performansını % 51 açıkladığı söylenebilir.

2.aşamada, TKY Uygulamaları ile tek tek etik iklim alt boyutları (yardımsever iklim, ilkeli iklim, egoist iklim) arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan regresyon modellerinin oldukça anlamlı (F=377,600, R²=0,64, p=0,000; F=158,363, R²=0,43, p=0,000; F=63,844, R²=0,23, p=0,000) olduğu görülmektedir. TKY Uygulamalarının etik iklim alt boyutları ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki

bulunmuştur ($\beta=0,80^{***}$, $0,65^{***}$, $0,48^{***}$). Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının etik iklim alt boyutlarını sırasıyla % 64, %43 ve %23 açıkladığı söylenebilir.

3.aşamada, Etik İklim alt boyutları ile (yardımsever iklim, ilkeli iklim, egoist iklim) firma performansının alt boyutu olan yenilik performansı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan regresyon modelin oldukça anlamlı ($F= 68,285$, $R^2=0,49$, $p=0,000$) olduğu görülmektedir. Etik iklim alt boyutlarının yenilik performansı ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,57^{***}$, $0,17^*$, $0,12^*$). Etik iklim alt boyutlarının yenilik performansını % 49 açıkladığı söylenebilir.

4.aşamada ise Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, Etik iklim alt boyutları ile birlikte yenilik performansı ile ilişkisine bakılmıştır. Yapılan regresyon modelinin oldukça anlamlı ($F=63,753$, $R^2=0,55$, $p=0,000$) olduğu görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ve Etik iklim alt boyutları modele birlikte katıldığında Toplam Kalite Yönetiminin yenilik performansı üzerindeki etkisi $\beta=0,71^{***}$ değerinden $\beta = 0,43^{***}$ değerine azalmıştır. Etik iklim alt boyutlarından ilkeli iklim($\beta= 0,06$) ve egoist iklim ($\beta=-0,02$) ise istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir.



Şekil 5.4: TKY Uygulamaları, Etik İklim ve Yenilik Performansı 4.aşama Hipotez Test Sonucu

Şekil 5.4'e göre TKY Uygulamaları ile yenilik performansı ilişkisinde etik iklim kısmen aracı role sahiptir. Ancak bu kısmi aracı etki yardımsever iklim ile oluşmuşken ilkeli ve egoist iklimin bir katkısı olmamıştır. Bu nedenle H4a hipotezi kısmen desteklenmektedir.

TKY Uygulamaları ile Finansal Performans arasındaki ilişkide etik iklimin aracı rolünü (H4b hipotezi) inceleyen hipotezle ilgili regresyon analizleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.18: TKY, Etik İklim ve Finansal Performans İlişkisi

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	p	Tolerance	VIF
1.Aşama	TKY	Finansal Performansı	0,67	13,178	0,000***	1,00	1,00
2.Aşama	TKY	Yardımsever İklim	0,80	19,4	0,000***	1,00	1,00
		İlkeli İklim	0,65	12,5	0,000***	1,00	1,00
		Egoist İklim	0,48	7,9	0,000***	1,00	1,00
3.Aşama	Yardımsever İklim	Finansal Performansı	0,51	7,93	0,000***	0,69	1,43
	İlkeli İklim		0,15	2,00	0,04**	0,50	1,97
	Egoist İklim		0,03	0,56	0,57	0,62	1,59
4.Aşama	TKY	Finansal Performansı	,498	5,31	,000***	,290	3,45
	Yardımsever İklim		,199	2,35	0,020*	,358	3,79
	İlkeli İklim		,027	0,35	0,72	,457	2,19
	Egoist İklim		-,009	-0,14	0,88	,614	1,62
1. F= 173,648 R ² = 0,45 P=0,000							
2.	F=377,600 R ² =0,64 P=0,000	F=158,363 R ² =0,43 P=0,000	F=63,844 R ² = 0,23 P=0,000				
3. F= 45,354 R ² = 0,39 P=0,000							
4. F= 45,448 R ² = 0,46 P=0,000							
Ara Değişkenler: Yardımsever İklim, İlkeli İklim, Egoist İklim							

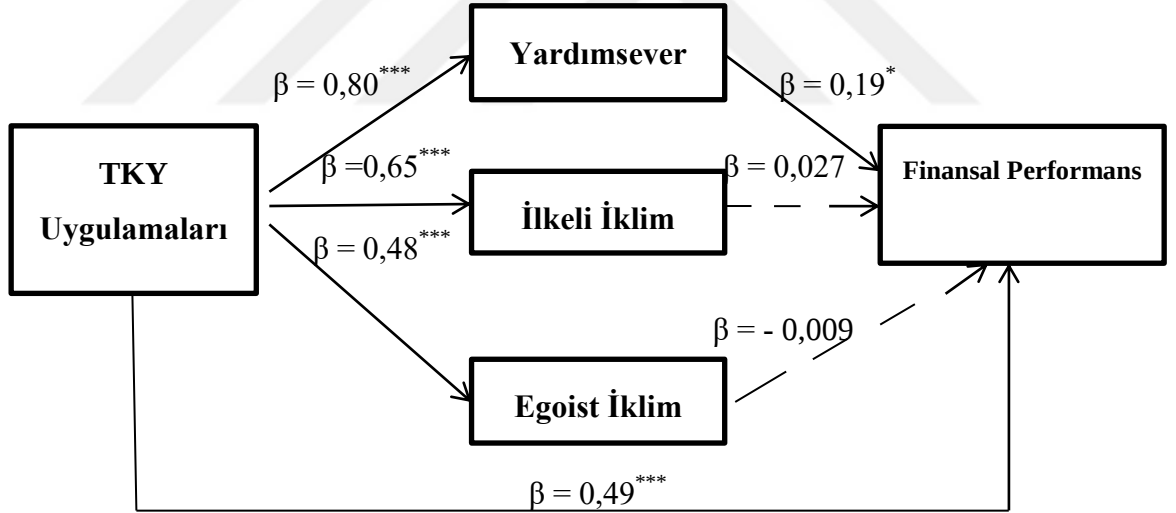
***p<0.001; *p<0.05

Yukarıdaki tablodaki 1.aşamada, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile firma performansının alt boyutlarından finansal performans arasındaki ilişkinin incelendiği modelin oldukça anlamlı (F=173,648, R²=0,45, p=0,000) olduğu görülmektedir. TKY Uygulamalarının finansal performans ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,67^{***}$). TKY Uygulamalarının finansal performansın % 45 açıkladığı söylenebilir.

2.aşamada, TKY Uygulamalarının tek tek etik iklim alt boyutları (yardımsever iklim, ilkeli iklim, egoist iklim) ile ilişki H4a hipotezinde test edilmiştir.

3.aşamada, Etik İklim alt boyutları (yardımsever iklim, ilkeli iklim, egoist iklim) ile firma performansının alt boyutu olan finansal performans arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan regresyon modelinin oldukça anlamlı ($F= 45,354$, $R^2=0,39$, $p=0,000$) olduğu görülmektedir. Etik iklim alt boyutlarından yardımsever iklim ($\beta=0,51^{***}$) ve ilkeli iklim ($\beta=0,15^*$) ile finansal performans arasında doğrudan ve pozitif ilişki bulunmuştur. Bunun aksine egoist iklim ile finansal performans arasında bir ilişki bulunmamıştır ($\beta=0,03$). Etik İklim alt boyutlarının finansal performansı % 39 açıkladığı söylenebilir.

4.aşamada ise TKY Uygulamaları, Etik iklim alt boyutları ile birlikte finansal performans arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan regresyon modelinin oldukça anlamlı ($F=45,448$, $R^2= 0,46$, $p=0,000$) olduğu görülmektedir. TKY Uygulamaları ve Etik iklim alt boyutları modele birlikte katıldığında Toplam Kalite Yönetiminin finansal performans üzerindeki etkisi $\beta=0,67^{***}$ değerinden $\beta= 0,49^{***}$ değerine azalmıştır. Etik iklim alt boyutlarından ilkeli iklim($\beta= 0,027$) ve egoist iklim ($-0,009$) ise istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir.



Şekil 5.5: TKY Uygulamaları, Etik İklim ve Finansal Performans 4.aşama Hipotez Test Sonucu

Şekil 5.5'e göre TKY ile finansal performans ilişkisinde etik iklim kısmen aracı role sahiptir. Ancak bu kısmi aracı etki yardımsever iklim ile oluşmuşken ilkeli ve egoist iklimin bir katkısı olmamıştır. Bu nedenle H4b hipotezi kısmen desteklenmektedir.

TKY Uygulamaları ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkide etik iklimin aracı rolünü (H4c hipotezi) inceleyen hipotezle ilgili regresyon analizleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.19: TKY, Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi

		Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	p	Tolerance	VIF
1.Aşama		TKY	Çalışan Performansı	0,72	15,04	0,000***	1,00	1,00
2.Aşama		TKY	Yardımsever İklim	0,80	19,4	0,000***	1,00	1,00
			İlkeli İklim	0,65	12,5	0,000***	1,00	1,00
			Egoist İklim	0,48	7,9	0,000***	1,00	1,00
3.Aşama		Yardımsever İklim	Çalışan Performansı	0,51	8,50	0,000***	0,69	1,43
		İlkeli İklim		0,26	3,69	0,000***	0,50	1,97
		Egoist İklim		-0,10	-1,13	0,04*	0,62	1,59
4.Aşama		TKY	Çalışan Performansı	0,49	5,68	0,000***	0,30	3,45
		Yardımsever İklim		0,20	2,57	0,01*	0,35	2,79
		İlkeli İklim		0,14	1,97	0,04*	0,45	2,19
		Egoist İklim		-0,05	-0,94	0,34	0,61	1,62
1. F= 226,389 R ² = 0,52 P=0,000								
2.	F=377,600 R ² =0,64 P=0,000		F=158,363 R ² =0,43 P=0,000		F=63,844 R ² = 0,23 P=0,000			
3. F= 62,249 R ² = 0,47 P=0,000								
4. F= 61,707 R ² = 0,54 P=0,000								
Ara Değişkenler: Yardımsever İklim, İlkeli İklim, Egoist İklim								

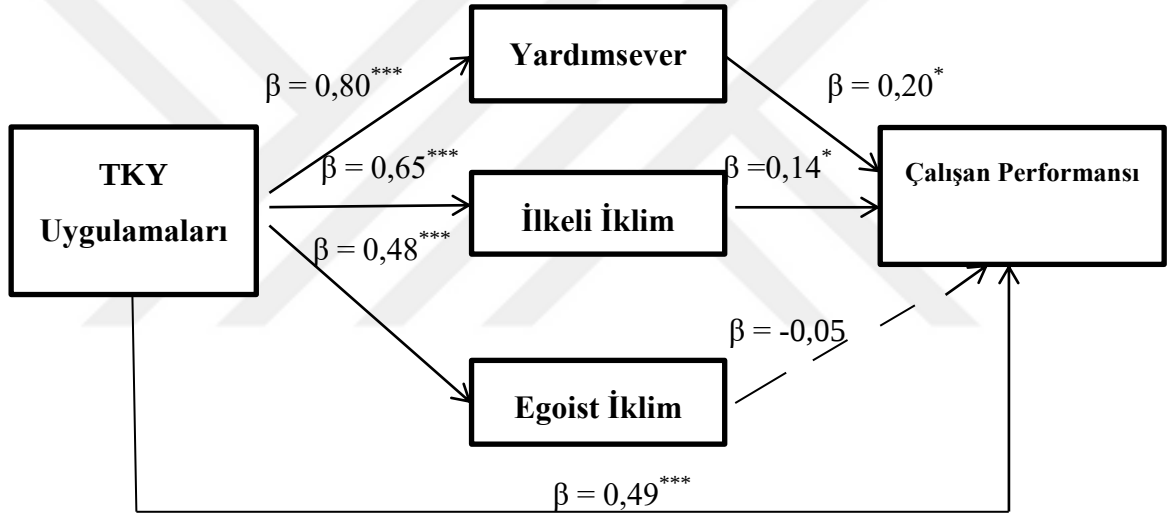
Yukarıdaki tablodaki 1.aşamada TKY Uygulamaları ile firma performansının alt boyutlarından çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği modelin oldukça anlamlı ($F=226,389$, $R^2=0,52$, $p=0,000$) olduğu görülmektedir. TKY Uygulamalarının Çalışan Performansı ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,72^{***}$). Analiz sonuçları değerlendirildiğinde TKY Uygulamalarının Çalışan Performansını % 52 açıkladığı söylenebilir.

2.aşamada, TKY Uygulamaları ile tek tek etik iklim alt boyutları (yardımsever iklim, ilkeli iklim, egoist iklim) arasındaki ilişki H4a hipotezinde test edilmiştir.

3.aşamada, Etik İklim alt boyutları (yardımsever iklim, ilkeli iklim, egoist iklim) ile firma performansının alt boyutu olan çalışan performansı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan regresyon modelinin oldukça anlamlı ($F= 62,249$, $R^2=0,47$, $p=0,000$) olduğu görülmektedir. Etik iklim alt boyutlarından yardımsever ve ilkeli

iklimin çalışan performansı ile aralarında doğrudan ve pozitif bir ilişki, egoist iklim ile negatif ve doğrudan bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=0,51^{***}$, $0,26^{***}$, $-0,10^*$). Analiz değerlerine bakıldığında etik iklim alt boyutlarının çalışan performansının % 47 sini açıkladığı söylenebilir.

4.aşamada ise Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, Etik iklim alt boyutları ile birlikte çalışan performansı ile ilişkisine bakılmıştır. Yapılan regresyon modelinin oldukça anlamlı ($F= 61,707$, $R^2=0,54$, $p=0,000$) olduğu görülmektedir. TKY Uygulamaları ve Etik iklim alt boyutları modele birlikte katıldığında TKY Uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi $\beta=0,72^{***}$ değerinden $\beta=0,49^{***}$ değerine azalmıştır. Etik iklim alt boyutlarından egoist iklim ($\beta=-0,05$) ise istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir.



Şekil 5.6: TKY Uygulamaları, Etik İklim ve Çalışan Performansı 4.aşama Hipotez Test Sonucu

Şekil 5.6'ya göre TKY ile çalışan performansı ilişkisinde etik iklim kısmen aracı role sahiptir. Ancak bu kısmi aracı etki yardımsever iklim ve ilkeli iklim ile oluşmuşken egoist iklimin bir katkısı olmamıştır. Bu nedenle H4c hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H4a, H4b ve H4c hipotezleri kısmen desteklendiği için H4 hipotezi de kısmen desteklenir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile Firma performansı ilişkisinde etik iklim kısmi bir aracı role sahip olmuştur. Bu kısmi aracılık rolü genelde yardımsever iklim tarafından gerçekleşmiştir. Toplam Kalite uygulamaları ile çalışan

performansı ilişkisinde ise yardımsever iklim ve ilkel iklim birlikte kısmi aracılığa katkı sağlamıştır.



6. SONUÇ

Bu çalışmada; TKY ile Firma Performansı (Yenilik, Finansal, Çalışan) arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı değişken rolünü araştırabilmek için Türkiye'nin farklı bölgelerinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyazyaka çalışanlar ile görüşülmüş ve 215 anket verisi elde edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda TKY için 8 faktör, Etik İklim için 3 faktör, Firma Performansı için 3 faktör olduğu görülmüştür. Bu faktörlere uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda faktörlerin cronbach alpha değerleri 0,70'in üzerinde çıktığı için araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterince güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve tüm değişkenlerin birbirleriyle aralarında yüksek ve orta dereceli korelasyonlar bulunmuştur. Araştırmanın sonraki bölümlerinde ise oluşturulan hipotezleri test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

H1 hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerde TKY nin Yenilik Performansı ile Finansal Performans ile ve Çalışan Performansı ile ayrı ayrı ilişkisine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda TKY nin alt boyutlarından liderlik, eğitim, müşteri odaklılık ve sürekli iyileşme'nin Yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Hoang ve diğ. (2006) ile Zehir ve Sadıkoğlu (2010)'un yaptığı çalışmalarda desteklenmektedir. TKY nin alt boyutlarından müşteri odaklılık ile veri ve bilgi analizi boyutları'nın Finansal Performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Wilson ve Collier (2000) ile Göktaş (2004)'ın çalışmaları ile desteklenir. TKY nin alt boyutlarından liderlik ile veri ve bilgi analizi'nin Çalışan Performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan liderlik boyutunun etkisi Zhang ve diğ., (1999) ; Sharma ve Kodali (2008); Kaynak (2003) gibi araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Ancak veri ve bilgi analizi boyutunun etkisi ile ilgili literatürde bir araştırma bulunamamıştır. Bunun nedeni araştırmaların farklı sektörlerde uygulanmış olması

olabilir. Analizler sonucunda H1 ve alt hipotezlerinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

H2 Hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerde Etik İklim'in Yenilik Performansı ile, Finansal Performans ile, Çalışan Performansı ile ayrı ayrı ilişkisine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucuna göre Etik İklim alt boyutları olan yardımsever, ilkeli ve egoist iklim'in yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Etik İklim'in alt boyutları olan yardımsever ve ilkeli iklim'in finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Literatürde etik iklim firma performansı ile ilişkisinde bir bütün olarak alınmış alt boyutları ile incelenmemiştir. Ayrıca Etik İklim ile Yenilik Performansı arasında bir ilişkinin araştırılmadığı görülmüştür. Ancak Choi ve diğ. (2013)'nin yaptığı bir araştırmada etik iklim ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, bu ilişkinin işletmenin yenilikçiliği (organization inovation) aracılığı ile gerçekleştiği anlaşılmıştır. Bunlara ek olarak Bute (2011), Berrone ve diğ. (2005), Bowie, (1998)'nin yaptıkları araştırmalarda etik iklim ile Finansal Performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Etik iklim alt boyutlarından yardımsever ve ilkeli iklim'in Çalışan Performansı üzerinde pozitif bir etki yaptığı, egoist iklim'in ise negatif bir etkiye sebep olduğu görülmüştür. Literatürde bir işletmede çalışanlar tarafından olumlu algılanan etik iklimin örgütün imajını, çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini, örgütsel adaleti, örgüte üyeliği sürdürme eğilimini ve yöneticiye duyulan güveni yükselterek bireysel iş performanslarının artmasında etkili olduğu tespit edilmiştir (Wimbush ve Shepard, 1994; Jaramillo ve diğ., 2006; Bute, 2011; Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003; Schwepker, 2001). Egoist iklim'in çalışan performansını negatif olarak etkilemesi ile ilgili olarak literatürde bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak Wimbush ve Shepard (1994)'a göre Etik politikalara sahip olmayan işletmelerin ya da etik algıları güçlendirilmeyen işletmelerde, çalışanlar ahlaki kararlarını egoist iklime dayalı olarak verecek ve işletmede amaçlanan verimliliğe ulaşmada olumlu çalışan performansı yaratılamayacaktır. Bu nedenle egoist iklim çalışan performansını negatif etkileyebilir. Analizler sonucunda H2a, H2c alt hipotezleri tamamen desteklenip H2b alt hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Bu sonuçlara bakarak H2 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

H3 hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerde TKY nin Etik İklim alt boyutları olan yardımsever iklim ile, ilkeli iklim ile ve egoist iklim ile ayrı ayrı

ilişkinde bakılmıştır. TKY nin alt boyutları olan liderlik, takım çalışması, eğitim, sürekli iyileştirme'nin yardımsever iklim üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, TKY nin alt boyutları olan tedarikçi yönetimi, veri ve bilgi analizi, eğitim, müşteri odaklılığın ilkeli iklim üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, TKY nin alt boyutları olan eğitim ve müşteri odaklılığın egoist iklim üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Literatür incelendiğinde TKY ile Etik iklim arasındaki ilişki ile ilgili oldukça sınırlı çalışma olduğu görülmüştür. Uzkesici (2003)'e göre TKY nin boyutları olan tedarikçi yönetimi, liderlik, sürekli iyileştirme, verilerin analizi, takım çalışması ve eğitim etik bir sistem içinde tam anlamıyla uygulanabilmektedir. Buna ek olarak bazı çalışmalarda ise TKY ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmuşken (Mehra ve Ranganathan, 2008; Akşehirli, 2009; Prajogo ve McDermott, 2005; Jung ve diğ., 2008; Mohd Yusof ve Aspinwall, 2000), Post ve diğ. (1996) ile Sağnak (2005)'in yaptığı araştırmalarda ise etik iklim'in örgüt kültürünün bir yansıması olarak görüldüğü söylenmektedir. Bu nedenle TKY nin örgüt kültürünü oluşturmada katkı sağladığı ve etik iklimde kültürün bir parçası olduğu için etkilendiğini söyleyebiliriz. Analizler sonucunda H3 ve alt hipotezlerinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

H4 hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerde TKY uygulamalarının yenilik performansı ile finansal performans ile ve çalışan performansı ile ilişkisinde etik iklimin aracılık etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. İlk olarak TKY uygulamaları ile Yenilik Performansı ilişkisinde Etik İklim'in aracı rolü test edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda TKY ile Yenilik Performansı ilişkisinde Etik İklim alt boyutlarından yardımsever iklim'in kısmi aracı rolü tespit edilirken diğer alt boyutlar olan ilkeli ve egoist iklim'in bu role bir katkıları olmamıştır. İkinci olarak, TKY ile Finansal Performans ilişkisinde Etik İklim'in aracı rolüne bakılmıştır. Regresyon analizleri sonucunda Yardımsever iklim'in kısmi aracı rolüne rastlanırken ilkeli ve egoist iklim'in bu role katkıları olmamıştır. Üçüncü olarak, TKY ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı rolüne bakılmıştır. Regresyon analizleri sonucuna göre yardımsever ile ilkeli iklim'in kısmi aracı rolü tespit edilirken egoist iklim'in bu role bir katkısı olmamıştır. Literatüre bakıldığında bu değişkenlerin kullanıldığı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Analizler sonucunda H4 ve alt hipotezlerinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Bu çalışma, hem akademik alandaki araştırmacılara hem de işletme yöneticilerine TKY ve Firma Performansı (Yenilik Performansı, Finansal Performans, Çalışan Performansı) ilişkisinde Etik İklim'in aracı rolünü göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Bu çalışmada, TKY gibi modern yönetim anlayışı uygulayan işletmelerdeki yöneticilere, işletmenin yenilik performansını ve finansal performansını geliştirebilmeleri için özellikle yardımsever iklim'e sahip yani kararların bireysel değil bütün çalışanlar düşünülerek alındığı bir çalışma ortamı hazırlamaları, çalışan performansını geliştirebilmeleri için hem yardımsever iklim, hem de ilkeli iklim'e sahip yani kararların tüm çalışanların düşünüldüğü ve işletme yasa ve kuralları önemsenerek alındığı bir çalışma ortamı hazırlamaları, egoist iklim olan kararların bireysel çıkarları maksimize ederek alındığı bir ortamdan ise uzak durulması önerilir. Bu araştırmada tartışılması gereken temel hususlardan biri neden etik iklim boyutları arasında yardımsever iklimin neden aracı değişken olarak ortaya çıktığıdır. Bu hususu irdelemek için öncelikle kültür kavramı etrafında düşünmek gerekmektedir. Literatürde bu konuda yapılmış en önemli araştırmalardan biri Hofstede (1983)'e aittir. Hofstede beş kültür boyutu oluşturmuştur. Bu boyutlardan özellikle bireysellik ve kolektivizm'de, bireylerin kendi ihtiyaçlarını mı yoksa bağlı oldukları toplum veya örgütün ihtiyaçlarını mı önemsedikleri gösterilmektedir. Eğer kişiler bireysellik oranı yüksek toplumlarda ya da örgütlerde bulunuyorlarsa, kendilerini bağlı oldukları toplumdaki veya örgütten daha çok önemserler. Eğer bireysellik oranının düşük olduğu yani daha kolektivist toplumlarda örgütlerde bulunuyorlarsa bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları toplumun veya örgütün çıkarlarını düşünürler. Buna ek olarak Cameron ve Quin (1999)'in dört kültür boyutundan klan kültüründe yer alan işletmelerin bir aile gibi oldukları görülmektedir. Çalışanlar ortak değerleri paylaşır, takım çalışması ve birlik duygusu ön plandadır. Çalışanlar işletmeleriyle bütünleşirler. Bu örgütler dostça ilişkilerin ön planda olduğu iş yerleridir. Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır ve bu toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerin kültürleride toplumun genel kültüründen etkilenmektedir. Türk toplumunun sahip olduğu gelenek görenek, örf ve adetler içinde bulunan işletmelerin kültürlerininide etkilemektedir. Bu nedenle Türkiye'deki işletmeler Hofstede'nin araştırmasına göre kolektivist kültüre, Cameron ve Quin'in çalışmasına göre klan kültürüne yatkındırlar. Yapılan bu araştırma sonucuna göre kültür kavramı çerçevesinde yardımsever iklim'in kolektivist kültüre ve klan kültürüne yakın, egoist iklim'in de bireyselci yaklaşıma yakın olduğu söylenebilir.

Dolayısıyla bu araştırma, Türkiye'de çalışan kişilere uygulandığı için etik iklim boyutları arasında yardımsever iklim boyutunun ön plana çıkması beklenen bir sonuçtur. Diğer bir tartışma konusu da analiz sonuçlarına göre TKY ile Yenilik Performansı ve Finansal Performans arasındaki ilişkide yardımsever iklim aracı etkiye sahipken neden TKY ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkide hem yardımsever iklim hem de ilkeli iklim aracı etkiye sahip olmuştur? Bu konuda ilk önce performans boyutlarını incelemek gerekir. Çalışmada incelenen üç performans boyutundan finansal performansta işletmenin karlılık, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler gibi verilerine bakılırken, yenilik performansında işletmenin ürün, süreç yenilikleri, radikal yenilikleri gibi verileri dikkate alınır. Çalışan performansı ise diğer iki performans boyutuna göre daha farklıdır. Çünkü finansal ve yenilik performansı boyutları işlemsel performans boyutlarıyken, çalışan performansı daha davranışa dayalı bir performans boyutudur. Çalışan performansı diğer performans boyutları arasında önceliklidir, çünkü bir işletme ancak çalışanlarının başarısı kadar iyi olabilir. Çalışan performansını onlara sağlanan maddi olanakların (maaş, eğitim vb.) yanı sıra işletme içinde çalışanların iyi hissettirilmesi, onlara destek verilmesi, onlara adil davranılması gibi bir ortamın (iklim) yaratılması da katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanlara adil bir ortam yaratabilmeleri için işletmede etik bir iklim oluşturmaları gerekmektedir. Bu araştırma açısından değerlendirecek olursak TKY uygulayan bir işletmede çalışan performansının geliştirebilmesi için yardımsever ve ilkeli iklim'in birlikte gerçekleştiği bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Çünkü özellikle işletmede tüm çalışanlar düşünülerek alınan kararlar da işletme kural ve yasalarına uyuluyor olması çalışanlar açısından daha adil bir ortamın oluştuğu algısını yaratacaktır. Bu nedenle çalışanların performansı pozitif etkilenecektir.

Çalışmanın örneklemini İstanbul başta olmak üzere Türkiye'nin birkaç farklı bölgesinde farklı üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin oluşturuyor olması sonuçların genellenebilirliğini engellemektedir. Akademik alandaki araştırmacılara; bu çalışmayı farklı sektörler için inceleyerek farklı sonuçlar yakalayabilmeleri önerilir. Ya da yapılan çalışmayı farklı analiz yöntemleriyle (yapısal eşitlik modellemesi vb.) ve farklı istatistiksel programlarla (LISREL, AMOS vb.) başka bir örnekleme tekrarlayabilirler. Araştırmanın örneklemini genişleterek sonuçları karşılaştırmak adına yeni çalışmalar yapabilirler. Ayrıca bundan sonraki

Çalışmalarda araştırmacılar ara değişken olarak kullanılan etik iklim yerine onu etkileyen ve etkilediği diğer farklı değişkenlerin (rgt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, yöneticiye güven) TKY ile firma performansı arasındaki ilişkide etkilerine bakarak akademik literatüre ve iş dünyasına yeni katkılar sunabilirler.



KAYNAKÇA

- Acar, Ali ve Sevinç, İ. 2013. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar. **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. s.23: 1-16.
- Agus, A. ve Sagir, R.M. 2001. The structural relationships between total quality management, competitive advantage and bottom line financial performance: An empirical study of Malaysian manufacturing companies. **Total Quality Management**. vol. 12: 1018- 1024.
- Akal, Zühal. 1992. **İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi**. 1.bs. Ankara: MPM Yayınları.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. 1999. **İşletme yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan, Coşkun Can. 2000. **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**. Ankara: TOSYÖV Yayınları.
- Akşehirli, M. 2009. Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürüne Etkilerinin İncelenmesi: Bozüyük Süt Gıda Tic. San. Ltd. Şti.'de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi.
- Alegre, J. ve Chiva, R. 2008. Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. **Technovation**. vol. 28: 315- 326.
- Andaç, A. 1996. **Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri**. 1.bs. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**. vol.16: 495-527.
- Asher, H. B. 1983. **Causal Modeling**. Beverly Hills: Sage Publications.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. ve Crowford, N. 2003. Determinants of Innovation in Small Food Firms. **European Journal of Innovation Management**. vol.6: 8-17.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J.M. 1999. The Synergistic Effect Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. vol. 27. No.4: 411-427.
- Balcı, Ali. 2000. **Örgütsel Gelişme Kuram Ve Uygulama**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Banker, R. D., Bardhan, I.R., Chang, H. ve Lin, S. 2006. Plant Information Systems, Manufacturing Capabilities, and Plant Performance. **MIS Quarterly**. vol.30: 315 -337.
- Barnett, T. ve Schubert, E. 2002. Perceptions of The Ethical Work Climate and Covenanta Relationships. **Journal of Business Ethics**. vol: 36: 279- 290.
- Barnett, T. ve Vaicys, C.. 2000. The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intensions. **Journal of Business Ethics**. vol. 27: 351-362.
- Baron, R. M. ve Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, **Journal of Personality And Social Psychology**. c.51. s.6: 1173-1182.
- Bass, B.M.. 1985. **Leadership and performance**. NewYork: Free Press.
- Bayazıt, Özden. 1998. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** c.53. s.1: 95-105.
- Berrone, P., Surroca, J., Tribo, J.A. 2007. Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. **Journal of Business Ethics**. vol. 76: 35-53.
- Bingöl, Dursun. 1999. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri. **Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi**. Ankara: TODAİE Yayını.
- Bolat, T. 2000. **Toplam Kalite Yönetimi**. 1.bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bowie, N.E. 1998. A Kantian Theory of Meaningful Work. **Journal of Business Ethics**. vol. 17: 1083-1092.
- Bowie, N.E. ve Schneider, M. 2011. **Business Ethics for Dummies**. s.1. USA: Wiley Publishing.
- Bozkurt, Rıdvan. 1993. Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi. **Verimlilik Dergisi**. s.3:107.
- Bozkurt, Rıdvan. 1996. Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü. **Önce Kalite Dergisi Kalder Yayını**, s.26: 33.
- Brah, S. A., Tee, S.S.L. ve Rao, B.M.. 2002. Relationship between TQM andPerformance of Singapore Companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**. vol: 19: 356-379.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkın, L. 2009. Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. **Ege Akademik Bakış**. c.9. s.2: 513-538.

- Burns, J.M., 1978. **Leadership**. 1st ed. NewYork : Harper & Row.
- Büte, Mustafa. 2011. Etik İklim, Örgütsel Güven, Bireysel Performans Arasındaki İlişki, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.25, s.11: 171-192.
- Cameron S. Kim ve Quin, R.E. 1999. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. 1.bs. USA: Wesley Pub.Company.
- Chen, C., Chen, M.Y.C ve Liu, Y.C. 2013. Negative affectivity and workplace deviance: the moderating role of ethical climate. **The International Journal of Human Resource Management**. vol. 24: 2894- 2910.
- Chenhall, R.H. 1997. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. **Management Accounting Research**. vol.8: 187-206.
- Chiu, S.K. 2004. The Linkage of Job Performance To Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in The High- Tech Industry in Taiwan. Doktora Tezi. H . Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Choi, B.K., Moon, H.K. ve Ko,W. 2013. An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. **Management Decision**. vol.51: 1250-1275.
- Chong, V.K. ve Rundus, M.J. 2004. Total quality management,market competition and organizational performance. **The British Accounting Review**. vol. 36: 155–172.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tari, J.J., Azorin, J.F.M. 2008. TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. **Industrial Management & Data Systems**. vol. 108: 228- 244.
- Cua, K.O., McKone, K.E. ve Schoreder, R.G. 2001.Relationship between implementa- tion of TQM, JIT and TPM and manufacturing performance. **Journal of Operations Management**. vol. 19: 675–694.
- Cullen, J.B., Victor,B. ve Stephens, C.1989.An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. **Journal of Organizational Dynamics**. vol.18:50-62.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.B. ve Victor, B. 2003. The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. **Journal of Business Ethics**. vol. 46: 127-141.
- Cullen, J.B., Victor, B. ve Bronson, J.W. 1993. The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity. **Psychological Reports**. vol. 73: 667-674.

- Curkovic, S., Vickery, S. ve Dröge, C. 2000. A Note on Quality-related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance. **Decision Sciences**. vol. 31: 1-21.
- Corbett, L.M. ve Rastrick, K.N. 2000. Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. **International Journal of Quality & Reliability Management** vol: 17: 14- 26.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. 2001. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. 2.bs. İstanbul: Beta yayınları.
- Çoban, Suzan. 2004. Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.22: 85-98.
- Çöl, Güner. 2008. Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, s.9 (1):35-46.
- Das, A., Handfield, R.B., Calantone, R.J. ve Ghosh, S. 2000. A contingent view of quality management—the impact of international competition on quality. **Decision Sciences**. vol.31: 649-690.
- Demirbağ, Mehmet., Koh, S.C.L., Tatoğlu, E. ve Zaim, S. 2006. TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. **Industrial Management & Data Systems**. Vol.106: 1206-1228.
- Deshpande, S.P. 1996. Ethical Climate And The Link Between Success And Ethical Behavior: An Empirical Investigation Of A Non-Profit Organization. **Journal Of Business Ethics**, vol. 15: 315- 320.
- Dubinsky, A.J. 1985. **Ethical Policies for Sales Force Management. in Marketing Ethics Guidelines for Managers**. ed. Gene R. Laczniak ve Patrick E. Murphy. Lexington, MA : Heath.
- Easton, G.S. ve Jarrell, S.L.. 1998. The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. **The Journal of Business**. vol.71: 253-307.
- Ece, O. ve Abdioğlu, H. 2005. Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. s.1:74.
- Efil, İsmail. 1999. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**. 1.bs. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Erkılıç, Turan A. 2007. Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. **GAU J. Soc. & Appl. Sci**. s. 2: 52.
- Ersen, Haldun. 1997. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. 1.bs. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Ersen, Haldun. 2003. **Topyekün Mükemmelleşme Döneminde İnsan Kaynakları ve Kalite**. 2.bs. İstanbul: Maestro Yayın.
- Ertan, H. 2008. Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Doktora Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Esendal, Selçuk. 1999. Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-Katılımcı Liderlik. **TÜSİAD Yayını**. Yayın No: T/99-1-249: 129-130.
- Escrig, Ana Belen., Bou Llusiar, J.C. ve Puig, V.R. 2001. Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: a resource basedview. **Total Quality Management**. vol.12: 932-938.
- Evans, J.R. ve Lindsey, W.M. 1995. **The management and control of quality**. 3rd edn. New York: West Publishing. (Aktaran: Samson, Danny ve Terziovski, Mile.1999. The relationship between total quality management practices and operational performance. Journal of Operations Management. s.17: 396).
- Ferrel, O.C., Fraedrich, J. ve Ferrel, L. 2002. **Business Ethics Ethical Decision Making and Cases**. 5.bs. USA: Houghton Mifflin Company.
- Fuentes, M.M.F., Saez, A.C.A. ve Montes, F.J.L. 2004.The impact of environmental characteristics onTQM principles and organizational performance. **Omega** 32. vol. 6: 425–442.
- Gencel, Ufuk. 2001. Yükseköğretim hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.3:168.
- Goetsch, D.L. ve Davis, S.B. 1977. Total Quality Management in Education. Prentice-Hall. Inc. New Jersey 1977, S. 1 (Aktaran: Zengin, Eyüp ve Erdal, Ayhan. 2000. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. Journal of Qafqaz University. s.3:46.
- Gonzalez-Benito, O. ve Gonzalez-Benito, J. 2005. Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations. **Industrial Marketing Management**. vol. 34: 797-829.
- Gonzalez-Padron, T.G., Hult, T.M ve Calantone, R. 2008. Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance. **Industrial Marketing Management**. vol.37: 69-82.
- Gouldner, A.W. 1958. Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. II. **Administrative Science Quarterly**. vol. 2: 444-480.
- Göktaş, B. Kerem. 2004. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi.

- Grandzol, J.R. ve Gershon, M. 1997. Which TOM Practices Really Matter: An Empirical Investigation. **Quality Management Journal**. vol.4: 43-59.
- Gupta, O. P. 1982. **Commitment to Work of Industrial Workers**. 1.bs. New Delhi: Concept Publishing Company.
- Gulshan, S.S., Kapoor , G.K.ve Basu, S.K. 2008. **Law, Ethics and Communication**. New Delhi: New Age International Publishers.
- Gürbüz, Sait ve Şahin, F..2014. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 2.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürüz, Demet. ve Gürel, E. 2006. **Yönetim ve Organizasyon**. 2.bs. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürlek, T.B. 1998. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik. **Önce Kalite Dergisi Kalder Yayını**. s.28: 29.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. 2003. İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 4. s.1: 40-63.
- Halis, Muhsin. 2004. **Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları**. Ankara: Roma Yayınları.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. 2003. Measuring Innovative Performance:Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?. **Research Policy**. vol .32: 1365–1379.
- Hellriege, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W. 1998. **Management**. New York: South Western College Publishing.
- Hendricks, K.B. ve Singhal, V.R. 1997. Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards. **Management Science**. vol.43: 1258-1274.
- Hoang D.T., Igel B. ve Laosirihongthong T. 2006. The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. **International Journal of Quality and Reliability Management**. vol.23: 1092-1117.
- Hofstede, G. 1983. National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. **Journal International Studies of Management & Organization**. vol.13: 46-74.
- Imai, Masaaki. 1999. **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. 4.bs. İstanbul: KALDER yayınları.

- Jaramillo, F.J. P. Mulki ve Solomon, P. 2006. The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. **Journal of Personnel Selling & Sales Management** vol. 26, No: 3: 271- 282.
- Johannessen, J. A., Olsen, B. ve Lumkin, G.T. 2001. Innovation as Newness: What Is New, How New and New to Whom?. **European Journal of Innovation Management**. vol.4: 20-31.
- Johne, A. 1999. Succesfull Market Innovation. **European Journal of Innovation Management**. vol.2: 6-11.
- Josephson, Michael. 2014. Teaching Ethical Decision Making And Principled Reasoning. **Business Ethics Readings And Cases in Corporate Morality**. ed. W. Michael Hoffman, Robert E. Frederick, Mark S. Schwartz. s.5. New York: Mc.Graw Hill.
- Jun, M. Shaohan Cai ve Shin, H. 2006. TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. **Journal of Operations Management**. vol. 24: 791- 812.
- Jung, J., Su, Xumei, Baeza, M. ve Hong, S. 2008. The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. **The TQM Journal**. vol. 20: 622- 635.
- Juran, J.M. 1986. " The Quality Trilogy". **Quality progress**. s:19-24.
- Kağnıcıoğlu, H. 2002. Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c. 2. s.1: 85.
- Kannan, V.R. ve Tan, K.C. 2005. Just in time, total quality management and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. **Omega33**. vol.2: 153–162.
- Kantarcı, H. 1999. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi Bir Uygulama Örneği: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayını. (Aktaran: Akdağ, Mustafa. 2005. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. s.4: 161).
- Karabay, M.E. 2015. **İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik**. 1.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karaboğa, Tuba. 2015. Girişim Odaklılık, Finansal Performans ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişkide Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Değişken Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Kavrakoğlu, İbrahim. 1994. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: KALDER Yayınları.

- Kaya, Esmâ Ülkü. 2009. İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Çerçeve. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 11. s.1: 89-112.
- Kayıkçı, Kemal. 1999. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. c.5. s.4: 577-595.
- Kaynak, Hale. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**. vol. 25: 405-435.
- Kennedy, P. 1992. **A Guide to Econometrics**. Oxford: Blackwell.
- Kırel, Çiğdem. 2000. Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramına Kültürel Yaklaşımlar. **M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.16: 231- 248.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. 1999. Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment. **Academy of Management Journal**. s.42: 58-74.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. 2010. **Yönetim Bilimi**. 1.bs. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koçel, Tamer. 2011. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köseoğlu, M.A., Karayormuk, K. ve Barca, M. 2013. Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye’deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma. **İş Ahlakı Dergisi**. s.6(1): 79-110.
- Kunii, T. 1972. Japon Endüstrisinde Kullanılan Tüm Kalite Kontrolü. Çev. Bilge Ekin. **Verimlilik Dergisi**. 1(4): 859-870. (Aktaran: Akdağ, Mustafa. 2005. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. s.4: 161).
- Lam, S. S. K. ve Schaubroeck, J. 1999. Total Quality Management and performance Appraisal: An Experimental Study of Process versus Results and Group versus Individual Approaches. **Journal of Organizational Behavior**. vol. 20: 445- 457.
- Lamberton, Lowell H. ve Minor, L. 1995. **Human Relations: Strategies For Success**. s.1. Chicago: Irwin Mirror Press.
- Lee, J. 1988. A Comparative Study of the Relationship Between Strategy and Business Performance: Industrialized Countries and Newly-Industrializing Countries. Doktora Tezi. University of Mississippi.
- Martin, K ve Cullen, J.B. 2006. Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. **Journal of Business Ethics**. vol.69: 175-194.

- Mayer, D.M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R.L. 2010. Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. **Journal of Business Ethics**. vol.95: 7-16.
- Mehra, S. ve Ranganathan, S. 2008. Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. **International Journal of Quality & Reliability Management**. vol.25: 913- 927.
- Menard, S. 1995. **Applied Logistic Regression Analysis: Sage University Series on Quantitative Applications in the Social Sciences**. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mill, J. S. 2002. **Utilitarianism**. 1.bs. New York: Bobbs-Merrill Company.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler, E.E. ve Ledford, G.E. 1995. Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. **Employee Relations**. vol. 17: 26-41.
- Mohd Yusof, S. ve Aspinwall, E. 2000. Total quality management implementation frameworks: Comparison and review. **Total Quality Management**. vol. 11: 281-294.
- Naktiyok, Atılgan ve Küçük, O. 2003. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel performans Üzerine Etkileri. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.21: 43-65.
- Öz, Erçetin ve Ö.F. Baykoç. 2004. Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. **Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**. c.19. no:3: 275- 286.
- Özgener, Şevki. 2005. “**Toplam Kalite Yönetimi**” **Modern Yönetim Teknikleri** ss.1-81 (Aktaran: Çoban, Suzan. 2004. Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. s.22: 85-98).
- Özgener, Ş. 2009. **İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım**. 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. 2005. **Örgütsel davranış**. 1.bs. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Öztek, Yaman. 2005. Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler. **Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi**, c.6: 19-22.
- Özveren, Mina. 1997. **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. İstanbul: Alfa Basım ve Dağıtım.
- Patır, Sait. 2008. Kalite Anlayışında Altı Sigma Yaklaşımı. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.7. s.24: 63-83.

- Peker, Ömer. 1996. Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite. **Çağdaş Yerel Yönetimler**. c. 5, s. 6: 43-57.
- Peşkircioğlu, Nurettin. 1997. **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.
- Peterson, D.K. 2002. The Relationship Between Unethical Behavior And The Dimensions Of The Ethical Climate Questionnaire. **Journal Of Business Ethics**. vol.41: 313-326.
- Polat, B. 2010. **Firma Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi**. 1.bs. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını.
- Porter, M.E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**. vol.12: 95-117.
- Post, J.E., Frederick, W.C., Lawrence, A.T. ve Weber, J. 1996. **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**. 8.bs. New York: McGraw-Hill.
- Powell, T.C. 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. **Strategic Management Journal**. vol.16: 15-37.
- Prajogo, D.I. ve Sohal, A.S. 2006. The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance - The Mediating Role of TQM, **European Journal of Operational Research**. vol.168: 35-50.
- Prajogo, D.I ve McDermott, C.M. 2005. The relationship between total quality management practices and organizational culture. **International Journal of Operations & Production Management**. vol. 25: 1101-1122.
- Rahman,S. ve Bullock, P. 2005. Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships:an empirical investigation. **Omega** 33: 73–83.
- Rao, Ashok., Carr, L.P., Dambolena, İ., Kopp, R.J., Martin, J., Raffi, F., ve Schlesinger, P.F. 1994. **Total Quality Manegement: A Cross Functional Perspective**. NewYork: John Wiley & Sons.
- Reed, R., Lemark, D.J. ve Mero, N.P. 2000. Total quality management and sustainable competitive advantage. **Journal of Quality Management**. s.5: 5-26.
- Sağnak, Mesut. 2005. The Primary Schools Principals' and Teachers' Perception and Satisfaction Levels Related to Ethical Climate Types. **Eurasian Journal of Educational Research**. c.5. s.20: 203–211.
- Sadıkoğlu, Esin ve 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 Economics**. s.127: 13-26.

- Saran, Ulvi. 2004. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Saraph, J.V., Benson, P.G. ve Schroeder, R.G. 1989. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**. vol. 20: 810–829.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G ve Osborn, R.N. 1994. **Managing Organizational Behavior**. 5.bs. New York: John Wiley & Sons.
- Schweperker, C.H. 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. **Journal of Business Research**. vol.54: 39-52.
- Shafer, W.E. 2009. Ethical Climate, Organizational-Professional Conflict and Organizational Commitment: A Study of Chinese Auditors. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**. vol. 22: 1087 - 1110.
- Sharma, M. ve Kodali, R. 2008. TQM implementation elements for manufacturing excellence. **The TQM Journal**. vol. 20: 599- 621.
- Shin, Y., Sung, S.Y., Choi, J.N. ve Kim, M.S. 2015. Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. **Journal of Business Ethics**. vol. 129: 43-57.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C.P. ve Vitell, S.J. 2001. How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational Study of Marketing Professionals, **European Journal of Marketing**. vol.35: 133–152.
- Simchi-Levi, David ve Kaminsky,P. 2004. **Managing The Supply Chain The Definitive Guide For The Business Professional**. s.2. New York: McGraw-Hill.
- Şahin, B. ve Dündar, T. 2011. Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c.66. s.1: 129-159.
- Şale, İsmail. 2001. **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**. 1.bs. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şen, Deniz Hakan. 2010. İlaç Sektöründeki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamaları Şirket Performansı İlişkisi ve Saha Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi.
- Şehitoğlu, Yasin. 2010. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Şimşek, Muhittin. 2002. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım.
- Şimşek, Şerif. 2001. **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tekin, M. 1999. **Toplam Kalite Yönetimi**. 21. bs. Konya: Kuzucular Ofset.

- Toor, S.R. ve Ofori, G. 2009. Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. **Journal of Business Ethics**. vol.90: 551-593.
- Top, Seyfi. 2009. **Toplam Kalite Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**. 1.bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Türker, M., Balyemez, F. ve Ali Altuğ Biçer. 2005. Üretim Sürecinde Tedarik Zincirinin Önemi ve Maliyet Yönetimi. **5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul: 461.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. 2010. Örgütsel İklim'in İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. s.65-2: 195-218.
- Trahant, B.B. ve Koonce, R. 1997. 12 Principles of Organizational Transforming. Management Review. vol.86, s. 8 (Aktaran: Şehitoğlu, Yasin. “ Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”. Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010).
- Uzkesici, Nuray. 2003. İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş. **İş,Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.5. s.2
- Üreten, Sevinç. 1998. **Üretim İşlemler Yönetimi**. THK Basımevi.
- Valesquez, M.G. 2006. **Business Ethics Concepts and Cases**. 6.bs. USA: Prentice Hall.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**. vol.1 (4): 801-808.
- Victor, B. ve Cullen, J.B. 1988. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. **Administrative Science Quarterly**. vol. 33: 101-125.
- Wimbush, James C. ve Shepard, J.M. 1994. Toward an Understanding of Ethical Climate, Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. **Journal of Business Ethics**. s.13: 637 -647.
- Welsch, H.P. ve La Van, H. 1981. Interrelationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behaviour and Organizational Climate. **Human Relations**. vol. 34: 1079-1089.
- Wattanasupachoke, T. 2012. Design Thinking, Innovativeness and Performance: An Empirical Examination. **International Journal of Management and Innovation**. vol.4: 1-14.

- Weber, J. ve Seger, J. E. 2002. Influences upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time. **Journal of Business Ethics**. vol: 41: 69-84.
- Weeks, W.A., Loe, T.W., Chonko, L.B ve Wakefield, K. 2004. The Effect of Perceived Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence. **Journal of Personel Selling & Sales Manegement**. vol. 24: 199-214.
- Wilson, D.D. ve Collier, D.A. 2000. An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model. **Decision Scince**. vol.31:361-383.
- Witt, L. A., Kacmar, K.M., Carlson, D.S ve Zivnуска, S. 2002. Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance. **Journal of Organizational Behavior**. vol. 23, 2002: 911- 926.
- Wu, Chen-Fon. 2002. The Relationship of Ethical Decision-Making to Business Ethics and Performance in Taiwan. **Journal of Business Ethics**. vol. 35: 163-176.
- Yalçın, Bahar. 1999. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Dinamikleri. **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**. ed. Sait Kınır. Ankara: Gazi Kitabevi: 1-37.
- Yatkın, Ahmet. 2003. **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.bs. Ankara: Nobel Yayın.
- Youssef, M. A. ve Zairi, M. 1995. Benchmarking Critical Factors for TQM, Part I: Theory and Foundations. **Benchmarking for Quality Management and Technology**. s.2:5-20.
- Zehir, Cemal, Müceldili, B.ve Zehir, S. 2012. The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. vol. 58: 734-743.
- Zehir, Cemal, Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., & Zehir, S.. 2014. Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Role of Ethical Climate. **Social Behavior and Personality: an international journal**. vol. 42: 1365-1375.
- Zerenler, Muammer ve İraz, R. 2006. Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.16: 757-776.
- Zhang, Zhihai., Waszink, A.B. ve Wijngaard, J. 2000. An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**. vol. 17: 730-755.

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yürütülmekte olan “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Etik İklim’in Rolü” adlı yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla işletme yönetimi alanında bilimin ilerlemesine katkı sağlamayı umuyoruz.

Araştırmanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Şimdiden içten teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla.

Araştırma Danışmanı :Doç.Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU yasinsehitoglu@gmail.com

Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi,

Araştırma Sorumlusu: Öyküm KARÇIKA oykumkarcika@gmail.com

Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, İşletme ABD Yüksek Lisans Öğrencisi.

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
Faaliyet Alanı	: ☐ Kamu ☐ Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör Chz.	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi
	☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Teçh/Metal Eşya ☐ Otomotiv
	☐ Mobilya ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Ana Metal
İmalat	☐ Büro/Elekt.Mak.Chz. ☐ Taşa Toprağa Dayalı ☐ Diğer
Çalışan Sayısı	: ☐ 1<m<10 ☐ 11<k<50 ☐ 51<b<250 ☐ 251<a
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ İK ☐ Satış/Pazarlama
	☐ Diğer
Unvanı / Statüsü yönetici ☐ Diğer beyaz	: ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey
	yaka çalışanı
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yük. Lis / Doktora

Aşağıdaki sorular işletmenizde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgilidir. Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Toplam Kalite Yönetimi	1	2	3	4	5
1. Firma içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Firma yönetimi kaliteli ürün ve kalite iyileştirme için bireysel liderlik sağlarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Firma içinde bütün yöneticiler Tam Zamanında Üretimi cesaretlendirme ile ilgili çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Üst yönetim, çalışanların üretim prosesine katılımını cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Firma yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratır ve yayar.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Firma yönetimi kaliteyi ilerletme projesine bireysel olarak katılır.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Müşteri gereksinimlerinin işletmemizde yayılması ve anlaşılması sağlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını biliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Müşterilerimizle yakın iletişim halindeyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Müşterilerimiz sık sık fabrikamızı ziyaret eder.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Müdürlerimiz / Yöneticilerimiz ve Denetçilerimiz müşteri memnuniyetini geliştirme aktivitelerini cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Müşterilerimizin memnuniyeti ve onların beklentilerini karşılamak yaptığımız en önemli şeydir.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Üst yöneticiler müşteri önemini devamlı vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Problem çözme oturumlarında, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almaya gayret ediyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Bizim fabrikamızda “problem çözme takımları” oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Geçmiş 3 yılda, birçok problem küçük takım oturumları sayesinde çözüldü.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Problem çözme takımları bu firmada üretim prosesinin geliştirilmesine yardımcı oldu.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Mümkün olduğu kadar çok, çalışanlar kendi problemlerini çözmeyi denemeleri için cesaretlendirilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Üretim işçilerinin fikirleri aktif olarak kullanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Bütün çalışanlar kalitenin kendi sorumlulukları olduğunu biliyorlar.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Bu firmada takım çalışması yaygındır.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Bu firmada herkes ürünlerimizin, servislerimizin ve proseslerimizin iyileştirmesine katılır.	☐	☐	☐	☐	☐

23. Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya firmanın faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Tedarikçi seçiminde fiyat yerine kalitenin üzerinde dururuz.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Tedarikçi seçiminde kaliteye bağlılığı dikkate alırız.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Tedarikçi seçiminde proses yeteneğini dikkate alırız.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Tedarikçi seçiminde sürekli iyileştirme taahhüdünü dikkate alırız.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Teçhizatın büyük bir yüzdesi veya atölyedeki proses yaygın olarak istatistiksel kalite kontrol altındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Proseslerdeki uyumsuzluğu azaltmak için kapsamlı istatistiksel teknikler kullanıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Üretim prosesimizin kontrol altında olup olmadığını belirlemek için çizelgeler kullanıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
31. İstatistiksel proses kullanılarak proseslerimizi izliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Firmanın tamamında temel istatistiksel teknikler (histogram ve kontrol grafikleri) eğitimi veriliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Firmanın tamamında ileri düzeyde istatistiksel teknikler (deney dizaynı ve regresyon analizi) eğitimi veriliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Proaktif olarak sürekli iyileştirmeyi izliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Bu organizasyon sürekli çalışmayı ve üretimini, servisini ve proseslerini iyileştirmeyi cesaretlendiriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Çalışanlar genellikle değişiklik önerme veya mevcut olan prosesleri değiştirme fırsatı elde eder.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Birçok ürünümüz veya servisimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Firmamız yakın zamanda övgü almış ve ürünlerini/servislerini/proseslerini iyileştirmesi ile tanınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Firmanın tamamında belirli teknik ve mesleki beceri eğitimlerinin çalışanlara veriliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Firmanın tamamında kaliteyle ilgili çalışanlara eğitim veriliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Firmanın tamamında kaliteyle ilgili yöneticilere ve denetçilere eğitim veriliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Firmanın tamamında toplam kalite kavramı (firma çapında kalite sorumluluğu felsefesi) eğitimi veriliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Kalite bilgileri (kalite maliyeti, kusurlar, hatalar, ıskarta vb) kaliteyi yönetmek için araç olarak kullanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Yöneticilerin ve denetçilerin değerlendirilmesi için kalite	☐	☐	☐	☐	☐

bilgileri kullanılır.					
45. Ürün üretilip pazarlanmadan önce yeni ürün ve servis dizaynı dikkatlice gözden geçirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
46. İşletmemizde ürün ve servis şartnameleri ve prosedürleri anlaşılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Ürün ve servis dizaynı proseslerinde gerçekleştirme ve üretilebilirlik göz önüne alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular işletmenizde uygulanan Etik İklim ile ilgilidir. Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum , (2) Katılmıyorum , (3) Kararsızım , (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Etik iklim	1	2	3	4	5
48. Firmam , örgüt çıkarlarındaki gelişmenin önemini vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Firmamda çalışanların, her zaman örgüt çıkarları ile alakadar olması beklenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Firmamdaki her karar ve eylemin örgüt çıkarlarına katkı sağlaması beklenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Firma çıkarlarına zarar veren işler kabul edilemez.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Firmamda “ Çalışanlarla İlgilenme” önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
53. Firmam, çalışan refahını önemser.	☐	☐	☐	☐	☐
54. Firmamda tüm kararlar ve eylemlerin, genel olarak herkes için en iyi şekilde sonuçlanacak doğrultuda olması beklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Firmam tüm çalışanların mutluluğunu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
56. Firmamda, örgüt kuralları ve prosedürlerine uyum, itaat çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
57. Firmamda çalışanların örgüt politikalarına sıkı şekilde bağlı kalması beklenir	☐	☐	☐	☐	☐
58. Firmamda, firma kural ve prosedürlerini takip etmeyen insanlar iyi izlenim bırakmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Firmam, firma kural, prosedür ve politikalarının önemini vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular işletmenizde uygulanan Performans ile ilgilidir. Bu Ölçekte: (1) Çok Düşük , (2) Düşük , (3) Orta , (4) Yüksek ve (5) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir. Lütfen Dikkat... Aşağıdaki soruları sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak, firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Yenilik Performansı	1	2	3	4	5
60.Firmamızın teknolojik rekabetçiliği	☐	☐	☐	☐	☐
61.Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐

62.Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
63.Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız	☐	☐	☐	☐	☐
64.Teknolojimizde, teknoloji ve süreçlerimizdeki değişim Düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
65.Birim yöneticilerimizin Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
66.İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
67.İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı (Finansal Performans)	1	2	3	4	5
68. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
69.Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
70. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	☐	☐	☐	☐	☐
71. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	☐	☐	☐	☐	☐
72. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	☐	☐	☐	☐	☐
73. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	☐	☐	☐	☐	☐
74. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
75. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
76. Çalışan sayınızdaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
77. Yeni müşteri sayınızdaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
78. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	☐	☐	☐	☐	☐
79. Genel olarak karlılık düzeyiniz.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular işletmenizde uygulanan Performans ile ilgilidir. Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışan Performansı	1	2	3	4	5
80. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
81. Devamsızlık oranlarım düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
82. Moraliyim yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
83. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
84. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
85. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
86. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZ GEÇMİŞ

7 Ocak 1987 tarihinde, İstanbul’da doğdum. İlk, Orta ve Lise eğitimimi İstanbul’da tamamladıktan sonra, 2005 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2009 yılında mezun oldum. 2012 yılı güz döneminde, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım. 2010 yılında kısa bir dönem HSBC bankasında müşteri temsilcisi olarak çalıştım. 2017 yılı itibari ile Garanti Bankası Dış Ticaret Asistanı olarak işe başladım. Yabancı dilim İngilizcedir.