

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri

The Impact of Total Quality Management Practices on Non-Financial Performance Perceptions

Fetullah EVLİYAĞLU

İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
Türkiye
fetullahevliyaoglu@hotmail.com

Enis HEMEDOĞLU

İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
Türkiye
enishemedoglu@hotmail.com

Özet

Bu araştırma, toplam kalite yönetimi uygulamalarının şirketin finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla taşınmaktadır. Araştırma turizm, ulaşım, inşaat, gıda ve teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren 5 firmanın kalite departmanında yapılmış olup bu departmanda çalışanlara anket uygulanmıştır. Yapılan faktör analizine göre toplam kalite yönetimi için “liderlik ve sürekli gelişim”, “müşteri odaklılık” ve “paydaş katılımı” boyutları ve finansal olmayan performans algısı için “müşteri perspektifi”, “inovasyon ve öğrenme perspektifi” ve “iç süreçler perspektifi” boyutları bulunmuştur. Toplam kalite yönetimi boyutlarından müşteri odaklılık ile finansal olmayan performans algısı boyutlarından müşteri perspektifi ve inovasyon ve öğrenme perspektifi boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yapılan regresyon analizine göre toplam kalite yönetimi boyutlarından müşteri odaklılık, finansal olmayan performans algısı boyutlarından inovasyon ve öğrenme perspektifi üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Diğer boyutlar arasında ilişki ve etki bulunamamıştır.

Anahtar kelimeler: Toplam kalite yönetimi, finansal olmayan performans, müşteri odaklılık, kurumsal karne

Abstract

This study examines the effect of total quality management applications on non-financial performance perceptions of employees. The research applied by surveys on employees in quality departments of five companies which have businesses in the field of tourism, transportation, construction, food and technology. “Leadership and continuous improvement”, “customer focused” and “stakeholder participation” dimensions for total quality management and “customer perspective”, “innovation and learning perspective” and “internal processes perspective” dimensions for non-financial performance are derived from factor analysis. Customer focus, one of the total quality management, has significant relationship with customer perspective and innovation and learning perspective of non-financial performance. Customer focus

dimension of total quality management has a significant negative effect on innovation and learning perspective of non-financial performance. There are no relationships between the rests of the dimensions.

Keywords: *Total quality management, non-financial performance, customer focus, balanced scorecard*

Giriş

2000’li yılların yüksek rekabetçi pazarında, geleneksel örgüt yönetim modelleri artık uygun stratejiler olarak kabul edilemez durumdadır. (Rezaei, Çelik ve Baalousha, 2011). 21. yüzyılın rekabet ortamı verimliliği, yüksek hizmet seviyesini, hızlı cevap verebilmeyi ve yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmayı gerektirir (Lin ve Diğ., 2005). Çevre koşullarının hızla değiştiği bu ortamda işletmeler rekabet avantajlarını sürdürebilecek stratejileri oluşturmak için kalite yönetimine odaklanmaktadır. Kalite yönetim programları, imalattan hizmet endüstrilerine, kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan sektörlere kadar küresel olarak uygulanmıştır (Anderson, Jerman ve Crum, 1998) ve bu uygulamalarda kalitenin temel tüketim etkeni olduğu görülmüştür (Wang, Chen ve Chen, 2011).

İşletmelerin ana hedefi olan sürdürülebilirliğin sağlandığından emin olunabilmesi için işletmeler performans değerlerini temel almaktadır. Performans ölçümü etkin yönetim için kritik bir faktördür, bu da bizi ölçülmeyen şeyler geliştirilemez gerçeğine götürmektedir (Salaheldin, 2009). Performans ölçümü konusunda yapılan araştırmaların çoğunda finansal performansa odaklanılmasına rağmen son yıllarda yapılan çalışmalarda (Vinuesa ve Hoque (2011), Malik ve Diğ. (2010) finansal olmayan performans ölçümleri de kullanılmaktadır. Kalite yönetiminin de çok farklı sektörlerde küresel olarak uygulanması kalite yönetiminin performansının ölçümünü kolaylaştırmaktadır. Fakat bu alanda daha önce yapılmış toplam kalite uygulamaları araştırmalarının çoğu gelişmiş ülkelerde yapılmıştır (Salaheldin, 2009) ve finansal performans ölçümleri ağırlıklı olarak kullanılmıştır. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada Türkiye’de ve finansal olmayan performans ölçümü üzerine odaklanılmıştır.

Bu çalışmada ikinci bölümünde toplam kalite yönetimi ve finansal olmayan performans ve bunlar arasındaki ilişki, üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi ve dördüncü bölümde araştırma bulguları ve son bölümde de sonuçlara yer verilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramı, bilimsel yönetimin kurucularından sayılan Taylor zamanından beri gündemde olan bir konudur (Öztemel, 2001). Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Frank ve Lillian Gilberth, Henry Gantt gibi klasik teorisyenler ürünleri daha iyi ve daha verimli nasıl yapacakları konusunda düşünümleridir (Lemak ve Satish, 1997). Endüstrinin gelişimiyle beraber kendini her alanda hissettirmiş, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşması ve sürekli gelişmesi ile de ürün ve hizmet üretiminde kalite temel amaç olarak algılanmaya başlamıştır. Kalite kavramı ile ilgili olarak çeşitli zamanlarda uzmanlar tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Buna göre kalite Juran’a göre kullanıma uygunluk, Crosby’ye göre şartlara uygunluk, Taguchi’ye göre ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimum kayıp, Feigenbaum’a göre ise müşteri beklentilerinin tatminidir (Hemedoğlu, 2012).

Kaya (2003, s. 57) kalite kelimesinin Latince’de “Nasıl Oluştugu?” anlamına gelen “Gualis” kelimesinden türediğini belirtmektedir. Kobu (1998, s. 471) kaliteyi

mutlak anlamda en iyi olarak değil fakat amaca uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır. Mükemmel kalitenin maliyet, sunum, çevrim süresi ve esneklik gibi rekabet avantajlarını sağlamak için bir platform şeklinde tanımlanabilir (Phan, Abdallah ve Matsui, 2011). Son on yılda, kalite yönetimi şirketler tarafından organizasyonun hedefi olarak yaygınca kullanılmaktadır (Nair, 2006).

Kalite kavramı yıllar içinde değişmesi ve gelişmesine rağmen uzun yıllardır var olmuş bir kavramdır (Reid ve Sanders, 2011, s. 142). 13. yüzyılın sonlarına doğru ortaçağ dönem esnafı ürün ve hizmet kalitesini geliştirecek biçimsel prosedürler geliştirmişlerdir. Ürünleri düzenli inceleyip yüksek kaliteli ürünleri özel sembollerle işaretlemişlerdir. Bu yaklaşım 19. yüzyılın başlarına yani endüstri devrimine kadar, üretimde takip edilmiştir (Fisher ve Nair, 2009). 1920’lerde Western Elektrik’ten Dr. Walter Shewhart üretim kalitesini bir sonraki seviyeye taşımıştır. Dr. Shewhart istatistiki örnekleme prosedürlerini de içeren üretim süreçlerinin istatistiki kontrol çizelgelerini oluşturmuştur (Tribus, 2001). 1940’larda, 2. Dünya Savaşı boyunca, kalite genel olarak daha istatistiksel olmuştur. İstatistiki örnekleme teknikleri kalitenin geliştirilmesinde kullanılmış ve kalite kontrol çizelgeleri üretim süreçlerinin izlenmesi için kullanılmıştır (Reid ve Sanders, 2011, s. 142). Özellikle 1945’lerin sonunda Japonya’da savaş sonrasında başlayan kalite hareketi kalite tarihinde önemli bir nokta olmuştur (Tribus, 2001). 1960’larda kalite kavramı daha geniş konseptte sahipti. Kalite sadece üretim süreçlerinde değil örgütün tamamını içine alan konseptte sahip oldu (Reid ve Sanders, 2011, s. 142). 1970’lerin sonlarında kalitenin anlamı çarpıcı bir şekilde değişime uğradı. Bu tarihten önce kalite izlenmesi ve düzeltilmesi gereken bir şey olarak görülüyordu (Reid ve Sanders, 2011, s. 142). 80’li yıllardan itibaren birçok alanda kalite mükemmelliği, iş yapma standardı haline geldi. Bu standartları yakalayamayan şirketler hayatta kalamadı. Yeni düşüncenin temelinde, sürecin sağlıklı işleyişinin yanında aynı zamanda müşterinin belirlediği değer akışına sahip olmak da vardı (Fisher ve Nair, 2009). Bu yeni kalite hareketi toplam kalite yönetimi anlayışını başlattı.

Toplam kalite, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Beşkese, 1995, s. 34). Toplam kalite yönetimi (TKY) bir kurum ya da kuruluşun tüm faaliyetlerini ve tüm kaynaklarını (finans, malzeme, bilgi, teknoloji, insan) çalışanlarının, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek, iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma olumlu katkılarda bulunacak biçimlerde yönlendirilmesidir (Kalder, 1999, s. 31). Bir başka tanıma göre TKY, organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan ve kendisini müşterinin en ekonomik düzeyde tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir (Beşkese, 1995). TKY, sadece kalite araçları ve tekniklerinden ibaret bir yönetim modeli değil, tüm organizasyonun paylaşması gereken bir değerler ve inançlar bütünü olarak anlaşılmalıdır. Böylece kalite olayı bir istatistik olayı 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, 2010, s. 376).

TKY’nin başlangıcı 1949’da Japon üretkenliğinin ve yaşam kalitesinin artırılması için Japon bilim adamları ve mühendisler derneğinin düzenlediği bilim adamları,

mühendisler ve kamu görevlilerinden oluşan kalite kontrol dersleri veren komitelere kadar gitmektedir (Powell, 1995). 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında Amerikan endüstrisi hem kendi iç pazarında hem de uluslararası pazarda pazar payını kaybetti. Rekabete tekrar katılabilmek için şirketler daha önce Japonya'da başarıyla uygulanan TKY programını benimsediler (Kaynak, 2003). Bazı büyük Amerikan şirketleri –Xerox, Ford ve Motorola gibi- daha verimli ve kaliteli Japon üretimi karşısında pazar payını kaybettiklerini kolayca benimsediler. Bu şirketler Deming ve diğer danışman şirketlerin yönetiminde Japon şirketleri ve TKY'yi benimseyen ilk Amerikan şirketleri ile benchmarking yaptılar (Powell, 1995). TKY popülaritesini 90'ların son on yılında kazandı ve 2000'li yıllarla birlikte şirket stratejilerinin üzerindeki büyük etkisini devam ettirmektedir (Galperin ve Lituchy, 1999).

2000'li yıllarla birlikte kuruluşların uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri, müşterilerin isteklerini tatmin edebilecek kalitede ürün ve hizmet üretebilmeleriyle ilgilidir. Bu nedenle, müşteri tatminini merkeze yerleştiren TKY, günümüz şirketlerinin problemlerine çözüm olacak bir yöntem olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetimi on yıllarca rekabet yeteneğini, etkinliği ve karlılığı artırmak için dünyanın birçok yerinde kullanılmıştır (Klefsjö, Bergquist ve Garvare, 2008). Özellikle 90'ların sonuna gelindiğinde üretim odaklı işletmeler, yüksek rekabetçi pazarda kalite ve hizmeti arttırmak için TKY'yi benimsemektedir (Chenhall, 1997).

TKY sadece kalite araçları ve tekniklerinden oluşmaz. TKY süreçleri örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan belirli bir değerler ve inançlar setine bağlıdır (Galperin ve Lituchy, 1999). Paylaşılan bu inancın temeli de örgütün devamlılığı yani sürdürülebilirlik stratejisini başarıyla uygulamasıdır. Bu bağlamda TKY uygulamaları, stratejik önceliklerine kalite ve sürekli gelişmeyi koyarak yaşamsal özelliklerini geliştirmek için firmalar tarafından yürürlüğe konulmuştur (Hoque, 2003).

Akademik ve uygulamacı çevredeki araştırmalarda ilgi duyulan 3 kavram; Just in Time, TKY ve tedarik zinciri yönetimidir (Kannan ve Tan, 2005). TKY'nin küresel rekabet avantajında önemli bir unsur olarak görülmesi yoğun bir araştırma konusu olmasını sağlamıştır. Ayrıca TKY uygulamalarının dünyadaki birçok firma tarafından hayata geçirilmesi ile de çeşitli alanlarda çalışan araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Sadikoglu ve Zehir, 2010). Toplam kalite yönetimi, kalite yönetimi araştırmalarında stratejik, taktiksel ve operasyonel araçlarla değerlendirilmektedir (Talib, Rahman ve Qureshi, 2010).

Toplam kalite yönetimi hareketi; müşteri odaklılık, gelişmenin devamlılığı, personel güçlendirme ve verilere dayalı karar geliştirilmesi olarak adlandırılır (Kannan ve Tan, 2005). TKY'nin dayandığı kavramlarla ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Geniş TKY literatürü içinden yapılan çalışmaları 17 TKY uygulamasına ayırmak mümkündür; üst yönetimin bağlılığı, müşteri odağı, eğitim, gelişimin ve inovasyonun artırılması, tedarik yönetimi, çalışanlarla ilişki, bilgi ve analiz, işlem yönetimi, kalite sistemleri, benchmarking, kalite kültürü, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlar, çalışanı cesaretlendirme, takım çalışması, iletişim ve son olarak ürün ve servis dizaynıdır. (Talib, Rahman ve Qureshi, 2010). Samson ve Terziovski (1999)'a göre TKY'nin 7 ilkesi; liderlik, insan yönetimi, müşteri odaklılığı, stratejik planlama, bilgi ve analizi, işlem yönetimi ve performanstır. Easton ve Jarrel (1998)'e göre ise TKY'nin bazı anahtar kavramları; işlem odaklılık, sistematik gelişim, müşteri odaklılık, gerçeklerle yönetim, çalışan geliştirme ve gelişim, fonksiyonlar arası

yönetim, tedarikçi performansı ve tedarikçi ilişkileridir. Bu ayrımlar göz önünde bulundurularak bu çalışmada TKY'nin dayandığı kavramlar; yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, tam katılım, sürekli geliştirme, önlemeye yönelik yaklaşım ve son olarak toplumsal sorumluluk olmak üzere 6 ana ilkeye ayrıldı. Bu ayrım göz önünde bulundurularak TKY'nin üç öncü kavramı- kalite maliyeti, toplam müşteri memnuniyeti ve örgütsel öğrenme- TKY'nin yararlarının firmanın özellikleri ile yönleneceğini düşünülmektedir (Hendricks ve Singhal, 2001).

Kalite sistemlerinin uygulanması sürecindeki işletmelerde, ölçülebilir işlemlerde standartlar gereklidir (Davies ve Isaac, 1998). Bu standartlar çeşitli ödüller, sertifikalar ve akreditasyonlarla sağlanmaktadır. Ödüller ve sertifikalar, örgütlerin dünyadaki trendlerin gelişimine paralel olarak gelişen standartları sağlanması yolunda önemlidir. Bu sebepten günümüzün yüksek rekabetçi pazarlarında kalite yönetim sertifikaları gereklilik olmuştur (Rezaei, Çelik ve Baalousha, 2011). Fakat sertifikaların anlamı şirketin en iyi kalitede ürün ürettiği anlamına gelmemekte, sadece kalite dokümanlarında belirlenen bazı sistematik faaliyetlerin yapıldığına dair güven vermektedir (Lambert ve Ouedraogo, 2008).

Kalite konusunda birçok ödül ve standartlar olmasına rağmen bu çalışmada bunlardan bir kaçına kısaca değinilecek. Bu standartların en yaygın olanından biri ISO 9001 dir. ISO 9001, işletmenin işlemlerinin kalitesini gösteren standartlar serisidir (Moriones ve Diğ., 2011). ISO, kalite güvencesi ile toplam kalite yönetimi arasındaki boşluğu yüksek seviyede kalite yönetim sistemi ile doldurmayı hedeflemektedir. ISO 9001 standartları ilk kez 1987'de yayınlandıktan sonra 1994 ve 2000 yıllarında iki defa yeniden düzenlenmiş (Fotopoulos, Psomas ve Vouzas, 2010) son olarak 2008 yılında son şeklini almıştır. ISO'nun son düzenlemesi ile TKY arasında birçok benzerlikler ile birlikte bazı belirgin farklılıklarda söz konusudur (Lambert ve Ouedraogo, 2008). Her ikisi de açık bir kalite politikasının gerekliliğine, sürekli gelişim yaklaşımını benimsemeye ve sistemin etkinliğini ölçmeye odaklanmaktadır (Lambert ve Ouedraogo, 2008). Düzeltilmiş ISO 9001:2008 versiyonu, 8 yönetim prensibine ayrılmıştır: Müşteri odaklı organizasyon, liderlik, insanların katılımı, işlem yaklaşımı, yönetime sistem yaklaşımı, sürekli geliştirme, karar vermede gerçekçi yaklaşım ve karşılıklı yararlı dayalı tedarikçi ilişkileri.

Deming ödülleri dünyadaki en değerli ve prestijli kalite ödülllerinden biridir (Fasil ve Osada, 2010). 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Japon endüstrisinin yeniden düzenlenmesinde başlatılan kalite hareketini destekleyici bir uygulamadır. Bu dönemde kalite devriminin en etkili kişilerinden biri de Dr. W. Edwards Deming'dir (Samson ve Terziovski, 1999). 1951 yılında Dr. W. Edwards Deming'in endüstrideki kalite kontrolü üzerine ulaştığı başarıları ithafen Deming ödülleri olarak oluşturulmuştur. Ödül, istatistiki kalite kontrolü temelinde toplam kalite kontrolü uygulamasında en belirgin performans artışını gösteren organizasyona verilmektedir. Deming ödülleri deniz aşırı uygulamaları 1986 yılında Japon mühendis ve bilim adamları derneği tarafından kurulmuştur (Noguchi, 1992). Bir diğer kalite ödülü Avrupa kalite ödülleri'dir. 1980'lerde Japon şirketlere karşı piyasa payını kaybetmesiyle Avrupalı şirketler rekabetçi çevre koşullarında hayatta kalmanın bir yolunun kaliteye büyük bir önem vermek olduğunu fark ettiler (Davies ve Isaac, 1998). Bu doğrultuda işletmelerdeki kalite standartlarını geliştirmek ve teşvik etmek üzere Avrupa Kalite Ödülleri verilmeye başlandı. Devam eden süreçte Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) 1988 yılında 14 Avrupa şirketi ile kuruldu (Davies ve Isaac, 1998). Bugün Avrupa kalite ödülleri de

EFQM mükemmellik ödülü olarak anılıyor. Avrupa kalite ödülü sadece Avrupa'daki en iyi kalite şirketi ödülü değil aynı zamanda örgütün toplam kalite ölçümü ve sistematik gözden geçirmenin metodudur (Davies ve Isaac, 1998).

Amerika Birleşik Devletlerinde de Deming ödülleri benzer çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan biri de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülleri. Amerika Üretkenlik ve Kalite Merkezi sponsorluğunda 1983'de Beyaz Saray üretkenlik konferansları hazırlandı. Konferansların final raporunda Japonya'da yapılan Deming ödülleri benzer yıllık ulusal kalite ödülleri önerisinde bulunmuştur (Evans, 2002). 1987 yılında Amerikalı senatör Malcolm Baldrige'in kalite konusundaki çalışmalarına ithafen Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülleri (MBNQA) getirilerek kalite liderliği sağlanması amaçlanmıştır (Samson ve Terziovski, 1999). Baldrige ödülleri 20 Ağustos 1987 tarihinde yasayla uygulamaya konulmuştur (Ford ve Evans, 2001). Ödül kriterleri şu ana değerler ve konsept üzerine kurulmuştur: Müşteri odaklılık, vizyoner liderlik, örgütsel ve bireysel öğrenme, çalışanların ve partnerlerin değerlendirilmesi, geleceğe uzun dönemli bakış, inovasyonun yönetilmesi, gerçeklerle yönetim, kurumsal sorumluluk ve vatandaşlık, sonuçlar üzerine odaklanma ve değer yaratma ve sistem yaklaşımı (Ford ve Evans, 2001).

Performans ölçümü etkin yönetim için kritik bir faktördür, bu da bizleri ölçülmeyen şeyler geliştirilemez gerçeğine götürmektedir (Salaheldin, 2009). Performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetim uygulamasının köşe taşı ve örgüt yönetimine sistem yaklaşımını geliştirmek için temeldir (Deadrick ve Gardner, 2000). Lin ve Diğ. (2005), en iyi performansın tedarikçi ile ilişkilere, enformasyon teknolojisi odaklı değişime ve müşteri odağına bağlı olduğunu göstermiştir. Buradan yola çıkarak müşteri odağını temel alan TKY'nin de performans üzerinde direk etkisini görmüş oluruz

Finansal Olmayan Performans

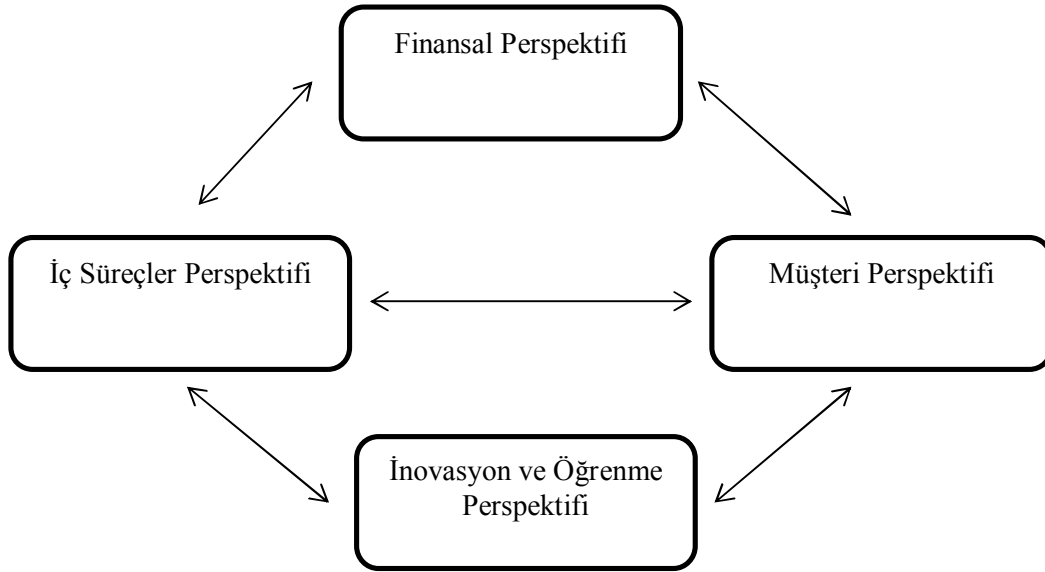
Performans genellikle kalitatif ve kantitatif performans göstergelerinin değerlerini tahmin ederek ölçülür (Popova ve Sharpanskykh, 2010). Bu performans değerlerini ölçmek için kullanılan çok çeşitli performans kriterleri olmakla birlikte TKY'yi inceleyen çalışmalarda bu performans kriterlerinin sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. TKY konusunda birçok deneysel çalışma yapılmış olup bunların ölçtükleri performanslar şu şekilde sıralanabilir; örgüt performansı, kurum performansı, iş performansı, operasyonel performans, finansal ve finansal olmayan performans, inovasyon performansı ve kalite performansı (Salaheldin, 2009). Bu performans kriterlerini göz önüne aldığımızda TKY perspektifinden sıkça yapılan varsayımın düşük kalitenin kişi faktöründen çok sistem (yapısal) faktöründen kaynaklandığı sonucuna varırız (Deadrick ve Gardner, 2000). Yapılan araştırmaların ekseriyetinde, TKY performansı kamuya açık finansal verilerin kullanılması ile ölçülmüştür (Easton ve Jarrell,1998). Fakat bunun yanında az da olsa gittikçe artan oranda finansal olmayan verilerin ölçüldüğü araştırmalar bulmak da mümkündür. Bu araştırmada da finansal performans yerine daha çok finansal olmayan performans üzerine odaklanılacaktır.

Son yıllarda geleneksel finansal performans değerleri yerine finansal olmayan performans değerlerine olan ilgi gittikçe artıyor (Vinueza ve Hoque, 2011). Kaplan ve Norton (1992) yöneticilerin işletmeye dört önemli perspektiften bakmasını sağlayan kurumsal karne geliştirmişlerdir. Kurumsal karne dört temel soruya cevap vermektedir (Kaplan ve Norton, 1992):

- Müşteriler bizi nasıl görmektedir? (müşteri perspektifi)
- Neyde başarılı olmalıyız? (işletme içi süreçler perspektif)
- Değeri yaratmaya ve geliştirmeye devam edebilir miyiz? (inovasyon ve öğrenme perspektifi)
- Hissedarlara nasıl görünüyoruz? (finansal perspektif)

Şekil 1’de de görüldüğü gibi dördüncü perspektif kurumun finansal performansı, diğer üç perspektif ise finansal olmayan performans üzerinde odaklanmaktadır. Bu araştırmada da Norton ve Kaplan (1992) tarafından tanımlanan finansal olmayan performans boyutları üzerine odaklanacağız.

Finansal olmayan ölçümler geniş ve çeşitlidir (Lau ve Sholihin, 2005). Bu çeşitlilik nedeniyle farklı çalışmalarda farklı finansal göstergelerin kullanıldığı görülmektedir. Müşteri, iç süreçler, öğrenme ve büyüme perspektifleri ile ilgili finansal olmayan ölçümler genellikle gelecekteki ve uzun-dönem amaçları vurgular biçimde daha çok kullanılmaktadır (Lau ve Sholihin, 2005). Bu finansal olmayan ölçüm kriterlerinin TKY için kritik kavramlar olmasından dolayı finansal olmayan performans sonuçlarından toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulandığı gerçeğini görmekteyiz (Vinuesa ve Hoque, 2011).



Şekil 1. Kurumsal karne (Kaplan ve Norton, 1992)

Toplam Kalite Yönetimi ile Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişki

Geçmiş çalışmalar gösteriyor ki performans yönetim sistemi TKY talepleri ve çalışan beklentilerini karşılamak konusundaki başarısızlıklarından dolayı eleştirilmişlerdir (Soltani ve Diğ., 2003). Bu sebepten dolayı son on yılda birçok araştırmacı toplam kalite yönetimi ve performans arasındaki bağlantıyı sorgulamaktadır (Hendricks ve Singhal, 2001). Yapılan çalışmalarda farklı performans kriterleri kullanılmasına rağmen elde edilen veriler TKY ile performans arasında pozitif ilişkinin olduğunu göstermektedir..

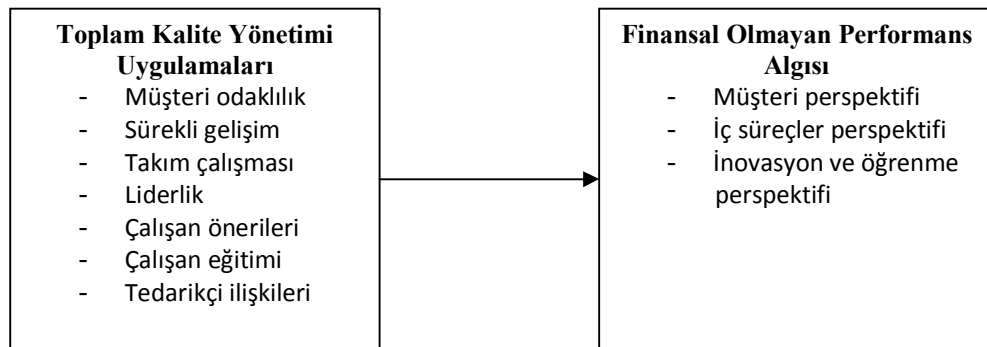
Terziovski ve Samson (1999)'ın çalışmalarında TKY'nin operasyonel ve işletme performansına, çalışan ilişkileri ve müşteri tatmini üzerinde güçlü pozitif bir etkisini bulmuşlardır. Fuentes, Saez ve Montes (2004) TKY ile performans arasındaki ilişkinin TKY öğelerinin uygulama derecesine göre incelendiğini belirtmişlerdir (liderlik, kalite-odaklı kültür, ödüllendirme sistemi, çalışan katılımı vb). Amerikan Birleşik Devleti yaptığı çalışmalarda ise TKY gelişim stratejisinin 20 Amerikan şirketinin performansı üzerinde etkisini sorgulamakta ve 1988/1989 MBNQA ödülleriyle de bunu başarmaktadır (Terziovski ve Samson,1999). Araştırmalardan elde edilen sonuç, TKY felsefesinin şirketlerin başarısı ve karlılığına katkıda bulunduğudır (Galperin ve Lituchy, 1999).

Yapılan araştırmaların büyük kısmı TKY ile finansal performansı ele alırken son zamanlarda gittikçe artan oranda, araştırmalar finansal olmayan performans ölçümlerinin toplam kalite yönetimi programlarının başarılı bir şekilde yönetilmesinde etkili olduğunu kanıtlamaktadır (Vinuesa ve Hoque, 2011). Finansal olmayan performans ölçümlerinin kullanılmasındaki en önemli neden finansal olmayan performansın şirketin gelecekteki durumunu finansal verilere göre daha iyi belirleyebilmesidir (Banker, Potter ve Srinivasan, 2000). Bu alanda yapılan çalışmaların büyük kısmında TKY uygulaması ile finansal olmayan performans arasında pozitif ilişki bulunmasına rağmen hem TKY hem de finansal olmayan performans boyutlarından her biri için ayrı ayrı sonuçlara ulaşılmıştır. Toplam kalite yönetimi sonuç olarak uzun vadede şirketlerin finansal performansını artırmayı amaç edinirken, şirketin büyümesi, müşteri memnuniyetinin artırması, iş süreçlerinde sürekli gelişmeyi amaç edinmesi bakımından şirketlerin finansal olmayan performansının yükselmesini de sağlar. Bu nedenle bu araştırma toplam kalite yönetimi uygulamalarının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Araştırma Metodolojisi

Bu araştırmanın amacı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının şirketin finansal olmayan performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Finansal olmayan performans çalışanların algısı ile ölçülmüştür, bu nedenle şirketin finansal olmayan performansı; finansal olmayan performans algısı olarak tanımlanmıştır. Araştırmada, toplam kalite yönetimi uygulamaları boyutları ve finansal olmayan performans algısı boyutları arasındaki ilişki ve etki incelenmiş ve bu ilişki ve etkinin anlamlılığı ve düzeyi araştırılmıştır.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve finansal olmayan performans algısı arasındaki ilişkilerle ilgili ortaya konan araştırma modeli Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırma modeli

Araştırma için belirlenen hipotez şu şekildedir:

▪ H1: Toplam kalite yönetimi uygulamaları finansal olmayan performans algısını etkiler.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anket yapılan şirketle ilgili bilgiler bulunmaktadır. Bu bölümde şirket adı, şirketin faaliyet gösterdiği sektör, şirketin türü ve şirketin sahip olduğu kalite sistemleri/standartları soruları sorulmuştur. Ankette şirket türü üretim firması ve hizmet firması olmak üzere 2 tercihle sınırlandırılmıştır.

İkinci bölümde, finansal olmayan performans göstergeleri ölçülmeye çalışılmıştır. Finansal olmayan performans ölçeği olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen kurumsal karne perspektifleri kullanılarak Hoque ve James (2000) tarafından geliştirilen ve daha sonra Lau ve Sholihin (2005) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Ancak araştırmamız finansal olmayan performans ölçme amacını taşıdığından, ölçekten kurumsal karnenin finansal perspektifle ilgili soruları çıkarılmıştır. Finansal olmayan performans ölçeği 17 sorudan oluşmakta ve 6 soru iç süreç perspektifini, 3 soru inovasyon ve öğrenme perspektifini ve 8 soruda müşteri perspektifini ölçmeye çalışmaktadır. Bu bileşenleri ölçen sorulara birkaç örnek verecek olursak; “Malzemeler etkin olarak kullanılmaktadır” ifadesi iç süreçler perspektifini, “Zamanında teslim oranı yüksektir” ifadesi müşteri perspektifini ve “Şirketimiz yeni ürünleri tam zamanında pazara sunmaktadır” ifadesi inovasyon ve öğrenme perspektifini ölçmektedir.

Üçüncü bölümde, toplam kalite uygulamalarını ölçmek amacıyla Phan, Abdallah ve Matsui (2011); Macinati (2008); Fuentes, Saez ve Montes (2004); Anderson, Jerman ve Crum (1998) tarafından hazırlanan ölçekler incelenmiş ve dört ölçekten uygun görülen değişkenler bir araya getirilerek 35 soruluk bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek daha sonra toplam kalite yönetimi uygulamaları konusunda yıllardır profesyonel olarak çalışan uzmanlara gösterilmiş ve geliştirilmesi gereken yönler sorulmuştur. Uzmanların tavsiyeleri doğrultusunda ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçekte bazı sorular kontrol amaçlı olumsuz olarak sorulmuş, ancak analizden önce bu sorular tersine çevrilerek analiz edilmiştir. Ölçekte müşteri odaklılık, sürekli gelişim, takım çalışması, liderlik, çalışanların önerileri, çalışanların eğitimi ve tedarikçi ilişkileri kavramları ölçülmektedir.

Çalışmanın ikinci ve üçüncü kısmında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeğine göre ifadeler 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 2-“Katılmıyorum”, 3-“Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum”, 4-“Katılıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir.

Veriler dünyanın en tanınmış internet şirketlerinden biri olan Google’ın bir ürünü olan Google Documents sistemi kullanılarak toplanmıştır. Anket uygulamaya koyulmadan önce soru formu konusunda uzman kişilere gösterilmiş ve alınan geri beslemeler sayesinde soru formunun daha anlaşılır bir şekle bürünmesi sağlanmıştır. Anket formu cevaplayıcılara yazarlar tarafından gönderilen bir email ile iletilmiştir. E-mailde cevaplayıcılara bir link iletilmiş ve bu linke tıklanarak anket formuna ulaşmaları sağlanmıştır.

Anket formu turizm, ulaşım, inşaat, gıda ve teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren 5 firmaya gönderilmiş ve kalite departmanında çalışan kişilerce doldurulması

istenmiştir. 5 şirkette çalışan toplam 121 kişiye gönderilen anketi 76 kişi doldurmuştur. Ancak 5 kişi ankete yetersiz cevap vermiş bu nedenle araştırmada örneklem sayısı 71 olarak gerçekleşmiştir. 71 kişi beş firmanın kalite departmanında çalışan 121 kişinin %58.7'sini oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan deneklerin %19.7'si turizm, %36.6'sı ulaşım, %12.7'si inşaat, %18.3'ü gıda ve %12.7'si teknoloji sektöründe çalışmaktadır. Deneklerin %56.3'ü bir hizmet firmasında, %43.7'si ise bir üretim firmasında çalışmaktadır.

Araştırma yapılan firmalarda toplam kalite yönetiminin (TKY) uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek için 35 soruluk toplam kalite yönetimi ölçeğinin ortalamasına bakılmıştır. Sonuçlara göre turizm sektöründe çalışan firmanın TKY ortalaması 3.23, ulaşım sektöründe çalışan firmanın TKY ortalaması 3.57, inşaat firmasında çalışan firmanın TKY ortalaması 3.09, gıda sektöründe çalışan firmanın TKY ortalaması 3.31 ve teknoloji sektöründe çalışan firmanın TKY ortalaması 3.17 bulunmuştur. Genel TKY ortalaması ise 3.34 bulunmuştur. Tüm firmaların TKY ortalaması ölçeğin orta değeri olan 3'ten büyük olduğu için tüm firmalarda toplam kalite yönetimi uygulamaları bulunmaktadır diyebiliriz.

Araştırma Bulguları

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla, Likert ölçeğinin kullanıldığı ölçeklere uygulanan Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 1 ve Tablo 2'de görülmektedir. Finansal olmayan performans ölçeklerine uygulanan Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi sonucunda iç süreçler perspektifi 0.578 ile çok düşük bir güvenilirliğe sahip çıkmıştır. Bu nedenle uygulanan öge atma işlemi sonucunda öncelikle "İşgücü etkin olarak kullanılmaktadır" ögesi ölçekten atılmış ve Cronbach's Alfa değeri önce 0.694'a, daha sonra "Malzemeler etkin olarak kullanılmaktadır" ögesi ölçekten atılmış ve Cronbach's Alfa değeri daha sonra 0.702'ye yükseltilmiştir. 0.70'in üzerindeki bir Cronbach's Alfa değeri ölçeğin yeterli derecede güvenilir olduğunu gösterdiğinden, öge atma işlemi burada sona erdirilmiştir. Öge atma işlemi sonrasında finansal olmayan performans algısı ise ölçeğinin güvenilirliği 0.738'den 0.746'ya yükselmiştir.

Tablo 1. Finansal olmayan performans ölçekleri güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	İlk Analiz		Öge Çıkarma Sonrası Analiz	
	Öge sayısı	Cronbach's Alfa	Öge sayısı	Cronbach's Alfa
Müşteri perspektifi	8	0.796	8	0.796
İç süreçler perspektifi	6	0.578	4	0.702
İnovasyon ve öğrenme perspektifi	3	0.806	3	0.806
Finansal olmayan performans algısı	17	0.738	15	0.746

Toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçeğinin güvenilirliği 0.985 olarak çok yüksek bir oranda bulunmuştur. Bu toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçeğinin çok büyük bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tüm alt ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları 0.70'ten büyük olduğu için öge atma işlemine gerek görülmemiştir. Bu nedenle analizlere tüm ögeler dahil edilmiştir.

Tablo 2. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçekleri güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Öge sayısı	Cronbach's Alfa
Müşteri odaklılık	10	0.957
Sürekli gelişim	5	0.934
Çalışanların eğitimi	2	0.795
Liderlik	8	0.953
Tedarikçi ilişkileri	3	0.929
Takım çalışması	3	0.850
Çalışan önerileri	4	0.866
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	35	0.985

Finansal olmayan performans algısı ve toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçeklerine Principal Component metoduyla Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır.

Finansal olmayan performans algısı (FOPA) ölçeği KMO değeri ve Barlett küresellik testi anlamlı çıktığından dolayı faktör analizi uygulanabilir. Faktör analizi sonucunda %63.724 kümülatif açıklanan varyans ile üç faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen kurumsal karnenin bileşenlerinden “müşteri perspektifi”, “inovasyon ve öğrenme perspektifi” ve “iç süreçler perspektifi” olarak adlandırılmıştır. Faktör analizi sonuçları literatürle paralellik göstermiştir. Faktör analizine öz-değeri 1’den büyük faktörler alınmıştır.

Tablo 3. Finansal olmayan performans algısı faktör analizi sonuçları

Faktör	Faktör Yüğü	Öz-değer	Açıklanan Varyans %	Kümülatif (%)
<i>Faktör 1. Müşteri Perspektifi (FOPA1)</i>		4.187	27.911	27.911
2.9. Müşteri memnuniyeti yüksektir.	0.797			
2.8. Zamanında teslimat oranı yüksektir	0.766			
2.12. Siparişten teslimata kadar geçen çevrim süresi yeterlidir.	0.735			
2.11. Müşteriye dönüş süresi kısadır	0.681			
2.5. Garantiye gelen ürünlerin tamir maliyeti düşüktür	0.653			
2.1. Düşük kalite nedeniyle müşteriden dönen teslimat oranı düşüktür	0.652			
2.10. Pazar içindeki payımız yüksektir	0.637			
2.14. Şikayet sayısı azdır	0.587			
<i>Faktör 2. İnovasyon ve Öğrenme Perspektifi (FOPA2)</i>		2.910	19.398	47.309
2.4. Alınan yeni patent sayısı yeterlidir	0.839			
2.6. Yeni ürünleri pazara sunma süresi yeterlidir.	0.801			
2.7. Piyasaya sürülen yeni ürün sayısı yeterlidir	0.799			

Faktör 3. İç Süreçler Perspektifi (FOPA3)		2.462	16.417	63.724
2.17. İmalat hazırlık süresi yeterlidir	0.799			
2.16. Düzgün çıktı oranı yüksektir	0.767			
2.15. Hurdaya çıkarılan malzeme oranı düşüktür	0.686			
2.13. Müşteriye teslim edilen hatalı parça oranı düşüktür	0.633			

KMO= 0.779; Barlett Küresellik Testi= 539.786, $p < 0.000$

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin sahip olduğu öğelere göre yapılan Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Faktör analizi sonrası müşteri perspektifi boyutunun güvenilirliği 0.796'dan 0.876'ya, iç süreçler perspektifi boyutunun güvenilirliği ise 0.702'den 0.734'e yükselmiştir. İnovasyon ve öğrenme perspektifi boyutunda öğe değişimi olmadığından güvenilirliği aynı kalmıştır.

Tablo 4. Faktör analizi sonrası FOPA güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Öge sayısı	Cronbach's Alfa
Müşteri perspektifi	8	0.876
İç süreçler perspektifi	4	0.734
İnovasyon ve öğrenme perspektifi	3	0.806

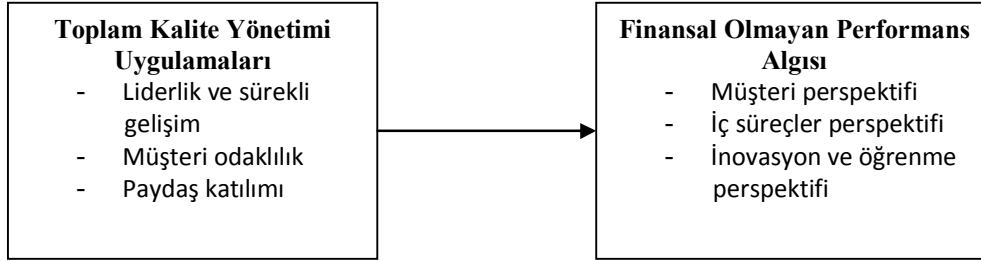
Toplam kalite yönetimi uygulamaları (TKY) ölçeği KMO değeri ve Barlett küresellik testi anlamlı çıktığından dolayı faktör analizi uygulanabilir. Faktör analizi sonucunda %75.296 kümülatif açıklanan varyans ile üç faktör tespit edilmiştir. Birinci faktörün öğelerine baktığımızda liderlik ölçeğinden 8, sürekli gelişim ölçeğinden 5, takım çalışması ölçeğinden 3, çalışanların eğitimi ölçeğinden 2 ve müşteri odaklılık ölçeğinden 1 öğeden oluşmuştur. Takım çalışmasını ve çalışanların eğitimi sürekli gelişimin bir parçası olarak kabul edersek birinci faktörü "liderlik ve sürekli gelişim" boyutu olarak adlandırabiliriz. İkinci faktör 9 öğeden oluşmuş ve öğelerin tümü müşteri odaklılık ölçeğinden geldiği için "müşteri odaklılık" boyutu olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktörün öğeleri 4 öge çalışanların önerileri, 3 öge ise tedarikçi ilişkileri ölçeklerinden oluşmaktadır. Bu nedenle bu faktör "paydaş katılımı" boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizine öz-değeri 1'den büyük faktörler alınmıştır.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin sahip olduğu öğelere göre yapılan Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Faktör analizi sonrası liderlik ve sürekli gelişim boyutunun güvenilirliği 0.979, müşteri odaklılık boyutunun güvenilirliği 0.953 ve paydaş katılımı boyutunun güvenilirliği 0.941 olarak çok yüksek güvenilirlik düzeylerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 5. Faktör analizi sonrası TKY güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Öge sayısı	Cronbach's Alfa
Liderlik ve sürekli gelişim	19	0.979
Müşteri odaklılık	9	0.953
Paydaş katılımı	7	0.941

Faktör analizi sonrasında ortaya çıkan boyutlar sonucunda revize edilen araştırma modeli Şekil 3’te görülmektedir.



Şekil 3. Faktör analizi sonrası araştırma modeli

Faktör analizi sonucu oluşturulan FOPA ve TKY boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 6’da görülmektedir. TKY boyutlarından hiçbirinin finansal olmayan performans algısı ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. TKY boyutlarından müşteri odaklılık ile FOPA boyutlarından müşteri perspektifi ve inovasyon ve öğrenme perspektifi arasında sırasıyla $r=0.278$ ($p<0.05$) ve $r=-0.384$ ($p<0.01$) düzeylerinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Burada müşteri odaklılık ile müşteri perspektifi arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Ancak müşteri odaklılık ile inovasyon ve öğrenme perspektifi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum çalışanların şirketin müşteriye odaklanmalarının inovasyon ve öğrenme kültürüne yönelik algılarını olumsuz etkilediği sonucu çıkarılabilir. Bir sonraki bölümde yapılan regresyon analizi bu sonucu doğrulamaktadır.

Tablo 6. Finansal olmayan performans algısı ve toplam kalite uygulamaları boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

		TKY1	TKY2	TKY3	FOPA1	FOPA2	FOPA3
TKY1	Liderlik ve Sürekli Gelişim						
TKY2	Müşteri Odaklılık	0.000					
TKY3	Paydaş Katılımı	0.000	0.000				
FOPA1	Müşteri Perspektifi	0.120	0.278*	-0.027			
FOPA2	İnovasyon & Öğrenme Perspektifi	-0.103	-0.384**	-0.113	0.000		
FOPA3	İç Süreçler Perspektifi	0.141	-0.028	0.022	0.000	0.000	
FOPA	Finansal Olmayan Performans Algısı	0.092	-0.077	-0.068	0.577**	0.577**	0.577**

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

Toplam kalite yönetimi uygulamaları (TKY) boyutlarının finansal olmayan performans algısı boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır. TKY boyutlarının finansal olmayan performans algısı ile bir ilişkisi olmadığı için yapılan regresyon analizi de anlamlı çıkmamıştır. Müşteri perspektifi boyutu için yapılan regresyon analizinin anlamlılığı sınamak amacıyla yapılan ANOVA analizi anlamlı ($F=2.271$, $p>0.05$) çıkmamıştır. Bu nedenle müşteri perspektifi ile müşteri odaklılık arasında bir ilişki olmasına rağmen regresyon analizi anlamlı çıkmadığı için bir etki söz konusu değildir. Bu sonuç bize

TKY boyutlarından müşteri odaklılığın FOPA boyutlarından müşteri perspektifi üzerinde pozitif veya negatif etkisinin olmadığı anlamına gelir.

İnovasyon ve öğrenme perspektifi boyutu için yapılan regresyon analizinin anlamlılığı sınamak amacıyla yapılan ANOVA analizi anlamlı ($F=4.590$, $p<0.01$) çıkmıştır. Bu nedenle TKY boyutlarının inovasyon ve öğrenme perspektifi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Müşteri odaklılık boyutu ($\beta=-0.384$, $p<0.01$) çalışanların finansal olmayan performans algısı boyutlarından inovasyon ve öğrenme perspektifi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ve bu etki negatif yöndedir. Ancak liderlik ve sürekli gelişim faktörü ile paydaş katılımı boyutları inovasyon ve öğrenme perspektifi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu çalışmaya paralel olarak Malik ve Diğ. (2010)'in yaptığı çalışmada farklı boyutlar ele alınmıştır bunlardan bazı TKY ve FOPA boyutları arasında pozitif yönlü bir etki bulunmuştur.

İç süreçler perspektifi boyutu için yapılan regresyon analizinin anlamlılığı sınamak amacıyla yapılan ANOVA analizi anlamlı ($F=0.509$, $p>0.05$) çıkmamıştır. Bu yüzden TKY boyutlarının iç süreçler perspektifi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre “toplam kalite yönetimi uygulamaları finansal olmayan performansı etkiler” şeklindeki hipotez kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 7. Regresyon analizi sonuçları

	FOPA**	Müşteri Perspektifi**	İnovasyon ve Öğrenme Perspektifi**	İç Süreçler Perspektifi**
Liderlik ve Sürekli Gelişim	0.092	0.120	-0.103	0.141
Müşteri Odaklılık	-0.077	0.278	-0.384*	-0.028
Paydaş Katılımı	-0.068	-0.027	-0.113	0.022
F	0.432	2.271	4.590*	0.483
R ²	0.019	0.092	0.170	0.021
Düzeltilmiş R ²	-0.025	0.052	0.133	-0.023

* $p<0.01$, ** Değerler standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta da, regresyon analizi sonucu elde edilen standardize edilmiş beta katsayılarının korelasyon analizi sonuçları ile aynı olmasıdır. Bu durumun sebebi, faktör analizi sonucu oluşan TKY boyutlarının birbirleriyle ve FOPA boyutlarının ilişkisiz olmasıdır. Bununla beraber TKY boyutlarının her bir FOPA boyutları ile ilişkisine baktığımızda sadece bir TKY boyutunun FOPA boyutlarıyla (müşteri perspektifi ve inovasyon ve öğrenme perspektifi) anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu görüyoruz. Bu nedenle yapılan FOPA boyutları tek tek bağımlı değişken olarak ele alındığında yapılan regresyon analizinde ortaya çıkan standardize edilmiş beta katsayıları korelasyon katsayıları ile aynı çıkmıştır. Bu eşleşmenin olması da beklenen bir durumdur.

Sonuçlar

Bu araştırma, toplam kalite yönetimi uygulamalarının finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Araştırmada, ilk olarak toplam kalite yönetimi boyutları ile finansal olmayan performans algısı

boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra toplam kalite yönetimi boyutlarının finansal olmayan performans algısı boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili “liderlik ve sürekli gelişim”, “müşteri odaklılık” ve “paydaş katılımı” olmak üzere üç boyut tespit edilmiştir. Araştırmada, finansal olmayan performans algısı ile ilgili “müşteri perspektifi”, “inovasyon ve öğrenme perspektifi” ve “iç süreçler perspektifi” olmak üzere üç boyut tespit edilmiştir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda toplam kalite yönetimi boyutlarından müşteri odaklılık ile finansal olmayan performans algısı boyutlarından müşteri perspektifi ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, toplam kalite yönetimi boyutlarından müşteri odaklılık ile finansal olmayan performans algısı boyutlarından inovasyon ve öğrenme perspektifi ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda toplam kalite yönetimi boyutlarından müşteri odaklılığın finansal olmayan performans algısı boyutlarından inovasyon ve öğrenme perspektifi üzerinde anlamlı negatif etki tespit edilmiştir.

Bu konuda yapılan diğer çalışmalarda, Vinuesa ve Hoque (2011) finansal olmayan performans ölçümlerinin TKY ile performans arasındaki ilişkiye katkısını ölçmüştür. Bu çalışmalarında finansal olmayan performans ölçümlerinin TKY stratejisi ile kalite performansı arasındaki ilişkide önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Malik ve Diğ. (2010) ise toplam kalite yönetimi uygulamasının KOBİ’lerde finansal olmayan performans üzerinde etkilerine dair bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında elde ettikleri sonuç toplam kalite uygulamaları ile finansal olmayan performans arasında pozitif ilişkinin olduğudur. Ayrıca çalışmalarında finansal olmayan performans için tedarikçi ilişkileri ve benchmarking’in en kritik boyutlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Malik ve Diğ., 2010). Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar bizim araştırma sonucumuza paralel olarak TKY ile finansal olmayan performans arasında pozitif ilişki olduğunu desteklemektedir. Bununla beraber farklı TKY ve finansal olmayan performans kriterleri arasındaki ilişkide her bir çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu araştırma, daha önceki çalışmaların büyük kısmının finansal performansa odaklanması ve TKY’nin finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkisi konusunda sınırlı sayıda araştırmanın olmadı dolayısı ile bu alandaki araştırmalara katkı sağlamayı amaçlamıştır. Bu araştırmanın sadece beş işletme, beş sektör ve 71 kalite çalışanı ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçlar genellenemez. Bundan sonra bu konuyla ilgili araştırma yapacakların daha detaylı bir sektörel ayırıma gitmesi, sadece kalite çalışanları ile değil tüm çalışanları dikkate alması daha yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Anderson, R.D., Jerman, R.E. & Crum, M.R. (1998). "Quality Management Influences on Logistics Performance", *Logistics and Transpn. Rev.*, 34(2): 137-148.
- Banker, R.D., Potter, G.A. & Srinivasan, D. (2000). "An Empirical Investigation of An Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures", *The Accounting Review*, 75 (1): 65-92.
- Beşkese, A. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence Sistemleri ve Türkiye'deki Uygulamaları", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Chenhall, R. (1997). "Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance", *Management Accounting Research*, 8:187-206.
- Davies, E. & Isaac, A. (1998). "The European Quality Award", *Engineering Management Journal*, February.
- Deadrick, D. & Gardner, D. (2000). "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles", *Journal of Quality Management*, 4(2): 225-241.
- Easton, G.S. & Jarrell, S.L. (1998). "The Effect of Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *The Journal of Business*, 71(2): 253-307.
- Evans, R.J. (2002). *Performance Excellence: The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Fasil, T. & Osada, H. (2010). "Process Techno - Innovation Using TQM in Developing Countries Empirical Study of Deming Prize Winners", *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(2).
- Fisher, N.I. & Nair, V.N. (2009). "Quality Management and Quality Practice Perspectives on Their History and Their Future", *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25: 1-28.
- Ford, M. & Evans, J. (2001). "Baldrige Assessment and Organizational Learning: The Need for Change Management", *QMJ*, 8(3).
- Fotopoulos, V.C., Psomas, L.E. & Vouzas, K.F. (2010). "Investigating Total Quality Management Practice's Inter-Relationships in ISO 9001:2000 Certified Organizations", *Total Quality Management*, 21(5): 503-515.
- Fuentes, M.M.F., Saez, C.A.A. & Montes, F.J.L. (2004). "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *The International Journal of Management Science*, 32: 425-442.
- Galperin, B.L. & Lituchy, T.R. (1999). "The Implementation of Total Quality Management in Canada and Mexico: A Case Study", *International Business Review*, 8: 323-349.
- Hemedoğlu, E. (2012). "Metro Hizmetlerinde Hizmet Kalitesini Ölçme: Algılanan Hizmet Kalitesi ve Beklenen Hizmet Kalitesi Üzerine Bir Araştırma", *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 72: 25-47.
- Hendricks, K. & Singhal, V. (2001). "Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Operations Management*, 19: 269-285.
- Hoque, Z. (2003). "Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationships and Directions for Research", *Critical Perspectives on Accounting*, 14: 553-566.

- Hoque, Z. & James, W. (2000). "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance", *Journal of Management Accounting Research*, 12:1-17.
- Kalder. (1999). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı*, Kalite Derneği (Kalder) Yayınları, No: 27, İstanbul.
- Kannan, V. & Tan, K.C. (2005). "Just in Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance", *Omega*, 33: 153-162.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 1992: 71-79.
- Kaya, E. (2003). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001*, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- Kaynak, H. (2003). "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance", *Journal of Operational Management*, 21: 405-435.
- Klefsjö, B., Bergquist, B. & Garvare, R. (2008). "Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders: Do We Agree on What We Are Talking About, And Does It Matter?", *The TQM Journal*, 20(2): 120-129.
- Kobu, B. (1998). *Üretim Yönetimi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım, İstanbul.
- Lambert, G. & Ouedraogo, N. (2008). "Empirical Investigation of ISO 9001 Quality Management Systems' Impact on Organisational Learning and Process Performances", *Total Quality Management*, 19(10): 1071-1085.
- Lau, C.M. & Sholihin, M. K. (2005). "Financial and Nonfinancial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?", *The British Accounting Review*, 37: 389-413.
- Lemak, D. & Satish, P.K. (1997). "Commitment to Total Quality Management: Is There a Relationship with Firm Performance ?", *Journal of Quality Management*, 2(1): 67-86.
- Lin, C., Chow, S.W., Madu, N.C., Kuei, H.C. & Yu, P.P. (2005). "A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance", *International Journal of Production Economics*, 96: 335-365.
- Macinati, M.S. (2008). "The Relationship Between Quality Management Systems and Organizational Performance In The Italian National Health Service", *Health Policy*, 85: 228-241.
- Malik, S.A., Iqbal, M.Z., Shaukat, R. & Yong, J. (2010). "TQM Practices & Organizational Performance: Evidence from Pakistani SMEs", *International Journal of Engineering & Technology*, 10(4): 26-31
- Moriones, B.A., Cerio, M.J, Leon, E.A.S. & Selvam R.M. (2011). "The impact of ISO 9000 and EFQM on the Use of Flexible Work Practices", *International Journal of Production Economics*, 130:33-42.
- Nair, A. (2006). "Meta-analysis of the Relationship Between Quality Management Practices and Firm Performance – Implications for Quality Management Theory Development", *Journal of Operational Management*, 24: 948-975.
- Noguchi, J. (1992). "Overseas Deming Prize. Quality and Reliability", *Engineering International*, 8: 147-155.

- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı.*
- Phan, A.C., Abdallah, A.B. & Matsui, Y. (2011). “Quality Management Practices and Competitive Performance: Empirical Evidence from Japanese Manufacturing Companies”, *International Journal of Production Economics*, 133: 518-529.
- Popova, V. & Sharpanskykh, A. (2010). “Modeling Organizational Performance Indicators”, *Information Systems*, 35: 505-527.
- Powell, T. C. (1995). “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal*, 16(1): 15-37.
- Reid, R.D. & Sanders, N.D. (2011). *Operations Management: An Integrated Approach*, 4th Edition International Student Version, Wiley Desktop Edition, USA.
- Rezaei, A.R., Çelik, T. & Baalousha, Y. (2011). “Performance Measurement in a Quality Management System”, *Scientia Iranica*, 18(3): 742-752.
- Sadikoglu, E. & Zehir, C. (2010). “Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms”, *International Journal of Production Economics*, 127: 13-26.
- Salaheldin, I. S. (2009). “Critical Success Factors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3): 215-327.
- Samson, D. & Terziovski, M. (1999). “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance”, *Journal of Operations Management*, 17: 393-409.
- Soltani, E., Meer, R.V.D., Gennard, J. & Williams, T. (2003). “A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria”, *European Management Journal*, 21(3): 323-337.
- Talib, F., Rahman, Z. & Qureshi, M.N. (2010) “The Relationship Between Total Quality Management and Quality Performance in the Service Industry: A Theoretical Model”, *International Journal of Business Management and Social Sciences*, 1: 113-128.
- Terziovski, M. & Samson, D. (1999). “The Link Between Total Quality Management Practice and Organizational Performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3): 226-237.
- Tribus, M. (2001). “Its Impacts on Management and Entrepreneurship in the Third Millennium”, *First International Conference on the Bat'a System of Management*.
- Vinuesa, L. & Hoque, Z. (2011). “Total Quality Management, Non-financial performance measures and business performance: An Empirical Study”, *AFAANZ Conference*, 106.
- Wang, C., Chen, K. & Chen, S. (2011). “Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors”, *International Journal of Hospitality Management*, 31: 119-129.

The Impact of Total Quality Management Practices on Non-Financial Performance Perceptions

Fetullah EVLİYAĞLU

Istanbul University
Institute of Social Sciences, İstanbul,
Turkey
fetullahevliyaoglu@hotmail.com

Enis HEMEDOĞLU

Istanbul University
Institute of Social Sciences, İstanbul,
Turkey
enishemedoglu@hotmail.com

Extensive Summary

The competitive environment of the 21th century requires the delivery of cost, efficiency, high service levels, rapid response, and high quality of products and services (Lin et al., 2005). Companies focus on quality management for strategy which helps maintaining their sustainable competitive advantage. In addition, companies take performance management as a base in order to be sure about their first goal which is sustainability. Performance measurement is a critical factor for effective management. This may show us the fact that without measuring something, it is difficult to improve it (Salaheldin, 2009). So far, most of the works about performance measurement focus on the financial performance, however in recent years there are works using non-financial performance measurements. The global implementation of quality management in different sectors makes it easy to measure quality management performance. Previous studies in the Total Quality Management implementation are made in developed countries including USA, Japan and the Far East, and it mainly uses financial performance measurements. Unlike these studies, we made our study in Turkey an on non-financial measurement.

Quality concept is a hot topic from the time of Taylor who is the founder of Scientific Management (Öztemel, 2001). Quality topic becomes one of the favorite by the development of industry, and quality becomes main target in product and service production by the change of customers' needs and expectations. There are different definitions at different times about the concept of quality; according to these definitions, the meaning of quality for Juran is suitability, for Crosby is appropriate in case, for Taguchi is minimum lost in product after logistic, and for Feigenbaum is satisfaction of customer needs (Hemedoglu, 2012).

Total Quality is analyzing and improvement of management, jobs, products and service quality by support of employee in all works which have been done in businesses (Beşkese, 1995, p.34). TQM is not only quality instruments and techniques, also values and beliefs which need to be shared in all organization. For some decades Total Quality Management (TQM) has been used in large parts of the world to improve competitiveness, efficiency and profitability (Klefsjö et al., 2008). Especially in last years, production oriented companies adopt TQM for improve quality and service in intense competitive market (Chenhall, 1997).

TQM movement can be described as customer orientation, sustainable development, empowerment and data based decision making (Kannan and Tan, 2005). There are different classifications made by some researchers. Through extensive review of the TQM literature, the present studies identified a set of 17 TQM practices; top management commitment, customer focus, training and education , continuous improvement and innovation, supplier management , employee involvement , information and analysis , process management , quality systems , benchmarking , quality culture, human resource management , strategic planning , employee encouragement , teamwork , communication , and product and service design(Talib et al., 2010).

Performance measurement is a critical factor for the effective management. This may stem back from the fact that without measuring something, it is difficult to improve it (Salaheldin, 2009). Performance management system is the mile stone for human resource management and foundation for improving system approach to organization' management (Deadrick and Gardner, 2000). The performance is usually evaluated by estimating the values of qualitative and quantitative performance indicators (Popova and Sharpanskykh, 2010). Even though there are a lot of performance criteria for measuring these performance indicators, there are limited numbers of performance criteria in reviews of TQM. In most of the researches on TQM, the performance measured by use of public financial data (Easton and Jarrell, 1998). However there are limited at the same time increasing numbers of non-financial performance measurements. In our research, we will focus on non-financial performance instead of financial performance. A growing number of literatures suggest that because current non-financial measures are better predictors of long-term financial performance than current financial measures, because of that they help managers on the long-term aspects of their actions (Banker et al., 2000). However, most of the studies made in this field conclude that there is positive relationship between TQM and non-financial performance; there are different results for every each dimension of TQM and non-financial performance.

In this work, we study relationship for the dimensions of both TQM and non-financial performance and search about the meaning of these relations. The survey which used in research has been formed by three sections. The first section contains information about company which applied survey. In second section, we try to measure non-financial performance. As for non-financial performance survey, we used the survey established by Hoque and James (2000) based on Balanced Scorecard model which developed by Kaplan and Norton (1992). But, because our work aims for non-financial performance, we removed the questions related with financial perspective. In the third section, we purposed for measuring the total quality implementation by developing survey that has 35 questions from four different surveys' appropriate items. This survey has been reviewed by professions who are working in total quality management implementation and based on their advices we finalized the survey. The data were collected by using the global web site product which is Google Document.

The survey has been sent to five companies serving in tourism, transportation, construction, food and technology sectors and asked to be filled by quality staff. The total number of survey sent is 121 and 76 of them has been returned back. However, 5 of them been filled are insufficient, so that's why the research sample of this study is 71. 71 possess 58.7% of 121 quality staff working in 5 companies. 19.7% of respondents works in tourism sector, 36.6% Works in transportation sector, 12.7%

works in construction sector, 18.3% works in food sector and 12.7% works in technology sector. 56.3% of the respondents work in service oriented firms and the rest work in product oriented firms.

Because the KMO value and Barlett test are significant, factor analysis can be applied to nonfinancial performance scale. Three factors are derived from factor analysis with 63.724% explained cumulative variance. Nonfinancial performance factors are labeled as “customer perspective”, “innovation and learning perspective” and “internal processes perspective”. Furthermore, the KMO value and Bartlett test are significant for total quality scale. Three factors are derived from factor analysis with 75.296% explained cumulative variance for total quality scale. Three factors are labeled as “leadership and continuous improvement”, “customer focus” and “stakeholder participation”.

According to correlation analysis, there is a significant positive relationship between customer focus and nonfinancial performance. On the other hand, there is a significant negative relationship between customer focus, and innovation plus learning perspective. There is significant relationship between other dimensions. According to regression analysis, customer focus negatively impact on innovation and learning perspective of nonfinancial performance.

In the past researches on this topic, Vinuesa and Hoque (2011) study the contribution of nonfinancial performance measures on the relationships between total quality management (TQM) and performance. In this study, it is proved that, nonfinancial performance measures have a crucial role on the relationship between TQM strategy and quality performance. Malik et al. (2010) research the impact of total quality management applications on nonfinancial performance in SMEs. Malik et al. (2010) get the result that there is a positive relationship between TQM applications and nonfinancial performance. Moreover, Malik et al. (2010) insist that supplier relationship and benchmarking are the most critical dimensions for nonfinancial performance. These results are parallel to the results of this study.

The result of this study cannot be generalized due to it has been studied at 5 firms in 5 sectors and with 71 quality staff. For further research, the researchers should make a sectorial categorization, and study on all employees as well as quality staff.