

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ\*****THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT: THE CASE OF ANKARA PROVINCE****Talha Kürşat KARTA<sup>1</sup>****Özkan ÜNVER<sup>2</sup>****Öz**

*Çalışmanın amacı işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için toplam kalitenin ve insan kaynakları yönetiminin değerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktır. Çalışmada insan kaynakları yönetimi (İKY) ve toplam kalite yönetimi (TKY) kavramlarıyla ilgili bilgi verilmiştir. Bu çalışma Ankara ilinde uygulanmıştır. Elde edilen bulgularda çalışanların cinsiyet ve pozisyonları ile toplam kalite yönetimi hakkında bilgi düzeyleri araştırılmıştır. Cinsiyet durumları ile TKY bilgi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Çalışanların pozisyonlarına ilişkin ise TKY hakkındaki bilgi düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmıştır. TKY'nin başarıyla uygulanabilmesi için İKY'ye verilen öneme ilişkin TKY uygulayan ve uygulamayan firmalara göre katılımcı görüşleri incelendiğinde anlamlı fark olduğu görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler** : İnsan Kaynakları, Kalite, Toplam Kalite, Yönetim.

**Jel Kodlar** :M10, M20

**Abstract**

*The aim of the study is to emphasize how important total quality and human resource management value are for businesses to provide sustainable competitive advantage. In the study, information about the concepts of human resource management (HRM) and total quality management (TQM) is given. This study was implemented in the province of Ankara. In the findings obtained, the gender and positions of the employees and their level of knowledge about total quality management were investigated. It was observed that there was no significant difference between gender status and TQM knowledge levels. Regarding the positions of the employees, it was understood that there was a significant difference between the knowledge levels of TQM. In order for TQM to be implemented successfully, there was a significant difference when examining the opinions of participants compared to companies that implement and do not implement TQM regarding the importance given to HRM.*

**Key Words** : Human Resources, Quality, Total Quality, Management.

**Jel Classification** :M10, M20

\*Bu çalışma Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları ilişkisi isimli 2018 tarihli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: kursatkarta@gmail.com, (orcid.org/ 0000-0003-1553-8084)

<sup>2</sup>Prof. Dr., Ufuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: ozkan.unver@ufuk.edu.tr, (orcid.org/ 0000-0003-4451-4591)

## **GİRİŞ**

İçinde bulunduğumuz yüzyılın önemsenen özelliği küreselleşmedir. İş dünyasındaki rekabet oluşumuyla birlikte küreselleşme hareketleri oluşmuştur. Günümüzde küreselleşme yönünde ilerleyen ve hızla değişen ülkeler ve işletmeler arasında rekabet hız kazanarak yoğunlaşmıştır. Bilgi çağı olarak da adlandırılan günümüz koşullarında işletmeler büyük bir değişime sürüklenmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmeleri için birtakım yeni yönetim anlayışlarını stratejik destek olarak kabul etmeleri gerekmektedir. Söz konusu yönetim anlayışlarının başında, teorik ve uygulamalı yönleri açısından kendini gösteren TKY ve işletmelerin yeniden yapılanmalarında önemli görevler üstlenen İKY yer almaktadır.

TKY'yi özümseyen bir işletme, diğer işletmelere nazaran bir ürün veya hizmeti daha kaliteli, daha uygun fiyata, daha hızlı ve tam zamanında teslim edecektir. Dolayısıyla TKY üretim yapan işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. İKY fonksiyonlarının hepsi TKY'nin organizasyon tarafından benimsenmesi ve devamlılığının sağlanması bakımından önemli bir stratejik desteğe sahiptir. Bu sebeple günümüz işletmelerinin TKY uygulamalarını gerçekleştirebilmesi için etkin bir İKY'ye ihtiyacı vardır. Dolayısıyla öncelikli olarak stratejik bir İKY departmanı kurmaları gerekmektedir.

### **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür (Yılmaz, 2010: 33). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, personel yönetiminin bir devamı şeklinde gelişim gösterdiği görülmektedir. Personel yönetiminin ilk ortaya çıkış süreci ise MÖ 1800'lerde Hammurabi'ye dayanmaktadır. Fakat MS XV. yüzyılda personel yönetimi kavramı anlam kazanmıştır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 195). Personel yönetiminde hizmet içeriğinin artırılması, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına doğru yönelime neden olmuştur (Şen, 2013: 92). Personel yönetimi, genellikle şirketlerdeki personel departmanı tarafından gerçekleştirilen, seçme ve işe alma, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, terfi, motivasyon politikaları, emeklilik ve benzeri konularla uğraşan bir dizi işlevi içermektedir. Personel yöneticisi genellikle şirketin stratejik kararlarında söz sahibi olmayan orta veya üst düzey bir yöneticidir (Tayeb, 2005: 5). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin gelişmeler, 20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçerken üç dönem şeklinde ele alınmaktadır. Birinci dönemin ağırlıklı temasını, çalışanlara ilişkin bilgilerin olduğu dosya ve kayıtların tutulması oluşturmaktadır. İkinci dönemde yasal sorumlulukların gerçekleştirilmesine ilişkin yapılan çalışmalar insan kaynakları işlevinde öne çıkmıştır. 1980'li yıllardan günümüze olan süreçte ise rekabete dayalı üstünlüğün sağlanması ve korunması şeklinde

isimlendirilebilecek üçüncü dönem söz konusudur. Bu dönemle birlikte insan kaynakları yönetimi, diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdam edileceği ve yönetileceğine dair bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Küçükönel ve Korul, 2002: 69).

İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasıyla birlikte maliyetler üzerinde oluşan olumlu sonuçlar;

- İş gücü devir oranının düşmesi,
- Devamsızlık oranının düşmesi,
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azaltılması,
- Hatalı üretimin azalması,
- Ürün niteliğinin artması,
- İş ortamındaki moral ve motivasyonun artması,
- İş gören- iş veren çatışmasının azalması şeklindedir (Yılmaz, 2010: 21).

Yönetim alanında ve çevrede gerçekleşen gelişme ve değişikliklerle beraber rekabetin öneminin giderek arttığı günümüz dünyasında işletme yapıları ve iş yapma şekilleri de değişmektedir. Yaşanan değişimlerle birlikte şirketlerde insan kaynakları yönetimine farklı bir açıdan bakma zorunluluğunu getirmiştir. Böylece yetenekli insanlar işletmelere çekilerek, yetenekli personelin de elde tutulması önem kazanmıştır. İnsanı makine gibi nitelendiren “personel yönetimi” anlayışının yerine, insanı rekabetçi piyasada stratejik bir kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmiştir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014: 1).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), diğer kaynaklarla beraber insan kaynaklarının sağlanması, yönlendirilmesi ve istihdam edilmesinin nasıl sağlanacağına yönelik kavramsal bir çerçeve olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede bulunan faaliyetlerin hepsi, işletmelerin kısa, orta ve uzun vadede amaçlarına ulaşacak şekilde, çalışanların istek ve beklentilerini karşılayarak işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirebilecek şekilde koordine edilerek, planlanmalı, örgütlenmeli ve kontrol edilmelidir (Bilgin, vd., 2004: 4). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin ilgili literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan insan kaynağının temin edilmesi, istihdamı ve geliştirilmesi hususunda planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini kapsayan bir disiplindir (Yüksel, 1998: 8). İnsan kaynakları yönetimi, işletme ve çalışanları insan kaynakları arasındaki ilişkinin doğasını etkileyen tüm yönetim karar ve eylemlerini kapsamaktadır (Beer, vd., 1984: 1). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların elde edinilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi ve memnun edilmesi ve onların iş ilişkileri, sağlık ve güvenlik ve adalet endişelerine katılma sürecidir (Dessler, 2013: 4).

## **1.2 Toplam Kalite Yönetimi**

Kalite (qualitas) kavramı Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden türemiştir (Solmaz, 2015: 43). Birçok farklı tanımla bulunan kalitenin kabul gören ve en çok kullanılan tanımı istenilen fonksiyonu belirlenen şartlar altında ve belirlenen bir zaman diliminde yerine getirebilme kabiliyetidir. Herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin insan topluluklarının istek potansiyelini karşılayabilme derecesi kaliteyi tanımlamaktadır. Sınırları sürekli genişleyen bir kavram olan kaliteye teknoloji, değişen koşullar ve ihtiyaçlar farklı boyutlar getirmektedir. Kalite özelliği bakımından dinamik bir nitelik taşımakta, tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda değişmekte ve gelişmektedir (Savran ve Demirbaş, 2011: 90). Kalite, ABD’de 1930’lu yıllarda Henry Ford tarafından iyinin kötüden ayrılması şeklinde yönetimin beş fonksiyonu arasında incelenmiştir. Hata miktarları ve cinslerinin belirlenmesi için yapılan kontroller, 1940’larda istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıyla yapılmaya başlanmıştır. 1950’li yıllarda ise kalite kontrol bir kişi veya ekibin sorumluluğuna bırakılmaya başlanmıştır (Taner ve Kaya, 2005: 354). 1990’lı yıllarda toplam kalite yönetimi açısından kalite, ülkemizde ve dünyada yeni yeni bir durum kazanmaya başlamıştır. Kalite, toplam kalite yönetimi yaklaşımıyla birlikte bütün müşteriler için farklılık arz eden bir anlam taşıdığı ortaya çıkmıştır. Böylece her bir birey için kalite kavramının anlamı, inancı ve önemi farklıdır (Er, 2014: 3). 1980’li yıllarda rekabet piyasasında sadece maliyet unsurunun dikkate alınması yetersiz görülmeğe başlanmış ve kalite anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır. Kalite güvencesi, bir ürün veya hizmetin kalite açısından tüm beklentileri karşılaması ve kalite için belirlenen standartlara uyumunu sağlayan planlı ve sistemli çabalarıdır. Daha sonraki yıllarda tamamlanmış ürünün kontrole tabi tutulması yerine, kontrole gereksinim duyulmayacak biçimde üretim sisteminin güvence altına alınması fikrinin geliştirilmesiyle Kalite Güvence Sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu sistem, %100 müşteri tatminini, üst yönetim ve tüm çalışanların katılımıyla sağlamayı hedefleyen toplam kalite yönetiminin gelişmesine yol açmıştır. Bu sebeple toplam kalite içinde kalite güvence sisteminin önemi büyüktür. Öncelikle işletmelerin kalite güvence sistemlerini oluşturmaları, ardından toplam kaliteye geçmeleri tavsiye edilmektedir (Taner ve Kaya, 2005: 355).

Toplam kalite “bir işletmede yapılan tüm işlerde müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, belirli bir sistem anlayışı içerisinde, tüm çalışanların katılımı hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesine” denmektedir (Şimşek, 2001: 78). Başka bir deyişle yapılan her şeyi doğru yapmayı, üst yönetimden gelen güçlü bir liderlik eşliğinde katılımcı yönetim ve takım çalışması uygulamalarını belirtmektedir. Hatasız ürünler üretmek veya bir şeyi mükemmel üretmek anlamında kullanılan toplam kalite kavramı müşteri tatmini yaratacak olumlu iş sonuçlarını ifade etmektedir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006: 327). Berry, TKY sürecini müşteri isteklerini karşılayan yönetim sistemi ve örgüt kültürünü anlayarak kalitesizlikten dolayı maliyetleri azaltan bir toplam örgüt olarak ifade etmektedir (Berry, 1991).

Toplam kalite yönetimi (TKY) ise müşterileri tatmin etmek ve kuruluşların vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek amacıyla tüm organizasyon işlevlerini içeren yönetim stratejisidir (Ahmad, vd., 2017: 332). TKY, kaliteyi odak alarak bir organizasyonda tüm çalışanların katılımına dayanmakta, uzun vadeli başarıyı müşteri memnuniyetiyle sağlamayı amaçlayan ve tüm organizasyon üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. TKY aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Muter ve Kayalidere, 2003: 142).

Toplam: Herkesin katılımı,

Kalite: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak sağlanması,

Yönetim: Bütün koşulların kalite ürün veya hizmet için sağlanması.

TKY ürün ve hizmetlerin kalitesi ve verimliliğini sürekli olarak iyileştirmek için yönetimin ve çalışanların beceri ve kapasitelerini geliştirerek, içerideki ve dışarıdaki müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Er, 2014: 6).

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Yıldız ve Mesci (2015), tarafından yapılan çalışmada toplam kalite yönetiminin işletmelerde başarılı bir biçimde uygulanmasına etki eden etmenleri incelenmiştir. Çalışma neticesinde, toplam kalite yönetiminin işletmelerde başarılı bir biçimde uygulanması için üst yönetim desteği, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve süreç yönetiminin önemli etmenler olduğu sonucuna varılmıştır.

Taner ve Kaya (2005), tarafından yapılan çalışmada toplam kalite yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanmasına ilişkin durumları değerlendirerek hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme üzerine araştırma yapılmıştır. Çalışma, yöneticiler üzerinden değerlendirilme yapılarak incelenmiş, işletmenin hiyerarşik yönetim yapısı haricinde toplam kalite yönetimi ilkelerini taşıyan bir kalite yönetim sistemine sahip oldukları görülmüştür.

Erkılıç (2007), tarafından yapılan çalışmada toplam kalite yönetim ilkelerini yönetim yaklaşımları yönünden yorumlanması değerlendirilmiştir. Çalışma neticesinde, toplam kalite yönetiminin örgütlerde etkinlik ve verimliliği artıran bir değer olduğu, klasik ve neo-klasik yaklaşımların bir birleşimini oluşturduğu, klasik yönetim yaklaşımına özgü değerlerden etkinlik ve verimlilik gibi unsurlara, neo-klasik yaklaşımına özgü değerlerden ise insan odaklılık, sosyal sorumluluk ve katılım gibi unsurlara yer verdiği gösterilmektedir.

Doleh ve Daoud (2012), tarafından yapılan çalışmada toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgütsel kalite performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma neticesinde, personel kariyer planlaması, işe alım ve seçim, eğitim ve gelişme gibi insan kaynakları uygulamaları, toplam kalite yönetimin uygulanması konusunda en fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.1 Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki farklı firmada yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini hizmet sektöründe faaliyet gösteren tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş iki farklı firma oluşturmaktadır. Firmalardan her ikisinde de “İnsan Kaynakları Yönetimi” uygulamaları yapılırken, yalnızca bir tanesi “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamaları yapmaktadır. Bu firmalarda çalışanlara yönelik anket uygulanmıştır. Firmalarda yapılan anketler gizlilik esasına dayandırılarak yapıldığından firma isimleri çalışma dâhilinde dile getirilmeyecektir. Araştırmanın evreni İki firmadan alınan bilgilere göre toplam 71 kişiden oluşmaktadır. Toplamda 60 geçerli ve eksiksiz anket çalışma dâhilinde kullanılmıştır. Bunlardan 30 tanesi toplam kalite yönetimi uygulayan firmaya, diğer 30 tanesi ise toplam kalite yönetimi uygulamayan firmadaki çalışanlara aittir.

#### **3.2 Araştırmada Veri Toplama Metodu**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Oluşturulan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde firmalarda çalışanlara yönelik demografik bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, daha önce Özkan (2006) tarafından uygulanan toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanabilmesi için çalışanların insan kaynakları yönetimine verdikleri önem derecesini belirlemeye yönelik olan sekiz ifade bulunmaktadır. Burada yer alan ifadeler 5’li likert ölçeğine göre uygulanmıştır.

#### **3.3 Araştırmanın Analiz Sonuçları**

Uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 18 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Öncelikle çalışmada kullanılan anket için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Burada 0,751 çıkan Cronbach Alpha değeri 0,60-0,80 arasında olması ölçeği oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir ([https://www.onlineistatistik.com/single-post/2017/01/01/Guvenirlik -Analizi-Nedir-Tur-leri -Nelerdir-ve-Nasil-Yorumlanir](https://www.onlineistatistik.com/single-post/2017/01/01/Guvenirlik-Analizi-Nedir-Tur-leri-Nelerdir-ve-Nasil-Yorumlanir)). Daha sonra demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları yapılarak katılımcı profili incelenmiştir. Ardından veri analizi için Ki-kare, t-testi analizi kullanılmıştır.

### **4. BULGULAR**

#### **4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcı profilleri TKY uygulayan ve uygulamayan firmalar için ayrı ayrı değerlendirilmeler yapılarak incelenmiştir. Öncelikle çalışmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları incelenmiş elde edilen sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların %73,3’ü erkek, % 26,7’si kadındır. Toplamda 16 kadının 10’u TKY uygulayan firmada çalışırken, 6’sı TKY uygulamayan firmada çalışmaktadırlar.

**Tablo 1:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması			
	Evet	Hayır	Toplam
Kadın	10	6	16 (%26,7)
Erkek	20	24	44 (%73.3)
Toplam	30	30	60 (%100)

Çalışma kapsamında toplam kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan firmaya göre katılımcıların pozisyonları incelendiğinde elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmektedir. Tablo 2’de de görüldüğü üzere çalışmaya katılan çalışanların yaklaşık %50’si çalışan iken diğer yaklaşık %50’si üst düzey ve alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması			
	Evet	Hayır	Toplam
Üst Kademe Yönetici	4	3	7 (%11,7)
Alt Kademe Yönetici	10	12	22 (%36,7)
Çalışan	16	15	31 (%51,7)
Toplam	30	30	60 (%100)

#### 4.2 Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Bilgi Düzeyleri

Katılımcıların toplam kalite yönetimi hakkında bilgi düzeyleri sorulduğunda elde edilen sonuçlar Tablo 3’te verilmektedir. Tablo 3’e göre katılımcıların yaklaşık % 63’ü toplam kalite yönetimi hakkında orta düzeyde bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. %25’i düşük seviyede bilgi sahibi olduklarını belirtirken, yaklaşık %12’si yüksek düzeyde bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Bilgi Düzeyi Dağılımları

Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması			
	Evet	Hayır	Toplam
Düşük	7	8	15 (%25)
Orta	18	20	38 (%63,3)
Yüksek	5	2	7 (%11,7)
Toplam	30	30	60 (%100)

#### **4.3 Katılımcıların TKY Hakkında Bilgi Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki**

Katılımcıların bilgi düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki Ki-kare testi ile incelenmiştir. Gözlem sayısına göre parametrik olmayan testler arasında Ki-kare testi en çok kullanılan testtir. Farklı uygulama alanlarına sahiptir. Eğer iki nitel değişken arasındaki ilişkinin varlığının ortaya çıkarılması amaçlanıyorsa ki-kare bağımsızlık testi kullanılmaktadır. Ki-kare bağımsız testine ait hipotezler aşağıdaki belirtilmektedir (Uzgören ve Uzgören, 2015: 9).

**$H_0$ :** Değişkenler bağımsızdır (Değişkenler arasında ilişki yoktur)

**$H_1$ :** Değişkenler bağımlıdır (Değişkenler arasında ilişki vardır)

$$\chi^2_{\text{hesap}} = \sum \frac{(G_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

$\chi^2_{\text{hesap}} > \chi^2_{\text{tablo}}$  olduğundan  **$H_0$**  hipotezi reddedilir. Yani değişkenler arasında bir ilişkinin olduğuna ilişkin iddiamızı destekleyecek yeterli kanıt olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 4:** Katılımcıların TKY Hakkında Bilgi Düzeyleri ile Demografik Özelliklerinin Ki-Kare Analiz Sonuçları

Karşılaştırılan değişkenler	sd	Ki-kare	p
Cinsiyet ile TKY hakkında bilgi düzeyi	2	2,403	0,301
Pozisyon ile TKY hakkında bilgi düzeyi	4	35,363	0,00



Tablo 4’te görüldüğü üzere Ki-kare analiz sonuçları incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet durumları ile TKY bilgi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 4’te görüldüğü üzere çalışanların pozisyonları ile TKY hakkındaki bilgi düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Üst kademe yöneticilerin yaklaşık %72’si yüksek düzeyde bilgi sahibi iken %29’u orta düzeyde bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir. Alt düzey yöneticilerin ise yaklaşık %9’u yüksek düzeyde, %82’si orta düzeyde ve %9’u düşük düzeyde bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar içinde ise yüksek düzeyde bilgi sahibi olduğunu belirten olmadığı gibi yaklaşık %58’i orta düzeyde ve %42’si düşük düzeyde bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

#### 4.4 TKY’nin Başarıyla Uygulanabilmesi İçin İKY’ye Verilen Öneme İlişkin TKY Uygulayan ve Uygulamayan Firmalara Göre Katılımcı Görüşleri Arasındaki Farklılık

TKY’nin başarıyla uygulanabilmesi için İKY’ye verilen öneme ilişkin TKY uygulayan ve uygulamayan firmalara göre katılımcı görüşleri arasındaki farklılık bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara Tablo 5’te yer verilmektedir. Tablo 5 incelendiğinde, katılımcı görüşlerinde TKY uygulayan ve uygulamayan firmalar bazında sadece “Takım çalışmasının sağlanması bakımından” ifadesi için anlamlı bir fark vardır. Çünkü burada yer alan ifadeler için bulunan p değeri sadece “Takım çalışmasının sağlanması bakımından” ifadesi için  $p < 0.05$  dir. Burada hipotezler aşağıdaki gibi kurulmaktadır. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

**$H_0$ :** TKY’nin Başarıyla Uygulanabilmesi İçin İKY’nin takım çalışmasının sağlanması bakımından önemine ilişkin TKY uygulayan ve uygulamayan firmalara göre katılımcı görüşlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**$H_1$ :** TKY’nin Başarıyla Uygulanabilmesi İçin İKY’nin takım çalışmasının sağlanması bakımından önemine ilişkin TKY uygulayan ve uygulamayan firmalara göre katılımcı görüşlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 5:** TKY’nin Başarıyla Uygulanabilmesi İçin İKY’ye Verilen Öneme İlişkin TKY Uygulayan ve Uygulamayan Firmalara Göre Katılımcı Görüşleri Arasındaki Farklılık

İfadeler	TKY Uygulaması	N	X	t	p
Kalite bilincinin oluşturulması ve uygulanmasındaki liderlik bakımından	EVET	30	1,60	0,00	1,00
	Hayır	30	1,60		
Herkesin katılımını sağlaması bakımından	EVET	30	1,77	1,517	0,135
	Hayır	30	1,50		
Takım çalışmasını sağlaması bakımından	EVET	30	2,07	5,147	0,00

	Hayır	30	1,20		
Eğitim faaliyetlerinin uygulanması	EVET	30	1,87	-1,849	0,070
	Hayır	30	2,30		
Bilgi paylaşımı ve aktarımı bakımından	EVET	30	1,93	-0,158	0,875
	Hayır	30	1,97		
Çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi	EVET	30	1,53	0,910	0,366
	Hayır	30	1,40		
Verimliliği artırma çalışmaları bakımından	EVET	30	1,57	-1,462	0,149
	Hayır	30	1,80		
Kurum içi iletişimi etkinleştirilmesi	EVET	30	1,93	0,710	0,482
	Hayır	30	1,80		

---

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada; TKY ve İKY kavramları aralarındaki ilişki ve entegrasyonel özellikleri açısından incelenerek, bu konuda anket yöntemi aracılığıyla bir alan araştırılması yapılmıştır. TKY uygulayan ve uygulamayan iki firma temel alınarak burada çalışan yönetici ve çalışanlara yönelik bir anket geliştirilmiştir. Geliştirilen anket firmalarda uygulanmıştır. Eksik ve hatalı anketler çalışmadan çıkarıldığında her bir firmada 30 kişinin anketi çalışmaya dâhil edilmiştir. Toplamda 60 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Çalışma sonucunda katılımcıların pozisyonlarıyla TKY hakkındaki bilgi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerin hiçbiri TKY hakkındaki bilgilerinin düşük seviyede olmadığını belirtirken, bu oran alt düzey yöneticilerde %9, çalışanlarda ise %42'dir. Anketin ikinci bölümünde yer alan TKY'nin başarıyla uygulanabilmesi için İKY'nin TKY fonksiyonlarına sağladığı öneme ilişkin sonuçlarda İKY'nin önemi, çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi açısından diğer fonksiyonlara nazaran daha fazla önemli görülmektedir. TKY'nin belirtilen tüm fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde İKY'nin çok önemli olduğu belirtilmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletmelerinin başarıyı elde etmesi için İKY ve TKY ilişkisini ve birbirleriyle etkileşimlerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

## KAYNAKÇA

- Ahmad, M., Soo Nee, P., Muhd Nor, N., Shiao Wei, C., Hassan, M., & Abdulhamid, N. (2017). Total Quality Management Practices in Malaysia Healthcare Industry: A Survey Result. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(3), 332-336
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*, The Free Press, Newyork

- Berry, T. H. (1991). *Managing The Total Quality Transformation*. McGraw-Hill.
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., & Tonus, H. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Çetin, C., Arslan, M., & Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları, İstanbul.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13th ed. Pearson Education.
- Develioğlu, K., Haşit, G., & Bağcı, Ü. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 191-204.
- Er, H. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan kaynakları İlişkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkılıç, T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, *GAU J. Soc. & Appl. Sci*, 2(4), 55.
- Küçükönel, H., & Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 67-90.
- Muter, N., & Kayalidere, G. (2003). Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 141-157.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290
- Özkan, Ö. (2006). *Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savran, M., & Demirbaş, N. (2011). Türkiye’de Sofralık Zeytinde Kalite Sorunu ve Öneriler. *Uludağ Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 25(2), 89-99
- Solmaz, E. (2015). *Belediyelerde Stratejik Planlamanın Toplam Kalite Yönetmeliğine Etkisi: Tavşanlı Belediyesi Örneği*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, H. (2013). *Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları İlişkisi (Kamu Ve Özel Hastane Uygulamaları)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım* (3.Baskı), İstanbul.
- Taner, B., & Kaya, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetimi’nin Başarıyla Uygulanma Esasları Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 353-362.

Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management, A Multinational Company Perspective*. Oxford University Press.

Uzgören, N., & Uzgören, E. (2015). Dumlupınar Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Özelliklerin İstatistiksel Analizi-Hipotez Testi, Ki-Kare Testi Ve Doğrusal Olasılık Modeli. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17).

Yıldız, G., & Mesci, M. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).

Yılmaz, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Etap Yayınevi, İstanbul.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

[https://www.onlineistatistik.com/single-post/2017/01/01/ Guvenirlik -Analizi-Nedir-Turleri -Nelerdir-ve-Nasil-Yorumlanir](https://www.onlineistatistik.com/single-post/2017/01/01/Guvenirlik-Analizi-Nedir-Turleri-Nelerdir-ve-Nasil-Yorumlanir). (17.02.2018)