

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UNSURLARI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

Sevda SEVİMLER¹, Cengiz DURAN², Aysel ÇETİNDERE³

Özet: Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin unsurlarıyla işletme performansı arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmiştir. Araştırmada hipotezleri test etmede basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analizin sonucuna göre 0,05 anlamlılık seviyesinde performansı en fazla etkileyen Toplam Kalite Yönetimi unsurlarının büyükten küçüğe doğru; eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri şeklinde sıralandığı görülmüştür. Çoklu regresyon analizinde sadece dış müşterinin iç müşteriden daha fazla performansı etkilediği bulgulanmıştır. Elde edilen bulgular literatürü destekler niteliktedir. İşletmede verilen uygun bir eğitim ile literatür de vurgulandığı gibi; sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri ile ilgili konularda alt yapının kurulmasını sağlayacaktır. Bu nedenle verilen eğitimin etkinliği arttıkça TKY'ne ait unsurların etkinliği artacağı için işletme performansını da artacaktır. İşletme performansını artırmak isteyen yöneticilere; özellikle iç ve dış müşteriye, sonra da liderliğe yeterince önem vermeleri gerekliliği belirtilebilir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri, performans

ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ASPECTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND BUSINESS PERFORMANCE: THE CASE OF ESKİŞEHİR

Abstract:In this research the relationship between the aspects of Total Quality Management and business performance to test hypothesis, simple and multiple regression methods were used. According to the finding the most influential Total Quality Management aspect (at 0.05 significance level) are – from highest to lowest- respectively; education, continuous improvement, leadership, internal and external customer. Only multiple regression analysis indicated that external customer influenced performance more than internal customer did. Our findings supported existing literature. As mentioned in the literature, proper education in organization provides a foundation for continuous improvement, leadership, internal and external customers. Therefore as the efficiency of education increase lead to an increase in the efficiency of TQM aspects and this to an increase in business performance. Furthermore our findings suggest that managers who improve business performance must give particular importance to internal and external customers and then leadership.

Keywords: TQM, education, continuous improvement, leadership, internal and external customer, performance

GİRİŞ

Ülkeler arasında kitle iletişim araçlarının da gücüyle ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda engellerin kalktığı, uluslar arası rekabetin yoğun bir biçimde yaşandığı, çalışma ortamında insanın öne çıkması ve ne istediğini bilen müşterilerin artması işletmelerin mevcut yapılarını yeniden gözden geçirmelerine neden olmuştur. Artık çoğu işletme mevcut yöntemlerle küresel bir pazarda ayakta kalamayacağını anlamış ve köklü bir değişim arayışı içerisine girmiştir. Özellikle de bizim gibi gelişmekte olan ülkelerin kendilerini dış pazarlarda kabul ettirmeleri ve küresel bir pazarda sürekli olarak değişen pazar koşullarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmeleri açısından bu arayış daha fazla kendini hissettirmektedir. Bu anlamda yeni yönetim yaklaşımlarından en çok dikkat çeken anlayış toplam kalite yönetimi anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile işletmelerde tüm çalışanların katılımı, sürekli gelişme, insan kaynaklarının önemi ve müşteri önceliği gibi konular ön plana çıkmaktadır. Toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin başarıya ulaşması öncelikle üst yönetimin buna gönülden inanması ve kelimenin tam anlamıyla tutkuyla bağlanması gerekmektedir. Bu şekilde üst yönetim, işletmenin mevcut durumunu analiz ederek toplam kalite yönetimi çalışmalarına hangi noktadan başlayacağına karar verir. Aksi halde toplam kalite yönetimi çalışmalarında sürekliliğin sağlanması anlamında bir sonraki aşamaya geçmede ciddi sıkıntılar yaşanacaktır. Bu çalışmayla Toplam kalite yönetimine geniş bir perspektiften bakarak, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler ve süreçler bağlamında her birinin işletme performansı üzerindeki etkileri ve katkıları irdelenmiştir. Bu anlamda öncelikle Toplam kalite yönetiminin unsurları ortaya konarak bu unsurların her birinin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

Toplam kalite yönetimine etki eden faktörlerin analizini kolaylaştırabilmek ve üzerinde durulması gerekli hususların neler olduğunu belirleyebilmek adına toplam kalite yönetiminin unsurlarını gerek müşteriler gerekse işletmeciler açısından değişik boyutlarıyla ortaya koymak gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli unsurlar şöyle sıralanabilir;

- Müşteri Odaklılık
- Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği
- Sürekli Gelişme (Kaizen)
- Eğitim
- Takım Çalışması

¹ Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Mezunlu

² Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

³ Öğr. Gör. Balıkesir Üniversitesi, Tekstil Teknolojisi Programı

- Sıfır Hata

a. Müşteri Odaklılık

Bu unsur, mevcut ve gelişmekte olan müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini belirlemeyi, etkili müşteri ilişkilerinin yönetimini sağlamayı ve müşteri memnuniyetini nasıl ve ne kadar iyi bir şekilde belirleyeceğimizi ortaya koyar (Samson ve Terziovski, 1999: 396). Klasik yönetim anlayışında üst yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda yukarıdan aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde işletmeler yönetilmekteyken, yeni anlayışta amaç; müşteri istek, gereksinimleri doğrultusunda işletmelerin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerinde ötesine geçip, tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (Kağnıcıoğlu, 2002: 12).

Müşteri odaklı yönetimin uygulanabilmesi için öncelikle tatmin edilmesi gereken müşterinin tanımlanması ve müşterinin ne istediğinin bilinmesi gerekmektedir. Önce kalite anlayışıyla yola çıkan TKY, tatmin edilmesi gereken müşteriye iç ve dış müşteri şeklinde ikiye ayrılır.

a.a. İç Müşteri:

İç müşteri söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. İç müşteriyle ilgili olarak iki saptama yapmak yararlı olacaktır. İlki, işletme içerisinde çalışan herkesin işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçları olacaktır. İkincisi, işletme içerisindeki herkesin birbirini müşteri olarak görmesidir (Bolat, 2000: 28).

Müşteri mutluluğuna giden yol, en başta çalışan memnuniyetinden geçmektedir. Çalışan memnuniyeti denilince, genellikle maddi unsurlar (ücret, işyeri olanakları vb.) anlaşılmalıdır. En az maddi unsurlar kadar çalışanlarla yönetim arasında oluşturulan güven, takdir edilme, yönetime katılma, şeffaflık gibi çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik konular da dikkate alınmaya başlanmaktadır. (Çelik, 1993: 130). İşgörenlerin gerek maddi gerekse manevi konulardaki beklentileri karşılandıkça yaptıkları işe bağlılıkları artacak ve bu bağlılık işletmeye olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

a.b. Dış Müşteri

Dış müşteriler, işletmelerin ürünlerini kalitesine göre seçerek faydalarını maksimum kılmak isteyen kişilerdir. İşletmeler dış müşterileri, dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam anlayabilmek için pazar araştırmaları yapmalıdırlar. Müşterilerin beklentilerine uygun ürünleri geliştirmek için ar-ge harcamalarına önem vermelidirler. Ayrıca işletmeler mevcut ürünlerinde müşterilerin sesine (ya da isteğine) göre düzeltmeler yapmalı ve ürünlerde sıfır hata düzeyine ulaşarak müşterilerin tatminini en yüksek noktaya taşımalıdırlar (Şimşek, 2000: 53).

Müşteriler ürünleri seçerken o ürüne kendi bakış açılarıyla bir değer atfederler. Ürünün müşteri gözündeki değeri aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

Değer= (Ürün Kalitesi+Hizmet Kalitesi) / Alış Fiyatı+Ömür Maliyeti)

Müşteriler ürünleri seçerken ürünün kalitesiyle birlikte maliyetine de bakarlar. Burada müşteriler ürünlerin seçim kararını, kalite ve maliyetin birbirine göre göreceliğine bakarak verirler (Ören, 2002: 31). İşletmeler faaliyetlerini müşterilerden elde ettikleri gelirden karşıladıkları için uzun dönemde hayatta kalmak istiyorlar ise yüksek kaliteli düşük maliyetli ürün ya da ürünler üretmek mecburiyetinde olduklarını bilmelidirler.

b. Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği

Toplam kalite “mükemmelliği arayış” veya “sonsuz bir yolculuk” olarak tanımlanırsa, bu yolculukta organizasyon içinde tüm çalışanların izleyeceği, onlara yol gösterecek liderlerin bulunması gereklidir. Takdir edilir ki, mükemmellik arayışı uzun ve zahmetli bir uğraştır. Bu uğraşta çalışanların yollarını kaybetmemeleri, morallerini bozmamaları, cesaretlerini ve şevklerini yitirmemeleri, yıkılmadan kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri ancak yönetimin sürekli ve etkin liderliği ile mümkündür. Müşteri istek ve gereksinimlerinin işletmeyi yönlendirmesine izin veren liderler, tüm çalışanların yaptıkları işe karşı stratejik bakış açısı kazanmalarını ve işletmenin var olma sebebini hatırlamalarını sağlamış olurlar. (Duran ve Ece, 2010: 26). Liderler görev, görüş ve değerleri geliştirerek yönetim sisteminin sürekli gelişmesine katkıda bulunurlar, organizasyonda çalışan kişileri harekete geçirirler ve motive ederler. Toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde yöneticiler aktif olarak toplam kalite yönetimi felsefesinin liderliğini yapmalı ve toplam kalite yönetimi kültürünün oluşmasını sağlamalıdırlar. Bunun için liderler, birey ve takımların çabalarını gözlemlemeli ve bu çabaları takdir etmelidirler (Evans ve Lindsay, 1993:103). Liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını artırmak, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda insanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır. Olumsuz şekilde söylenirse, liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak ve kaydetmek değil, hataların nedenlerini ortadan kaldırmaktır; insanların daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmasını sağlamaktır (Akaş, 1998: 206).

c. Sürekli Gelişme (Kaizen)

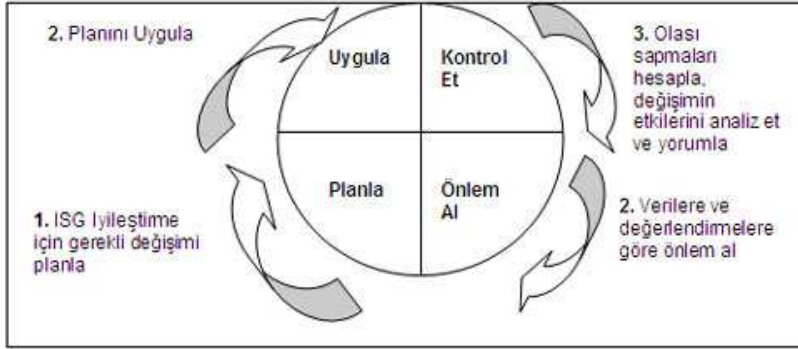
Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli unsurlarından biri olan Sürekli Gelişme Japonca'da “KAİZEN” olarak bilinmektedir. Bu kelimeyi oluşturan KAİ: Değişim, ZEN: İyi, daha iyi anlamına gelmektedir. “KAİZEN” sözcüğü aynı zamanda her geçen

gün sürekli iyiye ya da daha iyiye gitmeyi amaçlayan bir felsefeyi ve yaşam tarzını belirtmektedir. Japonlara göre, bir önceki günden daha iyi olması için bireyin işinde, evinde ve sosyal yaşamda sürekli gayret sarf etmesi anlamına gelmektedir (Yalçın, 2006: 14-15). Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hedeflenen düzeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda getirmektir.

Kaizen kavramı sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev, kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini ve bu işi nasıl geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir. (Imai, 1994: 23). Sonuç odaklı çalışmada kısa süreli başarılar elde edilirken süreç odaklı çalışmada daha uzun vadede başarılar elde edilebilmektedir. Çünkü sonuç elde edildiğinde amaç gerçekleşmiştir, oysa sürece odaklanıldığı takdirde o süreç üzerinde yapılabilecek iyileştirmelerle daha uzun vadede başarılar elde edilecektir.

Deming sürekli iyileşmeyi sağlamak üzere başvurulacak araçlardan biri olan Deming döngüsünü Japonya'ya tanıtmıştır. Deming Döngüsü, Deming Halkası, PUKÖ Döngüsü (Planla-Uygula-Kontrol et- Önlem al) olarak da bilinir. (Kavrakoğlu, 1994: 12). Deming döngüsü şekil 1'de gösterilmiştir

Şekil 1: Deming Döngüsü



Kaynak: www.tisk.org.tr/yayinlar, 1999

Deming çevrimine göre, önce bir plan geliştirilir (planla), sonra bu plan uygulamaya konur (uygula), uygulanan planın etkileri analiz edilerek yorumlanır (kontrol et), yapılan analizler ve yorumlamalar nihayetinde düzeltici çalışmalar yapılır (önlem al).

d. Eğitim

Çalışanların eğitimi TKY'nin vazgeçilmez bir unsurudur. Eğitimin çeşitliliği, sürekliliği en tepeden başlayarak işletmenin tüm kademelerine yayılmaktadır. Eğitimin sürekliliği herkesin katılımının sağlandığı ortamda, farklı iyileştirmelerin oluşması sürekli gelişimi sağlamaktadır. (Çelik, 1993: 124).

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Böylelikle daha nitelikli hale gelen çalışanlar kendi performanslarını artıracak dolayısıyla da işletmenin performansını artıracaklardır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelere, görev ve sorumluluklara değişiklikler getirdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır (Efil, 1998: 161). Bu da ancak eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek ve buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir.

Deming'in öğretilerine göre herkese eğitimin verilmesi gerekir. Özellikle de üst düzey ve orta düzey yönetime TKY'ne geçişteki rolleri ve sorumlulukları hakkında yeterli eğitim verilmelidir. Üst yönetimin TKY uygulamalarına katkı sağlaması ve bu çalışmaları kendilerinin yönlendirmesi istenir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilere ve tüm düzeydeki yöneticilere, alttan üste doğru iletişimin ya da katılımlı yönetimin sağlanması için nelerin yapılması gerektiği hakkında bilgilerin verilmesi çok önemlidir. Örgütteki takımlara istatistikî araçları nasıl kullanacaklarına, takımdaki uzlaşmayı nasıl sağlayacaklarına ve ortaya çıkması muhtemel problemleri nasıl çözeceklerine ilişkin eğitim verilmesi büyük önem taşımaktadır. (Weaver, 1998:314-317).

e. Takım Çalışması

Takım çalışmasının örgütlerde istenmesinin temel nedeni, çalışanların örgütte düşünme, planlama ve karar alma süreçlerine katılması olarak gösterilebilir. Karar alma ve sorumluluğun takımlara verilmesi sonucun da ise ekip yönetimi ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını artırılması suretiyle kurulan takımların örgütteki planlara ve karar alma sürecine katılmaları sağlanırsa örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşır. Bu takım çeşitlerine, serbest çalışma takımları, problem çözme grupları, kalite kontrol çemberleri örnek olarak verilebilir. Ekip çalışmasıyla daha esnek bir örgüt yaratılarak gerek çalışanlar ile gerekse de müşteriler ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmak istenmektedir. Bu tür ekiplerde müşterilerin memnuniyetini sağlamak ana hedeftir. İşletmelerin yakaladıkları fırsatları daha iyi kullanabilme derecesi, örgütteki yetenekli bireyleri bir araya getirip takımları kurabilme bunları yönetebilme derecesiyle doğru orantılıdır (Top, 2009: 122-123).

f. Sıfır Hata

TKY'nin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" önemlidir. Ürünü ve hizmeti ilk seferde doğru yapmak Toplam Kalite Yönetiminin en önemli hedefleri arasındadır. Geleneksel yönetimin aksine Toplam Kalite Yönetimi "kabul edilebilir hata oranı" diye bir şey kabul etmez. Çünkü böyle bir yüzdenin olması, o kadar hatanın kabul edilebilmesi demektir. Bu ise TKY anlayışının benimsediği "sıfır hata" görüşüne aykırıdır. Bu nedenle hataların kaynağına inmek, nedenlerini bulmak ve bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak gerekir. (Karyağdı, 2001: 68). Bu anlamda sıfır hata, son üründe hiçbir hatanın olmaması anlamına gelmemektedir. Ürünün üretilmesindeki her aşamayı kapsayacak şekilde hataların nedenlerine inilir. Geleneksel üretimdeki gibi üretim aşaması sonunda ürün test edilmemektedir. Sıfır hata anlayışına göre ara düzeltmeler olmayan bir ürünün üretimine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

TKY ANLAYIŞI İÇERİSİNDE PERFORMANSIN BOYUTLARI VE İLİŞKİLERİ Performans Ölçümü Ve Önemi

Bir sistemin performansı, belli bir zaman sonucunda elde edilen çıktıyla ölçülür. Bu çıktı işletmenin amaçlarını ya da görevlerini gerçekleştirme derecesiyle ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında işletme performansı işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için katlanılan tüm çabaların değerlendirilmesi şeklinde düşünülebilir. İşletme performansının ölçümü, işletmenin daha önceden belirlediği hedeflere ne kadar ulaştığını belirleyen bir süreç olup; performans hedeflerinin belirlenmesi ve ölçümü, geri bildirimleriyle ilgilidir. (Şimşek vd. 2006: 97). Performans ölçme sistemi, örgüt içinde karar almak ve bu kararları uygulama aşamasında destek olmak ve bunları uyumlaştırmak ya da düzenlemek için bilgi toplama işlemi olarak görülebilir. TKY'nde geçmişte kalan faaliyetlerin kontrol edilmesinden ziyade gelecekte yapılacak işlerin planlanması önemlidir. Bunun yapılabilmesi için de gelecekte olası problemler için (müşterilerden, ürünün en son kontrolünden ve üretim sürecinden) bilgi toplanmalıdır. TKY'nde sürekli iyileştirmede özellikle bu bilgiler kullanılarak sıfır hataya ulaşmak hedeflenmiştir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43-44).

İşletme faaliyetlerinde beşeri kaynakların etkisi de göz önüne alındığında performans ölçümündeki kriterleri kalitatif ve kantitatif kriterler olarak iki farklı açıdan ele alabiliriz. Bunlar (Sabuncuoğlu, 1993: 197-198);

Kalitatif kriterler; ast- üst ilişkileri, personel eğitimi, yetkilendirme ve yöneltme ile ilgilidir. Kantitatif kriterler; maliyet analizleri ve standart sapmalar, üretim miktarına bağlı kalite seviyeleri, satış oranları, kâr oranları, varlıkların kazanç ve işletme içindeki dolanım hızları, piyasa payı, büyüme oranı, olarak tanımlanabilir. Kalitatif ölçüler olarak sınıflandırılan kriterler işletmenin kantitatif kriterlerindeki performansı etkileyici unsurlar olması açısından çok önemli bir yer tutmaktadırlar. TKY anlayışı ile en üst düzeye çıkan kalitatif ölçülerdeki olumlu yansımalar sonucu kantitatif ölçülerdeki performansı en üst düzeye çıkarmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Arasındaki İlişki

TKY anlayışının yönetim performansı üzerindeki etkileri sonucu, işletme içi performansın pozitif yönde artarak buna paralel olarak kârlılığın da arttığı gözlemlenmiştir. TKY anlayışının, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik ve ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri işletme performansını maksimum düzeye çıkartmaktadır (Samson and Terziovski 1999: 404-405). TKY anlayışı ile sağlanan faaliyetler zincirindeki bütünlük, sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için performans boyutları arasında da aynı bütünlüğün sağlanmasını gerektirir. Her bir performans farklı boyutlar olarak değil, her biri diğeri ile ilişkili bir şekilde incelenmelidir (Chenhall, 1997: 201). Yönetim tarafından tespit edilen hedeflerin etkinliği bütün süreçleri kapsayan bir boyutta olmalıdır. Süreçlerdeki kalite ve verim boyutlarının etkinliği de işletme performansı açısından bütünleşmiş boyutlardır. İşletmenin her alandaki etkinliği faaliyetlerindeki kalite ve verim ile bütünleştiğinde bu durum işletme genelinde bir verimliliğe yol açarak işletmenin genel performansındaki artış bütçedeki uygunluk ve kârlılıktaki artışla kendini gösterecektir.

Deming, işletmelerde kantitatif performans ölçümlerini ölümcül hastalık olarak görmüş ve bundan vazgeçilmesini öngörmüştür. Deming'e göre çalışma standartlarına ve hedeflere aşırı bağlılık işletmelerde sürekli iyileştirme çabalarını önleyecektir. Buna örnek olarak; işçilerin belirli bir günde belirli bir sayıda üretim yapması istendiğinde işçi o sayı kadar üretim yapacaktır fakat kalitede sorunlar yaşanacaktır. TKY yönetiminin temelinde yatan sıfır hataya ulaşabilmek için çalışanların yaptıkları işi ilk defada doğru yapmaları gerekir. Belirli bir sayıya yetişmek isteyen çalışan, zamanla yarıştığı için hatalı üretim yapacaktır. Buda TKY'nin temel prensibi olan sıfır hataya ters düşmektedir. Bu nedenle kantitatif performans ölçümlerinden vazgeçilmesi gerekir (Weaver, 1997: 62-315).

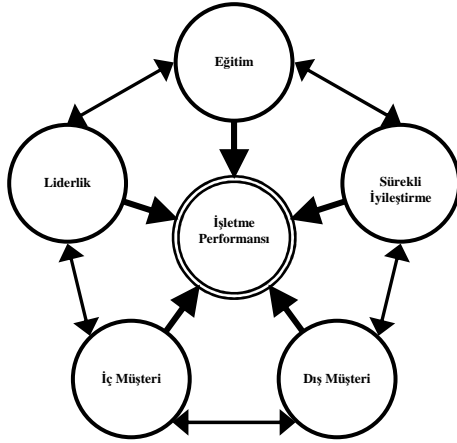
Stachevsky, and Elizur (2000) yaptığı çalışmada çalışanların kararlara katılma derecesiyle performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Kalite yönetiminde çalışanların kararlara katılma derecesi onların iyileştirme çabalarını en fazla etkileyen unsurdur. İyileştirme çabaları da çalışanların performansını etkilediği için onların performansını etkilemektedir. Çalışanların kararlara katılma derecesi TKY başarısı için anahtar rol oynamaktadır. Kararlara katılma derecesi denetleyenler (üstler) ile denetlenenler ya da astlar arasındaki karşılıklı ilişki olarak tanımlanabilir. Katılımlı yönetim ile işyerindeki performansı ve tatmini artırmak için bir motivasyon programı tasarlanmalıdır (Stachevsky, and Elizur 2000: 53-54).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı TKY anlayışını uygulayan firmalarda Toplam Kalite Yönetimi unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkisinin anket uygulama yöntemiyle ölçülebilmesidir.

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil. 2: Araştırmanın Modeli

Hipotez 1, Eğitim ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2, Liderlik ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3, Sürekli İyileştirme ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4, İç Müşteri Önemseme Derecesi ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 5, Dış Müşteri Önemseme Derecesi ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6, Eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri, dış müşteri kriterleri ve işletme performansı arasında pozitif ve olumlu yönde bir etki vardır.

ARAŞTIRMANIN METODU

Anket uygulaması aşamasında değerlendirmeye alınan işletmelerde özellikle kalite belgesi olan işletmeler seçilmeye özen gösterilmiştir. Bu firmaların kalite departmanlarıyla görüşmeler yapılarak anket araştırması gerçekleştirilmiştir. Firmaların kalite anlayışının gelişimiyle doğru orantılı olarak işletme performansının ölçümünün daha sağlıklı yapılabilmesi için özellikle belgelerinin sınıflandırılması yapılarak anket araştırması tamamlanmıştır. Uygulamada elde edilen veriler işletmenin mevcut kalite anlayışındaki durumunu doğru şekilde yansıtmaktadır. Anket araştırmasında özellikle işletmelerin kalite uygulamaları ve yönetim anlayışları göz önüne alınarak birebir yapılan görüşmelerle veriler toplanmış, firmalar tarafından açıklanması istenen anket sorularının içerikleri açıklanarak uygulama yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket soruları Yusuf vd (2007) makalesinden, Alpsoy, (2003) yüksek lisans tezinden ve Naktiyok ve Küçük (2007) makalesinden yararlanılarak geliştirilmiştir (Yusuf vd., 2007: 527-530; Naktiyok ve Küçük, 2003: 54-58; Alpsoy, 2003).

İşletme seçimlerinde sektörel ayırım yapılmamıştır. Anket uygulamasının genel bir yaklaşım olarak kalitenin işletme performansı üzerindeki etkisinin tespitine yönelik bir çalışma olması nedeniyle Eskişehir ili sınırları içerisinde çeşitlenme yapılarak 63 firmayla görüşme yapılmıştır. Elde edilen anket içerisinde bulunan kriterlerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik testleri yapılmış ve elde edilen değerlerin gerekli doğruluk testleri tamamlanmıştır. Tüm veriler tek tek gözden geçirilerek İstatistik paket programında (SPSS) çözümlenerek değerlendirilmiştir. %90 güvenilirlikte p=gerçekleşme olasılığı 0.8; gerçekleşmeme olasılığı 0.2 alındığı zaman 500 kişideki ana kütlede 55 örneğin alınması gereklidir (Baş, 2008: 41). Çalışmamızda 419 firmada, 63 firma alındığı için bu güvenilirliğe, bu gerçekleşme ve gerçekleşmeme olasılığı ile ulaşılabilir. Yapılan anket uygulama araştırması sonrası özellikle kriterlerin birbirleri üzerindeki etkileri ve kriterlerin birbirleri ile olan ilişkileri bir bütün olarak ele alınmış, işletme performansı üzerindeki rolü istatistik paket programında (SPSS) çözümlenmiş veriler ile detaylı bir şekilde gösterilmiştir. Likert tipi (1-5) ölçek kullanılmıştır. Anketlerde kullanılan sorularda 1=Çok düşük, 5=Çok Yüksek' i ifade etmektedir.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla faktör ve korelasyon analizlerine yer verilmiştir. Ayrıca değişkenlerle ilgili ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Tablo 1’de faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 1: Faktör Analizi

1.Eğitim	1	2	3	4	5	6
1. Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi.	,656					
2. TKY sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi.	,749					
3. Örgütte eğitimin tüm yöneticilere(üst-orta-alt) verilme derecesi.	,644					
4. İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi.	,721					
5. Bölümlerde TKY ile ilgili verilen eğitimde çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi.	,836					
6.Yığın ya da partiler halinde ham madde, yarı mamul, mamul ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örneklemesinin kullanılma derecesi.	,656					
2.Liderlik						
1. Bölümlerde üst düzey yöneticilerin kari arttırmak için kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi		,857				
2. Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi		,665				
3.Sürekli İyileştirme						
1. İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi.			,874			
2.Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans (karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.) standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi			,670			

Tablo 1: Faktör Analizinin Devamı

3. İşletmede hizmet ya da ürünlerin kalitesi, boşa harcanan kaynaklar (zaman, enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi			,864			
4.İç Müşteri						
1. İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi				,656		
2. Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi				,764		
3. Bölümde kalite veya kaliteyle ilgili kararlarda çalışanlar ve kalite kontrol denetçilerin katılma derecesi				,660		
5. Dış Müşteri						
1. Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi					,741	
2. Müşteri şikâyeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi					,821	
6. İşletme Performansı						
1. Çalışanların katılımları arttı						,790
2. Çalışanların memnuniyetleri arttı						,790

3. Çalışanların verimlilikleri arttı						.830
4. Dayanışma arttı						.846
5. Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata ya da kusur oranı azaldı						.820
6. Tüketici şikâyetleri azaldı						.777
7. Müşteri memnuniyeti arttı						.812
8. Rekabet seviyesi arttı						.803
9. Satışlar arttı						.705
10. Kaliteli ürünler üretmek için katılan maliyetler azaldı						.675
11. Firmanın ünü arttı						.710
12. Üretim süreci kısaltıldı						.733

SPSS 16.0 programı kullanılarak yapılan varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi sonucunda, faktör yapısını bozan ve başka faktörlere yüklenen sorular çıkarılarak toplam 6 faktör elde edilmiştir. Bu 6 faktörle açıklanan varyans, %70 yakındır, bu oran sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyans için kabul edilebilir sınırnın üstündedir.

Firmalarda Kalite Yönetimi uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesine yönelik yapılan anket araştırması çalışmalarında 5 adet Kalite Yönetimi kriterinin şirketlere kazandırdığı performans üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Bu kriterler,

- Liderlik ilişkisi,
- Çalışan katılımı ilişkisi,
- Çalışanların eğitimi ilişkisi,
- Müşteri odağı ilişkisi,
- İşletme Performansı üzerindeki etkisi ilişkisi, olarak tespit edilmiştir.

Elde edilen anket verileri SPSS programı kullanılarak güvenilirlik ve doğruluk testleri yapılmış, elde edilen güvenilirlik (Reliability) ölçütü olan α değerleri 0,6 (Cronbach α değeri) üzerinde olup anketlerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Anket ölçüm kriteri olarak tespit edilen unsurlar arasındaki ilişkiler karşılaştırmalı olarak sırasıyla değerlendirildiğinde tüm unsurların işletme performansı üzerindeki etkisinin çok güçlü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen değerler, özellikle bazı kriterler arasında diğer kriterlere nazaran daha güçlü ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ayrıca değişkenlere ilişkin α değerleri değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu için ayrıştırma geçerliliği de sağlanmış bulunmaktadır. Tablo 2'de anketi oluşturan bölümlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo .2: Ortalama, St. Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	St. Sapma	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.Eğitim	4.43	.4654	1,0					
2.Liderlik	4.24	.5704	.432**	1,0				
3.Sürekli İyileştirme	4.54	.5060	.443**	.275**	1,0			
4.İç Müşteri	3.93	.8769	.345**	.389**	.455**	1,0		
5.Dış Müşteri	3.87	.7956	.320**	.409**	.298**	.304**	1,0	
6.İşletme Performansı	4.47	.6572	.404**	.457**	.345**	.355**	.390**	1,0

** .01 düzeyinde anlamlı

Korelasyon faktör analizi sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin aralarındaki bire bir ilişkilerin ortaya çıkan değişkenlerin ortaya konulması için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, değişkenlerin hem kendi aralarında hem de performans ile aralarında pozitif ve 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı** ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Tablo 4.2'de tüm değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları ve pearson korelasyon değerleri verilmiştir.

Eğitim kriterine ilişkin 6 ifadenin ağırlıklı ortalaması 4.43' dir. Bu ifadeler içerisinde "Bölümlerde TKY ile ilgili verilen eğitimde çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsenilme derecesi." ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, "Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi" ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir.

Hipotezlerin Testi

Değişkenler arasındaki ilişki tespit edildikten sonra, işletmelerin TKY uygulamalarına ilişkin özelliklerinin, işletme performansı üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizinde TKY uygulamalarına ilişkin kriterler bağımsız değişken, işletme performansı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Hipotezler ile ilgili regresyon modelleri aşağıdaki açıklanmıştır.

a) Model 1

Model 1 ait regresyon formülü aşağıda, sonuçları ise Tablo 3'te gösterilmiştir:

$$IP = \beta_0 + \beta_1 * EGT + e$$

(İP= İşletme Performansı, EĞT= Eğitim, e= Hata Terimi)

Tablo 3: Model 1' in Özeti

		Bağımlı Değişken	
		İşletme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	T	
Sabit	.675	3.645**	
Eğitim	.432	2.954**	
F		38.542*	
R ²		.556	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün en iyi göstergesi R² dir. Burada R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (eğitim) arasında yaklaşık olarak %56'lık bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı işletme performansı değişkeninin %56'lık kısmı eğitim değişkeni tarafından açıklanıyor şeklindedir.

Modeldeki β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu da bize eğitim değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₁: Eğitim ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

b) Model 2:

Model 2'ye ait regresyon formülü aşağıda, sonuçları ise Tablo 4'te gösterilmiştir:

$$\text{İP} = \beta_0 + \beta_1 * \text{LİD} + e$$

(İP= İşletme Performansı, LİD= Liderlik, e= Hata Terimi)

Tablo 4: Model 2' nin Özeti

		Bağımlı Değişken	
		İşletme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	T	
Sabit	.418	4.342**	
Liderlik	.165	2.745**	
F		27.452*	
R ²		.432	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Model 2' de R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (liderlik) arasında yaklaşık olarak %43' lük bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı işletme performansı değişkeninin %43' lük kısmı eğitim değişkeni tarafından açıklanıyor şeklindedir. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin ve modelin anlamlılığına ilişkin F değerinin anlamlı bulunduğu görülmektedir. Ayrıca modeldeki β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu da bize liderlik değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₂: Liderlik ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

c) Model 3

Model 3'e ait regresyon formülü aşağıda, sonuçları ise Tablo 5'te gösterilmiştir:

$$\text{İP} = \beta_0 + \beta_1 * \text{SÜR} + e$$

Tablo 5: Model 3' ün Özeti

		Bağımlı Değişken	
		İşletme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	T	
Sabit	.954	6.564**	
Sürekli İyileştirme	.147	5.078**	
F		27.564*	
R ²		.490	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Model 3 baktığımızda yine aynı şekilde R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (sürekli iyileştirme) arasında %49'luk bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı da işletme performansı değişkeninin %49'luk kısmı sürekli iyileştirme değişkeni tarafından açıklanıyor şeklindedir. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin ve modelin anlamlılığına ilişkin F değerinin anlamlı bulunduğu görülmektedir. Ayrıca modelde ki β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu sonuç da bize sürekli iyileştirme değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₃: Sürekli iyileştirmeye işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

d) Model 4

Model 4'e ait regresyon formülü aşağıda, sonuçları ise Tablo 6'da gösterilmiştir:

$$\text{İP} = \beta_0 + \beta_1 * \text{İÇM} + e$$

(İP= İşletme Performansı, İÇM= İç Müşteri, e= Hata Terimi)

Tablo 6: Model 4' ün Özeti

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken İşletme Performansı	
	β	T
Sabit	.678	3.776**
İç Müşteri	.345	4.502**
F	14.332*	
R ²	.330	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Model 4'te hipotez 4'e bakıldığında; R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (iç müşteri) arasında %33'lük bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Burada işletme performansı değişkeninin %33'lük kısmı iç müşteri değişkeni tarafından açıklanıyor şeklinde yorum yapabiliriz. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin ve modelin anlamlılığına ilişkin F değerinin anlamlı bulunduğu görülmektedir. Tabloya baktığımızda β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu da bize iç müşteri değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₄: İç müşteri önemseme derecesi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

e) Model 5

Model 5'e ait regresyon formülü aşağıda, sonuçları ise Tablo 7'de gösterilmiştir:

$$\text{İP} = \beta_0 + \beta_1 * \text{DIŞM} + e$$

(İP= İşletme Performansı, DIŞM= Dış Müşteri, e= Hata Terimi)

Tablo 7: Model 5' in Özeti

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler İşletme Performansı	
	β	T
Sabit	.806	5.233**
Dış Müşteri	.199	2.665**
F	44.344*	
R ²	.298	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Model 5' te yine aynı şekilde R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (dış müşteri) arasında yaklaşık olarak %30'luk bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Bunun yorumu da işletme performansı değişkeninin %30'luk kısmı dış müşteri değişkeni tarafından açıklanıyor şeklindedir. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin ve modelin anlamlılığına ilişkin F değerinin anlamlı bulunduğu görülmektedir. Ayrıca modeldeki β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu da bize dış müşteri değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₅: Dış müşteri önemseme derecesi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

f) Model 6

Bu model diğer modellerden farklı olarak çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Model 6'ya ait regresyon formülü aşağıda, sonuçları ise Tablo 8'te gösterilmiştir:

$$\text{İP} = \beta_0 + \beta_1 * \text{EĞT} + \beta_2 * \text{LİD} + \beta_3 * \text{SÜR} + \beta_4 * \text{İÇM} + \beta_5 * \text{DIŞM} + e$$

(İP= İşletme Performansı, EĞT= Eğitim, LİD= Liderlik, İÇM= İç Müşteri, DIŞM= Dış Müşteri)

Tablo 8: Model 6'nın Özeti

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	İşletme Performansı	
	β	T
Sabit	.576	3.544**
Eğitim	.247	4.912**
Liderlik	.193	2.723**
Sürekli İyileştirme	.212	3.545**
İç Müşteri	.174	2.534**
Dış Müşteri	.184	4.465**
F		34.342
R ²		.446
Düzeltilmiş R ²		.429

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Kurduğumuz modelin %5 anlam düzeyinde anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Burada çoklu regresyon analizi kullanıldığı için düzeltilmiş R² ye bakılması gerekmektedir. Düzeltilmiş R² çoklu regresyonda özellikle birden fazla bağımlı değişkenin bulunduğu durumlarda oldukça kullanışlıdır. Düzeltilmiş R² yaklaşık olarak %43'tür. Bu sonuçtan yola çıkarak bağımsız değişkenler (eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri, dış müşteri), bağımlı değişken (işletme performansı)'nin %43' lük kısmını açıklamaktadır yorumunu getirebiliriz. Bu durum, oranın açıklayıcılık gücünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte eğitim ($\beta_1 = .247$ p < .01) ve sürekli iyileştirme ($\beta_3 = .212$ p < .01) unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkisi diğer kriterlere oranla daha fazladır. Korelasyon ve regresyon analizine ilişkin verilerin ışığı altında, işletmelerin, eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri kriterlerine verecekleri önemdeki artışın, işletme performanslarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

H₀: Eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri, dış müşteri kriterleri ve işletme performansı arasında pozitif ve olumlu yönde bir etki vardır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Küresel ekonomi rekabetçiliği, sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı konumu alma yeteneğidir. Rekabetçilik, artan bir şekilde, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. İster ulusal, ister firma bazında olsun, rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri toplam performansı arttırabilecek özelliklere sahip olabilmektir.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin unsurlarıyla işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan pearson korelasyonuna göre % 1 anlamlılık seviyesinde TKY' ni oluşturan eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri ile performans arasında ve bu unsurların her birinin kendi aralarında pozitif yönde ilişkiye rastlanmıştır. Bulunan bu sonuç TKY unsurlarının performansla ve kendi aralarında istatistikî anlamlılıkta kuvvetli bir ilişki olduğunu gösterir. Araştırmadaki hipotezlerin sınırdaki basit regresyon metodunun sonucuna göre 0,05 anlamlılık seviyesinde performansı en fazla etkileyen Toplam Kalite Yönetimi unsurunun R²'ye göre % 56 eğitim, % 49 sürekli iyileştirme, % 43 liderlik, % 33 iç müşteri ve % 30 dış müşteri bulunduğu sonucu bulgulanmıştır. Çoklu regresyonun kullanıldığı hipotez sonucunda düzeltilmiş R²'ye göre işletme performansı ile Toplam kalite unsurlarının açıklayıcılık gücünün %43 olduğu bulgulanmıştır. Bu unsurların performansı etkileme gücü yukarıdaki sıralamaya benzerken; sadece dış müşterinin iç müşteriden daha fazla etkilediği bulgulanmıştır.

Elde edilen bulgular şu şekilde değerlendirilebilir: Eğitimin işletme performansını artırması diğer toplam kalite yönetimi unsurlarına vereceği katkıdan kaynaklanmaktadır. Şöyle ki tüm çalışanlara ya da içsel müşterilere verilen istatistikî eğitim; çalışanların hata kaynaklarını bulma, bunlara ait verileri işleyebilme ve bu verileri analiz edebilme yeteneğini arttıracaktır. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işi geliştirebilmelerini sağlayacaktır. Ayrıca verilen eğitim ile çalışanların takım şeklinde problem çözme ve takım olarak çalışabilme kabiliyetini yükseltecektir. Böylelikle sürekli iyileştirme artacak ve bunun sonucunda da işletme performansı artacaktır.

İşletme performansını arttırmak isteyen yöneticilere özellikle iç ve dış müşteriye ve daha sonrada liderliğe yeterince önem vermeleri gerektiği belirtilebilir. Verilen eğitim ile yöneticiler, çalışanların istatistikî yöntemleri işletme süreçlerinde kullanmalarını destekleyecek ve çalışanlar için daha katılımcı bir yönetimin sunulmasını da sağlayacaktır. Buna ek olarak verilen eğitim ile dış müşterilerin istek ve beklentilerine nasıl cevap verileceği ya da üretilen ürünlerde sıfır hatanın nasıl yakalanacağı üzerinde durulacaktır. Dolayısıyla eğitimin işletme performansının artması için TKY unsurlarını doğrudan çoğunlukla da uygun altyapının kurulması yönünden desteklediği görülmektedir. İşletme performansının en önemli göstergesini oluşturan sürekli iyileştirmenin yüksek bir değer çıktığı bulgulanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda işletmelere TKY uygulamalarında şunlar önerilebilir:

- Çalışanların iç müşteri olarak algılanması yükseltilmelidir: Çalışanların böylelikle yönetime daha fazla katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların iş yerinde takdir edilmesi ya da saygınlık duyulması şeklinde içsel motivasyonlara önem verilmelidir.

- Dış müşterilere daha fazla önem verilmelidir. Müşterilerin beklentileri periyodik olarak incelenerek onların istek ve beklentileri mümkün olduğunca ürünlere aktarılmalıdır.
- Üst düzey yönetim kalite ile ilgili yürütülecek işlere liderlik etmeli ve çalışanları cesaretlendirmelidir. Takımların problem çözümleri için yeterince kaynak aktarmalı ve onlara gerekli eğitimleri sağlamalıdır.
- Üst düzey yönetim eğitim çalışmalarının düzenli şekilde yapılmasına olanak sağlayarak verilen eğitimin etkinliğini sürekli şekilde sistemde izlemelidir.

KAYNAKÇA

- DEMİNG, W. Edward, (1982), **Out Of The Crisis**, W. Edward Deming Institute, Çeviren: AKAŞ, Cem, (1998), **Krizden Çıkış**, Arçelik A. Ş., İstanbul.
- ALPSOY, İdris, (2003), "Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri" Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**.
- BAŞ, Türker, (2008), **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır ve Değerlendirilir?**, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BOLAT, Tamer, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Bası, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- CHENHALL, Robert. H.(1997), Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance, **Management Accounting Research**, Vol.8 Issue.2: 187-206.
- ÇELİK, Canan, (1993), Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı.
- DURAN, Cengiz ve ECE, Oğuzhan, (2010), **Kalite Ödüllerinin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- EFİL, İsmail, (1998), **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Vipaş A.Ş., İstanbul.
- ENSARİ, Hoşcan, (2003), **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- EVANS, James R. and LINDSAY, William M., (1993), **The Management And Control of Quality**, Second Edition, West Publishing Company, London, pp.103.
- IMAI, Masaaki, (1994), **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Birisa Yayınları, İstanbul.
- KAĞNICIOĞLU, C. Hakan, (2002), Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri, **Ekonomik ve Teknik Dergi: Standart**, 40, ss.10-15.
- KARYAĞDI, Nazmi, (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi Sistemi**, ASO Yayını, Ankara.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1994), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayını, İstanbul.
- KOVANCI, Ahmet, (2001), **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÖREN, Kenan (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- NAKTİYOK, Atılhan ve KÜÇÜK, Orhan (2003), "Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri": **Erciye Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21, Temmuz-Aralık ss. 43-65.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1993), **Temel Maliyet-Kar Planlaması ve Kontrolü**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SAMSON, Danny and TERZIOVSKI, Mile, (1999), "The Relationship Between Total Quality Management practices and Operational Performance", **Journal of Operations Management**, Vol.17:393- 409.
- SEVİM, Adnan, (1999), **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak TKMS'nin Kurulması ve Yapılan Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yayını No-152, Eskişehir.
- STACHEVSKY, Shmuel, and ELIZUR, Dov (2000), "The effect of Quality Management and Participation in Decision - Making on Individual Performance" **Journal of Quality Management**, 5:53-65.
- ŞİMŞEK, Muhittin, (2000), **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi e Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Muhittin,(2004), **İş Hayatında Mükemmellik, Hayat** Yayıncılık, İstanbul.

ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

ŞİMŞEK, Şerif.M; ZERENLER, Muammer; ŞİMŞEK Göksel; TOPUZ, Gökşen, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performansını Ölçmede Bilişim Sistemlerini Kullanımının Önemi” Editör: Said KINGİR, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Gazi Kitapevi, Ankara.

TOP, Seyfi (2009), **Toplam Kalite Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**, Beta yayınları, İstanbul.

YALÇIN, Bahar, (2006), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Dinamikleri” Editör: Said KINGİR, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Gazi Kitapevi, Ankara.

YUSUF, Yahaya; GUNASEKARAN, Angappa & DAN, Guo (2007), Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation, **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 5, 509–530, July.

WEAVER, N. Charles (1997), **Toplam Kalitenin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan- Osman Akinhay, Sistem Yayıncılık:137, İstanbul.