

Atf / Citation: Mucir, S., Elçi, M. & Murat Eminoğlu, G. 2021. Çalışanlara yönelik toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansı ve iş tatmini üzerine etkisi. *International Review of Economics and Management*, 9(2), 136-153. Doi: <http://dx.doi.org/10.18825/iremjournal.981073> (Araştırma Makalesi / Research Article)

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

Sema MUCİR<sup>1</sup>

Meral ELÇİ<sup>2</sup>

Gülay MURAT EMİNOĞLU<sup>3</sup>

Başvuru / Submitted: 10 / 08 / 2021 – Kabul / Accepted: 20 / 10 / 2021

### Özet

Bu çalışmanın amacı, işletmeler için birçok avantaj sağlayan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının, iş performansı ve iş tatminine etkisini ölçmektir. Araştırmanın evrenini otomotiv sektöründe bulunan tasarım-mühendislik firması oluşturmaktadır. Araştırma, Kocaeli ilinde bulunan tasarım firmasında, gönüllü katılım esasına göre 361 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen hipotez testlerinde, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının alt boyutları olan “Liderlik”, “Örgütsel Güven” ve “Personel İlişkileri”nin, hem iş tatminini hem de iş performansının alt boyutları olan “Bağlamsal Performans” ile “Görev Performansı”nı pozitif etkilediği bulgulanmıştır. Böylece Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hayata geçirildikçe çalışanların performans ve iş tatminlerinin artacağı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, İş Performansı, İş Tatmini

**Jel Kodları:** M10, M19

<sup>1</sup> Yüksek Lisans, Gebze Teknik Üniversitesi, SBE, [semamucir@gtu.edu.tr](mailto:semamucir@gtu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-9761-6471>

<sup>2</sup> Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, [emeral@gtu.edu.tr](mailto:emeral@gtu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-0547-0250>

<sup>3</sup> Arş. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, [gulaymurat@gtu.edu.tr](mailto:gulaymurat@gtu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-2444-6608>

# THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES FOR EMPLOYEES ON JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

## Abstract

The aim of this study is to measure the impact of a Total Quality Management approach that provides many advantages for businesses on business performance and job satisfaction. A design-engineering company located in the automotive sector constitutes the universe of research. The research was conducted at a design company located in Kocaeli province with 361 people on the basis of voluntary participation. The survey method was used to collect data in the study. In the analysis of the data obtained, the necessary analyses were applied using the SPSS package program. The research performed for the purpose of hypothesis testing in the sub-dimensions of total quality management practices which has "Leadership", "Organizational Trust" and "personnel relations" positively affect both job satisfaction and "contextual performance" and "task performance", which are sub-dimensions of job performance. In this way, it can be said that employees ' performance and job satisfaction will increase as Total Quality Management practices are implemented.

**Keywords:** Total Quality Management, Job Performance, Job Satisfaction

**Jel Classification:** M10, M19

## I. GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, işletmelerin rekabet ortamında avantaj sağlayabileceği unsurlardan biri olduğu için önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamından kaynaklı olarak varlığını sürdürebilmesi için iş performansını ve iş tatminini arttırması gerekmektedir. Bu sebeple TKY, 20. yy. son çeyreğinde globalleşme ve rekabetin şiddetlenmesi neticesinde bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır (Özden, 1999).

Günümüze kadar birçok örgüt için TKY'nin iş performansı ve iş tatmini üzerine etkisi incelenmiş ve genel olarak olumlu etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak daha önce yapılan çalışmalarda otomotiv sektöründe bulunan tasarım-mühendislik firmasında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple, bu çalışmada TKY uygulamalarının otomotiv sektöründe yoğunluk gösteren tasarım-mühendislik firması için iş performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi hedeflenmiştir.

## II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite, yaygın olarak günlük konuşmalarda önceliği ve iyiliği, başka bir anlamda ise kaliteye bağlı unsurların içerisinde ürün ve hizmetin üstünlük ve ayrıcalığının olduğunu gösterir. Dolayısıyla kalite, kişiselliği içeren değerlerdir. Kalitenin değişiklik göstermesi bireyler veya toplumlar arasındaki kişisel düşüncelerin değerlendirilmesinden oluşur. Bu

sebepletüketiciler nezdinde ürün ve hizmetlerle ilgili kalite sözcüğü farklı anlamlar oluşturmuştur (Özçakar, 2010). "Kalite", müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve böylece müşteri memnuniyetini sağlayan ürünlerin özellikleri anlamına gelir. Yüksek kalitenin amacı, daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak ve geliri artırmaktır. Bununla birlikte, daha fazla ve/veya daha kaliteli özellikler sağlamak genellikle yatırım ve dolayısıyla maliyetlerdeki artışları da içerir. Bu anlamda daha yüksek kalite genellikle daha yüksek maliyet demektir (Eldin, 2011).

TKY ise tüm süreçlerinin ve işlevlerinin sürekli iyileştirilmesinde, organizasyonun yönetilme biçiminde bir değişim olarak tanımlanabilir. Müşteri memnuniyeti sağlamak için idari pozisyon ile doğru iş yapılmalı ve müşteriye kalite değeri sağlanmalıdır. Kuruluşun işlev ve operasyonlarındaki iyileştirmelerin amacı, tüketici memnuniyetini ve mutluluğunu sağlayacak ürün ve hizmetler sunmaktır (Zaid vd., 2020). Daha basit bir ifadeyle; TKY'nin amacı, müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bu da verimliliği artırıp, maliyetleri düşürecektir. Daha kaliteli bir ürün ve daha düşük fiyatlandırma ile örgütün rekabet konumu artacaktır. Bunun sonucunda örgütün kar ve hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşması sağlanacaktır (Besterfield vd., 2012).

TKY'nin alt boyutları, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Garvin (1987) kaliteyi stratejik analiz için sekiz kritik alt boyutta incelemiştir. Bunlar: "Performans, Özellikler, Güvenilirlik, Uygunluk, Dayanıklılık, Servis Kolaylığı, Estetik ve Algılanan Kalite"dir. Curkovic ve arkadaşlarına (2000) göre ise; TKY'nin en başarılı boyutları müşteri odaklılık, çalışanların güçlendirilmesi ve üst yönetim desteğidir. Shenawy ve arkadaşları (2007) TKY'nin kültür, liderlik, süreç, takım çalışması, eğitim ve öğretim, süreç verimliliği boyutlarını incelemiş ve hiçbir araştırmanın TKY'nin temel boyutlarını açıklamadığını iddia etmiştir. Lau ve Idris (2001)'in yaptığı çalışmaya göre TKY, kalite ve sürekli iyileştirme için üst yönetim liderliği, müşteri memnuniyeti, eğitim ve öğretim, kültür, güven, takım çalışması, çalışan katılımı ve iş sürekliliği boyutlarından oluşmaktadır.

TKY, ürün ve hizmetlerin kalitesi de dahil olmak üzere kuruluşun genel iş sürecinin iyileştirilmesine yönelik kanıtlanmış sistematik bir yaklaşımdır (Jehangiri, 2017). Toplam Kalite unsuru, çalışanlar çeşitli iş süreçlerine dahil olmadıkça ve daha yetkin olmaları için eğitilmedikçe firmaların başarılı olamayacağını savunmaktadır. Birçok araştırmacı, insan kaynaklarının kalite yönetimi uygulamasında insanın kilit unsur olduğunu düşünmektedir (Sahoo ve Yadav, 2018). TKY boyutları konusunda fikir birliğine varmadaki sorunlardan biri, çeşitli yazarlar tarafından dahil edilen boyutların olmasıdır. Bazı yazarlar, genişletilmiş veya

şirket çapında bir kalite kontrol sistemi olarak TKY'nin teknik özelliklerine odaklanmaktadır. Bazı yazarlar ise TKY'yi genel bir yönetim felsefesi olarak görmektedir (Zeitz vd., 1997).

Joiner (2007), çalışmasında TKY'nin temel boyutlarının çoğunun insan odaklı olduğunu belirtmiştir. Bunlar; ekip çalışması, katılımcı yönetim, yaratıcılık, etkili iletişim, müşteri geri bildirim, çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi, çalışanların ve yönetimin güven ve desteği gibi boyutlardır. Saraph ve arkadaşları (1989), TKY'nin boyutlarını liderlik, kalite departmanının rolü, eğitim, ürün/hizmet tasarımı, tedarikçi kalite yönetimi, süreç yönetimi, kalite veri ve raporlama, personel ilişkileri olarak tanımlamıştır. Padhi (2012) ise bu felsefeleri tanımlamak için TKY'nin sekiz temel boyutunun olduğunu savunmaktadır. Bunlar; etik, dürüstlük, güven, eğitim, takım çalışması, liderlik, personel ilişkileri ve tanınmadır. Görüldüğü gibi, TKY'nin boyutları konusunda araştırmacılar tarafından tam olarak bir fikir birliğine varılmış değildir ve çalışmalarda genel olarak farklı farklı boyutlardan bahsedilmiştir. Ancak, bu çalışmada, birçok araştırmacı tarafından ortak olarak kullandığı için, TKY'nin “liderlik”, “güven” ve “iletişim” boyutları seçilmiştir.

Liderlik: Anderson vd. (1994) liderliği üst yönetimin değişen müşteri ihtiyaçlarına göre şirket için uzun vadeli bir vizyon oluşturma, uygulama ve liderlik etme yeteneği olarak açıklamıştır.

Güven: Yönetim ve çalışanlar arasındaki bağlılık olarak tanımlanabilir (Zeitz vd., 1997). Güven her zaman bireylerden kaynaklanırken, güvenin hedefi başka bir kişi veya kuruluş olabilir (Fuoli vd., 2017). Güven, farklı hedeflere (örneğin, iş arkadaşları, yöneticiler, kuruluşlar) ve analiz birimlerine atıfta bulunarak ortaya çıkabilir (Guzzo vd., 2021). Bu çalışma, çalışanların kuruluşa olan güvenine odaklanmaktadır. Örgütsel güven, işten ayrılma, örgütsel bağlılık, çalışan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini gibi örgütsel tutumların öncüsü olarak hayati bir rol oynar (Guzzo vd., 2021). Güven, başkalarının niyetlerini anlama ve eylemlerini öngörme yeteneğimiz sınırlı olduğundan ve kişisel çıkar için güven konumlarını kötüye kullanabileceğinden, risk ve kırılabilirliği içerir (Paradis vd., 2017). Çalışan-işveren ilişkisindeki kırılabilirlik, kriz ve belirsizlik dönemlerinde güven özellikle önemlidir (Guzzo vd., 2021).

İletişim: TKY'nin kuruluşundan itibaren iletişim, TKY'nin tüm unsurları arasında hayati bir bağlantı görevi görmektedir. İletişim kurma yeteneği, her seviyede değerli bir beceridir (Kumar vd., 2017). İletişim, bireyler arasındaki gayriresmi etkileşimlerde bilgi paylaşımı davranışlarını içerir. Bilgi, bir kişiden kişiye gayriresmi sosyal iletişimleri aracılığıyla da paylaşılır. Amaç, çalışma arkadaşlarının daha verimli çalışmalarına yardımcı

olmak, risklerden veya sorunlardan kaçınmalarına yardımcı olmak veya belirli bir konuda gerçek tutkularını ve heyecanlarını paylaşmalarına izin vermektir (Yi, 2009).

### III. İŞ PERFORMANSI

İş performansı, bir bireyin bir kurumda çalıştığı süre boyunca gerçekleştirdiği, farklı davranışsal olayların, organizasyon için toplam beklenen değeri olarak tanımlanmıştır (Motowidlo ve Kell, 2012). Bir başka tanımla iş performansı, “bir çalışanın hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel hedeflere katkıda bulunması ve organizasyonakattığı değer” olarak ifade edilebilir (Rich vd., 2010). İş performansı, diğer faktörlerin yanı sıra, çalışanların genel ve firmaya özgü bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerinden (BBYD), görev özelliklerinden ve BBYD’leri ve görevleri etkileyen müdahalelerden etkilenir. Bu nedenle, organizasyonlarda alt ve üst düzeylerde herhangi bir konu üzerindeki değişim (Yeşil, 2018) olarak adlandırılan mikro literatürde sürekli bir varsayım vardır: görev boyutları firmanın hedeflerine uygun olduğu sürece, iş performansının artırılması firma için daha fazla değer üretir (Call ve Ployhart, 2020). Rich vd., (2010), görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak iş performansı boyutlarını belirlemiştir (Kim ve Koo, 2017). Borman ve Motowidlo (1993) çalışmasında performansın iki ana boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır (Borman ve Motowidlo, 1997). *Görev performansı*; iş görevlilerinin, teknolojik sürecinin bir bölümünü doğrudan uygulayarak veya dolaylı olarak gerekli malzeme veya hizmetleri sağlayarak kuruluşun teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirdikleri etkinlik olarak tanımlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1997). Kısaca, görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir (Elçi vd., 2020). *Bağlamsal performans ise*, çalışanların örgüt içindeki yükümlü olduğu işleriharicinde, gönüllü olarak uyguladıkları ve kurumsal bütünlüğe katkı sağlayan performans boyutu olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Çakı, 2018). Bağlamsal performans örgütsel etkinliğe, görev faaliyetleri ve süreçleri için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirecek şekilde katkıda buldukları için önemlidir (Motowidlo ve Kell, 2012). Bağlamsal performans, işletmenin verimliliği ve başarısının yanı sıra işletme performansının da artmasına yönelik aracı rol etkisine sahiptir. Çünkü bağlamsal performans, işletmelerin verimli çalışma ortamına katalizör etkisine sahip olmakla kalmayıp çalışanların sosyal yaşam ve motivasyonlarını da arttırarak pozitif yönde davranışlar sergilemesini sağlar (Ünlü ve Yürür, 2011).

#### IV. İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramı, birçok uzmanın, yöneticinin ve araştırmacının eğilimlerinin iş verimliliğini, çalışan cirosunu ve çalışan bağlılığını etkileyebileceğine inanması nedeniyle literatürde geniş çapta incelenmiştir (Eslami ve Gharakhani, 2012). İş tatmini ifadesi, bireyin örgütsel bağlamda ne kadar zevk yaşadığını temsil eder ve kişisel çıkarlar ile organizasyon tarafından verilenler arasındaki yakınsamanın yansımasıdır (Ramalho vd., 2018). Bir başka tanıma göre, iş tatmini genellikle moral ve iş tutumları ile eşanlamlı olarak kullanılır ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır, ancak genellikle bir bireyin işin önemli yönlerine algısal ve duygusal tepkisi olarak kabul edilir (Pincus, 1986). Aktaş ve Şimşek'in (Aktaş ve Şimşek, 2015) çalışmasına göre ise "bireyin işine, işyerine yönelik genel hoşnutluğu, işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin bütünü" olarak tanımlanmaktadır.

İş tatmini tipik olarak bireyin yaptığı işe yanıt olarak aldığı duygusal bir tepki (örneğin, başarı ve keyif duygusu) olarak tanımlanır ve işle ilgili çeşitli faktörlere (örneğin, maaş, çalışma ortamı, işin türü) dayanır (Mullen vd., 2018). İşe yönelik tutumları inceleyen araştırma alanında, iş tatmini, örneğin bağlılık, katılım veya iş etkisine kıyasla en çok çalışılan konudur (Dicke vd., 2019).

#### V. HİPOTEZ GELİŞTİRME

##### V.I. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Ugboro ve Obeng (2000), Ooi ve diğerlerinin (2007) de Malezya OSAT firmasında yaptıkları araştırmalara göre; TKY uygulamalarından örgütsel güven ile iş tatmini arasında bir etkileşim olduğunu belirtmiştir. Yangınlar ve Kabul (2020), Türkiye'deki sivil havacılık işletmesinde yaptığı çalışmada ve Prajogo ve Cooper (2009), Avustralya'da yaptığı çalışmada TKY uygulamalarından liderlik ile iş tatmini arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğunu bulgulamışlardır. Khan ve diğerlerinin (2019), Pakistan'daki yükseköğretim kurumlarında yaptığı çalışmada ve Kabak ve diğerlerinin (2014), Türkiye'deki hizmet sektöründe bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada çalışan ilişkileri ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları çalışanların katılımını ve güçlendirmeyi teşvik eder ve kuruluşların hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Tüm personel, kalite zinciri ile müşteri memnuniyetine katkıda bulunmalı ve ortak bir hedefe doğru motive edilmelidir. Çalışanların kaliteye olan bağlılığını güçlendirmek için ise iş tatmini artırılmalıdır (Lam, 1995).

Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1a</sub>: TKY'nin "liderlik" alt boyutunun iş tatminine pozitif etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>: TKY'nin "örgütsel güven" alt boyutunun iş tatminine pozitif etkisi vardır.

H<sub>3a</sub>: TKY'nin "personel ilişkileri" alt boyutunun iş tatminine pozitif etkisi vardır.

## V.II. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Joiner (2007)'in araç motor parçaları ve aksesuar endüstrisinde yaptığı çalışmada TKY'nin liderlik alt boyutunun iş performansı üzerinde olumlu bir etkinin olduğunu bulgulamıştır. McGregor (1960), yaptığı çalışmada bir yönetim ekibinin etkin performansının temel olarak tüm üyeler arasındaki iletişimin ve karşılıklı güvenin bir işlevi olduğunu iddia etmiştir. Fukuyama (1995), tüm kurumlarda performansın artmasında güvenin önemini vurgulamıştır. McAdam ve Bannister (2001) yaptığı çalışmada TKY uygulamaları ile görev performansı arasında bir etkileşimin olduğu bulgulamıştır.

TKY kültürünü benimseyen firmalarda iş performansı, görevleri yerine getirmeyi, görev çağrısının üstünde ve ötesinde inisiyatifler almayı, iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşmayı ve onlara yardım etmeyi içerecek bir şekilde tanımlanmaktadır (Waldman, 1994). Flynn ve diğerleri (1995), yaptığı çalışmada TKY uygulamaları ve performans arasında önemli ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1b</sub>: TKY'nin "liderlik" alt boyutunun bağlamsal performansa pozitif etkisi vardır.

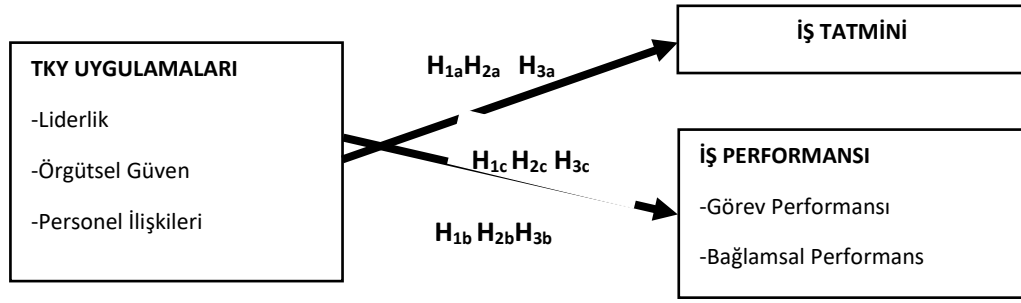
H<sub>1c</sub>: TKY'nin "liderlik" alt boyutunun görev performansına pozitif etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: TKY'nin "örgütsel güven" alt boyutunun bağlamsal performansa pozitif etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: TKY'nin "örgütsel güven" alt boyutunun görev performansına pozitif etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>: TKY'nin "personel ilişkileri" alt boyutunun bağlamsal performansa pozitif etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>: TKY'nin "personel ilişkileri" alt boyutunun görev performansına pozitif etkisi vardır.



Figür I: Araştırma Modeli

## VI. ARAŞTIRMA

### VI.I. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, otomotiv sektöründe bulunan bir tasarım-mühendislik firmasında toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansına ve iş tatminine olan etkisini araştırmaktır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, işletmelerin rekabet ortamında avantaj sağlayabileceği unsurlardan biri olduğu için organizasyonlar için önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple araştırmacılar tarafından TKY, uzun yıllardır çalışma konusu olmuştur. İşletmelerin yoğun rekabet ortamından kaynaklı olarak varlığını sürdürebilmesi için iş performansını ve iş tatminini artırması gerekmektedir. Bu sebeple TKY, 20. yy. son çeyreğinde globalleşme ve rekabetin şiddetlenmesi neticesinde bir yönetim yaklaşımı olarak meydana gelmiştir (Özden, 1999). Daha önce yapılan çalışmalarda otomotiv sektöründe görev yapan tasarım-mühendislik firmasında bu değişkenleri inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, bu araştırmanın literatüre katkı sağlaması açısından önemli olduğuna inanılmaktadır.

### VI.II. Yöntem

Araştırma modelindeki ilişkilerin analizi için otomotiv sektöründe tasarım odaklı bir mühendislik firmasında çalışan kişilerden “gönüllü katılım” esasına uygun olarak kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen bir örneklemden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Bir tasarım firmasında toplam kalitenin, performansın ve iş tatminin çok önemli olması ve literatürde otomotiv sektöründe bulunan tasarım-mühendislik firmalarında, bu çalışmanın az bulunması sebebiyle spesifik bir örneklem grubu seçilmiştir. Çalışmanın evrenini Kocaeli ilindeki tam zamanlı çalışanlar oluşturmaktadır. Kocaeli ilinin seçilme nedeni sanayi ve lojistiğin gelişmiş olması, yeterli altyapıya sahip olması ve jeopolitik konumda bulunmasıdır. Fakat zaman, ulaşılabilirlik ve maliyet gibi güçlüklerden dolayı evrenin tamamı yerine seçilen örneklem ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Uygun olmayan ve geçersiz olan anketler çıkartıldıktan sonra,



361 adet anket veri analizine dâhil edilmiştir. Veriler toplanırken etik kurallara uyulmuştur. Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Kararı ile 13.07.2021 tarihli, 2021/22-02 oturum sayılı, E-43633178-050.02.04-22158 sayılı ve 22-01 protokol sıra numarası ile etik kurul onayı verilmiştir.

### **VI.III. Ölçüm ve Örneklem**

Çalışmada yer alan katılımcıların % 65,1' erkektir ve % 42,8'i 18–30 yaş arasındadır. Medeni durum olarak ise katılımcıların % 57,9'u evlidir. Eğitim durumu olarak ise büyük çoğunluğu (% 56) lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Mevcut iş yerlerindeki hizmet süresi olarak % 34,6'sını 3-6 yıl arası çalışma tecrübesine sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların % 56,2'si mevcut işyerlerinde personel olarak çalışmaktadır.

Geliştirilen araştırma modelini test etmek amacıyla, literatürde var olan geçerliliği ve güvenilirliği önceden test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından “liderlik” boyutu, Zhang ve arkadaşlarının 2000 yılındaki çalışmasından uyarlanmış 5 madde ile ölçülmüştür. Araştırma neticesinde “Üst yönetim, üst yönetim toplantılarında kalite ile ilgili birçok konuyu tartışır.”, “Üst yönetim, verimden ziyade ürün kalitesine odaklanır.” ve “Üst yönetim uzun vadeli iş başarısı peşindedir” maddeleri çıkarılmıştır. Ölçek, katılımcıların üst yönetimin çalışanları ne derecede destek verdiğini ve üst yönetimin kalite algısını ölçmeye odaklanmaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “Üst yönetim, kalite ile ilgili kavramları ve becerileri öğrenir.” gösterilebilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından “örgütsel güven” boyutu, Zeitz ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddeli Örgütsel Güven Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, yöneticisinin çalışana ve çalışanın yöneticisine olan güvenini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “Benden ne beklediğini çok iyi biliyorum.” gösterilebilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından “personel ilişkileri” boyutu, Yi (2009) tarafından geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan Personel İlişkileri Ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırma neticesinde “İşle ilişkili sorunlarında çalışanlara yardımcı olmak için başkalarıyla e-posta iletişimde zaman geçiririm” maddesi çıkarılmıştır. Ölçek, katılımcıların organizasyon içindeki kişisel ilişkileri ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak için başkalarıyla online sohbet ederim.” gösterilebilir. İş performansı alt boyutu olan görev performansı, Williams ve Anderson ve tarafından 1991 yılında geliştirilen 7 maddeli görev performansı ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, katılımcıların uzmanlık ve teknik yönünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm.” gösterilebilir. İş performansı alt boyutu olan bağlamsal

performans, Jawahar ve Carr (2007) tarafından kullanılan 8 maddeli Bağlamsal Performans Ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırma neticesinde “Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm”, “İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm”, “Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm” ve “Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm” maddeleri çıkarılmıştır. Ölçek, katılımcıların örgüt içindeki yükümlü olduğu işleri haricinde, gönüllü olarak uyguladıkları ve kurumsal bütünlüğe katkı sağlayıp sağlamadığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.” gösterilebilir. İş tatmini, Schwegker (2001) tarafından geliştirilen 3 maddeli İş Tatmini Ölçeği ile ölçülmüştür. Katılımcılardan işleriyle ilgili memnuniyet seviyelerini ölçmeye odaklanmaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak “İşim bana başarı duygusu veriyor.” gösterilebilir.

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

#### **VI.IV. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliği**

Araştırma kapsamında, verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edildikten sonra, kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlilikleri değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde bulunan faktörlerin geçerliliklerini ölçmek amacıyla, SPSS 23.0 yazılım programı (Statistical Package for Social Sciences) vasıtasıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Veri seti için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik değeri 0,90 olarak bulunmuş ve önerilen 0,50 değerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett Küresellik testi ( $\chi^2(435) = 6979,645; p=0.00$ ) 0.01 anlamlılık düzeyinde, istatistiki olarak anlamlıdır.

Gerçekleştirilen faktör analizine göre, istenen boyutlara uygun dağılmadığı tespit edilen 3 adet “liderlik”, 4 adet “bağlamsal performans” ve 1 adet “personel ilişkileri” sorusu analiz dışı bırakılmıştır. Nihai faktör tablosunda tüm sorular literatürle uyumlu olarak 6 boyuta ayrılmıştır ve tüm soruların faktör yükleri 0,50’den yüksektir. (Bkz. Tablo I).

Tablo I. Açıklayıcı Faktör Analizi

		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
	Pi29	,778					
	Pi30	,778					
	Pi27	,775					
	Pi28	,753					
Personel	Pi26	,725					
İlişkileri	Pi25	,659					
	Pi31	,598					
	Ldr18		,839				
	Ldr20		,830				
Liderlik	Ldr19		,824				
Yönetimi	Ldr17		,803				
	Ldr16		,787				
	Gp3			,837			
Görev	Gp2			,828			
Performansı	Gp1			,800			
	Gp4			,710			
	Gp6			,601			
	Gp5			,562			
	Gp7			,549			
	İt35				,864		
İş Tatmini	İt34				,845		
	İt33				,821		
	Bp13					,784	
Bağlamsal	Bp12					,736	
Performans	Bp14					,734	
	Bp15					,637	
	Ög23						,809
Örgütsel	Ög24						,774
Güven	Ög22						,670
	Ög21						,545
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Değeri: ,90							
Bartlett Küresellik Testi		Ki-kare: 6979,645					
		Serbestlik Derecesi: 435					
		p-değeri: ,000					
Açıklanan Toplam Varyans: %67,96							

Açıklayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra, tüm faktörler için standart sapmalar ve ortalamalar hesaplanmış ve korelasyon matrisi oluşturulmuştur (Bkz. Tablo II). Tüm faktörler için elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, sosyal bilimler için asgari değer olan (Nunnally, 1978) 0,70'ten yüksek olarak bulunmuştur, böylece tüm ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo II. Güvenilirlik, Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha	1	2	3	4	5
Personel İlişkileri	3,96	,56	,887	1				
Liderlik	3,73	,73	,933	,482**	1			
Görev Performansı	4,48	,40	,852	,359**	,310**	1		
İş Tatmini	3,98	,75	,898	,365**	,379**	,206**	1	
Bağlamsal Performans	4,05	,54	,832	,514**	,410**	,428**	,424**	1
Örgütsel Güven	3,93	,66	,819	,466**	,581**	,327**	,446**	,396**

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (2-yönlü)

## VI.V. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, SPSS programı ile regresyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Model-1 ( $R^2=,240$ ;  $F=37,653$ ), Model-2 ( $R^2=,309$ ;  $F=53,297$ ) ve Model-3 ( $R^2=,168$ ;  $F=24,082$ ) anlamlıdır.

Tablo III. Regresyon Analizi Sonucu- TKY Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Model-1	Bağımsız Değişkenler					
Bağımlı Değişken	Liderlik		Örgütsel Güven		Personel İlişkileri	
İş Tatmini	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.
	,133	,031	,333	,000	,221	,003
F= 37,653 R <sup>2</sup> =,240						

Tablo IV. Regresyon Analizi Sonucu- TKY Alt Boyutları ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki

Model-2	Bağımsız Değişkenler					
Bağımlı Değişken	Liderlik		Örgütsel Güven		Personel İlişkileri	
Bağlamsal Performans	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.
	,113	,008	,108	,019	,369	,000
F= 53,297 R <sup>2</sup> =,309						

Tablo V. Regresyon Analizi Sonucu- TKY Alt Boyutları ile Görev Performansı Arasındaki İlişki

Model-3	Bağımsız Değişkenler					
Bağımlı Değişken	Liderlik		Örgütsel Güven		Personel İlişkileri	
Görev Performansı	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.
	,059	,091	,095	,011	,170	,000
	F= 24,082 R <sup>2</sup> =,168					

TKY alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği tabloya bakıldığında (Bkz. Tablo 3); a-) "liderlik" alt boyutunun( $\beta$ =,133;  $p$ <0.05), b-) "örgütsel güven" alt boyutunun ( $\beta$ =,333;  $p$ <0.05), c-) "personel ilişkileri" alt boyutunun ( $\beta$ =,221;  $p$ <0.05) iş tatminini istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, **H<sub>1a</sub>**, **H<sub>2a</sub>** ve **H<sub>3a</sub>** hipotezleri **kabul** edilmiştir.

TKY alt boyutları ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin incelendiği tabloya bakıldığında (Bkz. Tablo 4); a-) "liderlik" alt boyutunun( $\beta$ =,113;  $p$ <0.05), b-) "örgütsel güven" alt boyutunun ( $\beta$ =,108;  $p$ <0.05), c-) "personel ilişkileri" alt boyutunun ( $\beta$ =,369;  $p$ <0.05) bağlamsal performansı istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, **H<sub>1b</sub>**, **H<sub>2b</sub>** ve **H<sub>3b</sub>** hipotezleri **kabul** edilmiştir.

TKY alt boyutları ile görev performansı arasındaki ilişkinin incelendiği tabloya bakıldığında (Bkz. Tablo 5); a-) "liderlik" boyutunun ( $\beta$ =,059;  $p$ <0.1), b-) "örgütsel güven"nin ( $\beta$ =,095;  $p$ <0.05), c-) "personel ilişkileri"nin ( $\beta$ =,170;  $p$ <0.05) görev performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, **H<sub>1c</sub>**, **H<sub>2c</sub>** ve **H<sub>3c</sub>** hipotezleri **kabul** edilmiştir.

## VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işletmeler için birçok avantaj sağlayan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının, iş performansı ve iş tatminine etkisi incelenmiştir.Yapılan araştırma sonucunda, TKY'nin liderlik alt boyutunun iş performansını ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Liderlik ve iş performansı ile ilgili elde edilen bulgular, Joiner'ın (2007) araç motor parçaları ve aksesuar endüstrisinde, TKY'nin liderlik alt boyutunun iş performansı üzerinde pozitif ilişki olduğunun belirlendiği çalışması ile uyumludur. Liderlik ve iş tatmini ile ilgili elde edilen bulgular ise,Yangınlar ve Kabul (2020), Türkiye'deki sivil havacılık işletmesinde yaptığı çalışmada ve Prajogo ve Cooper (2009) tarafından Avustralya'da

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

Bir diğer araştırma sonucu, TKY'nin örgütsel güven alt boyutunun iş performansını ve iş tatminini pozitif yönde etkilemesidir. Örgütsel güven ve iş performansı ile ilgili elde edilen bulgular, Fukuyama (1995) ve Güzel ve Küçükoğlu (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen TKY'nin örgütsel güven alt boyutunun iş performansını olumlu etkilediğinin belirlenmesi ile uyumludur. Örgütsel güven ve iş tatmini ile ilgili elde edilen bulgular, Ugboro ve Obeng (2000) ve Ooi ve diğerlerinin (2007) yaptıkları TKY'nin örgütsel güven alt boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif ilişki olduğunun belirlendiği çalışmaları ile uyumludur.

Son olarak diğer bir araştırma sonucu, TKY'nin personel ilişkileri alt boyutunun iş performansını ve iş tatminini pozitif yönde etkilemesidir. Personel ilişkileri ve iş performansı ile ilgili elde edilen bulgular, McGregor (1960) ve Khan ve diğerlerinin (2019) yaptıkları çalışmalarda elde ettiği personel ilişkilerinin iş performansını olumlu etkilediğinin belirlenmesi ile uyumludur. Personel İlişkileri ve iş tatmini ile ilgili elde edilen bulgular, Khan ve diğerlerinin (2019) ile Kabak ve diğerlerinin (2014), Türkiye'deki hizmet sektöründe bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada çalışan ilişkileri ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucu ile uyumludur. Bu bulgulara göre, organizasyonlarda üst yönetim kaliteye olan güvene ve bu konudaki liderliğe sahip olduklarında çalışanların iş tatmin düzeyi artmakta ve temel iş faaliyetlerinin yapılması olarak tanımlanan görev performansları ile gönüllü olarak uyguladıkları ve kurumsal bütünlüğe katkı sağlayan bağlamsal performansları da artmaktadır.

Örgütler rekabet ederken, kendileri için en önemli unsurlardan biri olan insan faktörüne değer vermelidirler. Kurumların çalışana gerekli değeri verdiğinin göstergesi olarak iş tatmin ve iş performans düzeyinin artması gösterilebilir. İş tatmini ve iş performansı artan çalışanlar kurumun amaç ve hedeflerine uygun olarak kuruma yeterli faydayı sağlayacaklardır ve böylelikle TKY unsurlarını da yerine getirmiş olacaklardır. Bu ise, rekabet ortamında örgüte avantaj sağlayacaktır. TKY ortamının sağlanmasından firmaların üst yönetim ekibine de görevler düşmektedir. Üst yönetimin kalite unsurunu benimsemesi ve tüm çalışanların toplam kaliteyi arttırmaya yönelik teşvik edilmesi için tüm çalışanların katılımının sağlanması gerekir. Örneğin; organizasyonun tüm bölümlerinin katılacağı, müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetinin maliyetler düşürülerek yapılması gibi unsurlar hakkında hedef ve fikirlerin beyan edileceği bir ortam oluşturulabilir.

Çalışanların beklenen düzeyde performansa sahip olmalarını sağlamak için örgüt içinde güvenin sağlanması gerekir. Tedarikçiler, müşteriler ile üst yönetim ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güvenin oluşması için üst yönetimin tüm çalışanlar arasında iyi ilişkiler oluşturma, görev ve sorumluluklarını belirleme ve çalışanların görev becerilerini geliştirme yönünde çalışma yapması gerekir. Bunun için; çalışma ortamında uygulanabilir kurallar belirlenebilir, örgüt içindeki iletişimin iyi olması için çalışmalar yapılabilir, örgüt içinde kararlara katılım için çalışanlar teşvik edilebilir ve sürekli eğitim sistemi oluşturularak çalışanların üstün yeteneklerle donatılması sağlanabilir.

Bu konuda araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara da bazı öneriler sunulabilir. İlk olarak, özellikle çalışmanın uygulanabilirliğini kolaylaştırmak amacıyla kavramsal modelde, TKY'nin tüm alt boyutları ele alınmamış ve ölçümler üç alt boyut üzerinden gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda TKY'nin diğer alt boyutlarıyla çalışmalar gerçekleştirilebilir. İkinci olarak bu çalışmada, çalışma ortamı içerisinde en çok çalışmalar yapılan ve tartışılan tutumlardan biri olan iş tatmini dikkate alınmıştır. Örgütsel bağlılık, işe tutulma gibi tutumlar da dikkate alınabilir.

Tüm araştırmalar gibi, elbette bu araştırmanın da bazı sınırlıkları vardır. İlk olarak; araştırmanın tek sektörde yapılmış olması, önemli bir kısıttır. Farklı sektörlerde yapılacak araştırmalar ile daha farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. Bu araştırma, Kocaeli ilinde gerçekleştirilmiştir ve tek bir il olması da bir başka kısıt olarak ifade edilebilir. Bu çalışmada, TKY'nin tüm boyutlarının kullanılmamış olması da bir başka kısıttır. Anketle veri toplamanın güçlüğü de çalışmanın bir kısıtı olarak ifade edilebilir. Ek olarak, araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin verilerin tümünün aynı katılımcılardan toplanması sebebiyle tek bir kaynağın değerlendirilmesi ve yanlılığın oluşması ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

***Etik Kurul Onayı:***

*Bu çalışma için etik kurul onayı, Gebze Teknik Üniversitesi Etik Kurulundan 28/07/2021 tarih ve E-43633178-050.02.04-22158 belge numarası ile alınmıştır.*

***Ethics Committee Approval:***

*Ethics committee approval was received for this study from Gebze Technical University, Ethics Committee on 28/07/2021 and E-43633178-050.02.04-22158 document number.*

*Bu makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmış ve Turnitin kullanılarak intihal taraması yapılmıştır.*

*(This article was prepared in line with research and publication ethics and scanned for plagiarism by using Turnitin.)*

## REFERANSLAR

- Aktaş, H. & Şimsek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19 (3), 472 – 509.
- Arunachalam, T., & Palanichamy, Y. (2017). Does the soft aspects of TQM influence job satisfaction and commitment? An empirical analysis. *The TQM Journal*, 29(2), 385–402.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H.& Urdhwareshe, R. (2012). *Total Quality Management*. Delhi: Pearson.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. In W. C. Borman, & S. J. Motowidlo, *Human Performance* (10nd ed., pp. 99-109). Florida: Lawrence Erlbaum Associates.
- Call, M. L. & Ployhart, R. H. (2020). A Theory of Firm Value Capture From Employee Job Performance: A Multi-Disciplinary Perspective. *Academy of Management Review*. doi: 10.5465/amr.2018.0103
- Curkovic, S., Vickery, S.& Dröge, C. (2000). Quality-related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance. *Decision Sciences*, 31(4), 885-905.
- Dicke, T., Marsh, H. W., Parker, P. D., Guo, J., Riley, P., & Waldeyer, J. (2020). Job satisfaction of teachers and their principals in relation to climate and student achievement. *Journal of Educational Psychology*, 112(5), 1061–1073. <https://doi.org/10.1037/edu0000409>
- Elçi, M., Çam, E.& Müceldili, B. (2020). Kişi-Örgüt Uyumunun Görev ve Bbağlamsal Performans ile İlişkisi: İş Tutumlarının Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(4), 938-953.
- Eldin, A. İ. (2011). *IA-Quality - General Concepts and Definitions*. 1. Baskı, Egypt: IntechOpen.
- Eslami, J. & Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARNP Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Flynn, B. B., Sakakibara, S.& Schroeder, R. G. (1995). Relationship Between JIT and TQM: Practices and Performance. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1325-1360.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. *New York: The Free Press*, 32(2), 188-196.
- Fuoli, M., Weijer, J. & Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 87, 101-109.
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M. & Abbott, J. (2020). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, doi:10.1016/j.ijhm.2020.102778.
- Güzel, D. & Küçüköğlü, U. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4), 1707-1736.
- Jawahar, I. M. & Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance. *I Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jehangiri, R. (2017). Identification of Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(3), DOI:10.4172/2162-6359.1000420.
- Joiner, T. (2007). Total Quality Management and Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.



- Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S. & Tuncer, G. (2014). Strategies for employee job satisfaction: A case of service sector. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 1167-1176.
- Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2019). Total Quality Management practices and work-related outcomes. *International Journal of Quality & Reliability Management*. doi:10.1108/ijqrm-04-2018-0097
- Kim, M.-S. & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, Engagement, Innovative Behavior, and Job Performance in Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.
- Kumar, V., & Sharma, R. R. K. (2017). An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1530–1550.
- Lam, S. S. (1995). Quality Management and Job Satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4): 72-78.
- Lau, H. C. & Idris, M. (2001). The Soft Foundation of The Critical Success Factors on TQM Implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, 13(1): 51-60.
- McAdam, R. & Bannister, A. (2001). Business Performance Measurement and Change Management within a TQM Framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1): 88-108.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). *Job Performance. Handbook of Psychology*. 2. Baskı. Florida: John Wiley & Sons, Inc.
- Mullen, P. R., Malone, A., Denney, A., & Dietz, S. S. (2018). Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention Among Student Affairs Professionals. *College Student Affairs Journal*, 36(1): 94–108.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. NY: McGraw-Hill.
- Ooi, K., Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L.&Loke, A. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1): 62-77.
- Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Özden, Y. (1999). *Kalite ve Verimlilik*. In Y. Özden, *Eğitimde Yeni Değerler*. 2. Baskı, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Pincus, J. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Prajogo, D. I., & Cooper, B. K. (2009). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model. *Production Planning & Control*, 21(1), 26–35.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. doi:10.1108/rege-12-2017-008
- Padhi, N. (2012). The Eight Elements of TQM, <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/eight-elements-tqm/> (Et. 22.09.2021)
- Rich, B. L., Lepine, J. A.&Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Sahoo, S. & Yadav, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, 20(4), 810–829.
- Schweperker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Shenawy, E.E., Baker, I. and Lemak, D.J. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 442-471.

- Ugboro, I. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Ünlü, O. & Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans, Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 183-207.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Waldman, D. A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Yangınlar, G. & Kabul, N. U. (2020). Sivil Havacılık İşletmesinde Toplam Kalite Yönetiminin ve Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Turkish Studies*, 15(3), 2073-2092.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65-81.
- Yıldız, B. & Çakı, N. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Breysel Şükranın Aracı Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 69-86.
- Zaid, A. A., Arqawi, S. M., Mwais, R., Al Shobaki, M. & Abu-Naser, S. (2020). The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction and Behavior Intention in Palestinian Healthcare Organizations. *Technology Reports of Kansai University*, 62(3), 221-232.
- Zeitz, G., Johannesson, R. & Ritchie, J. (1997). An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation. *Jr. Group & Organization Management*, 22(1), 414-444.
- Zhang, Z., Waszink, A. & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755.