

# Kalite Yönetim Uygulamalarının Algısal Finansal Performans Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama

Feridun DUMAN\*

## Öz

*Bu araştırmanın amacı, konaklama sektöründe kalite yönetiminin algısal performans üzerine ilişkisinin araştırılmasıdır. Çalışmada ilk olarak literatür taraması yapılarak kuramsal çalışmanın çerçevesi ve hipotezleri oluşturulmuştur. Kuramsal çerçeveye uygun olarak kalite yönetim değişkenleri belirlenmiştir. Araştırma verileri 290 dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden anket tekniğiyle elde edilmiştir. Bu anketler otel işletmelerinin genel müdürleri tarafından doldurulmuştur. Temel analiz tekniği olarak keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Bununla birlikte, yapılan keşfedici faktör analizi üst yönetim liderliğinin, müşteri odaklılığının, tedarikçi yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin otel işletmelerinin finansal performansını iyileştirdiği görülmüştür. Diğer taraftan, kalite yönetim uygulamalarından süreç yönetimi ve kalite veri ve raporlamasının finansal performansa etkisi görülmemiştir. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerin kendi kaynaklarını bu kalite yönetim boyutlarının üzerine daha etkin kullanarak konaklama işletmelerinin finansal performanslarını iyileştirdiği görülmüştür.*

***Anahtar Kelimeler:** Kalite Yönetimi, Algısal Finansal Performans, Konaklama İşletmeleri.*

## The Impact of Quality Management Practices on Perceptual Financial Performance: An Investigation on Four and Five Star Hotels

### Abstract

*This study aims to investigate the impact of quality management practices on perceptual financial performance in hospitality. Through the literature review, theoretical concepts and structural research framework were developed for the study. Then, the study variables were determined according to the research framework. The data were obtained through the*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Batı Raman Kampüsü, Merkez/Batman 72000

*questionnaire survey from 290 four and five star hotels in Turkey. The questionnaires were filled by the hotel general managers. The main data analysis technique was employed with the exploratory factor analyses. The factor analyses produced that top management leadership, customer focus, supplier management and human resource management directly improve hotel financial performance. However, process management and quality data & reporting did not have any effect on the hotel financial performance. Therefore, these results can help hotel managers to reallocate the hotel resources to implement those quality management practices that can improve the hotel financial performance.*

**Key Words:** *Quality Management, Perceptual Financial Performance, Hotels.*

---

## 1. GİRİŞ

Daha kaliteli ürün ve hizmetlere olan tüketici talepleri her geçen gün tüketici pazarlarının daha rekabetçi hale getirmektedir. Bu nedenle, firmalar müşteri tatmin düzeylerini sürdürülebilir halde tutmak için kalite yönetim sistemlerini adapte etmektedir. Yöneticiler, kalite yönetim sistemlerini ekonominin alt sektörlerine (bankacılık, sağlık, eğitim vs.), sektörlerinin özelliklerine göre adapte ederek ürün ve hizmetlerinin iyileştirilmesi, daha fazla müşteri ve işgören tatminini, maliyetlerin düşürülmesi yoluyla finansal performansı ve verimliliği iyileştirmektedir<sup>1,2,3,4</sup>. Bu nedenle, kalite yönetimini, bir yönetim anlayışı ve prensipleri olarak adapte eden yöneticiler firmanın rekabetini ve performansını iyileştirmektedir. Genel olarakta, işletmeler performans değerlerini temel almaktadır. Performans ölçümü etkin yönetim için kritik bir faktördür, bu da bizi ölçülmeyen şeyler geliştirilemez gerçeğine götürmektedir<sup>5</sup>. Performans ölçümü konusunda yapılan araştırmaların çoğunda finansal performansa odaklanılmasına rağmen son yıllarda yapılan çalışmalarda, finansal olmayan performans ölçümleri de kullanılmaktadır<sup>6</sup>. Kalite yönetiminin de çok farklı sektörlerde küresel olarak uygulanması kalite yönetiminin performansının ölçümünü kolaylaştırmaktadır.

---

1 Deming, Edwards W., *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering, MA, Cambridge, 1982.

2 Dean, J. W. ve D. E. Bowen, 'Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development', *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994, s. 392-418.

3 Kaynak, Hale, 'The relationship between total quality management practices and their effects on business performance', *Journal of Operations Management*, Vol. 34, No. 2, 2003, s. 1-31.

4 Zu, Xingxing, 'Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality', *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 2, 2009, s. 129-149.

5 Salaheldin, Ismail, 'Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 3, 2009, s. 215-237.

6 Malik, S.A., M.Z. Iqbal, R. Sahuakat ve J. Yong, 'TQM Practices & Organizational Performance: Evidence from Pakistani SMEs', *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 10, No. 4, 2010, s. 26-31.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kalite yönetiminin algısal finansal performans üzerine etkisini açıklamayı mümkün kılacak bir kuramsal ve ampirik çalışmayı oluşturmaktır. Mevcut araştırmanın gelecek bölümünde kalite yönetimi ve performans ile ilgili literatür taraması ve araştırma hipotezleri sunulmaktadır. Bu bölümü, araştırmanın yöntemi ve sonuçları takip etmektedir. Çalışma, araştırmanın sonuç, öneriler ve araştırmanın sınırlılıklarıyla son bulmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ: KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARININ ALGISAL FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

Kalite yönetimini bir felsefe veya prensipleri, uygulamaları ve teknikleri oluşturulmuş yönetim yaklaşımı olarak tanımlamışlardır<sup>7,8,9,10</sup>. Buna benzer olarak, Kaynak ve Hartley kalite yönetimini “bir organizasyonun bütün faaliyetlerinde devamlı iyileştirmeyi çabalayan bütünsel bir yönetim felsefesi ve kalite yönetimi malzemelerin tedarikinden başlayıp satış sonrası müşteri hizmetlerine kadar devam eden ve organizasyonun bütün süreçlerinde kalite kavramını kullanmak şartıyla başarılabilir” olarak tanımlamışlardır. Aynı şekilde, Flynn, Schroeder ve Sakakibara kalite yönetimini “müşteri beklentilerini karşılamak ve üzerine çıkmak için organizasyonun bütün faaliyetlerinde ve her aşamasında hata önleme ve sürecin devamlı iyileştirilmesine odaklanılmasıyla yüksek kalite çıktılarını başarmak için oluşturulan entegre yaklaşım” olarak tanımlamışlardır<sup>11</sup>.

Nelsen ve Daniels kalite yönetimini “süreci devamlı iyileştirerek, organizasyona en düşük maliyette maksimum müşteri tatminini başarmak için yönetilen süreç ve kalite yönetim sisteminin uygulanması” olarak tanımlamışlardır<sup>12</sup>. Literatürde kalite yönetim tanımlarına bakıldığında net ve bütünsel olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle, ISO (2005) kalite yönetim tanımı, uzman, akademisyen ve uygulayıcılar ile birlikte hazırlanan uluslararası standartların Dünya’da en büyük geliştiricisi ve yayıncısı tarafından yapılan bu tanım, yönetim anlamını ve kalite kavramını başarılı bir şekilde birleştirmiştir. Bu tanım, mevcut çalışmanın amacı bakımından kullanılması uygun bulunmuştur. Sonuç olarak, kalite yönetimi “orga-

7 Dow, Douglas, Danny Samson ve Steve Ford, ‘Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?’, *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 1, 1999, s. 1-27.

8 Sousa, Rui ve Christopher Voss, ‘Quality management re-visited a reflective review and agenda for future research’, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 1, 2002, s. 91-109.

9 Holmlund, Maria, ‘Suggesting and Comparing Different Scopes on Quality Management: Production, Service, Relationship, and Network’, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 8, 2007, s. 847-859.

10 Zu, Xingxing, Thomas J. Douglas ve Lawrence D. Fredendall, ‘The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma’, *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 1, 2008, s. 630- 650.

11 Flynn, Barbara B., Roger G. Schroeder ve Sadao Sakakibara, ‘The impact of quality management practices on performance and competitive advantage’, *Decision Sciences*, Vol. 26, 1995, s. 659-691.

12 Nelsen, Dave ve S. Daniels, ‘Quality glossary’, *Quality Progress*, Vol. 40, No. 6, 2007, s. 39-59.

nizasyonun müşteri ve diğer paydaşların devamlı değişen gereksinimlerini karşılayan doğal durumu başarmak için, organizasyonu yöneten ve kontrol eden uygulamalar” olarak ISO tarafından tanımlanmıştır<sup>13</sup>.

Kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi Samson ve Terziovski (1999); Dow, Samson ve Ford (1999); Kaynak (2003); Merino-Diaz (2003); Sila ve Ebraimpour (2005); Lakhal (2009); Su vd. (2008); Zu, Douglas ve Fredendall (2008); Jaca ve Psomas (2015), Parvadavardini, Vivek ve Devadasan (2016); ve Tari vd. (2017) gibi birçok araştırmacı araştırmıştır. Bu araştırmacılar, ürün kalitesi, kalite performansı, faaliyet performansı, finansal ve iş performanslarını ölçmüşlerdir. Karışık ve çelişkili sonuçlar bu ampirik çalışmalardan ortaya çıkmıştır. Örneğin, Samson ve Terziovski (1999) ve Dow, Samson ve Ford (1999) kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Samson ve Terziovski (1999) kalite yönetimini ölçmek için altı boyut kullanmışlardır. Fakat, sadece üç kalite yönetim boyutunun (liderlik:  $r=0,15$ ,  $p 0,001$ ; personel yönetimi:  $r=0,25$ ,  $p 0,001$ ; müşteri odaklılığı:  $r=0,12$ ,  $p 0,001$ ) işletme performansı (müşteri tatmini, işgören morali, verimlilik, üretim hacminin yüzdesel kusurları, toplam satışların yüzdesel olarak garanti talepleri, toplam satışların yüzdesel olarak kalite maliyeti, ve müşteriye zamanında teslimat gibi algısal göstergelerle ölçülüp) pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuşlardır. Diğer üç kalite yönetim boyutuyla (stratejik kalite planlaması, bilgi ve analizi, süreç yönetimi) işletme performansı arasında pozitif ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, Dow, Samson ve Ford (1999) kalite yönetimini ölçmek için yedi boyut kullanmıştır. Sadece üç boyutun (iş gücü yönetimi, ortak vizyon, müşteri odaklılığı) işletme performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Performansı algısal göstergelerle ölçülmüştür. Bunlar; son montaj kusurlarının yüzdesi, rekabetçilere göre kusur oranının değerlendirilmesi, kalitenin toplam maliyeti, garanti taleplerinin maliyeti olarak işletme performansı araştırılmıştır. Diğer dört kalite yönetim boyutuyla (kıyaslama, ileri üretim teknolojileri, yakın tedarikçi ilişkileri ve takım çalışmaları) işletme performansları arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Bu iki çalışmanın bulgularındaki farklılık sadece kalite yönetimini ölçmek için kullanılan boyutlardan değil, ayrıca kullanılan veri analiz yöntemlerindeki farklılıktan kaynaklanmış olabilir.

Bu çalışmada, kalite yönetiminin altı temel uygulaması (üst yönetim liderliği, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, kalite veri ve raporlaması, ve süreç yönetimi) kalite yönetiminin algısal finansal performans üzerine etkisini ölçmek için kullanılmıştır. Bu altı temel uygulama, literatür de yaygın ve sık olarak kullanılmış ve test edilmiştir.

Üst yönetim liderliği, kalite açısından, özellikle insan ve finansal kaynak yatırımlarının kalite yönetim uygulanması için gerekli kaynakları sağlayarak kalite liderliği sorumluluklarını kabul eden organizasyondur<sup>14</sup>. Üst yönetim liderliği, kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kalite stratejilerini ve amaçlarını ge-

13 ISO 9000, Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary, International Organization for Standardization, Belgium, 2005.

14 Kaynak, Hale ve Janet Hartley, 'A replication and extension of quality management into the supply chain', Journal of Operations Management, Vol. 26, No. 4, s. 2008, s. 468-489.

liştirmede sorumludur<sup>15</sup>. Kalite yönetiminin başarılı uygulamasında üst yönetim liderliğinin önemi hakkında Deming (1982), Juran (1988; 1998) gibi yazarların önemli katkıları olmuştur. Özellikle, Saraph, Benson ve Schroeder (1989), Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995), Powell, (1995), Ahire ve O'Shaughnesy, (1998), Agus ve Sagir, (2001), Prajogo ve Brown, (2004), Barker ve Emery (2006) adlı yazarlar da bu alanın araştırılmasında katkı sağlamışlardır. Üst yönetim liderliği, işletme performansını iyileştirecek, müşteri ve diğer paydaşların taleplerini karşılayacak amaç, politika, değer ve sistemleri yaratarak kalite yönetim uygulanmasının yürütücüsü olarak rol alması gerekmektedir<sup>16;17;18;19</sup>.

Yukarıda bahsedilen ampirik çalışmalar üst yönetim liderliğinin işletme performans ölçümlerine (finansal ve faaliyet sonuçları) doğrudan ve pozitif etkiye sahip olduğu literatürde tespit edilmiştir. Yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H1:** Üst yönetim liderliği firma finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi kalite yönetiminin yöntem ve prensiplerinde personel eğitimi<sup>20;21</sup>, kaliteyle ilgili tartışmalara ve kararlara personelin katılımı, problemleri çözmek için takım çalışması<sup>22</sup> ve üretim sürecinde hataları önleme ve hataların belirlenmesini denetimlere dayalı değil de personelin teşvik ederek çözülmesi için çalışanların yetkilendirilmesi gibi personelin kaliteyle ilişkili bir çok uygulamalarını kapsamaktadır. Birçok çalışmada, kalite yönetiminin düzgün bir şekilde uygulanması ve başarısı için insan kaynakları yönetiminin anahtar rol oynadığı vurgulanmıştır<sup>23</sup>. Genel performans ve işgören tatmini hem işveren hem de işgören için değer yaratan teknik, mesleki iş ve yetenek eğitimleri aldıkları zaman artmaktadır<sup>24</sup>. Dahası, işgörenleri yetkilendirme, kendi işlerinde sorumluluklarını almaları ve ortaya çıkan problemlere çözüm bulmaları ve önermede daha proaktif olmalarını cesaretlendirmektedir. Bu nedenle, yetkilendirme; kontrolü azaltarak, karlılığı artırarak önemli tasarrufa yol

15 Barker, Katherine J. ve Charles R. Emery, 'The Effect of TQM factors on financial and strategic performance: An empirical test using manufacturing firms', *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.5, 2006, s. 39-59.

16 Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar ve Matthew. A. Waller, 'Development and validation of TQM implementation constructs', *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, 1996, s. 23-56.

17 Rao, Subba S., Luis E. Solis ve T. S. Raghunathan, 'A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument', *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, 1999, s. 1047-1075.

18 Conca, Francisco J., Juan Lopis ve Juan J. Tari, 'Development of a measure to assess quality management in certified firms', *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, 2004, s. 683-697.

19 Sila, Ismail ve Maling Ebrahimpour, 'Critical linkages among TQM factors and business performance', *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, 2005, s. 1123-1155.

20 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

21 Kaynak, a.g.e., 2003.

22 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

23 Barker ve Emery, a.g.e., 2009

24 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

açmaktadır<sup>25</sup>. Ayrıca, birçok ampirik çalışmada, insan kaynakları yönetiminin finansal performans, işgören verimliliği ve faaliyet performansı dahil olmak üzere genel işletme performansı üzerine pozitif ve doğrudan etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır<sup>26</sup>. İlave olarak, tatmin edilmiş işgörenin müşterileri memnun ettiği kanıtı bulunmaktadır<sup>27</sup>. Çünkü, insan kaynakları yönetiminin birincil amacı, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetleri üretmek için daha iyi yetenekleri ortaya çıkaran işgücünü yaratmaktır. Buda, sonuçta karlılığı arttıracaktır<sup>28</sup>. Yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H2:** İnsan kaynakları yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Müşteri odaklı bir organizasyon geleneksel bir organizasyondan temel olarak farklıdır<sup>29</sup>. Geleneksel organizasyonda, maliyet ve verimlilik şirketin temel amaçlarıdır. Diğer taraftan, müşteri odaklı bir organizasyonda müşterinin istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi için şirketin bütün faaliyetleri bir arada yürütülmektedir<sup>30</sup>. Müşteri odaklı kalite yönetimi uygulamaları müşterilerin ihtiyaçlarının nasıl ve ne kadar olduğunun belirlenmesine ve karşılanmasına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, müşteriyle aktif bir ilişkide olmayı sağlayıp, müşteri tatminini arttırmaktadır<sup>31</sup>. Kalite yönetimi literatürüne bakıldığında, müşteri odaklı kalite yönetimi uygulamalarından biri olarak çok fazla yayın yapıldığı gözlenmektedir. Bu şaşırtıcı değildir, çünkü müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması bütün organizasyonların karlılığı artırmak için ortak aklıdır. Bu açıdan bakıldığında, Ahire ve O'Shaughnesy (1998); Dow, Samson ve Ford (1999); Samson ve Terziovski (1999); Rahman ve Bullock (2005); Feng vd. (2006) ve Lakhal (2009) gibi araştırmacılar tarafından yapılan ampirik çalışmalarda, müşteri tatmini ve ürün kalitesi için kullanılan çeşitli göstergelerle işletme performansı ve müşteri odaklılığı arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H3:** Müşteri odaklı firma finansal performans üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Literatürde, Deming (1982) kalite yönetiminin uygun bir şekilde uygulanması için yüksek itibarlı tedarikçilerle uzun dönemli ilişkilerin oluşturulmasının önemi- ne ilk olarak vurgu yapmıştır. Tedarikçi yönetimi birçok yönden firma başarısı için önemlidir. Birinci olarak, tedarik edilen malzemelerin kalitesi son ürün kalitesini

25 Tari, Molina ve Castejon, a.g.e., 2007

26 Merino-Diaz, Javier, 'Quality management practices and operational performance: empirical evidence for the Spanish industry', International Journal of Production Research, Vol. 41, 2003, s. 2763-2786.

27 Kaynak, a.g.e., 2003.

28 Ugboro, Isaiah O. ve Kofi Obeng, 'Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empirical study', Journal of Quality Management, Vol. 5, No. 2, 2000, s. 247-272.

29 Rao, Solis ve Raghunathan, a.g.e., 1999.

30 Douglas, Alex ve David Glen, 'Integrated management systems in small and medium enterprises', Total Quality Management, Vol. 11, No. 4-6, 2000, s. 686-690.

31 Barker ve Emery, a.g.e., 2006.

belirlemektedir<sup>32,33</sup>. İkinci olarak, tedarikçi yetenekleri değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede firma esnekliğini göstermektedir<sup>34</sup>. Bu açıdan, Ahire ve O'Shaughnesy (1998); Rahman ve Bullock (2005); ve Lakhal (2009) gibi yazarlar tedarik yönetiminin işletme performansı (kalite performansı, finansal performans ve müşteri tatmini) üzerine doğrudan pozitif etkisi olduğunu bulmuştur. Yukarıda açıklanan literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H4:** Tedarikçi yönetimi finansal performans üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Kalite veri ve raporlaması, müşteri odaklı çalışmak, kalite mükemmelliğini sürdürmek ve performansı iyileştirmek için veri ve bilginin kullanımını kapsamaktadır. Kalite veri ve raporlaması, düzeltilen işler, garanti ve hurda maliyeti gibi kötü kalitede üretilen işleri ve bu kalite problemlerini tanımlayıcı kontrol şemalarını ve muhtemel iyileştirmeler için tavsiyeleri içermektedir<sup>35</sup>. Bu açıdan, organizasyonun bütün aşamalarında yapılan değerlendirme ve karar verme, kalite performansını ve genel organizasyon performansını iyileştirmek için temel süreç bilgisi tarafından desteklenmektedir<sup>36</sup>. İlave olarak, bu kalite bilgi analizi arzu edilen kalite düzeylerini başarmak için firmaya yardımcı olur ve bu da firmanın karlılığını arttırmaktadır<sup>37</sup>. Bu açıdan, Ahire ve O'Shaughnesy (1998); ve Sila ve Ebrahimpour (2005); Lakhal, (2009) gibi yazarlar finansal performansı, müşteri tatmini, ürün kalitesini ölçen göstergeler kullanarak işletme performansı üzerine kalite veri ve raporlamasının doğrudan pozitif etkisini bulmuşlardır. Yukarıdaki literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H5:** Kalite veri ve raporlaması firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Süreç yönetimi, üretim sürecinde ortaya çıkan farklılıkları azaltmak için hata önleme süreçlerinde kullanılan teknik ve süreçleri iyileştirmeyi amaçlamaktadır<sup>38</sup>. Bu, verimliliği ve karlılığı artırma üzerine pozitif etkisi olan güvenilirliği artırıcı ve hata önleyici sistemleri uygulayarak yapılmaktadır<sup>39,40</sup>. Ayrıca, analiz edilen kalite verisi, kalite problemlerini anında tanımlama ve düzeltmede kullanılabilir. Bu durum, düzeltmeler için kullanılan işgücü ve israfı azaltarak verimliliği ve karlılığı

32 Ahire ve O'Shaughnesy, a.g.e., 1998.

33 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

34 Rao, Solis ve Raghunathan, a.g.e., 1999.

35 Rao, Solis ve Raghunathan, a.g.e., 1999.

36 Sila ve Ebrahimpour, a.g.e., 2002.

37 Sila ve Ebrahimpour, a.g.e., 2002.

38 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

39 Kaynak, a.g.e., 2003.

40 Sila ve Ebrahimpour, a.g.e., 2002.

artırmaktadır<sup>41;42</sup>. Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H6:** Süreç yönetimi firma finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

Bu çalışma, kalite yönetim sürecinin çıktısını kalite olarak değil, kalite yönetimi ni bir süreç olarak araştırmaktadır. Bu nedenle, kalite performansı çalışmada ölçülmemiş bir kavram olarak akılda tutulmalıdır. Böylece, bu çalışma kalite yönetimi ve otel finansal performansı arasındaki ilişkiye bakarak, otel finansal performans üzerine kalite yönetiminin etkisinin kuramsal sonucu çıkarılmalıdır. Diğer bir deyişle, otel finansal performansı iyileştiği zaman, kalite yönetiminin kalite performansını önce iyileştirdiği ve sonra otel finansal performansını iyileştirdiği varsayılmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

#### 3.1. Kalite Yönetimi ve Algısal Performans Uygulaması

Kalite yönetim kuramının daha önce uygulanmış ampirik çalışmaların uygulamalarını bulmak için özellikle 1989 ila 2017 yılları arasında yayınlanmış kalite yönetimiyle ilgili ampirik çalışmalar incelenmiştir. Bu literatür taramasında, özellikle kalite yönetim uygulamaları ve faaliyet performansları arasındaki bağlantılar incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, kalite yönetim uygulamaları arasında benzerlikler fark edilmiştir. Bu ampirik çalışmaların incelenmesi sürecinde, her bir kalite yönetim uygulamasının tanımını araştırılarak yapılmıştır. Örneğin, 'üst yönetim taahhüdü' ve 'liderlik' kavramlarını tanımlayan göstergeler çok benzer olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde, kalite planlaması üst yönetim liderliğinin sorumluluğu<sup>43</sup> olduğu için "kalite planlamasını" tanımlayan göstergeler kalite yönetim uygulaması olan "üst yönetim liderliği" başlığı altında toplanmıştır.

Benzer olarak, iş gören eğitimi, iş gören ilişkileri, iş gören tatmini, iş görenlerin yetkilendirilmesi, iş gören katılımı, iş gören değerlendirilmesi gibi iş gören kalitesiyle ilişkili uygulamaları sadece bir kalite yönetim uygulaması olan 'insan kaynakları yönetimi' alt başlığı adı altında toplanmıştır. İlave olarak, içsel/dışsal müşteri gereksinimleri ürün/hizmet dizayn sürecinde yerine getirilmelidir<sup>44</sup> ve tedarikçi ve diğer paydaş gereksinimleri ayrıca ürün/hizmet dizayn sürecinde göz önüne alınmalıdır<sup>45</sup>. Sonuç olarak, ürün/hizmet dizaynı kalite yönetim uygulamasını ölçmek

41 Ahire, Sanjay L. ve Paul Dreyfus. 'The impact of design management and process management on quality: An empirical examination', *Journal of Operations Management*, Vol.18, No. 5, 2000, s. 549-575.

42 Forza, Ciptiano ve Roberto Flippini, 'TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model', *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, 1998, s. 1-20.

43 Saraph, Benson ve Schroeder, a.g.e., 1989.

44 Oakland, John S., *Total Quality Management: text with cases*, 3. Baskı, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2003.

45 Barrows, Clayton W. ve Tom Powers, *Introduction to the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Canada, 2009.



için literatürde kullanılan göstergelerle ilgili kalite yönetim uygulamaları altında tekrar yerleri değiştirilebilir (müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi). Son olarak, devamlı iyileştirme ve istatistiksel süreç kontrol, kalite yönetim uygulamalarından süreç yönetim kalite uygulamasının parçası olmaktadır.

Belli kalite yönetim boyutları/faktörleri akademik literatürde devamlı olarak ele alınanlar şunlardır: üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, insan kaynakları yönetimi, tedarikçi yönetimi, kalite veri ve raporlaması ve süreç yönetimi'dir.

Literatürdeki kalite yönetim uygulamalarından ana altı kalite yönetim boyutları (Tablo 1'de detaylı olarak inceleyiniz) ortaya çıkarıldıktan sonra, anket ifadeleri uygun olarak düzenlenmiştir. Özellikle, anket sorularının ifadeleri oluşturma açısından genel anket ilkelerinin kullanılması anket dizaynı için önemlidir<sup>46</sup>. Genel olarak, anket soruları kısa, basit, somut ve spesifik olmalıdır<sup>47</sup>. Negatif kelime veya ifadeler yer verilmemeli, bir ifadede iki soru birden sorulmamalı, öneri veya yönlendirici sorular sorulmamalı, çok muğlak veya yabancı kelime veya ifadelerin kullanılmasına dikkat edilmelidir<sup>48</sup>. Ayrıca, hassas ve hafıza ile ilgili sorulardan kaçınılmalıdır<sup>49</sup>. Bu yukarıda bahsedilen anket soruları oluşturma ilkelerini göz önüne alınarak mevcut çalışma alanı (konaklama sektörü), kalite yönetim uygulamaların tanımları bu çalışmanın amacına uygun şekilde değiştirilmiştir (Bakınız Tablo 1).

---

46 Iarossi, Giuseppe, *The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting, Results, and Influencing Respondents*, World Bank Publications, London, 2006.

47 Belson, William A., *Validity in Survey Research*, Brookfield, Gower, VT, 1986.

48 Belson, a.g.e., 1986.

49 Iarossi, a.g.e., 2006.

**Tablo 1:** Kalite Yönetim Uygulamaları ve Göstergeleri

Kalite Yönetim Uygulama Boyutları/Faktörleri	Göstergelerin Tanımları
Üst Yönetim Liderliği	Kaliteyle ilişkili uygulamaları desteklemek için üst yönetim tarafından sorumluluğun kabulü; kalite yönetiminle ilişkili uygulamaları yürütmek için gerekli olan kaynakların ayrılması; kalite planlama süreci için stratejilerin kullanılabilirliği; planlanan sonuçların karşılaştırarak sonuç değerlendirilmesi.
Müşteri Odaklı	Müşterilerle sürekli temas; müşteri tatmin anketlerin kullanımı; ürün ve hizmet dizaynında müşteri katılımı; müşteri şikayetlerin takibi.
Kalite Veri & Raporlaması	Kalite verilerin kullanılabilirliği (kusur ve hata çizelgeleri; kontrol çizelgeleri); kalite verilerin kullanımı; kalite verilerin zamanında tutulmaları.
İnsan Kaynakları Yönetimi	Temel istatistik teknikleri eğitimin verilmesi (histogram ve kontrol çizelgeleri gibi); ileri istatistik teknikleri eğitimi (deney tasarımı, regresyon analizi gibi); kaliteyle ilişkili öneriler geliştirilmesi için personel katılımı; insan kaynaklarından en iyi performansın sağlamak için çalışma ortamının sağlanması; farklı departmanlardan personellerle aylık toplantı yapılması.
Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler; gerekli ürünlerin net şartnameleri; ürün dizayn sürecinde tedarikçi kapasitelerinin göz önüne alınması.
Süreç Yönetimi	Standart talimatların kullanılması; süreçleri değerlendirmek için istatistiksel süreç kontrol tekniklerin kullanımı; süreçlerdeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel tekniklerin kullanılması; önleyici bakım hizmetlerinin kullanımı.

**Kaynak:** Saraph, Benson ve Schroeder, (1989); Flynn, Schroeder, Sakakibara, (1995); Powell (1995); Ahire, Golhar ve Waller, (1996); Samson ve Terziovski (1999); Kaynak ve Hartley (2008); Lakhal, (2009); Jaca ve Psomas (2015); Elshaer ve Agustyn (2016); Tari vd. (2017).

Kalite yönetimi, altı kalite boyutlarını kullanarak bu çalışmada ölçülmüştür. Bu nedenle, bu kalite yönetim uygulamaları kalite yönetim kuramının fonksiyonları olarak görülmektedir. Mevcut araştırma için algısal finansal performans göstergeleri olarak “işgören tatmini” ve “maliyet” unsurları konaklama işletmeleri için uygun görülmüştür.

### 3.2. Örneklem

Hedef kitle ise; “evrenden seçilecek örnek” olarak tanımlanabilir<sup>50</sup>. Mevcut çalışmanın hedef kitlesi araştırmanın başlığından da anlaşılacağı gibi Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otelleri kapsamaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı online olarak kendi internet sayfasından yıllık olarak yayınlamış olan turizm işletme belgeli tesis sayıları bu çalışma için örnekleme oluşturmaktadır. 31.12.2015 tarihli Bakanlık istatistik verilerine göre Türkiye’de 1.142 otel işletmesi (dört yıldız 657 otel ve beş yıldız 485 otel) mevcuttur. Dört ve beş yıldızlı oteller tamamının hedef kitle olarak seçilmesinin nedeni ise anket yönteminin düşük geri dönüş oranından kaynaklanmaktadır.

Kullanılan veri toplama tekniğinin (kendi kendine doldurulan anket) düşük geri dönüş oranının göz önüne alınarak, birkaç ihtiyati tedbir mevcut çalışma anketinin geri dönüş oranını artırmak için alınmıştır. Bunlardan birincisi, katılımcıların araştırılan konu hakkında bilgili olmalarından emin olunmalıdır. Bu nedenle, mevcut çalışmanın anketi otel genel müdürleri tarafından doldurulması için seçilmiştir. Çünkü, otel genel müdürleri anketin doldurulması için gerekli bilgilere (kalite yönetimi uygulamaları ve performans verileri) sahip ve yetkileri mevcuttur. İkinci olarak, katılımcıya sorular hakkında düşünmek ve gerekli zaman tanımak için anketler otellerin e-mail adreslerine açıklayıcı üst yazıyla gönderilmiştir. Bu, Cooper ve Schinder (1998) ileri sürdüğü anket yapımının avantajlarından biri olarak katılımcıya zaman tanınması ile tutarlıdır. Üçüncü olarak, anket soru ifadelerinin 5’li Likert ölçeği olarak hazırlandığı için otel genel müdürlerinin doldurmaları daha basit olacaktır. Dördüncü olarak, anketlerle toplanan verilerde gizlilik açıkça belirtilmiştir. Bu nedenle, otel genel müdürlerin katılımının artırılması sağlanacaktır. İlave olarak, kişisel ve işletme bilgileri gibi hassas bilgiler anketin en son bölümünde isteğe bağlı olarak bırakılmıştır. Bu, Sapsford ve Jupp (2006) çalışmasıyla tutarlıdır. Çünkü, bu yazarlar, eğer araştırma ölçeğinde hassas soruların başlarda olması, anketin doldurulması veya gerekli bilgilerin doldurulmasını tehlikeye atacağını ileri sürmüşlerdir.

Anketlerin dönüş oranını arttırmak için yukarıda bahsedilen tedbirler alındıktan sonra, anketlerin gönderilmesi Haziran 2015 ila Mart 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler için dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin iletişim bilgileri T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türkiye Otelciler Birliğinden alınmışlardır. Başlangıç aşamasında 400 anket (şehir ve resort otelleri eşit şekilde) gönderilmiştir. Sadece 15 anket otel işletmelerinden geri dönüş sağlanmıştır. Bu başlangıç aşamasında gönderilen anketlerden %4 geri dönüş oranı gerçekleşmiştir. İlk aşamada gerçekleşen bu oran Cooper ve Schilinder (1998) iddiası ile tutarlıdır. Bu iddia da yazarlar, e-mail ile gönderilen anketler düşük maliyetli ve büyük coğrafyada araştırma yapılabilme avantajına sağlamalarına rağmen, anketlerin geri dönüş oranına düşük kalmasına maruz kalmaktadırlar.

Sonraki aşamada, düşük olan anket geri dönüşleri artırmak için araştırmacı değişik bir taktik izlemiştir. Bu taktikte, otel işletmelerin genel müdürlerine anketler tekrar gönderilmeden önce aranıp, kendilerine ulaşacak anketlerin araştırma amaçları,

50 Sencer, Muzaffer, Toplum Bilimlerinde Yöntem, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1989.

içerikleri ve gizlilik konuları hakkında tekrar bilgi verilmiştir. Sonuç olarak, toplam 388 anket ikinci aşamada belirlenen taktik ile otel yöneticilerine gönderilmiş olup, 297 anket otel yöneticilerinden geri dönüş gerçekleşmiştir. Bu 297 anketten 7 anket ise, otel yöneticilerinin büyük oranda anketi eksik bırakmaları sonucu mevcut araştırmadan çıkartılmışlardır. Bu mevcut araştırma 290 geçerli anket kullanılmış olup, anketlerin geri dönüş başarı oranı %73 olarak gerçekleşmiştir. Buna ilave olarak, örneklem literatür incelemesi sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda binin (1.000) üzerinde büyüklüğe sahip bir evrende 0,05 hata payı ile örneklem büyüklüğünün 278 olması gerektiği hesaplanmıştır<sup>51</sup>. Bu nedenle, araştırma verileri için geçerlik konusu (290 anket) yeterli görülmektedir.

### 3.3. Veri Analizi

Araştırmada her bir değişkenin ifadeleri gözden geçirilmiştir (Bakınız Tablo 3). Her bir ifadenin ortalamaları ve standart sapmaları tespit edilmiştir. Sonra, ön analizde, eksik ve uç değerleri araştırılmış olup, ayrıca örneklem büyüklüğü ve grup veya değişkenler arasında farklılıkları ölçmek için örneklem önyargısı dahil edilmiştir. Daha sonra, araştırmanın tanımlayıcı analizleri değerlendirilmiştir. Mevcut çalışma, faktör analizi için en yaygın yaklaşımı olan Temel Bileşenler Analizini (Principal Components Analysis) kullanılmıştır<sup>52</sup>. Dahası, varimax orthogonal rotation, en iyi ve net çözümler elde etmek için uygulanmıştır. Faktör analizinde keşfedilen faktörlerin algısal performans üzerine regresyon analizleri uygulanmıştır.

### 3.4. Araştırma Bulguları

Bu araştırma analizi bulguları birçok aşamadan oluşmaktadır. Birincisi, ön analiz, eksik veri, uç değerler, normallik, doğrusallık gibi araştırma konularını kapsamaktadır. Sonraki aşamada, anketleri dolduran katılımcıların yönetici oldukları konaklama işletmelerinin yıldızı, yönetim şekli ve konumları (şehir veya resort oteli olması gibi) tanımlayıcı analizleri içermektedir. Son aşamada, çok değişkenli analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamada, keşfedici faktör analizi, kalite yönetim uygulamalarını tespit etmek için kullanılmıştır. Daha sonra, analiz sonucunda tespit edilen kalite yönetim uygulamalarının algısal finansal performans üzerine etkileri regresyon analiziyle ölçülmüştür.

#### 3.4.1. Ön analiz

Bu aşama, veriler analiz öncesi taramayı kapsamaktadır. Ön analizde, eksik ve uç değerleri araştırılmış olup, ayrıca örneklem büyüklüğü ve grup veya değişkenler arasında farklılıkları ölçmek için örneklem önyargısı dahil edilmiştir.

---

51 Sencer, a.g.e., 1989.

52 Tabachnick, Barbara ve Linda Fidell, Using Multivariate Statistics, 5. Baskı, Pearson Education, USA, 2007.

Mevcut çalışmada, eksik verileri kontrol etmek için, SPSS paketi kullanılarak minimum ve maksimum değerler incelenmiştir. Araştırmada, geri dönüşü gerçekleşen anket sayısı 297'dir. Bu anketlerden yedi tanesi, çok eksik doldurulması nedeniyle araştırma örnekleminden çıkarılmıştır. Bu yedi anket toplam örneklemin %2'sini oluşturmaktadır. Bu nedenle, eksik veri problemi ciddi gözükmemektedir. Sonuç olarak, mevcut çalışmada 290 geçerli anket veri analizde kullanılmıştır. Sonraki bölümde araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri incelenecektir.

### **3.4.2. Tanımlayıcı istatistikler**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara anket yöntemi ile yöneltilen soruların tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Genel değerlendirmede, ilk olarak, araştırma ya katılan otel işletmelerin oda, yıldız, personel sayıları, yönetim şekli ve lokasyon türleri ile ilgili frekans ve yüzdesel dağılımları incelenmiştir. İkinci olarak, kalite yönetimi uygulamaları ve algısal finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır.

İlk olarak, araştırmaya katılan otel işletmeleri hakkında genel özellikleri inceleyerek frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir.

Katılımcılara işletmelerinin büyüklükleri oda sayıları sorularak elde edilmiştir. Katılımcıların %39 (n=113) ile 201-400 oda sayısı olan gruptan elde edilmiştir. Bu gruba, %34,8 (n=101) ile 1-200 oda sayısı olan grup takip edip, %26,2 (n=76) ile 401 ve üzeri oda sayısı olan otel işletmelerinden veriler elde edilmiştir. Kalite göstergesi olarak otel yıldız sistemi kullanılmaktadır. Araştırma, kuramsal çerçevesi nedeniyle 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini hedeflemiştir. Araştırma, %70 (n=203) ile 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Diğer taraftan, 4 yıldızlı otel işletmeleri ise %30 (n=87)'unu oluşturmaktadır. Otel işletmelerininin yönetim şekilleri yarısından çoğu (%54,8; n=159) bağımsız otel işletmelerinden oluşmaktadır. İkinci olarak, yönetim kontratı ile işletilen otel işletmelerinden (%29,7; n=86) oluşmaktadır. Franchising yönetim şekliyle işletilen oteller %15,5 (n=45) ile en düşük araştırma grubunu oluşturmuştur. Araştırmada bağımsız otel işletmelerinin yarıdan fazla olması, lokasyon türünde resort otellerinin çoğunlukta olmasının etkisi görüldüğü izlenimi yaratmaktadır. Bununla beraber, katılımcı otel işletmelerin personel sayısına bakıldığında, %52,4 (n=152) ile 151- 300 personel sayısı grubunda otel işletmelerin yoğunlaştığı görülmektedir. İkinci grup, %29,7 (n=86) ile 1-150 arası personel sahip olduğu otelleri kapsamaktadır. 301 ve üzeri personel sayısına sahip otel işletmeleri %17,9 (n=52) üçüncü grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan otel işletmelerin %84,1 (n=244) resort otel işletmesi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, şehir otelleri %15,9 (n=46) ile şehir lokasyonlarında yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 2:** Araştırmaya katılan otel işletmelerin özellikleri (n=290)

Oda Sayısı	f	%	Personel Sayısı	f	%
1-200 arası	101	34.8	1-150 arası	86	29.7
201-400	113	39	151-300	152	52.4
401 ve üzeri	76	26.2	301 ve üzeri	52	17.9
Yıldız Sayısı	f	%	Otel Lokasyon Türü	f	%
4 yıldız	87	30	Şehir oteli	46	15.9
5 yıldız	203	70	Resort oteli	244	84.1
Yönetim Şekli	f	%			
Franchising	45	15.5			
Yönetim Kontratı	86	29.7			
Bağımsız oteller	159	54.8			

Tablo 3’de kalite yönetim uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Her bir kalite yönetimi uygulaması için kullanılan ifadelerin ortalamaları aşağıda incelenmiştir. İlk olarak, kalite yönetimi uygulamalarından üst yönetim liderliği için kullanılan ifadelerin ortalamaları verilmiştir. Buna göre, “Otel faaliyet raporları (ortalama doluluk, ortalama günlük oda fiyatı, pazar payı, gelir ve giderler gibi) planlanmış hedeflerle karşılaştırılıp değerlendirilmektedir” ifadesi :4,33'lük ortalama ile en yüksek üst yönetim liderliği ifadesi olarak tespit edilirken, ikinci en yüksek ortalama :4,19'lük ortalama ile “Otel yönetimi, kalite yönetimiyle ilgili uygulamaları yapmak için gerekli finansal kaynakları sağlar” ifadesi olarak tespit edilmiştir. Üst yönetim liderliği boyutuna ilişkin en düşük ortalama “Otelimizde kurulmuş kalite planlama sistemi mevcuttur” (:3,87) ifadesinde hesaplanmıştır. İkinci olarak, insan kaynakları yönetimi boyutunu ölçen tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Bu boyutta, en yüksek ortalamanın “Departman müdürleri işgören performansını arttıracak bir çalışma ortamı sağlamaktadır” ifadesinde hesaplandığı görülmüştür (:4,20). Bu ifadeyi sırasıyla “Kalite ile ilgili görüş ve önerileri tartışmak için farklı departman personellerin katıldığı aylık rutin toplantılar gerçekleştirilmektedir” (:4,07), “Otel personelinin kalite ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır” (:4,01), “Otel personeline istatistik teknikleri (rapor ve kontrol şemaları ve regresyon analizi vs.) ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmektedir” (:3,86) ve “Bütün otel departmanları kalite yönetimi ile ilgili faaliyetlere katılmaktadır” (:3,78) ifadeleri izlemektedir. Bu boyutta, en yüksek ortalama, iyi bir çalışma ortamının oluşturulması performansı arttıracak düşünülüyor gözlenmektedir. Üçüncü kalite yönetim boyutunda, müşteri odaklılığını ölçen ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu boyutta, en yüksek ortalamanın “Otelimiz müşteri şikâyetlerini zamanında çözmek için etkili bir sisteme sahiptir” (:4,47) hesaplandığı görülmektedir.

Bu ifadeyi sırasıyla “Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulunduruyoruz” (:4,37) ve “Otel üst yönetimimiz müşteri memnuniyet anket sonuçlarını takip etmektedir” (:4,34) ve “Yeni gereksinim ve ihtiyaçları öğrenmek için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz” (:4,15) ifadeleri izlemektedir. Müşteri odaklılığı boyutuna ilişkine en düşük ortalama “Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz” (:4,04) ifadesinde hesaplanmıştır. Kalite yönetimi uygulamalarından dördüncü boyut olan tedarikçi yönetimini ölçen ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu kalite boyutunda en yüksek ortalamanın “Otelimiz talep ettiği ürün standartlarını tedarikçilere bildirir” (:4,48) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla “Otelimiz itibarı yüksek ve güvenilir tedarikçiler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışır” (:4,41) ve “Otelimiz ürün tasarlama sürecinde tedarikçilerin yeteneklerini göz önüne almaktadır” (:4,21) şeklinde hesaplanmıştır. Beşinci kalite yönetim boyutu olan kalite veri & raporlamasının tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu kalite boyutunda kullanılan ifadelerin ortalamaları birbirlerine yakın çıkan sonuçlar üretmiştir. En yüksek çıkan ifade “Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır” :3,99 olarak hesaplanırken, “Otelimiz, personel performansını değerlendirmek için kalite verilerini kullanır” ifadesinin ortalaması :3,93 ve “Otelimiz personelini kalite verileri (kusur ve hata oranları; kontrol şemalarını) hakkında bilgilendirir” ifadesi de :3,92 şeklinde hesaplanmıştır. Kuramsal çerçevede altıncı boyut olarak, kalitenin süreç yönetimine ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu kalite boyutunda, en yüksek ortalamanın “Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır” (:4,15) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeyi, “Otel personelimizin görev ve sorumlulukları standardizasyonu sağlanmış talimatlarla belirlenmektedir” (:4,12) ifadesi izlemektedir. Süreç yönetimi boyutunda en düşük ifade ise “Otelimiz, hizmet sunum süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler kullanır” (:3,76) ifadesinde hesaplanmıştır.

Son olarak, araştırmanın algısal finansal performansını ölçmeye yönelik ifadelerinin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Buna göre, “Otelimizde işgören memnuniyeti yüksektir” ifadesinin ortalaması :4,25 olarak hesaplanırken, “Otelimizin maliyetleri düşüktür” ifadesinin ortalaması :3,57 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3: Kalite yönetimi uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin aritmetik Ortalamaları

		n		SS
<b>Üst Yönetim Liderliğini ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
1	Otel yönetimi, kalite yönetimiyle ilgili uygulamaları yapmak için gerekli finansal kaynakları sağlar.	290	4,19	0,93
2	Otelimizde kurulmuş kalite planlama sistemi mevcuttur.	290	3,87	1,12
3	Otel faaliyet raporları (ortalama doluluk, ortalama günlük oda fiyatı, pazar payı, gelir ve giderler gibi) planlanmış hedeflerle karşılaştırılıp değerlendirilmektedir.	290	4,33	0,85
<b>İnsan Kaynakları Yönetimini ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
4	Bütün otel departmanları kalite yönetimi ile ilgili faaliyetlere katılmaktadır.	290	3,78	1,13
5	Otel personeline istatistik teknikleri (rapor ve kontrol şemaları ve regresyon analizi vs.) ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmektedir.	290	3,86	1,02
6	Kalite ile ilgili görüş ve önerileri tartışmak için farklı departman personellerinin katıldığı aylık rutin toplantılar gerçekleştirilmektedir.	290	4,07	0,96
7	Otel personelinin kalite ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır.	290	4,01	0,75
8	Departman müdürleri personel performansını arttıracak bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	290	4,20	0,84
<b>Müşteri Odaklılığını ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
9	Yeni gereksinim ve ihtiyaçlarını öğrenmek için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	290	4,15	0,93
10	Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	290	4,04	0,94
11	Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulundururuz.	290	4,37	0,77
12	Otel üst yönetimimiz müşteri memnuniyet anket sonuçlarını takip etmektedir.	290	4,34	0,82
13	Otelimiz müşteri şikâyetlerini zamanında çözmek için etkili bir sisteme sahiptir.	290	4,47	0,73
<b>Tedarikçi Yönetimini ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
14	Otelimiz itibarı yüksek ve güvenilir tedarikçiler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışır.	290	4,41	0,83



15	Otelimiz talep ettiği ürün standartlarını tedarikçilere bildirir.	290	4,48	0,67
16	Otelimiz ürün tasarlama sürecinde tedarikçilerin yeteneklerini göz önünde almaktadır.	290	4,21	0,78
<b>Kalite Veri &amp; Raporlamasını ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
17	Otelimiz personelini kalite verileri (kusur ve hata oranları; kontrol şemalarını) hakkında bilgilendirir.	290	3,92	0,92
18	Otelimiz, personel performansını değerlendirmek için kalite verilerini kullanır.	290	3,93	0,94
19	Otelimiz, kalite amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir süreç izler.	290	3,99	0,87
<b>Süreç Yönetimini ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
20	Otel personelimizin görev ve sorumlulukları standardizasyonu sağlanmış talimatlarla belirlenmektedir.	290	4,12	0,87
21	Otelimiz, hizmet sunum süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler kullanır.	290	3,76	0,98
22	Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır.	290	4,15	0,85
<b>Finansal Performansı ölçmede kullanılan ifadeler</b>				
23	Otelimizde işgören memnuniyeti yüksektir.	290	4,25	0,71
24	Otelimizin maliyetleri düşüktür.	290	3,57	1,03

(1) Kesinlikle katılmıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum anlamlarını ifade etmektedir.

### 3.4.3. Keşfedici faktör analiz sonuçları

Faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan birlikteliğin ortak örüntülerin hangi faktörler içinde tanımlanacağı ilişkileri basit anlamda ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile analiz, veri grubunda yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri kurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmada keşfedici faktör analizini yapmak için gerekli şartlar oluşturulmuştur. Birincisi, mevcut çalışma için gerçekleştirilen anket sayısı 290'dır. Bu anket sayısı, Tabacknick ve Fidell (2007) göre, yeterlidir. İkincisi, faktör analizin gerçekleştirilebilmesi için KMO örneklem değerinin en az 0,60 üzerinde çıkması beklenmekte, 0,80 üzerindeki değerler "çok iyi", 0,90 üzerindeki değerler ise "mükemmel" olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da 0,05'den küçük gerçekleşmesi örneklem büyüklüğünün yeterliliği açısından faktör analizinin ön koşulunu oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan ifadelerin faktör analizi örneklem yeterliliğinin

ölçümü (KMO) 0,784 olup, ayrıca, Bartlett's Test of Sphericity 4989,294, df'i 153 ve anlamlığı 0.000 olarak göstermektedir. Son olarak, eksik veriler ve uç değerlerle ilgili olarak iddialar yukarıda açıklandığı gibi tatmin edicidir. Genel olarak, bu mevcut çalışmanın veri seti faktör analizi için temel gereksinimleri tamamlanmış düzeydedir<sup>53</sup>.

**Tablo 4:** Keşfedici Faktör Analizi için KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4989,294
	df	153
	Sig.	0,000

#### 3.4.4. Faktör çıkarımı

Mevcut çalışma, faktör çıkarımı için en yaygın yaklaşımı olan Temel Bileşenler Analizini (Principal Components Analysis) kullanılmıştır<sup>54</sup>. Dahası, varimax orthogonal rotation, en iyi ve net çözümler elde etmek için uygulanmıştır.

Temel bileşenler faktör çıkarımı yöntemiyle keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Bu keşfedici faktör analizin sonuçların sunumu Tablo 5'de görsel olarak incelenmek üzere aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5'de görüldüğü gibi analiz sonucunda dört faktöre ulaşılmıştır. Bunlardan birincisi, varyansın %51,5'ni açıklayan "Üst Yönetim Liderliği" ; ikincisi, varyansın %9,3'nü açıklayan "Müşteri Odaklılığı"; üçüncüsü, varyansın %6,7'ni açıklayan "Tedarikçi Yönetimi" ve dördüncüsü, toplam varyansın %5,7 açıklayan "İnsan Kaynakları Yönetimi" faktörleridir. Bu dört faktör toplam varyansın %73,1 açıklamaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda dört faktörün de Alpha değerlerinin uygun olarak gözlemlenmiştir.

Bunlara ilave olarak, kalite yönetim boyut ifadelerinden sadece madde 5 ve madde 12 çıkarılmıştır. Çünkü bu iki ifade iki faktöre aynı oranda yükleme yaptığı gözlemlenmiştir.

53 Tabachnich ve Fidell, a.g.e., 2007.

54 Tabachnich ve Fidell, a.g.e., 2007.

**Tablo 5:** Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	$\alpha$
<b>Faktör 1: Üst Yönetim Liderliğı</b>		<b>10,303</b>	<b>51,516</b>	<b>0,923</b>
KYU2: Otelimizde kurulmuş kalite planlama sistemi mevcuttur.	1,069			
KYU4: Bütün otel departmanları kalite yönetimiyle ilgili faaliyetlere katılmaktadır.	0,906			
KYU1: Otel yönetimi kalite yönetimi ile ilgili uygulamaları yapmak için finansal kaynakları sağlar.	0,723			
KYU18: Otelimiz, personel performansını değerlendirmek için kalite verileri kullanılır.	,721			
KYU19: Otelimiz, kalite amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir süreç izler.	0,630			
KYU17: Otelimiz personelini kalite verileri (hata oranları; kontrol şemaları) hakkında bilgilendirir.	0,627			
KYU21: Otelimiz, hizmet sunum süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler kullanılır.	0,597			
<b>Faktör 2: Müşteri Odaklılığı</b>		<b>1,863</b>	<b>9,317</b>	<b>0,891</b>
KYU9: Yeni gereksinim ve ihtiyaçlarını öğrenmek için müşterimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	1,001			
KYU10: Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	0,957			
KYU11: Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulundururuz.	0,842			
KYU3: Otel faaliyet raporları (ortalama doluluk, ortalama günlük oda fiyatı, pazar payı, gelir ve giderler gibi) planlanmış hedeflerle karşılaştırılıp değerlendirilmektedir.	0,570			
KYU22: Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır.	0,502			
KYU20: Otel personelimizin görev ve sorumlulukları standardizasyonu sağlanmış talimatlarla belirlenmektedir.	0,438			
<b>Faktör 3: Tedarikçi Yönetimi</b>		<b>1,344</b>	<b>6,720</b>	<b>0,831</b>

<b>KYU14:</b> Otelimiz itibarı yüksek ve güvenilir tedarikçiler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışır.	0,997			
<b>KYU15:</b> Otelimiz talep ettiği ürün standartlarını tedarikçilere bildirir.	0,891			
<b>KYU13:</b> Otelimiz müşteri şikâyetlerini zamanında çözmek için etkili bir sisteme sahiptir.	0,864			
<b>KYU16:</b> Otelimiz ürün tasarlama sürecinde tedarikçilerin yeteneklerini göz önünde almaktadır.	0,557			
<b>KYU8:</b> Departman müdürleri personel performansını arttıracak bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	0,420			
<b>Faktör 4: İnsan Kaynakları Yönetimi</b>		<b>1,143</b>	<b>5,714</b>	<b>0,796</b>
<b>KYU6:</b> Kalite ile ilgili görüş ve önerileri tartışmak için farklı departman personellerinin katıldığı aylık rutin toplantılar gerçekleştirilmektedir.	0,971			
<b>KYU7:</b> Otel personelinin kalite ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır.	0,744			

Keşfedici faktör analizi bulguları faktör yüklemeleri, öz değerleri, varyans yüzdesi ve Alpha değerleri benzerlik göstermiştir. Bu nedenle, keşfedici sonuçları mevcut araştırma için geçerli ve güvenilir bulunmuştur.

### 3.4.5. Kalite yönetim faktörlerin çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmesi

Araştırmanın temel amacı kalite yönetim uygulamaların algısal finansal performans üzerindeki etkisini ölçmektir. Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi araştırma ölçeğin analizi sonucunda kalite yönetimi oluşturan dört ayrı faktör tespit edilmiştir. Bu bölümde, kalite yönetim faktörlerinin algısal finansal performans üzerine etkisi incelenecektir. Bu etkinin incelenebilmesi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yöntem olarak ise oluşturan dört faktörün her biri üzerindeki etkisi ayrı regresyon analizi yapılarak incelenmiştir.

Araştırmada keşfedilen kalite yönetim boyutlarının (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) algısal finansal performans (işgören tatmini ve maliyet) üzerine etkileri aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir. Kalite yönetim uygulamaların her iki finansal performans göstergeleri üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi mevcuttur ( $p < 0,05$ ). Algısal finansal performans göstergesi olan işgören tatminini sırasıyla tedarikçi yönetimi (0,58), müşteri odaklılığı (0,53), insan kaynakları yönetimi (0,44) ve üst yönetim liderliği (0,36) tarafından doğrudan etkilenmiştir. Algısal finansal performansın diğer göstergesi olan maliyet ise sırasıyla müşteri odaklılığı (0,30), tedarikçi yönetimi (0,25), üst yönetim liderliği (0,24) ve

insan kaynakları yönetimi (0,15) olarak doğrudan etkilendiği görülmektedir. Sonuç olarak, her iki finansal performans göstergelerinin etkileniş sıraları farklı olmasına rağmen, doğrudan ve anlamlı olarak etkilenmişlerdir.

**Tablo 6:** Kalite Yönetimi Faktörlerinin Algısal Finansal Performans Üzerine Etkisi

Kalite Yönetimi Faktörleri ve Finansal Performans İlişkisi	Standartlaşmış Katsayılar Beta	t	P
Ust Yönetim Liderliği >> İş gören Tatmini	0,355	7,794	0,000
Ust Yönetim Liderliği >> Maliyet	0,239	4,533	0,000
Müşteri Odaklılığı >> İş gören Tatmini	0,533	10,851	0,000
Müşteri Odaklılığı >> Maliyet	0,296	5,458	0,000
Tedarik Yönetimi >> İş gören Tatmini	0,576	12,145	0,000
Tedarik Yönetimi >> Maliyet	0,250	4,991	0,000
İK Yönetimi >> İş gören Tatmini	0,435	8,099	0,000
İK Yönetimi >> Maliyet	0,148	2,587	0,010

Bağımlı Değişken: İş Gören Tatmini ve Maliyet.

Araştırmada, kalite yönetim uygulamalarının finansal performans üzerine etkisi verilere göre anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını ölçmek amacıyla toplam altı hipotez kurulmuştur. Araştırmanın bundan önceki bölümlerinde bu hipotezlerin her biri teker teker analiz edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 7’de ise söz konusu hipotezler toplu şekilde sıralanmış ve “kabul” veya “red” olarak analizlerin sonuçları verilmiştir. Hipotezlerinin sıralandığı Tablo 7’de kabul edilen hipotezler anlamlı farklılıkların bulunduğu hipotezler olup reddedilen hipotezler ise tam aksine, anlamlı farklılığın bulunmadığı hipotezleri oluşturmaktadır. Kurulan hipotezlerin dört tanesinin kabul edildiği, diğer bir ifade ile söz konusu hipotezler için anlamlı farklılıklar bulunduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 7:** Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul/Red Tablosu

H1	Üst yönetim liderliği firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H2	İnsan kaynakları yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H3	Müşteri odaklılığı firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H4	Tedarikçi yönetimin finansal performans üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H5	Kalite veri ve raporlaması firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Red
H6	Süreç yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Red

#### 4. BULGULARIN TARTIŞILMASI

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesinde (otel finansal performans üzerine kalite yönetimin etkisi), kalite yönetimi uygulamalarının otel finansal performans üzerine pozitif etkiye sahip olduklarını göstermektedirler. Daha spesifik olarak, araştırma bulguların otel finansal performans üzerine üst yönetim liderliğinin, müşteri odaklılığının, tedarikçi yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin çok önemli rolü vurgulamaktadır. Kalite yönetim boyutu olan üst yönetim liderliğini uygulayan oteller, müşteri odaklılığı ve insan kaynakları yönetimi olan uygulamaları benimsemeleri yüksek olasılıktır. Bu nedenle, kalite yönetim uygulamalarının bütününi uygulamak için genel müdürleri ikna etmede etkili olduklarıdır. Diğer bir deyişle, bu sonuçlar, Powell (1995), Dow, Samson ve Ford, (1999) ve Sila ve Ebrahimpour (2005) çalışmalarıyla benzer sonuçlar üretmiş olup, kalite yönetim uygulamalarının birbirine bağlı olma varsayımı için güçlü kanıt sağlamaktadır. Bu sonuçlar ayrıca başka araştırmacılar tarafından da desteklenmişlerdir.<sup>55,56,57,58,59,60,61</sup> Daha detaylı bilgi verildiğinde, üst yönetim liderliği istatistiksel olarak finansal performans üzerine doğrudan anlamlı etkiye sahiptir. Regresyon analizleri de bu sonuçları ( $P < 0.001$  anlamlı değeriyle 0,253 Standartlaşmış Katsayılar Beta değeriyle birlikte) desteklemektedir. Algısal finansal performans üzerine üst yönetim liderliğinin anlamlı ve pozitif etkisi şu şekilde yorumlanmalıdır. Otel üst yönetim liderliğinin kalite yönetiminin ölçülebilir hedeflerine uygun şekilde uygulamasıyla otel finansal performansının

55 Flynn, Schroeder ve Sakakkibara, a.g.e., 1995.

56 Hendricks ve Singhal, a.g.e., 1997.

57 Easton ve Jarell, a.g.e., 1998.

58 Kaynak, a.g.e., 2003.

59 Zu, Douglas ve Fredendall, a.g.e., 2008.

60 Su vd., a.g.e., 2008

61 Zu, a.g.e., 2009.

arttığını göstermektedir. Bu ölçülebilir kalite yönetim hedefleri, belirlenmiş bir zaman çizelgesine göre gerçekleştirilmesi için sistemsel adımların ortaya konması gerekmektedir. Buda, zaman çizelgesine göre gerçekleşen otel finansal sonuçların hedeflenen sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilmesi ve ilgili kalite yönetim uygulamaları (müşteri odaklılığı, tedarik yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kalite veri ve raporlaması ve süreç yönetimi) için gerekli finansal kaynakların sağlanmasıyla gerçekleştirilmelidir. Bu sonuçlar, daha önce yayınlanmış bulgular ile karşılaştırıldığında doğrulanmaktadır<sup>62,63,64;65,66;67</sup>. Hatta, diğer çalışmaların bulguları, mevcut çalışmadan farklı araştırma yöntemlerin kullanılması ve farklı sektörlerde yapılmış olmasına rağmen, doğrulamaktadırlar. Benzer sonuçların ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de, kalite yönetim kuramını ölçmek için kullanılan benzer boyutların kullanılmasından dolayıdır. Buna aksi olarak, finansal performans üzerine üst yönetim liderliğinin pozitif etkisi, daha önce yayınlamış bazı ampirik çalışmalarla çelişmektedir<sup>68,69;70;71</sup>. Bu çelişki, sadece kullanılan araştırma yöntemleri ve veri analiz tekniklerindeki farklılıklar değil, ayrıca kalite yönetimi ve sonucu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bu çalışmaların benimsediği yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır.

Diğer taraftan, araştırma bulguları insan kaynakları yönetiminin finansal performans üzerine pozitif etkisi daha önce yapılmış bazı çalışmaların bulgularıyla tutarlılık göstermemektedir. Bu çelişki, yapılan çalışmaların bazılarında insan kaynakları yönetimi ve finansal performans arasında doğrudan ilişkiye bakılmaksızın araştırılan insan kaynakları yönetimi olmuş<sup>72;73;74</sup>, diğer yandan ise, çalışma alanlarındaki farklılıklardan kaynaklanmıştır. Bir çok araştırmaların üretim firmalarında ve farklı ülkelerde (ABD, İspanya, Avustralya gibi ülkelerde) yapıldığı görülmektedir.

Bu bulgular (finansal performans üzerine insan kaynakları yönetimin doğrudan pozitif etkisi) özellikle gösteriyor ki; bütün otel departmanları kalite yönetimi faaliyetlerine dahil edildiği zaman, otel yöneticilerin işgörenlerinin yeteneklerini en etkin şekilde kullanmalarını sağlayacak bir iş ortamını sağladıkları zaman otel finansal performansı iyileşmektedir. Yukarıda belirtilen konuda, sadece otel personeli hakkında temel istatistiksel tekniklerin (histogram ve kontrol şemaları vs.) eğitimi verilmesi ve kaliteyle ilgili önerileri tartışmak için farklı departmanlardan aylık personel

62 Powell, a.g.e., 1995.

63 Dow, Samson ve Ford, a.g.e., 1999.

64 Samson ve Terziovski, a.g.e., 1999.

65 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

66 Fening, Pesakovic ve Amaria, a.g.e., 2008.

67 Lakhali, a.g.e., 2009.

68 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

69 Kaynak, a.g.e., 2003.

70 Su vd., a.g.e., 2008.

71 Zu, Douglas ve Fredendall, a.g.e., 2008.

72 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

73 Kaynak, a.g.e., 2003.

74 Zu, Douglas ve Fredendall, a.g.e., 2008.

toplantıların düzenlemesi ve problemler meydana çıktıkça çözümler bulması değil, kaliteyle ilgili konularda daha proaktif olmak için en iyi önerilerin uygulanmasıdır.

Müşteri odaklılığın finansal performans üzerine doğrudan ve anlamlı olarak etkilediği araştırma bulguları tarafından ortaya çıkarılmıştır. Regresyon analizinin müşteri odaklılığının finansal performansına doğrudan ve anlamlı etkisi (Standartlaşmış Katsayılar Beta: işgören tatmini: 0,53 ve  $P < 0,000$ ; maliyet: 0,296 ve  $P < 0,000$ ) mevcuttur. Bu bulgu, Dow, Samson ve Ford, (1999), Samson ve Terziovski (1999), Rahman ve Bullock (2005), Lakhal, (2009), Fening, Pesakovic ve Amaria, (2008), ve Zehir ve Sadikoglu (2010) çalışmalarıyla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuç, konaklama sektöründeki genel olarak kabul gören anlayış olan işletmelerin müşteri gereksinimlerini fazlasıyla karşılayarak karlılığı arttırmasıdır.

Tedarikçi yönetimi, otel finans performansı üzerine pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: işgören tatmini: 0,57 ve  $P < 0,000$ ; maliyet: 0,25 ve  $P < 0,000$ ) etkiye sahiptir. Bu bulgular, daha önceki çalışmalarla tutarlı görünmektedir<sup>75;76</sup>. Bu sonuç, güvenilir tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmeler kaliteyi yansıtır, son tüketici ürün kalitesini belirlemektedir. Dahası, işletme ihtiyacını sağlamada tedarikçi yeteneklerin, finansal performansını arttırmak için müşteri gereksinimlerine cevap vermede işletmeye esneklik sağlayabilirler<sup>77;78;79;80</sup>. Ancak, diğer bazı çalışmaların bulguları performans üzerine tedarikçi yönetiminin pozitif etkisini desteklememektedir<sup>81;82</sup>. Bu farklılık, yukarıda bahsedilen çalışmalar ve mevcut çalışma arasında araştırma alanı farklılığından kaynaklanabilir. Örneğin, Dow, Samson ve Ford (1995) 698 ABD üretim firmalarını araştırmışlar; Powell (1995) çalışmasını 54 ABD üretim firmasında yapmıştır ve Sila ve Ebrahimpour (2005) çalışmalarını 220 ABD üretim firmasında yapmışlardır. Diğer taraftan, mevcut çalışmanın bulguları Türkiye'den 290 dört ve beş yıldızlı (resort ve şehir) otellerin araştırılmasıyla elde edilmiştir. Bu bulguların, tedarikçi yönetimin finansal performansı üzerine etkisi olduğu görülmüştür. Gelecek bölümde mevcut çalışmanın sonuç, sınırlılıkları ve öneriler ele alınacaktır.

## 5. SONUÇ, SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Algısal finansal performans üzerine kalite yönetiminin etkisi işgören tatmini ve maliyet performansı ile test edilmiştir. Bu test, regresyon analiziyle (Standartlaşmış Katsayılar Beta) yapılmıştır. Regresyon analizi, kalite yönetim boyutlarından üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin doğrudan otel işletmelerin finansal performansını etkilemiştir. Burada, kalite

75 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

76 Kaynak ve Hartley, a.g.e., 2008.

77 Ahire ve O'Saughnessy, a.g.e., 1998.

78 Rao, Solis ve Raghunathan, a.g.e., 1999.

79 Conca, Lopis ve Tari, a.g.e., 2004.

80 Rahman ve Bullock, a.g.e., 2005.

81 Powell, a.g.e., 1995.

82 Sila ve Ebrahimpour, a.g.e., 2005.



yönetimi boyutlarından süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması keşfedici faktör analizinde bulunmadığı için dahil edilmemiştir. Bu sonuçlar, Powell (1995), Dow, Samson ve Ford, (1999) ve Sila ve Ebrahimpour (2005) çalışmalarıyla tutarlıdır. Bu kalite yönetim çalışmaları sonuçlarındaki tutarlılık, bir kalite yönetim uygulamasının diğer kalite yönetim uygulamasını etkileyerek işletme performansını iyileştirebilir olarak açıklanabilir. Buda, birçok araştırmacı tarafından desteklenmiştir<sup>83,84,85,86</sup>.

Diğer taraftan, bu çalışmanın sonuçları bazı kalite yönetimi uygulamalarının kullanımı (süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması) açısından otel genel müdürleri için şüphe uyandırmıştır. Bu kalite uygulamaları, otel fonksiyonlarını yerine getirilmesinde birçok faydaları bulunmaktadır<sup>87</sup>. Fakat, otel genel müdürleri bu iki kalite yönetimi uygulamalarını (süreç yönetimi ve kalite veri ve raporlaması) gerçekten faydalı olan kalite yönetimi uygulamalarıyla (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) birlikte yanlış olarak uyguluyor olabilirler. Çünkü otel genel müdürleri hangi kalite yönetimi uygulamalarının gerçekten rekabet avantajı yarattığını fark edemezler. İlave olarak, mevcut çalışma bulguları, otel genel müdürlerine rekabet avantajı veren üst düzeyde bir performans başarmak için mevcut kalite yönetimi faaliyetlerini gözden geçirme ve değiştirme imkanı sağlayabilir.

Bu çalışma, ayrıca, anket araştırmasında yaygın olan sınırlılıktan muzdariptir. Çalışmada, diğer birçok çalışmalarda olduğu gibi, anket araştırmasının yetersiz zaman ve kısıtlı araştırma bütçesiyle yapılması sonucuyla araştırma sadece zamanın bir kesitini kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, araştırma anket araştırmasıyla anketler yapılmış olup, belli bir zaman diliminde veriler toplanmıştır. Bu sınırlılığı aşmak için boylamsal (longitudinal) araştırma dizaynı kullanılarak kalite yönetimi ve finansal performans arasındaki nedensel ilişkiler test edilmesi gereklidir.

Çalışmada dört ve beş yıldızlı oteller araştırılmıştır. Bu nedenle, bundan sonraki araştırmalar bir, iki ve üç yıldızlı otellerde kalite yönetiminin nasıl finansal performansa etkisi olduğu araştırılabilir. İlave olarak, bu çalışma farklı sektörlerde (bankacılık vs) ve farklı ülkelerde denenebilir. Son olarak, farklı araştırma yöntemleri ve finansal performans ölçümleri kalite yönetiminin finansal performans araştırması üzerine nedensel etkisini test etmek için kullanılabilir.

83 Flynn, Schroeder ve Sakakibara, a.g.e., 1995.

84 Kaynak, a.g.e., 2003.

85 Su vd., a.g.e., 2008.

86 Zu, a.g.e., 2009.

87 Samson ve Terziovski, a.g.e., 1999.

## KAYNAKÇA

- Agus, Ariwati ve Ridzuen M. Sagir, 'The structural relationships between total quality management, competitive advantage and bottom line financial performance: an empirical study of Malaysian manufacturing companies', *Total Quality Management*, Vol. 12, 2001, s. 1018-1024.
- Ahire, Sanjay L. ve Paul Dreyfus. 'The impact of design management and process management on quality: An empirical examination', *Journal of Operations Management*, Vol.18, No. 5, 2000, s. 549-575.
- Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar ve Matthew. A. Waller, 'Development and validation of TQM implementation constructs', *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, 1996, s. 23-56.
- Ahire, Sanjay L. ve K.C. O'Shaughnessy, 'The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry', *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, 1998, s. 5-37.
- Akbaba, Atilla, 'Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, No. 2, 2006, s. 170-192.
- Barker, Katherine J. ve Charles R. Emery, 'The Effect of TQM factors on financial and strategic performance: An empirical test using manufacturing firms', *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.5, 2006, s. 39-59.
- Barrows, Clayton W. ve Tom Powers, *Introduction to the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Canada, 2009.
- Belson, William A., *Validity in Survey Research*. Brookfield, Gower, VT, 1986.
- Conca, Francisco J., Juan Lopis ve Juan J. Tari, 'Development of a measure to assess quality management in certified firms', *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, 2004, s. 683-697.
- Cooper, Donald R. ve Pamela.S. Schinder, *Business Research Methods*, 6. Baskı, McGraw-Hill, New York 1998.
- Dean, J. W. ve D. E. Bowen, 'Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development', *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994, s. 392-418.
- Deming, Edwards W., *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering, MA, Cambridge, 1982.
- Douglas, Alex ve David Glen, 'Integrated management systems in small and medium enterprises', *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4-6, 2000, s. 686-690.
- Dow, Douglas, Danny Samson ve Steve Ford, 'Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?', *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 1, 1999, s. 1-27.
- Easton, George S. ve Sherry L. Jarrell, 'The effects of total quality management on corporate performance, an empirical investigation', *Journal of Business*, Vol. 71, 1998, s. 253-307.
- Elshaer, Ibrahim A. ve Marcjanna, M. Augustyn, 'Testing the dimensionality of quality management construct', *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 27, No. 4, 2016, s. 353-367.
- Feng, Jiang, Daniel I. Prajogo, Kay C. Tan ve Amrik S. Sohal, 'The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 3, 2006, s. 269-278.
- Fening, Fred A., G. Pesakovic ve Pesi Amaria, 'Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana', *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 7, 2008, s. 694-708.

- Flynn, Barbara B., Roger G. Schroeder ve Sadao Sakakibara, 'The impact of quality management practices on performance and competitive advantage', *Decision Sciences*, Vol. 26, 1995, s. 659-691.
- Forza, Ciptiano ve Roberto Flippini, 'TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model', *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, 1998, s. 1-20.
- Hendricks, Kevin B. ve Vinod R. Singhal, 'Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance?: Empirical evidence from firms that have won quality awards', *Management Science*, Vol. 43, No. 1, 1997, s. 1258-1274.
- Holmlund, Maria, 'Suggesting and Comparing Different Scopes on Quality Management: Production, Service, Relationship, and Network', *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 8, 2007, s. 847-859.
- Iarossi, Giuseppe, *The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting, Results, and Influencing Respondents*, World Bank Publications, London, 2006.
- ISO 9000, *Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary*, International Organization for Standardization, Belgium, 2005.
- Jaca, Carmen ve Evangelos Psomas, 'Total Quality management Practices and Performance Outcomes in Spanish Service Companies', *Total Quality Management*, Vol. 206, No. 9, 2015, s. 958-970.
- Juran, Joseph M., *On Planning for Quality*, Collier Macmillan, New York, 1988.
- Juran, Joseph M. ve Godfrey, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1999.
- Kaynak, Hale, 'The relationship between total quality management practices and their effects on business performance', *Journal of Operations Management*, Vol. 34, No. 2, 2003, s. 1-31.
- Kaynak, Hale ve Janet Hartley, 'A replication and extension of quality management into the supply chain', *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 4, s. 2008, s. 468-489.
- Lakhal, L., 'Impact of quality on competitive advantage and organizational performance', *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 60, No. 5, 2009, s. 637-645.
- Leonard, F. ve W. E. Sasser, 'The incline of quality', *Harvard Business Review*, September-October 1982, s. 163-171.
- Malik, S.A., M.Z. Iqbal, R. Sahuakat ve J. Yong, 'TQM Practices & Organizational Performance: Evidence from Pakistani SMEs', *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 10, No. 4, 2010, s. 26-31.
- Merino-Diaz, Javier, 'Quality management practices and operational performance: empirical evidence for the Spanish industry', *International Journal of Production Research*, Vol. 41, 2003, s. 2763-2786.
- Nair, Anand, 'Meta-analysis of the relationship between quality management practices and business performance-implications for quality management theory development', *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 6, 2006, s. 948-975.
- Nelsen, Dave ve S. Daniels, 'Quality glossary', *Quality Progress*, Vol. 40, No. 6, 2007, s. 39-59.
- Oakland, John S., *Total Quality Management: text with cases*, 3. Baskı, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2003.
- Parvadavardini, S., N. Vivek, ve S. R. Devadasan, 'Impact of Quality Management Practices on Quality Performance and Financial Performance: Evidence from Indian Manufacturing Companies', *Total Quality Management*, Vol. 27, No. 5, 2016, s. 507-530.

- Powell, Thomas C., 'Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study', *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, s. 15-37.
- Prajogo, Daniel I. ve Alan Brown, 'The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study', *The Quality Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 2004, s. 31-42.
- Rahman, Shams-ur ve Philip Bullock, 'Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation', *Omega*, Vol. 33, 2005, s. 73-83.
- Rao, Subba S., Luis E. Solis ve T. S. Raghunathan, 'A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument', *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, 1999, s. 1047-1075.
- Salaheldin, Ismail, 'Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 3, 2009, s. 215-237.
- Samson, Danny ve Mile Terziovski, 'The relationship between total quality management practices and operational performance', *Journal of Operations Management*, Vol. 17, 1999, s. 393-409.
- Sapsford, Roger ve Victor Jupp, *Data Collection and Analysis*, 2. Baskı, Sage, London, 2006.
- Saraph, Jayant V., George P. Benson ve Roger G. Schroeder, 'An instrument for measuring the critical factors of quality management', *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, 1989, s. 810-829.
- Sencer, Muzaffer, *Toplum Bilimlerinde Yöntem*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, (1989).
- Sila, Ismail ve Maling Ebrahimpour, 'Critical linkages among TQM factors and business performance', *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, 2005, s. 1123-1155.
- Sousa, Rui ve Christopher Voss, 'Quality management re-visited a reflective review and agenda for future research', *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 1, 2002, s. 91-109.
- Su, Qin, Zhao Li, Yuan Y. Liu ve Ji-Xiang Dang, 'The impacts of quality management practices on business performance: An empirical investigation from China', *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 8, 2008, s. 809-823.
- Tabachnick, Barbara ve Linda Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 5. Baskı, Pearson Education, USA, 2007.
- Tari, Juan, Jorge Pereira-Moliner, Eva M. Pertus-Ortega, Maria D. Lopez-Gamero ve Jose F. Molina-Azorin, 'Does Quality Management Improve Performance or Vice Versa? Evidence from the Hotel Industry', *Serv Bus*, Vol. 11, 2017, s. 23-43.
- Ugboro, Isaiah O. ve Kofi Obeng, 'Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empirical study', *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 2, 2000, s. 247-272.
- Zehir, Cemal ve Esin Sadikoglu, 'The relationship between total quality management (TQM) practices and organizational performance: An empirical investigation', *International Journal of Production Economics*, Vol. 101, No. 2, 2010, s. 1-45.
- Zu, Xingxing, 'Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality', *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 2, 2009, s. 129-149.
- Zu, Xingxing, Thomas J. Douglas ve Lawrence D. Fredendall, 'The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma', *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 1, 2008, s. 630-650.