



TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FARKLILAŞTIRMA UYGULAMALARININ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ ARACI ROLÜ

THE INTERMEDIARY ROLE OF EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE EFFECT OF
DIFFERENTIATION PRACTICES ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE
TURKISH CIVIL AVIATION SECTOR

Fatih KARAMAN¹

Öz

Sivil havacılık sektörü, küresel anlamda siyasal, sosyal ve ekonomik alandan kaynaklanan değişimlerden son derece yüksek seviyede etkilenmesinin yanında tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de en hızlı büyüme oranına sahip alanlardan biridir. Teknoloji ve yeniliklerin en fazla kullanıldığı bu sektörde kalite ve performans seviyeleri de kesinlikle bir kenara bırakılmayan gereksinimler olmaktadır. Çünkü sivil havacılık sektörü, en modern, ileri teknolojinin kullanıldığı, yüksek seviye rekabetin yaşandığı hem ekonomik hem de küresel bakımdan önem gösterilmesi gereken stratejik bir taşımacılık alanı olarak önemini artırmaktadır.

Bu çalışmada Türk sivil havacılık sektöründeki farklılaştırma uygulamalarının, toplam kalite yönetimi ile çalışan performansına olan etkileri araştırılmıştır. Belirlenen performans, rekabet stratejileri ve toplam kalite yönetimi ölçekleri ile sivil havacılık sektöründe çalışanlara uygulanan araştırma sonuçları kullanılarak inceleme yoluna gidilmiştir. Ülkemizde sivil havacılık sektörünün merkezi konumundaki İstanbul ili sınırları içinde yapılan bu çalışmada sivil havacılık sektöründe farklı işletmelerde çalışan toplam 600 çalışana uygulanan araştırma verilerinin sonuçları SPSS 26.0 ve AMOS programları kullanılarak incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde ise farklılaştırma uygulamalarının çalışan performansları aracı rolü ile toplam kalite yönetimine etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılımı incelendiğinde kurulan yapısal eşitlik modeline göre bu değerlerin normal dağılıma sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Havacılık, Kalite, Performans, Farklılaştırma

Abstract

The civil aviation industry is one of the areas with the fastest growth rate in our country, as it is in the whole world, as well as being highly affected by the changes arising from the political, social and economic fields in the global sense. In this sector, where technology and innovations are used the most, quality and performance levels are also requirements that cannot be left aside. Because the civil aviation sector is increasing its importance as a strategic transportation area where the most modern, advanced technology is used and where high level of competition is experienced, which should be given importance both economically and globally.

In this study, the effects of differentiation practices in the Turkish civil aviation sector on total quality management and employee performance were investigated. The performance, competition strategies and total quality management scales determined and the results of the research applied to the employees in the civil aviation sector were examined. In this study, which was conducted within the borders of Istanbul, which is the center of the civil aviation sector in our country, the results of the research data applied to a total of 600 employees working in different businesses in the civil aviation sector were examined using SPSS 26.0 and AMOS programs. As a result of the analyzes made, it has been concluded that the differentiation practices have an impact on the total quality management with the role of employee performance mediator. When the normal distribution of the research data is examined, it is understood that these values have a normal distribution according to the structural equation model established.

Keywords: Civil Aviation, Quality, Performance, Differentiation

¹ Dr., fatihkaraman1@gmail.com, Orcid: 0000-0001-5915-8054

Giriş

Stratejik konum olarak Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarının birleşim noktasında bulunan Türkiye, Rusya'dan sonra yüzölçümü bakımından da en fazla alana sahip olan ülkedir. Türkiye'de iç ve dış yolcu talebinin artması, dünya ile paralel bir biçimde yaşam standartlarının yükselmesi neticesinde, hava taşımacılığının lüks olarak görülmesinden ziyade mecburi bir yaşam şekli haline gelmesine olanak sağlamıştır. Bunların yanında Türkiye'de nüfusun çoğalması, bölgesel ticaret merkezi olunması ve kentleşme gibi değişimlerin artması sonucunda turizm de olumlu etkilenmeye başlamış ve özellikle turizm faaliyetlerinin de etkisiyle sivil havacılık işletmeleri sürekli gelişim göstererek çoğalmaya başlamışlardır (Şevkli vd., 2012). Türk sivil havacılık tarihinde milat olarak kabul edilen 2003 yılı itibariyle özel havayolu şirketlerinin iç hatlarda uçuşlara başlamaları, ülke adına dönüm noktası olarak belirtilmektedir. Diğer sektörde de olduğu gibi havacılık sektöründe özel işletmelerin faaliyetlerine başlamaları, uçulan tüm hatlarda rekabet ve kalitenin yükselmesine etki etmiştir. Böylece hem tüketicilere sunulan hizmet kalitesinin yükseltilmesi, hem de ters orantı ile fiyatların düşürülerek ekonomik fayda yaratılması sonucu tüm vatandaşların havayolu taşımacılığından faydalanmaları sağlanmıştır (Sarıbaş ve Tekiner, 2015).

Teknoloji ve güvenlik kavramlarının yüksek seviyede kullanılmasından dolayı havacılık işletmelerinden diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere oranla çok daha fazla hatasız, kaliteli ve tutarlı hizmet vermeleri beklenmektedir. Dünya geneliyle benzer oranda Türkiye'de de hava taşımacılığının önemi gittikçe artmakta, dolayısıyla hem havacılık işletmelerine hem de bunları denetleyen yerli ve yabancı kurumlara büyük sorumluluklar düşmektedir. Geleneksel noktada mecburi gereksinimlerin yanında farklı uygulamaların kullanılması, firmalara rekabet üstünlüğü de kazandırabilmektedir. Tüm uygulamalarda mecburi olarak göz ardı edilmemesi gereken kural ise güvenlik gereksinimlerinden taviz verilmemesidir. Narcı, M.T., ve Karaman F. (2022: 166) havacılık alanında faaliyet gösteren firmalar için yolcuların önemsendiği fiyat politikası uygulanmasının, yolcu memnuniyeti ve sadakatinin kazanılmasını sağlayacağını tavsiye etmektedirler. Havayolu şirketlerinin farklılaştırma stratejilerine farklı bir yol olarak gösterilebilecek bu politika ile dolaylı olarak işletme performansının da artırılması sağlanabilecektir. Gerçek kalitenin uygulanması, bir kısım farklılaştırma stratejilerinin gerekliliği ve çalışanların performansı da burada birbirini etkileyen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Hız, teknoloji, denetim ve performans kavramlarının havacılık alanında gereklilik oldukları göz önüne alındığında bunların kalite çerçevesinde denetlenme ve geliştirilmelerinin de çalışan performanslarına ve nihayetinde firma performansına olumlu olarak yansımaları düşünülebilir. Bu çalışmada öncelikle farklılaştırma uygulamaları, performans ve kalite kavramlarının açıklamaları üzerinde durulmuş, bunların Türk sivil havacılık sektöründeki yeri ile ilgili incelemeler yapılarak sonuçlarının literatüre farklı bir bakış açısı getirmesi amaçlanmıştır.

Türk Sivil Havacılık Sektörü

Havacılık sektörünün oluşmaya başladığı ilk zamanlardan itibaren insanlar için ayrıcalık, kalite ve teknoloji anlamlarına gelmesinin yanında özellikle son zamanlarda ekonomik ve teknolojik gelişmeler ışığında yükseliş trendini güçlendirerek taşımacılık ve turizm sektörlerinde temel belirleyici konumuna geldiği görülmektedir. Havacılık sektöründe verilen hizmetlerin kalitesi Karaman'a (2022: 149) göre ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik seviyelerini de gösterirken bunu yaşamak isteyen müşterilerin de havayolu kullanımını tercih etmelerinde etkili olmaktadır. Bununla beraber havacılık sektöründe üst seviye rekabetin, bu rekabette öne çıkmak adına pazarlama ve yönetim politikaları ile farklı bir önemiyet derecesine ulaştığı görülmektedir.

Resmi kaynaklarda belirtildiği üzere Türkiye’de ilk sivil hava taşımacılığına 1933 yılı itibariyle “Türk Hava Postaları” adı altında 5 uçak ile kurulan işletme ile başlanmıştır. Daha sonra milli savunma bakanlığına bağlı olarak Türkiye Cumhuriyeti’nin 10. yılında kurulan “Havayolları Devlet İşletme İdaresi” çalışmalarına başlamıştır (SHGM, 2018: 26). Yine SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) raporlarına göre eski adıyla Devlet Hava Yolları, bugünkü ismiyle Türk Hava Yolları, ilk dış hat uçuşunu komşu ülke Yunanistan’ın başkenti Atina’ya tarihler 12 Şubat 1947’yi gösterdiğinde yapmıştır. Türkiye, en önemli havacılık kuruluşlarından olan Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı’na (ICAO) 1945 yılında, Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC)’a 1955 yılında, tüm Avrupa hava sahasındaki trafiği düzenleyen ve sürekli kontrol altında tutan Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL)’e 1 Mart 1989 yılında üye olmuştur.

Korul ve Küçükönal’ın (2003: 25) belirttiği gibi 1954 yılında Türkiye’de Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı ve 1956 yılında da Devlet Hava Meydanları İşletmesi kurulmuş, bunu izleyen 1958 yılında ise özel ve kamu işletme ortaklığı ile kurulan Çelebi Hava Servisi A.Ş. yerli ve yabancı havayolu işletmelerine hizmet vermeye başlamıştır. Kline (2002: 320), 1983 yılı itibariyle yapılan kanunlar ile yerli ve yabancı ticari işletmelerin yapılmasına izin verilmesinden sonra 1986 yılında hem iç hem de dış hat uçuş yapabilen ilk özel yerli havayolu şirketi olan İstanbul Havayolları’nın uçuşlarına başladığını belirtmektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü raporlarında (SHGM, 2019: 42) asıl dönüm noktası olan tarih ise 2003 yılı olarak belirtilmektedir. Bu tarihteki kanuni düzenlemeler ile özel havayolu işletmelerinin sektöre dâhil olmaları sağlanarak rekabet ve kalitenin artırılması sağlanmıştır. İlgili tarihten sonraki ilerleme ise raporlarda (SHGM, 2019: 42) başlangıç tarihi olan 2003 yılı itibariyle havacılık sektöründe 65.000 kişinin istihdamının sağlanması ve bu rakamın 2018 yılı itibariyle 209.049 rakamına ulaşması olarak belirtilmektedir.

Gelişimin yolcu sayıları bakımından kıyaslaması yapıldığında 2002 yılı iç ve dış hat toplam yolcu sayılarının Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM, 2008: 36) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü faaliyet raporlarında (DHMI, 2020: 135) 33.783.892 olarak, 2018 yılında ise toplam 210.498.164 kişi olarak belirtildiği görülmektedir. Daha sonraki yıllarda yaşanan Covid 19 pandemisi etkisiyle tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de havacılık sektöründe aksaklıklar yaşanması neticesinde birçok uçuşun iptal edilmesinden dolayı yolcu sayılarında düşüş yaşandığı belirtilmektedir. Özellikle salgının etkisini gösterdiği 2020 yılı rakamlarında uluslararası yolcu taşımacılığı kısmında ortalama %60 oranında düşüş yaşandığı ve istatistiksel olarak 2003 yılı rakamları ile benzer oranlara geri dönüldüğü açıklanmaktadır. Aynı raporlarda hem yolcu hem de koltuk kapasitesinde belirtilen oranlarda düşüş yaşanılarak 1.8 milyar yolcu taşındığı belirtilmektedir. Ulaştırma Bakanlığı tarafından yayınlanan aynı raporda (Ulaşan ve Erişen Türkiye 2020: 386), 2019 yılsonu olarak Türkiye’nin havalimanlarındaki yolcu trafiği açısından Dünya’da Brezilya’nın arkasından 10. sırada, çoğunlukla uçulan Avrupa’da ise 5. sırada yer aldığı açıklanmıştır. Yolcu sayıları bakımından ise Türkiye’nin yine Brezilya’nın ardından 10. sırada olduğu belirtilmiştir.

Farklılaştırma Uygulamaları

Benzer mal veya hizmet kalemlerini aynı hedefteki tüketici grubuna veya kitlesine ulaştırabilmek için Porter (1980: 35), birbirleri ile rekabet içinde bulunan organizasyonlara pazarda rekabet üstünlüğünü sağlamaları amacıyla stratejik iki farklı yol tavsiye etmiştir. Biri farklılaştırma stratejisi olan bu genel rekabet stratejileri, çoğunlukla şirketlerin mal veya hizmetlerinde meydana gelen farklılaştırma olarak belirtilmektedir. İşletmelerin genelde pazarlama stratejileri ile ilgili olan farklılaştırmalar bu anlamda fonksiyonel strateji alanına dâhil edilmektedir. Fakat Ülgen ve Mirze’ye (2014: 264) göre farklılaştırma stratejileri, yönetim stratejileri içinde bulunmaktadır ve organizasyonun değer zincirinde olan tüm

fonksiyonlarında farklılaştırmanın uygulanarak ortalama üzeri gelir elde edilmesine dair rekabet stratejisi olarak açıklanmaktadır.

Farklılaştırma stratejisinin temelinde organizasyonun piyasada bulunan tüm rakiplerden farklı çalışmalar yaparak müşterilerin isteklerini kendi mal veya hizmetlerine yönlendirmesi fikri yatmaktadır. Burada ana strateji noktasını müşterilerin talepleri, hareketleri, önem dereceleri ve bir kısım benzer kavramlar oluşturmaktadır. Yenilik kavramı da farklılaştırma ile bağlantılı bir olgudur ve bu tarz aktiviteler, işletmenin piyasada farklılığa sahip olmuş imajı kazanmasına ve piyasanın kaymağını elde etmesine destek sağlar. Porter'a (1980: 37-38) göre farklılaştırma, müşterilerin organizasyona ya da mal veya hizmetlere bağlılığını sağlayarak satışlarda belli bir seviyenin üzerinde olunmasını sağlamakta ve rakiplerinin firmayı üzerinde stratejik davranışları sonucu etki altına alma olasılıklarını azaltmaktadır.

Kotler ve Armstrong'a (2004) göre de farklılaştırma stratejisi, müşterilerin şirketlere ait mal veya hizmetler ile rakiplerinkileri birbirinden ayırt edebilmeleri için ürünlerle ilgili anlamlı farklılıkların yaratılmasına denilmektedir. Müşterilerin yapılan yenilikleri piyasada bulunanlardan farklı olarak görmeleri işte bu farklılaştırma stratejisini kullanan işletmeler tarafından hedeflenmektedir. Martinez-Simarro vd.'ne (2015: 1593) göre bu yol ile şirketler müşterilerine sundukları ürünlerle onların fiyat anlamında duyarlılıklarını azaltarak markalarına bağlılık yaratmayı amaçlamaktadırlar. Gopalakrishna ve Subramanian'a (2001: 64) göre de şirketler işte bu amaçlarına ulaşmak için mal veya hizmet tasarımlarını, arge'lerini ve pazarlama çalışmalarını çoğaltma gibi davranışlarda bulunmaktadırlar.

Organizasyonların farklılaştırma stratejileri uygulamalarında firmaların elinde olmayan dış çevre etkenlerinden dolayı bazı kontrolsüz belirsizlikler oluşabilmektedir. Örnek olarak piyasadaki rakiplerin düşük maliyet uygulamaları sebebiyle firmanın rakipleriyle yüksek fiyat farkı ile karşı karşıya kalması sonucu müşterilerin imaj farkını düşünmeden ürün alımından vazgeçmeleri söylenebilir. Burada firmaların farklılaştırma stratejisi uygulanırken fiyat değişikliklerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Sharp ve Dawes (2001: 739) farklılaştırmanın gerçekleştiğinin anlaşılması için bir işletmenin piyasaya sunduğu ürünlerinin rakip firmaların ürünlerinden daha fazla tercih edilmesinin yeterli olduğunu ve ürünlerin arasında değişiklik olmadan da farklılaştırma uygulamasının işletilebileceğini savunmaktadırlar.

Bir diğer açıklamada Levitt (1980: 92), piyasaya verilen ürünlerin görünüşlerinde, logolarında, tadlarında veya ambalajlarında değişiklikler yapılarak farklılaştırma uygulamasının yapılabileceğini ve aslında ürün özelliklerinin çok sayıda bileşenden oluştuğundan soyut ve somut etkenlerin birleşerek farklılaştırmanın meydana geldiğini belirtmektedir. Trout ve Rivkin'e (2011: 15) göre de bir işletme hem rakiplerinden müşteri kapmak hem de elindeki müşterilerini kaybetmemek için pazarlama çalışmaları yapmaktadır ve farklılaştırma uygulamaları ile rakiplerine karşı üstünlük kurabilmektedir. Diğer bir önemli kısım da müşterinin edindiği bir algının değiştirilmesinin çok zor olmasıdır. Ries ve Trout'un (2015: 23) yaptıkları bir çalışmaya göre bir ürünü ilk meydana getiren organizasyonun müşteri zihninde daha iyi kaldığı anlatılmaktadır. Dolayısıyla müşteri uzman olarak bir ürünü ilk yapan işletmeyi görmektedir. Fakat bir firma tarafından üretilen ürün, rakip işletmeler tarafından da en kısa zamanda taklit edilmeye başlanmakta ve taklitçi firmalar da bu yol ile başarılı bir biçimde işleyişlerini sürdürebilmektedirler. Kim ve Mauborgne'de (2015: 185) buna karşılık ilk farklılaştırmayı kullanan işletmelerin kendilerini koruma amacıyla taklit edilmeyi önleyici tedbirler aldıklarını ve taklit yapılan ürünlerinin yerine farklılıklar yaptıklarını belirtmektedirler.

Rakipler için cazip görünmeyen kısım, farklılaştırma uygulanan piyasaların gerektiği kadar geniş olmamasıdır. Diğer yandan farklılaştırma uygulayan firmaların aldıkları faaliyet, üretim onayları ve patentler, piyasada onları taklit eden rakipleri için caydırıcı önlemler olmaktadır. Bir diğer engel ise işletmelerin maliyetlerini düşürerek üretim yapmaları ve rakiplerinin bu farklılığı taklit edememeleridir. Çünkü ivedi bir hareketle uygulanan farklılaştırma stratejisi, hızlı markalaşmaya destek olduğundan rakipler karşısında piyasa liderliğinin alınması ile sonuçlanmaktadır. Çünkü gelişen teknoloji ile yeni buluşlar ve yeni ürünler sürekli çoğalmakta ve firmaların rekabette ayakta kalabilmeleri için yenilikler yapmaları mecburi olmaktadır. Kotler ve Caslione (2010: 21-22) küreselleşmeyle birlikte dünya ekonomisinin değişime uğradığından, internet ve mobil iletişim araçları ile dünyanın birbirine bağlandığı için ticaret alanında avantaj ve fırsatlar ile her an karşılaşılacağından bahsetmektedirler. Bunun yanında ise dezavantajların da olduğu belirtilmekte ve örnek olarak bankacılık sisteminde meydana gelebilecek sorunların gitgide büyüyen faizlerin yükselmesi, işsizlik ve gelir dengesizliği gibi uluslararası oranda ekonomik sıkıntılara sebep olabileceğinden ve sonuçta tahmin edilemeyecek neticelerin görülebileceğinden bahsetmektedirler.

Toplam Kalite Yönetimi

Latince’de “qualitas” kelimesinden türetilen kalite kavramı, esasında günümüzde çok tanınmış bir kelime olarak kullanılmaktadır. Yine Latince’de “nasıl oluştu” manasına gelen bu kavramı Yunanlı düşünürlerin çoğunluğu “nitelik ve mahiyet” manalarında kullanmışlardır (Karcıoğlu vd., 2013: 20). Akyüz’e (2015: 24) göre ise tüketiciyi her zaman memnun eden, en kullanışlı ve en ekonomik ürünün geliştirilmesi, tasarımının hazırlanarak üretiminin yapılması ve daha ilerisinde satış akabindeki hizmetlerinin sağlanmasını kalite olarak açıklamaktadır. Bunun yanında toplam kalite yönetimi ise ilk kez Feigenbaum tarafından 1961 tarihinde keşfedilerek adlandırılmıştır. Edwards Deming ise 1980 yılında ismi “Japonlar yapıyorsa neden biz de yapmayalım” olan bir televizyon programı yaparak kalite devrimi konusunda etkili insanlardan biri olmuştur. Deming yaptığı bu program ile işletme ve sektörlerin işlerini yaparlarken kalite kısmına odaklanmalarını sağlayarak devletlerin kalite olgusunun ekonomik zenginlikte önemini ne seviyede olduğunu anlamalarını sağlamıştır.

En önemli temsilci olarak belirtilen Ishikawa ise Ustasüleyman’a (2011: 70) göre kalite çemberlerinin sürekli iyileştirmeyi başarmanın yolu olarak gösterilmesinin etki diyagramları kullanımı ile eğitiminin problem çözmede çok etkili olduğundan bahsetmektedir. Yine Feigenbaum da toplam kalite düşüncesinde liderliğin, bütün çalışanların katılımı, kalite maliyetlerinin düşürülmesi ve kalitenin geliştirilmesine dayalı olarak açıklamaktadır. En yaygın kullanım şekli sürekli kalite geliştirme sistemi olan toplam kalite yönetimi aslında çok yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Bu yönetim sistemine göre aslında hiçbir şeyin mükemmel olmadığı ve bütün çalışanların organizasyon içinde kaliteyi sağlama amacıyla eşit rollere sahip olduklarını belirtilerek her şeyin ancak çalışanların katılımları ile geliştirilebileceği savunulmaktadır. Buradaki amaç uzun vadeli başarının elde edilmesi ama bunun müşteri memnuniyeti ve bütün üyelerle birlikte topluma verilen faydayla sağlanması olmaktadır. Özyer ve Kanbur (2012: 214) toplam kalite yönetimini organizasyon içinde sürekli doğru olan işlerin yapılması, bunların yapılırken ilk başta ve sürekli doğru olarak yapılması, yapılanın çok iyi bir şekilde düşünülmesi ve çalışan motivasyonunun sürekli geliştirilmek amacıyla yüksek tutularak güçlendirilmesini belirten mükemmellik arayışı olarak açıklamaktadır.

Organizasyon içinde toplam kalite yönetimi önemli bir role sahiptir ve işletmelerde kullanılması durumunda performans konusunda sürekli bir artış elde edilebilir. Madar’a (2015: 125) göre de bu sayede işletmeler hem dış hem de iç müşterilerinin ürün kalitesi ve

hizmet anlamında gereksinimlerini karşılayarak kazançlı ve randımanlı iş geliştirilmesi sağlanabilecektir. Ayrıca bir organizasyonda toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için içerdiği süreçlerde sürekli iyileştirme, tam katılım, liderlik, süreç yönetimi ve müşteri odaklılık gibi kısımların mutlaka bulunması gerekmektedir. Şimşek'e (2010: 42) göre toplam kalite yönetimi bir organizasyonun aşağı yukarı her kademesini, bu kademeler arasında bulunan bölümleri ve dolayısıyla bu bölümlerde çalışan bütün işçileri kapsamaktadır. Buna sebep ise kalitenin başka insanlara devir olunabilecek veya verilebilecek bir süreç veya olgu olmadığıdır. Diğer bir açıklamada ise Kingır (2010: 18), toplam kalite yönetimini çalışanların katılımı, dış ve iç müşterileri memnuniyeti süreçlerinin iyileştirilmesi, sürat ve kalitenin yükseltilmesi yanında maliyetlerin düşürülmesi süreçlerini kapsayan uzun süreli bütün organizasyon faaliyetleri olarak açıklamaktadır.

Tutar (2013: 75) toplam kalite yönetimini müşteri performansı ile mal ve hizmet tariflerinin harmanlayarak geliştirilen sistemli kalite yaklaşımı olarak açıklamaktadır. Bununla beraber de organizasyonların daima gelişme gösterebilmeleri, uyguladıkları birtakım yaklaşımlar ve ilkeler sayesinde sağlanmaktadır. Yılgör (1999: 13) ise organizasyon içinde kurulacak aidiyet duygusu sayesinde bütün çalışanların gözlem, denetim ve kontrol faaliyetlerini kendi kendilerine yapmaları konusunda gönüllü olacak duruma getirilmeleri, bunun yanında da kendilerini sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına katılmalarını toplam kalite yönetimi olarak açıklamaktadır. Ayrıca üst yönetimin de gerçekten destek vermeleri yanında işlerin içinde olmaları, müşterilerin kalite ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarının karşılanmasını anlamaları, kusurlu mal veya hizmet mağduriyetlerinin giderilmesi, tüm çalışanların organizasyon politikalarına katılımının sağlanması ve bu yolla kendilerini işletmelerine yakın hissetmeleri yolları ile belirlenen hedeflere ulaşılmasına da toplam kalite yönetimi denilmektedir (Ertuğrul, 2014: 86). Bolat ve Seymen'e (1996: 52) göre de toplam kalite yönetiminde organizasyonların uzun vadede performans ve gelir elde ederek rekabet avantajına sahip olabilmeleri için sadece yeterli işgücü veya ileri teknolojiye sahip olmaları yeterli olmamaktadır. Organizasyonların yeterli işgücü ve ileri teknoloji yanında yönetim bazında da müşteri odaklı, daima ilerlemeyi hedefleyen, grup çalışmasına yatkın, istatistiksel düşünen, tedarikçilerle yakın işbirliği kuran ve sürekli eğitimi önemseyen bir üst yönetime de sahip olmaları gerekmektedir.

Çalışan Performansı

Çalışanların aldıkları emir karşılığında vazifelerini ne seviyede yaptıkları veya onların iş yapma becerilerinin ne derecede olduğunun araştırılması, günümüzde organizasyonlarda karşılaşılan en önemli problemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bayram'a (2006: 50) göre bu problem, organizasyonlarda performans olgusunun özellikle hızlı bir şekilde öneminin artmasına sebep olmaktadır. Akal'a (1992: 1) göre zamanı belirlenmiş bir süreç içinde yapılan işlerin belirlenen hedeflere hizmet etme oranına performans denilmektedir. Diğer bir açıklamada Pugh'a (1990: 7) göre ise bireylerin veya işletmelerin bir faaliyetlerinde amaçlarına ulaşma oranına performans denilmektedir. Performans sözlük anlamına göre ise kapasite kullanılma oranında denilmektedir. Schermerhorn'a (1985: 432) göre ise performans bir işin sonucunda meydana getirilen çıktı seviyesidir ve bu seviye hedefin veya işin planlandığı gibi yapılma oranını göstermektedir. Aslında genel olarak başarı ile performans kavramları benzer manada düşünülmektedir. Fakat çoğunlukla hedefe ulaşmak amacıyla verilen çabaya performans denilirken bu emeğin amaca varma oranı başarı olarak işaret edilmektedir.

Pek çok açıklamanın ortak noktası olarak performans, kişisel beklentiler ile örgütsel hedeflerin aralarında yapılan iletişimin neticesinde meydana gelmektedir. Buna bağlı olarak bir çalışanın, bir organizasyon veya işletmenin hedefe varmasında ortaya koyduğu etkinliğin

nitel veya nicel olarak ölçülebilmesi, onların performans ölçütü olmaktadır. Tabii çalışanların nicel ve nitel anlamda hedeflerine ulaşabilmeleri için de işletme iklimine ait birtakım koşulların olması da gerekmektedir. Gupta'ya (1982: 135) göre de çalışanların hem maddi hem de kariyer anlamında gelişebilmeleri için onlara işletme desteği düşüncesinin aşılması, kararlara dâhil edilmeleri gibi özetle kendilerini gerçekleştirebilmeleri anlamında fırsat verecek bir işletme ikliminin sağlanması, maddi imkânların sağlanması gibi ehemmiyet taşımaktadır. Performansın idare edilmesi, organizasyonlarda istenilen seviyede etkinliğin elde edilebilmesi için zorunlu olmaktadır. Bolton'a (1997: 183) göre de performansın yönetilmesi, organizasyonlarda insan kaynakları ilk olmak üzere fiziksel ve finansal kaynakların istenilen etkinlik ve verimlilik seviyelerine varabilmelerini ve bunun sürekliliğinin sağlanması sürecine denilmektedir. Çalışanların genel manada mesleki yeterlilikleri, yetenekleri, becerileri ve bilgi seviyeleri, performans yönetiminin uygulanması ile yükseltilmeye çalışılır. Bu sayede organizasyonel amaçlar, stratejiler ve planlar ile birlikte kurumsal performansın iyileştirilmesi sağlanır.

Performans yönetiminde hedef, işletmelerde hem kişisel hem de takım performansının iyi seviyelere çıkarılmasıdır. Kabul edilmiş sınırlar dâhilinde çalışanların kendi yetki ve iş tanımlarına göre görevlerini yerine getirmeleri kişisel performans olarak belirtilirken buna bağlı yönetimin hedefi çalışanların kabul edilebilir sınırlar dâhilinde iş görmeleri olmaktadır. Armstrong'a (1996: 261) göre de takım performansının iyileştirilerek örgütsel sinerji oluşturulması, performans yönetimi ile sağlanmaktadır. Bu anlamda performans yönetimi sonuç olarak değil de süreç olarak düşünülmelidir. Şehitoğlu ve Zehir'e (2010: 96) göre ise çalışanların çalıştıkları yerlerde işleri ile ilgili ortaya koydukları bütün hal ve davranışlara çalışan performansı denilmektedir. Buna bağlı olarak da organizasyon için çalışanların ifade ettikleri olumsuz veya olumlu sözler, gösterdikleri hal ve davranışlar, devam ettirdikleri işlerin tamamı, esasında onların performans seviyelerini ortaya koyan bir araç olarak açıklanabilmektedir. Bu konuda bilinmesi gereken bir diğer olgu ise gösterilen bu performansların kendi kendilerine meydana gelmediğidir. Bekele vd., (2014: 145) ve Ripley'e (2002: 1) göre de çalışanların ne gibi durumlarda veya ortamlarda daha güzel ve performanslı çalışma yaptıklarının belirlenmesi, üst seviye performans alınabilmesi için onlara gerekli ortam verilmesine, iyi performansa yardımcı olacak organizasyonel hareketlerin desteklenmesine ve tüm bunların daha yaygın olarak uygulanabilmesine bağlı olmaktadır. Çünkü çalışanların işletmelerinin kendi gereksinimlerini, taleplerini karşıladığını ve destek gördüklerini düşünmeleri daha iyi derecede performans göstermelerine sebep olmaktadır.

Çalışan performansı kavramı aslında her organizasyon yapısı için üzerinde dikkatli bir şekilde durulması gereken bir olgu olarak düşünülmelidir. Çünkü organizasyonların çalışan performanslarını planladıkları seviyede tutabilmeleri, organizasyonel devamlılık ve etkinlik anlamında mecburiyet halini almıştır. Yapılan çalışmalar eğer çalışanların performans değerlendirmelerinin adil olduğunu düşünmeleri durumunda, kabul ve memnuniyetlerinin önemli oranda etkileneceğini göstermektedir. Adalet duygusu aslında çalışanların akıllarında meydana gelmekte ve birçok değişken bunu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirmesi yapılırken sürecin başarılı olabilmesi için çalışanların davranışlarına yüksek oranda güvenilmesi çalışanların algılarının araştırılması bakımından kritik öneme sahip olmaktadır. İşletme performansı, negatif algıda olumsuz yönde etkilenirken olumlu bir çalışma alanı yapıldığında da pozitif yönde etki altına girecektir. Prather'e (2010: 1-2) göre bu ortamlarda algılamaların oluşmasında amir veya yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri davranış veya tavırlar da yüksek öneme sahip olmaktadır. Özellikle çalışanların iş doyumları, örgütsel bağlılıkları ve performansları, performans değerlendirme yönetimi ile uygulamalarına dair haksızlık düşünceleri oluşması durumunda negatif yönde etkilenebilmektedir. Brown vd. (2010)'e göre son zamanlarda bu tarz performans değerlendirme

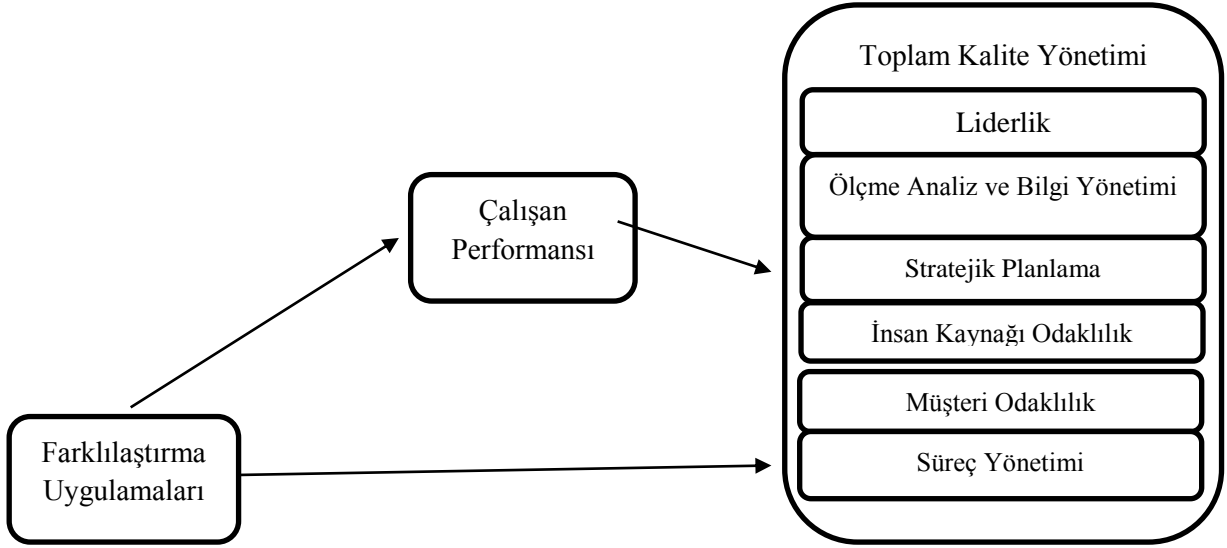
işlemlerinin çalışanların üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların sayıca çoğaldığı görülmektedir ve bu çalışmalarda çalışanların iş tatminleri ve memnuniyetleri ile performans değerlendirme memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı belirtilmektedir.

Metodoloji

Sivil havacılık sektöründe yıldan yıla artan gelişim, en fazla yolcu ve yük taşımacılığında rakamların artışı olarak kendini göstermektedir. İşletmelerin gösterdikleri başarı düzeylerinde teknolojik ve yapısal farklılıklara en iyi şekilde uyum sağlayabilmelerinin etkisi göz ardı edilmemelidir. Ayrıca sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlardaki çalışanların performans etkisi de önemlidir. Gelişmekte olan ülkeler sıralamasında yer alan Türkiye'nin, dünyada benzer alanda faaliyet gösteren organizasyonlarla kıyaslandığında pazardaki payının önemli seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Sivil havacılık sektöründeki hız kesmeyen büyüme ve Türkiye'nin bu alanda azımsanmayacak gelişimi göz önünde bulundurularak, araştırma konusu sivil havacılık sektöründeki farklılaştırma uygulamalarının toplam kalite yönetimine etkisinde çalışan performansının aracı rolünün Türkiye özelinde incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Sayısal araştırma yönteminin uygulandığı bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anketin tekniğinden faydalanılmıştır ve ilgili anket dört bölüme ayrılmaktadır. İlk kısımda araştırmaya katılanların karakteristik özelliklerini belirlemeye yönelik demografik yer aldığı beş ifadenin yanı sıra, sektördeki çalışma süresi ve mevcut yöneticisi ile ne kadar süredir birlikte çalıştığı soruları dâhil edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise sivil havacılıktaki farklılaştırma uygulamalarına yönelik çalışanların algılarının ne olduğunu belirlemek için, Espino-Rodríguez ve Lai'nin (2014) çalışmalarında uyarlayıp kullandıkları rekabet stratejisi ölçeğinde, çalışmamızın amacına uygun olduğu için beş ifadeden oluşan "farklılaştırma stratejisi" alt boyutundan yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların performansını ölçme amacıyla ilk olarak Kirkman ve Rosen'in (1999) geliştirdikleri, Sigler ve Pearson'ın (2000) yaptıkları araştırmalarda kullandıkları, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları ise Çöl (2008) tarafından yapılmış 4 sorudan meydana gelen iş gören performansı ölçeği kullanılmıştır. Anketin dördüncü ve aynı zamanda sonuncu bölümünde ise toplam kalite yönetimi ile ilgili ifadelerin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Jeng (1998) tarafından geliştirilen altı boyutlu toplam kalite yönetimi ölçeğinin Tandoğan (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan altı alt boyutlu 28 ifadeli Türkçe versiyonu çalışmada TKY ölçeği olarak kullanılmıştır.

Türk sivil havacılık sektöründe 2020 yılı sonu rakamlarına göre çalışan toplam 245.876 kişi araştırmanın evreni olarak seçilmiştir (SHGM, 2021: 28). Araştırma evren büyüklüğü bilindiğinden, yüzde beş (0,05) örneklem hatasında, minimum örneklem büyüklüğünün 384 olduğu hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlere ait çizilen araştırma modeli aşağıda Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Çizilen model dikkate alınarak, araştırmanın amacına göre oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₁: Farklılaştırma uygulamalarının çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Çalışan performansının toplam kalite yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Farklılaştırma uygulamalarının toplam kalite yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: Farklılaştırma uygulamalarının toplam kalite yönetimine etkisinde çalışan performansının aracı rolü vardır.

1480

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak seçilen ankette yer alan ölçeklerin, araştırma için uygunluğunun testi için öncelikle bir ön test uygulanmıştır. 30 kişiyle elde edilen anket verilerinden hareketle, toplam kalite yönetimi ölçeğinde yer alan altı boyut için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve hesaplanmış uyum iyiliği değerlerinin (X^2/df : 2,303, GFI: 0,912, AGFI: 0,902, CFI:0,917, RMSEA:0,74 $P=0,000<0,05$) kabul edilebilir aralıkta oldukları gözlenmektedir (Schermele-Engel vd., 2003:56). Daha sonra ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmış, elde edilen Cronbach's Alpha değerlerine göre farklılaştırma uygulamaları ($\alpha=0,916$) çalışan performansı ($\alpha=0,847$) ve toplam kalite yönetimi ($\alpha=0,922$) ölçeklerinin 0,70'in üzerinde kaldıkları görüldüğünden, güvenilir oldukları anlaşılmaktadır.

Ölçeklerin araştırma için kullanılabilirliğinin anlaşılmasının ardından, anket online olarak 02.01.2023 – 31.01.2023 tarihleri arasında sivil havacılık sektöründe çalışan kişilere gönderilmiş ve toplamda 600 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Elde edilen verilerle yapılacak hipotez testleri için SPSS 26.0 programından yararlanılmıştır.

Bulgular

Araştırma için elde edilen 600 kullanılabilir anket verisi ile öncelikle katılımcıların demografik sorulara ilişkin frekans değerleri incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %58,8'i (353) erkek, %66,7'si (400) evli, %44'ü (264) 30-35 yaş aralığında, %73,8'i (443) lisans mezunu, %39,8'i (239) 13001 TL ve üzeri aylık hane gelirine sahip, %33'ü (198) 5-7 yıl arasında aynı firmada çalıştığı ve son olarak %39,3'ü (236) 3 - 5 yıl arasında mevcut yöneticisi ile toplam iş deneyimine sahip olduğu anlaşılmaktadır. İlgili sonuçlar aşağıda Tablo 1'de belirtilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans Dağılımları

| Demografik Özellikler | Frekans | Yüzde | Demografik Özellikler | Frekans | Yüzde |
|---|---------|-------|--|---------|-------|
| Cinsiyet | | | Eğitim Düzeyi | | |
| Erkek | 353 | 58,8 | Lise | 20 | 3,3 |
| Kadın | 247 | 41,2 | Ön Lisans | 137 | 22,8 |
| Medeni Durum | | | Lisans | 443 | 73,8 |
| Bekâr | 200 | 33,3 | | | |
| Evli | 400 | 66,7 | | | |
| Yaş | | | Hane Geliri | | |
| 18-23 | 19 | 3,2 | ≤8500 TL | 74 | 12,3 |
| 24-29 | 94 | 15,7 | 8501-10000 TL | 136 | 22,7 |
| 30-35 | 264 | 44,0 | 10001-11500 TL | 54 | 9,0 |
| 36-41 | 114 | 19,0 | 11501-13000 TL | 97 | 16,2 |
| 42 ve üstü | 109 | 18,2 | ≥13001 TL | 239 | 39,8 |
| Toplam Sektördeki Çalışma Süresi | | | Mevcut Yönetici İle Toplam Çalışma Süresi | | |
| 1 – 3 Yıl Arası | 35 | 5,8 | 1 – 3 Yıl Arası | 35 | 5,8 |
| 3 – 5 Yıl Arası | 253 | 42,2 | 3 – 5 Yıl Arası | 236 | 39,3 |
| 5 – 7 Yıl Arası | 198 | 33,0 | 5 – 7 Yıl Arası | 212 | 35,3 |
| 7 Yıl ve Üzeri | 114 | 19,0 | 7 Yıl ve Üzeri | 117 | 19,5 |

Araştırma değişkenlerine ait katılımcıların verdikleri yanıtların ortalama ve standart değerleri incelenmiştir. Ayrıca değişkenlerin birbiri ile ilişkisine de bakılarak sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir. Elde edilen korelasyon değerlerine göre çalışan performansı ile farklılaştırma uygulamaları arasında düşük ($r=0,81$), farklılaştırma uygulamaları ile toplam kalite yönetimi uygulamaları arasında yine düşük ($r=0,316$) ve son olarak çalışan performansı ile toplam kalite yönetimi uygulamaları arasında orta ($r=0,465$) şiddette ilişkinin olduğu gözlenmektedir.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| | Ort. | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------------------------------|------|-----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1.Farklılaştırma | 3,77 | ,81 | | | | | | | | |
| 2.Çalışan Performansı | 3,89 | ,97 | ,081* | | | | | | | |
| 3.TKY | 3,67 | ,46 | ,316** | ,465** | | | | | | |
| 4.Liderlik(TKY) | 3,34 | ,84 | ,106** | ,540** | ,608** | | | | | |
| 5.Ölç. Analiz ve Blg. Yönt.(TKY) | 3,46 | ,68 | ,026 | ,426** | ,763** | ,567** | | | | |
| 6.Stratejik Planlama(TKY) | 3,64 | ,75 | ,035 | ,268** | ,687** | ,211** | ,466** | | | |
| 7.İnsan Kaynağı Odaklılık(TKY) | 3,89 | ,77 | ,014 | ,361** | ,727** | ,297** | ,477** | ,663** | | |
| 8.Müşteri Odaklılık(TKY) | 3,91 | ,63 | ,776** | ,004 | ,468** | ,058 | ,055 | ,135** | ,122** | |
| 9.Süreç Yönetimi(TKY) | 3,88 | ,81 | ,858** | ,101* | ,320** | ,130** | ,043 | ,006 | ,052 | ,807** |

*p<0,05(Çift Yönlü); N=600; ** p<0,01(Çift Yönlü); N=600

Araştırma değişkenlerine ait korelasyon analizinden sonra, araştırma amacına uygun oluşturulmuş hipotez testlerine geçilmiştir. İlk olarak farklılaştırma uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon modeli oluşturulmuş ve sonuçlar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Farklılaştırma Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | B | Std. Hata | Beta | t | Önem Derecesi | R | R ² | F | p |
|-------------------------------|-------|-----------|------|--------|---------------|------|----------------|-------|------|
| 1 Farklılaştırma Uygulamaları | 4,255 | ,189 | | 22,543 | ,041 | ,081 | ,006 | 3,912 | ,041 |
| | ,097 | ,049 | ,081 | 1,978 | ,041 | | | | |

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Çalışan performansı üzerinde, farklılaştırma uygulamalarının etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı (F=3,912; p<0,000) çıkmıştır. Modelin açıklama gücü R² değeri 0,006 olarak hesaplanmıştır. Her ne kadar etki var şeklinde gözükse de, neredeyse sıfıra yakın çıkmaktadır. Ancak yapılan regresyon analizi sonucunda, kurulan H₁ hipotezinin istatistiksel olarak reddedilemeyeceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Çalışan Performansının Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | B | Std. Hata | Beta | t | Önem Derecesi | R | R ² | F | p |
|-------|---------------------|-----------|------|--------|---------------|------|----------------|---------|------|
| 1 | Çalışan Performansı | 2,825 | ,068 | 41,643 | ,000 | ,465 | ,216 | 164,579 | ,000 |
| | | ,217 | ,017 | ,465 | 12,829 | | | | |

a. Bağımlı Değişken: Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi üzerinde, çalışan performansının etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı ($F=164,579$; $p<0,000$) çıkmıştır. Modelin açıklama gücü R^2 değeri 0,216 olarak hesaplanmıştır. Kurulan regresyon modelinde R^2 değeri, toplam kalite yönetimi bağımlı değişkeninin %21,6'sının bağımsız değişken olan çalışan performansı değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablodaki değerlere göre $p<0,05$ olduğu için, istatistiksel olarak bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda kurulan H_2 hipotezinin istatistiksel olarak reddedilemeyeceği anlaşılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi üzerinde farklılaştırma uygulamalarının etkisinin ne olduğunu belirlemek için regresyon analizi uygulanmış ve sonuçları aşağıda Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Farklılaştırma Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Üzerinde Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | B | Std. Hata | Beta | t | Önem Derecesi | R | R ² | F | p |
|-------------------------------|-------|-----------|------|--------|---------------|------|----------------|--------|------|
| 1 Farklılaştırma Uygulamaları | 3,001 | ,084 | | 35,753 | ,000 | ,316 | ,100 | 66,435 | ,000 |
| | ,178 | ,022 | ,316 | 8,151 | ,000 | | | | |

a. Bağımlı Değişken: Toplam Kalite Yönetimi

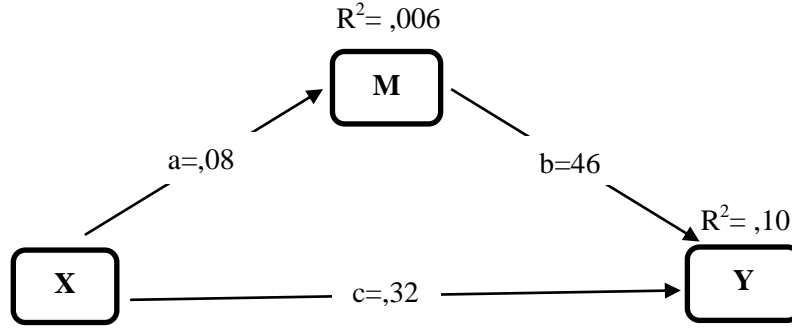
Toplam kalite yönetimi üzerinde, farklılaştırma uygulamalarının etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı ($F=66,435$; $p<0,000$) çıkmıştır. Modelin açıklama gücü R^2 değeri 0,100 olarak hesaplanmıştır. Kurulan regresyon modelinde R^2 değeri, toplam kalite yönetimi bağımlı değişkeninin %10'unun bağımsız değişken olan farklılaştırma uygulamaları değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablodaki değerlere göre $p<0,05$ olduğu için, istatistiksel olarak bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda kurulan H_3 hipotezinin istatistiksel olarak reddedilemeyeceği anlaşılmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan farklılaştırma ve çalışan performansı değişkenlerinin toplam kalite yönetimi değişkeni üzerinde direkt etkisinin varlığı, yapılan regresyon analizleri ile ortaya çıkmıştır. Ancak farklılaştırma uygulamaları (X) ile toplam kalite yönetimi (Y) arasındaki ilişkinin, çalışan performansı (M) ile nasıl bir aracı etkisi oluşturduğunu ortaya koymak için aracılık analizi uygulanmıştır. Aracılık analizinin amacı, bağımsız bir değişken ile bağımlı bir değişken arasındaki ilişkide aracı bir değişkenin etkisinin toplam etkiye oluşturduğu farkı ortaya koymaktır. Bu bağlamda aracılık testi için Hayes tarafından geliştirilen model 4 yöntemi (Hayes, 2012: 34) Hayes Process Macro testi ile regresyon modeline koyulmuş ve sonuçlar aşağıda Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6: Farklılaştırma Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimine Etkisinde Çalışan Performansının Aracılık Testine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

| Tahmin Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------------|------|-------|--------------------------------------|----------------------------|-------|------|--------|------|
| | | M (Çalışan Performansı) | | | | Y (Toplam Kalite Yönetimi) | | | | |
| | | (β) | SH | t | p | (β) | SH | t | p | |
| X (Farklılaştırma Uygulamaları) | a | .08 | .189 | 1,978 | <.05 | c' | .32 | .084 | 35,75 | <.01 |
| M (Çalışan Performansı) | | - | - | - | | b | .46 | ,017 | 12,829 | <.01 |
| Sabit | i_M | 4,255 | ,19 | - | <.01 | i_Y | 2,020 | ,09 | - | <.01 |
| $R^2=,006$ $F = 3,912$; $p < .05$ | | | | | $R^2=,10$ $F = 30,89$; $p < .01$ | | | | | |

Aracılık analizinde Bootstrap yöntemiyle yeniden örnekleme için 5000 seçeneği kullanılmıştır. Bu yöntemle yapılan aracılık etkisi analizlerinde araştırma hipotezlerinin kabul edilebilmesi için, elde edilen güven aralığı değerlerinin (Confidence Interval, CI) "0" değeri içermemesi gerekir (MacKinnon, vd. 2004:108) ve yapılan Process macro analizinde elde edilen "CI" değerlerinin "0" içermediği anlaşılmıştır CI [LLCI=,1631; ULCI=,2366]. Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonucu elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları aşağıda Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Farklılaştırma Uygulamalarının (X) Çalışan Performansı (M) Yolu İle Toplam Kalite Yönetimi Üzerindeki Standardize Regresyon Değerleri

Şekil 2’de yer alan standartlaştırılmış regresyon tahminleri ve Tablo 6’da yer alan ayrıntılı regresyon katsayılarına göre, farklılaştırma uygulamalarının çalışan performansının ($\beta = ,08$, $p<,01$) ve toplam kalite yönetimi ($\beta = ,46$, $p<,01$) değişkenlerinin anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Farklılaştırma uygulamaları ve çalışan performansı değişkenleri, birlikte toplam kalite yönetimindeki varyansın %10’unu açıkladığı görülmektedir. Farklılaştırma uygulamalarının toplam kalite yönetimi üzerinde dolaylı etkisinin varlığının testi Bootstrap yöntemi ile elde edilen güven aralıklarına göre belirlenmiş, çalışan performansının farklılaştırma uygulamaları ile birlikte toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($R^2=,10$). Elde edilen bu sonuçtan, araştırma amacına göre oluşturulmuş H_4 hipotezinin istatistiksel olarak reddedilemeyeceği anlaşılmaktadır.

Sonuç

Türk sivil havacılık sektöründe farklılaştırma uygulamalarının toplam kalite yönetimine etkisinde çalışan performansının aracı rolünün incelendiği bu çalışmada, araştırma evreni olarak 2020 yılı sonu itibarıyla sivil havacılıkta çalışan toplam 245.876 kişi (SHGM, 2021: 28) seçilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak seçilen ankette, demografik soruların haricinde, farklılaştırma uygulamaları, çalışan performansı ve toplam kalite yönetimi ölçeklerine ait ifadeler de yer almaktadır. Hazırlanan araştırma anketi online olarak uygulanarak toplamda 600 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Araştırma amacına göre oluşturulmuş hipotezlerin testi için basit doğrusal regresyon ve process macro eklentisi ile yapılan regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma değişkenlerinin birbirleri ile ilişkisini belirlemeye yönelik öncelikle korelasyon analizi uygulanmış ve elde edilen korelasyon değerlerine göre genel olarak değişkenlerin birbiri ile orta şiddette ilişkisinin olduğu gözlenmiştir. Diğer yandan değişkenler için yapılan basit doğrusal regresyon analizlerine göre, farklılaştırma uygulamalarının hem çalışan performansı hem de toplam kalite yönetimi değişkenleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu; aynı zamanda çalışan performansının da toplam kalite yönetimi değişkeni üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, araştırma amacına göre hazırlanmış H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezlerinin istatistiksel olarak reddedilemeyeceğini göstermektedir.

Literatüre bakıldığında ilgili kavramların özellikle sivil havacılık sektörü bağlamında incelenmemiş olmaları, farklılaştırma uygulamaları, toplam kalite yönetimi ve çalışan performanslarının havacılık sektöründeki etkilerinin gösterilmesi açısından önem arz etmektedir. Zira Türkiye’de sektörü düzenleyen ve denetleyen kurumların en başında gelen

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği olan SHY-6A'nın (2013) birçok maddesinde kalite sistemlerinin kurulmasından, kalite yöneticilerinin atanmasından ve ilgili yönetici olabilme gerekliliklerinden bahsedilmektedir. Ayrıca yine SHGM'nin uçakla ticari hava taşıma işletmeciliği operasyon usul ve esaslarını içeren talimatı SHT-OPS1'in (SHY 6A'ya ek olarak çıkarılmış) de birçok kısmında kalite kavramının uygulanma ve denetlenme aşamaları üzerinde önemle durulmaktadır. Havacılık sektörü bakımından kaliteye verilen önemi gösteren bu bilgiler düşünülerek hazırlanan çalışma, sonuçları ve ileriye yönelik fikir vermesi bakımından önem arz etmektedir. Farklılaştırma uygulamaları değişkeninin, toplam kalite yönetimi değişkeni üzerindeki etkisinde çalışan performansının aracı etkisini test etmek amacı ile Process Macro eklentisi kullanılarak kurulan regresyon modeli sonuçlarına göre, çalışan performansının farklılaştırma uygulamaları ile birlikte toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla kalite olgusunun havacılık sektörünün her kısmında hayati önem taşıdığı, bu kavramın etkisini artıran her türlü uygulamalardan da mutlaka faydalanılması gerektiği düşünülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında literatüre bakıldığında benzer alanda aracı rol olarak değil ama toplam kalite yönetiminin performansa etkileri yönünde çalışmaların olduğu görülmektedir. Bunlardan bazılarında ters etkiden de bahsedilmektedir. Örnek olarak ülkemizde tekstil sektöründe yapılan bir araştırmada Arıkan (2018: 66), yaptığı analizler sonucunda performans ile toplam kalite yönetimi arasında anlamlı bir netice olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna ek olarak toplam kalite yönetimi çalışmalarının işçi performansları üzerinde de olumlu yönde etkileri olmadığını da belirtmektedir. Ülkemizde bankacılık ile ilgili daha önce yapılan bir araştırmada ise Yağar (2007: 63), banka şube performansları ile toplam kalite yönetimi kriterleri arasında anlamlı ilişkinin varlığından söz etmektedir. Hatta konumuza yakın olarak performans seviyeleri yüksek olan banka şubelerinin toplam kalite yönetimine önem verdiklerini, ilgili anketlere yüksek puan vermeleri ve performanslarında artış veya azalış olarak etkilenebilecekleri olarak yorumlamıştır. Aslında literatürden anlaşılan toplam kalite yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin çoğunlukla korelasyon olarak incelendiğidir. Genel olarak da bu iki kavram arasında pozitif yönde ilişkinin olduğundan bahsedilmektedir. Çalışma sonuçlarında Türk sivil havacılık sektöründe hizmet veren organizasyonların farklılaştırma uygulamalarından faydalanmalarının çalışanlarının performanslarını artıracığı, havacılık sektöründe zorunlu olarak kullanılan kalite sistemlerinde çalışan performanslarının ve farklılaştırma uygulamalarının pozitif yönde etkilerinin olduğu ve toplam kalite yönetimine farklılaştırma uygulamalarının etkisinde çalışan performanslarının aracılık ettiği ortaya koyulmaktadır. Dolayısıyla sivil havacılık sektöründeki işletmelerin kalite seviyelerini yükseltmede farklılaştırma uygulamalarının ve çalışan performanslarının etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar ile literatürdeki benzer alanlarda yapılmış araştırmaların sonuçlarına bakıldığında yakınlık olduğu anlaşılmaktadır. Örnek olarak İspanya'da farklılaştırma stratejileri uygulayan 11 işletmenin birbirinden farklı 35 değişik yabancı pazarda ortaya koydukları işletme performansları üzerine araştırma yapan Mas-Ruiz vd. (2002: 348), çalışmalarını (event-study) yani olay-çalışma şeklinde hazırlamışlardır. Bu araştırma neticesinde dış pazarda farklılaştırma stratejileri kullanan firmaların finansal ve büyüme performansı kriterleri arasında pozitif yönde doğrudan ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer çalışmada Solberg ve Durrieu (2008), farklılaştırma stratejilerinden olan jenerik stratejilerin işletme performansında hem dolaylı hem de doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Virvilaite vd. (2011: 106) farklılaştırma stratejilerinde uyum stratejisinin en az stratejik hedeflerdeki uyumluluk gibi, standartlaşma stratejilerinin de en az maliyet liderliğindeki stratejiler kadar uyumlu olduklarını belirtmektedirler. Agyapong,

Ahmed vd. (2016: 449), tarafından 265 mikro ve küçük aile işletmelerinden Gana'da alınan bilgileri kullanarak yaptıkları araştırma sonuçlarına göre düşük seviyedeki bir aile işletmesinde ortaya koyulan farklılaştırma çalışmaları ve kuvvetli yönetsel kabiliyetlerin geliştirilmesi neticesinde performans seviyesinin yükseleceği yönünde neticelere ulaşmışlardır. Bir diğer çalışmada Kore ile İngiltere arasındaki karşılaştırma sonucunda Um vd. (2018: 1837), Kore'deki üreticilerden daha fazla İngiltere'deki üreticilerin farklılaştırma stratejilerini kullanmaları sonucu daha fazla ürün çeşitliliği kazandıkları, fakat buna karşı maliyet liderliği stratejileri kullanan Kore'nin daha üst seviyede ürün çeşitliliği sağladığını ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla çalışma sonucu farklılaştırmanın ürün çeşitliliği ile sağlanmasının firma performansına pozitif yönde etkisi olduğu belirtilmiştir. Yine Cuervo-Cazurra, Alvaro vd. (2018: 141) tarafından altı Latin Amerika ülkesinde faaliyet gösteren toplamda 18 işletmede yapılan araştırma sonucunda, müşteri gereksinimlerini telafi edecek şekilde ve işletmelerin ürünlerini farklılaştırmaları amacıyla yapılan yenilik işlemlerinin, gelişmekte olan ekonomilerde hem maliyetleri aşağı çekerek hem de daha fazla güvenilir ve kaliteli mal veya hizmetler üreten süreçler oluşturduğu açıklanmaktadır.

Ayrı ayrı ele alındığında bile farklılaştırma uygulamalarının hem çalışan performanslarını artırdığı hem de toplam kalite yönetimini olumlu etkilediği çalışma sonuçlarında görüldüğünden havacılık işletmelerinin stratejilerini oluşturmada bu uygulamalardan faydalanmaları önerilmektedir. Ayrıca hız kavramının en büyük etkileyici olduğu havacılık sektöründe çalışan performanslarının artırılmasının işlemlerin süratli ve zamanında yapılması bakımından pozitif neticeler vereceğinden, üzerinde durulması gereken kısım olarak belirtilmektedir. Havacılık sektöründeki organizasyonlarda çalışan performanslarının yükseltilmesi, hizmet kalitesini ve dolayısıyla tüketici memnuniyetini artıracığından işletmelerin ticari olarak uygulayacakları farklılaştırma stratejilerine de destek sağlayacaktır. Sonuç olarak hem farklılaştırma stratejileri hem de çalışan performansları, aracı veya direkt olarak kalite kavramını etkilediğinden işletme yöneticilerinin üzerinde durmaları gereken kavramlardır. Çalışanların da eğitim ve kabiliyetlerinin bu kavramlar ile güncellenmesinin, kaliteli mal veya hizmet üretimi sürecini olumlu etkileyeceğinden firma performansına ve pazarlamasına farklı bir stratejik anlam yükleyeceği düşünülmektedir. Bu sebeple çalışma sonuçları ile aynı doğrultuda sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin politikalarını oluştururlarken hem çalışanlarının gelişimi hem de organizasyonun geleceği bakımından belirtilen kavramları uygulamaya dikkat etmeleri önerilmektedir.

Çalışmada örneklem olarak alınan İstanbul ili sınırları içindeki havacılık işletmeleri eleştirel bakımdan incelendiğinde sonuçların genel anlamda düşünülmesini negatif olarak etkiliyor gözükülebilmektedir. Fakat önceden de belirtildiği gibi Türkiye'deki çoğunluk havacılık işletmelerinin İstanbul ili sınırlarında olması neden olarak belirtilmiştir. Yine de ileride yapılacak çalışmalarda farklı bölgelerden örneklem alınması ile yapılacak çalışmalar fikir ve yorumlama bakımından farklı bakış açısı ortaya koyabilecektir. Yine havacılık denildiğinde akla gelen hız ve teknoloji gibi kavramların kalite ile etkileşimlerinin incelenmesinin de çok faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Agyapong, A., Ellis, F., & Domeher, D. (2016). Competitive Strategy and Performance of Family Businesses: Moderating Effect of Managerial and Innovative Capabilities. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(6), 449-477.
- Akal, Z. (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (Ankara: MPM Yayınları).

- Akyüz, B., (2015), "Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Özel Sayı*, 21-36.
- Arıkan, A. (2018). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkisi: arık bey tekstil fabrikasında bir araştırma (Master's thesis, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Armstrong, M. (1996), *Employee Reward* (London: Institute of Personnel and Development (IPD) House).
- Bayram, Levent (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme"
Sayıstay Dergileri, sayı:62, s. 47-65.
- Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., & Tensay, A. T. (2014). The Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal on Their Work Outcomes. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 136-173.
- Bolat, T., ve Seymen, O.A., (1996), "Konaklama Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi" I. Uluslararası ve VII. Ulusal Turizm Kongresi 29 Kasım- 3 Aralık 1996, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Aydın.
- Bolton, T. (1997), *Human Resource Management: An Introduction* (Massachusetts: Blackwell Publishers).
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of The Performance Appraisal Experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396.
- Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., ... & Newbury, W. (2018). Uncommoditizing Strategies by Emerging Market Firms. *Multinational Business Review*, 27(2), 141-177.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. (2020). 2019 Faaliyet Raporu. Ankara.
- Ertuğrul, İ., (2014), Toplam Kalite Kontrol, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Lai, P. C. (2014). Activity Outsourcing and Competitive Strategy in The Hotel Industry. The Moderator Role of Asset Specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- Gopalakrishna, P, Subramanian, R. (2001). "Revisiting The Pure Versus Hybrid Dilemma: Porter's Generic Strategies in a Developing Economy". *Journal of Global Marketing*, 15(2), 61-79.
- Gupta, O. P. (1982), *Commitment to Work of Industrial Workers*, Concept Publishing Company (New Delhi).
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling.
- Jeng, Y. C. (1998). Performance Evaluation of ISO 9000 Registered Companies in Taiwan. *The TQM Magazine*, 10(2), 132-138.

- Karaman, F. (2022). Türk Sivil Havacılık Sektöründe Etik Liderlik Unsurlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve İş Performansına Etkisi. Z. Karacagil (Ed.) Sosyal Bilimlerde Güncel Tartışmalar 11 (149-167). Ankara: Bilgin Kültür Sanat Yayınları
- Karcioğlu, R., Dursun, A., Biçer, E. B., (2013), "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İşletme Maliyet Gelişim Süreci Üzerine Etkisi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 19-40.
- Kıngır, S., (2010), Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul: Crear Nuevos Espacios de Mercado Donde la Competencia Sea Irrelevante*. Profit editorial.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kline, S. (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri, İstanbul.
- Korul, V., & Küçükönel, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1): 24-38.
- Kotler, P, Amstrong, G. (2004). "Prinsip-Prinsip Marketing". Edisi Ketujuh, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2010). *La Ciencia del Caos: El Management y El Marketing en la Era de las Turbulencias*. Gestión 2000.
- Levitt, Theodore. Marketing Success Through Differentiation of Anything. Harvard Business Review. 1980: s. 83-92.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Madar, A., (2015), "Implementation of Total Quality Management Case Study: British Airways", *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Economic Sciences International Journal of Production Research*, 8(57), 125-132.
- Martinez-Simarro, D, Devece, C, Llopis-Albert, C. (2015). "How Information Systems Strategy Moderates the Relationship Between Business Strategy and Performance". *Journal of Business Research*, 68(7), 1592-1594.
- Narcı, M.T., Karaman, F., (2022). Türk Havayolu Şirketlerinin Yolcu Taşımacılığında Dinamik Fiyat Yönetiminin Yolcu Memnuniyeti ve Sadakati ile İlişkisi. M. Mete, E. Akardeniz (Ed.) İktisadi ve İdari Bilimlerde Uluslararası Araştırmalar - II (145-180). İzmir: Serüven Yayınevi
- José Mas- Ruiz, F., Luis Nicolau- Gonzálbez, J., & Ruiz- Moreno, F. (2002). Foreign Expansion Strategy and Performance. *International Marketing Review*, 19(4), 348-368.
- Özyer, K., Kanbur, E., (2012), "Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Journal of World of Turks*, 4(2), 213-232.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

- Prather, T. (2010). The Perception of Fairness of Performance Appraisals. Doctoral dissertation, Cleveland State University.
- Pugh, D. (1991), *Organizational Behaviour* (Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.).
- Ries, Al, Trout Jack. Pazarlamanın 22 Kuralı (Çev. Murat Yaz). (1.baskı). İstanbul: MediCat Yayınları. (Eserin orijinali 1993'te yayınlandı). 2015. s. 13-89.
- Ripley D. (2002). Improving Employee Performance Moving Beyond Traditional HRM Responses,
- Sarıbaş, H., & Tekiner, I. (2015). Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (610), 21-33.
- Schermerhorn, J.R./ Hunt, G./ Osborn, R.N. (1985), *Managing Organizational Behavior* (New York: John & Sons Publishing).
- Sevкли, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development of a Fuzzy ANP Based SWOT Analysis for the Airline Industry in Turkey. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 14-24.
- Sharp, Byron ve Dawes John. What is Differentiation and How Does It Work? *Journal of Marketing Management*, 2001: Vol.17, s.739-759.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2008). Faaliyet Raporu. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2013). Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği, SHY-6A. Resmî Gazete Sayı No: 28823, Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2018). 2019-2023 Stratejik Planı. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2019). Faaliyet Raporu. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2021). Faaliyet Raporu. Ankara.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Solberg, C., & Durrieu, F. (2008). Strategy Development in International Markets: A Two Tier Approach. *International Marketing Review*, 25(5), 520-543.
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi". *Amme İdaresi Dergisi*,43, 4,87-110.
- Şimşek, H.,(2010), *Toplam Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tandogan, D. (2005), *Çalışma yaşamında toplam kalite yönetimi ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir (160574).
- Trout, Jack, Rivkin Steve. Farklılaş ya da Öl – Ölümçül Rekabet Çağında Hayatta Kalmanın Sırları (Çev. B. Adıyaman).(2.baskı). İstanbul: Media Cat Yayınları. (Eserin orijinali 2008'de yayınlandı). 2011: s. 15-265.
- Tutar, H., (2013), *İşletme-Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2020). *Havacılık ve Uzay Teknolojileri-Ulaşan ve Erişen Türkiye*. Ankara.
- Ulgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım.

- Um, J., Han, N., Grubic, T., & Ghalib, A. (2018). Aligning Product Variety with Supply Chain and Business Strategy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1837-1853.
- Ustasüleyman T., (2011), "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 67-96.
- Virvilaite, R., Seinauskiene, B., & Sestokiene, G. (2011). The Link Between Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy and Company Performance. *Engineering Economics*, 22(1), 106-117.
- Yağar, H. (2007). Toplam kalite yönetimi ile organizasyonel performans ilişkisi ve finans sektörü uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir (201540).
- Yılğör, A., (1999), "Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Bir Model Oluşturabilme Potansiyeli", Kamu Yönetiminde Kalite 2.Ulusal Kongresi, Türkiye Amme İdaresi Enstitüsü No:296, Ankara.