

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK YAPISAL BİR MODEL

DOKTORA TEZİ

Orm. End. Yük. Müh. Aytaç AYDIN

ARALIK 2010
TRABZON

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK YAPISAL BİR MODEL**

Orm. End. Yük. Müh. Aytaç AYDIN

**Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde
“Doktor (Orman Endüstri Mühendisliği)”
Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 08.11.2010
Tezin Savunma Tarihi : 10.12.2010**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Kemal ÜÇÜNCÜ
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Kadri Cemil AKYÜZ
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Talha USTASÜLEYMAN
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. İlker AKYÜZ
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR**

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Salih TERZİOĞLU

Trabzon 2010

ÖNSÖZ

“Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Model” isimli bu çalışma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışma kapsamında ülkemiz orman ürünleri sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin, çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Çalışma boyunca gerekli yönlendirmeleri yaparak, hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, verdiği büyük destek ve ayırdığı zaman için danışmanım ve sayın hocam Yrd.Doç.Dr. Kemal ÜÇÜNCÜ’ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmasının oluşturulması ve yürütülmesinde her zaman fikir alışverişinde bulunduğum değerli hocalarım Doç.Dr. Kadri Cemil AKYÜZ, Yrd.Doç.Dr. Talha USTASÜLEYMAN ve Yrd.Doç.Dr. İlker AKYÜZ’e içten teşekkürlerimi sunarım. İstatistik programının kullanımında yardımcı olan sayın Yrd.Doç.Dr. İlker Murat AR’a ayrıca teşekkür ederim. Lisansüstü eğitimim boyunca her zaman desteğini gördüğüm değerli hocam Prof.Dr. Gökay NEMLİ’ye içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma kapsamında her zaman desteklerini gördüğüm değerli arkadaşlarım Yrd.Doç.Dr. Tarık GEDİK, Arş.Gör. İbrahim YILDIRIM, Arş.Gör. Taner TAŞDEMİR ve Arş.Gör. Yasin BALABAN’a şükranlarımı sunarım. Ayrıca bölümümüz hocaları ve mesai arkadaşlarıma da teşekkürü borç bilirim.

Çalışma için hazırlanan anket formunun doldurulmasında gerekli izinleri veren anlayışlı işletme yöneticilerine, zaman ayırarak formu dolduran çalışanlara, çalışmaya olan katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bugünlere ulaşmamda maddi ve manevi her türlü desteği esirgmeden veren annem ve babama, sıkıntılarımın baş etmemde yardımcı olan ve bana güç veren sevgili eşime ve kızım Eslem’e gönülden teşekkür ederim.

Aytaç AYDIN

Trabzon 2010

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa No</u> |
|--|-----------------|
| ÖNSÖZ | II |
| İÇİNDEKİLER | III |
| ÖZET | VI |
| SUMMARY | VII |
| ŞEKİLLER DİZİNİ..... | VIII |
| TABLolar DİZİNİ | IX |
| 1. GENEL BİLGİLER | 1 |
| 1.1. Giriş | 1 |
| 1.2. Toplam Kalite Yönetimi Süreci | 2 |
| 1.2.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi | 2 |
| 1.2.2. Kalite Kavramı | 7 |
| 1.2.3. Kalitenin Boyutları | 9 |
| 1.2.4. Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar | 10 |
| 1.2.4.1. Tasarım Kalitesi | 10 |
| 1.2.4.2. Uygunluk Kalitesi | 11 |
| 1.2.5. Toplam Kalite Kontrol | 12 |
| 1.2.6. Toplam Kalite Yönetimi | 13 |
| 1.2.7. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri | 15 |
| 1.2.7.1. Müşteri Odaklılık | 16 |
| 1.2.7.2. Yönetimin Liderliği | 17 |
| 1.2.7.3. Tam Katılım | 19 |
| 1.2.7.4. Önce İnsan Anlayışı | 21 |
| 1.2.7.5. Sistemik Süreç Analizi ve Sürekli İyileştirme | 22 |
| 1.2.8. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi | 24 |
| 1.3. Performans Yönetimi | 28 |
| 1.3.1. Performans Kavramı | 29 |
| 1.3.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler | 31 |
| 1.3.2.1. İş Tatmini | 31 |

| | | |
|--------------|---|----|
| 1.3.2.2. | Çevresel Faktörler | 34 |
| 1.3.2.2.1. | Fiziksel Faktörler | 34 |
| 1.3.2.2.2. | Organizasyonel Faktörler | 36 |
| 1.3.2.3. | Motivasyon | 37 |
| 1.3.2.4. | Stres | 41 |
| 1.3.2.4.1. | Stres Kaynakları | 42 |
| 1.3.2.4.2. | Stres Kaynaklı Çalışan Performansı Sorunları | 43 |
| 1.4. | Türkiye Orman Ürünleri Sanayi | 44 |
| 2. | YAPILAN ÇALIŞMALAR | 49 |
| 2.1. | Materyal ve Yöntem | 49 |
| 2.1.1. | Materyal | 49 |
| 2.1.2. | Yöntem | 50 |
| 2.1.2.1. | Anket Yöntemi | 50 |
| 2.1.2.2. | İstatistik Yöntem | 51 |
| 2.1.2.2.1. | Güvenilirlik Analizi | 51 |
| 2.1.2.2.2. | Geçerlilik Analizi | 51 |
| 2.1.2.2.3. | Yapısal Eşitlik Modellemesi | 53 |
| 2.1.2.2.3.1. | Yapısal Eşitlik Modelinin Yapısı | 54 |
| 2.1.2.2.3.2. | Yapısal Eşitlik Modelinin Uygunluğunun Belirlenmesi | 56 |
| 2.1.2.2.4. | Hipotez Testleri..... | 58 |
| 2.1.2.3. | Araştırmanın Değişkenleri..... | 59 |
| 3. | BULGULAR... .. | 63 |
| 3.1. | Katılımcılara Ait Genel Bilgiler..... | 63 |
| 3.2. | Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İlgili Bulgular..... | 65 |
| 3.2.1. | Normal Dağılıma Uygunluk..... | 65 |
| 3.2.2. | Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri..... | 66 |
| 3.2.2.1. | Müşteri Odaklılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 67 |
| 3.2.2.2. | Önce İnsan Anlayışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 69 |
| 3.2.2.3. | Tam Katılım Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 72 |
| 3.2.2.4. | Sistematik Süreç Analizi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 74 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.2.2.5. | Yönetimin Liderliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları | 77 |
| 3.2.2.6. | İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 79 |
| 3.2.2.7. | Çevresel Faktörler Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 81 |
| 3.2.2.8. | Motivasyon Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 83 |
| 3.2.2.9. | Stres Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 86 |
| 3.2.3. | Ölçüm Modeline Ait Sonuçlar..... | 88 |
| 3.2.4. | Yapısal Modele Ait Sonuçlar..... | 91 |
| 3.2.5. | Hipotez Testleri | 95 |
| 4. | TARTIŞMA | 97 |
| 4.1. | Motivasyon Üzerinde Etkili Olan Faktörler | 98 |
| 4.2. | Çevresel Faktörler Üzerinde Etkili Olan Faktörler | 100 |
| 4.3. | İş Doyumu Üzerinde Etkili Olan Faktörler | 101 |
| 4.4. | Stres Üzerinde Etkili Olan Faktörler | 103 |
| 5. | SONUÇLAR VE ÖNERİLER | 105 |
| 6. | KAYNAKLAR | 112 |
| 7. | EKLER | 126 |
| ÖZGEÇMİŞ | | |

ÖZET

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı insan faktörünün ön plana çıktığı, sürekli gelişim ve iyileştirmenin benimsendiği, işletmede grup çalışmalarına ağırlık verilen ve kalitede sorumluluğun işletme çalışanlarının tümüne yayıldığı bir yönetim tarzıdır. Toplam kalite yönetiminin hedefi, iyi eğitilmiş, motivasyonu yüksek çalışanlar ile müşteriye sürekli ve mükemmel hizmet sunmaktır.

Bu çalışma kapsamında orman ürünleri sanayinde uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin bazı özellikleri (müşteri odaklılık, yönetimin liderliği, tam katılım, sistematik süreç analizi ve önce insan anlayışı) incelenmiş ve bu özelliklerin çalışan performansını etkileyen faktörler (stres, motivasyon, çevresel faktörler ve iş doyumu) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip 14 adet büyük ölçekli firmada çalışan 377 mühendis ve ustabaşına anket yöntemi ile ulaşılmıştır. Kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların bazı demografik özellikleri 13 adet soru ile değerlendirilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise işletmelerde uygulanan yönetim sistemi ve çalışanların performans faktörleri 90 adet soru ile araştırılmıştır. Anket verileri SPSS 16.0 ve AMOS 16.0 istatistik paket programlarında hazırlanan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile değerlendirilerek sonuçlar ortaya koyulmuştur.

Sonuçlar incelendiğinde müşteri odaklı yaklaşımın çalışan motivasyonu ve çevre faktörleri üzerinde; önce insan anlayışının iş doyumu ve çevre faktörleri üzerinde; yönetimin liderliğinin çalışan motivasyonu üzerinde; iş doyumunun motivasyon üzerinde ve çevre faktörlerinin de stres üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi sahibi olmanın tek başına belirleyici olmadığı, ayrıca toplam kalite yönetimini benimsemiş işletmelerdeki çalışanların performansının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Önce insan anlayışının yönetimde hakim olduğu günümüz işletmelerinde orman ürünleri sanayi işletmelerinin de bu konuda ciddi bir girişim içinde olması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi, Performans, Yapısal eşitlik modellemesi, Orman ürünleri sanayi, ISO 9001:2000

SUMMARY

A Structural Model for the Determination of Total Quality Management Practices Effects on Employee Performance at Forest Products Industry

Total quality management approach is a management style which human factor takes over, adopts constant improvement and enhancement, focused on group actions in enterprise and quality response expand to all employees. The aim of total quality management is to provide constant and perfect service to customer with the employees who are well-educated and highly motivated.

In this study, some properties of total quality management activities (customer orientation, leadership of management, full participation, systematic process analysis and humanistic approach) applied in forest products industry were examined and effects of these properties on factors affecting employee performance (stress, motivation, environmental factors and job satisfaction) were investigated. For this purpose; a questionnaire was applied to 377 engineers and foremen who work in 14 large scale firms which have ISO 9001:2000 Quality Management System Certificate. Questionnaire data was evaluated with Structural Equation Model made in SPSS 16.0 and AMOS 16.0 statistical package software and the results were presented.

It was determined that customer orientation approach has significant and positive effect on employee's motivation and environmental factors. Humanistic approach has significant and positive effect on job satisfaction and environmental factors. Leadership of management has significant and positive effect on employee's motivation. Job satisfaction has significant and positive effect on motivation and environmental factors has significant and positive effect on stress. Furthermore; it was observed that enterprises have ISO 9001:2000 Quality Management System Certificate is not determinant on its own however; performance of employees, working in enterprises appropriated total quality management, was higher. Both present enterprises which have humanistic approach in management and forest products industry enterprises need to involve in a serious attempt.

Key Words: Total quality management, Performance, Structural equation modeling, Forest products industry, ISO 9001:2000

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | <u>Sayfa No</u> |
|--|-----------------|
| Şekil 1. Kalite kontrolün gelişmesi..... | 5 |
| Şekil 2. Ölçüm modeli..... | 89 |
| Şekil 3. Yapısal model..... | 93 |

TABLolar DİZİNİ

| | <u>Sayfa No</u> |
|--|-----------------|
| Tablo 1. Kaizen | 23 |
| Tablo 2. İmalat sanayi içerisinde orman ürünleri sanayinin durumu..... | 45 |
| Tablo 3. YEM’de kullanılan geometrik semboller | 54 |
| Tablo 4. YEM’e ait uyum iyiliği indeksleri | 57 |
| Tablo 5. Katılımcıların yaş dağılımları | 63 |
| Tablo 6. Katılımcıların cinsiyet dağılımları | 63 |
| Tablo 7. Katılımcıların medeni durumları | 64 |
| Tablo 8. Çalışanların işletme içerisindeki pozisyonları | 64 |
| Tablo 9. Çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri | 64 |
| Tablo 10. Çalışanların ücret dağılımları | 65 |
| Tablo 11. Değişkenlere ait basıklık değerleri | 66 |
| Tablo 12. Müşteri odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları | 67 |
| Tablo 13. Müşteri odaklılık ölçeğine ait faktör analizi sonuçları | 68 |
| Tablo 14. Müşteri odaklılık ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi | 68 |
| Tablo 15. Müşteri odaklılık ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları | 69 |
| Tablo 16. Önce insan anlayışı ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları | 70 |
| Tablo 17. Önce insan anlayışı ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları... | 70 |
| Tablo 18. Önce insan anlayışı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları..... | 71 |
| Tablo 19. Önce insan anlayışı ölçeğine ait bileşen matrisi | 71 |
| Tablo 20. Önce insan anlayışı ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları | 71 |
| Tablo 21. Tam katılım ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları..... | 72 |
| Tablo 22. Tam katılım ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları | 73 |
| Tablo 23. Tam katılım ölçeğine ait faktör analizi sonuçları..... | 73 |
| Tablo 24. Tam katılım ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi..... | 74 |
| Tablo 25. Tam katılım ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları..... | 74 |
| Tablo 26. Sistemik süreç analizi ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları | 75 |
| Tablo 27. Sistemik süreç analizi ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları | 75 |

| | |
|---|----|
| Tablo 28. Sistematik süreç analizi ölçeğine ait faktör analizi sonuçları | 76 |
| Tablo 29. Sistematik süreç analizi ölçeğine ait bileşen matrisi | 76 |
| Tablo 30. Sistematik süreç analizi ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları..... | 76 |
| Tablo 31. Yönetimin liderliği ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları | 77 |
| Tablo 32. Yönetimin liderliği ölçeğine ait faktör analizi sonuçları | 78 |
| Tablo 33. Yönetimin liderliği ölçeğine ait bileşen matrisi | 78 |
| Tablo 34. Yönetimin liderliği ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları..... | 78 |
| Tablo 35. İş doyumunu ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları | 79 |
| Tablo 36. İş doyumunu ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları | 80 |
| Tablo 37. İş doyumunu ölçeğine ait faktör analizi sonuçları..... | 80 |
| Tablo 38. İş doyumunu ölçeğine ait bileşen matrisi | 80 |
| Tablo 39. İş doyumunu ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları | 81 |
| Tablo 40. Çevresel faktörler ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları | 81 |
| Tablo 41. Çevresel faktörler ölçeğine ait faktör analizi sonuçları..... | 82 |
| Tablo 42. Çevresel faktörler ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi | 82 |
| Tablo 43. Çevresel faktörler ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları..... | 83 |
| Tablo 44. Motivasyon ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları..... | 84 |
| Tablo 45. Motivasyon ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları | 84 |
| Tablo 46. Motivasyon ölçeğine ait faktör analizi sonuçları..... | 85 |
| Tablo 47. Motivasyon ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi..... | 85 |
| Tablo 48. Motivasyon ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları..... | 86 |
| Tablo 49. Stres ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları..... | 86 |
| Tablo 50. Stres ölçeğine ait faktör analizi sonuçları..... | 87 |
| Tablo 51. Stres ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi..... | 87 |
| Tablo 52. Stres ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları..... | 88 |
| Tablo 53. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeksleri..... | 90 |
| Tablo 54. İyileştirilmiş ölçüm modeline ilişkin DFA sonuçları..... | 91 |
| Tablo 55. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri..... | 92 |
| Tablo 56. Yapısal modele ait standardize regresyon katsayıları ve <i>t</i> değerleri..... | 94 |
| Tablo 57. Hipotez testi sonuçları..... | 95 |

1. GENEL BİLGİLER

1.1. Giriş

İşletmeler, hedeflerine ulaşmak amacıyla, istenen nitelikte ve nicelikte mal ya da hizmetleri üreterek tüketicilerine sunmak zorundadırlar. Üretimin belirlenen koşullara uygun gerçekleştirilmesi temel üretim faktörleri olarak nitelendirilen makina, malzeme, işgücü ve yöntemin uygun bileşimi ile mümkündür. İşletmelerin en değerli girdisi olan insan emeği, işletmenin hem amacı hem de aracı olarak diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmelerin temel amaçlarına katkıda bulunur. İşletmeler günümüzde ne kadar teknoloji odaklı olsa da teknolojiyi de çalıştıran insan olduğu sürece işletme için insan her zaman vazgeçilemez kaynaktır. Bu nedenle, çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek, böylece daha verimli bir çalışmaya yöneltmek yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli beşeri konulardan biridir (Yılmaz, 2007).

Teknolojinin sürekli geliştiği, rekabetin hızla arttığı ve ekonomik şartların güçleştiği günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için iş gücünü etkin kullanmaları önem kazanmıştır. Çalışanlarını ve performanslarını etkin bir şekilde yönlendirebilen işletmelerin rekabet gücünü arttırdığı görülmektedir (Tarlı, 2006).

İşletmelerin en önemli ve değişken kaynaklarından birisi çalışanlardır. Çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyetinin ne olduğu ve çalışanların nasıl memnun edilebileceği hususları gündeme gelmektedir (Erdil vd, 2004).

Yapılan araştırmalara göre, insanlar kolayca karşılanabilecek ihtiyaçlara sahiptir. Onlar, saygı görecekları, öğrenerek kendilerini geliştirebilecekleri ve kendileriyle ilgilenildiğini hissedebilecekleri, iş güvenliği olan, ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri kadar para kazanabilecekleri başarılı bir işyerinde çalışmayı arzu etmektedirler. Ayrıca, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu, önemli olduklarını hissetmek ve bütün canlı varlıklar gibi takdir edilmeyi istemektedirler (Günbatan, 2006).

Çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, Türkiye genelinde bazı orman ürünleri sanayi sektörlerinde (mobilya, levha ürünleri, kağıt ve entegre tesisler) yer alan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip işletmelerde çalışanların mevcut çalışma ortamları incelenerek yapısal eşitlik modeli (YEM) ile çalışan performansının artırılabilceği koşullar belirlenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde kalite ve TKY, performans faktörleri, orman ürünleri sanayi ve yapısal eşitlik modeline ait genel bilgiler ve literatür özeti, ikinci bölümde çalışma alanı, verilerin toplanması ve değerlendirilmesine ait bilgiler, üçüncü bölümde oluşturulan modele ait bulgular, dördüncü bölümde bulgulara ilişkin tartışma ve beşinci bölümde ise sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

1.2. Toplam Kalite Yönetimi Süreci

1.2.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere M. Ö. 2150 tarihli yıllara ait Hamurabi Yasalarında karşılaşılmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir” (Şimşek, 2000).

Fenikeli enspektörler (denetçiler) zamanında, kalite standartlarını devamlı çiğneyenlerin ve hatalı mal yapanların elleri kesilirdi. Bu tarihlerde enspektörler, devlet şartnamelerine göre malları ya kabul veya reddederlerdi. M. Ö. 1450 yıllarında, Mısırlı enspektörler, kare taşları, bunları kesenlerin gözü önünde bir sicimle kontrol ederlerdi. Orta Amerika'daki Aztek'lerde böyle bir metot kullandılar. Böyle eski medeniyetlerin, ticaret eşitliğine ve şikâyetlerin dinlenmesine önem verdikleri görülmektedir (Alptekin, 1993).

13. yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf locaları geliştirilmiştir. Ustalar, hem eğitici hem de muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünleri ve müşterilerini çok iyi tanyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu (Akın, 2001).

Türkler de tarihinin derinliklerinde kaliteye önem vermişlerdir. Kalkınmanın temel taşı olan kalitenin çeşitli standartlarla belirlenmesi gerektiğine inanılmıştır. Bu standardının öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Beyazıd Han tarafından çıkarılan “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa”da (Bursa Belediye Kanunu) bugünkü anlamda kalite, boyut, ambalaj vb. gibi konularda standartlar belirlenmiş ve ceza hükümlerine yer verilmiştir (Kayadibi, 1998).

I. Dünya Savaşı sırasında, üretim sistemlerinin daha karmaşık bir hale gelmesi ve her ustabaşının kontrolünde çok sayıda işçi bulunması nedeniyle kontrol yapmak daha zor hale geldi. Buna bağlı olarak da, fabrika içinde kalite kontrolü yapacak muayene birimleri oluştu. 1920-1930 yılları arasında muayene yapmak için ayrı bir kalite kontrol bölümü oluşturulması, bütün endüstri işletmelerinde yaygınlık kazanmış oldu. II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte, kalite teknolojisinde değişiklikler yapılması ihtiyacı hissedilmiştir. Kalite kontrolün yetersiz kalması nedeniyle, bazı alet ve silahlarda meydana gelen arızalar ve yetersizlikler sonucunda birçok kişi ölmüş, sakat kalmış ve hatta bazı savaşlar kaybedilmiştir. %100 muayene yöntemiyle sorunlara çözüm imkanı bulunamadığı anlaşılınca %100 muayene yerini istatistiksel muayeneye bıraktı. Bu konuda ilk W. Shewhart'ın olasılık kuralını ileri sürmesine ve örnekleme ile kontrol diyagramları gibi yeni yöntemler geliştirilmesine rağmen, istatistiksel kalite kontrolün yaygın olarak kullanılması uzun zaman almıştır. Aynı yıllarda H.R.Dodge ve H.G.Roming, numune alma ile kontrol işlemi üzerinde çalışmalar yaparak numune alma tablolarını hazırlamıştır (Ertuğrul, 2006).

Kısa bir süre sonra, üretim yöneticisinin görevinin öncelikle “siparişleri zamanında karşılayıp üretimi zamanında bitirmek” olduğu ortaya çıktı. Üretim yöneticisi, zamanında üretim yapmazsa işinden olacak fakat istenilen kaliteyi tutturamazsa yalnız azarlanacaktı. Üst kademe yönetimi, sonunda böyle bir sistemden dolayı kalitenin zarar göreceğine inandı ve böylece kalite kontrolcülük yaratıldı. 1920 - 1940 yılları arasında endüstriyel teknoloji çok süratli olarak gelişmiştir (Alptekin, 1993).

İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise 2. Dünya Savaşı'dır. Savaşın İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teori sayesinde kazanıldığı bile iddia edildi. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutuldu (Yenersoy, 1997).

II. Dünya Savaşı'na kadar bu çalışmalar devam etmiş, II. Dünya savaşının çıkmasıyla kalite bu kez askeri sanayide ön plana çıkmıştır. Ancak, savaş nedeniyle vasıflı elemanlar dağılmış veya kaybolmuş, vasıfsız işgücü ortaya çıkmıştır. Vasıfsız elemanlarla kaliteli iş ve ürün elde edebilmek için üretimde standartlar, talimatlar, prosedürler ve kalite kontrol ağırlık kazanmıştır. Bu dönemde yazılı evraklarla kalite standartları korunmaya ve yayılmaya çalışılmıştır. II. Dünya savaşıdan sonra, her türlü ürüne olan talebin artması, bu talebi karşılayabilmek için üretim artışına neden olmuş ve bu nedenle kalite anlayışı ikinci plana itilmiştir. Zamanla bu talebin karşılanması ve tüketicinin bilinçlenmesi sonucu endüstriyel yaşam müşteri ihtiyaç ve beklentileri neticesinde yeniden şekillenmeye başlamış ve toplam kalite yaklaşımı adından söz ettirmeye başlamıştır (İnce, 2007).

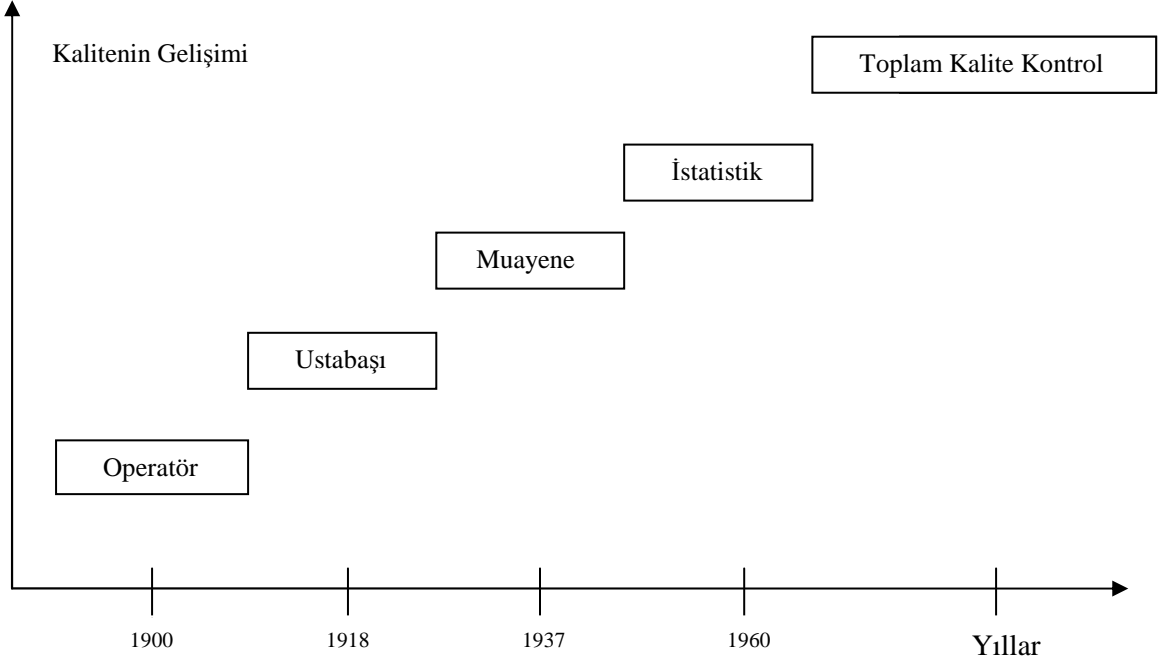
Japonya'da her yıl imrenilecek bir Deming ödülü kondu. İstatistiksel Kalite Kontrolüyle ilgili hem teorik hem de pratik olarak başarı gösterenlere ödül verilmeye başlandı. Ayrıca, kalite kontrol tekniklerine katkıda bulunanlar da mükâfatlandırıldı. Üç çeşit ödül verildi, bunlar;

- 1- Kalitesini önemli ölçüde yükselten firmalar,
- 2- Kalitesini önemli ölçüde arttıran fabrika birimleri,
- 3- Kalitesini önemli ölçüde arttıran küçük firmalardı.

Bu arada Nissan, Toyota, Hitachi ve Nippon Çelik Endüstrileri gibi şirketler ödül kazandılar. 1989'da Florida Power ve Light Company Şirketleri, Deming Ödülü alan ve Japon olmayan ilk şirketler oldu (Yıldırım, 2006).

1950'lerde ve 1960 yılları başında, Armand V. Feigenbaum toplam kalite kontrolün (TKK) ilk prensiplerini ortaya koydu. Dizayndan satışa kadar olan her safhada toplam kalite faaliyetleri yalnızca düzeltici işlemleri kapsamakta idi ve önleyici hiçbir faaliyet yoktu. Fakat 1958 yılında Dr. Kaoru Ishikawa yönetiminde bir kalite kontrol ekibi Feigenbaum'u General Electric Tesislerinde ziyaret etti; bu ekip Toplam kalite Kontrol ismini benimsedi ve bu ismi Japonya'ya götürdü. Ama Toplam Kalite kontrol anlayışı Feigenbaum'un anlayışından değişikti (Alptekin, 1999).

Toplam kalite kontrol yaklaşımının 1960'lı yıllardan itibaren gelişmeye başladığı görülmektedir. Bu gelişmeler Şekil 1'de görüldüğü gibi bir zaman eksenine taşınırsa, daha net incelenebilir ve bunlar organizasyonel mevkiler açısından açıklanabilir (Feigenbaum, 1983).



Şekil 1. Kalite Kontrolün Gelişmesi

19'uncu yüzyılın sonuna kadar devam etmiş olan kalite kontrol şekli, kalitenin işi yapan tarafından kontrolüdür. Bu devirde bir ürünün imalinden bir veya en fazla birkaç işçi sorumlu olmuştur. Bu durumda her işçinin kendi yaptığı işin kaliteli olması için gayret etmesiyle bütün işin kalitesinin kontrol altına alınması sağlanmaya çalışılmıştır.

1900'lerin ilk yıllarında ustabaşılar kalite kontrol ile meşgul olmaya başlamıştır. Ustabaşılar aynı işi yapan çeşitli işçilere nezaret etmişler ve kaliteden sorumlu tutulmuşlardır. Birinci Dünya Savaşı, imalat sistemlerinde değişikliğe neden olmuştur. Karmaşık sistemler işçi sayısını arttırınca ustabaşılardan ayrı olarak muayeneciler ortaya çıkmıştır. İkinci Dünya Savaşı kütle imalatını doğurunca % 100 muayene metotları artık büyük sakıncalar ortaya çıkarmaya başlamıştır. Bu devirde istatistiksel metotlar kalite kontrolünde büyük değişiklikler yapmış olmakla birlikte kalite kontrolü henüz tam bir yönetim tekniği olmamıştır (Öztürk, 1993).

1970'li yıllarla birlikte Japonya'da bir kalite evrimi başlamış ve o dönemlerle toplam kalite kontrol teorisi ve beraberinde kalite güvencesi sistemi geliştirilmiştir. Daha az kaynak kullanarak verimliliği ve kaliteyi geliştirmenin gerekliliği ile birlikte kalite arayışı 1980'li yıllarda toplam kalite yönetimi olarak, her firmanın kendi iç dinamiğine göre

değişen ve işletmenin tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan sistemin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Halis, 2004).

1960’lardan sonra kalite kontroldeki en büyük gelişme kalite çemberleridir. Japonya’da oluşturulan kalite çemberleri, üretimi yapan kişilerin küçük gruplar halinde toplanıp kalitenin yükseltilmesi amacı ile ortak çaba göstermesine dayanmaktadır (Öztürk, 1993).

1960’larda kalitenin öneminin artmasıyla birlikte ağırlıklı olarak gündeme gelen konulardan birisi de “standartlaşma” hareketleri olmuştur. Standartlaşma hareketleri, 1980’lerde uluslar arası bir boyut kazanarak hemen herkesin ilgisini çeken uluslar arası standart serilerini (ISO 9000) meydana getirmiş, daha sonra bu standartlar Batı’da kalite güvencesinin teminatı olarak kabul edilmişlerdir (Demirkan, 1997).

Yıllar itibariyle kalite olgusuna bakış açıları aşağıda verilmiştir (Ersen, 1997a):

- 1931 W. Shewhart: İstatiksel Kalite Kontrol
 - 1940 Stanford Seminerleri (ABD)
 - 1950 Deming’in Seminerleri (Japonya)
 - 1951 Deming Kalite Ödülü (Japonya)
 - 1952 Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
 - 1954 Juran: “Kalite, Yönetimin Sorumluluğudur”
 - 1957 Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol
 - 1960 Taguchi: İstatiksel Deney Tasarımı
 - 1961 Ishikawa: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi
 - 1962 Ishikawa: Kalite Çemberleri
 - 1969 Kobe Stell: Kalite Fonksiyonunun Yayılması
 - 1970 Shingo: Poka-Yoke (Hata Önleme Yaklaşımı)
 - 1970 Taguchi: Kalitesizliğin, Optimum Değerden Sapma Maliyeti
 - 1976 Ohno: Toyota Tam Zamanında Üretim sistemi
 - 1980 Taguchi: Robust Design (Sağlam ve Ucuz Tasarım)
 - 1990 Sonrası Toplam Kalite Felsefesi
 - 1980’ler yok edici rekabet dönemi
- olarak nitelendirilmektedir.

Bu ortamda Batı ve ABD’nin yeni yönetim stratejilerine ihtiyacı gündeme gelmiştir. Çünkü hızlı endüstrileşme ve teknolojik gelişme, özellikle ABD’de söz konusu yoğun

rekabet ortamında başarı kazanmanın itici gücü olarak birtakım sosyal değerlerin önemini azaltmış, bu durum işletmelerde verimlilik ve motivasyonda düşüşe neden olmuştur.

Oysa Japonya’da kalite yönetimini uygulayan işletmeler için böyle bir durum söz konusu olmamış rekabetteki başarı gün geçtikçe artmıştır. Bu çabalarla bugünkü TKY’ye ulaşılmıştır. TKY’de önceleri, “rekabet üstünlüğü” sağlamak temel amaç olarak gösterilirken, 1990’lı yıllarda rekabet kriteri olarak “hizmet üstünlüğü” ön plana çıkınca yeni hedef, “hizmet kalitesi” şeklinde ortaya konmuştur. Bugün bu tür hizmetin öğeleri “hız”, “esneklik” ve “duyarlılık” gibi ifadelerle açıklanmakta ve rekabet kriteri de bu çerçevede belirlenmektedir (Demirkan, 1997).

Öte yandan iletişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme olarak ifade edilen coğrafi ve ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ve Japonya’nın rekabet gücü yüksek bir ülke olarak belirmesi, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler “müşteri” memnuniyetini sağlayan temel faktör haline getirmiştir. “Müşteri odaklı olmak”, “koşulsuz müşteri memnuniyeti”, “değer yaratma” (valuecreation), “zaman bazında rekabet” (time-based competition) gibi kavramlar; işletmeleri kendi iç süreçlerine dönük birimler olmaktan çıkararak, dışarıya, müşteriye dönük çalışan birimler haline getirmiştir. Dolayısıyla, tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler “Toplam Kalite Yönetimi” kavramı altında özetlenmiştir. Böylece, kalite olayı bir istatistik uygulama olmaktan çıkmış, hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye; çalışanların davranışlarını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir “felsefe”ye dönüşmüştür (Koçel, 1998).

1.2.2. Kalite Kavramı

Kalite sözcüğü Latince “Qualitas” kökenli bir terimden gelmekte olup, Fransızcaya “qualite” olarak yerleşmiş ve Fransızcadan Türkçeye çevirisinde sözcük aynen Fransızca okunuşu olan kalite olarak geçmiştir. Kalitenin sözcük anlamı niteliktir. Niteliğin anlamı ise varlıklar arasında var olan niceliksel olmayan ayrımlar olarak açıklanmaktadır (Doğan, 2002).

Kalite konusunda uzman bilim adamı, yazar ve bazı kuruluşların kalite tanımlarını herhangi bir sınıflamaya tabi tutmaksızın şöyle vermek mümkündür (Demirkan, 1997):

- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür (ABD Kalite Kontrol Derneği-ASQC).
- Kalite bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu – EOQS).
- Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P. Crosby).
- Kalite, kullanıma uygunluktur (J. M. Juran).
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır (G. Taguchi).
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (Kuğuoğlu, 1998).

Kaliteyi çeşitli özellikler açısından tanımlamak mümkündür (Kuğuoğlu, 1998).

- Kalite önemlidir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin memnuniyetidir: Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliklidir: İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite esnekliktir: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru yapmaktır.
- Kalite bir programa uymaktır: İşleri zamanında yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite bir yatırımdır: İşin ilk defa doğru yapılması, hatanın daha sonra düzeltilmesinden daha ucuzdur.
- Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Kalite, nasıl tanımlanırsa tanımlansın, müşterinin ürünlerin arasındaki farkları nasıl algıladığı ile ilgilidir. Daha öz bir ifade ile pahalıya gelen hatalı, eksik ve kullanışsız ürün ve hizmetlerin yerine hatasız ve müşteriye uygun mal ve hizmet üretmektir (Top, 2009).

1.2.3. Kalitenin Boyutları

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta değerlendirmiştir (Garvin, 1988; Garvin, 1996);

- **Performans:** Bir üründe olması gereken temel işlev özellikleri anlamına gelir. Örneğin bir otomobil için hız, güvenlik ve konfor gibi özellikler o ürünün olması gereken temel işlevini oluşturmaktadır. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı, şikayetleri giderme kapasitesi ve sıra bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiği için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

- **Özellikler:** “Özellik” kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu şirketinin uçularda verdiği ücretsiz ikramlar sayılabilir.

- **Güvenilirlik:** Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getiremediğinin ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olan güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Kalitenin güvenilirlik boyutu bozulma sürecinde geçen zaman önem kazandıkça ve bakım onarım maliyetleri arttıkça önem kazanmaktadır.

- **Uygunluk:** Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir. Aynı zamanda uygunluk istatistiksel kalite kontrolde ürünle ilgili özelliklerin nominal değerden sapma oranıdır. Bu oran hedeflenen nominal değere ne kadar yakın olursa ürün, tasarım spesifikasyonlarını o derece iyi karşılar ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanır.

- **Dayanıklılık:** Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir.

- **Hizmet görme yeteneği:** Kalitenin altıncı boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin

randevularına ne kadar sürede cevap verdiği, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedir.

- **Estetik:** Estetik, tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.

- **Algılanan kalite:** Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir.

1.2.4. Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar

Ürünlerin herhangi bir kalite özelliğinde gerçekleşmesi için pek çok faktörün göz önüne alınması gerekir. Müşteri talepleri, rekabet koşulları, satış politikaları, ürünün kullanım amacı, ürünün fiyatı, ürünün tasarımı, muayene, kullanılan malzeme ve işgücü gibi çok sayıda faktörün etkisi vardır (Kobu, 1987).

Bir mamulün kalitesinin müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda önce tasarlanması daha sonra mamul hale getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kalitenin unsurları tasarım ve uygunluk olmak üzere iki grupta incelenir.

1.2.4.1. Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Bir ürün veya hizmetin istenilen özelliklere sahip olması “tasarım kalitesi” ile ilgilidir (Kavrakoğlu, 1997; Anonim, 1993).

Tasarım kalitesinde fiyat oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Tasarım kalitesinin yüksek olması mal veya hizmeti kaliteli olarak adlandırmaya yetmemekte ayrıca tasarım kalitesinin yüksek olması da mal ve hizmetin satın alınmasını garanti etmemektedir. Mal

yada hizmet satın alacak tüketiciler fiyat unsurunu da göz önünde bulundururlar. Tüketiciler dayanıklılığı az fakat fiyatı düşük bir ürünü tercih etme eğilimindedirler (Şimşek, 2004).

Tasarım kalitesi aynı zamanda hedeflenen kalite olarak da adlandırılmaktadır. Amaç tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının giderilmesidir. Tüketici memnuniyetsizliğinin önemli bir bölümü üretimle ilgili sorunlardan çok tasarımla ilgili sorunlardan kaynaklanmaktadır (Üreten, 1998).

Üretici açısından en uygun tasarım kalitesi karın maksimum olduğu noktadır. Tüketici ise başlangıçta malın artan kalitesine değer verirken, kalite düzeyinin artarak ihtiyacın üzerine çıkmaya başlaması ile artık kalite karşılığında daha fazla para ödeme isteği göstermez. Çünkü bu noktada tüketici açısından kalitenin değeri giderek düşmektedir. Kalite derecesi arttıkça maliyetler hızla artar. Belli bir sınırdan sonra maliyet eğrisi birden dikleşir. Bu sınırlar teknolojik olanakların zorlandığı noktalardır (Kobu, 1994).

1.2.4.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi sunulan hizmetin veya ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğunun bir ölçüsüdür. Yani, tasarım kalitesinin ürüne veya hizmete yansıtılması çabalarının bir göstergesidir. Uygunluk kalitesi ölçülebilir yapıdadır. Müşteriye sunulan hizmet veya ürünün belirlenmiş özelliklere ne ölçüde uyduğu bilimsel olarak belirlenebilir. Belirlenen toleranslar dahilinde hedeflenen değere ulaşılması, uygunluk kalitesinin sağlandığını gösterir (Türker, 2003).

Kalitenin iki boyutu da aynı nitelikte değildir. Tasarım boyutu, büyük ölçüde zevke, ihtiyaca ya da tercihe bağlıdır. Örneğin bir mobilya için kullanılacak levhaların, MDF veya yonga levha olması kullanım yerine bağlı olduğu kadar, tercihe de bağlıdır. Uygunluk kalitesi ise ölçülebilir bir özelliktir. Müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan özelliklere ne ölçüde uyduğunun belirlenmesidir. Örneğin demonte mobilyaların ayarlı raflarının deliklerinin yükseklik ve derinlik ölçüleri ne derecede belirlenmiş spesifikasyonlara uygundur veya kaç defa monte edilip takılabilir olduğudur (Serin, 2004).

1.2.5. Toplam Kalite Kontrol

Nitelikli iş gücünün azalmasına sebep olan savaşlar nedeniyle, kalifiye olmayan iş gücü oranı artmış eş zamanlı olarak savunma ve nükleer teknolojideki gelişmeler öncelikle muayene faaliyetlerinin ve istatistiksel yöntemlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Çok hassas olan bu sektörler için muayene faaliyetleri yeterli güvenceyi sağlamamıştır. Yeni arayışlar sonucunda 1946 yılında Amerikan Kontrol Derneği kuruldu. Temel kalite kavramları hızla genişlemeye başladı, 1951 yılında Armand Feigenbaum "Toplam Kalite Kontrol" (Total Quality Control) kitabını yayınladı ve kalite kontrolü tasarımdan satışa kadar bir işletmenin bütün sahalarına yaydı (Yazıcı, 1994).

Toplam kalite kontrolü, firmanın çeşitli gruplarının kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalarının pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarının en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik olarak entegrasyonu sağlayan etkin bir sistemdir (Atayeter, 1993).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere "Toplam Kalite Kontrol" müşterilerin memnuniyetini duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetinin düşük maliyetle yapılmasıdır. 1960'lı yıllarda şirketler giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı yarattılar. Korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslar arası ticaretin yaygınlaşması ile şirketler de ortak ölçüde global stratejiler izlemeye başladılar. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı bu dönemde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğüdür. Geniş pazarlara büyük hacimde üretime açılabilen şirketler rakiplerini geride bırakıyordu. 1960'ların sonlarına doğru askeri alanda kalite kontrol sistemleri uygulandı ve bunun sonucunda AQAP (American Quality Assurance Procedure) kalite standartları ortaya çıktı. Bu standartlar ilerleyen yıllarda çok az bir değişiklikle "ISO 9000" standardı olarak yayımlandı (Önel, 1993).

1970'li yıllar, teknolojinin yaygınlaştığı ve üçüncü dünya ülkelerinin de ekonomi pazarına dahil edildiği bir dönem oldu. Batılı birçok firma, üretimlerini, işçiliğin ucuz, talebin çok olduğu gelişmekte olan ülkelere kaydırdı.

1980'li yıllar ise rekabete yeni bir boyut kazandırdı. Pek çok yönden tatmin olmuş ve yüksek satın alma gücüne sahip kitleler, artık ucuz ve bol ürünlere doymuştur. Bu kesimin dikkatini ancak kaliteli ürünler çekebilirdi, Japonya bunu başardı ve ülkenin ihracatı patlama yaptı. Üretimde rekabet unsuru değişime uğradı, maliyetle rekabet ön plana çıktı.

Önceki yıllarda önemli olan büyük hacim, ölçek ekonomisi, kitlesel standart üretimin yerini esnek üretim, ürün çeşitliliği, küçük hacimde ekonomi ve esas işte uzmanlaşma aldı. Yine bu dönemde, “Toplam Kalite Kontrol” yaklaşımını uygulayan işletmelerin başarılı olduğu görülmektedir (Şimşek, 2004).

1990’lı yıllarda hız faktörü devreye girdi. Kaliteli, hatasız, mükemmel ürünlere ve hizmetlere alışan pazarlar için, kalitenin ikinci boyutu olan tasarım ön plana çıkmıştı. Müşterinin beğenisini kazanan yeni, çeşitli, farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en kısa sürede pazara çıkarabilenler bir adım öne geçiyor, pazar payını artırabiliyordu. O halde işletmenin her bölümünün, mükemmel bir uyum içinde çalışmasını sağlayacak bir sistem geliştirilmeliydi (Şimşek, 2004). Bu arayışlar içerisinde toplam kalite yönetimi anlayışı benimsenmeye başlamıştır.

1.2.6. Toplam Kalite Yönetimi

Çevresel koşullarının hızla değiştiği, dünyayı küreselleşme sürecine götürdüğü günümüzde tamamıyla geçmişten farklılık gösteren sosyo-kültürel ve iktisadi yapının kendine özgü unsurları, teknolojileri, üretim ve yönetim süreçleri de değişime uğramaktadır. Kuruluşların gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için etkin bir kalite sistemi ve yönetimi oluşturmaları gerekmektedir. Günümüzde bunları sağlayabilecek olan "Toplam Kalite Yönetimi" (TKY) modelidir (Kaptan, 2007).

Adındaki "toplam" sözcüğü bir işletme, kuruluş açısından bütünlüğü ifade eder. Buna göre toplam kalite kontrol kavramı ürünle ilgili tüm süreçlerde, tüm çalışmalarda, çalışanların kendi aralarındaki ve müşteri ile olan ilişkilerinde kalitenin aranmasını öngören bütüncül bir anlayışı yansıtmaktadır (Saran ve Göçerler, 1998).

Imai (1986), toplam kaliteyi, bir kurumda her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanları kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır.

Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışan memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerinin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Saran ve Göçerler, 1998).

TKY, bir organizasyonun mal ve hizmetlerinin kalitesini sürekli olarak iyileştirmede başarılı olmak için tüm fonksiyonlarını ve süreçlerini bütünleştirmesidir. Amaç müşteri tatminidir. TKY anlayışı, bir yandan kaliteyi artırırken öte yandan organizasyonun verimliliğini artırır. Müşteri tatmini göz önüne alınarak yapılan üretim ve hizmet faaliyetlerinde çalışan memnuniyeti de dikkate alınmaktadır (Swift, 1998).

TKY, müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan, kalite ve müşteri odaklı, sürekli gelişimi benimsemiş organizasyonların mükemmelliğe olan yolculuğudur. TKY'de üst kademe yönetimi ve yöneticileri yeni yönetim anlayışına direnç gösterebilmektedirler. Bu direncin nedenlerinden biri, üst yöneticilerin, çalışanlara iyi yaptıkları iş konusunda yetki devretmekten duydukları endişe ve korkudur. Böyle bir uygulama, yetki devredilen astın, kendi kendisinin yöneticisi olması anlamına gelmesidir. Değişime olan direnç sadece üst için değil ast için de geçerlidir. Yetki devralan astlar, yetki ile birlikte sorumluluk da üstlenmiş olmaktadır. TKY'nin hedefi, iyi eğitilmiş, motivasyonu yüksek çalışanlar ile müşteriye mükemmel hizmet peşinde olmaktır (Çetin, 2001).

TKY mükemmelliğe ulaşma sanatıdır. İdeale ulaşmak için etkili bir yöntemdir. Toplam kalite yönetimi, gelişen örgütleri temsil eden prensipler bütünü, felsefesidir. Örgüt içindeki tüm süreçleri geliştiren kantitatif metotlar ve insan kaynakları uygulamasıdır. Şu andaki ve gelecekteki müşteri beklentilerinden fazlasını sunmaktır. TKY çıkarımsal yönetim teknikleri, var olan geliştirme çabaları ve teknik araçlar ile yürütülen bir disiplindir (Besterfield, 1999).

Bir kurumun ürün ve hizmetlerinden yararlananlar için kalite oldukça önemlidir. Kalite, mal ve hizmetlerin fizikî durumu, verimlilik oranı, güvenilirliği ve üretim kaynaklarının verimli kullanımını içerir. Geleneksel yönetim anlayışında standartlara uyma koşuluyla bir ölçüde hata ve israfa müsamaha vardır. TKY'de ise hedef, üretimde sıfır hata yönetimine geçmektir. Kalite, üretim sonrası yapılan kalite kontrolleriyle değil, üretim sürecinde gerekli müdahaleleri yaparak; ürünün hatasız üretilmesiyle sağlanır. Kalitenin sağlanması üretim sürecinin belli basamaklarını değil, ham madde seçiminden ürünün elde edilmesine kadar, bütün üretim kademelerini içerir. Kalitenin belirleyicisi müşterinin ihtiyaç ve beklentileridir. Bu nedenle kalite, iyinin de iyisi anlayışı doğrultusunda sürekli çalışma ve başarı demektir. Kaliteye, bir örgütte belirli kişilerin değil, çalışanların hepsinin düşünmesi ve çaba göstermesi ile ulaşılabilir (Tamam, 2005).

Toplam Kalite Yönetimi kavramının yaygınlaşmasında çok önemli bir rolü olan Deming'e göre, bir işletmenin temel felsefesi olan kalitenin yönetilmesi için aşağıdaki ilkelerin uygulanması gerekmektedir (Diken, 1995);

- Yönetim sürekli olarak gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır,

- Toplam Kalite Yönetimi felsefesi en üst kademedен en alt kademeye kadar, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsenmelidir,

- Kalite analizlerinde istatistiksel teknikler kullanılmalıdır,

- İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir,

- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli olarak eksiklikler aranmalı ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır,

- İşletme çalışanlarına iş başı eğitimleri sağlanmalıdır,

- Liderlik anlayışı, işletme içinde pekiştirilmelidir,

- Korku yerine güven esas alınmalı ve yaratıcılık teşvik edilmelidir,

- Bölümler ve gruplar arasındaki sınırlar kalkmalıdır,

- Verimlilik artışı yöntemler geliştirilerek artırılmalıdır,

- Rakamsal hedefler koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir,

- Çalışanlara yaptıkları ile övünmelerini sağlayacak fırsatlar tanınmalıdır,

- Tüm işletme çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmelidir,

- Yönetim yukarıdaki değişiklikleri yapacak önlemleri almalıdır.

1.2.7. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

İnsan faktörünün ön plana çıktığı, sürekli gelişim ve iyileştirmeyi hedef alan, işletmede grup çalışmalarının ağırlık verildiği ve kalitede sorumluluğun işletme çalışanlarının tümünde olan toplam kalite yönetiminin temel öğeleri, toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen işletmelerin bilmesi gereken hususlardır. TKY'nin öğeleri hakkında çeşitli kaynaklarda birçok değişik sınıflandırma yapılmaktadır. Çalışma kapsamında Serin (2004), Cura (2008), Tahtabaş (2008) ve Kaptan (2007) tarafından yapılan çalışmalarda da yer alan beş öge açıklanacaktır.

1.2.7.1. Müşteri Odaklılık

TKY'nin en önemli ögesi müşteri odaklılıktır. TKY sürecinin amacı müşterinin beklentilerini daha iyi karşılayacak ya da aşacak biçimde ürün ve hizmet kalitesini geliştirmektir. Kalite amaçları, tepe yönetimden başlayarak alt kademelere doğru daha ayrıntılı ve kantitatif olarak belirlenmelidir. Burada başlangıç noktası müşterilerdir. Çünkü kalitenin özelliklerini müşterinin istek ve ihtiyaçları belirler. İster ara, ister nihai olsun müşterilerin ilk önceliği kaliteye verdikleri pek çok örnekte görülmektedir (Rand, 1997; Flynn vd, 1995; Pekdemir, 1992).

Müşteri odaklılık, işletmelerin, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetleri sunma üzerinde yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Bunun yanında müşteri odaklılık, müşteri ve işletmelerin uzun vadede stratejiler ve değerleri karşılıklı dayanışmalarla aralarında paylaşmaları şeklinde müşterilere verilen örgütsel sözleri de içermektedir (Yüksel, 1998).

Müşteri tatmini, ürünün o ürünü kullanan kişinin beklentilerini karşılayıp karşılamamasına bağlı olarak sağlanır ya da sağlanamaz. Müşteri odaklılığı olmadan bir işletme, kimin ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştığını ve bu ihtiyaçların neler olduğunu bilemeyecektir. Bu da kuruluşun kaynaklarını önemli konulara yönlendirmesini engelleyecektir. İşletmenin müşteri portföyünü oluşturan müşterilerinin kim olduklarını, özelliklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini, sosyal sınıflarını ve kültürlerini çok iyi bir şekilde bilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında potansiyel müşterileri elde edebilmek için onların beklentilerine yönelik tasarımları da gerçekleştirmeleri önem kazanmaktadır (Ataman, 2002).

Yoğun rekabet ortamının da etkisiyle günümüzde şirketler "yaptığını satan" değil "satılabileni yapan" durumundadır. Bunun için müşteri odaklılık ilkesi "kaliteyi müşteri belirler" deyimiyse özdeş olarak ifade edilebilmektedir (Şimşek, 2004). Rekabetin hedefinin müşteri olduğunu bilen şirketler, rekabet ortamında işletmenin ayakta kalabilmesinde başarı sağlayabileceklerdir.

Müşteriye odaklanmak için, önce müşterinin tanımlanması gerekmektedir. Ürünün nihai kullanıcıları olan dış müşterinin memnuniyetinin, tüm çalışanları ifade eden iç müşterinin memnuniyetine bağlı olduğunun unutulmaması gerekir (Erdem, 2006).

- İç müşteri; iç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen şirket çalışanları ve şirket bölümleridir. İç müşterinin varlığı, gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu sebeple, çalışanların veya bölümlerin yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri, müşteri olarak görmeleri ve “kalite, müşteri tatminidir” ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri gerekir (Ersen, 1997b).

İç müşteri tatmininin gerçekleştirilebilmesi için, iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü iç müşterilerin hepsi ile karşılıklı görüşme, onların fikirlerini alma imkanı vardır (Efil, 1995).

- Dış müşteri; dış müşteriler, ürünler veya hizmetleri, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde; onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata seviyesine ulaşmak, başka bir ifade ile sınırsız müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek esastır (Şimşek, 2006).

Dış müşterilerin incelenmesi konusunda, pazar araştırmaları ve AR-GE çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Pazar araştırmaları sayesinde, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleyen pazar bilgileri toplanır. Toplanan bu bilgiler, AR-GE çalışmalarına yansıtılarak, bu istek ve ihtiyaçlara cevap verecek ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Ersen, 1997b).

Müşteri memnuniyetinin çalışan performansı üzerine etkisinin incelendiği bir çalışmada yapılan analiz sonucunda anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Özgör, 2008).

Tahtabaş (2009), TKY öğelerinden müşteri odaklı çalışmanın öğretmenlerin çalışma performanslarını artırıcı yönde etkisinin olduğunu ve bu değişkenin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyine göre değişmediğini ortaya koymuştur.

1.2.7.2. Yönetimin Liderliği

TKY’de üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Ancak, geleneksel anlamda bir liderlik anlayışı kabul edilmez. Sorumluluk anlayışıyla sistemi geliştiren, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve şirketle ilgisi olan herkesin kendini rahat

hissedebileceği ve şirketten memnun olacağı bir yönetim anlayışının doğurduğu bir liderlik anlayışı öngörülür (Demirkan, 1997).

Welch'e göre lider, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonuyla insanları esinlendiren kişidir (Slatter, 2000). Deming'e göre ise lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu açıdan liderler, güven yaratır, yardım eder, ancak yargılamazlar. Çalışanları gelişime sevk ederek, onlara gurur duyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya uğraşırlar (Aguaya, 1994).

TKY'ye geçiş, işletmede var olan bütün alışkanlık ve süreçleri temelinden sarsacaktır. Böylesi büyük bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime reaksiyon göstermeleri çok normaldir. Bu noktada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. TKY'yi benimsemiş olan yöneticilerin bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni sistemi benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Tüm yöneticilerin bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri şarttır (Gündoğdu, 1997).

Yapılması gereken değişiklikler öncelikle üst yönetim kademesinde başlamalıdır. Çünkü herhangi bir temel değişikliğin en üst yönetim kademesinde değil de, daha alt bir kademede gerçekleşmesi, neticede daha üst kademede yer alan yöneticiler tarafından kabul görmeyecek ve yönetimde çatışmaların çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Yönetim kademeleri arasında akış sağlanmasında orta kademe yöneticilerinin çok büyük rolü vardır. Üst kademe yöneticilerinin geliştirmeye çalıştığı kalite geleneğinin ve imajının, alt kademelere yayılmasında ve onlar tarafından benimsenmesinde, ayrıca alt kademelerde gerçekleşen kaliteye ilişkin çalışmalar hakkında üst kademelere bilgi verilmesinde orta kademe yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Gündoğdu, 1997).

Etkin bir kalite yönetimi sistemi kurulması için üst yöneticilerin (Peker, 2000):

- Kurumun/işletmesinin toplam kalite konusunda alacağı tavrı belirleyen politikaları oluşturmaları,
- TKY çalışmalarında görünür biçimde yer almaları,
- İşletme içinde tutarlı bir kalite kültürünün oluşturulması yönünde faaliyet göstermeleri,
- Kalite sisteminin kurulması ve işletilmesi için gerekli kaynakları tahsis etmeleri,
- Çalışanların faaliyetlerini teşvik ve zamanında takdir ederek, kalitenin herkesin sorumluluğunda olduğu mesajını vermeleri,

- TKY'nin yaygınlaştırılması için gerekli olan tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunun yaklaşık % 42'sini açıkladığı ortaya çıkmıştır (Ergen, 2009).

Özgör (2008) tarafından yapılan bir çalışmada işletmelerdeki Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden liderlik ile işgören performansının yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tahtabaş (2009), TKY öğelerinden yönetimin liderliğinin öğretmenlerin çalışma performanslarını artırıcı yönde etkisinin olduğunu ve bu değişkenin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyine göre değişmediğini ortaya koymuştur.

1.2.7.3. Tam Katılım

TKY felsefesine göre kaliteden herkes sorumludur. Bir işletmede tüm personelin işlerini daha iyi yapabilmesi ve müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için karar verme yetkisinin yaygın ve etkin paylaşılması tam katılımı ifade etmektedir (Budak, 2004).

Çalışanların katılımı, kişileri güdeleyerek, kariyerini ve performansını geliştirmesine imkan tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla daha fazla hız kazanır (Ersen,1997b). Çalışanların katılımı, onların yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyerindeki huzurla bütünleşerek verimlilik artışına katkıda bulunacaktır. Yapılan pek çok araştırma, çalışanların kontrol altındaki bir ortamdan çok, işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve daha katılımcı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, değişiklik düşüncelerine karşı daha olumlu yaklaşarak direnç göstermemekte ve toplam kalite hedeflerine daha hızlı yaklaşılmaktadır (Aydın, 2007).

Çalışanların işyerinde katılımını sağlayıcı politikaların gündeme gelmesinin en önemli nedeni, çalışanların firmaya olan bağlılığını arttırmak ve katılım yoluyla pazar yarışında bir avantaj elde etmek hedefleridir. Genel hatlarıyla baktığımızda yöneticilerin stratejik kararları işletme politikalarında yaptıkları değişimin yani “müşteri tatmini” ve

“kalite” kavramlarını, “yüksek kar” ve “kitle üretimi” anlayışına tercih etmiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu itibarla, yeni yönetici düşünce tarzı çalışanların katılımını müşteri tatminini geliştirici ve kaliteyi artırıcı bir faktör olarak görmektedir (Kutal ve Büyüksu, 1996).

Süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde, TKY'nin "Bir işi, en iyi o işi yapan bilir." temel prensibini esas alarak, o işi yapan çalışanın katılımını sağlar. Katılımı ve iletişimi işletmenin tüm birimlerinde uygulamak için, çalışanların öğrenme ve becerilerini geliştirmeye yönelik olanakların sağlanması gerekmektedir. İşletmeler açısından en üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral, nitelikli personelin işletmeye kazandırılması ve elde tutulması, etkili bilgi paylaşımı, çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması gibi faydalar sunmaktadır (Bedük, 2005)

Katılımcı yönetimin sağlayacağı yararları şöyle sıralamak mümkündür (Kovancı, 2004);

- Yönetenler ile yönetilenler arasındaki kutuplaşmanın ortadan kaldırılması, “biz ve onlar” yaklaşımından kaynaklanan düşmanca tavırların yerini, güven yaklaşımı ve ortak amaçlara bırakarak, her yerde “biz” ifadesinin kullanılmasının sağlanmasıdır.
- Liderlik vasfını ve bireysel gelişimi arttırarak, görev bilincinin gelişimine yardımcı olur. Özerklik, bireysel yetki ve sorumluluk üzerinde durulması, bütün çalışanları lider olmak için cesaretlendirecektir.
- Yoğun ilgili bir ortamın yaratılması ile yaratıcılığın geliştirilmesini sağlar.
- Çalışanların, kalite ilkelerini benimsemesine ve bu ilkelerin işletmenin ortak kültürel yapısına yerleştirilmesine yardımcı olur.
- Çalışanların, problemleri kaynağında ve en kısa zamanda çözmelerini sağlar.
- Kaliteyi ve verimliliği geliştirir.
- Grup çalışmasını kolaylaştırdığı için problem çözüm tekniklerinin öğrenilmesine-öğretilmesine daha güçlü bir yaklaşım olanağı sağlar.

Yapılan bir çalışmada, işletmede TKY felsefesi ilkelerinden takım çalışması ilkesinin uygulanmasıyla işgören performansının yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmamakla birlikte takım çalışmasının işgören performansına az da olsa olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların katılımının performanslarını artırıcı rol oynadığı istatistiki olarak anlamlı sonuç vermiştir (Özgör, 2008).

Tahtabaş (2009), TKY öğelerinden takım çalışmasının, öğretmenlerin çalışma performanslarını artırıcı yönde etkisinin olduğunu ve bu değişkenin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyine göre değişmediğini ortaya koymuştur.

1.2.7.4. Önce İnsan Anlayışı

Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. TKY’de insan kalitesi her şeyden önce gelir. Donanım ve uygulama kurallarından ancak insan doğru yere yerleştirildikten sonra söz edilebilir. TKY çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesinde” düğümlendiğini göstermektedir (İmai, 1999).

“İnsanlık “ kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanlar iradeye sahiptirler. Toplam Kalite Yönetimi, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Ishikawa, “İnsanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi” olduğunu ifade etmektedir. Nitekim Toplam Kalite Yönetimi’nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren “insana saygı duyulan bir işyeri” yaratma vizyonudur. Üst ve orta yöneticiler ancak lokalleşmeyi başarabilirlerse şirketlerinde, insana saygıyı yönetim felsefesi ve bir şirket kültürü unsuru olarak yerleştirebilirler (Aydın, 2007).

TKY unsurları göz önüne alındığında iç müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme gibi kavramlar, TKY anlayışının "önce insan" düşüncesinde odaklandığını göstermektedir. TKY'nin tekniklerinden kalite çemberlerini de etkin kılan, "insana saygı" duyulan bir işyeri yaratma düşüncesidir. Yöneticilerin sorumluluk paylaşımı ve tam katılımı sağlamaları ile insana saygı düşüncesi şirket kültürünün bir parçası haline gelecektir (Bedük, 2005).

Toplam Kalite Yönetiminin çekirdeklerinden şüphesiz en önemlileri “ilk seferinde doğru yap “ ve “hata ortaya çıkmadan önle” dir. İş ilk seferinde yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır, çalışandır, iç müşteridir. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetimini başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan

faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır (Ishakawa, 1995).

TKY uygulayan ve uygulamayan otel işletmelerinde yapılan araştırmada, TKY uygulayan otellerde çalışanların günlük çalışma sürelerinin daha düzenli olduğunu ve kariyer yapma imkanının bulunduğu belirlenmiştir (İnce, 2007).

1.2.7.5. Sistematik Süreç Analizi ve Sürekli İyileştirme

TKY'nin temel felsefesi olan sürekli iyileşme ve geliştirme (KAIZEN) yaklaşımı, bu anlayışın özünü oluşturur. Klasik yönetimde, tanımlanan bir standarda ulaşmak hatta onun üstünde bir çığlığa ulaşmak esasken, TKY anlayışında standart hangi seviyede olursa olsun o standardın iyileştirilmesini ve geliştirilmesini esas alır. Bu özelliğiyle TKY; geleneksel süreç ve yapıları bir yana bırakarak, bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder (Ardahan, 2007). Kaizen kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İş geliştirmek için her zaman mümkün olmayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür (Ersen, 1997b).

Kaizen, Japon yönetimde tek başına önemli bir kavram olup, Japon işletmelerinin rekabetteki başarısında önemli bir güç ve performanslarını en iyi açıklayan ilkelerden birisidir. “Kai: değişim” ve “Zen: iyi, daha iyi” anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün birleşiminden meydana gelen “Kaizen” sözcüğü geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli iyileşme anlamında kullanılmaktadır (Yayla, 1992).

Sürekli gelişme fikri, Deming'in 1950'de Japonya'da verdiği KK konferanslarında savunduğu önemli görüşlerden birisidir. Bu düşünce Shewhart tarafından geliştirilen “sürekli gelişme çemberine” dayandırılır ve genelde “Deming Çevrimi” veya “PCDA Çevrimi” olarak anılır. Bu çemberin dört adımı vardır (Demirkan, 1997):

Birinci adım; geliştirilmek istenilen şeyle ilgili değişiklik planı (planlama),

İkinci adım; değişikliği bir sonraki bölüme taşımak (uygulama),

Üçüncü adım; sonuçları gözlemlemek (kontrol),

Dördüncü adım; sonuçları incelemek ve değişikliğin neler getirebileceğine karar vermektir (düzeltme).

Kısaca literatürde, planla (plan), yap (do), kontrol et (check) ve düzelt veya karar ver (act) olarak tanımlanan PDCA çemberi, TKY’de hemen her faaliyette sürekli tekrarlanır. Çünkü Deming çevrimi, “yönetimin her hangi bir süreci kararlı bir duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çabalarının asla son bulmayacağı düşüncesinin yerleşmesine yardımcı olabilecek bir yöntem” olarak kabul edilmektedir (Demirkan, 1997).

Kaizen, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında Kaizen ile iç içedir. Tablo 1’de yönetici ve çalışanların Kaizen amaçlı etkinlikleri verilmiştir.

Tablo 1. Kaizen (Imai, 1994)

| Üst Yönetim | Orta Kademe Yönetimi ve Personel | Amirler | İşçiler |
|---|---|---|---|
| Kaizen’i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır. | Kaizen hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yürütür. | Fonksiyonel rollerde Kaizen’i kullanır. | Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile Kaizen’e katılır. |
| Kaynak sağlayarak Kaizen’e destek ve yön verir. | Fonksiyonel faaliyetlerde Kaizen’i kullanır. | Kaizen için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder. | İşyerinde disipline uyar. |
| Kaizen için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur. | Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir. | Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar. | Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir. |
| Kaizen hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir. | Eğitim programları ile çalışanlara Kaizen bilincini aşılar. | Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler. | Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesinin geliştirir. |
| Kaizen’e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar. | Yetenekleri ve problem çözme araçlarını eleştirmede çalışanlara yardım eder. | İşyerinde disiplin sağlar. Kaizen önerilerini oluşturur. | |

Yenilik sonucu oluşturulan bir sistem, onu öncelikle korumak ve sonra da geliştirmek için kesintisiz bir çaba gösterilmediğinde, sürekli olarak gerileyecektir. Bütün sistemler, bir kez kurulduktan sonra gerileme eğilimindedir. Ünlü Parkinson Kanunları’ndan biri şöyledir: Bir organizasyon, yapısını bir kez oluşturduktan sonra gerilemeye başlar. Bir başka deyişle, mevcut durumun korunması için sürekli bir iyileştirme çabası gereklidir (Imai, 1994).

Rekabet savaşında başarılı olabilmek için firmaların TKY'nin "değişmeyen ölür" felsefesinin gereği olarak ve "yeterince iyi yeterli değildir" ilkesi ışığında sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve hızla gelişmeyi kabullenmeleri zorunlu hale gelmiştir (Demirel vd., 2000).

Tahtabaş (2009), TKY öğelerinden sürekli gelişme çabalarının öğretmenlerin çalışma performanslarını artırıcı yönde etkisinin olduğunu ve bu değişkenin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyine göre değişmediğini ortaya koymuştur.

Panel mobilya üretimi yapan bir işletmede yapılan TKY uygulamaları sonucu üretilen panel malzeme miktarındaki artış (m²) %57,89, üretim miktarındaki artış (m²/Adam saat) %54,54, beyaz yakalı işgören sayısındaki artış (Kişi) %56,25, mavi yakalı işgören sayısındaki artış (Kişi) %2,27, toplam hatalı ürün miktarındaki azalma (m²) %59,25, üretim miktarına göre toplam hata oranındaki azalma % 75, insan hatalarındaki azalma (m²) % 61,45, üretim miktarına göre insan hatalarındaki azalma %75,97, malzeme hatalarındaki azalma (m²) % 34,13, üretim miktarına göre malzeme hatalarındaki azalma %60, makine hatalarındaki azalma (m²) % 72,46, üretim miktarına göre makine hatalarındaki azalma %87,5 olarak tespit edilmiştir (Saçlı, 2007).

1.2.8. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

Tüketicinin, giderek artan bir şekilde kaliteye önem vermesi, 1980'li yıllarda kalitenin üretim tabanından yönetim odasına girmesine ve rekabet savaşının en önemli silahı haline gelmesine yol açmıştır. Aynı yıllarda kalite sisteminin belgelenmesi gerekliliği benimsenmiş ve belgelendirme çalışmaları İngiltere'de yaygınlaştırılmıştır. Şirketlerin yarınlara ulaşması için; kalitede sağlanacak sürekli iyileştirme çalışmalarının, müşteri beklenti ve gereksinimlerinin karşılanma zorunluluğunun kaçınılmaz olduğu anlaşılmıştır. Uluslar arası ticari ilişkilerin de giderek artması sonucunda 1987'de ISO (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) tarafından ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları yayınlanmıştır (Erkan vd, 2008).

ISO, "International Organization for Standardization"un kısa yazılışdır, yani uluslararası standardizasyon örgütünün oluşturduğu bir kalite yönetim standardıdır. ISO 9001 Belgesi ise ilgili kuruluşun ürün veya hizmetlerinin uluslararası kabul görmüş bir yönetim sistemine uygun olarak sevk ve idare edilen bir yönetim anlayışının sonucunda

ortaya konduğu ve dolayısı ile kuruluşun ürün ve hizmet kalitesinin sürekliliğinin sağlanabileceğinin bir güvencesini belirler (URL 1).

ISO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir kalite yönetim sistemi geliştirilmesinde ve/veya bir başka organizasyonun kalite yönetim sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilir bir modeldir. Bu modele uygunluk ise, bir işletme için birçok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standarda uygun bir kalite yönetim sistemine sahip olmak anlamına gelecektir. Model uygulandığında, kalitenin yönetilmesi için araçlar temin eden bir yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlar (Möröydor, 2006).

"ISO 9000 Standartları" Uluslararası Standart Örgütü'nün (ISO) kalite güvenliği konusunda yayınlamış olduğu standartları içeren seridir. Kalite yönetimi ve kalite güvenliğini sağlama standartları olan ISO 9000 serisi, kalite sistem öğelerini açıklayıcı ve bu konudaki eksiklikleri giderici niteliktedir. ISO 9000 standartlarına göre kalite, kalite yönetimi ile elde edilebilir (Özcan, 1994).

ISO 9000 serisinin tarihsel gelişimi (Bal, 2006);

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP standartları (NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750 (İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 standartları (CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi. (9001:1994 / 9002:1994 /9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.
- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.
- 2009'da ISO tarafından revize edildi ve 9001:2008 olarak yayımlandı.

İlk olarak 1987 yılında Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayınlanan standart, "ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003" olarak 3 alt standarttan oluşmaktaydı. Kurumlar faaliyet kapsamı doğrultusunda bu 3 standarttan birisini uygulayarak, denetime girmektedirler.

1994 yılında revizyona uğramış olan standart, daha sonra Kalite Güvence Sistem Standardı" olarak tekrar yayınlanmıştır. Bu aşamada standart yine "ISO 9001, ISO 9002,

ISO 9003” olarak 3 alt standarttan oluşmaktaydı. Standardın bu versiyonu, önceki versiyondaki konulara ilave olarak hata önleme konusuna da odaklanmıştır.

Standart 2000 yılında revizyona uğramış ve Kalite Yönetim Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Belgelendirmeye esas teşkil eden, yalnızca ISO 9001:2000 standardıdır. ISO 9002, ISO 9003 standartları artık güncelliğini yitirmişlerdir. Ancak ana standart olan ISO 9001:2000'i destekleyen ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 gibi kılavuz standartlar da ISO tarafından yayınlanmıştır. Kurumlar, faaliyet kapsamı ne olursa olsun sadece ISO 9001 standardını uygulamakta ve bu belgeyi almaktadırlar. Fakat belgelendirmeye tabi tutulan faaliyetler ve standardın hariç tutulan maddeleri, alınacak olan belgenin üzerinde tanımlanabilmektedir. Standardın bu versiyonu, önceki versiyonlardaki konulara ilave olarak sürekli iyileşme ve verimliliğin artırılmasını hedefleyen süreç tabanlı, müşteri odaklılığını daha ön planda tutan bir yönetim modeli sunmaktadır (URL 2).

ISO 9000 KYS 8 kalite prensibine dayanmaktadır (URL 3);

1- Müşteri odaklılık; kuruluşlar müşterilerine bağlıdır, bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini aşmaya istekli olmalıdır.

2- Liderlik; liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlar. Liderler, kişilerin kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımın olduğu iç ortamı oluşturmalı ve sürdürmelidir.

3- Kişilerin katılımı; her seviyedeki kişiler bir kuruluşun özüdür ve bunların tam katılımı yeteneklerinin kuruluş yararına kullanılmasını sağlar.

4- Proses yaklaşımı; arzulanan sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yönetildiği zaman daha verimli olarak elde edilir.

5- Yönetimde sistem yaklaşımı; birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar.

6- Sürekli iyileştirme; kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.

7- Karar vermede gerçekçi yaklaşım; etkin kararlar, verilerin analizine ve bilgiye dayanır.

8- Karşılıklı yarara dayalı tedarikçi ilişkileri; bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdır ve karşılıklı yarar ilişkisi, her ikisinin artı değer yaratması yeteneğini takviye eder.

ISO 9000 belgesi alan bir işletmede; üretim, bakım, kalite kontrol, pazarlama, satın alma, depolama ve sevkiyat faaliyetleri kontrol altına alınmış, faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü, çalışanların yetki ve sorumlulukları netleştirilmiş demektir. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi işletmede bir kalite politikası ve hedefleri yönetme şeklidir. İşletmenin hedefleri belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için bölüm hedefleri tespit edilir ve bu amaca ulaşmak için çalışılır (Akın vd., 1998).

ISO 9000 sadece ürüne ait standartlar serisi değildir, üründen üretime, üretimin nasıl yapılacağına, hangi şartların sağlanacağına, kontrolün nasıl yapılacağına kadar geniş bir alanı kapsayan bir sistemdir. Sistem sınırlayıcı olmadığından firmanın ihtiyaçlarına en uygun çalışmaları yapmasına olanak sağlamaktadır. ISO 9000 sertifikası ürüne değil üretici firmaya verilmektedir. Çünkü belgelendirme; çalışma standartları uygun olan bir firmanın ürünlerinin de uygun olacağı prensibine dayanmaktadır. ISO 9000 sertifikasına sahip olmak etkili bir kalite sisteminin varlığını göstermektedir (Erkan vd., 2008).

İşletmeler çoğunlukla üç temel amaç için ISO 9000 belgesi almak isterler. Bunlardan ilki işletmeler kalite yönetim sistemi oluşturmanın yararına inanırlar. Bu firmalar kurdukları sistemlerin işlerliğini belgelendirme kuruluşlarına başvurarak teyit ettirmekte ve aldıkları belgeleri bir rekabet aracı olarak kullanmaktadırlar. İkincisi, iş yaptıkları ya da buldukları firmalar tarafından ISO 9000'e uygunluk belgesi almaya zorlanmaktadırlar. Üçüncüsü, bazı ürünler için ürünün kalite standardına uygunluğunu ispatlamanın yolu o ürünü imal eden sistemin ISO 9000 standartlarına uygunluğunu ispat etmekten geçmektedir (Alptekin, 1993).

ISO 9000'in firmalara sağladığı faydalar (Erkan vd., 2008);

- Üretimde, verimlilikte, yönetim kalitesinde, işin kalitesinde iyileşme
- Atık, yeniden işleme ve hurda oranlarında azalma dolayısıyla maliyette azalma
- Hizmetin iyileşmesi
- Çalışanların moral ve iletişimde iyileşme
- Karar verme sürecinde işçinin katılımının artması ve takım ruhu ile çalışma
- Müşteri / tedarikçi ilişkilerinde iyileşme
- Müşterilere kaliteli hizmet sunma

- Hataların kaynağının belirlenebilmesi
- Proses kontrolünün en üst düzeye çıkması

• Ayrıca, ISO 9000 sertifikasyonu, firmanın uluslararası düzeyde geçerliliği olan bir sisteme sahip olmasını sağlar ve firmanın müşterilerine karşı kalite taahhüdünün bir delilidir.

ISO 9000 belgesi, ISO tarafından yetkilendirilmiş, TSE benzeri kuruluşlar tarafından verilmektedir. Belgeyi almak için bu kuruluşlara başvurmak gerekmektedir. Başvurunun ardından firmaya uzman gönderilmekte ve firmanın yapısı denetlenerek bir rapor hazırlanmaktadır. Raporda yeterlilik şartına uymak için, firma bünyesinde ne gibi düzeltmelere gidilmesi gerektiği belirtilir. Firma ISO 9000 standartları belgesinden birini almakla birlikte uluslararası denetime açılmış olur. Böylece her altı ayda bir vize yaptırmak ve üç yılda bir de belgenin yenilenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde belge iptal edilmektedir (Yıldırım, 2006a).

ISO 9000 Standardı, kalitenin iyileştirilmesi yolunda nihai bir hedef değildir. Ulaşılmak istenilen nihai hedef sürekli iyileştirme sürecinin başlatılmasıdır. ISO 9000 Standartları Toplam Kalite Yönetiminin etkin bir uygulama aracı olup, mükemmelliğe giden yolda atılmış uygun bir adım olarak değerlendirilmelidir (Saran ve Göçerler, 1998).

1.3. Performans Yönetimi

Üretim birimleri içerisinde birçok açıdan değerlendirilmeyi gerektiren özelliklere sahip olan insan faktöründe başarı, onun çalışmasını etkileyecek olan unsurların analizi ve uygun koşullara getirilmesi ile sağlanabilir. Bu amaçla gerekli performans analizlerinin yapılması, değerlendirilmesi ve geliştirici tedbirlerin alınması işletmeler için günümüz dünyasında vazgeçilemeyecek olgular arasındadır (Gedik, 2010).

Klasik yönetim anlayışından uzaklaşıp, çağdaş işletme anlayışına geçildikçe, insan faktörü bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, işletmeler için katma değer sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Böylece çalışanlar, incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de performanstır (Tarlıç, 2006).

1.3.1. Performans Kavramı

Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans sözlük anlamı olarak, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır (Bingöl, 1997).

Kasnaklı (2002) performans kavramını, amacın gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Performans, bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla hedefine göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Başaran (2000) performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme performansı ise, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Tarlığ, 2006)

Performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da belirtilmektedir.

Bu doğrultuda işletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Buna göre kişinin başarısından bahsetmek için, önceden tanımlanmış bir işin olması, kişinin bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi ve becerisinin bu işe uygun olması ve son olarak kişinin bu işi önceden belirlenen standartlara uygun olarak yerine getirmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1991).

Performans kavramı genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenin, nicel ya da nitel olarak beklenene oranını ifade eden bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.

Bireysel performans bireyin aşağıdaki özelliklerine bağlıdır (Uyargil, 1994);

- 1) Teknik kapasite
- 2) Fiziksel kapasite
- 3) Zihinsel kapasite

- Teknik kapasite: Kişinin aldığı eğitim, kazandığı deneyimler teknik kapasitesini ortaya koyar. Bununla birlikte iyi bir performans için gerekli olan tek ölçüt değildir. Örneğin, çok iyi eğitim almamış bir kişi de iş yaşamında başarılı olabilmektedir.

- Fiziksel kapasite: Kapasite kişinin kendisini nasıl gördüğü ya da nasıl biri olmaya şartlandırıldığıdır. Kişinin fiziksel yapısı, geliştirilmiş ya da geliştirilecek yapısı o kişinin kondisyonunu belirler. Kişinin fiziksel yapısı ortaya koyduğu performansta önemli rol oynar. Teknik kapasite gibi kondisyon da iyi performans sergilemede tek başına yeterli olmaz.

- Zihinsel kapasite: Kişinin gerçek gücüne ulaşması için bir dizi becerilerin sonunda ulaşılan durumdur. Kişiler arasındaki farklılıkları ortaya koyan zihinsel güçtür. Güçlü ya da güçsüz, başarılı ya da başarısız, lider, sıradan, yaratıcı bireyler arasındaki fark tamamen dünyayı, olayları, kendilerini algılama biçimleri ve kullandıkları olumlu iletişimdir.

Bireysel performansın yükseltilmesi için gerekli koşullar (Açıkalin, 2000);

- 1) Bireylerin kendilerinden beklenenleri bilmeleri,
- 2) Misyon-vizyon-hedef ve strateji belirleme sürecine katkıda bulunmaları,
- 3) Kişisel hedeflerinin belirlenmesinde söz sahibi olmaları,
- 4) Yaptıkları işin bütününe katkılarını görmeleri,
- 5) Performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilmeleri,
- 6) Değerlendirmeye katılımları ve sonuçlarının ödüllendirilmesinin sağlanması.

Birey ya da grup performansı, örgütün ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı ifade edilebilmektedir. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgütün başarısı, personelin performans ölçüsünden bağımsız düşünülemez.

1.3.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Bir kurumun büyümesi ve daha da önemlisi varlığını sürdürebilmesi, performansı sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır. Başarı birçok faktörün uyumunun sonucu olarak elde edilir. Bu faktörlerinden bazıları iş ortamına bağlıdır ve herkes üzerinde farklı etkiler oluşturabilirler. Bunların yanında çevresel faktörlerde performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkiler (Dişkaya, 2006).

Yapılan araştırmalar, genel olarak çalışanların işteki performanslarının da zaman içerisinde farklılık gösterdiğini ve bu değişimlerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir. Bu kapsamda çalışan performansını etkileyen faktörler dört başlık altında toplanmıştır.

1.3.2.1. İş Tatmini

Çalışma yaşamında işgörenler ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Süreç içinde hem işgörenlerin hem de iş durumlarının değişmesi ve farklılaşması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin, istihdam etmiş olduğu işgörenlerin örgüte ve örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmeleri gerekir. İşgörenlerin tutumları bilindiği durumda onların davranışlarını önceden öngörmek ve kontrol etmek için bazı önlemleri almak mümkün olabilecektir. Örgüt yöneticisi, işgörenlerin örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek faktörleri tespit edebiliyorsa, alacağı önlemlerle işgörenleri daha kolay yönlendirebilecektir. Örgütlerde işgörenlerin tutumları iş davranışlarını etkilediği için, işgörenin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir. Örgütsel ortamda farklı iş tutumları bulunmaktadır. Bu iş tutumlarından biri de iş tatminidir (Baysal, 1993).

İş tatmini; çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamıdır. Bu çerçevede, çalışanın işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkmakta; aksi halde tatminsizlikten söz edilmektedir. Buna göre iş tatmini; bir çalışanın genel olarak işine bakışı, işiyle ilgili rasyonel ve duygusal reaksiyonları veya işiyle ilgili olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucu şeklinde tanımlanabilir (Çarıkçı, 2001).

Başka bir tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba

gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Akıncı, 2002).

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

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

İşten tatmini etkileyen faktörler iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler; işgörenin yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, hizmet süresini ve medeni durumunu içerirken; örgütsel faktörler iş ve niteliğini, yönetim ve denetimi, ücreti, gelişme ve yükselme olanaklarını, çalışma koşullarını, birlikte çalışılan kişileri, kurumsal ortamı, işgörenin kişiliğini ve övülmek isteğini içermektedir (Başaran, 2000; Yıldırım, 1999).

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikli olarak işgörenin mutluluğunu arttırmakla birlikte, yeterli bir iş tatmini düzeyinin olması işgörenin işine bağlanması, verimli çalışması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır (Baysal ve Tekarşan, 1996; Quarstein vd, 1992; Erdoğan, 1991).

İş tatmininin sağlanamadığı ya da yeterli düzeyde iş doyumuna sahip bulunulmadığında ise işgören ve işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar; yüksek işgören devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar

verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık, verimsizliktir (Baysal ve Tekarslan, 1996; Erdoğan, 1997; Şimşek vd., 2008).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde iş hakkında olumlu duygulara sahip insanların daha yüksek kalitede iş üretme çabasında olmaları doğal görülmektedir. İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi incelerken örgütsel engeller, örgütsel iklim, liderlik tarzı ve yönetim sürecini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Çünkü bunlar hem iş tatmini hem de performans üzerinde direkt etkili olan faktörlerdir. İş tatmini ve performans ilişkisi incelenirken üç tartışma ortaya çıkmaktadır. Bunlar; tatmin performansa neden olur, performans tatmine neden olur, ödül hem performans hem de tatmine neden olur şeklindedir. İşletmelerin, rakip işletmelerle yarışarak yaşamlarını sürdürmeleri ve büyümeleri ile ilgili sorunlarının çözülmesinde, yöneticilerin performans ölçüm ve denetimleri yadsınamayacak önem taşır (Babacan, 2000).

Bir teoriye göre performans ve tatmin arasında bir ilişki söz konusudur. Çünkü iyi performans gösterenler karşılığında ödül alırlar ve bu ödüllerin adil olması durumunda da iş tatminleri artar. Diğer bir teoride yüksek performansın, yüksek iş tatminine neden olduğudur. Bu görüşe göre, ödüllendirme sisteminin iyi çalışması yüksek performansa neden olur. Eğer yüksek seviyedeki performans iş tatminine neden oluyorsa, bunun yöneticilere verdiği mesaj da farklı olacaktır. Bu durumda yöneticiler kişinin iş tatmininden çok onların yüksek performans göstermesine önem vermeye başlayacaktır. Bu teoriye göre iş tatmini yüksek performansı takip edecektir (Schermerhorn, 2000).

Cura (2008) tarafından Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda TKY uygulamalarının öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkileri yapılan çalışma ile araştırılmıştır. Çalışma sonucunda TKY uygulamalarında başarı gösteren ve bu noktada ödül almış olan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmini düzeyi, toplam kalite uygulamalarında belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin iş tatmini düzeyine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması sonucu öğretmenlerin iş tatmininin olumlu etkilendiği gözlenmiştir.

İş tatmini, kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygulardır. TKY ise müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Kalite bir ahlak sistemidir. Geniş çaplı kalite geliştirme sadece birkaç

uzman ile değil, bir kuruluşta çalışan kadın, erkek herkesin yardımı, katılımı, gayreti ve tedarikçilerin işbirliği sayesinde sağlanabilir. TKY modelinin başarıyla uygulanabilmesi için en gclu araçlardan biri iletişimdir. İletişim, işletme içinde çalışan personeli motive edebilecek her trlu bilgilerin, fikirlerin, görüşlerin, emirlerin, ricaların ve kararlara temel oluşturacak verilerin süratle toplanması ve güvenilirliği personelin katılımının sağlanmasında etkili bir araçtır. Böylece konu dönüp dolaşıp ‘‘insan’’ faktörüne dayanmaktadır. Sağlanan her başarı kişiye daha da motive edecek, işine bağlanması ve daha iddialı hedefler koymasını sağlayacaktır. Başarı doğacak ve bunun sonucunda çalışanlar iş tatmini duyacaklardır (Babacan, 2000).

İş tatmininin başarı üzerindeki önemi yanında devamsızlıkların ve işten ayrılmaların önlenmesi bakımından da önemi büyüktür. İş tatmini veya tatminsizliğine yol açan iş öğeleri ücret, yükselme olanakları, yönetim biçimi, işin bireye uyumu ve iş arkadaşları ile ilişkiler olarak sıralanmaktadır. İş tatmininin gerek çalışanlar gerekse işletme açısından önemli sonuçları olmaktadır (Günbatan, 2006).

Sonuç olarak; TKY'nin tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi ile işten tatmin duyan, mutlu çalışanların bulunması sağlanacak bunun sonucunda verimlilik artacaktır.

1.3.2.2. Çevresel Faktörler

Çalışma ortamına bağlı performans faktörlerini fiziksel faktörler ve organizasyonel faktörler olarak iki grupta incelemek mümkündür.

1.3.2.2.1. Fiziksel Faktörler

Performansı etkileyen en önemli şartlardan birisi çalışanın içinde bulunduğu fiziki şartlardır. Bu anlamda işyeri, fiziki çalışma ortamı olarak da düşünülebilir. Söz konusu fiziksel şartlar performansı pozitif ya da tam tersi negatif yönde etkileyebilir.

- Aydınlatma; çevrenin aydınlatılması, fiziksel faktörlerin en önemlileri arasında yer alır. Her işin gerektirdiği fiziksel şartlar farklıdır. Aynı şekilde, aydınlatma ve ısı gereksinimi de her işe göre farklılık gösterebilir. Aydınlatma bir konfor olarak algılansa da belli işlerde bununla ilgili sınırlar vardır. Montaj yapılan bir işyerindeki işiklandırma ile

aynı işyerindeki yönetim ofisindeki ışıklandırma farklı olacaktır. Hawthorne araştırmalarında da aydınlatmanın işgören verimi ve etkililiğini olumlu ya da olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerde yapay ışıklandırma yanında doğal aydınlatmanın da performansı etkileyen faktörlerden olduğu söylenebilir (Dişkaya, 2006).

İşyerlerinde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi de işgörenlerin göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma tekniğini gerektirir. Aydınlatma öncelikle yapılan iş ve işlemlerde kalite standartlarının gerektirdiği tüm detayın görülebilmesi için gereklidir. Bir iş yerinde aydınlatma gereksinimi, yapılan işlerin özelliklerine, o yerde çalışan insanların göz fonksiyonlarının normalliğine, işin özellikleri nedeniyle detay algılama gibi kriterlere bağlıdır (Erkan, 2003).

- Isıtma; İş ortamında etkili bir diğer fiziksel faktör ise ısıtmadır. Isınma insanın temel ihtiyaçları arasındadır ve sağlık sorunlarına neden olabileceği gibi kişide iş görme konusunda ciddi isteksizlik yaratabilir. Olması gerekenden fazla sıcaklık soğuk kadar performansı olumsuz yönde etkileyebilir (Dişkaya, 2006).

Isı stresinin uzun dönem etkileri henüz açıklıkla gösterilmemiştir. Genelde aşırı ısı ortamında çalışırken, terlemeye bağlı su ve tuz kayıplarının kapatılması gerektiği bilinmekle beraber, bu konuda da insanlar üzerinde önemli farklar görülmektedir (Erkan, 2003; Üçüncü vd., 2008).

Sıcaklık arttıkça, insanların enerji tüketimleri, yani yapabildikleri iş azalmaktadır. Yüksek sıcaklık bıkkınlığa, dikkatsizliğe ve tez kızarılığa neden olduğundan 38 °C üstünde iş kazalarında büyük artış vardır. Isıtma koşulları bakımından, iş kazalarının en az olduğu sıcaklık 19 °C civarındadır (Üçüncü vd, 2008).

- Gürültü; Performansı olumsuz yönde etkileyen fiziksel şartlardan biri de gürültüdür. Gürültü ortamda alışlagelmiş bir durum ise ve beklenen performans normale yakınsa gürültü çok önemli bir faktör gibi algılanmaz. Aşırı konsantrasyonun gerektirdiği işlerde ise şüphesiz gürültü performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Yüksek ses kendi başına zaten bir stres faktörüdür (Dişkaya, 2006).

Gürültü bazı işler için kullanılan araçlar bakımından kaçınılmazdır. Ancak birçok durumda gürültü iş başarımını ısı ve ışık kadar etkilememektedir. Sadece düşünce gücünün daha yoğun kullanılması gereken işlerde konsantrasyonu zorlaştırdığı için olumsuz etki yaratmaktadır. Gürültü gerginlik ve stres yaratan durumlara da sebebiyet vermektedir. Sanayi sektöründe yapılmış olan çeşitli araştırmalarda gürültünün azalmasıyla işin

sıkıcılığının da azaldığı, yüksek gürültülü iş ortamlarında ise işin sıkıcı, rahatsız etkilerinin ortaya çıktığı görülmüştür (Üçüncü vd, 2008).

Bu üç faktör dışında, işletmenin teknik yönünü oluşturan makine ve araçların özellikleri, havanın kimyasal bileşim dengesinin bozulması, oksijen miktarının azalması/artması, hava sirkülasyonundaki değişiklikler, rutubet miktarı, işi gerçekleştirmede kolaylık sağlayacak yardımcı donanımların sağlanması gibi etmenler de kişinin performansını etkileyen fiziksel özellikler arasında sayılabilir (Üçüncü vd., 2008).

1.3.2.2.2. Organizasyonel Faktörler

Örgütün yapısı, uyguladığı politika, örgüt içindeki yetki ve görev paylaşımı, çalışanların iş koşulları işgören performansını etkileyen önemli faktörlerdir. Bu faktörleri;

- Yönetim politikası,
- İş tasarımı,
- Çalışma şartları şeklinde sıralamak da mümkündür (Bulut, 2003).

Örgütün sergilemiş olduğu politika ile çalışan arasında sıkı bir ilişki vardır. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği her şeyden önce uygun yerde uygun işgörenin çalıştırılmasına bağlıdır. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve becerilere sahip işgörenin yerinde kullanımı için iş analizleri ve iş tanımlarının örgüt tarafından yapılmış olması gereklidir. Kısaca iş tanımı: uygulanacak işin önceden planlanması ve bunun yazılı veya sözlü olarak tanımlanmasıdır. Bir insan işe alınacağı zaman, “ona ne gibi görevlerin verileceği ya da ondan hangi işleri yapmasının bekleneceği” sorusunun cevabı bulunmalıdır. İş tanımlamaları bir atlasla aynı düzendedir; bir organize sistemde yapılacak işle ilgili tüm bilgileri içerisinde barındırır. Çünkü iş tanımlamaları organizasyonların yapısını belirler ve bu yolla yapılacak işin zaman gereksinimini ve kalitesini artırarak en iyisi olmasını sağlar. Yapılan iş tanımı ve iş analizlerinin neticesinde örgüt hem işgöreni etkin ve verimli bir şekilde kullanmış olacak, hem de başarısını arttıracaktır (Yılmaz, 2006).

İşgörenin örgütteki başarısını etkileyen etmenlerin belirlenmesi, bunların personeli değerlendirme sırasında göz önünde bulundurulması, değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, hem örgütün hem de işgörenin yararına yararlıdır. İşgören hakkında değerlendirme sonuçlarına ve başarı durumuna göre ödüllendirme, cezalandırma, iyileştirme, geliştirme

vb. bir takım kararlar alınması söz konusudur. Çalışanların örgüt içinde yükselme olanaklarının bulunması, onların performans geliştirilmesinde önemli bir etkidir (Aytaç, 2000).

İşgörenlerin aralarında yaptıkları işbölümünün yanlış yapılması sonucu zamanın etkin olarak kullanılmaması da bireyin başarıya ulaşmasını engelleyecektir. Bunun yanında iş yaptırıcı bir unsurun yani otoritenin olmayışı ya da zayıf oluşu da bir etken olabilir. Çalışandan sahip olduğu yetenek ve özelliğe oranla daha düşük iş performansı beklenilmesi de olumsuz etkiler yapabilmektedir (Dişkaya, 2006).

İşletmenin yetersiz alt yapısı, iş için gereken teknik araçların yetersizliği de önemli bir unsurdur. Teknik araçların yeterli olup gerekli düzenlemelerin hatalı olarak yapıldığı durumlarda da sonuç olumsuz olmaktadır. İşgörenlerin aralarındaki uyumsuzluklar, iş gerekleri hakkında yeterince ve zamanında bilgilendirilmeme gibi nedenler de performansı olumsuz etkileyen diğer faktörlerdir (Dişkaya, 2006).

1.3.2.3. Motivasyon

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçede güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir (Eren, 2004). Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Motivasyon, duyguları bir amaç doğrultusunda toplayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Duygusal özdenetim, doyumunu erteleyebilme ve fevri davranışları zapt edebilme, her başarının altında yatan özelliktir. Duygular, düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yeteneklerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Motivasyonun dışarıdan beklenmesi hayatta başarı elde etmek yönünde en büyük tehlikedir. Motivasyonun temelinde umut beslemek, morali bozmamak, sabırla çaba göstermek yatmaktadır (Serinkan, 2008).

Günümüzde her meslek grubunun kendine göre motivasyon tanımı bulunmaktadır. Örneğin ruhbilimcilere göre insan davranışlarının gücü ve yönüyle ilişkili psikolojik bir kavramdır. Fizikçiler tarafından ise bir organizmanın dokuları içerisinde enerji dönüşümü yapan uyarıcı güçlendirici ve düzenli davranış süreci olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon Türkçede ise güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilir. Motivasyon bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Bir başka ifade ile motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç hem de dış enerji güçleri toplamıdır (Şahin, 2004).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en önemli unsurun işgörenler olduğu göz önüne alınırsa, başarı için işgörenlerin güdülenmesinin ne ölçüde önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir. İşgörenin güdülenebilmesi kendi amaçlarına ulaşmasına bağlanabilir. Güdülenemeyen bir işgörenin de performansının iyi olması beklenemez (Aykanat, 2003).

İşgören motivasyonu ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenmemelidir. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır. Yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile olası olacaktır. Örgütsel hedeflerin başarımı için işgörenleri çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir. Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar (Öğüt vd., 2004).

Çalışanların işlerindeki performansları konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında yer alan, davranışları hakkında bilgilenme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesine ve kendine olan güveninin artmasına neden olarak kişisel gelişime olanak sağlamaktadır. Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Kişi mevcut eksikliklerini görüp, kendini yenilemeye ve yeni atılımlar yapmaya yönelmektedir. Tek tek kişilerin performanslarının iyileştirilmesi de bir bütün olarak kurumun etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda çalışanlara yönelik ödüllendirme politikalarında düzenleme yapılarak, uygulanması gereken maddi ve manevi motivasyonlar belirlenmiş olacaktır (URL 4).

Bir işletmede sistemli bir motivasyon sürecinin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldırım, 2006);

- Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne olan bağlılığı artmaktadır.
- İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkili olmaktadır.
- Motivasyonları yüksek olan çalışanların morali yüksek olurken, işletmenin işgücü devir oranı da düşük olmaktadır.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olmaktadır.
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalmaktadır.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltmektedir.
- İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlamaktadır.
- İşletmelerin ürün ya da hizmet kalitesinin yükselmesinde etkili olmaktadır.
- Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili olmaktadır.

Yöneticinin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etkide bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Fındıkçı, 1999).

Öztürk (2006)'nin araştırmasında, araştırmaya katılan personelin tamamına yakını, çalışma ortamındaki görev ve eğitim teçhizat ve malzemelerinin yetersiz ve teknolojik olarak eski olmasının motivasyonu olumsuz etkilediği görüşüne katıldıkları sonucuna varılmıştır.

Tanrıverdi (2007)'nin araştırmasında, okuldaki öğretmenlerin fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının doyurulduğu ancak takım çalışmasının yetersizliği ve yöneticiler arasındaki uyumsuzluk gibi hijyenik etmenler dolayısıyla öğretmenlerin motivasyon düşüklüğü yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

TKY'nin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımında olduğu gibi sadece bir bölümünün değil işletmenin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevinin olduğudur. Tepe yöneticilerden aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını, müşteri ve tedarikçileri kapsayan entegre bir süreçtir. Kişilerin motivasyonundan hareketle, en alt kademedeki işgörenden tepe yöneticisine kadar oto kontrole ve hatalar çıkmadan önce ve herkesin katılımıyla, işbirliği içinde sürekli geliştirilen kalite daima rekabet üstünlüğü sağlayan bir unsur olacaktır.

TKY’de herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım sadece sürekli gelişim için değil motivasyonu artırıcı ve eğitici katkısı bakımından da önemlidir. Çalışanın motivasyonu yerine getirecekleri görevlerini ve bunların tüm faaliyetlerini destekleme şeklini almaları ile başlar. Çalışanlar bütün seviyedeki mükemmel iş performansının avantajları, diğer çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri, müşteri tatmini, maliyetlerin azaltılması, işletmenin ekonomik açıdan iyileşmesi gibi etkileri konusunda bilinçlendirilmelidir.

Motivasyon, bilgi ve eğitimle desteklenmelidir. Bu seviyedeki eğitim, yönetimin sistemi işletmesine tam olarak katılması için kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar (Şimşek, 2006).

Aktan (1999) insanı motive edecek araçları sekiz grupta toplamıştır;

- Yönetime katılım; organizasyonda çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı motivasyonel bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu kendi sahip oldukları işletmeler olarak görürler ve daha fazla çalışma gereğini duyarlar.
- Yetki ve sorumluluk devri; organizasyonda çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde bunun motivasyonel etkisi çok güçlü olur. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar.
- Rekabet; motivasyonel araçlardan bir diğeri rekabettir. Rekabet insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder.
- Etkin iletişim; organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması insanları daha fazla çalışmaya sevk eder. Etkin iletişim, emir- komuta ilişkisi olmaksızın tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir.
- Çalışma yaşamının kalitesi; bu genel kavramın içinde yer alan bazı unsurlar şunlar olabilir: işyerinde çalışma koşullarının sağlıklı ve emniyetli olması, sosyal imkanların yeterli olması, spor- kültür- sanat vs. faaliyetlere organizasyonda yer verilmesi, emeklilik imkanlarının iyi olması vs. çalışma yaşamı kalitesinin iyi olduğu organizasyonlarda daha yüksek bir motivasyonel etki görülebilir.
- Takdir ve ödüllendirme; kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerin sonucunda maddi olarak ödüllendirilmeleri önem taşır. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir. Organizasyonda daha fazla çalışan kişileri ayrıca

ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için organizasyonda ödüllendirme sisteminin varlığı gerekir.

- Kariyer geliştirme; organizasyonda kişilerin mesleklerinde kendilerini geliştirebilmeleri ve yükselme olanaklarının mevcut olması son derece önem taşır.
- Eğitim olanakları; organizasyonda çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmak için uygulanacak olan eğitim ve seminerlerin motivasyonel etkisinin yüksek olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki motivasyon araçları incelendiğinde bunların TKY yaklaşımının öngörmüş olduğu hususlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Yönetim yaklaşımlarının tümü birbirinden bağımsız olmayan birbirlerini tamamlar nitelikte yaklaşımlardır. Motivasyon yönetimi ile motive olmuş çalışanlar sayesinde daha başarılı TKY uygulamaları mümkün olacaktır (Serinkan, 2008).

1.3.2.4. Stres

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar ve hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Bu nedenle de bireyler iş yaşantısında çeşitli olaylar, ilişkiler ve değişikliklerle karşılaştıklarından hayatlarında birçok gerginlik yaşamaktadırlar. Tüm bu unsurlar da stres yaratıcı veya arttırıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005).

İş stresinin anlamı ile ilgili birçok tanım ve tartışma olmasına rağmen, bireyin çevre ile ilişkisi olarak tanımlanıp, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum, olayın sonucu olan bir tepki de stres olarak tanımlanabilir. Bir başka yaklaşımla iş stresi, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak da tanımlanır (Baron ve Greenberg, 2006).

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile stresin bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz

etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (Balcı, 2000).

Çalışma hayatına giren birey, iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli gruplara dahil olmaktadır. Bu süreçler de işgörenin güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olmaktadır. Kısacası, iş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıya kalmaktadır (Eren ve Öztemiz, 2004).

Bununla birlikte iş stresleri de olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örneğin, optimum seviyedeki bir stresin çalışanı motive ederek performansını artırabildiği ve iş tatminine ulaşmasını sağladığı gibi, olumsuz stres olarak adlandırılan aşırı stres bireyin iyi çalışmamasına ve başarısızlığına neden olabilmektedir. Ayrıca fiziksel ve psikolojik açıdan sorunlar yaşayabilmekte ve bu durumda da hem birey hem de örgüt açısından maliyeti oldukça fazla olmaktadır (Patel, 1989).

1.3.2.4.1. Stres kaynakları

Stres insan için yeni bir olgu, bütünüyle günümüze ait bir durum değildir. Stresi geçmişte doğanın getirdikleri yaratırken bugün insanın yarattıkları yaşatmaktadır (Baltaş, 1998). Stresi oluşturan nedenler genel olarak fiziksel, bireysel ve örgütsel olmak üzere üç grupta toplanmaktadır;

- Fiziksel stres kaynakları; gürültü, sıcaklık ve soğukluk, kalabalık, hava kirliliği, radyasyon, toz, kötü çalışma şartları ve donanım, yangın, trafik, şiddet gibi bireyin yaşadığı çevre ile etkileşimde söz konusu olan, gözle görülebilen veya görülemeyen, bireyde önemli düzeyde strese yol açan öğelerdir (Baltaş ve Baltaş, 1999)

- Bireysel stres kaynakları; Hem bireyin kişilik yapısından, hem de bireysel yaşam biçiminden kaynaklanan ve stres oluşturan etkenlerin tamamı bu grupta yer almaktadır (Aslan, 1995).

- Örgütsel stres kaynakları; İş stresine yol açan örgütsel faktörler Luthans tarafından aşağıdaki gibi farklı bir şekilde sınıflandırılmıştır (Torun, 1997; Ellez, 1999):

1- Örgütsel politikalar; keyfi performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizlikleri, katı kurallar, belirsiz yöntemler, sık bölüm değiştirme, esnek olmayan kurallar, gerçekçi olmayan iş tanımları.

2- Örgütün yapısal özellikleri; merkeziyetçilik, kararlara katılıma izin verilmemesi, sınırlı gelişme imkanları, personel-yönetici çatışması, bölümler arasındaki bağımlılık, resmiyetin çok fazla olması.

3- Örgütün fiziksel koşulları; kalabalık ve mahremiyetin yokluğu, gizliliğin olmaması, gürültü, sıcak, soğuk, yetersiz aydınlatma, hava kirliliği, zehirli kimyasal maddeler, iş kazaları.

4- Örgütsel süreçler; bozuk iletişim, hedeflerin belirsizliği, taraflı kontrol sistemleri, hatalı dönüş, hatalı ve belirsiz performans ölçümü, kontrol sistemlerindeki adaletsizlik, bilgideki eksiklik.

1.3.2.4.2. Stres Kaynaklı Çalışan Performansı Sorunları

Stres, yönetici ve işgören tüm personeli çeşitli boyutlarda etkileyerek bireysel ve kurumsal verimi olumsuz yönde etkiler. Stresli bir ortamda çalışan kişilerin iş verimi düşmekte, işten ayrılma ve sigara, alkol, ilaç ya da uyuşturucu madde kullanma alışkanlığı giderek artmaktadır (Işıkkhan, 1999).

Kar etmek örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin mümkün olabilen en az maliyetle, en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmaları, başka bir deyişle performanslarını mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırmaları gerekmektedir. Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına paralel olarak birim zamanda üretimin mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol olacaktır (Ulukuş, 2005).

İşyerinde yaşanan rol çatışması ve bunun oluşturduğu stres, çalışanın iş doyumunu etkiler, performansını düşürür ve çalışanın işletmeyle ilgili olumsuz duygular yaşamasına neden olur. Çatışma, stresle çok yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Çatışma, kişisel amaçlar, gereksinimler veya değerler gibi boyutlarda, bir grup içindeki bireyler veya gruplar arasındaki uyumsuzluklardır. Böyle çatışmalar bireyde stresi başlatan önemli

etkenlerdendir. Rol çatışması olan bireylerde iş doyumunun düşük, işe bağlı gerilimin ise yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmalara göre kişinin işin üzerindeki kontrolünün az olduğu, fakat kişiden beklentinin yüksek olduğu işler çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır (Akgündüz, 2006).

Kariyer geliştirmeyle ilgili sorunlar da iş yerindeki stres nedenlerinden biridir. Örneğin, yükselmeyi bekleyen bir çalışanın bu isteğinin gerçekleşmemesi, onda doyumsuzluk ve engelleme yaratabilir. Öte yandan hızlı bir biçimde yükselme ya da kişinin hakkı olmadan, yeteneksiz olduğu halde yükseltilmesinin de, hem o kişide hem de öteki çalışanlarda strese neden olacağı düşünülebilir. Yöneticinin kendi bilgisi, uzmanlığı ve genel olarak yeteneğini aşan konularda sorumluluk yüklenmesi, stres düzeyinde belirli bir artışa neden olur. Aslında başka insanların yaptığı işlerden ya da o kişilerden sorumlu olma duygusu başlı başına bir stres kaynağıdır. Astları türlü yönlerden değerlendiren, onların maaş ve yönetsel konularında değişikliklere neden olacak olan bir yöneticinin bu işler nedeniyle stresten etkilenmemesi düşünülemez (Rowden ve Conine, 2005).

1.4. Türkiye Orman Ürünleri Sanayi

Türkiye’de 207.630 km²’lik orman alanı içerisinde yer alan 100.270 km²’lik verimli orman niteliğindeki kısmında her yıl ortalama 10 milyon metreküp endüstriyel odun üretimi yapılmaktadır (Konukçu, 2001).

Ormanlardan elde edilen birincil ve ikincil ürünleri işleyerek yarı ürün ya da son ürün haline getiren orman ürünleri sanayi sektörü, irili ufaklı binlerce işletmenin dağınık bir yerleşim düzenine sahip olduğu bir konumdadır. İmalat sanayi yapılanması içerisinde birincil ve ikincil imalat sanayi grupları olarak tanımlanabilen orman ürünleri sanayi sektörü; birincil imalat sanayi ana grubu içerisinde odunu doğrudan hammadde olarak kullanan sanayi çeşitleri olan;

- Kereste ve Ambalaj sanayi,
 - Levha sanayi (Kaplama, Yonga Levha, Lif Levha, Kontrplak, Kontrtabla)
 - Kağıt hamuru ve kağıt sanayi alt sektörleri,
- yer alırken,

İkincil imalat ana sanayi grubu içerisinde ise birincil imalat ana sanayi grubunun ürünlerini hammadde olarak kullanan; mobilya, doğrama, ahşap parke, prefabrik ev, v.b. gibi sanayiler bulunmaktadır (Akyüz, 2006).

Odun hammaddesinin kullanım değerini artırmak amacıyla faaliyet gösteren sektör konumunda olan orman ürünleri sanayi ekonomimiz içerisinde ağırlığını zamanla artırabilen bir yapıya sahip olmuştur. Gerek istihdam ettiği çalışanlar ve gerekse üretim sürecine aktardığı ürünler ile kalkınma sürecinde etkili olmuş ve ekonomik faaliyetlerin gelişimini sağlamıştır (Akyüz, 2000). Tablo 2’de orman ürünleri sanayinin, imalat sanayi içerisindeki yeri ve yıllara göre değişimi görülmektedir.

Tablo 2. İmalat sanayi içerisinde orman ürünleri sanayinin durumu (Balaban, 2007; TÜİK, 2010)

| Ekonomik Faaliyet Kolları | Yıllar | İşyeri Sayısı | Çalışanların Yıllık Ortalama Sayısı | Katma Değer (TL) |
|---|---------------|----------------------|--|-------------------------|
| İmalat Sanayi | 1995 | 199.686 | 1.276.284 | 1.882.902.000 |
| | 1996 | 201.428 | 1.340.124 | 3.115.027.000 |
| | 1997 | 203.540 | 1.471.112 | 6.636.747.000 |
| | 1998 | 206.494 | 1.402.529 | 11.335.980.000 |
| | 1999 | 208.113 | 1.445.349 | 17.267.292.000 |
| | 2000 | 209.818 | 1.658.112 | 25.541.182.000 |
| | 2001 | 211.046 | 1.597.538 | 43.483.541.000 |
| | 2008 | 349.023 | 2.858.584 | 93.804.448.370 |
| Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi | 1995 | 48.526 | 81.051 | 42.008.613 |
| | 1996 | 48.174 | 82.371 | 69.192.245 |
| | 1997 | 47.105 | 86.062 | 137.396.852 |
| | 1998 | 49.184 | 90.610 | 241.770.356 |
| | 1999 | 51.260 | 89.547 | 408.662.118 |
| | 2000 | 50.709 | 139.760 | 608.677.336 |
| | 2001 | 50.793 | 130.048 | 734.269.000 |
| | 2008 | 43.886 | 190.032 | 2.842.489.020 |
| Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi | 1995 | 6.660 | 33.199 | 46.591.611 |
| | 1996 | 7.085 | 32.538 | 55.664.340 |
| | 1997 | 7.631 | 32.070 | 85.493.466 |
| | 1998 | 7.901 | 33.081 | 175.116.074 |
| | 1999 | 8.421 | 32.569 | 258.600.552 |
| | 2000 | 8.759 | 56.459 | 891.932.316 |
| | 2001 | 8.917 | 53.283 | 1.169.014.000 |
| | 2008 | 2.495 | 41.346 | 1.531.759.422 |

2001 yılı verileri itibariyle, orman ürünleri sanayi, imalat sanayi içerisinde işyeri sayısı bakımından % 24'lük, kağıt ve kağıt ürünleri ise % 3,8'lik bir paya sahip bulunmaktadır. Bununla beraber çalışan sayısı bakımından ise sırasıyla % 6,8 ve % 2,6'lık bir oran söz konusudur. Katma değer oluşum miktarları da sektörler göre incelendiğinde orman ürünleri ve kâğıt sanayi sektörlerinin imalat sanayi içerisinde istenilen ekonomik performanslarından oldukça uzak bir yapı sergilemiş oldukları görülmektedir. Özellikle orman ürünleri sanayi işletmelerinin işyeri sayısı bakımından imalat sanayi içerisinde oluşturmuş olduğu % 24 düzeyindeki ağırlık ve % 2 oranındaki katma değer oluşum payı oldukça farklı bir durum arz etmektedir. Kâğıt sanayi sektörü ise imalat sanayi içerisinde % 2,4 düzeyinde bir katma değer payına sahiptir. Bu durumda kâğıt ve kâğıt ürünleri sanayinin işyeri, çalışan sayısı ve katma değer oluşum oranlarının birbirleriyle uyumlu bir ilişki gösterdiği söylenebilir (Balaban, 2007).

2008 yılı itibari ile orman ürünleri sanayi iş yeri sayısı bakımından bir azalış göstermiştir. Ancak çalışan sayısı ve katma değer bakımından 2001 yılına göre artış yaşanmıştır. Çalışan sayısı ve katma değer imalat sanayi içerisindeki oranları sırasıyla % 6,64 ve % 3,03 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler incelendiğinde orman ürünleri sanayinde çalışan sayısında önemli bir değişim gözlenmezken, katma değer oluşumunda önemli bir artış yaşanmıştır. Bu durumun sebepleri arasında işletmelerin teknolojik yatırımlar neticesinde üretim ve katma değerlerinde ciddi bir artış yaşamalarının olduğu düşünülmüştür. Kağıt ve kağıt ürünlerinde ise, işyeri sayısı ve çalışan sayısında ciddi bir düşüş yaşanmış, aksine katma değerde artış gözlenmiştir. İmalat sanayi içerisinde işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer bakımından oranlar sırasıyla % 0,71, % 1,44 ve % 1,63'dir. Oranlar incelendiğinde tüm değerlerde önemli bir azalmanın yaşandığı belirlenmiştir. Bu durum kağıt sanayinde ciddi bir daralma yaşandığını göstermektedir. Burada göze çarpan bir diğer durum ise 2001 yılına göre işyeri sayısı ve çalışan sayısında önemli bir azalma yaşanırken katma değer miktarının artmış olmasıdır. Kağıt sektörü işletmelerinin katma değer yaratan ürünlere yönelmiş olduğu göze çarpmaktadır.

Akyüz ve arkadaşları (2006), yaptıkları çalışma sonucunda, Türkiye'nin dış ticaret hacminin 1999–2005 yılları arasında % 182 düzeyinde bir artış gösterdiği belirlenirken, bu oran ihracatta % 176, ithalatta ise % 186 düzeyinde gerçekleştiğini belirlemişlerdir. Orman ürünleri alanında 1999 ve 2005 yılları arasında ise dış ticaret hacmi 1.639 milyon \$ düzeyinden % 185 artışla 4.682 milyon \$ düzeyine ulaşmıştır. İhracat 359 milyon \$'dan %

322 artışla 1.514 milyon \$'a, ithalat ise 1.280 milyon \$' dan % 147,5 artışla 3.168 milyon \$'a yükselme göstermiştir. Ayrıca tüm yıllar genelinde ihracatta mobilya ürün grubunun ithalatta ise kağıt-karton ve kağıt, karton esaslı ürünlerin ön planda bulunduğu görülmektedir.

Akyüz (2006), Avrupa Birliği sürecinde Türkiye orman ürünleri sanayindeki değişimi incelediği çalışmasında, ahşap levha sektöründe Gümrük Birliği öncesinde 18 farklı AB üyesi ülke ile aynı düzeyde bir üretim, ihracat ve ithalat konumuna sahip olan ülkemiz, Gümrük Birliği sonrasında üretim, ihracat ve ithalat alanlarında oluşan olumlu değişimler sonucu, bu alanda mutlak bir üstünlüğe sahip gözükken Almanya haricinde, gelişmiş 7 farklı AB üyesi ülke ile aynı konuma sahip olmuştur. Kereste sektöründe Gümrük Birliği öncesinde ülkemizin birçok AB üyesi ülkeye göre bu alanda sahip olduğu üstünlük Gümrük Birliği sonrasında kaybolmuş ve kereste üretim, ihracat ve ithalat alanlarında ön planda yer alan ülkeler olan Finlandiya, Fransa, Avusturya, İsveç ve Almanya' ya karşın ülkemiz diğer genel grup içerisinde kendine yer bulmuştur. Kağıt ve kağıt ürünleri sanayine ait elde edilen üretim, ihracat ve ithalat verilerinin değerlendirilmesi sonucunda Gümrük Birliği öncesi ve sonrasında Türkiye'nin konumunun değişmediği ve bu alanda etkin konumda bulunan Almanya, İsveç Finlandiya, İngiltere, İtalya ve Fransa ile rekabet edebilmekten uzak bir durum sergilediği görülmüştür. Gümrük Birliği öncesine göre, Gümrük Birliği sonrasında bulunduğu grup içerisinde daha da gerileyen Türkiye, kağıt sanayi alanında tamamen ithal bağımlısı bir konuma sahip olmuştur.

Akyüz ve arkadaşları (2007) yaptıkları araştırmada imalat sanayi içerisinde yer alan 14 alt sektörün sınıflandırılması sonucunda orman ürünleri sanayisini temsil eden ağaç ve ağaç ürünleri sanayi ile mobilya sanayi 7 alt sektörle bilanço değerleri bakımından aynı özelliklere sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bilanço ortalama değerlerinin sektörel düzeyde ikili karşılaştırılmaları sonucunda orman ürünleri sanayini temsil eden sektörlerin hem varlık hem de kaynak yapıları bakımından, 14 sektörün en son sıralarında yer aldıkları görülmüştür.

Top ve Akyüz (2009) tarafından yapılan araştırmada, orman ürünleri sanayinin kâr edilebilir, rekabetin yoğun olmadığı, yerli işletmelerin kendi varlıkları için bir sorun oluşturmayacağı, kendilerini teknolojik olarak üstün buldukları ya da kendilerince önemli olan amaçlarını gerçekleştirebileceklerine inanmış olmalarından dolayı yabancı sermayeli işletmelerce yatırım yapılmaya değer bulunmuştur.

Cındık ve arkadaşlarının (1999) orta ve büyük ölçekli orman ürünleri sanayinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının mevcut durumunu araştırdıkları çalışmalarında, Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren orman ürünleri ve mobilya sanayinde kalitenin, üretimi tamamlanmış ürünlerin muayenesi ile sağlandığını, istatistiksel kalite kontrol yöntemlerinden ancak çok basit olanların kullanıldığını, lif ve yonga levha sanayi işletmelerinin kalite kontrol faaliyetlerini daha yoğun ve sistemli olduğunu belirlemişlerdir. Genel olarak, işletmelerin toplam kalite kontrol kavramlarını yeterince bilmedikleri sonucuna varılmıştır.

2. YAPILAN ÇALIŞMALAR

2.1. Materyal ve Yöntem

2.1.1. Materyal

Çalışmanın ana kütesini Türkiye genelinde orman ürünleri sanayinde faaliyet gösteren ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) belgesi sahibi işletmeler oluşturmaktadır. Belge sahibi işletmelerin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalarda ulusal düzeyde KYS ve TKY konularında eğitim, çalıştay, konferanslar düzenleyerek gerek ulusal gerekse uluslar arası gelişmeleri özel ve kamu işletmelerine ulaştırmayı hedef olarak belirlemiş bir organizasyon olan Türkiye Kalite Derneği (KALDER) üyesi işletmeler ile orman ürünleri sanayi hakkında yapılan çalışmalarda yer alan faal işletmelere internet siteleri ve telefon vasıtasıyla ulaşılmış, çalışan sayıları ve KYS belgelerinin durumu sorgulanmıştır.

Yapılan çalışmalarda, 100 kişi ve üstü çalışana sahip işletmelerin kurumsal yapıya ihtiyaç duymalarından dolayı TKY uygulamalarına daha önem verdikleri görülmüştür (Serin, 2004). Buradan yola çıkarak belirlenen işletmeler elemeye tabi tutulmuş ve sonuçta 40 işletmenin araştırmanın yapılması için uygun ortama sahip oldukları belirlenmiştir. Fabrikaların tamamına ulaşılarak çalışmanın tanıtımı yapılmış ve işleyiş hakkında bilgi verilmiştir. Bu işletmelerden 14 tanesi bu çalışmanın uygulanmasını kabul etmiştir. Çalışmayı kabul eden işletmelerin ortak beklentileri kendilerine sonuçlarla ilgili dönüş yapılması ve isimlerinin hiçbir suretle çalışma içerisinde kullanılmamasıdır. Bu noktadan hareketle çalışma içerisinde işletme isimleri kullanılmayacak, ancak faaliyet gösterdikleri sektörler ifade edilecektir.

Çalışmanın uygulandığı 14 işletmenin 6 tanesi yongalevha, 2 tanesi kontrplak, 4 tanesi kağıt, 1 tanesi mobilya ve 1 tanesi de liflevha üretimi yapmaktadır. Anket çalışması işletmelerde orta kademe çalışan durumunda bulunan mühendis ve ustabaşlarına uygulanmıştır. Bu seçimi yaparken, anket sorularına cevap verme zorluğu çekecekleri düşünülen işçiler ile yanlı cevap verebilecekleri düşüncesiyle üst yöneticiler kapsam dışında tutulmuştur.

Bu çalışmalar neticesinde 390 kişilik bir gruptan anket dönüşü sağlanmıştır. Yapılan incelemeden sonra 13 adet anketin değerlendirilemeyecek durumda olduğu belirlenmiş ve neticede 377 anket ile çalışma yürütülmüştür. Merkezi limit teoremine göre, örneklem hacmi büyüdükçe örneklem dağılımı normal dağılıma yakınsamakta ve değişkenlik azalmaktadır. YEM kullanılarak yapılan araştırmalarda, kitle için parametre tahminlerinin güvenilirliği, geçerliliği ve model değerlendirme kriterlerinin uygun çıkabilmesi, örneklem hacminin büyüklüğüne önemli ölçüde bağlıdır (Tezcan, 2008). Kline (1995), YEM kullanılarak yapılan çok değişkenli analizlerde örnek hacminin 200-500 arasında olması gerektiğini, bu değer 500'e yaklaşması ile model güvenilirliğinin arttığını belirtmiştir.

2.1.2. Yöntem

2.1.2.1. Anket Yöntemi

Sosyal alanlarda birçok bilgi anket yöntemi adı verilen soru sorma tekniği ile elde edilmektedir. Her düzeydeki yönetici ve araştırmacılar, çoğu kez anket sonuçlarına göre karar vermektedirler. Doğru karar verebilmek için doğru, güncel ve yeterli bilgilere ihtiyaç vardır. Günümüzün hızla değişen koşullarında her bilgiyi yazılı ve yayınlanmış olarak bulmak mümkün olmadığı için, maliyet ve sürat bakımından en uygun hareket tarzı, soruşturma (anket) yöntemiyle ihtiyaç olan bilgileri elde etmektir. Üzerinde çalışılan konuda yeterli bilgi yoksa ankete başvurulmaktadır. Anket yöntemi ile kişilerden, firma yöneticilerinden, çalışanlardan, aile reislerinden ve tüketicilerden bilgi alınabilir (Akyüz, 2006).

Çalışmada TKY ve performans konusunda uygulanmış anket çalışmalarından derlenerek hazırlanmış anket formu kullanılmıştır (Eroğlu, 2003; Serin, 2004; Yağar, 2007; İnce, 2007; Aydın, 2007). Hazırlanan anket formu Trabzon, Arsin ilçesinde yer alan Arsin Organize Sanayi Bölgesi'nde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ISO 9001:2000 KYS belgesi sahibi işletmelerde uygulanmıştır. Alınan anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak anketin uygunluğu belirlenmiştir. Anketin uygulanması aşamasında denekler tarafından yapılan eleştiriler dikkate alınarak bazı düzeltmeler yapılmış ve son şekli verilmiştir.

Anket; kişisel bilgiler, işletme bilgileri ve Likert tipi (5 ölçekli) hazırlanmış TKY ve çalışanların performansını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik soruları içeren 3 bölümden oluşmaktadır.

2.1.2.2. İstatistik Yöntem

Tamamlanan anket formları SPSS (Statistical Software of Social Sciences) 16.0 istatistik paket programına girilmiş ve tanımlayıcı istatistik analizler yapılmıştır. Bu aşamada doğrulayıcı faktör analizinin ön şartlarından olan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

2.1.2.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik analizi ile toplam skorların söz konusu olduğu Likert tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilir. Güvenilirlik analizinde kullanılan birçok model olmakla beraber bu çalışmada Cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır (Kalaycı, 2009).

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşük

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir denilmektedir.

Çalışmada α katsayısının 0,80 ve üzerinde olduğu değerler kabul edilmiştir.

2.1.2.2.2. Geçerlilik Analizi

Testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Geçerlilik teknikleri için değişik sınıflandırmalardan bahsedilmektedir. Bunlardan en çok tercih edilenleri kapsam geçerliliği, ölçüt-bağımlı geçerlilik ve yapı geçerliliğidir. Bu çalışma kapsamında yapı geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Yapı geçerliliği testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Bireyin tutum, güdü, performans, yetenek gibi psikolojik özelliklerini ölçmek amacıyla çok sayıda ölçülebilir, gözlenebilir sorular oluşturulur. Hazırlanan bu soruların belirtilen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü sorunu, yapı geçerliliği ile ilgilidir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir (Büyüköztürk, 2008).

Çalışmada yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla faktör analizleri yapılmıştır. Bu aşamada verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO testi, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO değerlerinin yorumu şu şekilde yapılmaktadır (Sharma, 1996);

| <u>KMO değeri</u> | <u>Yorum</u> |
|--------------------------|---------------------|
| 0,90 | Mükemmel |
| 0,80 | Çok iyi |
| 0,70 | İyi |
| 0,60 | Orta |
| 0,50 | Zayıf |
| <0,50 | Kabul edilemez |

Bartlett testi korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Değişkenler arasında yüksek korelasyon olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 1998).

Verilerin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra faktör analizine geçilmiştir. Analiz kapsamında temel bileşenler (principal component) faktör çıkarma yöntemi ile varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bir ölçeğe ilişkin verilerle yapılan faktör analizi sonucu, ölçeğin açıklanan varyansı % 66,6 ve üzerinde ise, bu ölçeğin yapısal geçerliliğinin iyi derecede olduğu söylenmektedir. Yapısal eşitlik modellerinin uygulanmasındaki şartlardan biri de her bir ölçeğin tek bir boyuttan oluşması ve o ölçeğe ait en az 3 değişkenin analize dahil edilmesi gerekliliğidir (Eroğlu, 2003). Çalışma kapsamında YEM'in güvenilirliğini artırmak amacıyla faktör analizi açıklayıcılığı % 70 ve üzeri olacak şekilde sınırlama getirilmiştir.

Bu aşamalardan sonra hazırlanan model AMOS (Analytic Moment of Structure) 16.0 paket programına aktarılarak analizler gerçekleştirilmiş ve sonuçlar ortaya koyulmuştur.

2.1.2.2.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM) ölçülebilen değişkenler ile ölçülemeyen (latent) değişkenlerin nedensel ve ilişkisel olarak tanımlanması üzerine dayalı istatistiksel bir yaklaşımdır.

YEM son yıllarda tüm dünyada popüler hale gelen bir istatistiksel analiz yöntemidir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce varolan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. Varyans analizi, manova, faktör analizi, regresyon gibi daha alışılmış istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilmesidir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006).

YEM, çoklu regresyon tekniğinden çok daha güçlü olup, modeldeki interaksiyonları, doğrusal olmayan ilişkileri, bağlı değişkenler arasındaki kovaryans yapısını, ölçüm hatalarını, hatalar arasındaki kovaryans yapıyı, çoklu gözlenemeyen değişkenleri ve bunlar arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan kovaryans fonksiyonlarını incelemektedir. YEM, hipotezleri kurulan parametrelerin ilişkilerini tanımlarken, dolaylı ya da dolaysız, bağımlı ya da bağımsız, ölçülen veya ölçülemeyen özellik taşımalarını göz önünde bulundurarak, hipotezlerin matematiksel bir modelde test edilmesini sağlar (Şehribanoğlu, 2005).



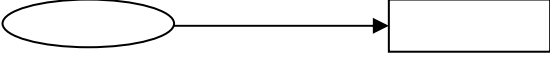

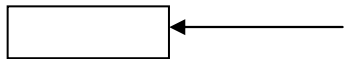
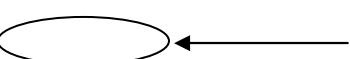
Yapısal eşitlik modellerinin en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmalarıdır. Bu çerçevede, hemen her yapısal eşitlik çalışmasında, araştırmacının mutlaka ve mutlaka veri toplamaya başlamadan önce kafasında bir teorik çerçeve oluşturması gerekmektedir. Bu teorik çerçevenin araştırmacı için önemi, ele aldığı değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Yani, elinde bir dizi değişken bulunan araştırmacı, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmaya başlamadan önce, teorik olarak bu değişkenler arasında olası ilişki örüntülerini belirlemek zorundadır. Zaten temel olarak yapısal eşitlik analizlerinin amacı, önceden belirlenen bu ilişki örüntüsünün data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır (Şimşek, 2007).

YEM'in günümüzde kullanım alanının genişlemesinde en önemli faktör araştırmacıların çoklu sayıda gözlenmiş değişkenler ile araştırmalarını aydınlatma gereksinimine daha fazla ihtiyaç duymaları olarak tanımlanabilmektedir. Temel istatistiksel yöntemlerin aksine YEM'de ölçülemeyen kavramların modele yerleştirilebilmesi yöntemin ilgi çekiciliğini artırmıştır.

Yapısal eşitlik modellerinin özelleştirilmesi ve parametre tahminlemesi sürecinde EQS (Bentler, 1995; Bentler ve Wu, 1995), LISREL (Jöreskog ve Sörbom, 1996), AMOS (Arbuckle, 1994), MX (Neale, 1997) gibi yapısal analizler için hazırlanmış özel yazılımlar kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde, dünyada istatistik alanında yaygın kullanıma sahip olan SAS programı altındaki CALIS uygulaması ve STATISTICA paket programı altında 5.0 versiyonundan sonraki versiyonlarda bulunan SEPATH uygulaması da kullanılmaktadır (Boysan, 2007).

Tablo 3’de YEM’de kullanılan geometrik şekillerin açıklamaları yapılmıştır.

Tablo 3. YEM’de kullanılan geometrik semboller

| Geometrik sembol | Açıklama |
|---|---|
|  | Gizil değişken |
|  | Gözlenen değişken |
|  | Tek yönlü ilişki |
|  | Kovaryans ilişki |
|  | Gözlenen değişken üzerindeki ölçüm hatası (e) |
|  | Gizil değişken üzerindeki yapısal hata (d) |

2.1.2.2.3.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Yapısı

Genel yapısal eşitlik modelleri iki parçadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi; gözlenen değişkenleri gizil değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi ile bağlayarak uygulanan "ölçüm" kısmı, ikincisi ise gizil değişkenleri birbirine eşanlı eşitlik sistemleri ile bağlayarak uygulanan "yapısal" kısımdır. Model parametrelerinin tahmini, en çok olabilirlik tahminini kullanarak gerçekleştirilmektedir (Tezcan, 2008).

Gizil değişkenler YEM’in en önemli kavramlarından biridir. Gizil değişkenler gözlenmediği için doğrudan ölçülemezler. Bu yüzden gizil değişken gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirilmek durumundadır (Cheng, 2001).

Gizil değişkenler ölçülemeyen gizli yapılar oldukları için belirli bir ölçme birimine sahip değildir. Bu nedenle ölçme modelleri test edilirken her bir gizil değişkeni en iyi şekilde tanımladığı düşünölen bir gözlenen değişkene sabitlenir. Bu değişkene referans değişkeni adı verilir. Bu durum Açıklayıcı Faktör Analizinde (AFA) faktör yükü en yüksek olan değişkenin varlığına benzetilebilir. Araştırmacı referans değişkeni, doğrulayıcı faktör analizinden önce açıklayıcı faktör analizi uygulanmışsa her bir faktördeki en yüksek faktör yüküne sahip olan değişken olarak veya teorik bilgisi çerçevesinde karar verebilir (Şimşek, 2007).

Gözlenen değişken, YEM dilinde göstergeler olarak ifade edilir ve bunlar araştırmacının doğrudan ölçtüğü ya da gözlediğı değişkeni ifade ederler. Bir gizil değişken en az iki gösterge tarafından tanımlanır. YEM’de model belirleme gizil değişkenler arasındaki ya da gizil değişkenin göstergesi olmayan gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması anlamına gelir. Geleneksel YEM yaklaşımında modelde yer alan değişkenler arasındaki bütün ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılır. Bir modelde değişkenler arasında iki tür doğrusal ilişki olabilir. Bunlar nedensel ilişkilerdir. Tek yönlü oklarla gösterilen, bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini ifade eder. Bu etki doğrudan ya da başka değişken aracılığıyla dolaylı bir etki olabilir. İki yönlü oklarla gösterilen, nedensel olmayan yönsüz ilişkidir. Gizil değişkenler arasındaki korelasyonlara karşılık gelir ve bu durumda bir etkiden bahsedilmez (korelasyonel ilişki). YEM’de egzogen değişkenler arasında nedensel olmayan bu türden bir ilişki olduğu varsayılır. Bir modelde yönü belirlenmiş olan ve olmayan bütün ilişkilerin sayısal bir değeri vardır (Eroğlu, 2003).

YEM’de model kurma süreci modeldeki değişkenlere ait tüm parametrelerin tanımlanması anlamına gelmektedir. Bu parametreler sabit ve serbest (tahmine dayalı) parametreler olarak tanımlanmış ve YEM’in iki bileşeni olan “Ölçüm Modeli” ve “Yapısal Modeli” belirlemek amacıyla da kullanılmaktadırlar. Ölçüm Modeli, gizil değişkenlerin ve bütün yönsüz ilişkilerin hesaplandığı modeldir. Bu modelde bütün parametreler serbesttir. Ölçüm modeli YEM çözümlemesinin başlangıç noktası olmalıdır (Anderson ve Gerbing, 1988). Yapısal Model, gizil değişkenler ile ilişkilendirilmemiş gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün tanımlandığı ve bazı parametrelerin sabitlendiğı model olarak tanımlanmıştır (Tezcan, 2008).

Ölçüm modelindeki hata terimi, içsel gizil değişkenin açıklanamayan kısmını ifade eder. Genellikle modelde “e” harfi ile gösterilir. YEM’in en önemli avantajlarından birisi rastgele hatalardan arındırılmış olmasıdır (Tunçkanat, 2007).

Kurulan modelin parametrelerinin belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmaktadır (Hox ve Bechger 1998). Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem, doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2008).

2.1.2.2.3.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Uygunluğunun Belirlenmesi

Yapısal eşitlik modellerinde parametreler tahminlendikten sonra modelden elde edilen kovaryans matrisinin örnekleme ait kovaryans matrisiyle uyumunun değerlendirilmesi aşamasına geçilir. Bu amaçla kullanılan birçok uyum iyiliği indeksleri bulunmakla beraber bu kısımda en çok kullanılanları açıklanacaktır. Tablo 4’te iyi uyum ve kabul edilebilir uyum iyiliği indeksleri verilmiştir (Byrne, 2001; Hu ve Bentler, 1995).

Modelin anlamlılığının sınanmasında kullanılan en yaygın istatistik ki-kare istatistiğidir. Eğer veri ile model arasında uyum mükemmel ise elde edilen değer 0’a yakın olması gerekir. Ki-kare testi örnekleme yeterince genişse ve veri çok değişkenli istatistiğin temel varsayımlarını tam olarak karşılıyorsa doğru bir ölçüm verir. Serbestlik derecesi de ki-kare testinde önemli bir ölçüttür. Serbestlik derecesinin büyük olduğu durumlarda da ki-kare anlamlı sonuçlar verme eğilimindedir. Bu nedenle bazı durumlarda serbestlik derecesinin Ki-kare’ye oranı da yeterlik için bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Tablo 4. YEM'e ait uyum iyiliği indeksleri

| Uyum indeksi | | İyi uyum | Kabul edilebilir uyum |
|--------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| İsim | Kısaltma | | |
| Ki-kare istatistiği | χ^2 | $0 \leq \chi^2 \leq 2df$ | $2df \leq \chi^2 \leq 3df$ |
| Ki-kare/serbestlik derecesi | χ^2/df | $0 \leq \chi^2 /df \leq 2$ | $2 \leq \chi^2 /df \leq 3$ |
| Uyum iyiliği ölçütü | GFI | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ |
| Düzeltilmiş uyum indeksi | AGFI | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ |
| Karşılaştırmalı uyum indeksi | CFI | $0.97 \leq CFI \leq 1.00$ | $0.95 \leq CFI \leq 0.97$ |
| Ortalama hataların karekökü | RMR | $0 \leq RMR \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMR \leq 0.08$ |
| Yaklaşık hataların ortalama karekökü | RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ |
| Normlaştırılmış uyum indeksi | NFI | $0.95 \leq NFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ |
| Artırımlı uyum indeksi | IFI | $0.95 \leq IFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq IFI \leq 0.95$ |

Uyum iyiliği ölçütü (GFI) ve düzeltilmiş uyum indeksi (AGFI) modelin ölçekteki varyans-kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir ve modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul edilir. GFI ve AGFI değerleri 0 ile 1 arasında değişir (Hancock ve Mueller, 2006).

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) ve ortalama hataların karekökü (RMR) istatistiklerinin alacağı değerler benzer şekilde 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Fakat GFI ve AGFI'nin tersine değerler "0" a yakın değerler vermesi (gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması) beklenir. Çıkan değerler 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum olduğunu, 0,08'e kadar olan değerlerin de kabul edilebilir uyum değerleri olduğunu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1984).

Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), bağımsızlık modelinin (gizli değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören model) ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen yapısal eşitlik modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır ve ikisi arasındaki oranı yansıtan 0 ile 1 arasında bir değer verir. CFI'ye alternatif olarak geliştirilen normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), karşılaştırdığı modeller bakımından CFI'ye benzer, ancak Ki-kare

dağılımının gerektirdiği varsayımlara uyma zorunluluğu olmaksızın karşılaştırma yapar (Bentler ve Bonett, 1980).

2.1.2.2.4. Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında TKY uygulamalarının çalışan performansını etkileme düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

- H₁:** İşletmelerde uygulanan müşteri odaklı yaklaşım ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır.
- H₂:** İşletmelerde uygulanan müşteri odaklı yaklaşım ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₃:** İşletmelerde uygulanan müşteri odaklı yaklaşım ile çalışanlarda stres arasında ilişki vardır.
- H₄:** İşletmelerde uygulanan müşteri odaklı yaklaşım ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır.
- H₅:** İşletmelerde uygulanan önce insan anlayışı ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır.
- H₆:** İşletmelerde uygulanan önce insan anlayışı ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₇:** İşletmelerde uygulanan önce insan anlayışı ile stres arasında ilişki vardır.
- H₈:** İşletmelerde uygulanan önce insan anlayışı ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır.
- H₉:** İşletmelerde uygulanan tam katılım uygulamaları ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır.
- H₁₀:** İşletmelerde uygulanan tam katılım uygulamaları ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₁₁:** İşletmelerde uygulanan tam katılım uygulamaları ile çalışanlarda stres arasında ilişki vardır.
- H₁₂:** İşletmelerde uygulanan tam katılım uygulamaları ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır.
- H₁₃:** Yönetimin liderliği ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır.
- H₁₄:** Yönetimin liderliği ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₁₅:** Yönetimin liderliği ile çalışanlarda stres arasında ilişki vardır.
- H₁₆:** Yönetimin liderliği ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır.

- H₁₇**: Sistematik süreç analizi ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır.
- H₁₈**: Sistematik süreç analizi ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₁₉**: Sistematik süreç analizi ile çalışanlarda stres arasında ilişki vardır.
- H₂₀**: Sistematik süreç analizi ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır.
- H₂₁**: Çalışanlarda iş doyumunu ile motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₂₂**: Çevre faktörleri ile stres arasında ilişki vardır.

2.1.2.3. Araştırmanın Değişkenleri

Çalışma kapsamında görsel model çizimi ve kullanım kolaylığı açısından her bir değişkene ait kısaltma yapılarak kullanılacaktır. Değişkenlere ait kısaltmalar aşağıdaki gibidir;

Müşteri Odaklılık (MO)

- mo1** Müşterilerin ürünümüz hakkındaki şikayet, görüş ve düşüncelerine ait bilgiler toplanır ve değerlendirilir
- mo2** Yeni ürün tasarımında müşteri gereksinimlerine önem verilir
- mo3** Müşterilerimizin ürün kalitenizle ilgili tatmin derecesi yüksektir
- mo4** Firmamız müşteri isteklerini ön planda tutmaktadır
- mo5** Müşteri beklentisi doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesi geliştirilmektedir
- mo6** İşletmemiz düzenli olarak müşteri tatmini için araştırmalar yapar
- mo7** İşletmemiz müşteri odaklı çalışmaktadır
- mo8** Kalite amaçları müşteri istekleri doğrultusunda belirlenir
- mo9** Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için sürekli geziler düzenlenir
- mo10** Müşteri şikâyetlerini çözümlenebilecek bir yönetim ekibi oluşturulmuştur
- mo11** İşletme bünyesinde toplantılar düzenleyerek müşterilerin sorunlarını direkt olarak öğrenmek gereklidir
- mo12** Müşterilerimizin miktar ve ürün karakteristiği bakımından şu andaki ve gelecekteki isteklerini biliyoruz
- mo13** İşletmemizde ihtiyaçlar ve işgücü, müşteri istekleriyle etkili olarak yayılmıştır
- mo14** Yeni ürün dizaynında ve servis işlemlerinin yapılmasında müşterilerimizin isteklerini göz önünde bulundururuz
- mo15** İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik ve düzenli olarak ölçülür

Önce İnsan Anlayışı (Öİ)

- öi1** İşyerinde, çıkarlarım gözetilir
- öi2** İşyerinde fikirlerime saygı duyulur
- öi3** İşyerinde, çalışanlar geçici sürelerde farklı bölümlerde görevlendirilir
- öi4** İşyerinde, ana işim yanında farklı görevlerim de vardır
- öi5** İşyerinde, işçilere bilgi ve becerilerini yükseltici eğitimler verilir
- öi6** İşyerinde, işçilere motivasyon artırıcı faaliyet fırsatı verilir
- öi7** İşyerinde, yöneticilerin tutumu adildir
- öi8** Bütün çalışanlar için iyi bir kariyer planlama, eğitim ve proses gelişimi vardır.
- öi9** İşçi esnekliği, çok yönlülük ve eğitimler performans gelişiminin desteklenmesi için aktif olarak kullanılır.

Tam Katılım (TK)

- tk1** İşletmemiz, tedarikçilerin kalite ile ilgili faaliyetlerine sürekli olarak katılır
- tk2** Üst yönetim kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır
- tk3** Üst yönetim çalışanların kalite yönetimine bağlılığını artırmak için cesaret verir
- tk4** Çalışanlar kalite yönetimi faaliyetlerine katılır
- tk5** İşletmemizde kalite ile ilgili şikayetler dinlenir
- tk6** Firmamızın tüm kısımları koordineli bir ortamda birlikte çalışırlar ve temas halindedirler
- tk7** Firmamızda çalışanların kalite yönetimine katılımlarını artırmak için prim sistemi uygulanmaktadır
- tk8** Sorunların çözümünde ekip çalışması uygulanır
- tk9** Çalışanlar firmanın başarısı için her türlü gayret ve çabayı sarf eder
- tk10** İşyerinde, karar alınırken düşüncelerime önem verilir
- tk11** İşyerinde, sadece verilen görevleri yaparım
- tk12** İşyerine karşı kendimi sorumlu hissederim
- tk13** Çalışanlar kalitenin kendi sorumluluklarında olduğunu bilir

Sistematik Süreç Analizi (SSA)

- ssa1** Üretim ve serviste meydana gelen hataları belirlemek, analiz etmek ve ortaya çıkmalarını önleyici tedbirler alınmaktadır
- ssa2** İşyerinde sürekli olarak kaliteyi artırıcı faaliyetler uygulanır
- ssa3** İşyerinde değişimler büyük hacimlerde yapılır
- ssa4** Yeni ürünler üretilmeden önce iyice denenir ve gözlenir

- ssa5** İşletmemiz süreç kontrol ve geliştirme için PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) kullanır
- ssa6** İşletmemizdeki kalite sistemi sürekli olarak geliştirilir
- ssa7** İşletmemizde kriz zamanında reaksiyon verme yerine sürekli iyileştirme yolu izlenmektedir
- Yönetimin Liderliği (YL)
- yl1** Üst yönetim, kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır
- yl2** Üst yönetim, kalite ile ilgili kavram ve teknikler hakkındaki bilgilerini sürekli günceller
- yl3** Üst yönetim, stratejik önemi olan toplantılarda kalite ile ilgili konuları tartışır
- yl4** Üst yönetim, uzun dönem işletme başarısını gözetir
- yl5** Üst yönetim, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü ve amaç tutarlılığı içindedir
- yl6** Üst yönetim, çalışanlara yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermektedir
- İş Doyumu (İD)
- id1** Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlamaktadır
- id2** Çalıştığım işletmede, ücret dışında ayni yardımlar yapılmaktadır.
- id3** Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.
- id4** Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır
- id5** Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir
- id6** Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır
- id7** Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır
- id8** Çalışanların fark edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların kalite yönetimine sadakatini teşvik eder
- id9** İşyerimde yaptığım işle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahibim
- Çalışma Ortamı (ÇO)
- ço1** Çalışma ortamındaki gürültü şiddetinin fazlalığı performansımı düşürür
- ço2** Çalışma ortamının yetersiz aydınlatılması sebebiyle performansım düşmektedir
- ço3** Çalışma ortamı kışın yeterince ısıtılmadığından performansım düşmektedir
- ço4** Çalışma ortamı yazın çok sıcak olduğundan performansım düşmektedir
- ço5** Çalışma ortamı çok kalabalık olduğundan performansım düşmektedir

- ço6** Çalışma ortamımı sağlıklı ve güvenli bulmamaktayım
- ço7** Çalıştığım işle ilgili olarak iş kazalarına karşı gerekli tedbirler alınmaz
- ço8** Çalışma koşulları işimde verimsiz olmama sebep olur
- ço9** Fabrikada iyi bir çalışma ortamı yoktur (oda, klima, teknik donanım vb.)
Motivasyon (M)
- m1** Toplumda "saygılı bir kişi" olma şansı verir
- m2** Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım vardır
- m3** Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansım vardır
- m4** Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahibim
- m5** Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansım vardır
- m6** Kendi kararlarımı bana uygulama şansı verir
- m7** Bu fabrikada çalışmaktan gurur duyuyorum
- m8** Ücret benim için en önemli tatmin aracıdır
- m9** Şu an aldığım ücretten memnunum
- m10** Ücretimi eğitim, bilgi, yeteneklerime uygun buluyorum
Stres (S)
- s1** İşyerimde bana yapabileceğimden fazla iş verilmektedir
- s2** İşimle ilgili olarak gelecek korkum vardır
- s3** İhtiyaç duyduğumda arkadaşlarımdan yardım alamıyorum
- s4** İş kazalarından dolayı kendimi güvende hissetmiyorum
- s5** İşyerimde yöneticiler tarafından otoriter baskı uygulanır
- s6** Görevimle ilgili sorumluluklarım açık değildir
- s7** İşyerimin fiziksel çevresi çalışmak için uygun değildir
- s8** Çalışma arkadaşlarımla aramda devamlı problemler oluşmaktadır
- s9** İşimi severek yapmıyorum
- s10** Üzerimde işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı vardır
- s11** İşyerimde çalışanlar arasında ücret dengesizliği olduğunu düşünüyorum
- s12** Çalışanlar arasında dedikodu yaygındır

3. BULGULAR

3.1. Katılımcılara Ait Genel Bilgiler

Ankete katılan çalışanlara ait bazı genel bilgiler bu bölümde tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5’de katılımcıların yaş dağılımları görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların yaş dağılımları

| Yaş | Frekans | Yüzde |
|---------------|----------------|--------------|
| 20-24 | 19 | 5,0 |
| 25-29 | 77 | 20,4 |
| 30-34 | 85 | 22,5 |
| 35-39 | 50 | 13,3 |
| 40-44 | 22 | 5,8 |
| 45-49 | 18 | 4,8 |
| >50 | 3 | 0,8 |
| Cevapsız | 103 | 27,4 |
| Toplam | 377 | 100 |

Tablo 5’de görüldüğü gibi, anket uygulanan çalışanların % 22,5’i 30-34 yaşları arasında, % 20,4’ü 25-29 yaşları arasında ve % 0,8’i 50 yaş üstündedir.

Tablo 6’da katılımcılara ait cinsiyet dağılımları verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların cinsiyet dağılımları

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |
|-----------------|----------------|--------------|
| Erkek | 301 | 79,8 |
| Bayan | 42 | 11,1 |
| Cevapsız | 34 | 9,1 |
| Toplam | 377 | 100 |

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların önemli bir kısmını (% 79,8) erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 7’de katılımcıların medeni durumları görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların medeni durumları

| Medeni durum | Frekans | Yüzde |
|---------------------|----------------|--------------|
| Evli | 200 | 53,1 |
| Bekâr | 98 | 26,0 |
| Diğer | 4 | 1,1 |
| Cevapsız | 75 | 19,8 |
| Toplam | 377 | 100 |

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların % 53,1’inin evli olduğunu belirtmiş, bununla beraber % 19,8’lik kısmı ise soruya cevap vermemiştir.

Tablo 8’de çalışanların işletme içerisindeki pozisyonları görülmektedir.

Tablo 8. Çalışanların işletme içerisindeki pozisyonları

| İşletmedeki pozisyon | Frekans | Yüzde |
|-----------------------------|----------------|--------------|
| Mühendis | 183 | 48,5 |
| Ustabaşı | 152 | 40,3 |
| Cevapsız | 42 | 11,2 |
| Toplam | 377 | 100 |

Tablo 8 incelendiğinde çalışanların % 48,5’inin mühendis, % 40,3’ünün ustabaşı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9’da çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri görülmektedir.

Tablo 9. Çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri

| Pozisyondaki çalışma süresi (yıl) | Frekans | Yüzde |
|--|----------------|--------------|
| 0-5 | 154 | 40,9 |
| 6-10 | 92 | 24,4 |
| 11-20 | 61 | 16,2 |
| <21 | 13 | 3,4 |
| Cevapsız | 57 | 15,1 |
| Toplam | 377 | 100 |

Tablo 9’da görüldüğü gibi çalışanların % 40,9’u 5 yıldan az, % 3,4’ü 21 yıldan fazla süredir buldukları pozisyonda görev yapmaktadır.

Tablo 10’da çalışanları ücret dağılımları verilmiştir.

Tablo 10. Çalışanların ücret dağılımları

| Ücret (TL) | Frekans | Yüzde |
|---------------|------------|------------|
| 0-599 | 74 | 19,6 |
| 600-899 | 69 | 18,3 |
| 900-1099 | 57 | 15,1 |
| 1100-1299 | 22 | 5,8 |
| 1300-1499 | 19 | 5,0 |
| >1500 | 43 | 11,4 |
| Cevapsız | 93 | 24,8 |
| Toplam | 377 | 100 |

Tablo 10 incelendiğinde çalışanların % 19,6'sının 600 TL'den az ücret aldığı görülürken % 11,4'ünün 1500 TL ve üzerinde ücret aldığı belirlenmiştir.

3.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İlgili Bulgular

3.2.1. Normal Dağılıma Uygunluk

Modelle ilgili analizlerin yapılabilmesi için değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi gerekecektir. Basıklık ölçüleri, serideki birimlerin dağılımının basık, sivri veya normal olup olmadığının araştırılmasında kullanılmaktadır. Basıklık ölçülerinin amacı, değişkenlerin ortalama etrafında nasıl bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktır. Basık serilerde birimlerin ortalama etrafında belirgin bir yığılma göstermediği gözlenmektedir. Yani basıklık değeri 3'ten büyük ise sivri, -3'ten küçük ise basık, 0 ise normal olarak kabul edilmektedir. Değişkenin basıklık değeri -3 ile +3 aralığında ise söz konusu değişken değerlerinin tipik bir normal dağılımdan geldiğini gösterir (Kalaycı, 2009). Bu amaçla her bir değişkene ait basıklık değerleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11'de görüldüğü gibi tüm değişkenlere ait basıklık değerleri belirlenen sınırlar (-3 /+3) içerisindedir. Bu nedenle verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiş ve analizlere devam edilmiştir.

Tablo 11. Değişkenlere ait basıklık değerleri

| Değişken | Basıklık | Değişken | Basıklık | Değişken | Basıklık |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| mo1 | 0,907 | tk7 | -1,286 | ço2 | -1,235 |
| mo2 | 1,374 | tk8 | 0,939 | ço3 | -1,296 |
| mo3 | 0,502 | tk9 | 0,842 | ço4 | -1,155 |
| mo4 | 0,583 | tk10 | -0,147 | ço5 | -0,976 |
| mo5 | 0,963 | tk11 | -0,845 | ço6 | -1,204 |
| mo6 | 0,206 | tk12 | 0,535 | ço7 | -0,614 |
| mo7 | 0,359 | tk13 | 0,762 | ço8 | -1,149 |
| mo8 | 0,013 | ssa1 | 1,134 | ço9 | -1,111 |
| mo9 | -0,508 | ssa2 | 0,390 | m1 | 0,342 |
| mo10 | -0,010 | ssa3 | 0,390 | m2 | -0,504 |
| mo11 | 0,694 | ssa4 | 0,448 | m3 | 0,874 |
| mo12 | 0,071 | ssa5 | 0,596 | m4 | 0,283 |
| mo13 | -0,024 | ssa6 | 0,442 | m5 | 0,787 |
| mo14 | 0,920 | ssa7 | 0,365 | m6 | 0,235 |
| mo15 | 0,421 | yl1 | 0,366 | m7 | 0,581 |
| öi1 | -0,477 | yl2 | 0,569 | m8 | -0,835 |
| öi2 | 0,306 | yl3 | 0,062 | m9 | -0,483 |
| öi3 | -0,432 | yl4 | 0,886 | m10 | -0,563 |
| öi4 | 0,189 | yl5 | 0,546 | s1 | -0,321 |
| öi5 | -0,459 | yl6 | 0,261 | s2 | -0,832 |
| öi6 | -,0615 | id1 | -0,697 | s3 | -0,408 |
| öi7 | 0,117 | id2 | -0,900 | s4 | -0,597 |
| öi8 | -0,505 | id3 | -1,181 | s5 | -0,922 |
| öi9 | -0,180 | id4 | -0,220 | s6 | -0,664 |
| tk1 | 0,173 | id5 | -0,625 | s7 | -0,345 |
| tk2 | 0,634 | id6 | -0,691 | s8 | 0,521 |
| tk3 | 0,390 | id7 | -0,176 | s9 | -0,863 |
| tk4 | 0,211 | id8 | 0,456 | s10 | -0,767 |
| tk5 | 1,312 | id9 | 1,835 | s11 | -0,997 |
| tk6 | 1,013 | ço1 | -1,074 | s12 | -1,212 |

3.2.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu aşamada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, uygun değerler elde edildikten sonra faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

3.2.2.1. Müşteri Odaklılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Müşteri odaklılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,917 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 12’de ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 12. Müşteri odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
|----------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| mo1 | 54,1500 | 76,489 | 0,911 |
| mo2 | 54,2382 | 76,292 | 0,910 |
| mo3 | 54,2964 | 78,073 | 0,913 |
| mo4 | 54,1174 | 77,288 | 0,911 |
| mo5 | 54,1986 | 76,716 | 0,911 |
| mo6 | 54,4369 | 74,839 | 0,909 |
| mo7 | 54,2769 | 75,751 | 0,909 |
| mo8 | 54,3493 | 76,485 | 0,912 |
| mo9 | 54,9342 | 75,549 | 0,916 |
| mo10 | 54,6613 | 74,112 | 0,911 |
| mo11 | 54,3653 | 79,358 | 0,917 |
| mo12 | 54,6482 | 77,759 | 0,915 |
| mo13 | 54,6400 | 77,504 | 0,913 |
| mo14 | 54,4220 | 75,844 | 0,910 |
| mo15 | 54,4924 | 74,757 | 0,910 |

Tablo 12’de görüldüğü üzere değişkenlere ait değişken silinirse α değerleri genel α değerinden düşük çıkmıştır. Bu sebepten dolayı müşteri odaklılık ölçeği için değişken çıkarma işlemine gerek görülmemiştir. Güvenilirlik değerleri sağlandıktan sonra faktör analizine geçilmiş, bu amaçla KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,931 ve Bartlett testi sonucunun (2732.61) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Böylece verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiş ve analiz yapılarak Tablo 13’de verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 13. Müşteri odaklılık ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 7,123 | 47,489 | 47,489 | 4,646 | 30,971 | 30,971 |
| 2 | 1,150 | 7,670 | 55,159 | 3,628 | 24,187 | 55,159 |
| 3 | 0,903 | 6,020 | 61,178 | | | |
| 4 | 0,783 | 5,222 | 66,400 | | | |
| 5 | 0,675 | 4,503 | 70,903 | | | |
| 6 | 0,638 | 4,254 | 75,157 | | | |
| 7 | 0,574 | 3,829 | 78,986 | | | |
| 8 | 0,545 | 3,633 | 82,618 | | | |
| 9 | 0,511 | 3,406 | 86,024 | | | |
| 10 | 0,472 | 3,149 | 89,173 | | | |
| 11 | 0,438 | 2,919 | 92,092 | | | |
| 12 | 0,340 | 2,268 | 94,359 | | | |
| 13 | 0,318 | 2,122 | 96,481 | | | |
| 14 | 0,271 | 1,806 | 98,288 | | | |
| 15 | 0,257 | 1,712 | 100,000 | | | |

Tablo 13’de görüldüğü üzere müşteri odaklılık ölçeği iki bileşenden oluşmaktadır. YEM uygulamalarının ön şartlarından biri olan ölçeğin tek bileşenden oluşması gerektiği şartı sağlanamamıştır. Bu şartı sağlamak amacıyla Tablo 14’de verilen döndürülmüş bileşenler matrisi incelenmiştir.

Tablo 14. Müşteri odaklılık ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi

| | Bileşen | |
|------|---------|-------|
| | 1 | 2 |
| mo1 | 0,742 | 0,211 |
| mo2 | 0,759 | 0,250 |
| mo3 | 0,604 | 0,300 |
| mo4 | 0,784 | 0,232 |
| mo5 | 0,747 | 0,254 |
| mo6 | 0,600 | 0,488 |
| mo7 | 0,676 | 0,390 |
| mo8 | 0,650 | 0,287 |
| mo9 | 0,132 | 0,741 |
| mo10 | 0,336 | 0,685 |
| mo11 | 0,239 | 0,502 |
| mo12 | 0,256 | 0,609 |
| mo13 | 0,225 | 0,707 |
| mo14 | 0,524 | 0,529 |
| mo15 | 0,403 | 0,649 |

Ölçeği tek bileşene indirmek amacıyla ikinci bileşenle ilişkili olan mo9 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Yine aynı sonuç elde edilmiş ve mo13 ölçekten çıkarılmıştır. Sonuçta tek bileşen ve açıklanan varyansın % 70'den büyük olduğu noktaya kadar ilerletilmiştir ve Tablo 15'de ifade edilen veriler elde edilmiştir.

Tablo 15. Müşteri odaklılık ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,201 | 73,372 | 73,372 | 2,201 | 73,372 | 73,372 |
| 2 | 0,445 | 14,828 | 88,201 | | | |
| 3 | 0,354 | 11,799 | 100,000 | | | |

Tablo 15'de görüldüğü gibi faktör analizi sonucu üç değişkenin (mo4, mo6, mo7) ölçeği tek bir bileşen ile % 73,372 oranında açıkladığı tespit edilmiş ve analiz sonlandırılmıştır.

3.2.2.2. Önce İnsan Anlayışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Önce insan anlayışı ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,843 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 16'da ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 16 incelendiğinde öi3 ve öi4 değişkeninin α değerleri ölçeğin α değerinden yüksek çıkmıştır. Bu durum ölçeğin güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir. Öncelikle öi4 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Aynı durum tekrarlandığı için öi3 ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin α değeri 0,89 bulunmuştur.

Tablo 16. Önce insan anlayışı ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
|----------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| öi1 | 27,9638 | 33,092 | 0,821 |
| öi2 | 27,7176 | 32,775 | 0,814 |
| öi3 | 27,8652 | 37,162 | 0,856 |
| öi4 | 27,6937 | 38,068 | 0,866 |
| öi5 | 27,8156 | 31,884 | 0,813 |
| öi6 | 28,1722 | 31,664 | 0,810 |
| öi7 | 27,8153 | 33,206 | 0,818 |
| öi8 | 28,0446 | 32,302 | 0,816 |
| öi9 | 27,9933 | 32,966 | 0,815 |

Tablo 17’de önce insan anlayışı ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17. Önce insan anlayışı ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
|----------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| öi1 | 20,7523 | 26,098 | 0,883 |
| öi2 | 20,5061 | 25,743 | 0,873 |
| öi5 | 20,6042 | 25,011 | 0,874 |
| öi6 | 20,9607 | 24,634 | 0,868 |
| öi7 | 20,6038 | 26,104 | 0,877 |
| öi8 | 20,8331 | 24,867 | 0,870 |
| öi9 | 20,7818 | 26,023 | 0,875 |

Tablo 17’de görüldüğü üzere değişkenlere ait değişken silinirse α değerleri genel α değerinden düşük çıkmıştır. Bu sebepten dolayı değişken çıkarma işlemine son verilmiştir.

Geçerlilik analizi için ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla yapılan analizlerde ölçeğin KMO değeri 0,885 ve Bartlett testi sonucunun (1328,60) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Tablo 18’de önce insan anlayışı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18. Önce insan anlayışı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 4,232 | 60,457 | 60,457 | 4,232 | 60,457 | 60,457 |
| 2 | 0,741 | 10,591 | 71,048 | | | |
| 3 | 0,602 | 8,596 | 79,644 | | | |
| 4 | 0,466 | 6,662 | 86,306 | | | |
| 5 | 0,360 | 5,141 | 91,447 | | | |
| 6 | 0,313 | 4,465 | 95,912 | | | |
| 7 | 0,286 | 4,088 | 100,000 | | | |

Tablo 18'deki faktör analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin tek bir bileşenden oluştuğu ancak açıklayıcılığının % 70 değerinden düşük olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla Tablo 19'da verilen bileşen matrisi incelenerek değişken çıkarma işlemi yapılmıştır.

Tablo 19. Önce insan anlayışı ölçeğine ait bileşen matrisi

| | Bileşen 1 |
|-----|--------------|
| öi1 | 0,716 |
| öi2 | 0,785 |
| öi5 | 0,779 |
| öi6 | 0,819 |
| öi7 | 0,759 |
| öi8 | 0,807 |
| öi9 | 0,773 |

Bileşen matrisinde faktör yükü en düşük olan değişkenden başlayarak tek değişken çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Açıklanan varyans değeri olan % 70'lik değere ulaşıncaya kadar işlem tekrarlanmış ve Tablo 20'de son faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 20. Önce insan anlayışı ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,210 | 73,662 | 73,662 | 2,210 | 73,662 | 73,662 |
| 2 | 0,471 | 15,699 | 89,361 | | | |
| 3 | 0,319 | 10,639 | 100,000 | | | |

Tablo 20 incelendiğinde ölçeğin üç değişken (öi6, öi8, öi9) yardımıyla % 73,662 oranında açıklandığı belirlenmiş ve analize son verilmiştir.

3.2.2.3. Tam Katılım Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Tam katılım ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,844 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 21’de ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 21. Tam katılım ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
| tk1 | 44,7460 | 49,498 | 0,827 |
| tk2 | 44,5427 | 49,870 | 0,828 |
| tk3 | 44,6378 | 47,319 | 0,816 |
| tk4 | 44,6460 | 48,528 | 0,823 |
| tk5 | 44,3435 | 49,485 | 0,824 |
| tk6 | 44,4178 | 50,410 | 0,831 |
| tk7 | 45,3173 | 49,485 | 0,850 |
| tk8 | 44,5170 | 49,114 | 0,826 |
| tk9 | 44,1945 | 51,915 | 0,834 |
| tk10 | 44,7799 | 49,095 | 0,830 |
| tk11 | 44,8672 | 54,508 | 0,862 |
| tk12 | 43,8597 | 54,552 | 0,844 |
| tk13 | 44,1819 | 51,369 | 0,833 |

Tablo 21’de görüldüğü üzere tk7 ve tk11 değişkenlerine ait değişken silinirse α değerleri, genel α değerinden yüksek çıkmıştır. Bu durum ölçeğin güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir. Öncelikle tk11 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Aynı durum tekrarlandığı için sırasıyla tk7 ve tk12 ölçekten çıkarılmış sonuç olarak ölçeğin α değeri 0,875 bulunmuştur. Tablo 22’de tam katılım ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 22. Tam katılım ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
| tk1 | 34,0273 | 34,345 | 0,862 |
| tk2 | 33,8240 | 34,449 | 0,862 |
| tk3 | 33,9192 | 32,582 | 0,850 |
| tk4 | 33,9274 | 33,551 | 0,858 |
| tk5 | 33,6248 | 34,188 | 0,857 |
| tk6 | 33,6991 | 35,299 | 0,868 |
| tk8 | 33,7983 | 34,155 | 0,862 |
| tk9 | 33,4758 | 36,361 | 0,869 |
| tk10 | 34,0612 | 33,905 | 0,867 |
| tk13 | 33,4632 | 36,254 | 0,870 |

Güvenilirlik değerleri sağlandıktan sonra faktör analizine geçilmiş, bu amaçla KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,884 ve Bartlett testi sonucunun (1525,28) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Böylece verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiş ve analiz yapılarak Tablo 23’de verilen sonuç elde edilmiştir.

Tablo 23. Tam katılım ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 4,747 | 47,474 | 47,474 | 4,747 | 47,474 | 47,474 |
| 2 | 1,050 | 10,502 | 57,977 | 1,050 | 10,502 | 57,977 |
| 3 | 0,950 | 9,499 | 67,476 | | | |
| 4 | 0,682 | 6,824 | 74,300 | | | |
| 5 | 0,586 | 5,856 | 80,156 | | | |
| 6 | 0,525 | 5,253 | 85,409 | | | |
| 7 | 0,439 | 4,391 | 89,800 | | | |
| 8 | 0,395 | 3,953 | 93,752 | | | |
| 9 | 0,354 | 3,541 | 97,293 | | | |
| 10 | 0,271 | 2,707 | 100,000 | | | |

Tablo 23’de görüldüğü üzere tam katılım ölçeği iki bileşenden oluşmaktadır. YEM uygulamalarının ön şartlarından biri olan ölçeğin tek bileşenden oluşması gerektiği şartı sağlanamamıştır. Bu şartı sağlamak amacıyla Tablo 24’de verilen döndürülmüş bileşenler matrisi incelenmiştir.

Tablo 24. Tam katılım ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi

| | Bileşen | |
|------|---------|-------|
| | 1 | 2 |
| tk1 | 0,829 | 0,079 |
| tk2 | 0,769 | 0,164 |
| tk3 | 0,769 | 0,359 |
| tk4 | 0,730 | 0,272 |
| tk5 | 0,552 | 0,526 |
| tk6 | 0,261 | 0,659 |
| tk8 | 0,509 | 0,464 |
| tk9 | 0,178 | 0,746 |
| tk10 | 0,514 | 0,383 |
| tk13 | 0,131 | 0,766 |

Ölçeği tek bileşene indirmek amacıyla ikinci bileşenle ilişkili olan tk13 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Bu aşamada ölçek tek boyuta inmiş ancak açıklanan varyans istenilen düzeyde olmadığından değişken çıkarma işlemine devam edilmiş, tek bileşen ve açıklanan varyansın % 70'den büyük olduğu noktaya kadar ilerletilmiştir. Tablo 25'de tam katılım ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 25. Tam katılım ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,232 | 74,402 | 74,402 | 2,232 | 74,402 | 74,402 |
| 2 | 0,437 | 14,560 | 88,962 | | | |
| 3 | 0,331 | 11,038 | 100,000 | | | |

Tablo 25'de görüldüğü gibi faktör analizi sonucu üç değişkenin (tk1, tk2, tk3) ölçeği tek bir bileşen ile % 74,402 oranından açıkladığı tespit edilmiş ve analiz sonlandırılmıştır.

3.2.2.4. Sistemik Süreç Analizi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Sistemik süreç analizi ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,857 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin

ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 26’da ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 26. Sistematik süreç analizi ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
| ssa1 | 22,4231 | 16,951 | 0,845 |
| ssa2 | 22,5086 | 15,915 | 0,821 |
| ssa3 | 22,9747 | 17,508 | 0,861 |
| ssa4 | 22,5992 | 15,969 | 0,831 |
| ssa5 | 22,5754 | 15,630 | 0,822 |
| ssa6 | 22,5535 | 15,585 | 0,820 |
| ssa7 | 22,7736 | 16,933 | 0,854 |

Tablo 26 incelendiğinde ssa3 değişkeninin α değerleri ölçeğin α değerinden yüksek çıkmıştır. Bu durum ölçeğin güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir. Öncelikle ssa3 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Aynı durum tekrarlandığı için ssa7 ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin α değeri 0,865 bulunmuştur. Tablo 27’de önce insan anlayışı ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 27. Sistematik süreç analizi ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
| ssa1 | 15,3687 | 9,326 | 0,862 |
| ssa2 | 15,4542 | 8,650 | 0,823 |
| ssa4 | 15,5448 | 8,631 | 0,840 |
| ssa5 | 15,5210 | 8,480 | 0,828 |
| ssa6 | 15,4992 | 8,524 | 0,830 |

Tablo 27’de görüldüğü üzere değişkenlere ait değişken silinirse α değerleri genel α değerinden düşük çıkmıştır. Bu sebepten dolayı değişken çıkarma işlemine son verilmiştir. Geçerlilik analizi için ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla yapılan analizlerde ölçeğin KMO değeri 0,852 ve Bartlett testi sonucunun (1141,33) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Tablo 28’de sistematik süreç analizi ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 28. Sistematik süreç analizi ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 3,833 | 54,752 | 54,752 | 3,833 | 54,752 | 54,752 |
| 2 | 0,806 | 11,519 | 66,271 | | | |
| 3 | 0,730 | 10,431 | 76,702 | | | |
| 4 | 0,672 | 9,598 | 86,300 | | | |
| 5 | 0,392 | 5,596 | 91,896 | | | |
| 6 | 0,324 | 4,623 | 96,519 | | | |
| 7 | 0,244 | 3,481 | 100,000 | | | |

Tablo 28'deki faktör analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin tek bir bileşenden oluştuğu ancak açıklayıcılığının % 70 değerinden düşük olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla Tablo 29'da verilen bileşen matrisi incelenerek değişken çıkarma işlemi yapılmıştır.

Tablo 29. Sistematik süreç analizi ölçeğine ait bileşen matrisi

| | Bileşen 1 |
|------|--------------|
| ssa1 | 0,689 |
| ssa2 | 0,829 |
| ssa3 | 0,563 |
| ssa4 | 0,775 |
| ssa5 | 0,822 |
| ssa6 | 0,830 |
| ssa7 | 0,623 |

Bileşen matrisinde faktör yükü en düşük olan değişkenden başlayarak tek değişken çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Açıklanan varyans değeri olan % 70'lik değere ulaşıncaya kadar işlem tekrarlanmıştır ve sonuçta Tablo 30'da verilen son faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 30. Sistematik süreç analizi ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,829 | 70,735 | 70,735 | 2,829 | 70,735 | 70,735 |
| 2 | 0,497 | 12,430 | 83,165 | | | |
| 3 | 0,373 | 9,328 | 92,493 | | | |
| 4 | 0,300 | 7,507 | 100,000 | | | |

Tablo 30 incelendiğinde ölçeğin dört değişken (ssa2, ssa4, ssa5, ssa6) yardımıyla %70,735 oranında açıklandığı belirlenmiş ve analize son verilmiştir.

3.2.2.5. Yönetimin Liderliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Yönetimin liderliği ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,893 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 31’de ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 31. Yönetimin liderliği ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
|----------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| y11 | 18,8758 | 14,581 | 0,873 |
| y12 | 18,8422 | 14,461 | 0,864 |
| y13 | 18,8738 | 14,627 | 0,870 |
| y14 | 18,6629 | 14,741 | 0,876 |
| y15 | 18,8207 | 14,827 | 0,875 |
| y16 | 18,9923 | 14,471 | 0,886 |

Tablo 31 incelendiğinde değişken çıkarma işlemi yapılmasına gerek olmadığından geçerlilik analizi için ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla yapılan analizlerde ölçeğin KMO değeri 0,869 ve Bartlett testi sonucunun (1260,80) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Tablo 32’de yönetimin liderliği ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 32. Yönetimin liderliği ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 3,929 | 65,482 | 65,482 | 3,929 | 65,482 | 65,482 |
| 2 | 0,649 | 10,817 | 76,299 | | | |
| 3 | 0,545 | 9,078 | 85,377 | | | |
| 4 | 0,325 | 5,423 | 90,801 | | | |
| 5 | 0,303 | 5,050 | 95,851 | | | |
| 6 | 0,249 | 4,149 | 100,000 | | | |

Tablo 32'deki faktör analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin tek bir bileşenden oluştuğu ancak açıklayıcılığının % 70 değerinden düşük olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla Tablo 33'de verilen bileşen matrisi incelenerek değişken çıkarma işlemi yapılmıştır.

Tablo 33. Yönetimin liderliği ölçeğine ait bileşen matrisi

| | Bileşen 1 |
|-----|--------------|
| y11 | 0,813 |
| y12 | 0,859 |
| y13 | 0,829 |
| y14 | 0,800 |
| y15 | 0,799 |
| y16 | 0,752 |

Bileşen matrisinde faktör yükü en düşük olan değişkenden başlayarak tek değişken çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Açıklanan varyans değeri olan % 70'lik değere ulaşıncaya kadar işlem tekrarlanmış ve sonuçta Tablo 34'de verilen son faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 34. Yönetimin liderliği ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,918 | 72,953 | 72,953 | 2,918 | 72,953 | 72,953 |
| 2 | 0,500 | 12,491 | 85,444 | | | |
| 3 | 0,332 | 8,301 | 93,745 | | | |
| 4 | 0,250 | 6,255 | 100,000 | | | |

Tablo 34 incelendiğinde ölçeğin dört değişken (y11, y12, y13, y14) yardımıyla % 72,953 oranında açıklandığı belirlenmiş ve analize son verilmiştir.

3.2.2.6. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

İş doyumu ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,832 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 35’de ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 35. İş doyumu ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
| id1 | 27,9291 | 36,081 | 0,816 |
| id2 | 27,8530 | 35,079 | 0,815 |
| id3 | 28,3363 | 33,371 | 0,807 |
| id4 | 27,4490 | 35,622 | 0,817 |
| id5 | 27,7859 | 33,433 | 0,797 |
| id6 | 27,8643 | 34,498 | 0,803 |
| id7 | 27,7167 | 35,026 | 0,802 |
| id8 | 27,2832 | 38,927 | 0,832 |
| id9 | 27,0860 | 41,233 | 0,841 |

Tablo 35 incelendiğinde id9 değişkeninin α değerleri ölçeğin α değerinden yüksek çıkmıştır. Bu durum ölçeğin güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir. Öncelikle id9 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Aynı durum tekrarlandığı için id8 ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin α değeri 0,846 bulunmuştur. Tablo 36’da iş doyumu ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Geçerlilik analizi için ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla yapılan analizlerde ölçeğin KMO değeri 0,847 ve Bartlett testi sonucunun (1001,47) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiş ve faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 36. İş doyumu ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|---------|-------|
| | Ortalama | Varyans | Alfa |
| id1 | 19,9725 | 28,404 | 0,835 |
| id2 | 19,8963 | 27,533 | 0,835 |
| id3 | 20,3797 | 25,485 | 0,817 |
| id4 | 19,4924 | 28,000 | 0,836 |
| id5 | 19,8293 | 26,123 | 0,813 |
| id6 | 19,9077 | 27,062 | 0,819 |
| id7 | 19,7601 | 27,711 | 0,821 |

Tablo 37’de iş doyumu ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 37. İş doyumu ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 3,673 | 52,468 | 52,468 | 3,673 | 52,468 | 52,468 |
| 2 | 0,976 | 13,941 | 66,409 | | | |
| 3 | 0,676 | 9,658 | 76,067 | | | |
| 4 | 0,539 | 7,695 | 83,762 | | | |
| 5 | 0,459 | 6,564 | 90,326 | | | |
| 6 | 0,370 | 5,291 | 95,617 | | | |
| 7 | 0,307 | 4,383 | 100,000 | | | |

Tablo 37’deki faktör analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin tek bir bileşenden oluştuğu ancak açıklayıcılığının % 70 değerinden düşük olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla Tablo 38’de verilen bileşen matrisi incelenerek değişken çıkarma işlemi yapılmıştır.

Tablo 38. İş doyumu ölçeğine ait bileşen matrisi

| Bileşen | |
|---------|-------|
| 1 | |
| id1 | 0,644 |
| id2 | 0,658 |
| id3 | 0,763 |
| id4 | 0,656 |
| id5 | 0,799 |
| id6 | 0,770 |
| id7 | 0,763 |

Bileşen matrisinde faktör yükü en düşük olan değişkenden başlayarak tek değişken çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Açıklanan varyans değeri olan % 70'lik değere ulaşıncaya kadar işlem tekrarlanmıştır ve sonuçta Tablo 39'daki son faktör analizi sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 39. İş doyumu ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,228 | 74,278 | 74,278 | 2,228 | 74,278 | 74,278 |
| 2 | 0,411 | 13,706 | 87,984 | | | |
| 3 | 0,360 | 12,016 | 100,000 | | | |

Tablo 39 incelendiğinde ölçeğin üç değişken (id5, id6, id7) yardımıyla % 74,278 oranında açıklandığı belirlenmiş ve analize son verilmiştir.

3.2.2.7. Çevresel Faktörler Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Çevresel faktörler ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,888 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 40'da ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 40. Çevresel faktörler ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Ortalama | Değişken Silinirse Varyans | Değişken Silinirse Alfa |
| çf1 | 22,0878 | 60,336 | 0,881 |
| çf2 | 22,4948 | 57,465 | 0,872 |
| çf3 | 22,3862 | 56,873 | 0,871 |
| çf4 | 22,2334 | 57,973 | 0,872 |
| çf5 | 22,7296 | 56,940 | 0,868 |
| çf6 | 22,5938 | 59,622 | 0,882 |
| çf7 | 23,0449 | 59,121 | 0,876 |
| çf8 | 22,5674 | 58,740 | 0,877 |
| çf9 | 22,7798 | 59,482 | 0,879 |

Tablo 40 incelendiğinde değişken çıkarma işlemi yapılmasına gerek olmadığından geçerlilik analizi için ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla yapılan analizlerde ölçeğin KMO değeri 0,888 ve Bartlett testi sonucunun (1738,19) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Tablo 41’de çevresel faktörler ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 41. Çevresel faktörler ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 4,759 | 52,876 | 52,876 | 3,328 | 36,978 | 36,978 |
| 2 | 1,409 | 15,653 | 68,529 | 2,840 | 31,550 | 68,529 |
| 3 | 0,544 | 6,048 | 74,576 | | | |
| 4 | 0,505 | 5,611 | 80,188 | | | |
| 5 | 0,469 | 5,210 | 85,398 | | | |
| 6 | 0,434 | 4,819 | 90,217 | | | |
| 7 | 0,330 | 3,669 | 93,886 | | | |
| 8 | 0,289 | 3,215 | 97,101 | | | |
| 9 | 0,261 | 2,899 | 100,000 | | | |

Tablo 41’de görüldüğü üzere çevresel faktörler ölçeği iki bileşenden oluşmaktadır. YEM uygulamalarının ön şartlarından biri olan ölçeğin tek bileşenden oluşması gerektiği şartı sağlanamamıştır. Bu şartı sağlamak amacıyla Tablo 42’de verilen döndürülmüş bileşenler matrisi incelenmiştir.

Tablo 42. Çevresel faktörler ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi

| | Bileşen | |
|-----|---------|-------|
| | 1 | 2 |
| çf1 | 0,809 | 0,088 |
| çf2 | 0,843 | 0,205 |
| çf3 | 0,827 | 0,236 |
| çf4 | 0,718 | 0,332 |
| çf5 | 0,740 | 0,378 |
| çf6 | 0,173 | 0,799 |
| çf7 | 0,224 | 0,828 |
| çf8 | 0,318 | 0,702 |
| çf9 | 0,188 | 0,815 |

Ölçeği tek bileşene indirmek amacıyla ikinci bileşenle ilişkili olan çf7 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Yine aynı sonuç elde edilmiş ve çf6 ölçekten çıkarılmıştır. Sonuçta tek bileşen ve açıklanan varyansın % 70'den büyük olduğu noktaya kadar ilerletilmiştir ve Tablo 43'de ifade edilen veriler elde edilmiştir.

Tablo 43. Çevresel faktörler ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,891 | 72,265 | 72,265 | 2,891 | 72,265 | 72,265 |
| 2 | 0,456 | 11,400 | 83,665 | | | |
| 3 | 0,352 | 8,800 | 92,464 | | | |
| 4 | 0,301 | 7,536 | 100,000 | | | |

Tablo 43 incelendiğinde ölçeğin dört değişken (çf2, çf3, çf4, çf5) yardımıyla % 72,275 oranında açıklandığı belirlenmiş ve analize son verilmiştir.

3.2.2.8. Motivasyon Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,812 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 44'de ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 44 incelendiğinde m8 değişkeninin α değerleri ölçeğin α değerinden yüksek çıkmıştır. Bu durum ölçeğin güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir. Öncelikle m8 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Aynı durum tekrarlandığı için m2 ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin α değeri 0,842 bulunmuştur.

Tablo 44. Motivasyon ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|---------|-------|
| | Ortalama | Varyans | Alfa |
| m1 | 31,5944 | 31,556 | 0,791 |
| m2 | 31,8874 | 32,316 | 0,809 |
| m3 | 31,4803 | 31,719 | 0,786 |
| m4 | 31,5759 | 30,647 | 0,778 |
| m5 | 31,5188 | 32,813 | 0,795 |
| m6 | 31,6024 | 30,673 | 0,781 |
| m7 | 31,2879 | 31,204 | 0,785 |
| m8 | 31,8261 | 35,054 | 0,836 |
| m9 | 31,9035 | 30,952 | 0,793 |
| m10 | 31,9603 | 30,809 | 0,792 |

Tablo 45’de motivasyon ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 45. Motivasyon ölçeğine ait düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | | |
|----------|--------------------|---------|-------|
| | Ortalama | Varyans | Alfa |
| m1 | 24,9442 | 23,433 | 0,830 |
| m3 | 24,8300 | 23,386 | 0,820 |
| m4 | 24,9257 | 22,658 | 0,815 |
| m5 | 24,8686 | 24,165 | 0,830 |
| m6 | 24,9521 | 22,277 | 0,813 |
| m7 | 24,6376 | 22,735 | 0,818 |
| m9 | 25,2533 | 22,576 | 0,830 |
| m10 | 25,3100 | 22,396 | 0,828 |

Geçerlilik analizi için ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla yapılan analizlerde ölçeğin KMO değeri 0,828 ve Bartlett testi sonucunun (1301,18) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Tablo 46’da çevresel faktörler ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 46. Motivasyon ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 4,053 | 40,531 | 40,531 | 3,087 | 30,867 | 30,867 |
| 2 | 1,321 | 13,209 | 53,740 | 2,064 | 20,643 | 51,510 |
| 3 | 1,043 | 10,433 | 64,173 | 1,266 | 12,663 | 64,173 |
| 4 | 0,915 | 9,149 | 73,322 | | | |
| 5 | 0,659 | 6,591 | 79,913 | | | |
| 6 | 0,548 | 5,479 | 85,392 | | | |
| 7 | 0,469 | 4,691 | 90,083 | | | |
| 8 | 0,382 | 3,821 | 93,905 | | | |
| 9 | 0,344 | 3,441 | 97,346 | | | |
| 10 | 0,265 | 2,654 | 100,000 | | | |

Tablo 46’da görüldüğü üzere motivasyon ölçeği üç bileşenden oluşmaktadır. YEM uygulamalarının ön şartlarından biri olan ölçeğin tek bileşenden oluşması gerektiği şartı sağlanamamıştır. Bu şartı sağlamak amacıyla Tablo 47’de verilen döndürülmüş bileşenler matrisi incelenmiştir.

Tablo 47. Motivasyon ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi

| | Bileşen | | |
|-----|---------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| m1 | 0,531 | 0,255 | 0,321 |
| m2 | 0,293 | 0,106 | 0,651 |
| m3 | 0,818 | 0,068 | 0,138 |
| m4 | 0,690 | 0,257 | 0,276 |
| m5 | 0,842 | -0,038 | -0,026 |
| m6 | 0,698 | 0,358 | 0,020 |
| m7 | 0,573 | 0,452 | 0,034 |
| m8 | -0,050 | 0,022 | 0,792 |
| m9 | 0,135 | 0,906 | 0,085 |
| m10 | 0,170 | 0,873 | 0,088 |

Ölçeği tek bileşene indirmek amacıyla ikinci bileşenle ilişkili olan m9 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Ölçek iki bileşene inmiş ve m8 ölçekten çıkarılmıştır. Sonuçta tek bileşen ve açıklanan varyansın % 70’den büyük olduğu noktaya kadar iletmiştir ve Tablo 48’de ifade edilen veriler elde edilmiştir.

Tablo 48. Motivasyon ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,602 | 65,061 | 65,061 | 2,602 | 65,061 | 65,061 |
| 2 | 0,566 | 14,143 | 79,204 | | | |
| 3 | 0,440 | 10,993 | 90,197 | | | |
| 4 | 0,392 | 9,803 | 100,000 | | | |

Tablo 48 incelendiğinde ölçeğin dört değişken (m3, m4, m5, m6) yardımıyla % 65,061 oranında açıklandığı belirlenmiştir. Dikkat edilirse motivasyon ölçeğinin açıklayıcılığı % 70'den küçük çıkmıştır. Bu ölçekte değişken çıkarma işleminin devam ettirilmesi YEM'in "her bir ölçek en az üç değişken ile açıklanmalıdır şartı" gereği imkansız hale gelmiş analize son verilmiştir. Ölçekten bir değişken daha çıkarılması durumunda açıklayıcılıkta önemli bir artış sağlanamamıştır.

3.2.2.9. Stres Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Stres ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan testte ölçeğin genel α değerinin 0,898 olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde ayrıca ölçeğe ait her bir değişkenin ilgili ölçeğin güvenilirliğini hangi derecede etkilediği ve olası değişken çıkarılmasının etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili değişkenin α değerinin ölçeğin genel α değerinden yüksek olması ile değişken çıkarma işlemi yapılmıştır. Tablo 49'da ölçekte yer alan değişkenlere ait α değerleri verilmiştir.

Tablo 49. Stres ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

| Değişken | Değişken Silinirse | |
|----------|--------------------|----------------------------|
| | Ortalama | Değişken Silinirse Varyans |
| s1 | 28,3913 | 83,410 |
| s2 | 28,1220 | 82,059 |
| s3 | 28,6350 | 81,670 |
| s4 | 28,6171 | 78,910 |
| s5 | 28,3080 | 79,086 |
| s6 | 28,4570 | 80,046 |
| s7 | 28,6738 | 80,573 |
| s8 | 28,9773 | 82,439 |
| s9 | 28,5311 | 79,803 |
| s10 | 28,3472 | 78,546 |
| s11 | 27,8578 | 82,052 |
| s12 | 27,7735 | 81,630 |

Tablo 49 incelendiğinde değişken çıkarma işlemi yapılmasına gerek olmadığından geçerlilik analizi için ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla yapılan analizlerde ölçeğin KMO değeri 0,920 ve Bartlett testi sonucunun (1994,47) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Tablo 50’de stres ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 50. Stres ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 5,758 | 47,983 | 47,983 | 4,739 | 39,491 | 39,491 |
| 2 | 1,082 | 9,013 | 56,996 | 2,101 | 17,505 | 56,996 |
| 3 | 0,856 | 7,135 | 64,132 | | | |
| 4 | 0,804 | 6,697 | 70,829 | | | |
| 5 | 0,646 | 5,380 | 76,209 | | | |
| 6 | 0,515 | 4,293 | 80,502 | | | |
| 7 | 0,491 | 4,093 | 84,595 | | | |
| 8 | 0,454 | 3,781 | 88,375 | | | |
| 9 | 0,378 | 3,152 | 91,527 | | | |
| 10 | 0,372 | 3,104 | 94,631 | | | |
| 11 | 0,333 | 2,774 | 97,405 | | | |
| 12 | 0,311 | 2,595 | 100,000 | | | |

Tablo 50’de görüldüğü üzere stres ölçeği iki bileşenden oluşmaktadır. YEM uygulamalarının ön şartlarından biri olan ölçeğin tek bileşenden oluşması gerektiği şartı sağlanamamıştır. Bu şartı sağlamak amacıyla Tablo 51’de verilen döndürülmüş bileşenler matrisi incelenmiştir.

Tablo 51. Stres ölçeğine ait döndürülmüş bileşen matrisi

| | Bileşen | |
|-----|---------|-------|
| | 1 | 2 |
| s1 | 0,581 | 0,219 |
| s2 | 0,552 | 0,330 |
| s3 | 0,687 | 0,147 |
| s4 | 0,795 | 0,166 |
| s5 | 0,704 | 0,252 |
| s6 | 0,713 | 0,313 |
| s7 | 0,787 | 0,143 |
| s8 | 0,715 | 0,142 |
| s9 | 0,511 | 0,432 |
| s10 | 0,720 | 0,310 |
| s11 | 0,217 | 0,825 |
| s12 | 0,178 | 0,855 |

Ölçeği tek bileşene indirmek amacıyla ikinci bileşenle ilişkili olan s12 ölçekten çıkarılmış ve işlem tekrarlanmıştır. Sonuçta tek bileşen ve açıklanan varyansın % 70'den büyük olduğu noktaya kadar ilerletilmiştir. Tablo 52'de stres ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları görülmektedir.

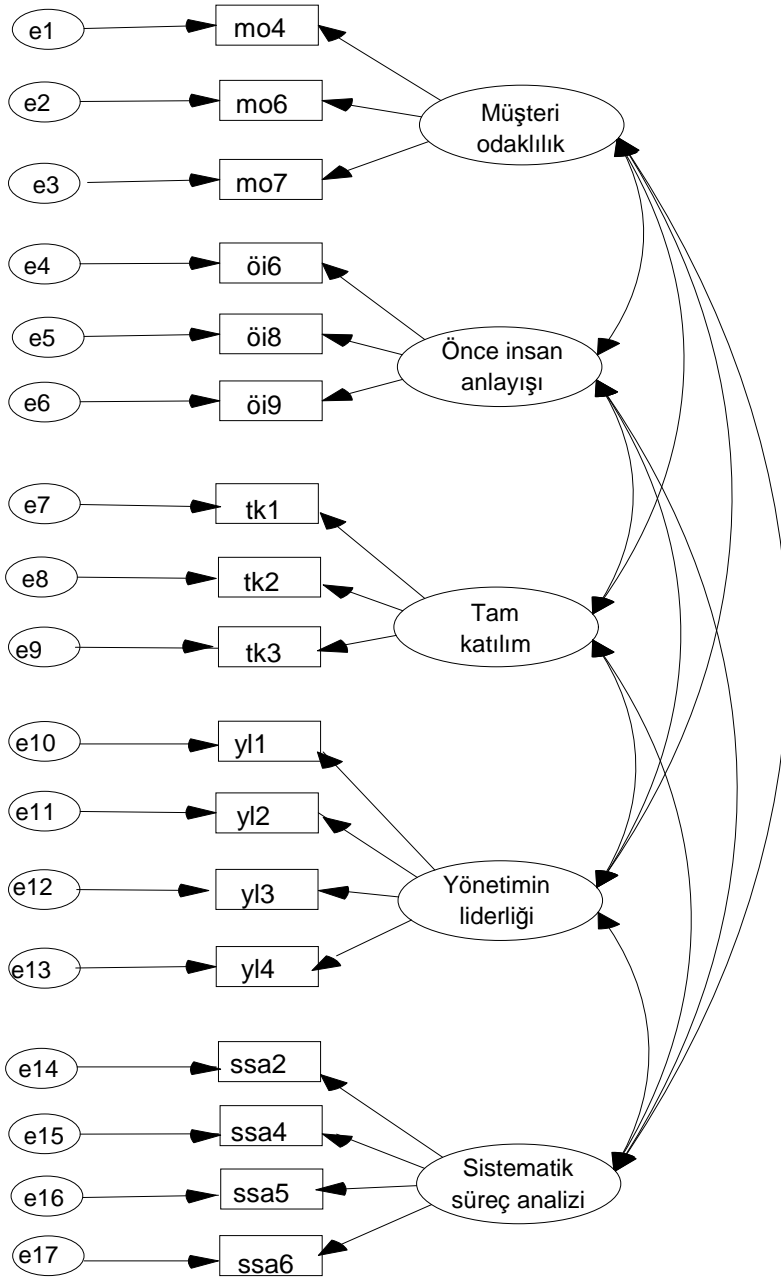
Tablo 52. Stres ölçeğine ait son faktör analizi sonuçları

| Bileşen | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) | Özdeğer | Varyans(%) | Kümülatif(%) |
|---------|---------|------------|--------------|---------|------------|--------------|
| 1 | 2,236 | 74,530 | 74,530 | 2,236 | 74,530 | 74,530 |
| 2 | ,395 | 13,164 | 87,693 | | | |
| 3 | ,369 | 12,307 | 100,000 | | | |

Tablo 52 incelendiğinde ölçeğin üç değişken (s4, s6, s7) yardımıyla % 74,530 oranında açıklandığı belirlenmiş ve analize son verilmiştir.

3.2.3. Ölçüm Modeline Ait Sonuçlar

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra ölçüm modelinin sonuçları incelenmiştir. Şekil 2'de ölçüm modeli gösterilmiştir.



Şekil 2. Ölçüm modeli

Şekil 2’de görülen ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeksleri Tablo 53’de gösterilmiştir.

Tablo 53’de görüldüğü gibi ölçüm modeline ait uyum iyiliği indekslerinden “Ki-kare/serbestlik derecesi” kabul edilebilir sınır olan 2’nin üzerinde çıkmış bu sebeple modele modifikasyon uygulanmıştır. Program çıktısı olarak verilen modifikasyon indeksleri dikkate alınmış ve en yüksek değere sahip hata çiftleri eşleştirilerek uyum iyiliği

indekslerinin düzeltilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla y13-y14 ve ssa4-ssa5 değişkenlerine ait hatalar çiftleştirilmiş ve Tablo 53'ün son sütununda yer alan değerler elde edilmiştir. Elde edilen düzeltilmiş ölçüm modeli uyum iyiliği indeksleri daha önce bahsedilen sınırlar dahilinde yer almaları sebebiyle, ölçüm modelinin veri tarafından desteklendiği kabul edilmiştir.

Tablo 53. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeksleri

| Uyum indeksi | Ölçüm Modeli | Düzeltilmiş Ölçüm Modeli |
|-----------------------------|--------------|--------------------------|
| Ki-kare istatistiği | 242,326 | 212,083 |
| Serbestlik derecesi | 109 | 107 |
| Ki-kare/serbestlik derecesi | 2,223 | 1,982 |
| GFI | 0,929 | 0,938 |
| AGFI | 0,901 | 0,911 |
| CFI | 0,964 | 0,972 |
| RMR | 0,034 | 0,033 |
| RMSEA | 0,057 | 0,050 |
| NFI | 0,937 | 0,945 |
| IFI | 0,964 | 0,972 |

Düzeltilmiş ölçüm modeline Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanarak gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenler tarafından hangi derecede açıklanabildikleri ortaya koyulmuştur. Ayrıca ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla hesaplanan faktörlerin açıklanan varyansları ve güvenilirlikleri Tablo 54'de verilmiştir.

Tablo 54 ölçüm modelindeki değişkenlerin faktör yüklerini, standart hatalarını, t değerlerini, açıklanan varyanslarını ve güvenilirlik düzeylerini göstermektedir. Değişkenlerin faktör yüklerine bakıldığında bunların 0,684 ile 0,889 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla y14 hariç diğer tüm faktör yükleri kritik değer olan 0,70'in üzerinde değerler almıştır. Ayrıca bu tahminlerin t değerleri de 0,05 önemlilik düzeyinde anlamlı bulunmuştur (en küçük t değeri 13,746, bütün p değerleri de 0,000 bulunmuştur). Dolayısıyla ölçüm modelinin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 54. İyileştirilmiş ölçüm modeline ilişkin DFA sonuçları

| Gizil Değişken | Gözlenen Değişken | Faktör Yüğü(λ) | Standart Hata | t değeri | Açıklanan Varyans* ¹ | Güvenilirlik* ² |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|----------|---------------------------------|----------------------------|
| Müşteri odaklılık | mo4 | 0,730 | 0,060 | 13,746 | 0,60 | 0,82 |
| | mo6 | 0,800 | 0,072 | 14,877 | | |
| | mo7 | 0,794 | - | - | | |
| Önce insan anlayışı | öi6 | 0,714 | 0,070 | 13,780 | 0,61 | 0,82 |
| | öi8 | 0,813 | 0,071 | 15,513 | | |
| | öi9 | 0,813 | - | - | | |
| Tam katılım | tk1 | 0,737 | - | - | 0,62 | 0,83 |
| | tk2 | 0,795 | 0,071 | 14,934 | | |
| | tk3 | 0,820 | 0,075 | 15,398 | | |
| Sistematiğ süreç analizi | ssa2 | 0,741 | 0,053 | 15,604 | 0,59 | 0,85 |
| | ssa4 | 0,713 | 0,059 | 14,584 | | |
| | ssa5 | 0,782 | 0,056 | 16,525 | | |
| | ssa6 | 0,841 | - | - | | |
| Yönetimin liderliğı | yl1 | 0,820 | - | - | 0,63 | 0,90 |
| | yl2 | 0,889 | 0,052 | 20,008 | | |
| | yl3 | 0,744 | 0,055 | 16,694 | | |
| | yl4 | 0,684 | 0,058 | 14,144 | | |

*¹ $\sum \lambda^2 / (\sum \lambda^2 + \sum \text{var}(e_i))$ (Fornell ve Larcker, 1981)
*² $(\sum \lambda)^2 / ((\sum \lambda)^2 + \sum \text{var}(e_i))$ (Bagozzi ve Yi, 1988)

Ölçüm modelinde, faktörlerin açıklanan varyansı ve faktörlerin güvenilirlik katsayıları olmak üzere iki tür güvenilirlik ölçüsü kullanılmıştır. Faktörlerin açıklanan varyans tahminleri her bir faktörün ilgili gözlenen değişkenlerinde açıkladığı toplam varyans değerini göstermektedir. Tablo 54’de görüldüğü gibi bulunan faktörlerin açıklanan varyans değerleri alt limitin (% 50) üzerindedir. Diğer bir güvenilirlik ölçütü olan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise faktörlerin içsel güvenilirliğini belirtmektedir. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları alt limit olan 0,70’in üzerinde değerler almışlardır (Bagozzi ve Yi, 1988). Dolayısıyla ölçüm modelinin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

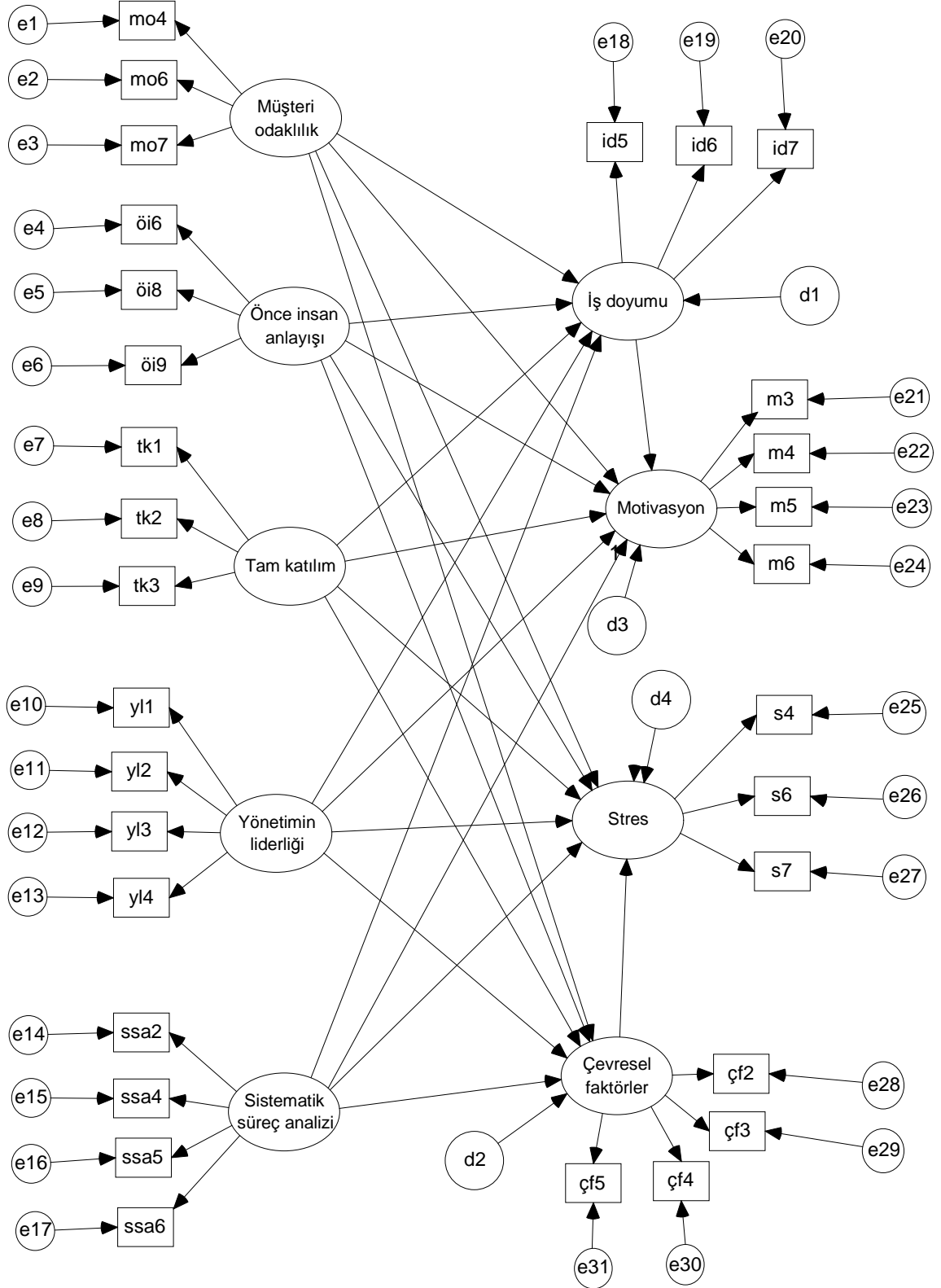
3.2.4. Yapısal Modele Ait Sonuçlar

Ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin tamamlanmasının ardından ölçüm modeli test edilmiş ve yapısal modelin incelenmesine başlanmıştır. Tablo 55’de yapısal modele ait uyum iyiliğı indeksleri görülmektedir.

Tablo 55. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri

| Uyum indeksi | Yapısal Model | Düzeltilmiş Yapısal Model |
|-----------------------------|---------------|---------------------------|
| Ki-kare istatistiği | 712,566 | 692,574 |
| Serbestlik derecesi | 399 | 399 |
| Ki-kare/serbestlik derecesi | 1,786 | 1,736 |
| GFI | 0,892 | 0,895 |
| AGFI | 0,865 | 0,869 |
| CFI | 0,952 | 0,955 |
| RMR | 0,045 | 0,045 |
| RMSEA | 0,046 | 0,044 |
| NFI | 0,897 | 0,900 |
| IFI | 0,952 | 0,955 |

Tablo 55 incelendiğinde modele ait uyum iyiliği indekslerinden bazılarının (GFI, NFI) uygunluğunda sıkıntılar olduğu göze çarpmış ve ölçüm modelinde olduğu gibi program çıktıları vasıtasıyla düzeltmeler yapılmıştır. Sonuçta düzeltilmiş yapısal modele ait değerler elde edilmiştir. Bu değerler incelendiğinde Ki-kare/serbestlik derecesi indeksinin 2 sınırının altında olduğu (1,736) belirlenmiştir. Model değerlendirmede en çok kullanılan indekslerinden GFI= 0,895 olarak bulunmuştur. Daha önce bahsedildiği gibi iyi uyum için bu değer 0,900 ve üzerinde olması gerekmektedir. Düzeltme sonrasında sınır değere çok yaklaşmış ve bu değer kabul edilmiştir. Bunun dışında kalan diğer uygunluk indekslerinin iyi uyuma işaret ettikleri ortaya çıkmış ve modelin veri tarafından desteklendiği kabul edilmiştir. Şekil 3'de kabul edilen yapısal model görülmektedir. Gösterim karmaşıklığını gidermek amacıyla şekilde örtük yapılar arasındaki kovaryans bağları ve hatalar arası ilişkiler verilmemiştir.



Şekil 3. Yapısal model

Şekil 3’de verilen yön oklarına ait standardize regresyon katsayıları ve t değerleri Tablo 56’da verilmiştir.

Tablo 56. Yapısal modele ait standardize regresyon katsayıları ve t değerleri

| Bağımsız değişkenler | Bağımlı değişkenler | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|
| | İş doyumu | | Motivasyon | | Stres | | Çevresel faktörler | |
| | Standardize yol katsayısı | t değeri | Standardize yol katsayısı | t değeri | Standardize yol katsayısı | t değeri | Standardize yol katsayısı | t değeri |
| Müşteri odaklılık | -0,075 | -0,986 | 0,266 | 2,983 | -0,008 | -0,097 | 0,19 | 2,018 |
| Önce insan anlayışı | 0,613 | 7,253 | 0,023 | 0,199 | -0,035 | -0,343 | 0,513 | 5,113 |
| Tam katılım | 0,035 | 0,218 | -0,301 | -1,598 | -0,295 | -1,545 | -0,322 | -1,586 |
| Yönetimin Liderliği | 0,114 | 0,934 | 0,289 | 2,025 | -0,062 | -0,435 | 0,107 | 0,701 |
| Sistematik süreç analizi | 0,137 | 1,338 | -0,079 | -0,669 | -0,057 | -0,502 | -0,209 | -1,648 |
| İş doyumu | - | - | 0,558 | 5,167 | - | - | - | - |
| Çevresel faktörler | - | - | - | - | 0,372 | 5,939 | - | - |

Tablo 56’da verilen standardize yol katsayıları, bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin bağımlı değişkende kaç birimlik bir değişime neden olacağını ifade etmektedir. Bu aşamadan sonra hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçilmiştir.

3.2.5. Hipotez Testleri

Çalışmanın amacını oluşturan hipotez testlerinin sonuçları Tablo 57’de verilmiştir.

Tablo 57. Hipotez testi sonuçları

| Hipotezler | <i>p</i> | Sonuç |
|--|----------|-------|
| H ₁ : İşletmelerde uygulanan müşteri odaklı yaklaşım ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır | 0,324 | Red |
| H ₂ : İşletmelerde uygulanan müşteri odaklı yaklaşım ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır | 0,003 | Kabul |
| H ₃ : İşletmelerde uygulanan müşteri odaklı yaklaşım ile çalışanlarda stres arasında ilişki vardır | 0,809 | Red |
| H ₄ : İşletmelerde uygulanan müşteri odaklı yaklaşım ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır | 0,044 | Kabul |
| H ₅ : İşletmelerde uygulanan önce insan anlayışı ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır | 0,0001 | Kabul |
| H ₆ : İşletmelerde uygulanan önce insan anlayışı ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır | 0,849 | Red |
| H ₇ : İşletmelerde uygulanan önce insan anlayışı ile stres arasında ilişki vardır. | 0,528 | Red |
| H ₈ : İşletmelerde uygulanan önce insan anlayışı ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır | 0,0001 | Kabul |
| H ₉ : İşletmelerde uygulanan tam katılım uygulamaları ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır | 0,822 | Red |
| H ₁₀ : İşletmelerde uygulanan tam katılım uygulamaları ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır | 0,119 | Red |
| H ₁₁ : İşletmelerde uygulanan tam katılım uygulamaları ile çalışanlarda stres arasında ilişki vardır | 0,150 | Red |
| H ₁₂ : İşletmelerde uygulanan tam katılım uygulamaları ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır | 0,114 | Red |
| H ₁₃ : Yönetimin liderliği ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır | 0,352 | Red |
| H ₁₄ : Yönetimin liderliği ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır | 0,045 | Kabul |
| H ₁₅ : Yönetimin liderliği ile çalışanlarda stres arasında ilişki vardır | 0,509 | Red |
| H ₁₆ : Yönetimin liderliği ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır | 0,487 | Red |
| H ₁₇ : Sistematik süreç analizi ile çalışanlarda iş doyumunu arasında ilişki vardır | 0,183 | Red |
| H ₁₈ : Sistematik süreç analizi ile çalışanlarda motivasyon arasında ilişki vardır | 0,489 | Red |
| H ₁₉ : Sistematik süreç analizi ile çalışanlarda stres arasında ilişki vardır. | 0,615 | Red |
| H ₂₀ : Sistematik süreç analizi ile çevre faktörleri arasında ilişki vardır. | 0,099 | Red |
| H ₂₁ : Çalışanlarda iş doyumunu ile motivasyon arasında ilişki vardır. | 0,0001 | Kabul |
| H ₂₂ : Çevre faktörleri ile stres arasında ilişki vardır. | 0,0001 | Kabul |

Tablo 57’de görüldüğü gibi yedi hipotezin (H_2 , H_4 , H_5 , H_8 , H_{14} , H_{21} , H_{22}) % 5 anlamlılık seviyesinde kabul edildiği belirlenmiştir. Ayrıca bu hipotezlerden dördü (H_5 , H_8 , H_{21} , H_{22}) % 1 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir.

Kabul edilen hipotezler incelendiğinde, performans faktörlerinden motivasyon üzerine etkili olan TKY öğeleri; müşteri odaklılık ve yönetimin liderliği ile performans faktörü olan iş doyumudur. Bunlar arasında en yüksek etkiye sahip faktör iş doyumunu (0,558), en düşük etki ise müşteri odaklılık (0,266) faktörüdür. Bununla beraber, TKY öğelerinden önce insan anlayışı, tam katılım ve sistematik süreç analizi faktörlerinin motivasyon üzerinde istatistiki anlamda etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Çalışan performansını etkileyen değişkenlerden çevre faktörleri üzerine etkili olan TKY öğeleri, müşteri odaklılık ve önce insan anlayışıdır. Bu iki öğeden en etkilisi önce insan anlayışı (0,513) olarak belirlenmiştir. Ancak, yönetimin liderliği, tam katılım ve sistematik süreç analizi faktörlerinin çevre faktörleri üzerinde istatistiki anlamda etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Test edilen hipotez sonuçlarına göre TKY öğelerinden yalnızca önce insan anlayışının, çalışanların iş doyumunu (0,613) etkilediği, bunun dışında kalan diğer faktörlerin ise istatistiki anlamda etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Performans faktörleri içerisinde yer alan stres değişkeni üzerinde TKY öğelerinin etkisinin olmadığı, bununla beraber performans öğelerinden çevre faktörlerinin (0,372) etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

4. TARTIŞMA

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Bu imhacı rekabet ortamında; müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir. Söz konusu ortamda faaliyette bulunmanın yolu Toplam Kalite Yönetimi felsefesidir. Toplam kalite yönetiminin başarısı ise örgütsel etkinlik ve verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik yeniliklerle değil, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanlardan başka bir ifadeyle insan unsurundan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını saptamaya çalışmak, kalite odaklı örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir.

Tüketicilerin kaliteli mala olan taleplerinin artması ve rakiplerin de çoğalması işletmeleri yeni yöntemler bulmaya zorlamıştır. İmalat esnasında ve sonrasında oluşan hatalar maliyetleri oldukça fazla arttırmaktadır. Ürünlerin imal edildikten sonra muayenesinin yerini işlem sırasında muayene etme fikri almıştır. Böylece hatalar da hemen tespit edilip düzeltilebilmektedir. Bunun için de uygun yerlere istatistiksel sinyaller konulmuştur. Fakat aksaklıkları bulmakla iş bitmiş değildir. Asıl bundan sonra başlamaktadır. Çünkü onun yerine getirilecek olan eskisinden daha iyi sonuç vermelidir. İşte burada Toplam Kalitenin temelini oluşturan, proseste çalışanların fikirlerini alma ihtiyacı doğmuştur.

Bu noktadan hareketle Türkiye orman ürünleri sanayinde uygulanan TKY faaliyetlerinin çalışan performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler belirlenerek hazırlanan anket çalışması yapılmıştır.

Çalışma kapsamında çalışan performansı üzerine TKY öğelerinin etkilerini belirlemeye yönelik sorulan likert tip sorular incelemeye alınmış ve elde edilen sonuçlar yapısal eşitlik modellemesi (AMOS 16.0) ile analize tabi tutulmuşlardır. Analizler sonucunda çalışan performansını etkileyen faktörlere ait bulgular değerlendirilmiştir.

4.1. Motivasyon Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Çalışan motivasyonu üzerine etkili olan TKY öğelerinden bir tanesinin müşteri odaklı yönetim tarzı olduğu belirlenmiştir. Özgör (2009) tarafından savunma sanayi işletmesinde yapılan bir çalışmada da müşteri odaklı yönetim uygulanmasının çalışan performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Donnelly (1994), araştırmasında müşterilerin çalışan motivasyonunu etkileyen önemli faktörler arasında olduğunu belirtmiştir.

Çalışanlar, motivasyonlarını artırmak amacıyla işletmelerden bazı beklentiler içinde bulunurlar. Bunlar; övgü ve takdir, onaylanma, öneride bulunabilme, parasal ödüller, ücret artışları, kişisel gelişimi için destek, terfi vb. beklentilerdir. TKY, müşteri beklentilerini karşılamayı hedefleyen bir yapıyı amaçlar. Müşteri beklentilerini karşılayan işletme yöneticileri elde ettikleri gerek maddi gerekse manevi başarıları çalışanları ile paylaşmaları sonucu ortaya az önce saydığımız motivasyon sağlayıcı bir takım etkenler çıkmakta ve böylece çalışanları motive edebilecekleri sonucuna varılmıştır.

Çalışan motivasyonu üzerinde etkili olan bir diğer TKY faktörünün yönetimin liderlik edebilme yeteneğinin varlığı olarak belirlenmiştir. Ergen (2009), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunun yaklaşık % 42 'sini açıkladığını ortaya koymuştur.

Webb (2007), liderlik davranışlarının çalışan performansına etkilerini araştırdığı çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen işletme yöneticilerinin, çalışan performansında etkili bir artış ortaya çıkmasına sebep olduğunu ifade etmiştir.

Pazarlama sektöründe yapılan bir çalışmada, işletmede uygulanan destekleyici, katılımcı ve yönlendirici liderlik anlayışının çalışanların motivasyonu üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısı ile motivasyon üzerindeki etki ile beraber çalışan performansının da etkilendiği ortaya çıkmıştır (Mehta, 2000).

İngiltere'deki üretim işletmelerindeki liderlik özelliklerinin performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda açık ve kapalı liderlik tiplerinin performans üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca liderlik için üst yönetimin desteğinin de önemi ortaya koyulmuştur (Prabhu ve Robson, 2000).

Örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı hareke geçirme, saygınlık güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarının benimsetilmesi anlayışı ile hareket eden dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Park ve Rainey, 2008).

Çalışan motivasyonu üzerinde etkili olan diğer bir faktör ise iş doyumunu olarak belirlenmiştir. İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar (Schoderbek ve Cosier, 1991). Mak ve Sockel (2001), iş tatmininin, çalışan motivasyonunu ve kalıcılığını artırmak için çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Yapılan çalışmalarda çalışarlarda iş tatmininin artırılması ile iş motivasyonu arttığı bunun neticesinde iş kalitesinde ve memnuniyetinde ciddi bir artışın sağlandığı görülmüştür (Weisman ve Nathanson, 1985; Tzeng vd., 2002).

Fransa'da yer alan işletmelerde çalışan işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada yapısal eşitlik modeli uygulanarak çalışarlarda iş tatmininin çalışan motivasyonu üzerine etkileri araştırılmıştır. Yapılan istatistiki analiz sonucunda iş tatmini ile motivasyon arasındaki korelasyon katsayısının 0,53 olduğu ve bu katsayının istatistik olarak anlamlı olduğu ($p < 0,001$) ortaya koyulmuştur (Igalens ve Roussel, 1999).

Kamu çalışarlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan bir araştırmada; kamu çalışarlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir. Kamu çalışarlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir. Yine kamu çalışarları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu gösterilmiştir. Ayrıca araştırmada çalışarların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Küçük ve orta ölçekli hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin iş doyumunu analizleri yapılarak iş motivasyonlarının geliştirici öneriler sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde özellikle çalışma ortamının motivasyon üzerinde

etki gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca ücret durumunun tek başına motive aracı olmadığı, bunun yanında yöneticilerle iyi bir iletişim sağlanması gerektiği ortaya koyulmuştur (Kudo vd., 2010)

4.2. Çevresel Faktörler Üzerinde Etkili Olan Faktörler

İşletme içerisinde çalışan performansını etkileyen çevresel faktörler üzerinde müşteri odaklı yönetim tarzının etkisinin olduğu belirlenmiştir. Müşteri isteklerinin belirlenmesi amacıyla pazar araştırmaları ve Ar-Ge çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Pazar araştırmaları sayesinde, müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirleyen pazar bilgileri toplanır. Toplanan bu bilgiler Ar-Ge çalışmalarına yansıtılarak, bu istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünleri geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Şimşek, 2006). Yapılması gereken değişiklikler fiziksel ve organizasyonel olarak tasarlanabilmektedir.

Müşteri odaklı yönetim sistemi ile müşteri ihtiyaç ve arzularının açıkça ortaya koyulması sağlanır. Böylece ürünün, tasarım sürecinde müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde üretimine yönelik önlemler alınabilecektir (Flynn vd., 1994).

Omar ve arkadaşlarının (2006) Malezya üretim işletmelerinde yaptıkları çalışmada müşteri odaklı üretim yapan işletmelerin üretim performansında ciddi bir artış yaşandığını ifade etmektedir. Bu artışı sağlamada müşteri istekleri doğrultusunda düzenlenen üretim sistemi ve yönetim organizasyonunun önemli bir etkisi söz konusu olmaktadır.

Adebanjo ve Kehoe (2001), araştırmalarında işletmelerin organizasyonel yapısından kaynaklanan ve müşteri tatminsizliğine neden olan sorunları, müşteri önerilerini dikkate alan işletmelerin çözebileceğini aksi durumda etkisiz bir TKY uygulamasının ortaya çıkacağını bunun neticesinde de performans kaybı yaşanacağını bildirmişlerdir.

Çin üretim işletmelerinde yapılan bir çalışmada, yapısal eşitlik modeli kullanılarak müşteri odaklılığının işletmelerde finansal performansa etkileri araştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde organizasyonel müşteri odaklılığın müşteri memnuniyetinde artışa yol açtığı, bu artışında ciddi anlamda finansal performans yükselmesi sağladığı görülmüştür (Cai, 2009).

Sousa (2003), elektronik sanayinde yaptığı çalışma neticesinde, üretim stratejisi ve sürecin tasarımında müşteri odaklı üretimin kullanılması gerektiği noktasının üzerinde durmuştur.

Çevresel faktörler üzerinde etkisinin olduğu belirlenen bir diğer TKY ögesinin de işletmelerde uygulanan önce insan anlayışının varlığıdır. Bilindiği gibi kalite yönetiminin odağında insan faktörü vardır. Dikkat edilirse TKY'nin ögeleri içerisinde saydığımız müşteri, tam katılım, sürekli iyileştirme ve liderlik, insan faktörü üzerinde odaklanmaktadır. Dolayısı ile insana yapılan yatırım doğrudan işletme performansı üzerinde etki gösterecektir.

Çalışan performansı çalışma şartları ile yakından ilişkilidir. Çalışma ortamının düzenlenmesinde insan ölçülerine dikkat edilerek yapılan insan-makina tasarımı neticesinde performans artışı sağlanabilmektedir. Çalışma ortamında algılama ile ilgili olarak renkler, gürültü, sinyaller, aydınlatma imkanları, hareketleriyle ilgili olarak metrik ölçülendirme, makina, teçhizat, araç ve gereçlerin konumları gibi konulardan oluşmaktadır. Harcanan statik ve dinamik güçleri en aza indirmek, emniyeti sağlamak, zihin gücü ve manevi açıdan iş gücünü yormamak da performansı önemli ölçüde etkilemektedir (Şimşek, 2006).

Çalışma yaşamına giren birey, üretimin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurar, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya başlar, örgüt içindeki çeşitli gruplara üye olur. Bu süreçler işgörenin güçlü bir uyum çabası göstermesini gerekli kılmaktadır (Üçüncü vd., 2008). Örgütsel yapı noktasında TKY uygulamaları işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. İşletme içerisinde insan merkezli bir yönetim anlayışının hakim olması örgüt içerisinde etkin bir iletişimi ve takım çalışmasını desteklemektedir. Bu tip bir yapıda aidiyet duygusu gelişen işgörenin performansında artışın meydana gelmesi mümkündür.

4.3. İş Doyumu Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Yapılan analizler sonucunda iş doyumunu üzerinde etkili olan TKY ögesinin önce insan anlayışının olduğu belirlenmiştir. Yüksel (1994) tarafından yapılan çalışmada, 212 çalışan incelenmiş ve iş doyumunu açısından en önemli faktörün iş güvencesi olduğu daha sonra ise ücret olduğu belirlenmiştir.

Ergene (1994), müfettiş adaylarının iş doyumunu etkileyen faktörleri incelediği çalışmasında, bilgi ve becerilerini nadiren kullanabildiklerini, görevlerinde belirsizlik olduğunu ve işlerinin monoton olduğunu ortaya koymuştur.

Ataoglu ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan çalışmada pratisyen, uzman ve akademik hekimlerin iş doyum durumları incelenmiş, olumsuz koşullarda çalışan pratisyen hekimlerin iş doyumlarının düşük olduğu; çalışma süresi fazla olan ve ilerleme olanakları bulunan akademik hekimlerde iş doyumunun yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sosyal statü, yeteneklerini kullanabilme özgürlüğü, yükselme özellikleri meslek seçmede etken faktör olmakla, mesleğin stresli ve yorucu olması, mesleği seçmede yanlış karar verme, sosyal olanaklar ile araç-gereç yetersizliği iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994).

Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Saal ve Knight, 1988).

Davis (1988) yaptığı çalışmada şirketteki terfi imkanlarının ve verilen ödüllerin iş doyumunu üzerinde etkileri olduğunu ifade etmiştir. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür.

İmamoğlu ve arkadaşları (2004) tarafından tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılan analiz sonucunda iş doyumunu üzerinde etkili olan faktörlerin kariyer beklentisine sahip olunması, yaratıcılık imkanı verilmesi ve yeterli ücret olanaklarının bulunması olarak sıralanmıştır.

Tekstil sektöründe yapılan bir diğer araştırma sonucunda iş doyumunu etkileyen en önemli faktör olarak çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkilerinin durumu olarak bulunmuştur. Ayrıca yönetim tarzı, çalışma koşulları ve takdir edilme duygusunun iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur (Erdil vd., 2004).

Çalışanların iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Edvardsson ve Gustavsson, 2003). Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile çalışanın kendine değer verildiğini algılaması sağlanarak çalışanda iş tatmini sağlanacaktır (Renaud, 2002).

Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanınmaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Chin vd., 2002).

TKY öğeleri içerisinde yer alan müşteri odaklılık ilkesinin motivasyon üzerinde etkisinin olduğu, bununla beraber iş doyumunu üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Müşteri odaklı çalışan işletmelerin müşteri beklentilerini ortaya koyan yönetsel bir sistem oluşturmaları sonucunda, elde edecekleri getirinin çalışanlarla paylaşılması ile çalışanlarda motivasyon sağlanabileceği söylenebilir. Özellikle iş doyumunu ile motivasyon arasındaki ilişki göz önüne alınırsa iş doyumunun da müşteri odaklı yaklaşımdan etkilenilebileceği beklenirken, % 5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Ancak bu sonuç müşteri odaklılığın iş doyumunu etkilemediği anlamına gelmemekle beraber, yapılan analizlerde iş doyumunu düzeyi ortalamasının, beşli likert tipi ölçekte, 3,46 olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle iş doyumunun ortalamasının üzerinde olduğu ve göz ardı edilmemesi gereken bir faktör olduğu söylenebilir.

4.4. Stres Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Çalışanlarda iş stresi üzerinde çevresel faktörlerin etkisinin olduğu istatistiki olarak ortaya koyulmuştur. Ergun (2008) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel stres kaynakları araştırılmıştır. Çalışma neticesinde özellikle örgüt içi fiziksel koşulların yetersizliği ile iş yapısı ve örgütsel yapının stres kaynağı olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

Erdal (2009) bir üretim işletmesinde yaptığı çalışma neticesinde fiziksel çalışma koşullarının yoğun ve yorucu olması ve vardiyalı çalışma sisteminin varlığının temel stres kaynakları olduğunu bunun yanında işletmede otokratik bir yapının varlığının çalışanlarda gerilim yaşanmasına neden olduğunu ifade etmiştir.

Tam ve Mong (2005) yaptıkları araştırma sonucunda, çalışanlarda iş stresi yaratan faktörler içerisinde yaptıkları işe karşılık yeterli ücret verilememesinin ve karşılaşılan problemlerin çözümünde kendilerine çok az fırsat verilmesi ifadelerinin öne çıktığını söylemişlerdir.

Williams ve arkadaşları (2001) örgütsel bağlılık ve iletişimin iş stresi ve iş performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu ifade etmişlerdir.

Chao ve Cheng (2009) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada örgüt içindeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Daenzer (2009) Amerika otomotiv sektöründe yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının çalışanlarda iş stresini azalttığı, bununla beraber pasif liderliğin ise iş stresini artırdığını ifade etmiştir.

Summerfield (2007) bilgi teknolojisi uzmanı 2700 kişi üzerinde yaptığı araştırmada en yaygın stres kaynağı olarak aşırı iş yükü ve yöneticiler ile iş arkadaşlarıyla problemler yaşanması olarak sıralamıştır.

Erkutlu ve Chafra (2006)'nın hizmet sektöründe yaptığı araştırmada, güç esaslı yöneticilik uygulamalarının çalışanlarda stres faktörü olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

Boyas ve Wind (2010) iş stresi ile örgütsel iletişim, yönetimin desteği ve örgütsel bağlılığın istatistiki olarak anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

Gökdeniz (2005) mobilya sektöründe örgütsel stres kaynaklarını araştırdığı çalışma sonucunda; arkadaşlarla yaşanan problemler, yetersiz ücret, çalışma saatlerinin fazlalığı, yetersiz araç-gereç ile çalışma mecburiyeti, bağımsız karar alamama, işin monotonluğu, rol belirsizliği faktörlerinin önemli oranlarda katılımcılar tarafından stres faktörü olarak görüldüğünü ifade etmiştir.

Soysal (2009) Kahramanmaraş ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerde yaptığı araştırmada en önemli stres kaynakları olarak çalışma saatinin uzun olması, işin sıkıcı olması, işyerinin kalabalık olması, çalışma ortamının gürültülü olması, iş yükünün ağır olması, ücretin yetersizliği, beklentilerin açık olmaması, sorumlulukların endişe yaratması, personel değerlemede adaletsizlik olması ve çalışmaların karşılığını alamamak olarak ortaya koymuştur.

Veysey, Ivancevich ve Matteson, Ho ve Cam gibi bazı araştırmacılar çalışmalarında stres kaynağı olarak fiziksel çalışma koşulları, iş yükü ve çalışma düzenini görmüşlerdir (Soysal, 2009).

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Klasik yönetim anlayışından uzaklaşıp, çağdaş işletme anlayışına geçildikçe, insan faktörü bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, işletmeler için katma değer sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Böylece çalışanlar, incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışının işletme yöneticileri tarafından uygulanmaya başlanması ile çalışana verilen değer artmaya başlamış ve çalışandan elde edilen katma değeri artırmaya yönelik çalışmalar hız kazanmıştır.

Çalışan performansını etkileyen faktörlerin analiz edilmesi ve ortaya koyulması sonucu performans artışı sağlayan işletmeler ciddi bir maddi avantaj sağlayarak öne çıkmışlardır. Bu çalışma kapsamında Türkiye Orman Ürünleri Sanayinde faaliyet gösteren ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) belgesi sahibi 40 işletme çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Belirlenen işletmelere ulaşılarak çalışma hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş ve 14 işletme çalışma yapılmasını kabul etmiştir. Çalışmanın uygulandığı 14 işletmenin 3 tanesi yongalevha, 1 tanesi kontrplak, 4 tanesi kağıt, 1 tanesi mobilya ve 5 tanesi de entegre tesisten oluşmaktadır. Anket çalışması işletmelerde orta kademe çalışan durumunda bulunan mühendis ve ustabaşlarına uygulanmıştır. Toplamda 390 anket formu geri dönmüş ve 377 tanesinin kabul edilebileceği belirlenerek istatistiki çalışmalara geçilmiştir. Anket çalışmasında yer alan bazı demografik özelliklere ait bulgular şu şekilde özetlenebilir;

- Katılımcıların % 22,5'i 30-34, % 20,4'ü 25-29 yaşları arasındadır. Soruya % 27,3 oranında cevap verilmemiştir.
- Katılımcıların % 53,1'i evli, % 26'sı bekar, % 1,1'i boşanmış/dul durumdadır. Soru % 19,9 oranında cevapsız kalmıştır.
- Katılımcıların % 79,8'i erkek, % 11,1'i bayandır. % 9 oranında soru cevaplanmamıştır.
- Katılımcıların, % 48,5'i mühendis, % 40,3'ü ustabaşı, % 11,1'i cevap vermemiştir.
- Katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma sürelerinin dağılımı ise, % 40,9'u 5 yıldan az, % 24,4'ü 6 ile 10 yıl arasında, % 16,2'si 11 ile 20 yıl arasında ve % 3,4'ü 21 yıl ve üstü şeklindedir. Soruya % 15,1 oranında cevap verilememiştir.

- Katılımcıların toplam çalışma sürelerinin dağılımı ise, % 45,9' 5 yıldan az, % 26,8'i 6 ile 10 yıl arasında, % 14,9'u 11 ile 20 yıl arasında ve % 4'ü 21 yıl ve üstündedir. Soruya % 8,5 oranında cevap verilmemiştir.

- Katılımcıların ücret durumları ile ilgili sorulan soruya % 19,6 oranında 599 TL ve altı şeklinde cevap verilirken, % 11,4 oranında 1500 TL ve üstü şeklinde cevap verilmiştir. Bununla beraber ilgili soruya % 24,7 oranında cevap verilmemiştir.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla uygulanan yapısal eşitlik modellemesine ait bulgular şu şekilde özetlenebilir;

- Verilerin basıklık değerlerinin -3 ve +3 arasında değiştiği görülmüş ve normal dağılım şartı sağlanmıştır.

- Müşteri odaklılık ölçeğine ait KMO değerinin 0,931 ve Bartlett testi sonucunun (2732,61) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda üç değişkenin (mo4, mo6, mo7) ölçeği tek bir bileşen ile % 73,372 oranından açıkladığı tespit edilmiştir.

- Önce insan anlayışı ölçeğine ait KMO değeri 0,885 ve Bartlett testi sonucunun (1328,60) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin üç değişken (öi6, öi8, öi9) yardımıyla %73,662 oranında açıklandığı belirlenmiştir.

- Tam katılım ölçeğine ait KMO değerinin 0,884 ve Bartlett testi sonucunun (1525,28) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda üç değişkenin (tk1, tk2, tk3) ölçeği tek bir bileşen ile % 74,402 oranından açıkladığı tespit edilmiştir.

- Sistemik süreç analizi ölçeğine ait KMO değerinin 0,852 ve Bartlett testi sonucunun (1141,33) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin dört değişken (ssa2, ssa4, ssa5, ssa6) yardımıyla %70,735 oranında açıklandığı belirlenmiştir.

- Yönetimin liderliği ölçeğine ait KMO değerinin 0,869 ve Bartlett testi sonucunun (1260,80) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin dört değişken (yl1, yl2, yl3, yl4) yardımıyla % 72,953 oranında açıklandığı ortaya koyulmuştur.

- İş doyumu ölçeğine ait KMO değerinin 0,847 ve Bartlett testi sonucunun (1001,47) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin üç değişken (id5, id6, id7) yardımıyla % 74,278 oranında açıklandığı belirlenmiştir.

- Çevresel faktörler ölçeğinin KMO değerinin 0,888 ve Bartlett testi sonucunun (1738,19) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucu ölçeğin dört değişken (çf2, çf3, çf4, çf5) yardımıyla % 72,275 oranında açıklandığı belirlenmiştir.
- Motivasyon ölçeğinin KMO değerinin 0,828 ve Bartlett testi sonucunun (1301,18) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin dört değişken (m3, m4, m5, m6) yardımıyla % 65,061 oranında açıklandığı belirlenmiştir.
- Stres ölçeğinin KMO değerinin 0,920 ve Bartlett testi sonucunun (1994,47) $p < 0,05$ olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin üç değişken (s4, s6, s7) yardımıyla % 74,530 oranında açıklandığı görülmüştür.
- TKY öğelerini içeren düzeltilmiş ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerlerinin (ki-kare istatistiği 212,083, serbestlik derecesi 107, ki-kare/serbestlik derecesi 1,982, GFI 0,938, AGFI 0,911, CFI 0,972, RMR 0,033, RMSEA 0,050, NFI 0,945, IFI 0,972) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir.
- Düzeltilmiş ölçüm modeline ait DFA sonucu müşteri odaklılık ölçeğine ait açıklanan varyans değerinin 0,60 ve güvenilirlik değerinin 0,82 olduğu, önce insan anlayışı ölçeğine ait açıklanan varyans değerinin 0,61 ve güvenilirlik değerinin 0,82 olduğu, tam katılım ölçeğine ait açıklanan varyans değerinin 0,62 ve güvenilirlik değerinin 0,83 olduğu, sistematik süreç analizi ölçeğine ait açıklanan varyans değerinin 0,59 ve güvenilirlik değerinin 0,85 olduğu ve yönetimin liderliği ölçeğine ait açıklanan varyans değerinin 0,63 ve güvenilirlik değerinin 0,90 olduğu belirlenmiştir.
- Düzeltilmiş yapısal modele ait uyum iyiliği değerlerinin (ki-kare istatistiği 692,574, serbestlik derecesi 399, ki-kare/serbestlik derecesi 1,736, GFI 0,895, AGFI 0,869, CFI 0,955, RMR 0,045, RMSEA 0,044, NFI 0,900, IFI 0,955) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Teorik olarak kabul gören yapısal modelin test edilmesi ile ortaya koyulan hipotezlerin sonuçlarına göre,

- Müşterilerin beklentilerini araştıran ve ürün/hizmet şikayetlerini dikkate alan işletmelerde çalışanların motivasyon düzeylerinde bir artış yaşadığı gözlemlenmiştir ($p=0,003$, $t=2,983$).
- Aynı şekilde, müşterilerin beklentilerini araştıran ve ürün/hizmet şikayetlerini dikkate alan işletmelerde, çalışanların içerisinde bulunduğu fiziksel ve yönetsel çevrede önemli bir düzelmeye olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,044$, $t=2,018$).

- Çalışanlarının beklentilerini karşılayan ve onları makinalardan farklı olarak gören işletmelerde, çalışanların iş doyumu düzeylerinin arttığı görülmüştür ($p=0,0001$, $t=7,253$).
- Benzer şekilde, çalışanlarının beklentilerini karşılayan ve onları makinalardan farklı olarak gören işletmelerde, çalışanların içerisinde bulunduğu fiziksel ve yönetsel çevrede önemli bir düzelmeye olduğu belirlenmiştir ($p=0,0001$, $t=5,113$).
- Yönetimin TKY uygulamaları noktasında gösterdiği başarı ve bu noktada çalışanları üzerinde gösterdiği liderlik anlayışının çalışanlarda motivasyon düzeyini artırdığı belirlenmiştir ($p=0,045$, $t=2,025$).
- Çalışanların iş doyumu düzeylerinin artırılması ile motivasyon düzeyinde de artış sağlandığı gözlemlenmiştir ($p=0,0001$, $t=5,167$).
- Fiziksel ve yönetsel çevrenin çalışma için uygunsuz olduğu işletmelerde, çalışanların stres düzeylerinde artış olduğu belirlenmiştir ($p=0,0001$, $t=5,939$).

Orman ürünleri sanayinde yapılan bu araştırmada işletme içerisindeki yönetsel yapı ile çalışanların performanslarını etkileyen faktörler araştırılarak sonuçlar ortaya koyulmuştur. Gerek çalışmanın işletmelerde uygulanması sırasında gerekse sonuçların derlenmesi neticesinde işletmelerde uygulanan yönetsel yaklaşım ve çalışanların bireysel performanslarını artırmaya yönelik öneriler şu şekilde olacaktır;

- Etkili bir TKY uygulaması için temel noktayı oluşturan müşteri odaklı yönetim tarzının geliştirilmesine yönelik olarak düzenli olarak müşteri beklentilerinin ortaya koyulması gerekmektedir. Bu amaçla, ürün dizaynı aşamasından başlayarak, dizayn edilen ürünün tüketici tarafından kullanılması ve kullanım sonrası memnuniyet durumunun belirlenmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma sonucunda özellikle orman ürünleri sanayinde müşteri araştırmaları noktasında ciddi problemlerin olduğu gözlemlenmiştir. Günümüz işletmelerinin ürün odaklı “ne üretirsem satarım” anlayışından vazgeçip, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik ürün ve süreç tasarımları gerekmektedir.

- TKY'nin en önemli temel anlayışı “ilk seferinde doğru yap“ ve “hata ortaya çıkmadan önle”dir. İş ilk seferinde yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır. Dolayısıyla, TKY'yi başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlarının çıkarlarını gözetken, fikirlerine saygı duyan, iş rotasyonu sağlayan, gerektiğinde eğitimler düzenleyen, çalışanlar arasında adil yaklaşım

sergileyen bir yönetim tarzı uygulamaları faydalı olacaktır. Uluslar arası mali yapıdan kaynaklanan ve orman ürünleri sanayini de içine alan ekonomik kriz ortamında işletmelerin mevcut durumlarını korumaya yönelik olarak bir takım kısıtlamalara gittikleri görülmüştür. Çalışanlar işsiz kalma korkusu nedeniyle birçok fedakarlık içine girmek durumunda kalmışlardır. Bu dönemde ücret alamama, çalışma süresi düzensizlikleri ve stres üst düzeye ulaşmıştır. Ancak bu gibi ekstrem durumlar dışında da olsa orman ürünleri sanayinde insan faktörünün önemi tam olarak anlaşılammış görülmektedir. Bu sektörde yer alan işletmelere ciddi bir eğitim verilmesi gerekliliği göze çarpmaktadır.

- TKY, açılımında yer alan toplam kelimesinin anlamı işletmede kalitenin herkesin sorumluluğunda olmasıdır. Toplam kalite yaklaşımı bir kişinin veya bir departmanın benimsemesi ve özveride bulunmasıyla başarılı olamaz. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin bir bütün olarak işletmelerde benimsenmesi ve diğer bütün ilkelere olduğu kadar takım çalışması ve tam katılım ilkesine de gereken önemin verilmesi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan noktalar olduğu unutulmamalı ve bu duruma gereken hassasiyet gösterilmelidir.

- Değişen müşteri istekleri ve teknolojinin gerisinde kalarak müşteri kaybına uğramak istemeyen işletmeler sürekli olarak araştırma içinde olmalıdır. Bu isteklere cevap vermek için üretim süreçlerinin sürekli olarak güncellenmesi ve olası değişikliklere karşı hassas bir yapıda olması gerekmektedir. TKY öğelerinden biri olan sürekli iyileştirme anlayışı, değişimin bir seferde büyük ölçekli olmasını değil, küçük adımlarla sürekli olmasını önermektedir. Zaman içerisinde orman ürünleri sanayi işletmeleri ciddi anlamda eski makina transferleri gerçekleştirmiş ve bu sebeple işletmeler müşteri isteklerine cevap veremeyen katı bir yapıda ayakta durmaya çalışmışlardır. Günümüzde bu yapı yeni yatırımlarla kırılmaya çalışılsa da tam olarak tamamlanmış değildir. TKY'yi benimseyen orman ürünleri işletmelerin öncelikle esnek bir üretim yapısına kavuşmak için yatırımlar yapmalıdır. Yeni yatırımlar sadece makina alımı değil, değişim sürecini yönetebilecek profesyonel insan ihtiyacını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Mevcut çalışanların sürekli eğitime tabi tutulması ve güncel değişimlerden haberdar olması gerekmektedir.

- Tüm bu TKY öğelerinin başarıyla yürütülebilmesi için yönetimin kalite yönetimi konusunda tam desteğinin olması ve süreci bizzat yönetmesi gerekmektedir. Yönetimin liderliği bu noktada önem arz etmektedir. Liderlik olmadan ve liderin TKY konusunda olumlu bir motivasyonu olmadan bu sürecin tamamlanması oldukça zordur. Bu nedenle üst yönetimin TKY felsefesine ve uygulamalarına duyduğu inanç son derece önemlidir.

Günümüz orman ürünleri işletmelerinin önemli bir kısmı aile şirketi şeklinde kurulmuş ve yönetilmektedir. Dolayısı ile yöneticiler profesyonellikten uzak şahsi beklentilerini her şeyin üzerinde tutan “tek adam” olma idealinden vazgeçmeyen katı bir tutum içindedirler. Bu tip yöneticiler değişimleri hayata geçirebilecek, insanları değişim hedefleri doğrultusunda davranmaya, yeni ve yaratıcı fikirler üretmeye ve değişimin bir parçası olmaya götürecek bilgi ve yetenekte değildirler. Bu tip işletmelerin profesyonel yapıya kavuşması için çalışanların yönetilmesinde liderlik kültürünü benimsemiş profesyonel yöneticileri istihdam etmeleri gerekmektedir.

- İşletmelerde çalışanların iş tatmininin yüksek olması verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Bu amaçla çalışanlarda iş doyumunu artırmak için yeterli maddi kazanç sağlanması, sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, ödüllendirme ve takdir uygulamaları, adil yönetim, açık görev tanımları, gelişme ve yükselme olanağı sağlanması gerekmektedir. Çalışma kapsamında iş doyumunu etkileyen TKY ögesinin önce insan anlayışı olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun doğal olduğu sayılan iş doyumunu faktörlerinin varlığının insana verilen değer bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. İstatistiki olarak anlamlı çıkmamakla beraber literatürde iş doyumunu etkilemesi beklenen diğer öğede çalışanların kararlara katılımıdır. Sonuçlar ışığında orman ürünleri sanayinde bu anlamda ciddi bir eksikliğin varlığı göze çarpmıştır. Bir diğer ifade ile bu sektörde çalışanlardaki ortak noktalardan birisi orta kademe çalışanlarının kalite yönetimi ve diğer yönetsel kararlarda fikirlerinin alınmayışdır. Bu noktada çalışanların fikirlerinin alınması iş doyumunu üzerinde dolayısı ile performans üzerinde önemli bir gelişme sağlayacaktır.

- İşletmelerdeki fiziksel ve organizasyonel ortamın çalışan performansı üzerindeki etkileri göz önüne alındığında bu alanda yapılan düzenlemelerin işletmelere katkıları ortaya konulabilecektir. TKY uygulayan işletmelerin sürekli olarak fiziksel ortamı düzenleyici faaliyetler içinde olma zorunluluğu vardır. TKY işletmelerin tüm faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesini öngörmektedir. Bu sayede tüm faaliyetlerde kalite yükselirken hatalar önlenmektedir, maliyetler azalırken verimlilik artmaktadır. İşletmelerde üretilen mal ve hizmetlerin, süreçlerin, işletme personelinin sürekli geliştirilmesi yoluyla, örgütsel performans iyileşmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde orman ürünleri sanayinde ciddi anlamda fiziksel çalışma ortamı problemleri göze çarpmıştır. Bu bağlamda işletmelerde insan-makina sistemlerinin eşgüdümünü sağlayan ergonomik tasarım ilkelerinin uygulanması gerekmektedir.

- İşgören motivasyonu ile performans yakından ilişkilidir. Yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile mümkün olacaktır. TKY'nin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Çalışan motivasyonunu artırmak amacıyla; çalışanların yönetsel anlamda fikirleri alınmalı, çalışanlara yetki ve sorumluluk devri yapılmalı, rekabet ortamı yaratılmalı, yönetici ve astlarla etkin bir iletişim ortamı sağlanmalı, işyerinde çalışma koşulları sağlıklı ve emniyetli olmalı, sosyal imkanlar yeterli olmalı, takdir ve ödüllendirme sistemi kurulmalı, çalışanlara yükselme olanağı yanında bilgi-beceri düzeyini artırıcı eğitimler verilmelidir. Bu düzenlemelerin başarıyla uygulaması sonucu motivasyon artışı dolayısı ile çalışan performansında ciddi bir artış sağlanacaktır.

- İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir. İşletmelerde stres kaynaklarının ortadan kaldırılmasına veya en az düzeye indirilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Bu amaçla ücret eşitsizliği, fazla iş yükü, gelecek korkusu, çalışanlar arası iletişim sorunları, yönetim baskısı, rol belirsizliği, fiziksel çevre yetersizliği, kararlara katılım eksikliği gibi stres kaynaklarının ortadan kaldırılması gereklidir.

- ISO 9000 KYS belgesi sahibi olarak TKY faaliyetlerini uyguladığını taahhüt eden işletmelerde ciddi problemlerinin olduğu görülmüştür. Çalışanlar işletmelerdeki önce insan anlayışı ve tam katılım uygulamaları ile ilgili yargılara düşük katılım göstermişlerdir. Ayrıca işletmelerin müşteri odaklı çalıştıkları ifadesine en yüksek katılım sağlanmıştır. Bu sebeplerle işletme yöneticileri müşterilerine verdikleri değer ölçüsünde çalışanlarına da önem vermeli ve çalışan isteklerini göz ardı etmemelidir.

6. KAYNAKLAR

- Açıkalın, A., 2000. İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi, Pegem-A Yayıncılık, Ankara, 172.
- Adebanjo, D. ve Kehoe, D., 2001. An Evaluation of Factors Influencing Teamwork and Customer Focus, Managing Service Quality, 11, 1, 49-56.
- Aguaya R., 1994. Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam, Çeviren: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul.
- Akgündüz, S., 2006. Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akın, B., Çetin C. ve Erol V., 1998. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul, 133 s.
- Akın, Ö., 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitapevi, Bursa. 246 s.
- Akıncı, Z., 2002. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4, 1-25.
- Aksu, G., Acuner, A. ve Tabak, R., 2002. Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55, 4, 271-282.
- Aktan, C.C., 1999. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: (3) İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayınları. İstanbul.
- Akyüz, K. C., 2000. Doğu Karadeniz Bölgesinde Yer Alan Küçük ve Orta Ölçekli Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinin Yapısal Analizi, Doktora Tezi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Akyüz, K.C., 2006. Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye Orman Ürünleri Sanayinin Rekabet Düzeyi, ZKÜ Orman Fakültesi Dergisi, 8, 9, 83-99.
- Akyüz, K.C., Balaban, Y., Gedik, T. ve Yıldırım, İ., 2006. Türkiye'nin Orman Ürünleri Dış Ticareti Üzerine Bir Araştırma, G.Ü. Orman Fakültesi Dergisi, 6, 2.
- Akyüz, K.C., Gedik, T., Yıldırım, İ. ve Balaban, Y., 2007. Bilanço Değerleri Yardımıyla Orman Ürünleri Sanayinin Durumunun İncelenmesi. S.D.Ü. Orman Fakültesi Dergisi, A, 1, 68-78.
- Alptekin, T., 1993. Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrol, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Anderson, J.C. ve Gerbing, D. W., 1984. The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions and Goodness of Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis, Psychometrika, 49, 155-173.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. Psychological Bulletin, 103, 411-423.
- Anonim, 1993. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kılavuzu, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- Arbuckle, J. L., 1997, Amos User's Guide (Version 3.6), Chicago, IL: SPSS.
- Ardahan, F., 1997. Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları, Akdeniz Üniversitesi Sos. Bil. M.Y.O., Antalya.
- Aslan, M., 1995. Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları, Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ataman, G., 2002. İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, 2. Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul. 710 s.
- Ataoğlu, A., İçmeli, C. ve Özçetin, A., 2000. Hekimlerde Mesleki İş Doyumu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Düzce Tıp Fakültesi Dergisi, 2, 17-34.
- Atayeter, C. 1993. Kalite ve Yönetim, Verimlilik Dergisi.
- Aydın, S., 2007. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, S., 2003. Sağlık işletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler – Ankara Numune Hastanesinde Bir Uygulama Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, GÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, S., 2000. İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 3, 49–78.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E., 2006. Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. SDÜ İİBF Dergisi, 11, 1, 63-84.
- Babacan, M. 2000. İş Tatmini ile TKY İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y., 1988. On the Evaluation of Structural Equation Model, Journal of the Academy of Marketing Science, 16, 74-94.

- Bal, C.G., 2006. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde TSE:EN:ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Balaban, Y., 2007. Orman Ürünleri Sanayi ve Ekonomik Büyüme, Yüksek Lisans Tezi, KTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Balcı, A., 2000. Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 108 s.
- Baltaş, A., 1998. Stres ile Başa Çıkma Yolları ve İş Hayatında Stres. IX. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. İstanbul: Psikologlar Derneği Yayınları No: 15.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z., 1999. Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitapevi, İstanbul. 324s.
- Baron, R.A. ve Greenberg, J., 2006. Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work. Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall p. 800.
- Başaran, İ. E., 2000. Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü), Feryal Matbaası, Ankara. 424 s.
- Baysal, A.C., 1993. Çalışma Yaşamında İnsan, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Fakülte Yayın No: 225.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., 1996. Davranış Bilimleri 2. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul. 364 s.
- Bedük, A. 2005. Modern Yönetim Teknikleri, Gazi Kitapevi, Ankara. 278 s.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G., 1980. Significance Tests and Goodness-Of-Fit in The Analysis of Covariance Structures, Psychological Bulletin, 88, 588-606.
- Bentler, P.M., 1995. EQS Structural Equations Program Manual, Encino, Multivariate Software, CA.
- Bentler, P.M. ve Wu, E.J.C., 1995, EQS for Windows User's Guide. Encino, Multivariate Software, CA.
- Besterfield, H.D. 1999. Total Quality Management, Carol Newjersey.
- Bingöl, D. 1997. Personel Yönetimi, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul. 223 s.
- Bolat, T. 2000. TKY Konaklama İşletmelerinde Uygulanması, Beta Yayın. İstanbul. 26 s.

- Boyas, J. ve Wind, L.H. 2010. Employment-Based Social Capital, Job Stress, and Employee Burnout: A Public Child Welfare Employee Structural Model. Children and Youth Services Review, 32, 380-388.
- Boysan, M, 2007. Çok Örneklemli Yapısal Eşitlik Modelleri, Yüksek Lisans Tezi, YÜ Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Budak, G., 2004. İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, Beşinci Baskı, İzmir. 659 s.
- Bulut, F., 2003. Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, AÜ., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Büyüköztürk, Ş. 2008. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Pegem-Akademi. ISBN:975-6802-74-X. Ankara. 201 s.
- Byrne, B. M., 2001. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, NJ: LEA, London.
- Cai, S., 2009. The Importance of Customer Focus for Organizational Performance: A Study of Chinese Companies. International Journal of Quality & Reliability Management. 26, 4, 369-379.
- Chao, C. ve Cheng, B., 2009. Relationship Among Personality Traits, Leadership Behavior, and Job Stress in Nurses in Yunlin, Taiwan. China. USA Business Review, 8, 4, 51-57.
- Cheng, E.W.L., 2001. SEM Being more Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research, Journal of Management Development. 20, 7, 650-667.
- Chin, K.S., Pun, K.F., Ho, A.S.K. ve Lau, H., 2002. A Measurement- Communication- Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 12, 4, 365-382.
- Cındık, H., Top, Y., Karayılmazlar, S. ve Akyüz, K.C., 1999. Orta ve Büyük Ölçekli Orman Ürünleri Sanayinde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Mevcut ve Potansiyel Durum Analizi (Karadeniz Bölgesi Örneği), Tr. J. of Agriculture and Forestry, 23, 315-322.
- Cura, H., 2008. Toplam Kalite Uygulamalarının Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Ankara İlinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Çarıkçı, İ.H., 2001. Çalışanlarda İş tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, MPM Verimlilik Dergisi, 4, 161-178.

- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke – Süreç – Uygulama. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 2.Baskı, Yayın No:1094. 124 s.
- Daenzer, B.E., 2009. Quantitative Correlation of Leadership Styles and Job Stress in a Midwest United States Auto Company. Doktora Tezi, University Of Phoenix.
- Davis K., 1988. İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış. Çeviri. Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul. 761 s.
- Demirel, Y., Yalçın, İ ve Şamiloğlu, F., 2000. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, Mercek Dergisi, 5, 18, 24-37.
- Demirkan, M., 1997. “TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri”, Değişim Yayınları, Sakarya. 286 s.
- Diken, A., 1995. Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dişkaya, A.M., 2006. Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, E. 2002. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Akademyplus Yayınları İkinci Baskı, Ankara. 176 s.
- Donnelly, M., 1994. Managing People and Quality in a Climate of Change, Managing Service Quality, 4, 4, 41-44.
- Edvardsson, B. ve Gustavsson, B.O., 2003. Quality in The Work Environment: A Prerequisite For Success İn New Service Development. Managing Service Quality, 13, 2, 148-163.
- Efil, İ., 1995. Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 110. Bursa. 29 s.
- Ellez, A. M., 1999. Öğretim Elemanı Stresi ve Başarı Güdüsü, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erdal, M.B., 2009. İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Erdem, N., 2006. Toplam Kalite Yönetimi ve Gazi Fişek Fabrikası Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., 2004. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5, 1, 17-26.
- Erdoğan, İ., 1991. İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 1997. İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul.
- Eren, E., 2004. Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul. 632 s.
- Ergen, Y., 2009. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Ergene, T., 1994. Müfettiş Adaylarının İş Doyumu Düzeyleri, I. Eğitim Bilimleri Kongresi Kitabı, Çukurova Üniversitesi, 2, Adana, 697-706.
- Ergun, G., 2008. Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Erkan, N., 2003. Ergonomi: Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği, MPM Yayınları No: 373, Ankara. 316 s.
- Erkan, N., Alakavuk, D.Ü. ve Tosun, Y.Ş., 2008. Gıda Sanayinde Kullanılan Kalite Güvence Sistemleri. Journal of Fisheries Sciences. 2, 1, 88-99.
- Erkmen T. ve Şencan H., 1994. Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 23, 2, 107- 125.
- Erkutlu, H.V. ve Chafra, J., 2006. Relationship Between Leadership Power Bases And Job Stress Of Subordinates: Example From Boutique Hotels, Management Research News. 29, 5, 285-297.
- Eroğlu, E. 2003. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi, Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersen, H., 1997a. Toplam Kalite ve Etkin Olmanın Yolu, Sim Yayınları, İstanbul, 223 s.
- Ersen, H., 1997b. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. Sim Matbaacılık, İstanbul. 119 s.
- Ertuğrul, İ., 2006. Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri, Ekin Kitabevi, 2. Baskı, Bursa. 394 s.
- Feigenbum, A. V., 1983. Total Quality Control, McGraw-Hill Inc, 3rd Edition. 863 s.

- Fındıkçı, İ., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın, İstanbul. 412 s.
- Flynn, B., Schroeder, R.G. ve Sakakibara, S., 1994. A Framework For Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument, Journal of Operations Management, 11, 4, 339-366.
- Flynn, B.B., Sakakibara, A.S. and Schroeder, R.G., 1995. Relations Between JIT and TQM: Practice on Performance and Competitive Advantage, Decision Science, 26, 5, 13-25.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F., 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18, 1, 39-50.
- Garvin, D. A., 1988. Managing Quality, The Free Press, Newyork.
- Garvin, D. A., 1996. Competing on the Eight Dimensions of Quality, IEEE Engineering Management Review, Spring, 24, 1, 15-23.
- Gedik, T., 2010. Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışan Performansının Belirlenmesi ve Artırılmasına Yönelik Alan Çalışması, Doktora Tezi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Gökdeniz, İ. 2005. Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 173-189.
- Gümüştekin, G.E. ve Öztemiz, A.B., 2004. Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 61-85.
- Günbatan, A., 2006. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Gündoğdu, E., 1997. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Eğitiminin Yeri ve Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hancock, G. R. ve Mueller, R. O., 2006, Structural Equation Modeling : A Second Course. Greenwich, CT: Information Age Publishing, Inc. 432 s.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C., 1998. Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, NewJersey. 518 s.
- Halis, M., 2004, Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları, Roma Yayınları, Ankara.

- Hox, J.J. ve Bechger, T.M., 1998. An Introduction to Structural Equation Modeling. Family Science Review, 11, 354-373.
- Hu, L.T. and Bentler, P.M., 1995. Evaluating Model Fit, Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications, Thousand Oaks, CA:Sage. 76-99.
- Igalens, J. ve Roussel, P., 1999. A Study Of The Relationships Between Compensation Package, Work Motivation And Job Satisfaction. J. Organiz. Behav. 20, 1003-1025.
- Imai, M., 1986. Kaizen, The Key To Japan's Competitive Success, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Imai, M., 1994, "Kaizen", BRISA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş., 275 s.
- Imai, M., 1999. Kaizen. Kalder Yayınları 4. Baskı, No:21 Mavi Tanıtım ve Pazarlama, İstanbul. 275 s.
- Ishakawa K., 1995. Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları No:7, İstanbul.
- Işıkhan, V., 1999. Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stresi Faktörleri. Amme İdaresi Dergisi, 32, 2, 43-57.
- İmamoğlu, S.Z., Keskin,H. ve Erat, S., 2004. Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Yönetim ve Ekonomi, 11, 1, 223-238.
- İnce, C., 2007. Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D., 1996, LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kalaycı, Ş. 2009. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım. ISBN: 975-9091-14-3. Ankara, 426 s.
- Kaptan, K.B., 2007. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kasnaklı, B., 2002. Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (balanced scorecard). Verimlilik Dergisi, 2, 131-152.
- Kavrakoğlu, İ., 1997. Kalite Cep Kitabı, 5. Basım, Kal-Der Yayınları, No:3, İstanbul. 79 s.
- Kayadibi, F., 1998. Din ve Kalite, Standard Dergisi, 37, 434, 70-76
- Kline, P., 1995. An Easy Guide to Factor Analysis, Routledge Pres, London. 195 s.

- Kobu, B., 1987. Endüstriyel Kalite Kontrolü, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3425, 2. Baskı, İstanbul. 495 s.
- Kobu, B., 1994. Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 260, 8. Baskı, İstanbul. 576 s.
- Koçel, T., 1998. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul. 514 s.
- Konukçu, M., 2001. Ormanlar ve Ormancılığımız. DPT, Yayın No:2630, 108-115.
- Kovancı, A., 2004. Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, Sistem Yayıncılık, Üçüncü Baskı, İstanbul, 502 s.
- Kudo, Y., Kido, S., Shahzad, T., Shida, K., Satoh, T. and Aizawa, Y., 2010. Enhancing Work Motivation for Japanese Female Nurses in Small to Medium-Sized Private Hospitals by Analyzing Job Satisfaction. Tohoku J. Exp. Med., 220, 237-245.
- Kuğuoğlu, İ., 1998. Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Kutal, G. ve Büyükuslu, A.R., 1996. Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- Mak, B. L. ve Sockel, H., 2001. A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation And Retention. Information & Management, 38, 5, 265-276.
- Mehta, R., 2000. Impact of Leadership Style on Channel Partner Motivation, Journal of Marketing Channels, 7, 3, 121-153.
- Möröydor, B., 2006. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim ve HACCP Sistemleri Entegrasyonu ve İşletmelere Sağladığı İyileştirmelerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Neale, M. C., 1997. Mx: Statistical Modeling. 3rd ed. Richmond, VA: Virginia Commonwealth University.
- Omar, R., Zailani, S., Sulaiman, M. ve Ramayah, T., 2006. Supplier Involvement, Customer Focus, Supply Chain Technology And Manufacturing Performance: Findings From A Pilot Study. IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 876-880.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T., 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 245-258.
- Önol, A., 1993. ISO 9000 Genel Tanıtım, İstanbul TMMOB.

- Özcan, G., 1994. Gıda İşletmelerinde ISO 9000, 3. Milli Süt ve Süt Ürünleri Sempozyumu Kitabı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No. 548. Ankara.
- Özgör, B., 2008. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, A. Y., 1993. Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Öztürk, T., 2006. İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kâğıthane-Levent Uygulaması), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk Z. ve Dündar H., 2003. Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4, 2, 57-67.
- Park, S.M. and Rainey, H.G., 2008. Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies, International Public Management Journal, 11, 1, 109-142.
- Patel, C., 1989. Stres Management, Vermilion Pres, London.
- Pekdemir, İ.M., 1992. İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vakalar, İstanbul.
- Peker, Ö., 2000. Müşteri Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Yeni Bir Anlayış Toplam Kalite Yönetimi, T.C. Ziraat Bankası Yayınları, Yayın No:4, Ankara.
- Prabhu, V.B. ve Robson, A., 2000. Impact of Leadership and Senior Management Commitment on Business Excellence: An Empirical Study in The North East of England, Total Quality Management & Business Excellence, 11, 4, 399-409.
- Quarstein, V.A., McAfee, B.R. ve Glassman, M., 1992. The situational Occurrences Theory of Job Satisfaction, Human Relations, 45, 859-873.
- Rand, J.R., 1997. Kalite ve Öğrenme, Executive Excellence Dergisi, Rota Yayınları, 8, 11-12.
- Renaud, S., 2002. Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada. International Journal of Manpower, 23, 2, 137-150.
- Rowden, W.R. ve Conine, T.C., 2005. The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks, Journal Of Workplace Learning, 17, 4, 215-230.
- Saal F.A. ve Knight P.A., 1988. Industrial and Organisational Psychology. Science and Practica Brooks/Cole Publisher.
- Sabuncuoğlu, Z., 2005. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa. 363 s.

- Saçlı, C., 2007. Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi-Panel Mobilya Üreten Bir İşletmede Çerçeve Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Saran, U. ve Göçerler, A., 1998. Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Türk İdare Dergisi, 70, 421, 256-258.
- Schermerhorn, J. R., James G. H. ve Richard N. O., 2000. Organizational Behavior. John Wiley & Sons Inc. 7th Ed., New York. 421 s.
- Serin, H., 2004. Organize Sanayi Bölgelerindeki Mobilya Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Doktora Tezi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Serinkan, C. 2008. Liderlik ve Motivasyon. Nobel Yayın Dağıtım. ISBN: 978-605-395-081-3. Ankara. 274 s.
- Sharma, S. 1996. Applied Multivariate Techniques, John Wiley& Sons Inc., Newyork.
- Schoderbek P.P., Cosier R.A. ve Aplin J.C., 1991. Management, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- Slatter, R., 2000. Jack Welch ve General Electric'in Yolu, Efsanevi Ceo'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları, İstanbul. 294 s.
- Sousa, R., 2003. Linking Quality Management to Manufacturing Strategy: An Empirical Investigation of Customer Focus Practices. Journal of Operations Management, 21, 1-18.
- Soysal, A., 2009. Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14, 2, 333-359.
- Summerfield, B., 2007. Desk rage! Certification Magazine, 9, 2, 4.
- Swift, J. A., Ross, J. E. ve Omachonu, V. K., 1998. Principles Of Total Quality. St. Lucie Pres, Boca Roton, Florida, Second Edition. 493 s.
- Şahin, A., 2004. Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 521-547.
- Şehribanoğlu, S., 2005. Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Şimşek, M., 2000. Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Yayınları, İstanbul, 314 s.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., 2008. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (Geliştirilmiş 6. Baskı), Gazi Kitapevi, 552 s.

- Şimşek, M., 2004. Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Kitapevi, Dördüncü Baskı, Şubat, Ankara, 584 s.
- Şimşek, M., 2006. Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü. Babıâli Kültür yayıncılık, ISBN:975-8486-32-2. II. Baskı. İstanbul, 316 s.
- Şimşek, Ö.F., 2007. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ekinoks Yayınları. ISBN:9944-495-07-7. Ankara, 212 s.
- Tahtabaş, M., 2009. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tam, T.S.K ve Mong, L.P.K., 2005. Job Stress, Perceived Inequity and Burnout Among School Social Workers in Hong Kong. International Social Work 48, 4, 467–483.
- Tamam, S., 2005. İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tanrıverdi, S., 2007, Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarlığ, Y.T., 2006. Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tezcan, C., 2008. Yapısal Eşitlik Modelleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Top, S., 2009. Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı. Beta Basım Yayım. İstanbul, 457 s.
- Top, Y. ve Akyüz, İ., 2009. Türk Orman Ürünleri Sanayi'nde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları. SDÜ Orman Fakültesi Dergisi. 2, 104-118.
- Torun, A., 1997. Stres ve Tükenmişlik. Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 43-53.
- Tunçkanat, F.H., 2007. An Application of Structural Equational Modelling on Fertility in Metropolitan Areas of Turkey. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Nüfus Araştırma Enstitüsü, Ankara.
- TÜİK, 2010, Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2008, T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu, 139.
- Türker, A.R., 2003. Yüksek Öğretimde Kalite, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi (e-dergi), 3, 4.

- Tzeng, H.M., Ketefian, S. ve Redman, R.W., 2002. Relationship of Nurses' Assesment of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Patient Satisfaction with Nursing Care, Int. J. Nurs. Stud, 39, 79-84.
- Ulukuş, K.S., 2005. Polis, Stres Verimlilik ve Baş Etme Yolları, Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 1, 137-154.
- URL 1. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, [http://www.standartkalite.com/ iso9001_nedir.htm](http://www.standartkalite.com/iso9001_nedir.htm), 08.02.2010.
- URL 2. ISO 9001:2000 Tarihsel Gelişimi. [http://www.aycertkalite.com /iso9000_ tarihi.htm](http://www.aycertkalite.com/iso9000_tarihi.htm), 08.02.2010.
- URL 3. ISO 9001:2000 Kalite Güvence Yönetimi. [http://www.pendik.bel.tr/UserFiles/ ISO_9001_KAL% C3% 84% C2% B0TE_GuVENCE_SISTEMI_%20REHBERI.pdf](http://www.pendik.bel.tr/UserFiles/ISO_9001_KAL% C3% 84% C2% B0TE_GuVENCE_SISTEMI_%20REHBERI.pdf). 09.02.2010.
- URL 4. Üniversite Öğretim Elemanları İçin Performans Değerlendirme Model Önerisi <http://www.memurlar.net/haber/6087>. 02.02.2010.
- Uyargil, C. 1994. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İÜ. İşletme Fakültesi Yayın No. 262, İstanbul.
- Üçüncü, K., Akyüz, İ., Aydın, A. ve Taşdemir, T., 2008. Stres Kaynaklarının ve Diğer Bazı Faktörlerin Akademik Performans Üzerine Etkilerinin İncelenmesi ve Performansın Geliştirilmesi. KTÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi Sonuç Raporu. Trabzon.
- Üreten, S., 1998. Üretim İşlemler Yönetimi, Türk Hava Kurumu Basımevi, Ankara.
- Webb, K., 2007. Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation and Performance. Christian Higher Education, 6, 1, 53-71.
- Weisman, C.S. ve Nathanson, C.A., 1985. Professional Satisfaction and Client Outcomes. A Comparative Organizational Analysis. Med. Care, 23, 1179-1192.
- Williams, E.S., Konrad, T.R., Scheckler, W.E., Pathman, D.E., Linzer, M., McMurray, J.E., Gerrity, M. ve Schwartz, M. 2001. "Understanding physicians' Intentions To Withdraw From Practice: The Role Of Job Satisfaction, Job Stress, Mental and Physical Health", Health Care Manage Review, 26, 1, 7-19.
- Yağar, H. 2007. Toplam Kalite Yönetimi ile Organizasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yayla, N., 1992. Kaizen. Önce Kalite Dergisi. Kalder Yayını, 1, 1.
- Yazıcı, S., 1994. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yenersoy, G., 1997. Toplam Kalite Yönetimi "Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım". İstanbul: Rota Yayıncılık. 216 s.
- Yıldırım, Ş., 2006a. Emniyet Teşkilatı Çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmesi İstanbul Emniyet Müdürlüğü Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Yıldırım, Y., 1999. Sağlık Bakanlığına Bağlı Genel Hastanelerde Çalışan Hastane Yöneticilerinin İş Doymu. Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, D.Ş., 2006. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, E. F., 2006. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Yılmaz, M., 2007. Kalite Yönetim Sisteminin İş Doymuna Etkisi: Kalite Belgesi Bulunan ve Bulanmayan Matbaa İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, E., 1994. Özelleştirmenin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, B., 1998. Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım, Verimlilik Dergisi, 2.

7. EKLER

EK 1. Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Örgütler, insan gereksinimlerini karşılamaya yönelik mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulmuşlardır ve bu amaçları yerine getirirken en önemli kaynakları olan işgücünün, en etkin ve verimli şekilde kullanılması başarıları için en önemli etmenlerden birisidir. Örgütlerin başarıları, işgörenlerin ve yöneticilerin başarılarına bağlıdır. İşgörenlerin amaç ve beklentilerinin, örgütün amaç ve beklentileri ile örtüşmesi başarıya ulaşmalarının ön koşullarından biridir.

İşletmelerde, klasik yönetim anlayışından vazgeçilip, modern yönetim anlayışının benimsenmesiyle birlikte, işletmenin başarısı için işgücünün de teknoloji kadar önemli olduğu yöneticilerce ön plana çıkartılmıştır. İşletmelerde insanın ön plana çıkması, insan kaynakları departmanının oluşturulmasını ve buna bağlı olarak, insanları yönlendirici ve verimlerini arttırıcı birçok çabanın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Oluşturulan bu anket vasıtasıyla Orman Ürünleri Sanayinde çalışan işçi ve yöneticilerin performanslarını etkileyen faktörler belirlenerek çalışan performansını arttıracak önlemlerin alınması aşamasında sanayicilere yol gösterilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde doktora çalışması olarak planlanmıştır. Anket uygulanacak işletmeler seçilirken, sektörün önde gelen markalarına ait fabrikalar dikkate alınmış ve uygulamaya geçilmiştir.

Anketten elde edilen sonuçlar değerlendirilirken **işletme ismi veya çalışan ismi kesinlikle kullanılmayacak**, sonuçlar ülke genelinde toplanan diğer anketlerle birlikte istatistik değerlendirmeye tabi tutulacak ve orman ürünleri sektörü için önerilerde bulunulacaktır.

Çalışmamıza ayırdığınız zaman ve yaptığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

ANKET FORMU

Yaşınız

İşletmedeki toplam çalışan sayısı

| | | |
|-------------------------|------------|--|
| Eğitim Durumunuz | Okuryazar | |
| | İlköğretim | |
| | Lise | |
| | Yüksekokul | |
| | Üniversite | |
| | Lisansüstü | |

| | | |
|---------------------|-------|--|
| Cinsiyet | Erke | |
| | Bayan | |
| Medeni Durum | Evli | |
| | Bekar | |
| | Diğer | |

| | | |
|-----------------------------------|-----------------------|--|
| İşletmenin ortaklık yapısı | Tek Kişi | |
| | Yerel Ortaklı | |
| | Uluslar Arası Ortaklı | |

| | | |
|------------------------|---------------|--|
| Ücretiniz (YTL) | 0-599 | |
| | 600-899 | |
| | 900-1.099 | |
| | 1.100-1.299 | |
| | 1.300-1.499 | |
| | 1.500 ve üstü | |

| | | |
|---------------------------------|------------------|--|
| İşletmenin hukuki yapısı | Tek kişi işl. | |
| | Limited Şti | |
| | Anonim Şti | |
| | Kolektif Şti. | |
| | Komandit Şti. | |
| | S. Böl. Komandit | |

| | | |
|---|------------|--|
| İşletmede toplam çalışma süreniz (yıl) | 0-5 | |
| | 6-10 | |
| | 11-20 | |
| | 21 ve üstü | |

| | | | | |
|---------------------------------|--|--|--------------------------------------|--|
| İşletmedeki pozisyonunuz | Üst kademe (İşletme sahibi, müdür, müdür yrd.) | | Bu pozisyonda çalışma süreniz | |
| | Orta kademe (Mühendis, Bölüm sorumlusu) | | | |
| | Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri) | | | |
| | İşçi | | | |

1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Müşterilerin mamulümüz hakkındaki şikayet, görüş ve düşüncelerine ait bilgiler toplanır ve değerlendirilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Yeni ürün tasarımında müşteri gereksinimlerine önem verilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Müşterilerinizin ürün kalitenizle ilgili tatmin derecesi yüksektir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Firmanız müşteri isteklerini ön planda tutmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Müşteri beklentisi doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesi geliştirilmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | İşletmemiz düzenli olarak müşteri tatmini için araştırmalar yapar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | İşletmemiz müşteri odaklı çalışmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Kalite amaçları müşteri istekleri doğrultusunda belirlenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için sürekli geziler düzenlenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Müşteri şikayetlerini çözümlenebilecek bir yönetim ekibi oluşturulmuştur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | İşletme bünyesinde toplantılar düzenleyerek müşterilerin sorunlarını direkt olarak öğrenmek gereklidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Müşterilerimizin miktar ve ürün karakteristiği bakımından şu andaki ve gelecekteki isteklerini biliyoruz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 13 | İşletmemizde ihtiyaçlar ve işgücü, müşteri istekleriyle etkili olarak yayılmıştır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Yeni ürün dizaynında ve servis işlemlerinin yapılmasında müşterilerimizin isteklerini göz önünde bulundururuz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik ve düzenli olarak ölçülür | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | İşyerinde, çıkarlarım gözetilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İşyerinde fikirlerime saygı duyulur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | İşyerinde, çalışanlar geçici sürelerde farklı bölümlerde görevlendirilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | İşyerinde, ana işim yanında farklı görevlerimde vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | İşyerinde, işçilere bilgi ve becerilerini yükseltici eğitimler verilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | İşyerinde, işçilere motivasyon artırıcı faaliyet fırsatı verilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | İşyerinde, yöneticilerin tutumu adildir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Bütün çalışanlar için iyi bir kariyer planlama, eğitim ve proses gelişimi vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | İşçi esnekliği, çok yönlülük ve eğitimler performans gelişiminin desteklenmesi için aktif olarak kullanılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | İşletmemiz, tedarikçilerin kalite ile ilgili faaliyetlerine sürekli olarak katılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Üst yönetim kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Üst yönetim çalışanların kalite yönetimine bağlılığını artırmak için cesaret verir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Çalışanlar kalite yönetimi faaliyetlerine katılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | İşletmemizde kalite ile ilgili şikayetler dinlenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Firmamızın tüm kısımları koordineli bir ortamda birlikte çalışırlar ve temas halindedirler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Firmamızda çalışanların kalite yönetimine katılımlarını artırmak için prim sistemi uygulanmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Sorunların çözümünde ekip çalışması uygulanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Çalışanlar firmanın başarısı için her türlü gayret ve çabayı sarfeder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | İşyerinde, karar alınırken düşüncelerime önem verilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | İşyerinde, sadece verilen görevleri yaparım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | İşyerine karşı kendimi sorumlu hissederim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Çalışanlar kalitenin kendi sorumluluklarında olduğunu bilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Üretim ve serviste meydana gelen hataları belirlemek, analiz etmek ve ortaya çıkmalarını önleyici tedbirler alınmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | İşyerinde sürekli olarak kaliteyi artırıcı faaliyetler uygulanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 40 | İşyerinde değişimler büyük hacimlerde yapılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Yeni ürünler üretilmeden önce iyice denenir ve gözlenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | İşletmemiz süreç kontrol ve geliştirme için PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) kullanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | İşletmemizdeki kalite sistemi sürekli olarak geliştirilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | İşletmemizde kriz zamanında reaksiyon verme yerine sürekli iyileştirme yolu izlenmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Üst yönetim, kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Üst yönetim, kalite ile ilgili kavram ve teknikler hakkındaki bilgilerini sürekli günceller | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Üst yönetim, stratejik önemi olan toplantılarda kalite ile ilgili konuları tartışır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Üst yönetim, uzun dönem işletme başarısını gözetir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Üst yönetim, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü ve amaç tutarlılığı içindedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Üst yönetim, çalışanlara yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlamaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53 | Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 | Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 | Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57 | Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58 | Çalışanların fark edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların kalite yönetimine sadakatini teşvik eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59 | İşyerimde yaptığım işle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahibim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60 | Çalışma ortamdaki gürültü şiddetinin fazlalığı performansımı düşürür | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61 | Çalışma ortamının yetersiz aydınlatılması sebebiyle performansım düşmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62 | Çalışma ortamı kışın yeterince ısıtılmadığından performansım düşmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63 | Çalışma ortamı yazın çok sıcak olduğundan performansım düşmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 64 | Çalışma ortamı çok kalabalık olduğundan performansım düşmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65 | Çalışma ortamımı sağlıklı ve güvenli bulmamaktayım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66 | Çalıştığım işle ilgili olarak iş kazalarına karşı gerekli tedbirler alınmaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67 | Çalışma koşulları işimde verimsiz olmama sebep olur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68 | Fabrikada iyi bir çalışma ortamı yoktur (oda, klima, teknik donanım vb.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69 | Toplumda "saygılı bir kişi" olma şansı verir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70 | Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71 | Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansım vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72 | Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahibim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 73 | Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansım vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74 | Kendi kararlarımı bana uygulama şansı verir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75 | Bu fabrikada çalışmaktan gurur duyuyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76 | Ücret benim için en önemli tatmin aracıdır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77 | Şu an aldığım ücretten memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78 | Ücretimi eğitim, bilgi, yeteneklerime uygun buluyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79 | İşyerimde bana yapabileceğimden fazla iş verilmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 80 | İşimle ilgili olarak gelecek korkum vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81 | İhtiyaç duyduğumda arkadaşlarımdan yardım alamıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 82 | İş kazalarından dolayı kendimi güvende hissetmiyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 83 | İşyerimde yöneticiler tarafından otoriter baskı uygulanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 84 | Görevimle ilgili sorumluluklarım açık değildir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 85 | İşyerimin fiziksel çevresi çalışmak için uygun değildir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 86 | Çalışma arkadaşlarımla aramda devamlı problemler oluşmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 87 | İşimi severek yapmıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 88 | Üzerimde işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 89 | İşyerimde çalışanlar arasında ücret dengesizliği olduğunu düşünüyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 90 | Çalışanlar arasında dedikodu yaygındır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Açıklamanız:.....
.....
.....

TEŞEKKÜRLER.....

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Ankara'da tamamladı. 1998 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde yüksek öğrenimine başladı. 2002 yılında mezun oldu ve aynı yıl içinde KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği ABD'de, yüksek lisans eğitimine başladı. 2005 yılı Ocak ayında mezun oldu. Aynı yıl KTÜ Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Orman Endüstri Makinaları ve İşletme ABD'na Araştırma Görevlisi olarak atandı. Yine aynı yıl KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği ABD'de doktora eğitimine başladı. Evli ve bir çocuk babası olan Aytaç AYDIN, iyi derecede İngilizce bilmektedir.