

İŞLETMELERDE UYGULANAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ¹

Aytaç AYDIN²
Kemal ÜÇÜNCÜ³
Taner TAŞDEMİR⁴

ÖZET

Günümüzde her büyüklükte işletme için çalışanın önemi tartışılmayacak kadar açıktır. İşletmeler, yoğun rekabet ortamında hedeflerine ulaşabilmek ve ayakta kalabilmek için çalışanların performansını artırıcı önlemleri almak zorundadır. Bu sebeple işletmeler, Toplam Kalite Yönetimini (TKY) işletme yönetimi sistemi içinde profesyonelce uygulayabilmelidir.

Bu çalışma kapsamında, Trabzon ilinde yer alan Arsin Organize Sanayi bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi sahibi 17 işletmede çalışan 247 kişiye düzenlenen anket formu uygulanmıştır. Anket formunda TKY'ye ait dört, çalışan performansına ait beş faktör ve bunlara ait 90 soru yer almış, yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda yeterli görülen 27 soru dikkate alınmıştır. Anket formunun değerlendirilmesinde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular TKY'nin genel anlamda çalışan performansı üzerinde pozitif bir etki gösterdiğini ortaya koymuştur. Bununla beraber, işletmelerde uygulanan TKY'de bazı problemlerin de olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Yapısal Eşitlik Modeli, ISO 9001:2000

JEL Sınıflandırması: C30, J53

THE EFFECTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT FACILITIES APPLYING IN ENTERPRISES ON EMPLOYEE PERFORMANCE

ABSTRACT

Today, enterprise of all sizes to be discussed for the employee's importance is clear. Enterprises in the intense competitive environment to achieve their goals and increase the performance of employees to be able to survive will have to take precautions. For this reason, enterprises should be able to practice professionally the Total Quality Management (TQM) in business administration system.

In this study, in Trabzon organized industrial area, 17 enterprises operating in various sectors with ISO 9001:2000 Quality Management System Certificate were considered. Questionnaire was administered to 247 people working in these enterprises.

In the survey, four factors about TQM, five factors about employee performance and 90 questions belonging to them were included. As a result of the explanatory factor analysis, the 27 questions finding enough were taken into consideration. Structural Equation Model was used for the evaluation questionnaire and the results are interpreted. The results revealed that TQM generally has a positive effect on employee performance. However, it is appeared that the TQM applied in firms have some problems.

Keywords: Total Quality Management, Structural Equation Modeling, ISO 9001:2000

JEL Classification: C30, J53

¹ Bu çalışma KTÜ Bilimsel Araştırma Birimi tarafından desteklenmiştir.

² Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, aytac@ktu.edu.tr

³ Yrd. Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, kucuncu@ktu.edu.tr

⁴ Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, tasdemir@ktu.edu.tr

1. Giriş

İşletmelerde, klasik yönetim anlayışından vazgeçilip, modern yönetim anlayışının benimsenmesiyle birlikte, işletmenin başarısı için işgücünün de teknoloji kadar önemli olduğu yöneticilerce ön plana çıkartılmıştır. İşletmelerde insanın ön plana çıkması, insan kaynakları departmanının oluşturulmasını ve buna bağlı olarak, insanları yönlendirici ve verimlerini artırıcı birçok sistemin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çalışanlarını ve performanslarını etkin bir şekilde yönlendirebilen işletmelerin rekabet gücünü arttırdığı görülmektedir (Tarlıg, 2006; 1).

Çağımızda işletmelerin en önemli yaşamsal kaynakları arasında kalite kavramı yer almaktadır. Kar elde etmek ve topluma hizmet amacıyla faaliyetlerini yürüten işletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri kalite mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Çünkü rekabet edebilmenin en temel şartı kaliteli mal ve hizmet üretmektir (Yılmaz, 2007;1).

Toplam kalite yönetiminde, iç müşterilere en az dış müşteriler kadar önem verilmekte, çalışanlar motive edilmekte, gerekli teknik ve bilgilerle donatılmaktadır. Böylece hatalar daha yapılmadan önlenmekte ve verimlilik artmaktadır. Ayrıca toplam kalite yönetimi proseslerin iyileştirilmesi ve modernize edilmesi ile firmanın mevcut kaynaklarını kullanarak daha çok üretim yapmasına olanak tanır. Bu da verimlilik artışı demektir (Şimşek, 1998; 231).

Toplam kalitenin önemli unsuru olan işbirliği, verimliliğin artırılmasında da önemli rol oynamaktadır. Kurumda çalışan herkes verimlilik artışına katkıda bulunabilir. İşte bundan dolayıdır ki, verimliliğin artırılması, sosyal anlayışın ve iş barışının egemen olduğu bir ortam içerisinde takım çalışması yapmak suretiyle sağlanabilir (Ersen, 2003; 107).

TKY geçişle birlikte işletme organizasyonu revize edilirken mevcut işler gözden geçirilmekte ve çalışanların çok yönlü olmasını sağlayacak biçimde işlerin bazıları birleştirilmektedir. Ayrıca çalışanlara işin bir parçasını değil, işin bütününe anlama olanağı tanınmakta ve işin nerede, nasıl ve ne şekilde başladığı ve bittiği açıklanmaktadır. Bu şekilde çalışanlara yaptığı işin önemi vurgulanmaktadır. (Bolat, 2000; 137)

TKY'nin uygulanmasıyla, devamsızlıklar ve işten ayrılmalar azalmaktadır. Kalite grupları sayesinde hem departman içi hem de departmanlar arası ilişkiler kuvvetlenmekte ve kalite gruplarının önerilerinin uygulanması, çalışanlarda yetkin olma hissi yaratmaktadır. Aynı zamanda güven ve moral artmaktadır. (Şimşek, 1998; 233).

Moral üzerinde olumlu yönde bir gelişme, çalışma ortamına etki eden etmenleri yönetimin düzenlemesi ile sağlanır. Bu etmenler, çalışma yöntemlerindeki değişiklikler, yöneticiler veya yönetim felsefesindeki değişiklikler, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, çalışma grubundaki değişiklikler, yani grubu oluşturan bireyle-

rin arasına yenilerini almak veya bir kısmını çıkarmak gibi sayılabilir (Eren, 2003; 200).

TKY’de çalışanlara adil ücret verilmekte, ayrıca başarılı çalışanlar çeşitli şekillerde ödüllendirilmektedir. Bu kapsamda çalışanlara maddi ve maddi olmayan ödüller verilmektedir (Bolat, 2000;137).

Toplam Kalite Yönetiminde tüm çalışanların yeniliklere açık, istekli olmaları ve çalışmalara aktif katılmaları gereklidir (Şale, 2001; 40). Kararlara katılan birey, kendisini otoritenin bir parçası olarak algılayacak ve kararların yürütülmesinden sorumluluk duyacaktır. Ayrıca işgörenler, olumlu tutumlar oluşturacaklar daha çok tatmin olduklarını hissedebilecekler ve dolayısıyla da daha iyi iş çıkarmak için daha çok çaba ve özen göstereceklerdir. Bu durum ise hataları azaltacak, güveni artıracak buna bağlı olarak da kalite, verim yükselecektir (Yeniçeri, 2009; 241).

Toplam kalite yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkilerinin incelendiği bir araştırmada TKY’ nin katılımı sağladığı, çalışanların memnun edilmesine öncelik verdiği, çalışanların yenilik ve değişikliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırdığı, çalışma hayatının kalitesine katkıda bulunduğu çalışanların motivasyonunu artırdığı ve performanslarını olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır (Ekici, 2009; 109).

Yapılan bir diğer araştırmada Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmelerinde çalışan işgörenler Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörelere göre otel işletmelerinin iş niteliği ve imajına, otel işletmelerinde çalışma sürelerinin fazlalığına ve otel işletmelerinde kariyer çalışmalarının teşvik edilmesine daha olumlu baktıkları belirlenmiştir (İnce, 2007; 256).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda, bir kurumda TKY prensipleri uygulanmasıyla öğretmenlerin performansını artıracığına, deneklerin % 90’ ı inanmaktadır. Öğretmenlerin performansının artacağına olan inanç, deneklerin cinsiyetine, görev yaptığı okulun niteliğine, yaşına ve kıdemine ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermemekte, ancak görev yapılan okulun niteliğine göre farklılık göstermektedir (Tahtabaş, 2009; 87).

TKY uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın ilk bölümünde, TKY’ nin öğeleri ve çalışan performansını etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılacaktır. İkinci bölümde çalışmanın yapıldığı alan, istatistiksel yöntemler ve test edeceğimiz model hakkında bilgiler verilecektir. Üçüncü bölümde çalışmaya ait bulgular, dördüncü bölümde ise sonuç ve öneriler yer alacaktır.

Bu çalışma kapsamında Trabzon Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi sahibi işletmelerde yapılmıştır. Dolayısı ile sonuçlar Türkiye genelinde yorumlanamaz.

1.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır. İlk zamanlarda, günümüz TKY anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol gibi bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir (Kanbur, 2008; 28).

TKY'de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan "Müşteri Tatmini", TKY'nin ana felsefesinde yerini almıştır. TKY'yi kısaca; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir (Kanbur, 2005; 5).

TKY felsefesi ilkelerinden iç müşteri memnuniyeti ilkesinin işgören performansına etkisi şu noktada karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki: İşgörenler, problem çözümü için problemi sahiplenmek ve sorumluluğu kabul etmek, gelişmeler için aktif olarak fırsat aramak, takımlarda bilgi ve deneyimi serbestçe paylaşmak, müşteri için değer yaratmaya odaklanma fırsatını yaratmak, örgüt hedeflerini ilerletmek için yaratıcı ve yenilikçi olmak, örgütü müşterilere, yerel topluluklara ve topluma karşı daha iyi temsil etmek, örgütün parçası olmaktan heyecan ve gurur duymaktadır. Herkesin katılımıyla oluşan bir işten işletmeler daha fazla verim alabilmektedirler (Erkoç, 2006; 266, Özgör, 2008; 51)

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır (Akal, 1992;35). Günümüzde, organizasyonel performansı belirleyici unsurun çalışan insanlar olduğunun açıklıkla fark edilmesi çalışma yaşamı kavramını öne çıkarmış ve bu konudaki uygulamaların önemini artırmıştır. Çalışanların yenilik yapma ve yaratıcı olma potansiyeli organizasyonların rekabetçi üstünlüğünün temel bir kaynağıdır. Bu kaynağın en iyi şekilde kullanılabilmenin yolu da ona yüksek kalitede bir çalışma ve yaşama ortamı sağlamaktır (Barutçugil, 2004; 395)

TKY' de liderin başlıca 5 işlevi vardır. Bunlar; planlama yapma, grup değerlerinin oluşumunu yönlendirme, grup sürecini değerlendirme, üyelerde bir gruba ait olma duygusunu geliştirme ve özdeşleşme gücünü geliştirmedir. Bu işlevleri yerine

getiren liderler kalite sisteminin oluşmasını ve çalışmasını temin edebilirler. (Doğan, 2002; 87). Üst yönetimin liderliği ile işgören güçlendirmesi ve sorumluluk alma kavramları arasında da güçlü bir bağlantı vardır. (Ugboro, 2000; 264, Cura, 2008; 20).

TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuçta ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir (Yağar, 2007; 22).

Çalışma kapsamında toplam kalite yönetimi unsurları içerisinde yer alan faktörler; müşteri odaklılık, yönetimin liderliği, tam katılım, sistem süreç analizi ve önce insan anlayışı olmak üzere beş grupta toplanmıştır (Serin, 2004;18, Cura, 2008;19, Tahtabaş, 2009;20, Kaptan, 2007;32).

1.1.1. Müşteri Odaklılık

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır. Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar (Özgür, 2009; 33).

Tedarikçinin kendilerinden istenenleri ne kadar iyi anladıklarına bağlı olarak etkili bir müşteri-tedarikçi ilişkileri ağının kurulması, üretilen hizmetin ve malın son kullanıcıları olan dış müşterilerinde tatmini sonucunu doğuracaktır.

1.1.2. Yönetimin Liderliği

Toplam kalite yönetimi yolculuğunun mükemmel ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için, üst yönetimin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi ve önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekir.

Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Toplam kalite yönetimi de organizasyona yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişiktir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç sonunda göstereceği inanç, destek ve katılımı ile sağlayabilir (Yeşilbayır, 2007;50).

1.1.3. Tam Katılım

TKY anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite seviyesine ulaşılması, bütün şirket çalışanlarının ortak hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleşebilir (Şimşek, 2006;38).

Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin çalışanların işe motive edilmesinde rolü olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara inisiyatif vermesiyle sağlanır (Ersen, 1997;72). TKY stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır (Peşkircioğlu, 1996;35).

1.1.4. Sistematik Süreç Analizi

TKY'de en alt düzeydeki yöneticilerden en üst yönetim sistemlerine kadar, bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları sürekli gelişme prensibine göre düzenlenmektedir. Daha iyiye daha kaliteliye ulaşmak için sürekli gözden geçirme ve asla tatmin olmama görüşü hakimdir. Bütün çalışmalar ve bütün ürünler daha iyi yapılabilir ve elde edilen kalite seviyesinden daha yüksek bir kalite seviyesi her zaman vardır. Yüksek bir kalite seviyesine çıkarak rakipleri geride bırakmak, her zaman bu durumun devam edeceği anlamına gelmez. Çünkü bir süre sonra rakiplerde bu seviyeye ulaşacaktır. Bu nedenle rekabet gücünü yitirmemek için sürekli gelişmede olmak ve yüksek kalite seviyesi hedeflenmelidir (Gündoğdu, 1997;45)

1.1.5. Önce İnsan Anlayışı

Kaliteyi esas alan yönetimlerde odak noktası insan kaynaklarıdır. Çalışanların olumlu yönlerini ortaya çıkarabilmek ve kalite hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilecek değişimlere karşı oluşabilecek direnci ortadan kaldırmak için daha başlangıçta onlara gerekli açıklamalar yapılmalı ve bu yeni sistemi benimsemeleri için gayret göstermelidir. Bu yönde yapılacak en önemli çalışma eğitimidir. Çalışanlara verilecek eğitimlerde kalite felsefesi ve işleri nasıl değil niçin yaptıkları öğretilmektedir. Çalışanların çok boyutlu ve değişken işlerde başarılı olabilecek, işlerin ne gerektirdiğini bilen ve sürekli öğrenmeye açık insanlar haline gelmesi amaçlanmaktadır (Tümer, 1996;50).

1.2. ISO 9000 Belgesi

ISO 9001:2000, Uluslar arası Standartlar Organizasyonunun yayınlamış olduğu kalite güvencesi sistem standardıdır. Bu standart ürünlerin taşınması gereken özellikleri değil, ürünlerin üretilmekte olduğu sistemin taşınması gereken şartları tanımlamaktadır. Standart; bir işletmedeki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama gibi alınan kararların son ürün kalitesini etkileyen tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır. ISO 9001:2000 belgesi alan bir işletmede faaliyetler kontrol altına alınmış, faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü, çalışanların yetki ve sorumlulukları netleştirilmiştir (Çetin vd. 2001;365).

ISO 9000 bir kalite yönetim sisteminin uygulanması için yol gösterici bir standarttır. Amacı organizasyonun kaynaklarının yönetimini, personele otorite ve sorumluluğunun dağıtımını ve personeller arası organizasyonel yapının gelişimini sağlamak için politika ve hedefleri kurmaktır. Bunlar müşteri memnuniyetini, değer

katılmış servis ve ürünleri ve verimli maliyet yönetimlerini amaçlar (Kayhan, 2006;7).

1.3. Çalışanlarda Performans Faktörleri

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da belirtilmektedir (Tarlıg, 2006;4).

İşletmenin hangi kademesinde olursa olsun, tüm işgörenler iş tanımlarına ve bu iş tanımlarına bağlı olarak, etkin bir şekilde yerine getirmek zorunda oldukları görevlere sahiptirler. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımı sınırları içerisinde girmektedir. Tüm çalışanlar işletmeye gelmelerinden itibaren, iş tanımları çerçevesinde, bilgi ve becerilerini kullanmakta ve karşılığında işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler (Erdoğan, 1991;154). Bu çerçevede, işletme içerisinde yer alan çalışanların bireysel performansının yüksekliği ya da düşüklüğü, örgütlerin performansını arttıran ya da azaltan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan performansını etkileyen gözlenebilir veya gözlenemez birçok faktör olmakla beraber şu şekilde sınıflandırılabilirliği düşünülmüştür;

1.3.1. İş Doyumu

İş doyumunu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Diğer bir ifade ile iş doyumunu, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir yani, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Aynı zamanda iş doyumunu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir (Ayдын vd., 2007;129).

İşletmelerde çalışanların iş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. İş doyumunu kişinin yaşam doyumunu ile de yakından ilişkilidir. İşten doyumunsuzluğun ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu vd., 2002;272).

1.3.2. Çalışma Ortamı

Bireysel performansını etkileyen diğer bir etmen ise çevredir. Günümüz örgütleri açık sistem yaklaşımı ile karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, örgütler sürekli olarak çevre ile etkileşim içerisinde olmakta ve bu da çalışanın bireysel per-

formansını etkilemektedir. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, ekonomik, ideolojik ve kültürel yapısı örgütün başarısını ve dolayısıyla personelin başarısını etkilemektedir (Baydar,1995;8).

1.3.3. Motivasyon

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözümleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur. Böylece verimi ve iş ahlakını artırma amaçlarına ulaşma olanağı sağlanır (Öztürk ve Dündar, 2003;58, Taşdemir ve Aydın, 2007;134).

1.3.4. Stres

Çağımızın en önemli sorunlarından biri olan stres ve stresin çalışma yaşamındaki etkileri çalışanlar üzerinde ciddi sıkıntılara yol açmakta ve bu rahatsız edici, baskıcı durumdan çalışma yaşamının bireyleri kurtulmak istemektedir. Sebepleri ve sonuçları kişiden kişiye değişmekle birlikte stres konusunda yapılan araştırmalar bu rahatsız edici duruma belli bir açıklık getirmeye çalışmakta ve stresin olumsuz sonuçlarına karşı tedavi edici yöntemler geliştirmektedirler (Cam, 2006;2).

2. Materyal ve Yöntem

Çalışma, Trabzon Organize Sanayi Bölgesinde farklı sektörlerde yer alan, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı belgesine sahip, 17 işletmedeki 247 çalışana uygulanmıştır.

Çalışmada verilerin elde edilmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sırasında oluşturulan anket formu yüz yüze görüşme tekniği ile doldurulmuştur. Cevaplanması gereken anket sayısı hesaplanırken, 17 işletmede çalışan 758 kişiye ulaşılmaya çalışılmış ancak 247 anket geri dönmüştür. Sonuçlar SPSS 13.0 paket programı ve AMOS 5.0 programı ile analiz edilmiştir.

Ankette işletmelerdeki kalite uygulamaları ile çalışan performansının belirlenmesine yönelik 27 soru bulunmaktadır. Soruların tümüne ait cevaplar beş noktalı likert ölçeği (1:Hiç katılmıyorum,.....,5:Tamamen katılıyorum) kullanılarak alınmıştır.

Anket formu hazırlanırken daha önceki çalışmalarda kullanılan anket sorularından faydalanılmıştır (Eroğlu, 2004;266, Serin, 2004;270).

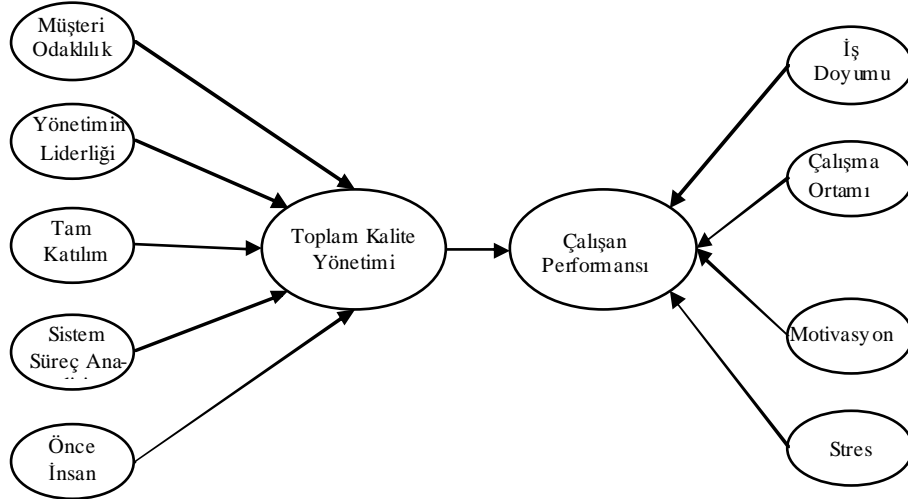
2.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM), bir istatistik modelleme tekniği olup ölçülen ve ölçülemeyen değişkenler arasındaki sonuç-sebep ilişkisini ortaya koyar. YEM'ler son yıllarda hızlı bir gelişme eğilimi göstermiş ve çoklu regresyon gibi bir amaç sergilemektedir. Fakat bu yöntemler çoklu regresyon tekniğinden çok daha güçlü olup, modeldeki interaksiyonları, doğrusal olmayan ilişkileri, bağlı değişkenler arasındaki kovaryans yapısını, ölçüm hatalarını, hatalar arasındaki kovaryans yapıyı, çoklu gözlenemeyen (latent) değişkenleri ve bunlar arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan kovaryans fonksiyonlarını incelemektedir. Bu anlamda YEM'ler çoklu regresyon, path analizi, faktör analizi, zaman serisi analizi ve kovaryans analizi gibi birçok analiz tekniğine göre daha güçlü ve bunlara alternatif olan yöntemler içermektedir. YEM, hipotezleri kurulan parametrelerin ilişkilerini tanımlarken, dolaylı ya da dolaysız, bağımlı ya da bağımsız, ölçülen veya ölçülemeyen özellik taşımalarını göz önünde bulundurarak, hipotezlerin matematiksel bir modelde test edilmesini sağlar (Şehribanoğlu, 2005;1).

2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin, çalışan performansı üzerine etkilerinin gösterildiği kavramsal model Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1: Kalite Yönetimi ve Çalışan Performansını Gösteren Kavramsal Model



Model oluşturulurken savunulan hipotezler şu şekilde sıralanabilir ($\alpha=0,05$).

- H₁: Sistem süreç analizinin çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.
- H₂: Müşteri odaklılığın çalışanlarda iş doyumuna üzerine etkisi vardır.
- H₃: Önce insan anlayışının iş doyumuna üzerine etkisi vardır.
- H₄: Tam katılım uygulamasının iş doyumuna üzerine etkisi vardır.
- H₅: Yönetim liderliğinin iş doyumuna üzerine etkisi vardır.
- H₆: Önce insan anlayışının çalışan motivasyonu üzerine etkisi vardır.
- H₇: Önce insan anlayışının stres üzerine etkisi vardır.
- H₈: Tam katılım uygulamasının motivasyon üzerine etkisi vardır.
- H₉: Tam katılım uygulamasının stres üzerine etkisi vardır.
- H₁₀: Yönetim liderliğinin motivasyon üzerine etkisi vardır.
- H₁₁: İş doyumunun motivasyon üzerine etkisi vardır.
- H₁₂: Çalışma ortamının stres üzerine etkisi vardır.

3. Bulgular

3.1. Ölçüm Modeli

Ölçekte yer alan değişkenler Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yardımıyla tanımlanmaya çalışılmış, daha sonra ölçekte yer alan değişkenlerin güvenilirlikleri (cronbach's alfa) test edilmiş ardından da ölçek geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.

Faktör analizine geçmeden önce veri setinin uygunluğunun Kaiser–Mayer–Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile test edilmesi gerekmektedir. KMO gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir ve bu oranın 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir (Sharma, 1996;116). Çalışmada KMO değeri 0,898 olarak bulunmuş ve çalışmanın faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Veri setinin uygunluğu belirlendikten sonra faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi ve Varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak faktörlerin indirgenmesi sağlanmıştır. Faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olan faktörler seçilmiştir. Analize dahil edilen değişkenlere cronbach's alfa güvenilirlik testi yapılmış katsayının 0,70'in üzerinde olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo1'de açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Açıklanan Varyans (%)
Müşteri odaklılık	3	0,84	75,97
Önce insan anlayışı	3	0,83	74,16
Tam katılım	3	0,84	75,19
Sistem süreç analizi	3	0,85	75,97
Yönetimin liderliği	3	0,88	80,06
İş doyumunu	3	0,83	74,71
Fiziksel çevre faktörleri	3	0,81	72,01
Motivasyon	3	0,81	72,01
Stres	3	0,83	74,40

Tablo 1’de görüldüğü gibi ölçeğin güvenilirlik aralığı 0,81 - 0,85 arasında, açıklanan varyans aralığı ise % 72 - % 80 arasında değişmektedir. Güvenilirlik katsayısının 0,7’den büyük, açıklanan varyansın % 66’dan büyük olması modelin güvenilir ve geçerli olduğunun göstergesidir (Eroğlu, 2004). Analizde kullanılacak değişkenlere ait soruların literatürde yer alan koşullar dahilinde kabul edilebileceği görülmüştür.

Ölçüm modelinin uygunluğunun test edilmesi amacıyla AMOS programı ile DFA uygulanmıştır. Tablo 2’de ölçüm modeline ait uyum indeksleri görülmektedir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi ölçüm modelinin kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu belirlenmiştir. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index, Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), NFI (Normed Fit Index, Normlanmış Uyum İyiliği İndeksi), GFI (Relative Fit Index, Göreceli Uyum İyiliği İndeksi), CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi) indeksleri sırasıyla 0,88; 0,93; 0,92 ve 0,96 bulunmuştur. Söz konusu bu indekslerin 0,80 ile 0,90 arasında olması genel kabul görürken 0,90’ın üzerinde olması iyi uyumu ifade etmektedir. Diğer bir indeks olan RMR (Root Mean Square Residual, Artık değerlerin kök ortalama karesi) 0,036 olarak elde edilmiştir. RMR indeksinin 0 ile 1 arasında olması gerekir ve 0,05 den küçük olması iyi uyumu gösterir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation, Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi) analiz sonucunda 0,065 olarak saptanmıştır. RMSEA indeksinin de 0,05 den küçük olması iyi uyumu gösterirken 0,10’ın üzerinde olmaması gerekmektedir. Bu sonuçların yanında χ^2/df oranı 2,029’dur ($\chi^2=162,32$, $df= 80$). χ^2/df oranının 0,10 ile 3 arasında olması uygun görülürken 2’den küçük olması “iyi” olarak değerlendirilir. Uyum indekslerinden (Ustasüleyman, 2008;169, Sanders, 2007;1339, Cengiz ve Kırkibir, 2006;329).

Tablo 2: Ölçüm Modeline Ait Uyum İndeksleri

Model Uygunluk Değerleri	Model	Uyum İndeksleri	
		İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	162,32	-	-
df	80	-	-
χ^2/df	2,029	$0 \leq \chi^2/df \leq 2df$	$2df \leq \chi^2/df \leq 3df$
RMSEA	0,065	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
RMR	0,036	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
GFI	0,92	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,88	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	0,93	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	0,96	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$

Ölçüm modelinin uyum indekslerini sağlamasından dolayı modele herhangi bir modifikasyon uygulanmamıştır.

Ölçüm modelinde iki tür güvenilirlik ölçüsü olan faktörlerin açıklanan varyansı ve faktörlerin güvenilirlik katsayıları Tablo 3’de görülmektedir. Açıklanan varyans tahminleri, her bir faktörün ilgili gözlenen değişkenlerde açıkladığı toplam varyans değerini göstermektedir. Faktörlerin açıklanan varyans değerleri standart tahmin değerlerine göre hesaplanmış ve kabul edilebilir sınır olan 0,50’ nin üzerinde olduğu görülmüştür (Gürsoy ve Gavcar, 2003:917). Tablo 3’de ölçüm modeline ait açıklanan ortalama varyans ve güvenilirlik değerleri görülmektedir.

Diğer bir güvenilirlik ölçütü olan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise belirli bir faktöre yüklenen değişkenin içsel güvenilirliğini belirtmektedir ve cronbach’ s alfa katsayısına benzer olarak hesaplanmaktadır (Rodriquez ve Hemsworth, 2005:225; Gürsoy ve Gavcar, 2003:916, Ustasüleyman, 2008:171). Tablo 3’e bakıldığında faktörlerin güvenilirlik katsayıları alt limit olan 0,70’ in üzerinde bir değer almışlardır.

Tablo 3: Ölçüm Modeline Ait Açıklanan Ortalama Varyans ve Güvenilirlik Değerleri

	Değişkenler	Faktör Yüklere	AOV*	Güvenilirlik
Müşteri odaklılık	MO1	0,869	0,76	0,91
	MO2	0,897		
	MO4	0,848		
Önce insan anlayışı	Öİ6	0,835	0,74	0,90
	Öİ8	0,884		
	Öİ9	0,864		
Tam katılım	TK3	0,889	0,75	0,90
	TK4	0,872		
	TK5	0,839		
Sistem süreç analizi	SSA4	0,860	0,76	0,90
	SSA5	0,889		
	SSA6	0,865		
Yönetim in liderliği	YL1	0,879	0,80	0,92
	YL2	0,925		
	YL3	0,880		

*AOV: Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)

3.2. Yapısal Modele Ait Uyum İndeksleri

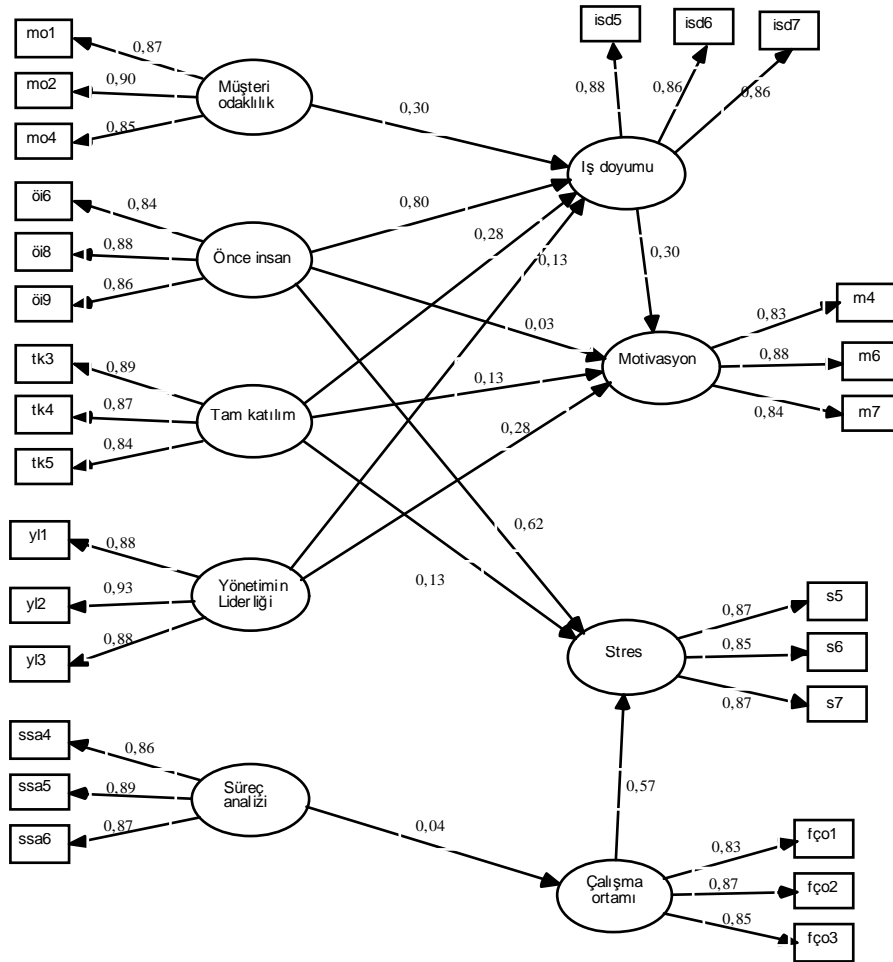
Oluşturulan modelin yapısal eşitlik modeli analizi ile test edilmesi sonucu ortaya çıkan sonuçlara ait uyum indeksleri Tablo 4' de verilmiştir.

Tablo 4: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksi

Model Uygunluk Değerleri	Model	Uyum İyiliği Değerleri	
		İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	500,67	-	-
df	302	-	-
χ^2/df	1,658	$0 \leq \chi^2/df \leq 2df$	$2df \leq \chi^2/df \leq 3df$
RMSEA	0,052	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
SRMR	0,065	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
GFI	0,87	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,85	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$

Tablo 4' de yer alan uyum indeksi değerleri model geçerliliğinin test edilmesinde kullanılan kabul görmüş değerlerdir. Modelimize ait değerlere bakılacak olursa χ^2 ve χ^2/df indisleri iyi uyumu işaret ederken, RMSEA (Root Mean Square Error Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), GFI (Goodness of Fit Index) ve AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde oldukları görülmüştür (Ustasüleyman, 2008;169). Şekil 2' de yapısal modelde yer alan parametreleri gösteren AMOS çıktısı görülmektedir.

Şekil 2: Yapısal Model



3.2. Yapısal Model Hipotezleri

Çalışmamızın temelini oluşturan hipotez testi sonuçları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde müşteri odaklı çalışmanın çalışanların iş doyumu üzerinde negatif, yönetimde önce insan anlayışının iş doyumu üzerinde pozitif, tam katılımın çalışan stresi üzerinde negatif, yönetim liderliğinin ve iş doyumunun motivasyon üzerinde pozitif, fiziksel çevre faktörlerinin stres üzerinde pozitif ve % 5 anlamlılık seviyesinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: Hipotez Testi Sonuçları

Regresyon Katsayıları	Tahmin	Standart Hata	P değeri	Hipotez
İş doyumunu ← müşteri	-0,295	0,136	0,03	Kabul
İş doyumunu ← insan	0,801	0,115	0,0001	Kabul
İş doyumunu ← katılım	0,280	0,161	0,082	Red
İş doyumunu ← liderlik	0,124	0,111	0,264	Red
Çevre ← analiz	-0,043	0,081	0,591	Red
Motivasyon ← insan	0,031	0,122	0,802	Red
Stres ← insan	-0,101	0,118	0,392	Red
Motivasyon ← katılım	0,130	0,111	0,242	Red
Stres ← katılım	-0,621	0,147	0,0001	Kabul
Motivasyon ← liderlik	0,277	0,092	0,002	Kabul
Motivasyon ← iş doyumunu	0,303	0,095	0,001	Kabul
Stres ← çalışma ortamı	0,570	0,091	0,0001	Kabul

4. Sonuçlar ve Öneriler

Analiz sonuçları incelenecek olursa çalışanlarda iş doyumunu üzerine etkisi olan faktörler müşteri odaklılık ve yönetimin önce insan anlayışını benimsemesidir. Ancak müşteri odaklılığın iş doyumunu üzerinde negatif bir etki yarattığı ortaya çıkmıştır. Günümüz rekabet ortamında müşteriye kaliteli ürün sunmanın yanında, bu ürünü en hızlı biçimde teslim etmenin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda işletmeler üzerinde ciddi bir teslimat baskısı oluşmakta ve bu baskı çalışanlara doğrudan etki etmektedir. Baskı neticesinde çalışanlar üzerinde ortaya çıkan stres, iş tatminsizliğine ve hatta işten ayrılmaya kadar uzanan bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeplerden dolayı yönetimin müşteri isteklerini ön planda tutmasının, çalışan üzerinde iş tatmini açısından olumsuz bir etki yarattığı ortaya çıkmıştır. Bununla beraber yönetimin önce insan yaklaşımının beklenildiği gibi çalışanlarda iş doyumunu artırdığı görülmüştür. Bu sonuç literatür ile uyum göstermektedir (Günbatan, 2006). Örgütler, çalışanlarının kararlara katılımını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır. Aksi takdirde TKY'nin işletmede benimsenmesinde son derece önemli rol oynayan katılım fonksiyonu giderek zayıflayacak ve işgücünün doyum-suzluğuna yol açacaktır (Kitapçı, 2006). Tam katılım ve yönetimin liderliği faktörlerinin iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri olmasına rağmen % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiki kabul görmemiştir.

Yönetimin karar alma sürecinde alt ve orta kademe çalışanların fikirlerini alarak tam katılım sağlama yaklaşımlarının, çalışanlarda ortaya çıkan stresi azaltıcı yönde etki gösterdiği belirlenmiştir. Bu durum literatür ile uyum göstermektedir (Paşa, 2007). Ayrıca işletme içerisindeki ortamın çalışanlarda stres yarattığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bize uygulama yapılan işletmelerdeki çalışma şartlarının çalışanlar için uygun olmadığını göstermektedir. Bununla beraber, önce insan yaklaşımının

stresi azaltıcı yönde etki yaptığı belirlenmiş ancak % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel kabul görmemiştir.

Yapılan çalışma sonucunda çalışan motivasyonu üzerinde etkili olan faktörlerin, yönetimin liderliği ve çalışanların iş doyumuna olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, gerçekte, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Başka bir deyişle, motivasyon tatmin yaratabilir (Günbatan, 2006; Babacan, 2000). İşletmelerde çalışanların motivasyonlarını artırmak için çeşitli içsel ve dışsal ödüller verilir. Dışsal ödül genelde yöneticilerin verdiği parasal ya da parasal olmayan ödüllerdir. İçsel ödüller ise takdir edilmek, başarıya duygusu v.b gibi ödüllerdir. Çalışanların aldığı içsel ve dışsal ödüller sayesinde sağladığı motivasyon onun iş verimliliğini yani yüksek performansını yansıtan davranışın artmasına yol açacaktır (Barutçugil, 2004).

Trabzon Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standardı belgesine sahip işletmelerde yapılan bu çalışma neticesinde ortaya konulan hipotezlerin tam anlamıyla kabul görmemesi işletmelerde uygulanan yönetim sisteminin tam anlamıyla toplam kalite yönetimini yansıtmamasından kaynaklanabilmiş olacağı tahmin edilmektedir.

Bu sonuçlar ışığında çalışan performansını artırmaya yönelik atılacak adımlarda dikkat edilmesi gereken noktalar;

- Çalışanların birer insan olduğu unutulmamalı, makina yatırımlarının yanında insana yatırım yapma gereği gözden kaçırılmamalıdır.
- Özellikle çalışanlar ile ilgili kararlar alınırken kendilerinin de alanları ve sorumlulukları dahilinde fikirlerinin alınması sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar kendilerine değer verildiği kanısına varabilir ve daha yüksek performans düzeyine ulaşabilirler.
- İşyeri fiziksel ortamının çalışan performansını etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Çalışanlar için tasarlanmış ergonomik çalışma ortamları performansı artırıcı, işgücü kayıplarını azaltıcı yönde etki etmektedir. Seçilen örnek grubuna ait işletmelerdeki fiziksel ortamın çalışanlar için uygun olmadığı belirlenmiş ve çalışanlar üzerinde stres yarattığı ortaya çıkmıştır.
- İşletmelerin sahip oldukları ISO belgesinin gereği olan yönetim anlayışını tam anlamıyla hayata geçiremedikleri bir gerçektir. Bu bağlamda yapılacak iyileştirmeler çalışanların performansında önemli bir artış sağlayacak ve genel işletme performansına da doğrudan etki edecektir.

Kaynaklar

AKAL Z. (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları:473, Ankara.

AKSU, G., ACUNER, A. ve TABAK, R., (2002), Sağlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı, 4:2, Ankara.

AYDIN, A., GEDİK, T., ÜÇÜNCÜ, K. ve YILDIRIM, İ. (2007), Minnesota İş Doyum Ölçeğine Göre Trabzon Mobilya Sektöründe Çalışanların İş Doyumunun Analizi, 13.Ulusal Ergonomi Kongresi, 6-8 Aralık Kayseri.

BABACAN, M. (2000), İş Tatmini ile TKY ilişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ. (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılığı, İstanbul.

BAYDAR, G. (1995), Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Uzmanlığı Tezi.

BOLAT, T. (2000), Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), Beta Yayın, İstanbul.

CAM, E. (2006), Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar, [Http://www.İnsanbilimleri.com/ Makaleler/ Psikoloji/ Calismayasaminda.htm](http://www.İnsanbilimleri.com/Makaleler/Psikoloji/Calismayasaminda.htm), 01 Mayıs 2006.

CENGİZ, E. ve KIRKBİR, F. (2006), Turizm İmajının Davranışsal Değişkenler ve Satınalma Sonrası Değerlendirme Faktörleriyle İlişkisine Dair Yapısal Bir Model Önerisi, Trabzon Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 11 (1), 321-335.

CURA, H. (2008), Toplam Kalite Uygulamalarının Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Ankara İlinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

ÇETİN, C., AKIN, B. ve EROL, V. (2001), Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Basım Yayın 2.Basım, İstanbul.

DOĞAN, E. (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, (Birinci Baskı). Ankara: Academyplus Yayınevi

EKİCİ, R. (2009), Toplam Kalite Yönetimi'nin Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri ve Petlas Lastik Fabrikasında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.

ERDOĞAN, İ. (1991), İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248.

EREN, E. (2003), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.

ERKOÇ, Z. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü.

EROĞLU, E., (2004), "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güven- ce Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 15, 49, 88-102.

ERSEN, H. (2003), Topyekun Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite, Ayhan Matbaacılık, 2. Baskı, İstanbul.

GÜNBATAN, A. (2006), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

GÜNDOĞDU, E. (1997), Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Eğitiminin Yeri ve Önemi. M.Ü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

GURSOY, D. and GAVCAR, E., (2003), "International Leisure Tourist' Involvement Profile", Annals of Tourism Research, Vol.30, No.4, pp.906-926.

İNCE, C. (2007), Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

KANBUR, E. (2005), Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir,

KANBUR, A ve KANBUR, E. (2008), Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 15 (1).

KAPTAN, K.B. (2007), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, G.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KAYHAN, N. (2006), Implementation of ISO 9001:2000 Quality Management System in Software Companies. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Programı, İstanbul.

KİTAPÇI, H. (2006), TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi, Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 39, 73-86.

LI, S. R., RAGU-NATHAN, T.S., and RAGU-NATHAN, B. (2005), Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices, Journal of Operations Management, No. 23, pp. 618–641.

ÖZGÖR, B. (2008), Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

ÖZGÜR, P. (2009), Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Tatmini Ve Bir Bankada Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

ÖZTÜRK Z. ve DÜNDAR H. (2003), Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 4, 2, 57-67.

PAŞA, M. (2007), Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

PEŞKİRCİOĞLU, N. (1996), “Toplam Kalite Yönetimi Ve Katılımcılık”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi, Özel Sayı.

RODRIQUEZ, C. and HEMSWORTH, D. (2005), “A Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Purchasing and Business Performance”, Total Quality Management Vol. 16, No. 2, pp. 215–230.

SANDERS, N. R. (2007), An Empirical Study Of The Impact Of E-Business Technologies On Organizational Collaboration And Performance, Journal of Operations Management, 25, 1332–1347.

SERİN, H. (2004), Organize Sanayi Bölgelerindeki Mobilya Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Doktora Tezi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon,

ŞALE, İ. (2001), Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ŞEHRİBANOĞLU, S. (2005), Yapısal Eşitlik Modelleri Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

SHARMA, S. (1996), Applied Multivariate Techniques, John Wiley& Sons Inc., Newyork.

ŞİMŞEK, M. (1998), Kalite Yönetimi, Alfa Basım, İstanbul.

ŞİMŞEK, M. (2007), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıalı Kültür Yayıncılığı, ISBN: 975-8486-32-2. İstanbul.

TAHTABAŞ, M. (2009), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TAŞDEMİR, T. ve AYDIN, A. (2008), Performansı Etkileyen Faktörler Ve Araştırma Görevlilerine Yönelik Çözüm Önerileri, VI. Ulusal Orman Fakülteleri Öğrenci Kongresi, Düzce Ün. Orman Fakültesi.

TARLIĞ, Y. T. (2006), Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İstanbul.

TÜMER, S. (1996), Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, s.50-54.

UGBORO, I. O. ve OBENG, K. (2000), "Top Management Leadership, Employee, Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organisations: an Empirical Study" Journal of Quality Management, 5, 247-272

USTASÜLEYMAN, T. (2008), Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi, Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, 10 (2), 161-179.

YAĞAR, H. (2007), Toplam Kalite Yönetimi İle Organizasyonel Performans İlişkisi Ve Finans Sektörü Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

YENİÇERİ, Ö. (2009), Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

YEŞİLBAYIR, S. (2007), Toplam Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YILMAZ, M. (2007), Kalite Yönetim Sisteminin İş Doyumuna Etkisi: Kalite Belgesi Bulunan Ve Bulunmayan Matbaa İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

EK 1. Anket Soruları

Müşterilerin mamulümüz hakkında kişisel görüş ve düşüncelerine ait bilgiler toplanır ve değerlendirilir
Yeni ürün tasarımında müşteri gereksinimlerine önem verilir
Müşterilerinizin ürün kalitenizle ilgili tatmin derecesi yüksektir
Firmamız müşteri isteklerini ön planda tutmaktadır
Müşteri beklentisi doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesi geliştirilmektedir
İşletmemiz düzenli olarak müşteri tatmini için araştırmalar yapar
İşletmemiz müşteri odaklı çalışmaktadır
Kalite amaçları müşteri istekleri doğrultusunda belirlenir
Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için sürekli geziler düzenlenir
Müşteri şikayetlerini çözümlenebilecek bir yönetim ekibi oluşturulmuştur
İşletme bünyesinde toplantılar düzenleyerek müşterilerin sorunlarını direkt olarak öğrenmek gereklidir
Müşterilerimizin miktar ve ürün karakteristiği bakımından şu andaki ve gelecekteki isteklerini biliyoruz
İşletmemizde ihtiyaçlar ve işgücü, müşteri istekleriyle etkili olarak ayrılmıştır
Yeni ürün dizaynında ve servis işlemlerinin yapılmasında müşterilerimizin isteklerini göz önünde bulundururuz
İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik ve düzenli olarak ölçülür
İşyerinde, çıkarlarımız gözetilir
İşyerinde fikirlerime saygı duyulur
İşyerinde, çalışanlar geçici sürelerde farklı bölümlerde görevlendirilir
İşyerinde, ana işim yanında farklı görevlerimde vardır
İşyerinde, işçilere bilgi ve becerilerini yükseltici eğitimler verilir
İşyerinde, işçilere motivasyon artırıcı faaliyet fırsatı verilir
İşyerinde, yöneticilerin tutumu adildir
Bütün çalışanlar için iyi bir kariyer planlama, eğitim ve proses gelişimi vardır.
İşçi esnekliği, çok yönlülük ve eğitimler performans gelişiminin desteklenmesi için aktif olarak kullanılır.
İşletmemiz, tedarikçilerin kalite ile ilgili faaliyetlerine sürekli olarak katılır
Üst yönetim kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır
Üst yönetim çalışanların kalite yönetimine bağlılığını artırmak için cesaret verir
Çalışanlar kalite yönetimi faaliyetlerine katılır
İşletmemizde kalite ile ilgili şikayetler dinlenir
Firmamızın tüm kısımları koordineli bir ortamda birlikte çalışırlar ve temas halindedirler
Firmamızda çalışanların kalite yönetimine katılımını artırmak için prim sistemi uygulanmaktadır
Sorunların çözümünde ekip çalışması uygulanır
Çalışanlar firmamızın başarısı için her türlü gayret ve çabayı sarfeder
İşyerinde, karar alınırken düşüncelerime önem verilir
İşyerinde, sadece verilen görevleri yaparım
İşyerine karşı kendimi sorumlu hissedirim
Çalışanlar kalitenin kendilerini sorumluluklarında olduğunu bilir
Üretim ve serviste meydana gelen hataları belirlemek, analiz etmek ve ortaya çıkılmalarını önleyici tedbirler alınmaktadır
İşyerinde sürekli olarak kaliteyi artırıcı faaliyetler uygulanır
İşyerinde değişimler büyük hacimlerde yapılır
Yeni ürünler üretilmeden önce iyice denenir ve gözlenir
İşletmemiz süreç kontrol ve geliştirme için PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlemler) kullanır
İşletmemizdeki kalite sistemi sürekli olarak geliştirilir
İşletmemizde kriz zamanında reaksiyon verme yerine sürekli iyileştirme uygulanmaktadır.
Üst yönetim, kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır

Üst yönetim, kalite ile ilgili kavram ve teknikler hakkında ki bilgilerini sürekli günceller
Üst yönetim, stratejik önemi olan toplantılarda kalite ile ilgili konuları tartışır
Üst yönetim, uzun dönem işletme başarısını gözler
Üst yönetim, kalite ve kurum misyonunu hakkında ileri görüşlü ve amaç tutarlılığı içindedir
Üst yönetim, çalışanlara yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermektedir
Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlamaktadır
Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.
Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.
Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır
Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir
Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır
Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır
Çalışanların fark edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların kalite yönetimine sadakatini teşvik eder
İşyerimde yaptığım işle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahibim
Çalışma ortamındaki gürültü şiddetinin fazlalığı performansımı düşürür
Çalışma ortamının yetersiz aydınlatılması sebebiyle performansım düşmektedir
Çalışma ortamı kışın yetersiz ısıtılmadığından performansım düşmektedir
Çalışma ortamı yazın çok sıcak olduğundan performansım düşmektedir
Çalışma ortamı çok kalabalık olduğundan performansım düşmektedir
Çalışma ortamımı sağlıklı ve güvenli bulmamaktayım
Çalıştığım işle ilgili olarak iş kazalarına karşı gerekli tedbirler alınmaz
Çalışma koşulları işimde verimsiz olmama sebep olur
Fabrikada iyi bir çalışma ortamı yoktur (oda, klima, teknik donanım vb.)
Toplumda "saygılı bir kişi" olma şansı verir
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabileme şansım vardır
Kendi yeteneklerimi kullanabileme şansım vardır
Başkaları için bir şeyler yapabileme olanağına sahibim
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabileme şansım vardır
Kendi kararlarımı bana uygulamaya şansı verir
Bu fabrikada çalışmaktan gurur duyuyorum
Ücret benim için en önemli tatmin aracıdır
Şu an aldığım ücretten memnunum
Ücretimi eğitim, bilgi, yeteneklerime uygun buluyorum
İşyerimde bana yapabileceğimden fazla iş verilmektedir
İşimle ilgili olarak gelecek korkum vardır
İhtiyacı duyduğumda arkadaşlarımdan yardım alamıyorum
İş kazalarından dolayı kendimi güvende hissetmiyorum
İşyerimde yöneticiler tarafından otoriter baskı uygulanır
Görevimle ilgili sorumluluklarım açık değildir
İşyerimin fiziksel çevresi çalışmak için uygun değildir
Çalışma arkadaşlarımla aramda devamlı problemler oluşmaktadır
İşimi sevmeyi yapmıyorum
Üzerimde işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı vardır
İşyerimde çalışanlar arasında ücret dengesizliği olduğunu düşünüyorum
Çalışanlar arasında dedikodu yaygındır