

## DIŞ TİCARET FİRMALARINDA TKY ALGISI VE TKY UYGULAMALARININ PERFORMANSA OLAN ETKİSİ

Kadriye Kübra SARIGÜL<sup>1</sup>, Fikret Korhan TURAN<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Altınbaş Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul

ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-8959-5861>

<sup>2</sup>Altınbaş Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul

ORCID No: <https://orcid.org/0000-0002-0276-7833>

Kelimeler	Öz
Kalite Kontrol, Kalite Çalışmaları, Örgütsel Performans, Dış Ticarete Kalite, İthalat ve İhracatta Kalite	<i>Toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi sektör, firma yapısı ve çalışan profili gibi faktörlere göre farklılık gösterebilmektedir ve literatürde bu durumu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmayla, önceki çalışmalardan farklı olarak, dış ticaret firmaları özelinde, TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algının çalışan ve firma spesifik faktörlere göre nasıl değişebileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, TKY uygulamalarının sadece işletme performansı üzerindeki etkisinin değil, çalışan performansı üzerindeki etkisinin de araştırılması hedeflenmiştir. Bu hedefler doğrultusunda, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmalarının çalışanlarıyla iletişime geçilmiş ve basit tesadüfi yöntemle seçilen 368 katılımcının desteğiyle bir anket çalışması yapılmıştır. Toplanan veri, parametrik istatistiksel testler ve çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; çalışanın yaşı, eğitim seviyesi, bulunduğu firmadaki çalışma süresi ve pozisyonu ile çalışılan firmanın faaliyet süresi ve büyüklüğü arttıkça, TKY uygulamalarına yönelik algının da önemli ölçüde arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, bir bütün olarak, TKY uygulamalarının işletme performansını anlamlı derecede arttırdığı, bu artışın ise daha çok müşteri odaklılık ve personel güçlendirme uygulamaları üzerinden gerçekleştiği görülmüştür. Benzer şekilde, TKY uygulamalarının çalışanların bireysel performansına da anlamlı derecede olumlu katkı yaptığı; ancak, bu olumlu katkının temel olarak müşteri odaklılık ve personel güçlendirme uygulamalarının yanı sıra eğitim uygulamaları aracılığıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir.</i>

## TQM PERCEPTION IN FOREIGN TRADE COMPANIES AND THE IMPACT OF TQM PRACTICES ON PERFORMANCE

Anahtar Keywords	Abstract		
Quality Control, Quality Studies, Organizational Performance, Quality in Foreign Trade, Quality in Import and Export	<i>The impact of total quality management (TQM) practices on organizational performance may differ depending on the factors such as sector, firm structure and employee profile, and there are various studies in the literature supporting this fact. Different from the previous studies, by focusing on foreign trade companies, this research aims to determine how the perception regarding TQM practices, and both organizational and employee performances may alter with respect to employee and firm specific factors. Together with this, it aims to explore the impacts of specific TQM practices not only on organizational performance, but also on employee performance. In line with these goals, the employees of foreign trade companies in Istanbul are contacted and a survey is conducted with the contribution of randomly selected 368 participants. The collected data is analyzed using parametric statistical tests and multiple linear regression technique. The results obtained indicate that as the employee's age, education level, working duration and position in the firm, and the firm's operating period and size increase, the perception regarding TQM practices also increases significantly. Further, it is observed that as a whole, TQM practices significantly improve firm performance, and this improvement mainly occurs through the practices of customer-orientedness and personnel empowerment. Accordingly, it is also found that TQM practices make a significant positive contribution to the individual performance of employees; however, this positive contribution basically realizes through the training practice besides the practices of customer-orientedness and personnel empowerment.</i>		
Araştırma Makalesi	Research Article		
Başvuru Tarihi	: 13.08.2021	Submission Date	: 13.08.2021
Kabul Tarihi	: 18.02.2022	Accepted Date	: 18.02.2022

\*Sorumlu yazar; e-posta: [korhan.turan@altinbas.edu.tr](mailto:korhan.turan@altinbas.edu.tr)

## 1. Giriş

Postmodern yaklaşımların ortaya çıkmasında dünya çapında yaşanan kültürel, iktisadi ve teknolojik değişimlerin etkisi oldukça fazladır. Sürekli iyileştirme, hataların engellenmesi, eğitim vb. ilkeleri temel alarak verimlilik, etkenlik ve kârlılık gibi bir örgütün asli hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran toplam kalite yönetimi (TKY) ise, postmodern yaklaşımların en başında yer almaktadır.

Merkezinde insan unsurunun bulunduğu TKY, küreselleşmenin ve artan rekabetin de etkisiyle, günümüzde oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. TKY bir örgütün yalnızca ürün ve hizmetlerini geliştirmeyi değil, o örgütü bir bütün olarak kalkındırmayı hedefleyen bir yönetim yaklaşımı olması sebebiyle hem üretim, hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren pek çok kuruluş tarafından benimsenmiştir (Ertuğrul, 2004).

Örgütler rekabet üstünlüğünü koruyabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için değişen dış şartlara uyum sağlamak zorundadır. Sistematik bir yaklaşıma dayanan ve bütün çalışanların katkıları ile müşteri gereksinimlerinin karşılanmasını temel prensip edinen TKY, örgütlerin değişen rekabet şartlarına uyum sağlayabilmesini, müşterilerinin memnuniyetini arttırarak başarıya ulaşabilmesini ve sonuç olarak da varlıklarını sürdürebilmesini hedefler.

Her ne kadar TKY uygulamaları pratikte genel olarak başarılı sonuçlar verse de, bu sonuçlar sektör, firma ya da çalışan birey özelinde farklılıklar gösterebilmektedir ve literatürde TKY uygulamalarının özellikle işletme performansı üzerindeki etkisini ele alan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Özutku (2006) çalışmasında Türk imalat sektörüne odaklanarak TKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, TKY uygulamaları ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu; fakat, bu ilişkinin firma büyüklüğüne ve iş kollarına göre önemli ölçüde değişebildiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde, Powell (1995), Hendricks ve Singhal (1997), Brah, Wong ve Rao (2000) gibi araştırmacılar da çalışmalarında TKY uygulamalarının işletme performansına olumlu yönde katkı yaptığını gözlemlemişler; ancak, bu olumlu katkının büyük ölçüde firmanın içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğunu da vurgulamışlardır. Bu nedenlerle, TKY

uygulamalarının daha etkin ve sağlıklı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için sektör, firma ya da çalışan birey üzerindeki spesifik etkilerinin araştırılması ve elde edilecek sonuçların detaylı bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

Bu ihtiyaç doğrultusunda, yapılan araştırma ile, konuyla ilgili önceki çalışmalardan daha kapsamlı ve farklı olarak, dış ticaret firmaları özelinde, TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algının çalışan ve firma spesifik faktörlere göre nasıl değişebileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, TKY uygulamalarının sadece işletme performansı üzerindeki etkisinin değil, çalışan performansı üzerindeki etkisinin de araştırılması hedeflenmiştir. Konulan bu hedeflere dayanılarak, yapılan araştırmanın literatüre özgün bir katkı sunduğu ve elde edilen çıktılarının özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin dış ticarete kaliteyi arttırmak üzere somut stratejiler geliştirebilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, yanıtlanmaya çalışılan temel iki araştırma sorusu şu şekilde özetlenebilir: Uluslararası ticaret yapan firmalarda, 1) TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ve firma niteliklerine göre nasıl değişmektedir? 2) spesifik TKY uygulamalarının işletme ve çalışan performansı üzerindeki etkileri nelerdir ve bu etkiler nasıl gerçekleşmektedir?

Belirtilen araştırma sorularını yanıtlamak üzere, ilk olarak, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmaları ile iletişime geçilmiş ve bu firmaların çalışanları arasından basit tesadüfi yöntemle seçilen 368 katılımcının desteğiyle bir anket çalışması yapılmıştır. Katılımcılara yöneltilen anketin birinci bölümünde, katılımcıların sosyo-demografik profilini ve çalıştıkları firmaların yapısal özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulurken; ikinci bölümünde, katılımcıların TKY uygulamalarına ilişkin tecrübelerini ve algılarını tespit etme amaçlı değerlendirme sorularına yer verilmiştir. Anketin üçüncü ve dördüncü bölümlerinde ise, katılımcılardan sırasıyla hem çalıştıkları firmanın performansı, hem de kendi bireysel performansları hakkında öznel değerlendirmelerde bulunmaları istenmiştir. Daha sonra, toplanan veri, TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansı üzerindeki algının, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ve firma niteliklerine göre nasıl değişebileceğini belirlemek ve spesifik TKY uygulamalarının işletme ile çalışan performansı

üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Pearson korelasyon testi gibi parametrik istatistiksel yöntemler ile çoklu doğrusal regresyon tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında çeşitli yönetsel tavsiyelerde bulunulmuştur.

Çalışmanın kalan bölümleri şu şekilde özetlenebilir. Literatür özetini oluşturan 2. bölümde, ilk olarak, TKY kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve TKY yaklaşımının temel bileşenlerinden bahsedilmiştir. Daha sonra, TKY uygulamaları ve işletme performansı ile ilgili literatürde bulunan önceki çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen bulgular tartışılarak yapılan araştırmanın özgün boyutu vurgulanmıştır. 3. bölümde ise hipotez geliştirme, anket oluşturma, araştırmanın kısıtları ve toplanan verinin analizi gibi yöntemsel süreçlere odaklanılırken, 4. bölümde analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son olarak, 5. bölümde, bu bulgulara dayanarak pratikte uygulanabilecek yönetsel tavsiyelerde bulunulmuş ve gelecekte konuyla ilgili yapılabilecek çalışmalardan bahsedilmiştir.

## 2. Literatür Özeti

### 2.1 TKY Kavramı

Öztürk'e (2009) göre, TKY kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi esas alarak, tüketiciyi memnun etmeyi amaçlayan ve çalışanların tamamının katılımını gerektiren bir yönetim tarzıdır. İşletmelerde kalitenin bütün çalışanlar tarafından benimsenmesini ve bu bağlamda çalışanlara sorumluluk verilmesini öğütler (Öztürk, 2009). Tekin (2006) ise, TKY'yi bir örgütün etkenliğini ve rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen ve buna yönelik spesifik teknikler sunan düşünceler bütünü ya da yönetim şekli olarak tanımlamaktadır. TKY yaklaşımında liderlik, çalışan katılımı, süreç yönetimi, sıfır hata, sürekli iyileştirme, eğitim ve tedarikçi ilişkilerinin yönetimi gibi pek çok ilke mevcuttur. (Cua, Mckone ve Schroeder, 2001; Tari, Molina ve Castejón, 2007). Ancak, TKY'nin ilk koşulu toplam kaliteyi iyileştirmeye yönelik inanç ve davranışlarda öncü olmak ve müşteriye ilk sıraya koymaktır. Bu nedenle, TKY uygulamalarında, bütün çalışanların sürece katılması ve süreçte aktif rol alması önem teşkil etmektedir (Aksu, 2011; Erozan ve Müminoğlu, 2020).

TKY'nin yaygın olarak benimsenmesinin en önemli sebeplerinden biri, kurumsal rekabet gücünü somut olarak arttırmasıdır. Öyle ki, Akdağ (2005) rekabet ortamında TKY'nin bir firmaya sağlayacağı yararları şu şekilde özetlemektedir:

- Kendi pazarının gereksinimlerine daha sağlıklı olarak eğilebilme
- Verimsiz olan faaliyetleri ve arızalı ürün miktarını azaltabilme
- Performans ölçümü yapabilme ve gelişmeleri takip edebilme
- Rakiplerini tanıyabilme ve buna dayanarak bir rekabet stratejisi belirleyebilme
- Sorunların çözümünde ekip olarak hareket edebilme
- Haberleşme ve iletişimde etkin yollar kullanabilme

Sistematiik bir şekilde uygulanması gereken TKY, bir örgütün hem iç, hem de dış tüm faaliyetlerini ve örgütü ilgilendiren bütün unsurları kapsar. TKY'nin uygulanması esnasında önem arz eden hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Naktiyok ve Küçük, 2003; Parlak, 2017):

- Örgüt içerisinde toplam kalite kültürünün oluşturulması
- Çalışanlara sürekli eğitim verilmesi
- İşletme içerisinde iş birliğinin sağlanması
- TKY uygulamalarından elde edilecek çıktılarının değerlendirilmesi

Bu hususlara ek olarak, TKY'nin başarılı olabilmesi için üst düzey yöneticilerin de sürece dâhil olması ve yapılan çalışmalara destek vermesi gerekmektedir (Tekin, 2006).

### 2.2 TKY'de Kullanılan Araçlar

TKY uygulamaları çerçevesinde, örgütler bir takım özelleşmiş araç ve tekniklerden yararlanmaktadır. Bu araç ve teknikler içerisinde kalite çemberi, Pareto analizi, sürekli gelişim döngüsü, kontrol çizelgesi, histogram, akış diyagramı ile hata türü ve etkileri analizi (HTEA) en çok kullanılanlar arasında gösterilebilir.

**Kalite çemberi:** Kalite çemberi bir örgütün kalite, etkinlik ve verimlilik konularında yaşadığı sorunları düzenli olarak analiz etmek ve bu sorunlara çözüm üretmek amacıyla örgütün çalışanları arasından gönüllü kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu küçük çalışma gruplarına verilen isimdir (Şimşek ve Çelik, 2017).

**Pareto analizi:** Pareto analizi, hata türlerini sınıflandırmak ve tanımlamak için kullanılır (Bircan ve Gedik, 2003). Pareto analizi ile üretimde ortaya çıkan hataların önem derecesi ve ne oranda hata olduğu nedenleriyle birlikte ortaya konulur.

**Sürekli gelişim döngüsü:** Sürekli gelişim döngüsü “planla,” “uygula,” “kontrol et” ve “önlem al” (PUKÖ) olmak üzere dört aşamadan oluşan ve devamlılık gerektiren bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre her bir döngü kalitenin daha da artmasını hedefler (Özer, 2013).

**Kontrol çizelgesi:** Kontrol çizelgesi, herhangi bir değişkenin zaman içerisinde nasıl bir değişim gösterdiğini gözlemlemek amacıyla kullanılır. Kontrol çizelgesi kullanılarak kalitenin iyileştirilmesi öncesinde soruna neden olan unsurların tespiti, sorunun çözümüne ilişkin politikaların geliştirilmesi ve tüm bu yapılan iyileştirmelerin elde edilen sonuca ne ölçüde yansıdığına belirlenmesi sağlanır (Baldemir, 2016).

**Histogram:** Histogram, belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşen, nicel ve nitel verilerdeki değişimin dağılımını görsel olarak yansıtan bir grafik türüdür. Histogram grafiği kullanılarak bir değişkene ait değerlerin nasıl bir dağılım gösterdiği ortaya konulur (Ulusoy ve Çakıroğlu, 2013).

**Akış diyagramı:** Akış diyagramı; girdilerin, çıktılarının ve işlemlerin yalın bir şekilde gösterilebildiği grafiksel bir araçtır. Akış diyagramı ile bir sürecin işleyişi kontrol edilebilir, çıkması muhtemel sorunlar belirlenebilir ve bu sorunların hızlı bir şekilde düzeltilmesi sağlanabilir (Şenol, 2016).

**HTEA:** HTEA, bir örgütü olumsuz bir şekilde etkileyebilecek hatalı ürünlerin üretilmesine engel olmak amacıyla uygulanan bir tekniktir. Bu teknik ile oluşması muhtemel risklerin önceden tahmin edilerek ortaya çıkabilecek hataların önüne geçilmesi hedeflenir. Bir HTEA çalışmasında muhtemel tehlikelerin örgüt süreçlerini etkileme oranları ya da olasılıkları hesaplanır (Özkılıç, 2005).

### 2.3 TKY Uygulamaları ve Performans İlişkisi

TKY, genel olarak ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmayı, çalışan motivasyonunu yükseltmeyi ve işletme performansını en üst seviyeye çıkarmayı amaçlar (Sevimler, 2010). Bunun için; çalışanların spesifik görev tanımlarının olması, yapılan işin geliştirilmesi ve işçi tatmininin sağlanması, her işçiye sorun çözme kabiliyetinin kazandırılması ve önemli

problemlerin katılım sağlanarak takım çalışması ile değerlendirilmesi gibi yönetsel iyileştirmelerin hayata geçirilmesini önerir (Daft, 1997). Bunlar sayesinde, maliyetlerin kontrol altında tutulması ve piyasaya daha seri bir şekilde ürün sunulması ile verimliliğin, pazar payının ve kârlılığın artırılması sağlanır. Bütün bunlar düşünüldüğünde, TKY uygulamalarının işletme performansına olumlu yönde katkı yapması muhtemeldir (Küçük, Yılmaz, Şen ve Küçük, 2015). Nitekim, literatürde tekstil (Shafiq, Lasrado ve Hafeez 2019), otomotiv ve yedek parça (Sinha ve Dhall, 2020), üretim (Durak Uşar, Aylak ve Kayıkcı 2021) gibi farklı sektörlere odaklanarak TKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapan çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Ancak; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve liderlik gibi farklı uygulamaları bulunan TKY'nin işletme performansı üzerindeki muhtemel olumlu etkisinin spesifik olarak hangi uygulamalar üzerinden gerçekleştiği sektörden sektöre, firmadan firmaya ya da çalışan profiline göre değişiklik gösterebilmektedir (García-Bernal ve Ramírez-Alesón, 2015). Bu nedenlerle, TKY uygulamalarının daha etkin ve başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için konuyu detaylı olarak ele alan araştırmacılar, spesifik TKY uygulamalarının özellikle işletme performansı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda bulunmuştur. Örneğin, Harrison-Walker (2001) yaptığı çalışmada işletme performansına en çok etki eden faktörün yenilikçilik olduğunu, yenilikçiliğin işletme performansını önemli ölçüde pozitif yönlü olarak etkilediğini tespit etmiştir. Bunu takiben, işletme performansına en çok etki eden ikinci faktörün ise müşteri odaklılık olduğunu saptamıştır. Bulut, Yılmaz ve Alpkan (2009), Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada, müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun işletme performansını anlamlı derecede olumlu etkilediğini gözlemlemiştir. Li, Tse ve Zhao (2009) çalışmalarında Alman ortaklığı bulunan firmalara odaklanmış, örgütsel öğrenmenin işletme performansını ciddi anlamda olumlu etkilediğini göstermiştir. Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2011) çalışmalarında, İspanya'da faaliyet gösteren şirketleri mercek altına almış, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik değişkenlerinin işletme performansına olumlu yönde anlamlı katkı yaptığını ortaya koymuştur. Baykal, Zehir ve Köle (2018) Marmara

Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmaları ele aldıkları çalışmalarında, yöneticilerin liderlik tarzları ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi irdelemiş, sonucunda hizmetkâr liderliğin işletme performansına pozitif yönde anlamlı katkısının olduğunu ileri sürmüştür. Jimoh, Oyewobi, Isa ve Waziri (2019) çalışmalarında büyük ve orta ölçekli yapı firmalarını ele almış ve TKY uygulamalarının bu firmalarda işletme performansını arttırdığını; ancak, bu artışta en önemli rolün sürekli iyileştirme stratejilerine ait olduğunu belirtmiştir. Ajodeji, Emmanuel ve Olajire (2021) bir vaka çalışması olarak finans sektöründe faaliyet gösteren bir bankanın TKY uygulamalarına odaklanmış, takım çalışması ve çalışan eğitimi uygulamalarının bankanın performansını önemli ölçüde arttırdığını tespit etmiştir. Son olarak, Mucır, Elçi ve Murat Eminoğlu (2021) otomotiv sektöründe bulunan bir tasarım-mühendislik firmasının TKY uygulamaları sürecini incelemiş, bu süreçte liderlik, örgütsel güven ve personel ilişkileri uygulamalarının çalışanların iş tatminini arttırdığını, bu sayede çalışan performansını da olumlu yönde etkileyebileceğini ifade etmiştir.

İşletme performansına doğrudan etkisi olan spesifik TKY uygulamalarını belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmalar dikkate alındığında, işletme performansı üzerinde en çok etkisi olan faktörlerin çalışan eğitimi, örgütsel öğrenme, liderlik tarzı, müşteri odaklılık, yenilikçilik, hizmet odaklılık ve sürekli iyileştirme olduğu söylenebilir. Yapılan bu çalışmada ise, konuyla ilgili bilgi birikimine katkıda bulunabilmek amacıyla, önceki çalışmalardan daha kapsamlı ve farklı olarak, uluslararası ticaret yapan firmalara odaklanılmış ve ilk olarak, TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algının çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ve firma niteliklerine göre nasıl değişebileceği araştırılmıştır. Daha sonra, spesifik TKY uygulamalarının hem işletme performansına, hem de çalışanların bireysel performansına olan etkisi detaylı olarak irdelenmiştir. Bu bağlamda, yapılan araştırmanın literatüre özgün bir katkı sunduğu ve gelecekte konuyla ilgili yapılabilecek çalışmalar için önemli bir adım teşkil ettiği düşünülmektedir. Literatüre yapılan bu özgün katkının yanı sıra, araştırma çıktılarının, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin dış ticarete toplam kaliteyi arttırabilecekleri stratejiler geliştirmesine de yardımcı olabileceği beklenmektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1 Hipotez Geliştirme

Bir bireyin herhangi bir konuya yönelik algı düzeyinin öncelikli olarak kendisine, daha sonra da içinde bulunduğu ortama bağlı olduğu düşünülerek birinci araştırma sorusunu yanıtlamak üzere aşağıdaki sekiz hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerden ilk beş tanesi çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin, kalan üç tanesi ise firma niteliklerinin spesifik TKY uygulamaları (yani; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve liderlik) ile işletme ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini ele almaktadır.

**H1:** TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı düzeyi çalışanın yaşına göre farklılık göstermektedir.

**H2:** TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı düzeyi çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**H3:** TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı düzeyi çalışanın firmadaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

**H4:** TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı düzeyi çalışanın firmadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**H5:** TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı düzeyi çalışanın eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**H6:** TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı düzeyi firmanın faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H7:** TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı düzeyi firmanın büyüklüğüne (çalışan sayısına) göre farklılık göstermektedir.

**H8:** TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algı düzeyi firmanın dış ticaret yaptığı ülkelerin bulunduğu kıtalara göre farklılık göstermektedir.

İkinci araştırma sorusu için ise, yine aynı TKY uygulamaları baz alınarak aşağıda bulunan iki hipotez geliştirilmiştir:

**H9:** TKY uygulamaları işletme performansı üzerinde aynı etkiye sahiptir.

**H10:** TKY uygulamaları bireysel performans üzerinde aynı etkiye sahiptir.

### 3.2 Anket Soruları

Çalışma kapsamında geliştirilen anket; katılımcı bilgi formu, TKY uygulamaları ölçeği, işletme performansı ölçeği ve bireysel performans ölçeği olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçeğin kullanıldığı anket soruları çalışma sonunda Ek 1 bölümünde verilmiştir.

#### 3.2.1 Katılımcı Bilgi Formu

Anketin ilk bölümünü oluşturan katılımcı bilgi formu, katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, buldukları firmadaki pozisyonu ve çalışma süresi gibi sosyo-demografik bilgilerinin yanı sıra, çalıştıkları firmanın faaliyet süresi, büyüklüğü (çalışan sayısı) ve dış ticaret yaptığı ülkelerin bulunduğu kıtalar gibi firma spesifik özellikleri belirlemeye yönelik çeşitli sorular içermektedir.

#### 3.2.2 TKY Uygulamaları Ölçeği

Anketin ikinci bölümü olan TKY uygulamaları kısmında katılımcılara yöneltilen TKY1-TKY7 soruları müşteri odaklılık (Carr, Mak ve Needham, 1997; Chong ve Rundus, 2004; Fuentes-Fuentes, Albacete-Saez ve Llorens-Montes, 2004; Samson ve Terziovski, 1999), TKY8-TKY15 soruları liderlik (Carr ve diğ., 1997; Kaynak ve Hartley, 2008; Samson ve Terziovski, 1999), TKY16-TKY23 soruları sürekli iyileştirme (Carr ve diğ., 1997; Choi ve Eboch, 1998; Fuentes-Fuentes ve diğ., 2004; Samson ve Terziovski, 1999), TKY26-TKY32 soruları tedarikçi kalitesinin yönetimi (Carr ve diğ., 1997; Fuentes-Fuentes ve diğ., 2004; Kaynak ve Hartley, 2008; Samson ve Terziovski, 1999); TKY33-TKY38 soruları eğitim (Carr ve diğ., 1997; Chenhall, 1997; Choi ve Eboch, 1998; Kaynak ve Hartley, 2008); TKY25 ile TKY39-TKY45 soruları süreçlerin yönetimi (Choi ve Eboch, 1998; Kaynak, 2003'dan aktaran Ustasüleyman, 2011; Samson ve Terziovski, 1999) ve TKY24 ile TKY46-TKY51 soruları personel güçlendirme (Allen ve Meyer 1990'dan aktaran Karakaş ve Serçek, 2014) uygulamalarını ele almaktadır.

#### 3.2.3 İşletme Performansı Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde bulunan sorular ise işletme performansını belirlemeye yönelik olup

(Chenhall, 1997; Kannan ve Tan, 2005'ten aktaran Ustasüleyman, 2011; Kaynak ve Hartley, 2008), işletme performansını öz-değerlendirmeye dayalı olarak tek faktör altında ölçmektedir.

#### 3.2.4 Bireysel Performans Ölçeği

Son olarak, dördüncü bölümde, katılımcıların bireysel iş performansını ölçümlemede Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. İşletme performansı ölçeği gibi bu ölçek de çalışan performansını öz-değerlendirmeye dayalı olarak tek bir faktör altında ölçmektedir.

### 3.3 Veri Toplama Süreci ve İlgili Kısıtlar

Çalışmanın tüm aşamalarında araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuş, bu kapsamda yapılması gereken uygulamalara azami derecede özen gösterilmiştir. Dolayısıyla, ilk olarak geliştirilen anketi kullanarak veri toplayabilmek üzere çalışmanın yürütüldüğü üniversitenin etik kurulundan onay alınmış (Altınbaş Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 24.08.2020 tarihli, 2020/16 sayılı kararı), bu husus anket formunda belirtilerek katılımcılara kişisel bilgi ve verilerinin gizli tutulacağına dair bir garanti verilmiştir. Veri toplama süreci ise 11.08.2020-20.09.2020 tarihleri arasında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmaları çalışanları arasından basit tesadüfi yöntemle seçilen 368 kişinin katılımı ile online olarak gerçekleştirilmiştir. 368 kişilik bir örneklem büyüklüğünün temel istatistiksel testleri gerçekleştirebilmek ve alt gruplar içerisinde istatistiki karşılaştırmalar yapabilmek için yeterli olduğu düşünülmüştür. Katılımcı sayısını yüksek tutabilmek ve katılımcıların kendilerine sorulan soruları cevaplamama ihtimalini düşürmek amacıyla, anket soruları içerisinde firma ismi, faaliyet alanı, ürün ya da hizmet bilgisi gibi detaylı ve spesifik sorulara yer verilmemiş, bu sebeple firma, faaliyet alanı ya da ürün/hizmet bazlı analizler çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca, verinin İnternet üzerinden e-posta aracılığıyla toplanmış olması nedeniyle anket sorularının dış ticaret sektöründe çalışan üçüncü kişilerle de paylaşılmış olması muhtemeldir. Bu bağlamda, toplanan araştırma verisinin dış ticaret yapan firmaları geniş bir yelpaze içerisinde ele aldığı söylenebilir. Araştırmanın en büyük sınırlılığı ise, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmalarını ve çalışanlarını kapsıyor olmasıdır. Ancak, İstanbul Türkiye'nin en büyük ve

sanayileşmiş şehridir ve buradan elde edilecek bulgular Türkiye geneli için de dikkate değer bilgiler sunmaktadır. Örneğin, 2021 yılı itibarıyla Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2021) verilerine göre, Türkiye genelinde irili ufaklı 96.158 adet ihracat, 81.027 adet ithalat yapan firma bulunmakta ve bunlardan 36.955 tanesi hem ihracat, hem de ithalat faaliyetinde bulunmaktadır. İstanbul ilinde bulunan dış ticaret firmaları ise, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı'na göre (2021), ülkenin toplam ihracat hacminin yüzde 52'sini, ithalat hacminin de yüzde 56'sını gerçekleştirmektedir. Benzer şekilde, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM, 2021) de 2021 yılında en çok ihracat yapan 1.000 firmanın toplam ihracattan aldığı payın yüzde 54,6 olduğunu, bu ilk 1.000 firmada toplam bir milyona yakın kişinin çalıştığını ve bu firmalardan 426'sının ise İstanbul ilinde bulunduğunu raporlamıştır.

Son olarak, işletme performansı ile bireysel performansın ölçümünde objektif bir dış değerlendirme yerine öz-değerlendirmeye dayalı bir ölçümün yapılması ve araştırmaya katılan tüm katılımcıların anketten bulunan soruları hiçbir baskı altında kalmadan dürüstlük çerçevesinde yanıtladığının varsayılması çalışmanın diğer kısıtları arasında sayılabilir.

### 3.4 Veri Analizi

Tablo 1  
Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık
<b>TKY</b>			
Müşteri Odaklılık	368	-1,037	1,316
Liderlik	368	-,979	,955
Sürekli İyileştirme	368	-,833	,811
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	368	-,584	,045
Eğitim	368	-,954	,967
Süreçlerin Yönetimi	368	-,844	,676
Personel Güçlendirme	368	-,859	,830
<b>İşletme Performansı</b>	368	-,465	,573
<b>Bireysel Performans</b>	368	-,229	1,239

İstatistiksel analizin ilk aşamasında, sosyo-demografik özelliklerin ve firma niteliklerinin, çalışanların TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algılarını ne yönde etkileyebileceğini belirlemek amacıyla ikili ve çoklu grup ortalaması karşılaştırmaları yapılmıştır. İkili grup ortalaması karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testinden yararlanılırken, üçlü ve üzeri

Toplanan verinin istatistiksel analizinde IBM SPSS 25.0 paket programı kullanılmıştır. H9 ile H10 hipotezleri için sırasıyla işletme performansı ve bireysel performans araştırmanın bağımlı değişkenlerini, toplam kalite yönetimi uygulamaları ise araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Analizin ilk adımında, parametrik testlerin uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla, verinin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak araştırılmıştır. Öyle ki, Seçer (2015) çalışmasında normal dağılım varsayımını, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak test etmenin oldukça sağlıklı bir yaklaşım sunduğunu vurgulamaktadır. Bu görüşü destekleyen Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ile basıklık katsayılarının +1,500 ve -1,500 değerleri arasında olduğu durumda normal dağılım varsayımının sağlanacağını ifade etmektedir. İlgili hesaplamalar sonucunda, Tablo 1'de verildiği üzere, araştırma değişkenlerinin tümünde çarpıklık ve basıklık katsayılarının ifade edilen aralıklar içerisinde olduğu, aşırı uç değerler bulunmadığı, dolayısıyla normal dağılım varsayımının sağlandığı ve parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna varılmıştır.

grup ortalaması karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. İkinci aşamada ise, spesifik TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans arasındaki ilişkilerin incelenmesi için ilk olarak Pearson korelasyon testi yapılmış, daha sonra bu ilişkiler çoklu doğrusal regresyon analizi yardımıyla detaylı olarak irdelenmiştir. Ulaşılan bütün sonuçlarda

istatistiki anlamlılık  $p < 0,05$  seviyesinde değerlendirilmiştir.

Ayrıca, anketin sırasıyla ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde kullanılan TKY uygulamaları ölçeği (51 soru), işletme performansı ölçeği (5 soru) ve bireysel performans ölçeği (4 soru) için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri hesaplanmış, böylece bu ölçeklerin güvenilirliği ya da istenilen niteliği ölçüp ölçmediği kontrol edilmiştir. Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri için değerlendirme ölçütleri şu şekildedir:  $0,0 \leq \alpha < 0,4$  ise

ölçek güvenilir değil,  $0,4 \leq \alpha < 0,6$  ise ölçek düşük güvenilirlikte,  $0,6 \leq \alpha < 0,8$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0,8 \leq \alpha < 1,0$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 1999, s. 513). Tablo 2’de verildiği üzere, 368 katılımcıdan elde edilen verilere dayanılarak Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri TKY uygulamaları ölçeği için 0,959, işletme performansı ölçeği için 0,929, bireysel performans ölçeği için ise 0,930 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmüştür.

Tablo 2  
Güvenilirlik Analizi için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri

Ölçekler	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	Soru Sayısı
TKY	0,959	51
Müşteri Odaklılık	0,942	8
Liderlik	0,940	7
Sürekli İyileştirme	0,932	7
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	0,931	5
Eğitim	0,944	7
Süreçlerin Yönetimi	0,946	7
Personel Güçlendirme	0,938	6
<b>İşletme Performansı</b>	0,929	5
<b>Bireysel Performans</b>	0,930	4

#### 4. Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre, araştırmaya dahil olan katılımcıların TKY uygulamalarından müşteri odaklılığa verdiği yanıtların ortalaması  $3,80 \pm 0,79$ , liderliğe verdiği yanıtların ortalaması  $3,72 \pm 0,82$ , sürekli iyileştirmeye verdiği yanıtların ortalaması  $3,70 \pm 0,79$ , tedarikçi kalitesinin yönetimine verdiği yanıtların ortalaması  $3,57 \pm 0,86$ , eğitime verdiği yanıtların ortalaması  $3,70 \pm 0,82$ , süreçlerin yönetimine verdiği yanıtların ortalaması  $3,69 \pm 0,81$  ve personel güçlendirmeye verdiği yanıtların ortalaması  $3,65 \pm 0,80$  olarak bulunmuştur. Araştırmaya dahil olan katılımcıların işletme performansına ve bireysel performansa verdiği yanıtların ortalamaları ise, sırasıyla  $3,87 \pm 0,70$  ve  $4,12 \pm 0,54$  olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, her bir kategori için verilen en düşük ve en yüksek puanların

da yine sırasıyla 1,00 ve 5,00 olduğu gözlemlenmektedir.

Tekin (1977) tarafından öne sürülen yaklaşıma göre, 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak elde edilen bir değişken değerinin 4,20 ile 5,00 arasında çıkması “çok yüksek,” 3,40 ile 4,19 arasında çıkması “yüksek,” 2,60 ile 3,39 arasında çıkması “orta,” 1,80 ile 2,59 arasında çıkması “düşük” ve 1,00 ile 1,79 arasında çıkması ise “oldukça düşük” olarak yorumlanmaktadır. Buradan hareketle, değişkenlerin ortalama değerlerine bakılarak, dış ticaret firmalarında TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performansa yönelik algının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, dış ticaret firmalarında TKY uygulamalarının yüksek düzeyde benimsendiği ve bunlara paralel olarak hem işletme performansının, hem de bireysel performansın yüksek düzeyde algılandığı sonucuna ulaşılabilir.



Tablo 3  
Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Müşteri Odaklılık	368	1,00	5,00	3,80	,79
Liderlik	368	1,00	5,00	3,72	,82
Sürekli İyileştirme	368	1,00	5,00	3,70	,79
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	368	1,00	5,00	3,57	,86
Eğitim	368	1,00	5,00	3,70	,82
Süreçlerin Yönetimi	368	1,00	5,00	3,69	,81
Personel Güçlendirme	368	1,00	5,00	3,65	,80
İşletme Performansı	368	1,00	5,00	3,87	,70
Bireysel Performans	368	1,00	5,00	4,12	,54

Tablo 4'te görüldüğü üzere katılımcıların yaşına göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algı düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak sınımlanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

- 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, süreçlerin yönetimi ve personel güçlendirme algılarının diğer yaş gruplarında yer alan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken, benzer şekilde, 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların eğitim, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 36-45, 46-55 ve 56 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.
- 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 46-55 ve 56 ve üzeri yaş

gruplarında yer alan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken, benzer şekilde, 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların tedarikçi kalitesinin yönetimi algılarının 36-45, 46-55 ve 56 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

- 56 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi ve personel güçlendirme algılarının 36-45 ve 46-55 yaş gruplarında yer alan katılımcılarına göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken, benzer şekilde, 56 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların liderlik, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcılarına göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla, çalışanın yaşının artmasıyla birlikte TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans algısının da arttığı gözlemlenmektedir. Bu fark, genç yaşta çalışanların henüz sektörel tecrübe ya da bilgi birikimlerinin az olması sebebiyle TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans konularıyla ilgili kararsız kalmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4  
Çalışanın Yaşı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Levene		Grup Fark
							F	p	
Müşteri Odaklılık	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,18	,88	51,420 <sup>a</sup>	,000	8,868	,000	1→2,3,4
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,74	,67					1→5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,93	,71					2→4,5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,22	,51					3→5
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,55	,27					4→5
Liderlik	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,14	,95	35,342 <sup>a</sup>	,000	8,593	,000	1→2,3,4
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,65	,71					1→5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,85	,72					2→4,5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,12	,64					3→5
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,46	,34					
Sürekli İyileştirme	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,18	,85	38,250 <sup>a</sup>	,000	5,330	,000	1→2,3,4
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,62	,71					1→5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,81	,71					2→4,5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,07	,65					3→5
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,45	,34					4→5
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	2,97	,94	31,399 <sup>a</sup>	,000	6,472	,000	1→2,3,4
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,48	,80					1→5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,77	,74					2→3,4,5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	3,96	,62					3→5
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,32	,41					4→5
Eğitim	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,27	,81	39,689 <sup>a</sup>	,000	5,352	,000	1→3,4,5
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,55	,85					2→4,5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,83	,76					3→5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,13	,47					4→5
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,48	,34					
Süreçlerin Yönetimi	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,08	,91	34,587 <sup>a</sup>	,000	9,680	,000	1→2,3,4
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,61	,74					1→5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,87	,70					2→4,5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,10	,48					3→5
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,40	,37					4→5
Personel Güçlendirme	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,20	,84	23,769 <sup>a</sup>	,000	3,826	,005	1→2,3,4
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,59	,78					1→5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,71	,77					2→4,5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	3,99	,56					3→5
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,35	,44					4→5
İşletme Performansı	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,48	,66	14,232	,000	1,614	,170	1→3,4,5
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	3,82	,70					2→4,5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	3,93	,65					3→5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,13	,60					
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,45	,43					
Bireysel Performans	(1)18-25 Yaş Aralığı	70	3,83	,56	15,075	,000	,340	,851	1→3,4,5
	(2)26-35 Yaş Aralığı	137	4,07	,51					2→4,5
	(3)36-45 Yaş Aralığı	91	4,16	,47					3→5
	(4)46-55 Yaş Aralığı	40	4,41	,50					
	(5)56 Yaş ve Üzeri	30	4,54	,43					

<sup>a</sup> Eşit varyans dağılımı varsayımı sağlamadığı için Welch testi F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 5'te görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetine göre müşteri odaklılık, liderlik, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve işletme performansı algı düzeyleri

istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, kadınların müşteri odaklılık, liderlik, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve işletme

performansı algılarının erkeklerinkine göre önemli ölçüde daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Kadın katılımcıların algısındaki bu kısmi kararsız ya da çekimsiz tutum; ataerkil toplum yapısı, kadınların işgücüne daha az katılımı ve fırsat

eşitliğinden yoksun olması gibi sosyo-kültürel sebeplerden kaynaklanıyor olabilir. Örneklemdeki kadın katılımcı sayısının, erkek katılımcı sayısına göre önemli ölçüde düşük çıkmış olması da bu durumu destekler niteliktedir.

Tablo 5

## Çalışanın Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	f	$\bar{X}$	SS	t	p	Levene	
							F	p
Müşteri Odaklılık	Kadın	129	3,65	,80	-2,661	<b>,008</b>	,488	<b>,485</b>
	Erkek	239	3,88	,77				
Liderlik	Kadın	129	3,61	,80	-2,026	<b>,044</b>	,046	<b>,831</b>
	Erkek	239	3,79	,82				
Sürekli İyileşme	Kadın	129	3,63	,77	-1,196	,233	,001	,974
	Erkek	239	3,74	,80				
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	Kadın	129	3,43	,85	-2,403	<b>,017</b>	,033	<b>,855</b>
	Erkek	239	3,65	,86				
Eğitim	Kadın	129	3,61	,84	-1,618	,106	,546	,460
	Erkek	239	3,76	,81				
Süreçlerin Yönetimi	Kadın	129	3,59	,85	-1,799	,073	1,872	,172
	Erkek	239	3,75	,78				
Personel Güçlendirme	Kadın	129	3,57	,79	-1,404	,161	,007	,932
	Erkek	239	3,70	,81				
İşletme Performansı	Kadın	129	3,74	,72	-2,562	<b>,011</b>	1,517	<b>,219</b>
	Erkek	239	3,94	,67				
Bireysel Performans	Kadın	129	4,08	,51	-1,034	,302	1,925	,166
	Erkek	239	4,14	,56				

Tablo 6'da görüldüğü üzere katılımcıların çalıştığı firmadaki pozisyonuna göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algı düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak sınımlanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. Uzman yardımcısı grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının uzman, orta düzey yönetici ve üst düzey yönetici gruplarında yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu

durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

b. Uzman grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının üst düzey yönetici olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken, benzer şekilde, uzman grubunda yer alan katılımcıların liderlik, sürekli iyileştirme, eğitim, personel güçlendirme ve bireysel performans algılarının orta düzey yönetici olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

c. Orta düzey yönetici grubunda yer alan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim ve süreçlerin yönetimi algılarının üst düzey yönetici grubunda yer alan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun

istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla, çalışanın firmadaki pozisyonunun artmasıyla birlikte TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans algısının da arttığı gözlemlenmektedir. Bu fark, uzman

yardımcısı ve uzman pozisyonundaki çalışanların sıklıkla büyük resmi görebilecek ve tam anlamıyla doğru bir değerlendirme yapabilecek sektörel tecrübe, bilgi birikimi ya da yetki ve sorumluluğa sahip olmamaları sebebiyle kararsız bir tutum sergilemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 6

## Çalışanın Firmadaki Pozisyonu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Firmadaki Pozisyon	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Levene		Grup Fark
							F	p	
Müşteri Odaklılık	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,21	,87	32,365 <sup>a</sup>	,000	8,968	,000	1→2,3,4 2→4 3→4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,80	,60					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	4,02	,71					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,38	,56					
Liderlik	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,17	,93	28,041 <sup>a</sup>	,000	9,862	,000	1→2,3,4 2→3,4 3→4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,70	,68					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,96	,71					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,29	,58					
Sürekli İyileştirme	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,21	,85	28,133 <sup>a</sup>	,000	5,807	,001	1→2,3,4 2→3,4 3→4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,65	,69					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,91	,68					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,28	,59					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)Uzman Yardımcısı	84	2,98	,92	27,165 <sup>a</sup>	,000	5,884	,000	1→2,3,4 2→4 3→4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,60	,77					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,74	,70					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,17	,64					
Eğitim	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,26	,83	24,297 <sup>a</sup>	,000	3,326	,020	1→2,3,4 2→3,4 3→4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,63	,74					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,92	,79					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,26	,63					
Süreçlerin Yönetimi	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,10	,88	28,260 <sup>a</sup>	,000	6,870	,000	1→2,3,4 2→4 3→4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,71	,69					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,92	,68					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,23	,60					
Personel Güçlendirme	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,21	,77	21,056	,000	1,112	,340	1→2,3,4 2→3,4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,59	,74					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	3,86	,72					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,17	,76					
İşletme Performansı	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,45	,71	21,366	,000	1,083	,356	1→2,3,4 2→4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	3,86	,64					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	4,05	,60					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,27	,63					
Bireysel Performans	(1)Uzman Yardımcısı	84	3,85	,49	16,926 <sup>a</sup>	,000	3,546	,015	1→2,3,4 2→3,4
	(2)Uzman Pozisyonu	146	4,08	,45					
	(3)Orta Düzey Yönetici	84	4,28	,52					
	(4)Üst Düzey Yönetici	54	4,41	,63					

<sup>a</sup> Eşit varyans dağılımı varsayımı sağlamadığı için Welch testi F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcıların firmadaki çalışma süresine göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algı düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak sınanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

- a. 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, süreçlerin yönetimi ve işletme performansı algılarının diğer çalışma süresi gruplarında yer alan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken, benzer şekilde, 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcıların eğitim, personel güçlendirme ve bireysel performans algılarının 6 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.
- b. 1-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken, benzer şekilde, 1-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların sürekli iyileştirme, eğitim ve süreçlerin

yönetimi algılarının 6-10 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, 1-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların eğitim algılarının 11-15 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

- c. 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların müşteri odaklılık, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 6-10 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarına göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken, benzer şekilde, 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların bireysel performans algılarının 11-15 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarına göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla, çalışanın firmadaki çalışma süresi arttıkça çalıştığı kurum ile bütünleştiği, bu bağlamda TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans algısının da yükseldiği söylenebilir. Bir çalışanın herhangi bir kurumda geçirdiği ilk 1 yıl ve 1-5 yıl arası kritik dönemler olarak nitelendirilir, çünkü çoğu zaman, ilk 1 yıl firmayı ve kurum kültürünü tanıma, 1-5 yıl arası ise süreçlere dahil olma ve aktif çalışma dönemi olarak geçirilir. 6 yıl ve sonrasında ise kişi genellikle kendini ispat etmiş ve çalıştığı kurumda kabul görmüş bir çalışan haline gelir. Bu duruma paralel bir kırılımin, genel olarak TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans algısında da ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 7  
Çalışanın Firmadaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Levene		Grup Fark
							F	p	
Müşteri Odaklılık	(1)1 Yıldan Az	65	3,20	,84	15,951 <sup>a</sup>	,000	3,767	,005	1→2,3,4,5 2→5 3→5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,73	,72					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,95	,59					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,96	,62					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,31	,77					
Liderlik	(1)1 Yıldan Az	65	3,20	,87	12,551	,000	1,629	,166	1→2,3,4,5 2→5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,68	,76					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,86	,67					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,85	,68					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,15	,88					
Sürekli İyileştirme	(1)1 Yıldan Az	65	3,22	,81	14,305	,000	,966	,426	1→2,3,4,5 2→3,5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,58	,71					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,91	,67					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,84	,68					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,13	,85					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)1 Yıldan Az	65	3,08	,90	11,820 <sup>a</sup>	,000	3,384	,010	1→2,3,4,5 2→5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,47	,87					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,75	,71					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,75	,63					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,01	,82					
Eğitim	(1)1 Yıldan Az	65	3,29	,86	12,523	,000	1,015	,400	1→3,4,5 2→3,4,5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,55	,75					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,85	,74					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,92	,71					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,18	,83					
Süreçlerin Yönetimi	(1)1 Yıldan Az	65	3,18	,85	16,406 <sup>a</sup>	,000	2,775	,027	1→2,3,4,5 2→3,5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,56	,77					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,91	,69					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,86	,63					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,17	,73					
Personel Güçlendirme	(1)1 Yıldan Az	65	3,26	,83	8,941	,000	1,509	,199	1→3,4,5 2→5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,57	,75					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,76	,70					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	3,80	,72					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,05	,87					
İşletme Performansı	(1)1 Yıldan Az	65	3,46	,73	11,002	,000	1,502	,201	1→2,3,4,5 2→5 3→5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	3,84	,68					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	3,90	,53					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	4,07	,71					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,22	,67					
Bireysel Performans	(1)1 Yıldan Az	65	3,88	,47	13,009	,000	1,994	,095	1→3,4,5 2→5 3→5 4→5
	(2)1-5 Yıl Arası	127	4,02	,51					
	(3)6-10 Yıl Arası	82	4,17	,42					
	(4)11-15 Yıl Arası	40	4,21	,69					
	(5)16 Yıl ve Üzeri	54	4,50	,51					

<sup>a</sup> Eşit varyans dağılımı varsayımı sağlanamadığı için Welch testi F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 8’de görüldüğü üzere katılımcıların eğitimine göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algı düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak sınanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

- a. Lise ve altı eğitim seviyesinde olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının lisans ve yüksek lisans/doktora eğitim seviyesinde olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.
- b. Ön lisans eğitim seviyesinde olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin

yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının lisans ve yüksek lisans/doktora eğitim seviyesinde olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

- c. Lisans eğitim seviyesinde olan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme ve bireysel performans algılarının yüksek lisans/doktora eğitim seviyesinde olan katılımcılarınkine göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla, çalışanın eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans algısının da arttığı gözlemlenmektedir. Bu fark, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans konularına yönelik daha kısıtlı bir farkındalığa sahip olmaları sebebiyle kararsız bir tutum sergilemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 8  
Çalışanın Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Seviyesi	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Levene		Grup Fark
							F	p	
Müşteri Odaklılık	(1)Lise ve altı	42	3,27	,99	30,993 <sup>a</sup>	,000	6,533	,000	1→3,4 2→3,4 3→4
	(2)Önlisans	100	3,45	,64					
	(3)Lisans	150	3,93	,71					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,28	,60					
Liderlik	(1)Lise ve altı	42	3,17	1,03	26,871 <sup>a</sup>	,000	8,406	,000	1→3,4 2→3,4 3→4
	(2)Önlisans	100	3,39	,67					
	(3)Lisans	150	3,88	,76					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,17	,61					
Sürekli İyileştirme	(1)Lise ve altı	42	3,12	,97	23,092 <sup>a</sup>	,000	5,570	,001	1→3,4 2→3,4 3→4
	(2)Önlisans	100	3,44	,65					
	(3)Lisans	150	3,82	,75					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,12	,60					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)Lise ve altı	42	2,98	1,06	21,738 <sup>a</sup>	,000	8,743	,000	1→3,4 2→3,4 3→4
	(2)Önlisans	100	3,28	,73					
	(3)Lisans	150	3,73	,83					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	3,99	,62					
Eğitim	(1)Lise ve altı	42	3,26	1,08	14,866 <sup>a</sup>	,000	6,257	,000	1→3,4 2→3,4 3→4
	(2)Önlisans	100	3,43	,72					
	(3)Lisans	150	3,81	,72					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,10	,75					
Süreçlerin Yönetimi	(1)Lise ve altı	42	3,09	,99	31,665 <sup>a</sup>	,000	8,174	,000	1→3,4 2→3,4 3→4
	(2)Önlisans	100	3,34	,69					
	(3)Lisans	150	3,87	,74					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,14	,56					
Personel Güçlendirme	(1)Lise ve altı	42	3,26	1,03	12,017 <sup>a</sup>	,000	3,606	,014	1→3,4 2→3,4 3→4
	(2)Önlisans	100	3,43	,68					
	(3)Lisans	150	3,73	,75					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,01	,74					
İşletme Performansı	(1)Lise ve altı	42	3,52	,77	16,479	,000	,842	,471	1→3,4 2→3,4
	(2)Önlisans	100	3,62	,62					
	(3)Lisans	150	3,97	,69					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,20	,55					
Bireysel Performans	(1)Lise ve altı	42	3,93	,48	11,768	,000	2,616	,051	1→3,4 2→3,4 3→4
	(2)Önlisans	100	3,94	,47					
	(3)Lisans	150	4,17	,52					
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	76	4,36	,59					

<sup>a</sup> Eşit varyans dağılımı varsayımı sağlanmadığı için Welch testi F değeri ile değerlendirilmiştir.



Tablo 9'da görüldüğü üzere katılımcıların çalıştığı firmanın faaliyet süresine göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algı düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak sınımlanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

- a. 21 yıl ve üzeri faaliyet süresi olan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 10 yıl ve altı ve 11-20 yıl arası faaliyet süresi olan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu

durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

- b. 11-20 yıl arası faaliyet süresi olan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık ve bireysel performans algılarının 10 yıl ve altı faaliyet süresi olan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla, firmanın faaliyet süresinin artmasıyla birlikte çalışanların TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans algısının da arttığı gözlemlenmekte ve hatta bu artışın ilk 20 yıldan sonra daha da belirgin bir hale geldiği görülmektedir. Bu fark, yeni kurulan firmalarda süreçlerin ve çalışanların görev tanımlarının belirsiz, eğitim olanaklarının kısıtlı ve kurumsal yapının tam olarak oturmamış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 9  
Firmanın Faaliyet Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faaliyet Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Levene		Grup Fark
							F	P	
Müşteri Odaklılık	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,37	,85	35,165 <sup>a</sup>	,000	9,738	,000	1→2,3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	3,69	,58					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,19	,72					
Liderlik	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,37	,88	24,554 <sup>a</sup>	,000	6,200	,002	1→3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	3,60	,66					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,07	,77					
Sürekli İyileştirme	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,38	,83	23,224 <sup>a</sup>	,000	5,103	,007	1→3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	3,58	,64					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,03	,76					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,25	,90	24,048	,000	2,554	,079	1→3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	3,42	,74					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	3,93	,80					
Eğitim	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,40	,87	16,465 <sup>a</sup>	,000	5,530	,004	1→3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	3,63	,69					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	3,98	,81					
Süreçlerin Yönetimi	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,34	,85	28,317 <sup>a</sup>	,000	6,234	,002	1→3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	3,56	,69					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,06	,74					
Personel Güçlendirme	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,44	,79	10,602	,000	2,938	,054	1→3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	3,56	,66					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	3,88	,88					
İşletme Performansı	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,57	,68	28,368	,000	2,133	,120	1→3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	3,75	,57					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,18	,70					
Bireysel Performans	(1)10 Yıl ve Altı	98	3,91	,48	18,528 <sup>a</sup>	,000	8,232	,000	1→2,3 2→3
	(2)11-20 Yıl	128	4,06	,44					
	(3)21 Yıl ve Üstü	142	4,32	,59					

<sup>a</sup> Eşit varyans dağılımı varsayımı sağlanmadığı için Welch testi F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 10'da görüldüğü üzere katılımcıların çalıştığı firmadaki çalışan sayısına göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algı düzeyleri istatistiksel bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak sınımlanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında:

a. 251 kişi ve üzeri çalışanı olan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 1-50 kişi ve 51-250 kişi çalışanı olan firmalarda çalışan katılımcılarınkine göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

b. 51-250 kişi çalışanı olan firmalarda çalışan katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi,

eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, işletme performansı ve bireysel performans algılarının 1-50 kişi çalışanı olan firmalarda çalışan katılımcılarına göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla, firmanın çalışan sayısının artmasıyla birlikte çalışanların TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans algısının da arttığı gözlemlenmektedir. Bu fark, firmadaki büyüme ya da çalışan sayısındaki artış ile beraber çalışan eğitimi, süreçlerin standartlaştırılması, görev tanımlarının oturtulması ve kurumsallaşma gibi uygulamalara daha çok ağırlık verilmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 10

Firmanın Büyüklüğü (Çalışan Sayısı) Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çalışan Sayısı	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Levene		Grup Fark
							F	p	
Müşteri Odaklılık	(1)1-50 Kişi	103	3,28	,82	44,052 <sup>a</sup>	,000	8,944	,000	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	3,76	,54					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	4,22	,71					
Liderlik	(1)1-50 Kişi	103	3,25	,84	38,804 <sup>a</sup>	,000	5,346	,005	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	3,66	,62					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	4,15	,75					
Sürekli İyileştirme	(1)1-50 Kişi	103	3,25	,78	37,460	,000	2,587	,077	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	3,68	,65					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	4,06	,74					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)1-50 Kişi	103	3,14	,86	32,206	,000	1,811	,165	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	3,51	,73					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	3,96	,80					
Eğitim	(1)1-50 Kişi	103	3,25	,84	30,279 <sup>a</sup>	,000	6,973	,001	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	3,72	,62					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	4,03	,83					
Süreçlerin Yönetimi	(1)1-50 Kişi	103	3,20	,82	38,244 <sup>a</sup>	,000	3,921	,021	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	3,67	,64					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	4,09	,73					
Personel Güçlendirme	(1)1-50 Kişi	103	3,27	,76	23,277	,000	1,275	,281	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	3,65	,65					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	3,94	,84					
İşletme Performansı	(1)1-50 Kişi	103	3,50	,69	40,753 <sup>a</sup>	,000	4,179	,016	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	3,78	,54					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	4,23	,67					
Bireysel Performans	(1)1-50 Kişi	103	3,84	,45	30,976 <sup>a</sup>	,000	11,902	,000	1→2,3 2→3
	(2)51-250 Kişi	129	4,08	,41					
	(3)251 Kişi ve Üzeri	136	4,37	,59					

<sup>a</sup> Eşit varyans dağılımı varsayımı sağlanmadığı için Welch testi F değeri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 11'de görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları firmanın dış ticaret yaptığı kıtaya göre müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme ve işletme performansı algı düzeyleri istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu eşit varyans dağılımını sağlayan değişkenler için Tukey HSD post hoc testi ile incelenirken, eşit varyans dağılımını sağlamayan değişkenler için Games-Howell post hoc testi kullanılarak sınanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, Asya kıtası ile ticaret yapan firmalarda çalışan

katılımcıların müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi ve işletme performansı algılarının Avrupa ve diğer kıtalar ile ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken, benzer şekilde, Asya kıtası ile ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcıların personel güçlendirme algılarının diğer kıtalar ile ticaret yapan firmalarda çalışan katılımcılarına göre daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, Avrupa vb. gelişmiş ekonomilerin bulunduğu kıtalarla ticaret

yapan firmaların çalışanlarının TKY uygulamaları ve işletme performansı algısının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu fark, gelişmiş ülkelerdeki kalite standartlarına uyum sağlamak ve bu ülkelerde bulunan firmalarla iş birlikleri kurabilmek amacıyla

kalite ve marka yönetimi, çalışan eğitimi, araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi uygulamalara daha çok ağırlık vermelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 11

Firmanın Dış Ticaret Yaptığı Kıta Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kıta	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Levene		Grup Fark
							F	p	
Müşteri Odaklılık	(1)Asya	44	3,38	,93	6,377 <sup>a</sup>	<b>,003</b>	3,878	<b>,022</b>	<b>1→2,3</b>
	(2)Avrupa	270	3,83	,77					
	(3)Diğer	54	3,97	,64					
Liderlik	(1)Asya	44	3,25	,94	8,407 <sup>a</sup>	<b>,000</b>	4,693	<b>,010</b>	<b>1→2,3</b>
	(2)Avrupa	270	3,76	,79					
	(3)Diğer	54	3,94	,68					
Sürekli İyileştirme	(1)Asya	44	3,24	,99	7,158 <sup>a</sup>	<b>,001</b>	7,039	<b>,001</b>	<b>1→2,3</b>
	(2)Avrupa	270	3,73	,75					
	(3)Diğer	54	3,90	,66					
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	(1)Asya	44	3,13	1,07	5,718 <sup>a</sup>	<b>,005</b>	9,079	<b>,000</b>	<b>1→2,3</b>
	(2)Avrupa	270	3,61	,83					
	(3)Diğer	54	3,76	,68					
Eğitim	(1)Asya	44	3,32	1,09	4,601 <sup>a</sup>	<b>,013</b>	7,575	<b>,001</b>	<b>1→2,3</b>
	(2)Avrupa	270	3,73	,79					
	(3)Diğer	54	3,88	,63					
Süreçlerin Yönetimi	(1)Asya	44	3,23	1,00	6,889 <sup>a</sup>	<b>,002</b>	8,551	<b>,000</b>	<b>1→2,3</b>
	(2)Avrupa	270	3,73	,78					
	(3)Diğer	54	3,89	,67					
Personel Güçlendirme	(1)Asya	44	3,33	1,00	4,751 <sup>a</sup>	<b>,011</b>	4,985	<b>,007</b>	<b>1→3</b>
	(2)Avrupa	270	3,66	,77					
	(3)Diğer	54	3,87	,72					
İşletme Performansı	(1)Asya	44	3,49	,68	7,567 <sup>a</sup>	<b>,001</b>	3,292	<b>,038</b>	<b>1→2,3</b>
	(2)Avrupa	270	3,93	,71					
	(3)Diğer	54	3,89	,56					
Bireysel Performans	(1)Asya	44	3,96	,50	2,663	,071	,832	,436	
	(2)Avrupa	270	4,13	,55					
	(3)Diğer	54	4,20	,47					

<sup>a</sup> Eşit varyans dağılımı varsayımı sağlanmadığı için Welch testi F değeri ile değerlendirilmiştir.

TKY uygulamalarına, işletme performansına ve bireysel performansa yönelik algının

çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ve firma niteliklerine göre değişiklik gösterme durumu Tablo 12 ile özetlenmiştir.

Tablo 12  
İkili ve Çoklu Karşılaştırma Testlerinden Elde Edilen Bulguların Özeti

TKY	Çalışanın					Firmanın		
	Yaşı	Cinsiyeti	Firmadaki Pozisyonu	Firmadaki Çalışma Süresi	Eğitim Seviyesi	Faaliyet Süresi	Büyüklüğü	Dış Ticaret Yaptığı Kıta
Müşteri Odaklılık	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Liderlik	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sürekli İyileştirme	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eğitim	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Süreçlerin Yönetimi	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Personel güçlendirme	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>İşletme Performansı</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Bireysel Performans</b>	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	X

\* X: Anlamli farklılaşma yok ✓: Anlamli farklılaşma var

Tablo 13'te verilen Pearson korelasyon testi sonuçlarına göre, araştırmaya dahil olan katılımcıların, işletme performansı algı düzeyleri ile bireysel performans algı düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir ( $r_p=0,675$ ,  $p<0,05$ ). TKY uygulamaları hem kendi aralarında, hem de işletme performansı ve bireysel performans değişkenleri arasında anlamlı derecede pozitif korelasyona sahiptir. TKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki korelasyon katsayı değerleri 0,694 ile 0,773 arasında

değişirken, TKY uygulamaları ile bireysel performans arasındaki korelasyon katsayı değerleri 0,569 ile 0,666 arasında değişim göstermektedir. Dolayısıyla, TKY uygulamalarının hem işletme performansına, hem de bireysel performansa olumlu yönde katkı yaptığı; ancak, işletme performansına olan olumlu katkısının, bireysel performansa olan olumlu katkısından görece daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 13  
Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Müşteri Odaklılık	$r_p$	1	,917**	,860**	,798**	,785**	,873**	,728**	,773**	,666**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2. Liderlik	$r_p$		1	,898**	,843**	,823**	,892**	,760**	,756**	,622**
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
3. Sürekli İyileştirme	$r_p$			1	,846**	,828**	,902**	,798**	,759**	,621**
	p				,000	,000	,000	,000	,000	,000
4. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	$r_p$				1	,807**	,881**	,773**	,717**	,569**
	p					,000	,000	,000	,000	,000
5. Eğitim	$r_p$					1	,846**	,774**	,694**	,646**
	p						,000	,000	,000	,000
6. Süreçlerin Yönetimi	$r_p$						1	,814**	,767**	,623**
	p							,000	,000	,000
7. Personel Güçlendirme	$r_p$							1	,697**	,607**
	p								,000	,000
8. İşletme Performansı	$r_p$								1	,675**
	p									,000
9. Bireysel Performans	$r_p$									1
	p									

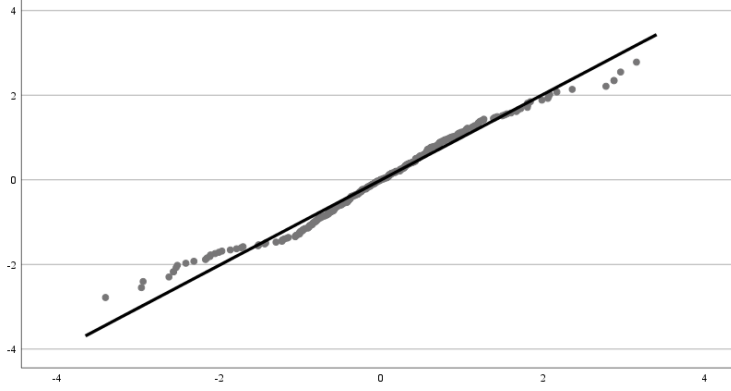
Son olarak, spesifik TKY uygulamalarının, işletme performansı üzerindeki etkisini detaylı olarak irdelemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına Tablo 14'te yer verilmiştir. Yapılan analizin istatistiki olarak anlamlı olduğu, artık değer Q-Q grafiğinin (Şekil 1) normal dağılım varsayımını sağladığı ve kurulan regresyon modelinin işletme performansı değişkenine ait varyansın %65,0'ini açıklayabildiği görülmektedir

( $R^2=0,650$ ;  $F_{(7,360)}=95,609$ ,  $p<0,001$ ). Burada, her ne kadar  $R^2$  değerinin düşük olması sebebiyle kurulan regresyon modelinin tahmin yeteneği kısıtlı olsa da, yapılan analiz işletme performansı üzerinde hangi TKY uygulamalarının en çok etkiye sahip olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 14  
TKY Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	$R^2$
		B	Std. Hata	$\beta$	t	p		
<b>Sabit</b>		1,050	,114		9,235	,000		
Müşteri Odaklılık	( $X_{MO}$ )	,337	,073	,379	4,600	,000	95,609*	,650
Liderlik	( $X_L$ )	-,016	,083	-,019	-,196	,845		
Sürekli İyileştirme	( $X_{SI}$ )	,131	,076	,148	1,725	,085		
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	( $X_T$ )	,052	,057	,065	,912	,362		
Eğitim	( $X_E$ )	,007	,054	,009	,133	,894		
Süreçlerin Yönetimi	( $X_{SY}$ )	,109	,082	,127	1,333	,183		
Personel Güçlendirme	( $X_{PG}$ )	,137	,050	,158	2,747	,006		
<b>Bağımlı Değişken: İşletme Performansı (<math>Y_{IP}</math>)</b>								

\*  $p < 0,001$



Şekil 1. Tablo 14'te Verilen Regresyon Analizine Ait Artık Değer Q-Q Grafiği

Elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre, TKY uygulamalarından müşteri odaklılığın ve personel güçlendirmenin, işletme performansını pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı olarak etkilediği (sırasıyla  $\beta=0,379$ ,  $t=4,600$ ,  $p<0,05$  ve  $\beta=0,158$ ,  $t=2,747$ ,  $p<0,05$ ) saptanırken; liderlik, sürekli

iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim ve süreçlerin yönetimi gibi diğer TKY uygulamalarının işletme performansını anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). İlgili regresyon modeli ise Eşitlik 1 ile verilmiştir:

$$Y_{IP} = 1,050 + 0,337 X_{MO} - 0,016 X_L + 0,131 X_{SI} + 0,052 X_T + 0,007 X_E + 0,109 X_{SY} + 0,137 X_{PG} \quad (1)$$

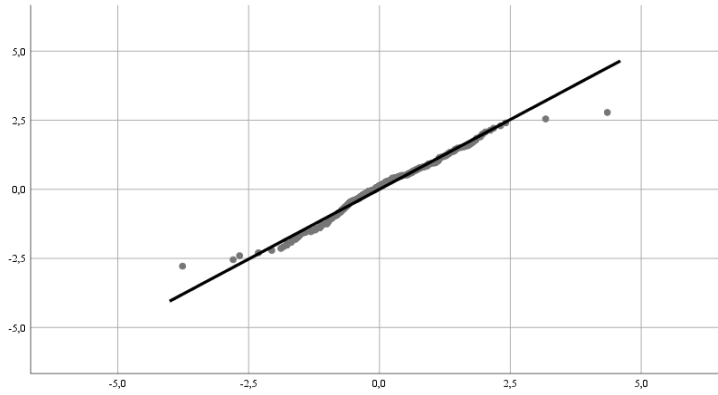
Benzer şekilde, spesifik TKY uygulamalarının, bireysel performans üzerindeki etkisini detaylı olarak irdelemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına Tablo 15'te yer verilmiştir. Yapılan analizin istatistiki olarak anlamlı olduğu, artık değer Q-Q grafiğinin (Şekil 2) normal dağılım varsayımını sağladığı ve kurulan regresyon modelinin bireysel performans değişkenine ait

varyansın %50,2'sini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=0,502$ ;  $F_{(7,360)}=51,863$ ,  $p<0,001$ ). Burada, her ne kadar  $R^2$  değerinin düşük olması sebebiyle kurulan regresyon modelinin tahmin yeteneği kısıtlı olsa da, yapılan analiz bireysel performans üzerinde hangi TKY uygulamalarının en çok etkiye sahip olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 15  
TKY Uygulamalarının Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi

		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R <sup>2</sup>
		B	Std. Hata	$\beta$	t	p		
<b>Sabit</b>		2,178	,105		20,775	,000		
Müşteri Odaklılık	( $X_{MO}$ )	,370	,067	,539	5,476	,000	6,995	
Liderlik	( $X_L$ )	-,116	,076	-,176	-1,522	,129	9,686	
Sürekli İyileştirme	( $X_{SI}$ )	,021	,070	,031	,299	,765	7,546	
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	( $X_T$ )	-,053	,053	-,085	-1,006	,315	5,147	51,863*
Eğitim	( $X_E$ )	,211	,050	,323	4,218	,000	4,228	,502
Süreçlerin Yönetimi	( $X_{SY}$ )	-,058	,076	-,087	-0,760	,448	9,371	
Personel Güçlendirme	( $X_{PG}$ )	,141	,046	,210	3,072	,002	3,387	

\* p < 0,001



Şekil 2. Tablo 15'te Verilen Regresyon Analizine Ait Artık Değer Q-Q Grafiği

Elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre, TKY uygulamalarından müşteri odaklılığın, eğitimin ve personel güçlendirmenin, bireysel performansı pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı olarak etkilediği (sırasıyla  $\beta=0,539$ ,  $t=5,476$ ,  $p<0,05$ ;  $\beta=0,323$ ,  $t=4,218$ ,  $p<0,05$  ve  $\beta=0,210$ ,  $t=3,072$ ,  $p<0,05$ ) saptanırken; liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve süreçlerin yönetimi gibi diğer TKY uygulamalarının bireysel performansı anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). İlgili regresyon modeli ise Eşitlik 2 ile verilmiştir:

$$\begin{aligned}
 Y_{IP} &= 2,178 + 0,370 X_{MO} - 0,116 X_L + 0,021 X_{SI} \\
 &- 0,053 X_T + 0,211 X_E - 0,058 X_{SY} \\
 &+ 0,141 X_{PG}
 \end{aligned} \quad (2)$$

## 5. Sonuç, Tavsiyeler ve Gelecekte Yapılabilecek Çalışmalar

Günümüzde örgütler artan rekabet ve teknolojik gelişmeler karşısında faaliyetlerini sürdürebilmek ve hayatta kalabilmek için değişen koşullara ayak uydurmak zorundadır. Bu süreçte israfın önlenmesi, ürün ve hizmetlerde kalitenin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, çalışan motivasyonunun artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve pazar payının büyütülmesi gibi hedefleri gerçekleştirebilmek için TKY uygulamalarına bir hayli önem verilmektedir. Çünkü TKY uygulamaları rekabet gücünün kazanılmasında örgütlere somut avantajlar sağlamaktadır.

Ancak, TKY uygulamalarına yönelik çalışan algısı ve TKY uygulamalarının işletme ile çalışan performansı üzerindeki etkileri sektörden sektöre, firmadan firmaya ya da çalışandan çalışana farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle, yapılan araştırma



ile İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmalarına odaklanılmış ve ilk olarak bu firmalardaki TKY uygulamaları ile işletme ve çalışan performansına yönelik algının çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ve firma niteliklerine göre nasıl değişebileceği parametrik istatistiksel yöntemler yardımıyla araştırılmıştır. Daha sonra, spesifik TKY uygulamalarının hem işletme performansı, hem de çalışan performansı üzerindeki etkileri çoklu doğrusal regresyon analizi ile detaylı olarak irdelenmiştir. Konuyla ilgili daha önce bu kapsamda bir çalışma yapılmamış olması sebebiyle literatüre özgün bir katkı sunulduğu, elde edilen bulguların TKY uygulamalarının, özellikle dış ticaret firmalarında ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, daha etkin ve başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

İstatistiksel analiz bulgularına göre; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi ve personel güçlendirme uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans üzerindeki algı yaş, eğitim seviyesi, firmadaki çalışma süresi ve pozisyon yükseldikçe önemli ölçüde artmaktadır. Müşteri odaklılık, liderlik, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve işletme performansına yönelik algı ise kadın çalışanlarda erkek çalışanlardakine göre daha düşüktür.

Benzer şekilde; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, süreçlerin yönetimi ve personel güçlendirme uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performans üzerindeki algı çalışılan firmanın faaliyet süresi ve büyüklüğü (çalışan sayısı) arttıkça önemli ölçüde artmaktadır. Müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim ve süreçlerin yönetimi uygulamaları ile işletme performansına yönelik algı ise Asya kıtasında bulunan ülkelerle ticaret yapan firmalarda Avrupa ve diğer kıtalarda bulunan ülkelerle ticaret yapan firmalardakine göre anlamlı derecede daha düşüktür.

Sonuç olarak, H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri desteklenmektedir. Yani, TKY uygulamaları ile işletme performansı ve bireysel performansına yönelik algı düzeyi çalışanın yaşına, firmadaki pozisyonuna, firmadaki çalışma süresine, eğitim seviyesine ve çalışılan firmanın faaliyet süresi ile büyüklüğüne (çalışan sayısına) göre farklılık göstermektedir. H<sub>2</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezlerinin ise kısmi olarak desteklendiği söylenebilir. Öyle ki, çalışanın cinsiyetine göre

farklılaşma yalnızca müşteri odaklılık, liderlik, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve işletme performansına yönelik algıda ortaya çıkarken, firmanın dış ticaret yaptığı kıtaya göre farklılaşma ise bireysel performans hariç diğer tüm değişkenlerde görünür vaziyettedir.

“H<sub>9</sub>: TKY uygulamaları işletme performansı üzerinde aynı etkiye sahiptir.” ve “H<sub>10</sub>: TKY uygulamaları bireysel performans üzerinde aynı etkiye sahiptir.” hipotezleri için de bir bütün olarak TKY uygulamalarının işletme performansı ve bireysel performans üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ancak, işletme performansı üzerindeki olumlu etki daha çok müşteri odaklılık ve personel güçlendirme uygulamaları üzerinden gerçekleşirken, bireysel performans üzerindeki olumlu etki müşteri odaklılık ve personel güçlendirme uygulamalarına ek olarak eğitim uygulaması üzerinden gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, H<sub>9</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri desteklenmemektedir.

Bu bulgular ışığında, dış ticaret firmalarının yöneticilerine ve çalışanlarına bazı tavsiyelerde bulunmak mümkündür. Örneğin, TKY uygulamalarını benimseyerek firmalarının performansını arttırmak isteyen yöneticiler müşteri odaklılık ve personel güçlendirme uygulamalarına özen göstererek daha etkin sonuçlar elde edebilirler. Bununla beraber; büyümeye, sürekliliği korumaya, çalışan eğitime ve Avrupa gibi gelişmiş ekonomilerin bulunduğu kıtalar ile ticari ilişkileri geliştirmeye ağırlık verilerse, TKY uygulamalarını daha başarılı bir şekilde hayata geçirme ve firmalarının performansını artırma şansını yakalayabilirler. Dış ticaret firmaları çalışanları ise bu çabaya kişisel gelişim ve eğitimlerine yatırım yaparak, buldukları firmalarda uzun süreli çalışmayı hedefleyerek ve müşteri odaklılık ile personel güçlendirme uygulamalarına öncelik vererek bireysel anlamda destek verebilirler.

Gelecekte daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçlar elde etmek, sektörel ya da uzamsal karşılaştırmalar yapmak amacıyla ilk olarak yapılan araştırmanın kapsamı farklı sektör ve coğrafyadaki firmaların da dahil edilmesiyle genişletilebilir. Daha sonra, işletme performansı ve bireysel performansın ölçümünde öz-değerlendirme ile beraber firmaların kârlılık oranı, personel devir hızı gibi çeşitli dış değerlendirme verileri de çalışmaya dahil edilebilir. Son olarak, toplanacak verinin niteliklerine, yapısına ve ihtiyaca göre farklı istatistiksel teknik ve

yöntemlerden yararlanmak da mümkündür. Örneğin, birincil amacın, işletme performansının ya da bireysel performansın TKY uygulamaları üzerinden tahmin edilmesi olduğu durumda, doğrusal regresyon modellerine değişkenler arası etkileşim terimlerinin de eklenmesi ile tahmin yeteneği daha yüksek doğrusal olmayan regresyon modelleri de geliştirilebilir.

### Teşekkür

Yazarlar araştırmanın yürütülebilmesi için herhangi bir finansal destek almamış olup, araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasına katılan dış ticaret firmaları ve çalışanlarına teşekkür eder, şükranlarını sunar.

### Çıkar Çatışması

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

### Araştırmacıların Katkıları

Bu çalışmada Kadriye Kübra SARIGÜL, literatürün taranması, araştırma anketinin geliştirilmesi ve uygulanması, toplanan verinin istatistiksel analizi ve makalenin yazımı; Fikret Korhan TURAN araştırma sorularının ve kapsamının kararlaştırılması, çalışmada kullanılacak uygun yöntem ve tekniklerin belirlenmesi, istatistiksel analizlerden elde edilen sonuçların yorumlanması ve bunlara dayanarak yönetsel tavsiyelerin geliştirilmesi ile makalenin yazımı, incelenmesi ve düzeltilmesi konularında katkı sağlamıştır.

### Kaynaklar

- Akdağ, M. (2005). TKY ve örgüt içindeki yeri. *S.Ü.İ.F. Selçuk İletişim Dergisi*, 4(1), 159-170. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19012/200800>
- Aksu, A. (2011). TKY ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16338/171075>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and

normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Ayodeji, I. O., Emmanuel, O. O. & Olajire, E. O. (2021). Impact of total quality management on organisational performance. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 3(3), 21-32. Doi: <http://dx.doi.org/10.38193/IJRCMS.2021.3302>
- Baldemir, E. (2016). Turizm işletmelerinde TKY. Erişim tarihi: 20.09.2020. Erişim adresi: <http://slideplayer.biz.tr/slide/2305754/>
- Baykal, E., Zehir, C. ve Köle, M. (2018). Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı (mediator) etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akademik-hassasiyetler/issue/37173/415254>
- Bircan, G. ve Gedik, H. (2003). Tekstil sektöründe istatistiksel proses kontrolü teknikleri uygulaması üzerine bir deneme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 69-79. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cumuiibf>
- Brah, S. A., Wong, J. L. & Rao, B. M. (2000). TQM and business performance in the service sector: A Singapore study. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(11), 1293-1312. Doi: <https://doi.org/10.1108/01443570010348262>
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513- 538. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/557311>
- Carr, S., Mak, Y. T. & Needham, J. E. (1997). Differences in strategy, quality management practices and performance reporting systems between ISO accredited and non-ISO accredited companies. *Management Accounting Research*, 8(4), 383-403. Doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0053>
- Chenhall, R. H. (1997). Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance," *Management Accounting Research*, 8(2), 187-206. Doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0038>

- Choi, T. Y. & Eboch, K. (1998). The TQM paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17(1), 59-75. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00031-X)
- Chong, V. K. & Rundus, M. J. (2004). Total quality management, market competition and organizational performance. *The British Accounting Review*, 36(2) 155-172. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.10.006>
- Cua, K. O., Mckone, K. E. & Schroeder, R. G. (2001). Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(6), 675-694. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00066-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00066-3)
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansını üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46. Erişim adresi: <https://hdl.handle.net/20.500.12462/5075>
- Daft, R. L. (1997). *Management*, 2. Edition, Tennessee, USA: The Dryden Press.
- Durak Uşar, D., Aylak, B. L. & Kayıkcı, Y. (2021). Tedarik zinciri kademesinin ISO 9001 kalite yönetim sertifikasyonu ve finansal performans ilişkisine etkisi: Türkiye örneği. *Journal of Yaşar University*, 16(63), 1454-1479. Doi: <https://doi.org/10.19168/jyasar.825853>
- Erozan, İ. ve Müminoğlu, M. (2020). Bir otomobil yan sanayi tedarikçisinde dünya klasında üretim uygulaması. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 31(3), 251-266. Doi: <https://doi.org/10.46465/endustrimuhendisligi.741429>
- Ertuğrul, İ. (2004). *Toplam kalite kontrol ve teknikleri*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C. A. & Llorens-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *International Journal of Management Science*, 32(6), 425-442. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.02.005>
- García-Bernal, J. & Ramírez-Alesón, M. (2015). Why and how TQM leads to performance improvements. *Quality Management Journal*, 22(3), 23-37. Doi: <https://doi.org/10.1080/10686967.2015.11918439>
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, 6(2), 139-172. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00035-9)
- Hendricks, K. B. & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), 1258-1274. Doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.9.1258>
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R. & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162-177. Doi: <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- Kannan, V. R. & Tan, K. C., (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: Understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153-162. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.012>
- Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). Psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), 90-107. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/soid/issue/11389/136035>
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operational Management*, 21(4), 405-435. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Kaynak, H. & Hartley, J. L. (2008). A replication and extension of quality management into the supply

- chain. *Journal of Operations Management*, 26(4), 468-489. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.002>
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. Doi: <https://doi.org/10.5465/256874>
- Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ. ve Küçük, N. (2015). TKY'nin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34(2), 53-67. Doi: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2638>
- Li, L., Tse, C.-Y. E. & Zhao, J.-L. (2009). An empirical study of corporate entrepreneurship in hospitality companies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), 213-231. Doi: <https://doi.org/10.1080/15256480903088196>
- Mucır, S., Elçi, M. & Murat Eminoğlu, G. (2021). Çalışanlara yönelik toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansı ve iş tatmini üzerine etkisi. *International Review of Economics and Management*, 9(2), 136-153. Doi: <http://dx.doi.org/10.18825/iremjournal.981073>
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) TKY kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(0), 43-65. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5878/77793>
- Özer, M. A. (2013). Kalite yönetimini Edwards Deming'le yeniden okumak. *Humanitas-Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 127-150. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/humanitas/issue/7782/101666>
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1 SPSS-Minitab*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özkılıç, Ö. (2005). İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri ve risk değerlendirme metodolojileri, Ankara: TİSK. Erişim adresi: <https://www.tisk.org.tr>
- Öztürk, A. (2009). *Kalite yönetimi ve planlaması*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özutku, H. (2006). Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkinin analizi: Türk imalat endüstrisinde bir alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 211-240. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/huniibf/issue/7876/103492>
- Parlak, S. (2017). *TKY ve kalite yönetim sistemi standartları*. 2. Baskı, Bursa : Ekin Kitabevi.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160105>
- Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1)
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci*. Ankara: Anı Yayıncılık. Erişim adresi: <https://aniyayincilik.com.tr/kitaplar/psikolojik-test-gelistirme-ve-uyarlama-sureci-spss-ve-lisrel-uygulamaları/>
- Sevimler, S. (2010). *TKY unsurları ve unsurlardan biri olan eğitim ile işletme performansı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı, Kütahya. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4771/65653>
- Shafiq, M., Lasrado, F. & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1-2), 31-52. Doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>
- Sinha, N. & Dhall, N. (2020). Mediating effect of TQM on relationship between organisational culture and performance: Evidence from Indian SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(15-16), 1841-1865. Doi:

<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1511372>

Şenol, Z. (2016). *Kurumsal risk yönetiminin firma performansına etkisi: Bist örneği* (Doktora tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Tokat. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSoruSonucYeni.jsp>

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve organizasyon*, 19. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Tari, J. J., Molina, J. F. & Castejón, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.10.016>

Tekin, H. (1977). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*, 1. Baskı, Ankara: Mars Matbaası.

Tekin, M. (2006). *Kalite güvence ve standartlar*, Konya: Günay Ofset.

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) (2021). En Fazla İhracat Yapan 1.000 Firmanın 426'sı İstanbul'dan. Erişim tarihi: 26.01.2022. Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/en-fazla-ihracat-yapan-1000-firmanin-426si-istanbuldan/2368681>

Türkiye Cumhuriyeti (T.C.) Ticaret Bakanlığı (2021). İhracat ve İthalat Yapan Firma Sayıları. Erişim

tarihi: 26.01.2022. Erişim adresi: <https://ticaret.gov.tr/data/5d63d89d13b8762f7c43a738/21-Ihracat%20ve%20Ithalat%20Yapan%20Firma%20Sayilari.pdf>

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2021). İl ve Bölgelere Göre İhracat-İthalat Verileri. Erişim tarihi: 26.01.2022. Erişim adresi: <https://iz.tuik.gov.tr/#/showcase/SC-2851FY777F34D2R/db-315ulacre7mu3n8?filters=18792%3D2021&token=8d79727fff862a891ce574d27220bfebbf66fecd>

Ulusoy, F. & Çakıroğlu, E. (2013). In-service elementary mathematics teachers conceptions of histogram and difficulties about its teaching process. *Elementary Education Online*, 12(4), 1141-1156. Retrieved from <http://ilkogretim-online.org.tr>

Ustasüleyman, T. (2011). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansı üzerine etkisi: Türkiye'nin 500 büyük firmasına yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 67-96. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28320/300948>

Ek 1

Anket Formu

## I.BÖLÜM: KATILIMCI VE KATILIMCININ ÇALIŞTIĞI FİRMAYA AİT BİLGİLER

DEMOGRAFİK BİLGİLER				
<b>Yaşınız :</b>	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 45 üstü
<b>Cinsiyetiniz :</b>	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
<b>Şirketteki pozisyonunuz :</b>	<input type="checkbox"/> Başlangıç Pozisyonu	<input type="checkbox"/> Uzman Pozisyonu	<input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici	
	<input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici			
<b>Şirketteki çalışma süreniz :</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl üstü
<b>Eğitim Durumunuz :</b>	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans
	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora		
<b>Fırmanın yaşı:</b>	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az	<input type="checkbox"/> 5-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 20 yıl üzeri
<b>Fırma da çalışan kişi sayısı</b>	<input type="checkbox"/> 10 kişiden az	<input type="checkbox"/> 50 kişiden az	<input type="checkbox"/> 250 kişiden az	<input type="checkbox"/> 250 ve üzeri
<b>Dış ticaret yapılan ülkelerin bulunduğu kıta</b>	<input type="checkbox"/> Asya	<input type="checkbox"/> Avrupa	<input type="checkbox"/> Afrika	<input type="checkbox"/> Güney Amerika
	<input type="checkbox"/> Kuzey Amerika	<input type="checkbox"/> Avusturalya		



## II. BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. (TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Müşteri şikâyetlerini çözmek için etkin süreçlere sahibiz.					
2	Müşterilerimiz ara sıra firmamızı ziyaret eder.					
3	Müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirler ve karşılarız.					
4	Süreçlerimiz ve faaliyetlerimiz müşterilerimizin memnuniyetine odaklanmıştır.					
5	Yöneticiler müşteri memnuniyetini artıran faaliyetleri teşvik etmektedir.					
6	Müşterilerimizi memnun etme, onların beklentilerini karşılama en önemli şeydir.					
7	Üst yöneticiler müşterilerin önemini azaltacak şekilde davranmazlar.					
8	Kalite performansından firma üst yönetimi sorumludur.					
9	Müşteri memnuniyetini sistematik ve düzenli olarak ölçeriz.					
10	Üst yönetim uzun dönemli kalite geliştirme süreçlerini destekler.					
11	Büyük bölümlerin yöneticileri kalite geliştirme süreçlerine katılır.					
12	Üst yönetim kararları artırmak için kitlenin nasıl geliştirilmesi gerektiğini dikkate alır.					
13	Kalite planları oldukça ayrıntılıdır.					
14	Çevre koruma kanunları proaktif şekilde yönetilir.					
15	Üst yönetim "en iyi uygulama" için gereken katılım ve sorumluluk kültürünü destekler.					
16	Firmamız bütün ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesine önem verir.					
17	Çalışanlar süreçlerin yenilenmesi ve değişimi için öneri sunabilmektedir.					
18	Ürünlerin/ hizmetlerin çoğu yakın geçmişte geliştirilmiştir.					
19	Firmamız ürünlerimizi geliştirdiği için övgü almıştır.					
20	Süreçlerin geliştirilmesinde tedarikçilerle işbirliği yapılır.					
21	Kalite çemberi ve çalışanların katılımını sağlayan programlar firmada kullanılır.					
22	Yöneticiler karar verirken tüm çalışanları dikkate alır.					
23	Çalışanlar firma faaliyetleri hakkında fikirlerini ve önerilerini söyleyebilir.					
24	Firmamız faaliyet kararlarında takımlara yetki verir.					
25	Kalite çemberleri ve çalışanların katılımını sağlayan programlar firmada kullanılır.					
26	Firmamız müşterilerin ve firmamızın ihtiyaçlarına uygun girdi sağlayan tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler tercih edilir.					
27	Yöneticiler fiyattan daha ziyade kaliteye dayalı birkaç tedarikçi ile çalışmayı tercih eder.					
28	Tedarikçiler kalite teslimat ve fiyat açısından ne ölçüde değerlendirilir.					
29	Tedarikçilere ne derece eğitim verilir.					
30	Tedarikçilere ne derecede teknik yardım verilir.					
31	Tedarikçiler ürün geliştirme sürecine katılır.					
32	Yöneticiler firma ile tedarikçi arasındaki işbirliğini artırmaya önem verir.					
33	Firmamız çalışanlara özel çalışma ve yetenekleri hakkında eğitim verir.					
34	Firmamız çalışanlara kalite ile ilişkili eğitim verir.					
35	Yönetici ve denetçilere kalite ile ilişkili eğitim verilir.					
36	Tüm firma çalışanlarına "toplam kalite felsefesi" hakkında eğitim verilir.					
37	Tüm firma çalışanlarına temel istatistiksel teknikler hakkında eğitim verilir.					
38	Çalışanlara problem çözme konusunda eğitim verilir.					
39	Tedarikçiler bize gönderdiği malzemelerin kalitesini ölçen etkili bir sisteme sahiptir.					
40	Ürünlerimizin kalitesini ölçen etkili bir sisteme sahibiz.					
41	Çalışma talimatları firma çapında standartlaştırılır.					
42	İşletmede önleyici bakım yaygın olarak uygulanır.					
43	Üretim hataları sürecin sonunda kontrol ve muayeneyle ölçülür.					
44	Üretim hataları üretim esnasındaki denetim ve kontrollerle tespit edilir.					
45	Makine bakımı konusunda çalışanlar geliştirilmektedir.					
46	Çalışanlar işini nasıl yapacağını belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahiptir.					
47	Çalışanlar işini nasıl yapacağına kendi karar verebilir.					
48	Çalışanlar işini bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahiptir.					
49	Çalışanlar birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde büyük etkiye sahiptir.					
50	Çalışanlar birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibidir.					
51	Çalışanların birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde sözü geçer.					

## III. BÖLÜM: İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. (İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	İşletmenin genelinde yıllık satışları artmaktadır.					
2	İşletmenin genelinde ürün kalitesi artmaktadır.					
3	İşletmenin genelinde verimlilik artmaktadır.					
4	İşletmenin pazar payı artmaktadır.					
5	İşletmenin genelinde müşteri hizmetleri seviyesi yüksektir.					

## IV. BÖLÜM: BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. (BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Kendi görevlerimi tam zamanında tamamlayabiliyorum.					
2	Kendimin iş hedeflerime fazlasıyla ulaşabiliyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaşabiliyorum.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretebiliyorum.					