

**T.C.**  
**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİ DALI**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**KALİTE YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI**  
**İLİŞKİSİ: DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE**  
**UYGULAMA**

**FERİDUN DUMAN**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN:**  
**YRD. DOÇ. DR. ÖZGÜR ÖZER**

**KONYA-2017**

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	--	---

### BİLİMSEL ETİK SAYFASI

<b>Oğrencinin</b>	Adı Soyadı	Feridun DUMAN		
	Numarası	128112013019		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		X
Tezin Adı	Kalite Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

**Feridun DUMAN**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü





**DOKTORA TEZİ KABUL FORMU**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Feridun DUMAN
	Numarası	128112013019
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Özgür ÖZER
	Tezin Adı	Kalite Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Kalite Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama başlıklı bu çalışma 03/08/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Yrd. Doç. Dr.	Özgür ÖZER	
2	Prof. Dr.	Raif PARLAKKAYA	
3	Prof. Dr.	Murat GÜMÜŞ	
4	Prof. Dr.	Şenol ÇAVUŞ	
5	Yrd. Doç. Dr.	Yasin BİLİM	

	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	
---	--	---

### ÖZET

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Feridun DUMAN		
	Numarası	128112013019		
		Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Özgür ÖZER		
Tezin Adı	Kalite Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama			

Bu araştırmanın amacı, konaklama sektöründe kalite yönetimin rekabet avantajı üzerine ilişkisinin araştırılmasıdır. Daha detaylı olarak, hangi kalite yönetim uygulamalarının konaklama işletmeleri için rekabet avantajı yarattığının belirlenmesidir. Çalışmada ilk olarak literatür taraması yapılarak kuramsal çalışmanın tanımları ve çerçevesi 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. Keşfedici faktör analizi kalite yönetim kuramını çok boyutlu bir kuram olduğunu kanıtlamıştır. Bu sonuçlar, konaklama sektöründe kalite yönetiminin boyutsal belirsizliğinden kaynaklanan problemleri ortadan kaldırmıştır. 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. Ayrıca, ortalama altı ve üstü yapılan analizler sonucunda üst yönetim liderliği ve tedarikçi yönetim uygulamalarının konaklama işletmelerinin finansal performanslarına doğrudan ve pozitif etkisi tespit edilmiştir. Bu nedenle, üst yönetim liderliğinin ve tedarikçi yönetiminin konaklama işletmelerine rekabet avantajı sağladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerin kendi kaynaklarını bu kalite yönetim boyutlarının üzerine daha etkin kullanarak konaklama işletmelerinin finansal performanslarını iyileştirdiği ve rekabet avantajı yarattığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite Yönetimi, Rekabet Avantajı, Konaklama İşletmeleri.

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

### ABSTRACT

<b>Author's</b>	Name and Surname	Feridun DUMAN		
	Student Number	128112013019		
		Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Assistant Prof. Dr. Özgür ÖZER		
Title of the Thesis/Dissertation	The Relationship between Quality Management and Competitive Management: An Application on Four and Five Star Hotels			

This study aims to investigate the impact of quality management on competitive advantage in hospitality. More specifically, this study examined which quality management practices would generate competitive advantage in hotels. 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 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 results of the exploratory factor analysis provided evidence concerning quality management as a multidimensional construct. These results further assisted to better understand the lack of clarity in the quality management literature. 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. Furthermore, top management leadership and supplier management were found to provide competitive advantage to the hotels researched. 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 and generate competitive advantage.

**Key Words:** Quality Management, Competitive Advantage, Hotels.

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Doktora çalışmamın başından sonuna kadar danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özgür ÖZER'in yardım ve katkıları için teşekkür ederim. Kendisinin doktoramın süresi boyunca devamlı teşvik, destek ve rehberliği doktora çalışmamın bitirilmesinde önemli bir yer tutmuştur. Ayrıca, Prof. Dr. Raif PARLAKKAYA ve Yrd. Doç. Dr. Yasin BİLİM hocalarıma tez izleme komiteleri toplantılarında vermiş oldukları katkıları ve motivasyonlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora anketlerini doldurmak için değerli zamanlarını gönüllü olarak ayıran bütün otel genel müdür katılımcılarına teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	ii
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KALİTE YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ

1.1. ÇALIŞMA KAVRAMLARININ TANIMLANMASI .....	6
1.1.1. Kalite Tanımı.....	7
1.1.2. Kalite Yönetimi .....	9
1.1.3. Rekabet Avantajı .....	12
1.2. KALİTE YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ.....	13
1.2.1. Kalite Yönetiminin Boyutsal Yapısının Belirsizliği.....	15
1.2.2. Kalite Yönetimi Uygulamalarının Üstün Sonuçlar Üretmesi Açısından Belirsizliği .....	19
1.2.3. Kalite Yönetimi ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişkinin Doğrudan veya Dolaylı Olup Olmadığının Belirsizliği .....	22
1.3. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ VE HİPOTEZLERİ .....	26
1.4. BÖLÜM ÖZETİ.....	32

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI.....	34
2.2. REKABET AVANTAJI UYGULAMASI.....	43
2.3. ARAŞTIRMA FELSEFESİ .....	44
2.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ .....	45
2.4.1. Anket Dizaynı.....	47

2.4.2. Anket Dizayn Süreci .....	47
2.5. ARAŞTIRMA ETİĞİ.....	51
2.6. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK .....	52
2.7. ÖRNEKLEM .....	53
2.8. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ .....	55
2.8.1. Tanımlayıcı Analiz .....	55
2.8.2. Çok Değişkenli Analiz Yöntemleri .....	57
2.8.2.1. Faktör Analizi.....	58
2.8.2.1.1. Keşfedici Faktör Analizi .....	58
2.8.3. Çok Gruplu Analiz .....	64
2.9. BÖLÜM ÖZETİ.....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI

3.1. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	68
3.1.1. Ön Analiz .....	68
3.1.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
3.1.3. Faktör Analizleri.....	74
3.1.3.1. Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları .....	75
3.1.3.2. Faktör Çıkarımı .....	76
3.1.4. Kalite Yönetim Faktörleri ile Tanımlayıcı İstatistikler Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi.....	78
3.1.5. Faktörler Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile Değerlendirilmesi .....	83
3.1.6. Kalite Yönetim Faktörlerin Çoklu Regresyon Analizi ile Değerlendirilmesi .....	85
3.2. BULGULARIN YORUMLANMASI.....	90
3.2.1. Finansal Performans Üzerine Kalite Yönetimin Etkisi .....	92
3.2.2. Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajına Etkisi .....	100
3.3. BÖLÜM ÖZETİ.....	103
SONUÇ.....	104
KAYNAKÇA.....	111
EKLER.....	123

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance
<b>F</b>	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
<b>KFA</b>	: Keşfedici Faktör Analizi
<b>P</b>	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
<b>r</b>	: Korelasyon katsayısı
<b>R<sup>2</sup></b>	: Belirtme katsayısı
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>t</b>	: t testine ilişkin parametre
<b>TFA</b>	: Teyit Edici Faktör Analizi
<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b><math>\bar{x}</math></b>	: Aritmetik ortalama

**ÇİZELGELER LİSTESİ**

Çizelge 1.1: Kalite Anlayışının Gelişimi.....	11
Çizelge 2.1: Kalite Yönetim Uygulamaları ve Göstergeleri.....	36
Çizelge 3.1: Araştırmaya katılan otel işletmelerin özellikleri .....	70
Çizelge 3.2: Otel işletmelerin ISO 9001 ve ISO 22000 kalite sertifika bulguları .....	71
Çizelge 3.3: Kalite yönetim uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin aritmetik ortalamaları .....	73
Çizelge 3.4: Keşfedici Faktör Analizi için KMO ve Bartlett' s Testi .....	75
Çizelge 3.5: Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları .....	76
Çizelge 3.6: Kalite Yönetim Faktörleri ile Oda Sayısının Karşılaştırılması.....	79
Çizelge 3.7: Kalite Yönetim Faktörleri ile Personel Sayısının Karşılaştırılması .....	80
Çizelge 3.8: Kalite Yönetim Faktörleri ile Yıldız Sayısının Karşılaştırılması .....	81
Çizelge 3.9: Kalite Yönetim Faktörleri ile Yönetim Türünün Karşılaştırılması .....	82
Çizelge 3.10: Kalite Yönetim Faktörleri ile Lokasyon Türlerinin Karşılaştırılması .....	82
Çizelge 3.11: Kalite Yönetim Faktörlerinin Korelasyon Analizleri .....	84
Çizelge 3.12: Kalite Yönetim Faktörlerinin Finansal Performans Üzerine Etkisi.....	86
Çizelge 3.13: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul/Red Tablosu .....	87
Çizelge 3.14: Kalite Yönetim Uygulamaları ve Rekabet Avantajı İlişkisi (İşgören Tatmini).....	88
Çizelge 3.15: Kalite Yönetim Uygulamaları ve Rekabet Avantajı İlişkisi (Maliyet).....	89
Çizelge 3.16: Mevcut çalışma ve literatürde kalite yönetimi ve finansal performans üzerine yayınlanmış akademik çalışmaların karşılaştırılması.....	94

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.1:</b> Araştırma İçin Önerilen Kuramsal Çerçeve.....	32
---	----



## GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın konusu ve problemi, araştırmanın amaçları, rekabet avantajı, kalite yönetimi literatürü ve araştırmanın sınırlılıkları açıklanacaktır.

İşletmeler, diğer işletmeler üzerinde rekabet avantajı sağlayacak bir stratejik yaklaşımı sağlayarak karlılıklarını artırmak ve daha fazla pazardan pay alma yollarını araştırmaktadırlar (Porter, 1980, 1985; Wernelfelt, 1984; Barney, 1986, 1991). Stratejik yönetim literatüründe, rekabet avantajını ve sürdürülebilirliğini tanımlamada iki model birbiriyle rekabet içindedirler. Bunlar; endüstriyel organizasyon ve kaynak tabanlı yaklaşım modelleridir. Endüstriyel Organizasyon neo-klasik ekonomik teorisinden doğup, daha sonra endüstriyel organizasyon olarak gelişmiştir (Hill, 1988; Porter, 1980, 1981, 1985). Diğer ise; firmanın kaynak tabanlı yaklaşımından kök salmıştır (Barney, 1986).

Endüstriyel organizasyon daha iyi bir performans sağlayan rekabet avantajı için firma ürün ve hizmetlerin düşük fiyatlarda veya yüksek fiyatla ürün ve hizmetlerin farklılaştırılmayla sunulması nedeniyle başarılmaktadır (Bakınız: Porter, 1980, 1985). Burada vurgu, stratejinin “dışarıdan içeriye” yani pazar veya endüstrinin yapmış olduğu baskıların ve bunlara da firmanın cevap verme zorunluluğudur. Pazar/endüstri ihtiyaçlarını başarıyla adapte eden firmalar yaşamını sürdürecekler ve büyüyeceklerdir. Aksi takdirde, firmalar pazar/endüstriden başarısız olarak çıkacaklardır. Bu nedenle, neo-klasik ekonomide ve endüstriyel organizasyon gelenekleride, rekabet avantajı firmanın farklı yetenekleri ve kaynak tabanlı kullanımlarından daha çok dışsal özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Firmanın kaynak tabanlı yaklaşımı, stratejinin “içeriden dışarıya” perspektifini vurgulamaktadır. Burada rekabet avantajı bir firmanın rekabetçilerine göre daha iyi performans sağlaması için “özellikli (distinctive) yetenek” açısından görülmektedir (Barney, 1986). Diğer bir deyişle, kaynak tabanlı yaklaşım imtiyazlı pazar pozisyonu yaratabilmek için kullanılan kaynakların yönetim yaklaşımıdır (Bakınız: Barney, 1986; Wernelfelt, 1984). Bu kaynaklar somut veya soyut kaynaklar olabilirler (Barney, 1986).

Soyut kaynaklar firmanın becerileri veya ayırt edici özellikleridir. Bunlar, örneğin firmanın ünü, marka değeri ve kalite yönetimi gibi, firmanın bilançolarında görünmeyebilirler (Day ve Wensley, 1988; Carmeli ve Tishler, 2004). Somut kaynaklar hammaddeler, uzun vadeli tedarikçi sözleşmeleri, düşük maliyetli üretim ve dağıtım sistemleri, üretim kapasitesi, mali yapısı ve sermayeye erişime sahip olunması olarak sayılabilirler (Day ve Wensley, 1988).

Hem üstün beceri hem de somut kaynak rakiplerinden daha iyi bir iş yapma yeteneğini temsil etmektedir (Day ve Wensley 1988; Carmeli ve Tisher, 2004). Aynı şekilde, herhangi bir piyasada firmanın somut olmayan kendine özgü yetenekleri nadir olup, rakipleri için taklidi daha zor olabilir. Çünkü rekabet avantajı yaratmak için firmanın beceri ve ayırt edici özelliklerinin daha önemli olduğu öne sürülmüştür. Firmanın soyut yetenekleri arasında, etkin bir kalite yönetimi taklit edilmeyi zorlaştıran önemli rekabet avantajı sağlayan kaynaklardan biridir.

Rekabet avantajının kaynak tabanlı yaklaşımına karşı görüş olarak, rekabet avantajının pazara dayalı yaklaşımı (Bakınız: Porter, 1980) temel olarak dışsal faktörler tarafından etkilenmektedir. Firma rekabet stratejisi (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma) endüstride rekabeti ve karlılığı belirleyen beş kuvvetlere (yeni girişlerin tehditleri, ikame ürün veya servislerin tehditleri, satın alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakabetçiler arasındaki rekabet) karşın almış oldukları kârlı ve sürdürülebilir pozisyondan dolayı rekabet avantajı başarmayı hedeflemektedir (Porter, 1980, 1985, 1991, 1996). Maliyet liderliği stratejisi, firmanın ana hedefi bir endüstride düşük maliyette üretici olmasıdır. Diğer taraftan, farklılaştırma stratejisinde, firma satın alıcılar tarafından genel olarak değerli görülen bazı kaynaklarda tek olmayı amaçlamaktadır. Farklılaştırma, pazarlama, ürün veya hizmet, dağıtım sistemi, kalite ve diğer faktörlerden oluşmaktadır. Odaklaşma stratejisinde, firma bu iki temel stratejiden (maliyet liderliği ve farklılaştırma) birini veya belirli bir pazar için ikisini de uygulayabilir (Porter, 1996).

Bu iki yaklaşımın rekabet avantajındaki zıtlığına rağmen, literatür taraması kalite yönetimini özellikli yetenek olarak (kaynak tabanlı yönetime göre) rekabet

avantajı yaratmaktadır. Diğer taraftan, kalite yönetimi Porter'ın (1985) farklılaştırma stratejisini kapsayan ürün kalitesini arttırmak için kullanılmaktadır. Bu yüzden, her iki yaklaşımda da, kalite yönetiminin firma performansını yükselttiği ve rekabet avantajı yarattığı öne sürülmektedir.

Bu araştırmada, pazar tabanlı yaklaşım ve kaynak tabanlı yaklaşım arasındaki zıt görüşlere rekabet avantajı açısından bakılmıştır. Bu iki zıt yaklaşımda bile birbirini destekleyen ortak noktalardan biri de kalite yönetimidir. Gerçekten, literatür taraması kalite yönetimini özellikli (distinctive) yetenek olarak (kaynak tabanlı yaklaşım) rekabet avantajı yarattığını desteklemektedir. Pazar tabanlı yaklaşımda ise ürün kalitesini yükseltmede kullanılarak Porter'ın (1985) farklılaştırma stratejisinin bir parçası olduğu görülmektedir (Dow, Samson ve Ford, 1999; Ahire ve O' Shaughnessy, 1998; Prajogo ve Brown, 2004; Prajogo ve Sohal, 2006; Tari, Molina ve Castejon, 2007; Su, Li, Liu ve Dang, 2008; Lakhal, 2009). Her iki yaklaşımda, kalite yönetimi işletme performansını yükseltmeye ve rekabet avantajı yaratmaya katkı sağlamaktadır (Douglas ve Judge, 2001; Kaynak, 2003). Bu nedenle, araştırma kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır.

Bu nedenle, mevcut akademik çalışmanın temel amacı, Türkiye'de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi açıklamayı mümkün kılacak bir kuramsal ve ampirik çalışmanın çerçevesini oluşturmaktır. Bu temel amaçla birlikte aşağıdaki tali amaçları da bulunmaktadır.

Amaç 1: Kalite yönetimi ve rekabet avantajının kuramsal tanımlarını eleştirisel olarak araştırmak.

Amaç 2: Kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin anlaşılmasında önceki çalışmaları eleştirisel olarak değerlendirmek.

Amaç 3: Kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi gösteren kuramsal çerçeveyi oluşturmak.

Amaç 4: Kalite yönetimi ve rekabet avantajı kuramında bu çalışma için uygulama kavramlarını geliştirmek.

Amaç 5: Kalite yönetimi kuramın boyutluluk konusunu test etmek.

Amaç 6: Rekabet avantajı oluşturan kalite yönetim uygulamaların çok boyutlu olup olmadığının kalite yönetim kuramında araştırmak.

Amaç 7: Kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasında doğrudan veya dolaylı bir ilişki olup olmadığını test etmek.

Amaç 8: Kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamamız için daha önceki çalışmalarının bulgu ve sonuçlarını bu çalışmanın bulgu ve sonuçlarıyla karşılaştırmak.

Literatür araştırmasında, kalite yönetimi uygulamalarının iki kategoride yaygın bir şekilde uygulandığı görülmüştür: (1) Süreç yönetimi, kalite veri ve raporlaması olan çekirdek kalite yönetim uygulamaları, (2) Üst yönetim liderliği, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılığı, ve tedarikçi yönetimini kapsayan çekirdek kalite yönetim uygulamalarının etkili kullanımını destekleyen bir çevrenin yaratılması sağlayan altyapı kalite yönetimini içermektedir. Bu çalışmada, sadece çekirdek kalite yönetim uygulamaları kullanılmayıp, altyapı kalite yönetim uygulamaları da göz önüne alınmıştır. Bunun nedeni, altyapı kalite yönetim uygulamalarının da doğrudan kalite performanslarını (finansal performanslar da dahil) etkilemesidir (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995). Bu nedenle, bu çalışmanın amaçları kalite yönetimi, rekabet avantajı ve finansal performans çerçevesinde oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümde, araştırma yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analizi konuları incelenmiştir. Araştırma yöntemi, araştırma kuramın kullanımıyla ilişkilidir. Araştırma analiz ve yorumu için araştırma kuramına ihtiyaç görülmektedir. Kuram devamlı olarak kuramsal detaylara meydan okuma, değiştirme ve gözden geçirmeye ihtiyacı vardır. Bu açıdan yaklaşıldığında, araştırmacılar araştırmaların amaçlarına iki farklı yaklaşımlardan en iyisi hangisi olduğunu seçerler. Genellikle, iki araştırma yöntemi vardır. Birincisi, tümünden gelim (nicel yaklaşım: kuramın test edilmesi), ikincisi ise tüme varımdır (nitel yaklaşım: kuram geliştirmesi). Bu çalışmada, tümünden gelim yöntemi kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan evren-örneklem ve veri toplama araçları için veriler ikincil ve birincil nitelikte olup, ikincil veriler ilgili birçok kurumlardan (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İl Müdürlükleri, turizm raporları, turizm gazeteleri vs.) elde edilmiştir. İkincil verilerden Türkiye'deki otellerin sayısı hakkında bilgiler toplanmıştır. Elde edilen ikincil verilerden örneklem oluşturulduktan sonra, kalite yönetimi ve rekabet avantajı hakkında oluşturulan sorulardan anket tekniği birincil veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Bu araştırmanın nicel veri analizi üç aşamada yapılacaktır. Birinci aşamada, ön analiz olup, bu aşamada verinin analiz öncesi veri taraması yapılarak verinin eksik olup olmadığına bakılmıştır. İkinci aşamada, tanımlayıcı verilerin analizi yapılmıştır. Üçüncü aşamada, araştırma için çok değişkenli veri analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri veri analizlerinde kullanılmıştır. Bu analizlerle kalite yönetim kuramının rekabet avantajı üzerine doğrudan veya dolaylı olarak etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde, mevcut çalışmanın bulguları sunulmuş olup ve bulguların ne anlama geldiği açıklanmıştır. Daha detaylı olarak, tanımlayıcı, geçerlik ve güvenirlik analizleri verilmiştir. Bu bölümün ikinci kısmında, kalite yönetimin boyutsal yapısı test edilmiştir. Daha sonra, hangi kalite boyutlarının otel işletme performansları üzerine etkisi olduğu açıklanmıştır. Bu performans değerlendirilmesinden sonra, hangi kalite yönetim boyutlarının rekabet avantajı yarattığı sunulmuştur.

Sonuç bölümünde, mevcut çalışmanın temel bulgularının özeti, katkıları ve sektörde kullanımları sunulmuştur. Son olarak, gelecek araştırmalar ve sınırlılıkları için öneriler verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KALİTE YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ**

Bu bölümde, araştırma için kullanılacak uygun kuramsal kavramları önermek, ve kalite yönetimi ve rekabet avantajı ile ilgili çeşitli kavramları literatür taramasıyla eleştirisel olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Detaylı olarak, daha önce yapılmış çalışmaların kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için incelenmiştir. Bu çalışmalara dayanarak, kalite yönetimi ve rekabet avantajını açıklayan bir kuramsal bir çerçeve önerilmiştir.

#### **1.1. ÇALIŞMA KAVRAMLARININ TANIMLANMASI**

Kavramlar, kuram geliştirmenin temel parçaları ve sosyal araştırmaların da temel bloklarıdır (Zikmund, 2003). Bunun nedeni, araştırma için iyi geliştirilmiş kuramsal kavramlar olmadan tutarlı bir kuram ve net tanımlanmayan kavramlardan geçerli bir ölçek geliştirmek mümkün değildir (Summers, 2001). Cooper ve Schindler (1998: 38) "... araştırma kavramların anlamları hakkında karışıklık, hatta araştırmacı bilmeden bile, araştırmacının değerini yok edebilir. Eğer, kelimeler farklı anlamlara sahipler, aynı düzeyde iletişim kuramazlar. Tanımlar, bu tehlikeyi azaltmanın bir yoludur" diye ifade etmişlerdir.

Kavram tanımlamaların önemi, adapte edilen araştırma yaklaşımına göre değişir (Zikmund, 2003). Nicel yaklaşımda, araştırma başlamadan önce uygulamada kullanılacak kavramlara açıklık kazandırılır. Diğer taraftan, nitel araştırma kavramları ise kuramsal ve uygulama açısından araştırma süresince oluşturulma aşaması devam etmektedir (Corbetta, 2003). Sonuç olarak, mevcut akademik çalışma nicel yaklaşımı kullanmakta olup, ampirik çalışma başlamadan önce araştırma kavramları tanımlanmış ve sonra uygulamaya konulmuştur.

Mevcut çalışmada, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişki araştırıldığı için, "kalite" ve "kalite yönetimi" ve "rekabet avantajı" kavramları ampirik araştırma başlamadan önce tanımlanması gerekmektedir. Gelecek kısımda, bu kavramlar tanımlanacak ve sonra bunların hangi yolla uygulamaya konulduğu araştırma yöntemleri bölümünde açıklanacaktır.

### 1.1.1. Kalite Tanımı

Kalite kavramı, yöneticiler ve akademisyenler tarafından yaygın olarak kullanılmasına rağmen, genel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bunun nedenlerinden biri, değişik tanımların değişik şartlara uygun olarak yapılmış olmalarıdır (Garvin, 1987; Reeves ve Bednar, 1994; Seawright ve Young, 1996; Russel ve Miles, 1998; Beaumont ve Sohal, 1999; Sebastianelli ve Tamimi, 2002; Ojasalo, 2006). Gerçekte, kalite mükemmellik (Tuchman, 1980), değer (Feigenbaum, 1951), özelliklere uygunluğu (Shewhart, 1931; Levitt, 1972), gereksinimlere uygunluğu (Crosby, 1979), kullanım için uygunluk (Juran, 1974; 1988), ürünün arzu edilen özellikleri (Leffler, 1982), kayıp önleme (Taguchi, 1987) ve müşteri beklentilerini karşılama (Ryall ve Kruithof, 2001; ISO 9000, 2005) olarak tanımlanmıştır. Yukarıda bahsedildiği gibi, birçok nedenden dolayı kalitenin uluslararası kabul görmüş bir tanımı yoktur (Nedenleri aşağıda açıklanacaktır). Örneğin, geniş/genel tanımların (beklentileri karşılama, mükemmellik vb.) uygulamaları zor olduğundan kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan, dar tanımlar (özelliklere uygunluk, kayıp önleme vb.) kavramın zenginliği ve karmaşıklığının açıklanması için yeterli değildir (Reeves ve Bednar, 1995).

Garvin (1984) kalite tanımı için beş temel yaklaşım oluşturmuştur. Bunlar: üstünlük yaklaşımı, ürüne dayalı yaklaşım, üretime dayalı yaklaşım, değer temelli yaklaşım ve kullanıcıya dayalı yaklaşım olarak sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşımlar kaliteyi tanımlamak için literatür taramasıyla araştırılmış ve adapte edilmiştir (Reeves ve Bednar, 1995; Seawright ve Young, 1996; Forker, 1997; Russell ve Miles, 1998; Fynes ve Voss, 2001; Sebastianelli ve Tamimi, 2002; Sousa ve Voss, 2002; Ojasalo, 2006; ve Zu vd., 2008).

Mükemmellik olarak kalitenin üstünlük yaklaşımı (Tuchman, 1980: 380) Plato felsefesinin güzellik tartışmasından türemiştir. Bu yaklaşımda, kalite doğuştan mükemmellik ile eş anlamda kullanılmıştır (Seawright ve Young, 1996). Kalitenin bu tanımı, mükemmelliğin standartlarını ve başarılacak mükemmelliğin ne düzeyde olacağını ve kim tarafından belirlenmesi konuların eksikliğinden dolayı geçersiz ve aynı zamanda mecazi bir dil içermektedir (Reeves ve Bendar, 1995). İlave olarak,

araştırmacılar, mükemmelliğe dayalı kalite tanımının amprik alanda kalitenin ölçümünü zorlaştırmaktadır (Garvin, 1984).

Mükemmellik olarak kalite tanımının yukarıdaki kısıtlamaları göz önüne alınarak, Leffler (1982) ölçülebilir (güvenilir) bir kalite tanımı ortaya koymuştur. Garvin (1984) bunu, kalitenin özellikli niteliğinin varlığa ve/ya yokluğa dayalı olarak ürüne dayalı yaklaşım olarak tanımlamıştır. Eğer, bir nitelik arzu ediliyorsa, bu tanıma göre, bu niteliğın daha fazla miktarda o yüksek kaliteli üründe olması gerekliliğini vurgulanmıştır. Ancak, Leffter'in (1982) kalite tanımı, iki nedenden dolayı uygun bulunmamıştır. Birincisi, bu tanımdaki kalite, insan iletişimin yüksek olduğu zamanlarda özellikle hizmet sektörü için uygun olmayabilir (Reeves ve Bednar, 1995). İkincisi, Leffler'in (1982) tanımına göre, kalite yalnız yüksek maliyetle kazanılabilir. Çünkü bir ürün arzu edilen niteliklerin sayısını yansıtmaktadır. Bunun nedeni, ürün niteliklerin üretimi maliyetli olacağı için kaliteli mallar daha pahalı olacaktır (Garvin, 1984). Ancak, Ishikawa ve Lu (1985) kalite kabul edilebilir bir fiyatla elde edilir (değer temelli yaklaşım) olduğunu yazmışlardır. Bu yüzden, kalite tanımının ürüne dayalı yaklaşımı kalite tanımı için yeterli bir tanım değildir.

Kalitenin başka ölçülebilir tanımı Garvin (1984) tarafından yapılmıştır. Bu kalite tanımı, spesifik özelliğe uygunluk olan üretim yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Uygunluğun kalitesi ise, bir ürünün belli dizayn standartları yansıması gerekliliğidir. Dizayn özelliklerinden sapma daha düşük kaliteye neden olup, buna paralel olarak ürünün tekrar yapılması veya hurdaya çıkarılması maliyet artışını ortaya çıkaracaktır. Ancak, müşteriler ihtiyacı olmayan ürünü satın almaları halinde, bazı ürün özelliklerinin kalite uygunluğunu bilmeyebilirler veya umurlarında değildir (Reeves ve Bednar, 1995). İlave olarak, bu tanım hizmetlerin benzersizliği özelliğine (insan iletişimin yüksek derecede gerekliliği) vurgu yapılmasında başarısızlığa uğramıştır (Reeves ve Bednar, 1995; Sebastianelli ve Tamimi, 2002). Sonuç olarak, kalitenin üretim yaklaşım tanımı yeterli görülmemektedir. Özellikle, mal ve hizmet üreten konaklama sektörü için yeterli değildir. Burada, mal ve hizmetler, müşteri odası veya lobi gibi somut yönleri yansıtmaktadır; hizmetler ise personelin ve otel imkanlarının müşterilerle etkileşimini içermektedir (Barrows ve Powers, 2009).

Kalitenin yaygın olarak kullanılan tanımı Juran (1951) ve Juran ve Godfrey (1999) tarafından yapılmıştır. Garvin (1984) bu tanımı, kullanıcıya dayalı yaklaşım olarak adlandırmıştır. “Kullanım” kelimesi müşteri ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmekte olup, “uygunluk” ise ölçülebilen ürün/hizmetlere uygunluğu önerilmektedir (Nanda, 2005). Diğer taraftan, ürün/hizmet fiyatı müşteri tatmininin düzeyini etkileyebilir (Sebastianelli ve Tamimi, 2002). Bu nedenle, Ishikawa ve Lu (1985) Juran’ın (1951) kabul edilebilir belli bir fiyata kullanım için uygunluğu kalite tanımını tekrar düzenlemiştir (Değere dayalı yaklaşım). Bunun nedeni, müşteri gereksinimlerinin devamlı olarak değiştiği (Chacko, 1998) ve bugünkü müşteri gereksinimleri dünkü ile aynı olmadığı ve yarınki gereksinim duyacakları mal ve hizmetlerde de aynı olmayacaktır (Kano vd., 1984; Hoyle, 2007). Bu anlamda, mevcut çalışma için kalitenin geçerli tanımı “müşteri gereksinimlerini devamlı gözden geçiren bir girişim olduğudur” (Hoyle, 2007: 25). Sonuç olarak, kalitenin önceki tanımları (Oakland, 2003; American Society for Quality Control, 2004; Kemp, 2006; ve Nelsen ve Daniels, 2007) müşteri gereksinimlerini devamlı gözden geçirmeyi göz ardı ettiği için tam ve uygun olmadıkları görülmektedir.

### **1.1.2. Kalite Yönetimi**

Yukarıda “kalite” tanımı verildikten sonra, “kalite yönetim” kavramının bu akademik çalışma için tanımlanması gerekmektedir. Bir çok yazar ve bilim adamları (Dow, Samson ve Ford, 1999; Sousa ve Voss, 2002; Holmlund, 2007; ve Zu, Douglas ve Fredendall, 2008) kalite yönetimini bir felsefe veya prensipleri, uygulamaları ve teknikleri oluşturulmuş yönetim yaklaşımı olarak tanımlamışlardır. Buna benzer olarak, Kaynak ve Hartley (2005:256) 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 (1995: 342) 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.

Nelsen ve Daniels (2005:54) kalite yönetimini “süreci devamlı iyileştirerek, organizasyona en düşük maliyette maksimum müşteri tatminini başarmak için yönetilen süreç ve kalite yönetim sistemin uygulanması” olarak tanımlamışlardır. 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 (ISO 9000, 2005). Bu tanım, mevcut akademik çalışmanın amacı bakımından kullanılması uygun bulunmuştur. Sonuç olarak, kalite yönetimi “*organizasyonun müşteri ve diğer paydaşların devamlı değişen gereksinimlerini karşılayan doğal durumu başarmak için, organizasyonu yöneten ve kontrol eden uygulamalar*” olarak tanımlanmıştır.

İlave olarak, literatürde toplam kalite yönetimi kavramı kalite yönetimi ile değişmeli olarak kullanılmaktadır. Bu şekilde kullanılmasına rağmen kavramlara aynı anlamlar yüklenmektedir. Bu nedenle, mevcut araştırma için toplam kalite yönetimi yazı tekrarının olmaması için kalite yönetimi olarak araştırma boyunca kullanılmıştır.

Yukarıda mevcut araştırma için kalite yönetimi tanımı literatürden adapte edildikten sonra, kalite yönetimi anlayışının kısa tarihsel gelişimi aşağıda verilecektir.

Toplam kalite yönetiminin geçmişi 1949 yılına kadar geriye gittiği görülmektedir. Özellikle, Japonya’da II. Dünya savaşından sonra yaşam kalitesini arttırmak ve verimliliği iyileştirmek için Japon bilim adamları, mühendisler ve resmi görevlilerden oluşan bir komite oluşturulmuştur (Powell, 1995). Fakat, Amerikan firmaları toplam kalite yönetim anlayışını 1980 yıllarda kullanmaya başlamışlardır. Özellikle, Deming (istatistiksel yöntemler), Juran (kalite kontrolü), Feigenbaum (toplam kalite kontrolü) ve Crosby (sıfır hata) gibi yazarların çalışmaları toplam kalite anlayışının gelişmesine ilk katkıları sağlamıştır.

Yukarıda bahsedilen kalite anlayışı önce muayene teknikleri ile geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu döneme “kalite muayenesi” denmektedir. Daha sonra bunu “kalite kontrol” dönemi izlemiştir. Kalite kontrol döneminden sonra “kalite güvence” dönemi başlamış ve daha sonra “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” dönemi izlemiştir (Bakınız Çizelge).

**Çizelge 1.1:** Kalite Anlayışının Gelişimi

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	KALİTE YÖNETİMİ	KALİTE KONTROL	KALİTE GÜVENCE	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Temel ilke	Meydana çıkarma	Kontrol	Eşgüdüm, işletme	Süreç ve insan odaklılık: sürekli gelişme
Kaliteye bakış açışı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde “kalite”nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin arttırılması
Yöntem	Örnekleme ve ölçme	İstatiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite uzmanlarının rolü	Muayene	Sorunu saptama ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve programı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kalite sorumlusu	Muayene bölümü	Üretim ve mühendislik bölümü	Üst yönetim, tüm bölümler	Üst yönetim, tüm bölümler ve işletmedeki tüm bireyler
Temel yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Kaynak: Tütüncü, Ö. (2009). Ağır Hizmetlerinde kalite Sistemleri, Ankara: Detay Yayıncılık, s: 66

Günümüzde TKY biraz daha şekil değiştirerek “Sosyal Sorumluluk” ile entegre olmuş bir şekilde devam etmektedir (Tütüncü, 2009).

### **1.1.3. Rekabet Avantajı**

Mevcut akademik çalışmanın ihtiyacından dolayı rekabet avantajı tanımı ele alınmıştır. Rekabet avantajı kavramın yaygın kullanımına rağmen, az sayıda araştırmacılar tanım yaratmak için teşebbüs etmişlerdir (Day ve Wensley, 1988). Dahası, strateji disiplini rekabet avantajının net olarak yapılmış tanım eksikliği bulunmaktadır (Flint, 2000; O’Shannassy, 2008).

Bazı yazarlar (Penrose, 1959; Barney, 1991; Collis ve Montgomery, 1995; Wiggins ve Ruefli, 2002) rekabet avantajını “kaynak” olarak tanımlamışlar fakat rekabet avantajının tanımında rekabetçilerin mevcudiyetini göz ardı etmişlerdir (Porter, 1985). Porter’a (1985) göre, rekabet avantajının potansiyel kaynakları firmada herhangi bir yerde olabilir; firmanın ürün ve hizmetlerini dizayn etmesi, üretmesi, pazarlaması, teslim etmesi ve desteklemesinden kaynaklanan özellikli yeteneklerinden kaynaklanabilirler. Örneğin, Barney (1991: 102) “firmanın değer yaratıcı stratejisinin aynı anda başka mevcut veya potansiyel bir rekabetçi firma tarafından uygulanmadığı zaman, firmanın rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir” vurgusunu yapmıştır. Alternatif olarak, Collis ve Montgomery, (1995: 120) “rekabetçi firmalardan daha iyi veya daha ucuza faaliyetleri yerine getirmek için firmaya olanak tanıyan değerli bir kaynağın sahibi olmasını” rekabet avantajı olduğu sonucuna varmışlardır. Buna benzer olarak, Wiggins ve Ruefli (2002:84) rekabet avantajını “rekabetçiler üzerine firmaya avantaj veren yetenek/ler veya kaynak/lar” olarak tanımlamışlardır.

Diğer bazı yazarlar (Day, 1984; Hill ve Jones, 1988; Flint, 2000; Mooney, 2007) bir endüstride firmanın rekabetçi firmalarla karşılaştırıldığında ortalama performans üzerinde başarı göstermesini ölçülebilir rekabet avantajı olarak tanımlamışlardır. Performansın finansal göstergeleri (yatırımın getirisi, aktif karlılık, öz kaynak karlılığı) (Hill ve Jones, 1988), müşteri tatmini (Thomson ve Martin, 2006), karlılık (Flint, 2000), pazar payı (Douglas ve Judge, 2001; Kaynak ve Hartley, 2005; Lakhal, 2009) ve personel verimliliği (Samson ve Terziovski, 1999; Kaynak ve

Hartley, 2005; Rahman ve Bollock, 2005) gibi farklı boyutlarda performansı ölçmüşlerdir.

Firmanın rekabetçi firmalarla karşılaştırıldığında ortalama performans üzerinde başarı göstermesini rekabet avantajının tanımı olarak mevcut çalışmanın amacına uygun olduğu için kullanılmıştır.

## **1.2. KALİTE YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ**

Bu bölüm, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını amaçlamaktadır. Literatür taraması, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi online sosyal bilimler veri tabanları araştırılarak elde edilmiştir. Literatürde kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkisi (ürün kalitesi, müşteri tatmini ve rekabet avantajı) oldukça yaygın olarak dikkate alınmıştır. Kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki bu ilişki, birinci olarak Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995) tarafından araştırılmıştır. Bu araştırmacılar kalite yönetim uygulamalarını iki gruba ayırmışlardır. Bunlar;

1. Çekirdek kalite yönetim uygulamaları olan ürün/hizmet dizaynı, süreç yönetimi, kalite veri ve raporlaması tekniklerine dayanmaktadır.

2. Altyapı kalite yönetim uygulamaları: üst yönetim liderliği, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılığı ve tedarikçi yönetimi olup, çekirdek kalite yönetim uygulamalarını etkili kullanım ortamı yaratan kalite planlaması uygulamalarıdır. Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995) altyapı kalite yönetim uygulamaları sadece kalite performansını artırabilir ve rekabet avantajı çekirdek kalite yönetimi (üretim birim maliyeti; hızlı teslimat; değişime esneklik; stok devri ile ilişkilendirilen algısal değişkenlerle ölçülmüş) tarafından yaratabilir sonucuna varmışlardır. Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995) çalışmalarını Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) olan 42 üretim firmasına uygulamışlardır.

Diğer taraftan, Powell (1995) kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Powell (1995) araştırmasında Flynn, Schroeder ve Sakakibara'nın (1995) altyapı kalite yönetim uygulamaları olarak adlandırdıkları üst yönetim, açık organizasyon, personelin yetkilendirilmesinin doğrudan rekabet

avantajı yarattığı sonucuna varmıştır. Bu araştırmacı, karlılığı, satışları, büyüme ve genel olarak finansal performansı algısal değişkenler olarak ölçmüştür. Powell (1995) 54 ABD üretim ve hizmet firmaları üzerinde yapmış ve sonuçları korelasyon analizine dayandırmıştır.

Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995) ve Powell (1995) akademik çalışmalarından sonra birçok akademik araştırmacılar kalite yönetimi ve işletme performansı konularını incelemişlerdir. Bu araştırmacılar, çeşitli göstergelerle ürün kalitesini, finansal performansı, müşteri tatminini ve rekabet avantajını ölçmeyi araştırmışlardır. Bu çalışmalardan bazıları, kalite yönetim kavramını tek boyutlu kavram olarak ölçmüşlerdir (Easton ve Jarrell, 1998; Barker ve Emery, 2006; Prajogo ve Sohal, 2006; ve Su vd., 2008). Diğer araştırmacılar ise, kalite yönetimini ölçmek için birkaç boyutu birden kullanmışlardır (Saraph vd., 1989; Ahire, Golhar ve Waller, 1996; Dow, Samson ve Ford, 1999; Rao, Solis ve Raghunathan, 1999; De Cerio, 2003; Conca, Lopis ve Tari, 2004; Sila ve Ebrahimpour, 2005; Mady, 2008; Jaca ve Psomar, 2015; Elshaer ve Augustyn, 2016; Tari vd., 2017).

Rekabet avantajı ise; bazı algısal göstergelerle daha önceki çalışmalarda ölçülmüştür. Bunlardan bazıları hızlı teslimat, değişime esneklik, stok devri, stok devir süresi, kaliteyi iyileştirme ve süreç yeniliği olarak incelenmişlerdir (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995; Lee ve Choi, 2006). Bazı araştırmacılar, işletme performansını rekabet avantajı olarak görmüşler ve bunu müşteri tatmini, personel morali, verimlilik, ürün güvenilirliği, iş akışını iyileştirme ve gelir artışını algısal performans göstergeleriyle araştırmışlardır (Samson ve Terziovski, 1999; Rahman, 2001; Singels, Ruel ve Van De Water, 2001; Kaynak, 2003; Hafeez, Malak ve Abdelmeguid, 2006; Prajogo ve Sohal, 2006). Kimi araştırmacılar da, aktif karlılığı, yatırımın getirisi, pazar payı, öz kaynakların artışı, öz kaynak karlılığı, hisse başına kazanç gibi nesnel ölçümlerle araştırmışlardır (Easton ve Jarrell, 1998; Agus ve Sagir, 2001; Chow-Chua, Goh ve Wan, 2003; Wayhan, Kirche ve Khumawala, 2002; Douglas ve Judge, 2001; Barker ve Emery, 2006). Ancak, literatürde varılan sonuçlar üç alanda belirsizlik ortaya çıkarmıştır. Bunlar; (1) kalite yönetimin boyutsal yapısı, (2) kalite yönetim uygulamaların üstün sonuçlar üretmesi, (3) kalite yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisinin doğrudan veya dolaylı olup olmadığı alanlarıdır. Bu

belirsizlikler; örneklem büyüklüğü, araştırma yöntem kısıtlamaları (farklı ülkeler veya endüstriler), kullanılan kuramı ölçmek için kullanılan boyut farklılıkları ve veri analiz yöntemlerindeki farklılıklardan dolayı oluşmaktadır.

### **1.2.1. Kalite Yönetimin Boyutsal Yapısının Belirsizliği**

Birçok kalite yönetim uygulamaları daha önceki akademik çalışmalarda araştırılmıştır. Literatürde bu boyutları şöyle özetleyebiliriz: müşteri odaklılığı, üst yönetim taahhüdü ve liderliği, personel eğitimi, personel ilişkileri, kalite bilgi ve raporlaması, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, ürün ve hizmet dizaynı, istatistiksel süreç kontrol ve kalite planlaması. Ancak, kalite yönetim kuramının boyutsal yapısı ve bunların veri analiz yöntemi açısından yeterli netlik görülmemektedir. Diğer bir deyişle, literatürde kalite yönetim kuramının tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu olarak ölçümü konusunda netlik gözükmemektedir. Örneğin, Easton ve Jarrell (1998) kalite yönetimine herhangi bir istatistiksel kanıt vermeden tek boyutlu kuram olarak farz etmişlerdir. Seçmiş oldukları firmalarda kalite sertifikalarının kalite yönetimine etkisi var olduğunu saymışlardır. Bahsedilen bu çalışmada, kalite yönetimi kalite boyutları açısından ampirik olarak test edilmemiştir. Sadece, hiçbir spesifik boyut (uygulama) belirtilmeden kalite yönetimin tek boyutlu olduğu farz edilmiştir.

Kaynak ve Hartley (2005) ve Terziovski (2006) gibi araştırmacılar kalite yönetimin çok boyutlu kuram olduğunu iddia etmiş ve kalite yönetiminin tek boyutlu olarak işletme performansını yükseltmeyeceğini bulmuşlardır. Bu nedenle, eğer kalite yönetimi bir rekabet stratejisi ise organizasyonlar kalite yönetim uygulamalarının yalnızca bazılarını uyguladıkları zaman bütün faydalarını yakalamaları mümkün değildir. Bundan dolayı, bütüncü bir yaklaşım olması gerekmektedir. Daha net anlaşılması için; Kaynak ve Hartley (2005) kalite yönetimin sekiz boyutunu şu şekilde ele almıştır: yönetim liderliği, eğitim, personel ilişkileri, kalite veri ve raporlaması, müşteri ilişkileri, tedarikçi yönetimi, ürün hizmeti ve dizaynı, ve süreç yönetimi. Bu seçilen kalite uygulamaların (kümeleme (Cluster) analizinden sonra) işletme performansını iyileştirmediği görülmüştür. Bu nedenle, kümeleme analizi kullanılan son modelde altı değişkeni oluşturmak için altı boyutun her biri için tek ortalama bileşik puanı hesaplanmıştır. Buna benzer olarak,

Terziovski (2006) kalite yönetimini ölçmek için altı boyut ileri sürmüştür. Bu altı kalite boyutları aşağıdaki gibidir: liderlik, müşteri odaklılığı, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, bilgi ve analiz, süreç yönetimi. Çoklu kalite yönetim uygulamalarından sonuç çıkarmak için çoklu regresyon kullanılıp, altı değişkeni oluşturmak için bileşik ortalama puan hesaplanmıştır. Aynı şekilde, işletme performansına pozitif etkisi olup olmadığına bakılmıştır. Yukarıdaki son iki çalışmada, kalite yönetim kuramının boyutsal yapısını test etmek için analitik yöntem kullanılmamıştır.

Diğer taraftan, Douglas ve Judge (2001) kalite yönetimini ölçmek için yedi boyut kullanmıştır. Bunlar; üst yönetim, takım katılımı, kalite felsefesi, toplam kalite yönetim odaklı eğitime vurgu, müşteri odaklılığı, devamlı iyileştirme, gerçek (verilerle) yönetim ve toplam kalite yöntemleri. Bu araştırmacılar, sonra her bir gösterge setinin önceden farz edilen boyutla ilişkisini teyit etmek için keşfedici faktör analizi (EFA) kullanmışlardır. Daha sonra, yedi değişkeni oluşturmak için yedi boyutun her biri için tek ortalama değer hesaplayıp, toplam kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi test etmek için, modelde bir boyutta temsil edilen yedi değişken teyit edilmeye çalışılmıştır. Prajogo ve Sohal (2006) kalite yönetimini altı boyut farz etmişlerdir (liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklı, bilgi ve analiz, insan kaynakları yönetimi ve süreç yönetimi). Sonra, altı bileşik değişken içine bu altı boyutu toplamak için veri azaltma yöntemi olarak keşfedici faktör analizi kullanmışlardır. Bu altı değişkenler daha sonra, AMOS kullanarak yapısal eşitlik modeliyle birlikte test edilerek tek (gizli) kuram olarak kalite yönetim göstergeleri kullanmışlardır.

Buna benzer olarak, Su vd. (2008) kalite yönetiminin sekiz boyutu olduğunu öne sürmüştür (müşteri odaklılığı ve tatmini, personel eğitimi, liderlik ve üst yönetim taahhüdü, çapraz fonksiyonel kalite takımları, sürekli iyileştirme ve yenilik, kalite bilgisi ve performans ölçümü, istatistiksel süreç kontrolü). Bu araştırmacılar, sonra, AMOS kullanarak yapısal eşitlikle tek (gizli) kuram olarak kalite yönetimin sekiz göstergelerini oluşturmak için bileşik tek puan olarak her bir boyutun ortalamasını kullanmışlardır. Aynı şekilde, Saraph, Benson ve Schroeder (1989); Conca, Lopis ve Tari (2004); De Cerio (2003); Mady (2008); Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995);

ve Zu (2009) kalite yönetimini ölçmek için önceden iddia edilen çok boyutlu ve çok yönlü kuram olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmacılar tek boyutluluğu ölçmek için kalite yönetimin her bir boyutu için keşfedici veya doğrulayıcı faktör analizi yapmışlardır. Ancak, kalite yönetimin boyutsal yapısı istatistiksel olarak test edilmemiştir. Buna benzer olarak, Barker ve Emery (2006) kalite yönetimin sekiz boyutluluğunu varsayımlardır (üst yönetim taahhüdü, müşteri odaklılığı, tedarikçi ilişkileri, personel eğitimi, personel katılımı, devamlı iyileştirme, dizayn ve süreç iyileştirme, işletme içi işbirliği ve açık organizasyon). Her bir boyutun geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanıp, sonra tek bileşik puanla regresyon analizi yapılarak son modelde kullanmışlardır.

Bunlara ilave olarak, Jaca ve Psomas (2015) 72 İspanyol hizmet firmalarında kalite yönetim boyutlarını araştırmıştır. Araştırmalarında kalite yönetim boyutlarını tespit etmek için keşfedici faktör analizini uygulamıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda üst yönetimi, süreç yönetimi, işgören kalite yönetimi, müşteri odaklılığı ve işgören bilgi ve eğitim olmak üzere beş kalite yönetim boyutunu bulmuşlardır.

Yukarıda bahsedilen araştırmalarda ortaya çıkan konu şudur ki; daha önce yapılan bütün ampirik çalışmalar kalite yönetiminin bir çok boyutunun olduğunu varsaymıştır. Fakat, kullandıkları son modelde kalite yönetimini ölçmek için ya tek ortalama değeri ya da bileşik değişkenler içine bu boyutları transfer etmişlerdir (her bir boyut için ya keşfedici yada doğrulayıcı faktör analizi uyguladıktan sonra).

Bu araştırmalara paralel olarak, Ahire, Golhar ve Waller (1996); Dow, Samson ve Ford (1999); ve Sila ve Ebrahimpour (2005) çalışmaları kalite yönetimin çok boyutlu kuram olduğunu varsayımlar ve son model de kalite yönetiminin çok boyutlu kuram olduğunu bulmuşlardır. Daha detaylı olarak, Ahire, Golhar ve Waller (1996) çalışmalarında kalite yönetim kuramı uygulamasının geliştirilmesi ve teyit edilmesini amaçlamışlar ve oniki boyutla birlikte çok boyutlu ölçülebilir kuram olduğunu ileri sürmüşler. Daha sonra, keşfedici faktör analizini kullanarak boyutları sadeleştirilmişler ve her bir boyutu onaylamak içinde doğrulayıcı faktör analizi kullanmışlardır. Kalite yönetimin çok boyutlu kuram olduğu sonucuna varmışlardır. Buna benzer olarak, Sila ve Ebrahimpour (2005) kalite yönetimin yedi boyutlu

olduğunu farz etmişler ve tek boyutlu olup olmadığını doğrulamak için her bir boyuta doğrulayıcı faktör analizini uygulamışlar ve sonra, son modelde AMOS ile yapısal eşitlik modelini kullanarak, ilgili göstergelerle bütün boyutları kullanmışlardır. Aynı şekilde, Dow, Samson ve Ford (1999) kalite yönetimini dokuz boyutla çok boyutlu ölçülebilir bir kuram olduğunu ileri sürdüler. Sonra, keşfedici faktör analizini kullanarak boyutları sadeleştirip ve daha sonra bütün boyutları birlikte doğrulayıcı faktör analizi kullanmışlardır. Kalite yönetimini son modelde LISREL ile yapısal eşitlik modelini kullanarak çok boyutlu kuram olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, en yeni akademik çalışma olarak, Elshaer ve Augustyn (2016) kalite yönetimin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu olup olmadığını spesifik olarak test etmişlerdir. Bu araştırmacılar kalite yönetimin altı boyutlu olduğunu varsaymışlar ve kalite yönetimin test edilmesi için üç doğrulayıcı faktör analizini (oblique faktör modeli, higher order modeli ve tek faktör modeli) kullanmışlardır. Son modelde AMOS ile yapısal eşitlik modelini kullanarak, ilgili göstergelerle bütün boyutları kullanmışlardır. Sonuç olarak, kalite yönetimin çok boyutlu kuram olduğu sonucuna varmışlardır.

Yukarıdaki analizlerden görüldüğü gibi, kalite yönetimi kuramının boyutsal yapısı açısından net olmamasının nedeni ya kalite yönetiminin boyutsal yapısını test etmek için istatistiksel tekniklerin kullanılmaması ya da bu amaç için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerini kullanmışlardır. Bu konuda, Hunter ve Gerbing (1982:273) keşfedici faktör analizi aynı boyut içine çok ilişkili öğeleri birleştirdiği ve aynı boyutun ölçümleri olmasına rağmen, değişkenler birçok farklı nedenden dolayı ilişkili olabildiğini ifade etmiştir. Gerçekte, doğrulayıcı faktör analizi kuram geçerliliği test etmek için değil, değişik şekillerde kuramın boyutsal yapısını test etmek için kullanılabilir: (1) bütün göstergeler sadece bir faktörü (Tek Faktör Modeli) ölçmek için kullanılıp kullanılmadığı; (2) bütün boyutlar serbestçe ilişkilendirilmesine imkân tanınabilmesine veya (3) bütün boyutların higher order faktörün ölçmeleri nedeniyle ilişkilendirilebilmeleri için kullanılabilirler.

### **1.2.2. Kalite Yönetimi Uygulamalarının Üstün Sonuçlar Üretmesi Açısından Belirsizliği**

Kalite yönetimine ilişkin literatür taramasında, kalite yönetimin çok boyutlu, kalite yönetimin üstün sonuçlar üretmesi ve buna rekabet avantajı dahil araştırmaların birbirleriyle çelişkili sonuçlar buldukları görülmektedir. Bunun nedeni, ya kalite yönetimi ve rekabet avantajını ölçmek için kullanılan boyutlardaki farklılıklar ya da bu çalışmalarda kullanılan veri analiz yöntemlerindeki farklılıklardan kaynaklandığı görülmektedir. Örneğin, Powell (1995) ve Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995) kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştırmış ancak, farklı bulguların ortaya çıktığı görülmüştür. Powell (1995) kalite yönetimini ölçmek için onbir boyut kullanmıştır. Fakat, bu boyutlardan sadece yönetici taahhüdü ( $r=0,41$ ,  $p=0,001$ ), açık organizasyon ( $r=0,61$ ,  $p=0,001$ ), ve çalışanların yetkilendirilmesi ( $r=0,64$ ,  $p=0,001$ ) rekabet avantajıyla pozitif ve anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Diğer sekiz kalite yönetim boyutunda; kalite felsefesi, müşterilere daha yakın olma, tedarikçilere daha yakın olma, kıyaslama (benchmarking), sıfır hata anlayışı, esnek üretim, süreç iyileştirmesi alanlarında rekabet avantajı ile ilişkilendirildiğinde anlamlı bulgular bulunamamıştır. Diğer taraftan, Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995) kalite yönetimini ölçmek için sekiz boyut kullanmıştır. Bu sekiz kalite yönetim boyutunun yedisinde (üst yönetim desteği, müşterilerle ilişkiler, tedarikçilerle ilişkiler, işgücü yönetimi, iş tutumları, ürün dizayn süreci, ve istatistiksel kontrol/geri bildirim) rekabet avantajı bakımından anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Rekabet avantajı ilişkisi algısal değişkenlerle (üretim birim maliyeti, hızlı teslimat, değişikliğe esneklik, stok devir hızı, stok döngüsü) ölçülmüştür. Kalite yönetim boyutlarından bir tanesi (süreç akış yönetimi) pozitif olarak rekabet avantajıyla ilişkisi bulunmamıştır. Kalite yönetimi ve rekabet avantajını ölçmek için kullanılan boyutlardaki farklılık bu iki çalışmadaki farklı sonuçları açıklayabilir.

Önceki çalışmaların farklı sonuçları, analitik yöntem ve araştırmaların yapıldığı alanlardaki farklılıklardan kaynaklanmış olabilirler. Powell (1995) elli dokuz (ABD) üretim ve hizmet firmasında çalışmasını yapmış ve sonuçlarını korelasyon analizine dayandırmıştır. Buna karşın, Flynn, Schroeder ve Sakakibara

(1995) araştırmalarını kırk iki ABD üretim firmasıyla yapmışlar ve sonuçları yol analizine dayandırmışlardır. Buradaki iki araştırmanın yöntem farkına dikkat çekmek gerekirse; korelasyon analizi iki rastgele gözlenen değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü belirlemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Diğer taraftan yol analizi ise; analizi bir adım daha ileriye götürerek birden fazla bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki açıklayıcı ilişkiyi modellemeyi yapmaya imkan vermektedir. Sonuç olarak, bu iki yöntem mevcut akademik çalışmanın amacına uygun olarak kullanılması ve kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkiyi test etmek için uygun değildir.

Benzer olarak, Samson ve Terziovski (1999); Dow, Samson ve Ford (1999); Kaynak (2003); Merino-Diaz (2003); Sila ve Ebraimpour (2005); Lakhali (2009); Tari, Molina ve Castejon (2007); Su vd. (2008); Zu, Douglas ve Fredendall (2008); Jaca ve Psomas (2015), Parvadavardini, Vivek ve Devadasan (2016); ve Tari vd. (2017) kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu akademik 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 farz etmişlerdir. 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 bulmuşlardır. Diğer üç kalite yönetim boyutuyla (stratejik kalite planlaması, bilgi ve analizi, süreç yönetimi) işletme performansı arasında pozitif ilişki bulunamamıştır. Buna zıt olarak, Dow, Samson ve Ford (1999) kalite yönetimini ölçmek için yedi boyut kullanmıştır. Sadece üç boyutun (iş gücü yönetimi, ortak vizyon, müşteri odaklılığı) 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 ilişkisi olduğu bulunmuştur. Performansı algısal alan göstergeleriyle ölçülmüştür. Bunlar; son montaj kusurlarının yüzdesi,

rekabetçilere göre kusur oranının değerlendirilmesi, kalitenin toplam maliyeti, garanti taleplerin 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. Samson ve Terziovski (1999) çalışmalarını 1024 Avustralya ve Yeni Zelandalı üretim firmalarıyla yapıp, sonuçlarını çoklu regresyon analizi kullanarak bulmuştur. Diğer taraftan, Dow, Samson ve Ford (1999) çalışmalarını 698 Avustralyalı üretim firmalarıyla yapıp, sonuçlarını yapısal eşitlik modeli oluşturarak bulmuştur. Burada kullanılan çoklu regresyon analizi gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişki birden fazla bağımsız değişkenlerin tek bir değişken üzerine etkisini araştırıp, bu ilişkinin nedenselliğine bakmaz. İlave olarak, regresyon analizi bağımsız değişkenlerin hatasız ölçüldüğünü ve bunun da sosyal bilimlerde net olduğu farz edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Diğer bazı yazarlar da, kalite yönetimini ve rekabet avantajını veya işletme performansını rekabet avantajını ölçmek için aynı boyutları kullanmışlardır. Fakat, elde ettikleri sonuçlar farklılık göstermiştir. Örneklem sınırlamaları (araştırmaların farklı endüstrilerde veya farklı ülkelerde yapılmış olmaları) veya ampirik bulguların analizini yapmak için farklı yöntemlerin kullanılması neden olmuş olabilir. Örneğin, Feng vd. (2006) ve Fening, Pesakovic ve Amaria (2008) kalite yönetimini ölçmek için aynı boyutları kullanmış fakat, farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Her iki çalışmada, kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmalarda kullanılan altı kalite yönetim boyutu şu şekildedir: liderlik, stratejik planlama, bilgi ve analizi, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi ve müşteri odaklılığıdır. Kalite, yenilik, müşteri tatmini, işgören morali ve pazar payı ile işletme performansını ölçmek için algısal göstergeler kullanmışlardır. Feng vd. (2006) dört kalite yönetim boyutuyla (liderlik, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılığı ve süreç yönetimi) bazı işletme performans göstergeleriyle (ürün kalitesi, inovasyon performansı) pozitif bir ilişki bulunmuş fakat, diğer iki kalite yönetim

boyutuyla (stratejik planlama, ve bilgi ve analizi) işletme performansı arasında bir ilişki bulunmamıştır. Buna zıt olarak, Fening, Pesakovic ve Amaria (2008) araştırdıkları kalite boyutlarından bilgi ve analiz hariç diğer bütün boyutların işletme performanslarıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle, aynı boyutlar araştırma kuramını ölçmek için kullanılmasına rağmen farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışma alanının farklı olmasından kaynaklanmış olabilir. Çünkü, Feng vd. (2006) çalışmalarında Avustralya ve Singapurlu üretim ve hizmet üreten firmaları kullanmışlardır. Diğer taraftan, Fening, Pesakovic ve Amaria (2008) Gana'da üretim ve hizmet firmaları üzerine yapmışlardır. Bu farklılıklar, ayrıca, kullanılan analitik yöntemlerden kaynaklanabilir. Feng vd. (2006) yapısal eşitlik modelini kullanmışlar. Fening, Pesakovic ve Amaria (2008) ise, çoklu regresyonla sonuçlarına ulaşmışlardır. Daha önce açıklandığı gibi, çoklu regresyon analizi sadece gözlemlenen değişkenle ilgili olup, nedensellik ile ilgili değildir. Diğer taraftan, yapısal eşitlik modeli ölçme hatası içine alarak bir veya birden fazla gözlemlenen/gözlemlenmeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi gösterebilmektedir (Byrne, 2010).

### **1.2.3. Kalite Yönetimi ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişkinin Doğrudan veya Dolaylı Olup Olmadığının Belirsizliği**

Genel olarak bakıldığında, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin doğrudan veya dolaylı olup olmadığı açısından belirsizlik olduğu görülmektedir. Örneğin, Kaynak, (2003); Zu, Douglas ve Friendendall (2008); ve Su vd. (2008) kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve doğrudan işletme performansını etkilememekte olduğunu ve diğer değişkenler tarafından dolaylı olarak etkilediğini bulmuşlardır. Kaynak (2003) kalite performansının (verimlilik, hurda maliyeti, satın alınan malzemelerin teslimat süresi) işletme performansını dolaylı olarak ilişkilendiren kalite yönetim uygulamalarını araştırmıştır. Bu araştırmada, kalite yönetimini ölçmek için yedi boyut (süreç yönetimi, ürün/hizmet dizaynı, liderlik yönetimi, tedarikçi yönetimi, personel ilişkileri, eğitim, kalite veri ve raporlaması) kullanılmıştır. Diğer taraftan işletme performansını ölçmek için, finansal ve pazar performansı (yatırım getirisi, kar artışı, pazar payı, pazar payı artışı, satış artışı) ve envanter yönetim performansı (satın

alınan malzemelerin devir hızı, toplam envanter devir hızı) ilgili olan iki algısal göstergeyle ölçülmüştür.

Su vd. (2008) çalışmalarında, kalite yönetim uygulamalarını kalite performansı (son montajda kusurların yüzdesi, ürün kalitesi, güvenilirlik, ve zamanında teslimatının algısal değişkenlerle ölçülmesi) ve araştırma ve geliştirme (A&G) performansı (dizayn hata oranı, A&G süresi, A&G yeteneği, A&G maliyetlerinin algısal olarak ölçülmesi) olan iki değişkenle araştırarak organizasyon performansını dolaylı olarak ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuç, kalite yönetimini ölçmek için kullanılan sekiz uygulamaya (müşteri odaklılığı ve tatmini, işgören eğitimi, liderlik ve üst yönetim taahhüdü, çapraz fonksiyonel kalite takımları, işgören katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilik, kalite bilgisi ve istatistiksel süreç kontrolü) dayanmıştır. İşletme performansı ise, satışların artışı, pazar payı ve pazar payında artışla ilgili algısal göstergelerle ölçülmüştür.

Benzer olarak, Zu, Douglas ve Fredendall (2008) sadece iki kalite yönetim uygulamasının (süreç yönetimi ve ürün/hizmet dizaynı) işletme performansı ile doğrudan olarak ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Diğer beş kalite yönetim uygulamasını (üst yönetim desteği, müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, iş gücü yönetimi ve kalite bilgisi) kalite performansı ile ölçüp (devir süresi, hurda ve yeniden işleme maliyeti, müşteri tatmini ve teslimat alanlarında algısal olarak ölçülmüştür) ve bunları işletme performansı ile dolaylı olarak ilişkilendirmişlerdir. Zu, Douglas ve Fredendall (2008) temel veri analiz yöntemi olarak faktör analizini kullanarak ABD üretim firmalarında araştırmalarını yapmışlardır.

Önceki tartışmaya zıt olarak, birçok araştırmacı kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi hem doğrudan hem dolaylı olabilir sonucuna varmışlardır. Kalite yönetim uygulamalarının işletme performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ve diğer kalite yönetim uygulamalarını doğrudan destekleyen kalite yönetim uygulamaları ile işletme performansı ile dolaylı olarak ilişkili olduğunu da iddia etmişlerdir. Ancak, hangi kalite yönetim uygulamalarının işletme performansına doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu konusunda farklı sonuçlara varmışlardır. Örneğin, Sila ve Ebraimpour (2005) sadece iki kalite yönetim

uygulamasının (liderlik ve süreç yönetimi) işletme performansına doğrudan ilişkilendirmişlerdir. Diğer kalite yönetim uygulamalarının ise bu iki kalite yönetim uygulamasıyla işletme performansını dolaylı olarak etkiledikleri sonucuna varmışlardır. Bu sonuca, kalite yönetimini ölçmek için dokuz kalite yönetim uygulamasını (liderlik, süreç yönetimi, stratejik planlama, müşteri odaklılığı, bilgi ve analizi, kıyaslama (benchmarking), kalite araçları, insan kaynakları yönetimi, tedarikçi yönetimi) kullanarak varmışlardır. İşletme performansını insan kaynakları yönetimi, finansal, pazar ve organizasyon etkinliğini kapsayan algısal göstergelerle ölçmüşlerdir.

Tari, Molina ve Castejon (2007) iki farklı kalite yönetim uygulamasını (insan kaynakları yönetimi ve sürekli iyileştirme) kalite çıktılarıyla doğrudan ilişkisini ortaya çıkarmıştır. Diğer kalite yönetim uygulamaları, bu iki kalite yönetim uygulamasıyla kalite çıktılarına dolaylı olarak ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Sonuçlarını sekiz kalite yönetim boyutunu (insan kaynakları yönetimi, sürekli iyileştirme, liderlik, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, kalite planlaması, öğrenme, kalite teknikleri ve araçları) kullanarak varmışlardır. Kalite çıktıların finansal sonuçlarını, karlılık, gelirler ve rekabetçi pozisyonlarını kapsayan algısal göstergelerle ilişkilendirerek ölçmüşlerdir.

Daha önceki çalışmalardaki çelişkili sonuçlar, kalite yönetimini ölçmek için kullanılan faktör sayılarındaki farklılık veya kalite yönetimini ve çıktıları arasındaki ilişkiyi araştırmada kullanılan faktörlerdeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örneğin, Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995) kalite performansını, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki aracı değişken olarak kullanmışlardır. Powell (1995) işletme performansı ve kalite yönetimi arasında aracı değişken olarak firmada adapte edilen kalite yönetim uygulamalarının süresini (ne kadar yıl kullandıklarını) baz almışlardır. Diğer taraftan, Easton ve Jarell (1998) kalite yönetimi ve finansal performans arasında aracı değişkenler olarak organizasyonun büyüklüğü ve kalite ödüllерinin kazanılmasını kullanmışlardır. Barker ve Emery (2006) ise, kalite yönetimi ve finansal performans arasındaki aracı değişken olarak endüstriyel uzmanlığı kullanmışlardır.

Sonuç olarak, kalite yönetimi ve işletme performansı veya rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştıran daha önceki ampirik çalışmalarda üç ana alanda belirsizlik olduğu görülmektedir: (1) kalite yönetimin boyutsal yapısı konusu, (2) kalite yönetim uygulamalarının üstün sonuçlar üretmesi, (3) kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin doğrudan veya dolaylı olup olmadığı konularıdır. Aynı zamanda, bu üç konunun bir veya birden fazla belirsizlik ilişkisi yönetsel sınırlılıklardan kaynaklanabilir. Bunlar; (1) kalite yönetimi ve rekabet avantajını ölçmek için kullanılan boyutlardaki farklılıklar; (2) araştırmaların yapıldığı bağlamda (farklı endüstriler veya ülkelerin araştırmalarda örneklem sınırlılıklar oluşturması); (3) bulgularda kullanılan veri analiz tekniklerindeki farklılıklar olarak gösterilmektedir.

Yukarıda bahsedilen belirsizlik, kalite yönetimin boyutsal yapısını tanımlamak için bu çalışmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, araştırmamanın amaçları yukarıda belirtilen belirsizliğe cevap bulabilmek için (1) bu çalışmanın kuramı olan kalite yönetimi ve rekabet avantajın net kullanımını sağlamak, (2) örneklem sınırlılıkları olmasından dolayı daha önceki kalite yönetimi ve rekabet avantajı için yapılan ampirik çalışmalarda ortaya çıkan çelişkili bulguların farklı endüstrilerden kaynaklanmış olabilir. Bu bağlamda, sadece Türkiye'deki konaklama sektörü baz alınıp, mevcut araştırma yapılmaktadır. Bu açıdan, genel olarak rekabet avantajı üzerine kalite yönetimin etkisini araştıran çalışmaların az olması nedeniyle ve ayrıca konaklama sektöründe bu ilişkiyi araştıran çalışmaların yokluğu, bu araştırmanın önemini artırmaktadır. (3) Kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için daha önceki ampirik çalışmalarda kullanılan analitik yöntemlerdeki çeşitlilik (korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi, yol analizi vs) daha önceki çalışmaların bulgularındaki farklılıklara neden olabilir. Bu nedenle, bu veri analiz yöntemleri kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkiyi araştıran mevcut çalışmanın amaçlarını başarmak için uygun değildir. Bu yüzden, kalite yönetiminin rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı ve kalite yönetimi ve rekabet avantajının doğrudan veya dolaylı olup olmadığını bulmak için iki kuram (kalite yönetimi ve rekabet avantajı) arasındaki ilişkiyi

araştıran ortalama üstü ve ortalama altı finansal performans göstergeleri bu akademik çalışma için kullanılmıştır.

### 1.3. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ VE HİPOTEZLERİ

Bu bölümün amacı, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi gösteren kuramsal çerçeveyi önermektir. Kuramsal çerçeve bir akademik çalışmanın nasıl yapılacağını gösteren kavram ve/veya kuramlardan oluşmaktadır. Kuramsal çerçeve, araştırmanın amaçlarını veya hipotezlerini açıklayarak nicel bir araştırmanın temel bölümünü oluşturmaktadır. Diğer taraftan, nitel araştırmada ise, bu yapı daha az önemli veya daha az net olabilir (Collis ve Hussey, 2003; Punch, 2005). Kuramsal çerçeve temelde, karışıklıktan kesinliğe doğru bir hareketi kapsar ve araştırmaya netlik, odaklanma ve basitlik sağlamaktadır (Punch, 2005). Dahası, araştırma konu veya sorusuna önemli olmayan konu ve alanları temizlemektedir (Ekinci ve Riley, 1998). Hatta, planlanan araştırma konusunu daha açık bir şekilde açıklanmasına yardımcı olmaktadır (Punch, 2005). Son olarak, araştırma tezine yapı ve tutarlılık sağlamaktadır (Ekinci ve Riley, 1998).

Kalite yönetimi ve kalite performansı, finansal performans ve rekabet avantajı dahil olmak üzere kalite yönetim çıktıları arasındaki ilişkiyi araştırmış olan akademik çalışmalar analitik şekilde bir önceki bölümde incelenmiştir. Yapılan literatür taraması, otel sektöründe kalite yönetimini bağımsız değişken olarak alan ve rekabet avantajını da bağımlı değişken olarak aradaki ilişkiyi araştıran mevcut çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmada yardımcı olmuştur.

Literatür taramasında yaygın olarak kullanılan kalite yönetim uygulamaları iki sınıfta incelenmiştir: (1) çekirdek kalite yönetim uygulamaları: genellikle süreç yönetimi ve kalite veri ve raporlaması ve (2) altyapı kalite yönetim uygulamaları ise, çekirdek kalite yönetim uygulamalarını destekleyen ortamı veya çevreyi yaratmaktadır. Bunlara örnek olarak, üst yönetim liderliği, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılığı ve tedarikçi yönetimi verilebilir. Kalite yönetimin bu şekilde sınıflandırılması bu akademik çalışmada kullanılmamıştır. Bunun nedeni ise, çekirdek kalite yönetim uygulamalarının (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995) alt yapı kalite yönetim uygulamalarıyla birlikte oluşturmak için kullanılmalıdır.

Daha önceki çalışmalara dayanarak hazırlanan kuramsal çerçeve, kalite yönetim ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştıran bu mevcut çalışmanın amacına uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Daha önceki bölümde tartışıldığı gibi, kalite yönetiminin boyutsal yapısı hakkında yapılan literatür taramasında bir çelişki vardır. Bu nedenle; aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

*Hipotez 1: Kalite yönetimi tek boyutlu kavramdır.*

*Hipotez 0: Kalite yönetimi çok boyutlu kavramdır.*

Ancak, çok boyutlu kavram olarak kalite yönetimini araştıran akademisyenler arasında aşağıdaki iki konu üzerinde ortak bir anlaşmaya varılamamıştır: (1) kalite yönetim uygulamaların üstün sonuçlar üretmesi ve (2) kalite yönetimi ve sonuçları arasında doğrudan ve dolaylı bir ilişki olup olmadığı konularıdır. Bu mevcut çalışmada, kalite yönetimin altı temel uygulaması (üst yönetim liderliği, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, kalite veri ve raporlaması, ve süreç yönetimi) kalite yönetimini 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 yatırımların kalite yönetim uygulanması için gerekli kaynakları sağlayarak kalite liderliği sorumluluklarını kabul eden organizasyondur (Kaynak ve Hartley, 2007). Üst yönetim liderliği, kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kalite stratejilerini ve amaçlarını geliştirmede sorumludur (Barker ve Emery, 2006). 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 (Ahire, Golhar ve Waller, 1996; Rao, Solis ve Raghunathan, 1999; Conca, Lopis ve Tari, 2004; Sila ve Ebrahimpour, 2005; Tari, Molina ve Castejon, 2007).

Bir çok ampirik çalışmalar (Powell, 1995; Dow, Samson ve Ford, 1999; Samson ve Terziovski, 1999; Rahman ve Bullock, 2005; Nair, 2006; Sila ve Ebrahimpour, 2005; Lakhal, 2009) üst yönetim liderliğinin bir çok işletme performans ölçümlerine (finansal ve faaliyet sonuçları) doğrudan ve pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*Hipotez 2: Üst yönetim liderliği firma finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.*

İnsan kaynakları yönetimi kalite yönetimin inyöntem ve prensiplerinde personel eğitimi (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995; Kaynak, 2003; Sila ve Ebrahimpour, 2005), kaliteyle ilgili tartışmalara ve kararlara personelin katılımı (Ahire vd., 1996), problemleri çözmek için takım çalışması (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995) ve üretim sürecinde hataları önleme ve hataların belirlenmesini denetimlere dayalı değil de personelin teşvik ederek çözülmesi için çalışanların yetkilendirilmesi (Barker ve Emery, 2009) gibi personelin kaliteyle ilişkili bir çok uygulamalarını kapsamaktadır.

Birçok çalışmada, kalite yönetiminin düzgün bir şekilde uygulanması ve başarısı için insan kaynakları yönetimin anahtar rol oynadığı vurgulanmıştır (Powell, 1995; Easton ve Jarell, 1998; Agus ve Sagir, 2001; Rahman, 2001; Sila ve Ebrahimpour, 2002; Rahman ve Bullock, 2005). Genel performans ve işgören tatmini hem işveren hem de işgören için değer yaratan teknik, mesleki iş ve yetenek eğitimleri aldıkları zaman artmaktadır (Leonard ve Sasser, 1982; Rao, Solis ve Raghunathan, 1999; Sila ve Ebrahimpour, 2002; Tari, Molina ve Castejon, 2007). 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 arttırarak önemli tasarrufa yol açmaktadır (Ahire, Golhar ve Waller, 1996). 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 (Powell, 1995; Dow, Samson ve Ford, 1999; Samson ve Terziovski, 1999; Merino-Diaz, 2003; Rahman ve Bullock, 2005; Tari, Molina ve Castejon, 2007; Lakhal, 2009). İlave olarak, tatmin edilmiş işgörenin müşterileri memnun ettiği kanıtı bulunmaktadır (Kaynak, 2003). 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 (Ugboro ve Obeng, 2000). Yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*Hipotez 3: İnsan kaynakları yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.*

Müşteri odaklı bir organizasyon geleneksel bir organizasyondan temel olarak farklıdır (Rao, Solis ve Raghunathan Rao, 1999). 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 (Douglas ve Glen, 2000). 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 (Barker ve Emery, 2006). 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 araştırmalarda, müşteri tatmini ve ürün kalitesi için kullanılan çeşitli göstergelerle işletme performansı ve müşteri odaklılığı arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*Hipotez 4: 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 önemine ilk olarak vurgu yapmıştır. Tedarikçi yönetimi birçok yönden firma başarısı için önemlidir. Birinci olarak, tedarik edilen malzemelerin kalitesi son ürün kalitesini belirlemektedir (Ahire ve O'Shaughnesy, 1998; Rahman ve Bullock, 2005). İkinci olarak, tedarikçi yetenekleri değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede firma esnekliğini göstermektedir (Rao, Solis ve Raghunathan, 1999; Conca, Lopis ve Tari, 2004; Rahman ve Bullock, 2005). 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. Buna dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*Hipotez 5: 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 (Brown, 2008). 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 (Longo ve Cox, 2000). Bu açıdan, organizasyonun bütün aşamalarında yapılan değerlendirme ve karar verme, kalite performansını ve genel organizasyon performansını iyileştirmek için temel süreç bilgisi tarafından desteklenmektedir (Rao, Solis ve Raghunathan, 1999; Sila ve Ebrahimpour, 2005). İlave olarak, bu kalite bilgi analizi arzu edilen kalite düzeylerini başarmak için firmaya yardımcı olur ve bu da firmanın karlılığını arttırmaktadır (Rao, Solis ve Raghunathan, 1999; Sila ve Ebrahimpour, 2005). Bu açıdan, Ahire ve O'Shaughnesy (1998); ve Sila ve Ebrahimpour (2005); Lakhal, (2009) gibi yazarlar finansal performans, müşteri tatmini, ürün kalitesini ölçen göstergeler kullanarak işletme performansı üzerine kalite veri ve

raporlamasının doğrudan pozitif etkisini bulmuşlardır. Yukarıdaki literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*Hipotez 6: Kalite veri ve raporlaması firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.*

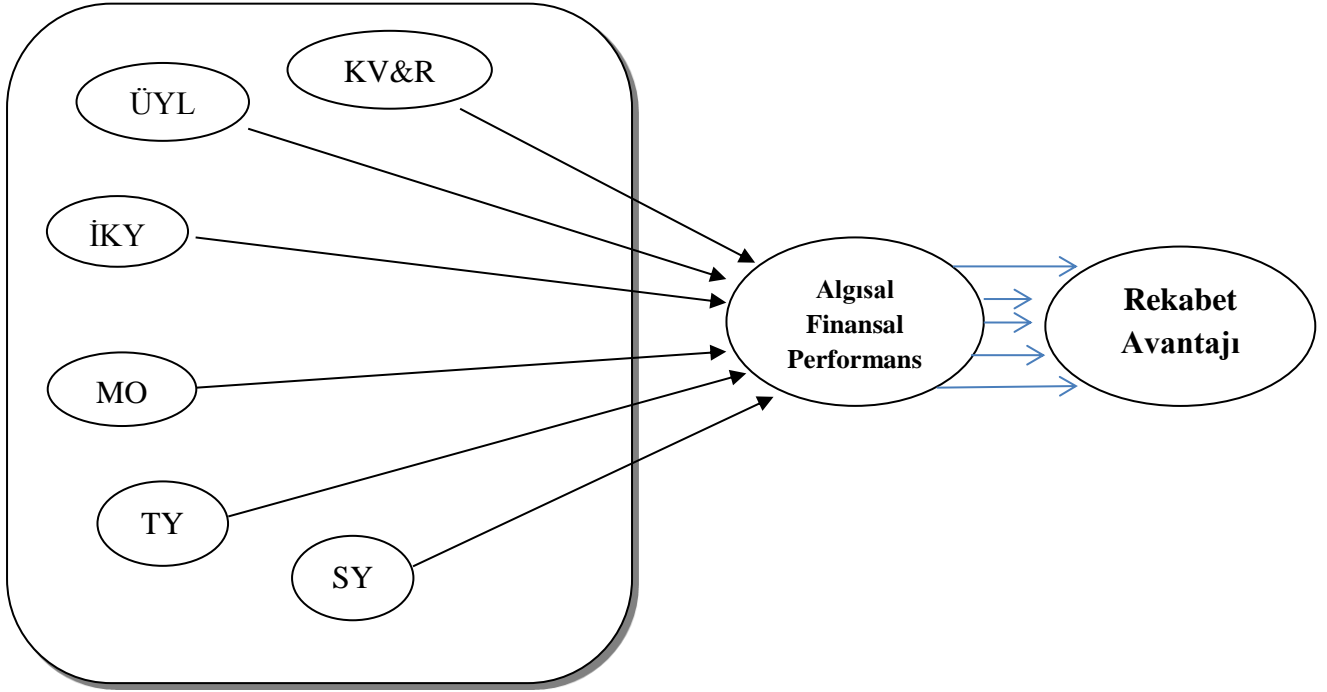
Süreç yönetimi, üretim sürecinde ortaya çıkan farklılıkları azaltmak için hata önleme süreçlerinde kullanılan teknik ve süreçleri iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995; Saraph, Benson ve Schroeder, 1989). Bu, verimliliği ve karlılığı artırma üzerine pozitif etkisi olan güvenilirliği artırıcı ve hata önleyici sistemleri uygulayarak yapılmaktadır (Kaynak, 2003; Sila ve Ebrahimpour, 2005). Ayrıca, analiz edilen kalite verisi, kalite problemlerini anında tanımlama ve düzeltmede kullanılabilir. Bu durum, düzeltmeler için kullanılan işgücü ve israfı azaltarak verimliliği ve karlılığı artırmaktadır (Ahire ve Dreyfus, 2000; Forza ve Flissini, 1998). Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*Hipotez 7: Süreç yönetimi firma finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.*

Mevcut akademik çalışma, kalite yönetim sürecinin çıktısını kalite olarak değil, kalite yönetimini bir süreç olarak araştırmaktadır. Bu nedenle, kalite performansı mevcut çalışmada ölçülmemiş bir kavram olarak akılda tutulmalıdır. Böylece, bu çalışma kalite yönetimi ve otel finansal performansı arasındaki ilişkiye bakarak, otel finansal performans üzerine kalite yönetimin 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.

Daha önceki açıklamalara dayanarak, aşağıdaki Şekil 1.1’de kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştıran mevcut çalışmanın amacını açıklayan kuramsal çerçeve görülmektedir.

**Şekil 1.1:** Araştırma İçin Önerilen Kuramsal Çerçeve



Kaynak: Flynn, Schroeder, Sakakibara (1995); Powell (1995); Dow, Samson ve Ford, (1999); Augustyn ve Seakhoa-King (2004); Prajogo ve Sohal (2004); Sila ve Ebrahimpour (2005); ve Zu, Douglas ve Friendendall, (2008); Elshaer ve Augustyn, (2016).

Kısaltmalar: ÜYL: Üst Yönetim Liderliği; İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi; MO: Müşteri Odaklılığı; TY: Tedarikçi Yönetimi; KV&R: Kalite Veri & Raporlaması; SY: Süreç Yönetimi.

#### 1.4. BÖLÜM ÖZETİ

Bu bölüm, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştıran mevcut çalışmanın temel amacını oluşturmakta olup, bunun yanında geçerli ve güvenilir tanımları önerip, kalite yönetimi ve rekabet avantajının değişik tanımlarını eleştirel olarak ele almıştır. Kalite yönetimi, kaliteyi başarmak için bir organizasyonu kontrol eden ve yönlendiren uygulamalar olarak tanımlanabilir. Rekabet avantajı ise, bir endüstride firmanın rekabetçi firmalara karşı normal üzerinde performans sergilemesi olarak tanımlanabilir. İlave olarak, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştırmış olan daha önceki ampirik çalışmalar kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkinin anlaşılmasını sağlamak için literatür gözden geçirilip incelenmiştir. Literatür taramasında, üç temel alanda belirsizlik

ortaya çıkmıştır: (1) Kalite yönetim kuramın (tek boyutlu mu, yoksa çok boyutlu mu?) boyutsal yapısı, (2) kalite yönetim uygulamaların, rekabet avantajı dahil, daha yüksek çıktılar üretip üretmediği, ve (3) kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin doğrudan veya dolaylı olup olmadığı alanlarıdır. Bu belirsizlikler, örneklem sınırlılıkları (farklı ülkeler veya endüstriler gibi), kullanılan kuramı ölçmek için kullanılan boyutlardaki farklılıklar, kullanılan veri analiz yöntemlerindeki farklılıklar, ceteris paribus varsayımına göre, işletme performansını etkileyen, (kalite yönetiminden başka olan) bütün faktörler daha önceki çalışmalarda sabit tutulmuştur. Buda, tutarsız araştırma sonuçlarını açıklayabilir. Son olarak, bu bölüm altı kalite yönetim uygulaması (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, insan kaynakları yönetimi, tedarikçi yönetimi, süreç yönetimi, ve kalite veri ve raporlaması) ve rekabet avantajı arasında doğrudan ve dolaylı ilişkiyi göstermek için kuramsal bir çerçeve önerilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde mevcut araştırmanın yöntemi konularını incelenmiştir. İlk olarak, kalite yönetimi ve rekabet avantajı konularının araştırma için uygulamaya nasıl konulduğu açıklanmıştır. Sonra, araştırma felsefesi, veri toplama ve analiz yöntemleri ayrı ayrı incelenerek aşağıda sunulmuştur.

#### 2.1. KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI

Uygulama sürecin ilk aşaması akademik çalışma için kuramsal tanımların yapılmasıdır (Bakınız Bölüm I). Bu açıdan, kalite yönetimi bir organizasyonu yönlendiren ve kontrol eden kalite uygulamaları olarak tanımlanmıştır. Aynı şekilde, kalite, organizasyonun müşteri ve paydaşlarının devamlı değişen gereksinimlerini yerine getiren doğal özelliklerden oluşan setin toplam durumu olarak tanımlanmıştır. Çıktı olarak kalite, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin değişkeni olarak mevcut akademik çalışmada kullanılmıştır.

Çalışma kavramlarını tanımladıktan sonra, uygulama sürecinin bir sonraki aşaması kalite yönetimi kuramının boyutlarını belirlemektir. Bu açıdan, bir çok ampirik çalışmalar kalite yönetim uygulama ölçümleri geliştirmişlerdir (Saraph, Benson ve Schroeder, 1989; Flynn, Schroeder, Sakakibara , 1995; Black ve Porter, 1995; Ahire, Golhar ve Waller, 1996; Quazi ve Padibjo, 1998; Rao, Solis ve Raghunathan, 1999; ve Conca, Lopis ve Tari, 2004).

Kalite yönetimi alanında yayınlanmış akademik çalışmalar literatür taramasıyla incelenmiştir. Bu literatür taramasında, 1989 yılına kadar kalite yönetimi alanında akademik çalışmaların eksikliği gözlemlenmiştir. 1989 yılından sonra kalite yönetimiyle ilgili ampirik çalışmalar artmaya başlamıştır. Özellikle, Saraph, Benson ve Schroeder (1989) kalite yönetiminin kritik faktörlerini ampirik olarak araştırmışlardır.

Kalite yönetimi kuramının daha önce uygulanmış ampirik çalışmaların uygulamalarını bulmak için özellikle 1989 ila 2016 yılları arasında yayınlanmış

kalite yönetimiyle ilgili ampirik çalışmalar incelenmiştir. Bu literatür taramasında, özellikle kalite yönetim uygulamaları ve faaliyet performansları ve rekabet avantajı arasındaki bağlantılar incelenmiştir (Bakınız Bölüm I).

Yapılan inceleme sonucunda, kalite yönetim uygulamaları arasında benzerlikler fark edilmiştir. Bu literatür tarama sürecinde, her bir kalite yönetimi uygulamasının tanımı araştırılarak yapılmıştır. Örneğin, ‘üst yönetim taahhüdü’ ve ‘liderlik’ kavramlarını tanımlayan göstergeler çok benzer olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde, kalite planlaması üst yönetim liderliğinin sorumluluğu (Saraph, Benson ve Schroeder, 1989) olduğu için “kalite planlamasını” tanımlayan göstergeler kalite yönetimi uygulaması olan “üst yönetim liderliği” başlığı altında toplanmıştır.

Benzer olarak, işgören eğitimi, işgören ilişkileri, işgören tatmini, işgörenlerin yetkilendirilmesi, işgören katılımı, işgören değerlendirilmesi gibi işgören kalitesiyle ilişkili uygulamaları sadece bir kalite yönetimi uygulaması olan “insan kaynakları yönetimi” alt başlığı adı altında toplanmıştır. Benzer olarak, içsel/dışsal müşteri gereksinimleri ürün/hizmet dizayn sürecinde yerine getirilmeli (Flood, 1993; Oakland, 2003) ve tedarikçi ve diğer paydaş gereksinimleri ayrıca ürün/hizmet dizayn sürecinde göz önüne alınmalıdır (Barrows ve Powers, 2009). Sonuç olarak, ürün/hizmet dizaynı kalite yönetim uygulamasını ölçmek için literatürde kullanılan göstergelerle ilgili kalite yönetimi uygulamaları altında tekrar yerleri değiştirilebilir (müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi). Son olarak, devamlı iyileştirme ve istatistiksel süreç kontrol, kalite yönetimi uygulamalarından süreç yönetim kalite uygulamasının parçası olmaktadır (Sila ve Ebrahimpour, 2002).

Ana kalite yönetimi 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 yönetimi uygulamalarından ana altı kalite yönetim uygulaması (Çizelge 2.1’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 (Iarossi, 2006). Genel olarak, anket soruları kısa, basit, somut ve spesifik olmalıdırlar

(Belson, 1986; Iarossi, 2006). Negatif kelime veya ifadeler yer verilmemeli, bir ifadede iki soru birden sorulmamalı, öneri veya yönlendirici sorular sorulmamalı, çok muğlak veya yabancı kelime veya ifadelerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir (Belson, 1986). Ayrıca, hassas ve hafıza ile ilgili sorulardan kaçınılmalıdır (Iarossi, 2006). Bu yukarıda bahsedilen anket soruları oluşturma ilkelerini göz önüne alınarak mevcut çalışma alanı (konaklama sektörü), kalite yönetimi uygulamaların tanımları bu çalışmanın amacına uygun literatür taraması sonucu değiştirilmiştir (Bakınız Çizelge 2.1).

**Çizelge 2.1: Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Göstergeleri**

<b>Ampirik Çalışmalar</b>	<b>Araştırmada Kullanılan Kalite Yönetimi Boyutları ve Performans Göstergeleri</b>	<b>Kalite Yönetim Boyutlarının Gösterge Tanımları</b>	<b>Adapte Edilen Anket İfadeleri</b>
<b>Saraph, Benson ve Schroeder (1989)</b>	Üst Yönetim Liderliği	Üst yönetimin kalite sorumluluğu; kalite iyileştirmede üst yönetim katılımı; kalite hedeflerinin belirlenmesi; zaman ve maliyet konularının kalitede önemi; kapsamlı kalite planlaması	1,2,3
	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kalite çemberine personeli dahil edilmesi; Personelin kalite kararlarına açık şekilde katılımı; üstün kalite performansında personelin tanınması; kalite konularında etkili yönetme; devamlı kalite öneminin vurgulanması.	4,5, 7,8
	Tedarikçi Yönetimi	Güvenilir tedarikçiler; tedarik süreç kontrolün güvenilirliği; tedarikçiler ve müşterilerin birbirlerine güçlü bağımlılığı; fiyattan daha çok kaliteye uygun satınalma politikalara vurgulanması; tedarikçi kalite kontrolü; ürün geliştirmede tedarikçilerin yardımı.	14,15,16
	Süreç Yönetimi	Süreç sınırlarının ve adımlarının netliği; denetimin daha esnek olması; istatistiksel süreç kontrolünün kullanımı; seçici otomasyon; etkili	20,21,22

		süreç dizaynı; personelin kendini denetlemesi.	
	Performans	Organizasyon performansı	
Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995)	Üst Yönetim Liderliği	Üst yönetim desteği; kalite de liderlik; kalite ile ilgili karar vermede personelin katılması; kalite iyileştirme de ödüllendirme.	2,3
	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kalitede işgören yönetiminin önemi; İşgören seçimi; potensiyel işgörenlerin seçimi;	6,7
	Müşteri Odaklılığı	Müşterilere yakın olma, ürün geliştirmede müşteriye dahil etme.	10,11,12
	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerle iyi ilişkiler ve tedarikçileri iletişim.	14,15
	Kalite Veri ve Raporlaması	Kalite bilgisi; kalitede süreç kontrolü, kalite yönetiminde geri besleme.	18,19
	Süreç Yönetimi	Süreç yönetiminin önemi.	20
	Performans	Algısal (Pazar çıktıları) ve faaliyet (son çıktılarda hata payı, stok, stok devir hızı) performansları	
<b>Powell (1995)</b>	Üst Yönetim Liderliği	Kalite programına tam olarak uyulma kararının alınması; üst yönetim kalite programı liderliğini üstlenmesi; kalite programı personele aktif olarak ulaştırılması.	2
	İnsan Kaynakları Yönetimi	Dizayn ve planlamada personelin yetkilendirilmesi; daha aktif personel öneri sistemi geliştirilmesi; personelin karar vermede daha bağımsız olmaları; tedarikçiler ve müşterilerle personelin iletişiminin artırılması.	5, 7
	Müşteri Odaklılığı	Müşterilerle doğrudan kişisel iletişim artışı; müşterilerin ihtiyaçların belirlenmesi; müşteri ihtiyaçları kalite olarak belirlenmesi; ürün ve hizmet geliştirilmesinde müşterilerin dahil edilmesi.	9,10, 11,12,
	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerle yakın olarak çalışılması; kalite özelliklerine sıkı şekilde uyulmasını tedarikçilerden talep edilmesi; tedarikçilerden kalite programı adapte edilmesi istenmesi.	14,15,16
	Süreç Yönetimi	Sipariş döngüsünün zamanını azaltacak bir program oluşturulması; yeni ürün ve hizmet	21,22

		geliştirim zamanını azaltacak program; teslimat süresini kısaltacak bir program; kayıt işlerini hızlandıracak bir program; iç işleyiş süreçlerindeki zaman ve maddi kaybı bulacak bir program.	
	Performans	Toplam performans ve toplam kalite performansı	
<b>Ahire, Golhar ve Waller (1996)</b>	Üst Yönetim Liderliği	Organizasyon amaçlarının net olması; üst yönetimin stratejik bir konu olarak kaliteye gerekli önemin verilmesi; maliyete karşı kaliteye üst yönetim tarafından önem verilmesi; üretim çizelgesine karşı kaliteye üst yönetim tarafından önem verilmesi; kaliteyi geliştirmek için yeterli kaynak ayrılması; kaliteye dayanarak müdürlerin performans değerlendirmesi.	1,2,3
	İnsan Kaynakları Yönetimi	İşgörenler kendi işlerini kontrol etmeleri yetkisi verilmesi; işgörenlerin problemleri bulma ve çözmesine cesaretlendirilmeli; işgörenler problemleri çözmede kaynak sağlanmalı; işgörelere problem çözmede teknik destek verilmeli; problem çözme alt yapısı desteklemeli.	5,7,8
	Müşteri Odaklılığı	Müşteri tatmini anketin müdürlere bilgi vermesi; müşteri şikayet bilgilerinin müdürlere ulaştırılması; ürün kalitesini arttırmak için müşterilerden geri besleme alınması; kalite yönetimi üzerine müşteri odaklılığı.	9,11,12
	Tedarikçi Yönetimi	Satın alınan parçaların önce kalitesi sonra fiyata göre organizasyon tarafından önem verilmesi; tedarikçilerin teknik kapasitelerinin göz önüne alınması; tedarikçilerin finansal kapasitesinin göz önüne alınması; tedarikçilerin teslimat performanslarının gözden geçirilmesi; tedarikçilere teknik yardımın verilmesi; uzun dönem tedarikçi ilişkilerin vurgulanması.	14, 16
<b>Samson ve</b>	Üst Yönetim Liderliği	Üst Yönetimin 'En İyi Uygulama' için değişime güven ve dahil olmayı özendirme; Departman/kişiler arasında bariyerlerin	1,3

<b>Terziovski (1999)</b>		kaldırılması birlikteliği; devamlı iyileştirme; Üretim departmanlarının gelen fikirleri dinlemesi; yeşil politikaların uygulanması.	
	İnsan Kaynakları Yönetimi	İşgörenlerin anlaşılması; işgören eğitimi ve gelişimi; yönetim ve işgören arasında iyi bir iletişim; işgören tatmininin ölçümü; işçi sağlığı ve güvenliği; işgören kalite sorumluluğu; performans iyileştirimi.	4,5,7,8
	Müşteri Odaklılığı	Müşterilerin şimdiki/gelecek gereksinimlerinin takibi; ürün dizaynında müşteri teması; etkili şikayet takibi; süreç iyileştirmede müşteri şikayetlerinin kullanımı; sistemli şekilde müşteri tatmininin ölçümü.	9,11,12,13
	Tedarikçi Yönetimi	Ürün geliştiriminde tedarikçilerle çalışma; Karşılıklı iyileştirme için işbirliği; ürün ve hizmet kalite ölçümü sistemi; faaliyetlerin standart ve belgelendirilmesi.	15
	Performans	Müşteri tatmini; personel morali; verimlilik; üretim hataları; toplam satışta garanti talep miktarı, kalite maliyeti (ürün düzeltme miktarı); müşteriye zamanında teslimat.	1,2
<b>Kaynak ve Hartley (2008)</b>	Üst Yönetim Liderliği	Kalite performansının üst yönetimin değerlendirmesi; kalite iyileştirme sürecinde departman müdürlerin katılımı; kalite performans hedefleri; firmada kalite amaçlarının kapsamlı belirlenmesi; kalite üst yönetim toplantıları; kalitenin iyileştirilmesi karlılığın artması olgusu.	2,3
	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kalite performansı hakkında personele geri besleme; kalite kararlarına personelin katılımı; kalitenin öneminin farkındalığı personele verilmesi; üstün kalite performansı sergileyen personelin tanınması.	4,5,6,7,8
	Müşteri Odaklılığı	Ürün ve hizmet dizaynında müşterinin katılımı; müşteri ihtiyaçların belirlenmesinde müşteri tatmini araştırması yapılması; müşteri tatmini anket sonuçlarının dikkate alınması; müşteri	9,10,11,12,13

		şikayetlerinin takibi; ürün geliştirimi ve müşteri tatmini; personelin müşteriye anlaması.	
	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler; satın alma ve kalite yönetiminin eş zamanlı olarak tedarikçilerle çalışılması; tedarikçileri değerlendirme kriterleri; tedarikçileri değerlendirme sistemi; ürün ve hizmet geliştirmede tedarikçileri dahil etme.	14,15,16
	Kalite Veri ve Raporlaması	Kalite verileri (hata oranı, üretim hatası, vs.); kalite verilerin zamanında tutumu; kalite veri araçlarının kullanımı; veri toplamanın iyileştirilmesi ve güvenilirliğinden emin olacak prosedürler.	17,18,19
	Süreç Yönetimi	Denetme, gözden geçirme ve kontrol etmenin otomatik yapılması; üretim ve dağıtım planlaması; süreç dizaynının eksiksiz olması; üretimde kalite hatalarında personelin yetkilendirilmesi; üretim farklılıklarını azaltmak için istatistik tekniklerin kullanılması.	20,21,22
	Performans	Stok yönetimi (stok devri); kalite performansı (ürün hizmet kalitesi, verimlilik, satışlara hata oranı, tedarikçilerin zamanında teslimatı, müşteriye zamanında teslimat); finansal ve pazar performansı (yatırımın geri dönüşü, satışların artışı, karlılık artışı, pazar payı, pazar büyüme oranı).	1
<b>Jaca ve Psomas (2015)</b>	Üst Yönetim Liderliği	Kalite geliştirimin üst yönetimin aktif katılımı; yönetici toplantılarında kalite gündemi; kalitenin iyileştirimi için kaynak ayrılması; stratejik planlamada kalite politikaların planlaması; kalite kararlarında kalite verilerin kullanılması; firmada kalite politika ve hedeflerin belirlenmesi; kalite problemlerinde personelin yetkilendirilmesi; yöneticiler ve personel için kalite hedeflerinin belirlenmesi.	1,2,3
	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personele kalite ödüllerin verilmesi; personelin değerlendirilmesi; personel performansını	4,5,6,7,8

		arttırmak için motive edilmesi; karar vermede ve kalite hedeflerin oluşturulmasında personelin dahil edilmesi.	
	Müşteri Odaklılığı	Müşteriler kalite iyileştirilmesinde şikayet etmeleri özendirilmesi; müşteri tatmin düzeyi, şikayetleri ve önerileri kalite iyileştirmede kullanılması; yönetim ve personelin müşterilere yakın olması;	9,10,11,12,13
	Süreç Yönetimi	İç denetimlerle süreç ve ürün tutarsızlıkların belirlenmesi; maliyetlerin azaltılması için içsel süreçlerde zaman kontrolü; önemli süreçlerin belirlenmesi; kalite iyileştirilmesinde organizasyon yapısının yeniden formüle edilmesi; süreçlerin incelenip değerlendirilmesi; kalite verilerin planlama ve kontrol sürecinde müdürler tarafından göz önüne alınması.	20,21,22
	Performans	Finansal Performans (net kar, karlılık; nakit akışı; satışların artışı, finansal indeks); müşteri tatmini (satış sonrası, müşteri ürün tatmini, müşteri sadakati); ürün/hizmet kalite performansı (ürün güvenilirliği, ürün uygunluğu, rakiplere göre ürün pozisyonu); faaliyet performansı (verimlilik, firma etkinliği, zamanında teslimat)	2
<b>Elshaer ve Agustyn (2016)</b>	Üst Yönetim Liderliği	Kalite yönetimi uygulamaları için kaynak aktarılması; kalite planlama sürecinin olması; Planlanan hedeflerle çıktıların karşılaştırılması.	1,2,3
	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kalite uygulamalarına personelin dahil edilmesi, istatistik tekniklerin eğitimi; departmanlar arası personelle aylık toplantılar düzenlenmesi; kalite önerilerinin uygulanması;	4,5,6,7
	Müşteri Odaklılığı	Müşterilerle ihtiyaçları hakkında devamlı iletişim; ürün geliştirmede müşteriyle iletişim; müşteri tatmini anketleri; müşteri şikayetlerini zamanında çözülmesi;	9,10,11,12
	Tedarikçi Yönetimi	Güvenilir tedarikçilerle çalışma; ürün özelliklerini tedarikçilere bildirme; ürün dizaynında tedarikçileri dahil edilmesi.	14,15,16

	Kalite Veri ve Raporlaması	Kalite hataların belirlenmesi; kalite verileriyle personel performansının değerlendirilmesi; kalite hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının gösterilmesi.	17,18,19
	Süreç Yönetimi	Personele görevleri hakkında standart emirlerin verilmesi; süreçlerde hataların azaltılması için istatistik tekniklerin kullanılması; hata önleyici sistem kullanılması.	20,21,22
<b>Tari vd. (2017)</b>	Üst Yönetim Liderliği	Kalite politikaların resmi olarak iletilmesi; kalite kriterlerinin belirlenmesi; Kaliteli servisi arttırmak için gerekli kaynak aktarımı;	1,2
	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kalite eğitimi yöneticiler ve işgörelere; işgören motivasyonu;	4,8
	Müşteri Odaklılığı	Müşteri ihtiyaçları; müşteri istek ve şikâyetlerin değerlendirilmesi.	9,12
	Tedarikçi Yönetimi	Ürün iyileştirmede araçlarla işbirliği;	14
	Kalite Veri ve Raporlaması	Günlük kalite verisi kullanımı; kalite bilgilerin erişebilirliği; Kalite veri iyileştirme için kullanımı; finansal ve faaliyet göstergelerin hata tespitinde kullanımı.	17,18,19
	Süreç Yönetimi	İç denetleme; memnuniyet anketleri; şikâyet ve önerilerin dikkate alınması; devamlı iyileştirmede kalite göstergeleri kullanım sistemi.	20,21
	Performans	Müşteri tatmini; personel tatmini; verimlilik, doluluk, oda fiyatı.	1,2

Kalite yönetimi, yukarıda verildiği gibi altı kalite boyutunu yansıtırıcı göstergeleri kullanarak mevcut çalışmayla ölçülmüştür. Bu nedenle, bu kalite yönetimi uygulamaları kalite yönetimi kuramın fonksiyonları olarak görülmektedir. Kalite yönetimindeki değişiklikler gözlemlenen kalite yönetimi uygulamaları göstergelerindeki değişiklikler olarak yansıtılmaktadır. Diğer bir deyişle, kalite yönetimi uygulamaları kalite yönetimi yapısının mevcudiyetine neden olmaktadır. Eğer, bir organizasyon kalite yönetimi uygularsa, kalite yönetimini ölçmek için

kullanılan uygulamalarla bunu yerine getirmektedir. Bu kalite yönetimi uygulamaları rekabet avantajı ile arasındaki ilişkisi önem kazanmaktadır.

## 2.2. REKABET AVANTAJI UYGULAMASI

Birçok kavramsal göstergeler rekabet avantajını ölçmek için daha önceki akademik çalışmalarda hızlı teslimat, değişime esneklik, stok devri, devir hızı, kalite iyileştirilmesi ve süreç yeniliği gibi göstergeler kullanılmıştır (Flynn, Schroeder, Sakakibara, 1995, ve Lee ve Choi, 2006). Diğer akademik araştırmacılar ise rekabet avantajını işletme performansıya eşit olarak değerlendirmişlerdir. Bu, ya müşteri tatmini, işgören morali, verimlilik, ürün güvenilirliği, iş akışın iyileştirilmesi ve gelir artışları gibi algısal işletme performans göstergelerini kullanarak (Samson ve Terziovski, 1999; Rahman, 2001; Singels, Ruel ve Van De Water, 2001; Kaynak, 2003; Prajogo ve Sohal, 2006; Jaca ve Psomas, 2015; Tari vd., 2017), yada aktif karlılığı, yatırımın getirisi, pazar payı, hissedarların öz kaynak büyümesi, öz kaynak karlılığı, ve hisse başına temettü (Easton ve Jarrell, 1998; Agus ve Sagir, 2001; Douglas ve Judge, 2001; Wayhan, Kirche ve Khumawala, 2002; Barker ve Emery, 2006) göstergelerini kullanarak rekabet avantajını uygulamada ölçmeye çalışmışlardır.

Bu çalışma için adapte edilen rekabet avantajı tanımına göre (Bakınız Bölüm I), rekabet avantajı işletme performansına eşit değildir. Ancak, aynı endüstride bir firmanın rekabetçileriyle karşılaştırıldığında ortalama üzerinde bir performans göstermesidir. Bu nedenle, rekabet avantajı kuramı rekabet içinde olan işletmelerin ortalama performanslarını belirleyerek uygulanmıştır. Böylece, ortalama üzerinde performans gösteren işletmelerin rekabet avantajına sahip olduğu göz önüne alınmıştır.

Yatırımın getirisi, aktif karlılık ve öz kaynak karlılığı gibi finansal performansı ölçmek için kullanılan göstergeler otel endüstrisinde kullanılmaktadır (Harrington ve Akehurts, 1996; Delery ve Doty, 1996; Kim ve Gu, 2009; Lee ve Kim, 2009). Ancak, bu ölçümlere cevap alınması zordur (Harrington ve Akehurts, 1996) ve gerçek performans verilerinin verilmesi çok meşgul olan otel işletme müdürleri tarafından sağlanmasının beklenmesi uygulamada pratik bir şey olmadığı

görülmektedir. Otel işletme müdürlerinin bu yoğunluğuna ilave olarak çeşitli nedenlerden dolayı isteksiz (otel işletmesinin özel bilgisi gibi vs.) davranmaları bu mevcut durumu daha güçleştirmektedir. Ayrıca, araştırma için gerekli olan bu verilerin işletme bazında ve genel olarak istatistiksel bilgi olarak elde edilmesi mümkün değildir (Caruna, Pitt ve Morris, 1995). Özellikle, bu veriler Türk Turizm Endüstrisi için T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı veya diğer Bakanlıklar tarafından spesifik işletme bilgisi olarak kamuya açık değildirler. Bu nedenle, otel işletmelerinden finansal verilerin toplanması hem otel müdürlerinden hem de kamuya açık bilgilerin bulunmamasından dolayı, algısal olarak finansal ve finansal olmayan göstergelerle verilerin toplanmasının önemi daha da artmıştır.

İlave olarak, otel işletmelerin birbirleriyle direk rekabetçileri belirlemek için otel işletmelerinin yıldız sınıflandırma sistemi kullanılmıştır. Bu mevcut akademik çalışma için dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri direk rekabetçi olarak belirlenmiştir. Çünkü bu oteller benzer fiyat ve kalitede ürün ve hizmet sunmaktadırlar.

### **2.3. ARAŞTIRMA FELSEFESİ**

Araştırma felsefesi “dünya ve bilgi dünyası hakkında insanların felsefelerine ve varsayımlarına dayanarak bilimsel uygulamanın gelişimi” olarak tanımlanabilir (Collis ve Hussey, 2003: 46). Araştırma felsefesi araştırmacıların bilgi gelişimi hakkında düşüncesine dayandığı ortaya çıkmaktadır. Yüksel ve Yüksel (2004) iki temel araştırma felsefesi olduğu ve bunların pozitivist yaklaşım (mevcut kuramlara dayanmaktadır) ve yorumlayıcı yaklaşım (yeni kuram oluşturmak için bilgi toplanması) olduğunu savunmuşlardır. Benimsenen araştırma felsefesi araştırmacının dünyayı hangi şekilde gördüğü hakkındaki önemli varsayımları içermektedir (Miller ve Brewer, 2003). Dahası, bu varsayımlar seçilen araştırma stratejisini ve yöntemini desteklemektedir (Creswell, 1994).

Bu nedenle, mevcut akademik çalışma pozitivist felsefesini benimsemiştir. Bunun nedenleri aşağıdaki gibidir:

1. Bu çalışma kalite yönetimini rekabet avantajı kaynağı olarak araştırılmasını amaçlamaktadır. Rekabet avantajının bir göstergesi olarak kalite yönetimi ve

finansal yönetim arasındaki ilişki önceki bölümde incelenmiştir. Ancak, bu ampirik çalışmaların bulguları belirsiz ve hatta çelişkili oldukları görülmektedir. Bu ilişkinin daha da test edilmesi ve kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin anlaşılmasının geliştirilmesi literatür için önemlidir. Bu nedenle, bu durumda pozitivist felsefeyi kullanmak daha uygundur. Çünkü, araştırma değişkenleri kolayca belirlenebilir ve çalışma “son derece yapılandırılmış” olur (Creswell, 1994: 10).

2. Araştırma amaçlarına göre, bu araştırma kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkiyi araştırmaktadır. Buda, pozitivist kuramı kullanarak başarılabilir. Collis ve Hussey (2003:53) “pozitivist kurama göre, açıklama nedensel ilişkileri oluşturarak değişkenler arasındaki ilişkiyi oluşturmak ve tündengelim veya birleştirilmiş kuram ile bunları ilişkilendirmek” olarak ifade etmişlerdir. Dahası, bu araştırmada önerilen kuramsal çerçeve, çalışma örneğine genelleme yapılabilmesi için daha güvenilir sonuçlar oluşturmak için istatistiksel olarak test edilecektir. Buda, pozitivist kuramla tutarlıdır.
3. Mevcut akademik çalışma, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştırmakta olup ve bu ilişkinin pozitivist felsefesinin ontolojik varsayımıyla tutarlıdır (Creswell, 1994; Miller ve Brewer, 2003; Yüksel ve Yüksel, 2004).
4. Kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişki mevcut çalışmada araştırılmaktadır. Bu ilişkinin araştırmacının ön yargılarından kaçınılmış olması gerekmektedir. Bu nedenle, bu yaklaşım pozitivist felsefenin epistemolojik varsayımıyla tutarlıdır (Creswell, 1994; Miller ve Brewer, 2003).

#### **2.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ**

Araştırma stratejisi, araştırma sorularının nasıl cevaplandırılacağına genel bir planıdır. Araştırmalarda kullanılan birçok veri toplama stratejileri olmasına rağmen, birbirinden daha iyi bir araştırma stratejisi yoktur. Burada önemli olan, belli bir veri toplama stratejisinin seçilen araştırma felsefesinin varsayımlarına uygun olup olmadığı ve araştırmacının sorularına cevap verilip verilmediği ve araştırmanın

amaçlarının başarılıp başarılmadığıdır (Miller ve Brewer, 2003). Bu açıdan, mevcut akademik çalışma aşağıdaki nedenlerden dolayı anket veri toplama stratejisi kullanılmıştır. Birincisi, anket stratejisi genellikle tündengelim yaklaşımıyla ilişkilidir (Creswell, 1994). Dahası, pozitivist araştırma yöntemidir. Böylece, anket stratejisi hem pozitivist felsefeyi hem de tündengelim yaklaşımı takip eden bu çalışma için en uygun veri toplama stratejisidir. İkincisi ise, anket stratejisi araştırmacıya Türkiye’deki konaklama endüstrisinde kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlayan mevcut çalışmanın amacına hizmet eden çok sayıda katılımcıdan toplanılması gerekli verilerin toplanmasına olanak tanımaktadır.

Anket stratejisi mevcut çalışma için en uygun veri toplama stratejisi olarak karar verildikten sonra, araştırmacı iki veri toplama yöntemini kullanmaktadır. Bunlar, ikincil ve birincil verilerdir. İkincil veriler kitaplar, belgeler ve filmler gibi zaten var olan verilerdir (Collis ve Hussey, 2003). Birincil veriler ise, araştırmacı tarafından özel olarak araştırma projesi için toplanan verilerdir (Creswell, 1994).

Araştırmacı tarafından ikincil verileri mevcut çalışma kuramını (kalite yönetimi ve rekabet avantajı) oluşturmak ve uygulamak için kullanılmıştır. Özellikle, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi açıklamak ve kuramsal çerçeveyi geliştirmek için daha önceden yapılmış ampirik çalışmalar incelenmiştir.

Birincil veriler açısından, araştırma sorularına ve amaçlarına bağlı olarak birçok yöntem kullanılmaktadır (Zikmund, 2000). Mevcut çalışma için, veriler katılımcıların anketleri kendilerinin doldurulmasıyla toplanmıştır. Anket “araştırmacının ilgilendiği konular hakkında veriler toplamak için bir grup insana verilen değişik formlarda dikkatlice düzenlenmiş sorular seti” olarak tanımlanmıştır (Sapsford ve Jupp, 2006: 252). Bu veri toplama yöntemi mevcut çalışma felsefesi olan pozitivist ve tündengelim yaklaşımı nedeniyle kullanılmıştır. Ayrıca, mevcut çalışmanın amacı düşük maliyetle büyük bir örneklemden kalite yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisi hakkında büyük miktarda veri toplanmasıyla ilişkili olduğu için anket yönteminin kullanılması uygun bulunmuştur (Sapsford ve Jupp, 2006).

İlave olarak, anket kullanımının para ve zaman tasarrufu, ön yargı hatalarında azaltma, katılımcıların kişisel bilgilerin gizliliği gibi birçok avantaja sahiptir (Cooper ve Schilinder, 1998; Collis ve Hussey, 2003; Nachmias ve Nachmias, 2007). Dolayısıyla, bu çalışmanın bütçesi araştırmacının kişisel bütçesinden sağlandığı için anket yöntemin uygunluğunu arttırmıştır. Bununla birlikte, anket kullanımında birçok konu dikkate alınmalıdır. Örneğin, anket soruları basit ve algılanabilir olmalıdır. Anketlerin kimler tarafından doldurulduğu kontrolü olmadığı ve düşük katılım oranı gibi konulara dikkat edilmelidir (Collis ve Hussey, 2003; Nachmias ve Nachmias, 2007). Özellikle, düşük katılım oranı anketlerde en büyük engeldir. Mevcut çalışma için araştırmacının kurumsal ve kişisel iletişim ağları kullanılarak anketlerin otel işletme genel müdürleri tarafından doldurulduğuna emin olunmuştur.

#### **2.4.1. Anket Dizaynı**

Anket soruları basit, net, mantıklı ve güvenilir olmalıdırlar (Zikmund, 2003; Nachmias ve Nachmias, 2007; Malhotra, 2010). Bu nedenle, anket dizayn sürecinde temel kararlardan bir tanesi ne sorulması gerektiğini net olarak belirlemektir (Zikmund, 2003). Bu açıdan, anket soruları, araştırma konusunun amacına uygun ve doğru olmalıdır. Amacına uygundan anlaşılması gereken şudur; gerekli olmayan bilginin toplanmaması ve araştırma problemini çözmek için bütün gerekli bilginin elde edilmesi olarak anlaşılması gereklidir. Anket sorularının doğruluğu ise; bilginin geçerli ve güvenilir olması anlamına gelmektedir. Anket dizayn süreci aşağıda ele alınmıştır. Ayrıca, anket dizaynı açıklanırken geçerlilik ve güvenilirlik konuları da ele alınacaktır.

#### **2.4.2. Anket Dizayn Süreci**

Anket süreci, mantıksal bir çok başarılı adımlardan oluşmaktadır (Malhotra, 2010). Bu adımlar, farklı araştırmacılar tarafından bazen farklı olsalar da, bütün araştırmacılar genel olarak aynı sırayı takip etmektedirler (Zikmund, 2003; Nachmias & Nachmias, 2007; Malhotra, 2010). Malhotra (2010) iyi bir anketi dizayn etmek için dokuz sıralı adımı oluşturmuştur. Bu adımlar aşağıdaki gibidir:

### **1. Gerekli araştırma konusu bilgilerin belirlenmesi**

Mevcut çalışma, rekabet avantajı konusu üzerine kalite yönetiminin etkisinin araştırılmasını amaçlamaktadır. Bu açıdan, kalite yönetimi ve rekabet avantajıyla ilgili bütün gerekli bilgiler, bu akademik çalışmanın amaçlarını başarmak için literatür taraması bölümünde toplanıp sunulmuştur. Bu çalışmanın amaçlarını başarmak için toplanan bilgiler (1) mevcut çalışma kuramın tanımlanması; (2) kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi anlamamızın geliştirilmesi; (3) kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi gösteren kuramsal çerçevenin oluşturulması ve (4) kalite yönetimi ve rekabet avantajı kuramın uygulanmasını kapsamaktadır.

### **2. Görüşme yöntemin türünün belirlenmesi**

Kişisel görüşme, telefon görüşmesi ve anketler gibi birçok yöntem veri toplanmasında kullanılabilir (Zikmund, 2003). Nasıl bir görüşme tekniğinin seçimi anket dizaynını etkilemektedir.

Kişisel görüşme yüz yüzedir ve kişiler arasında görüşmeci katılımcılara sorular sorarak cevaplar almaya çalışılmaktadır (Nachmias & Nachmias, 2007). Bu nedenle, uzun, karışık ve değişik sorular sorulabilir (Malhotra, 2010). Telefon görüşmesinde, görüşmeci katılımcılara telefonda soruları sormaktadır. Buda, dizayn edilen soru tiplerinin kısa ve basit olması zorunluluğunu getirmektedir (Malhotra, 2010).

Kendi kendine uygulanan ankette ise, sorular basit olmalıdır ve detaylı talimatlar sağlanmalıdır (Malhotra, 2010). Zaman, para kısıtlaması ve diğer nedenlerden dolayı, mevcut akademik çalışma ana veri toplama yöntemi olarak kendi kendine uygulanan anket yöntemi kullanılmıştır.

### **3. Soru içeriklerinin oluşturulması**

Gerekli bilgilerin ve görüşme yöntemin türü belirlendikten sonraki aşama soru içeriklerinin oluşturulması gelmektedir. Anketteki her bir soru spesifik amacı tamamlaması gerekmektedir. Bir sorudan elde edilen verinin tatmin edici kullanımı

olmaz ise, o sorunun anketten çıkartılması gerekmektedir (Malhotra, 2010). Mevcut akademik çalışmada, araştırmanın amaçlarını başarmak için gerekli sorular kullanılmıştır (Bakınız Ek 1).

#### **4. Katılımcının yetersizliği ve isteksizliğinin çözümü**

Birçok faktör, katılımcının arzu edilen bilgiyi sağlamasını sınırlandırmaktadır. Örneğin, Malhotra'ya (2010) göre, katılımcılar bilgilendirilmiş olmayabilir veya bazı sorulara cevapları hatırlayamayabilirler veya istenen bilgi hassas olabilir. Yukarıda belirtilen zorlukların aşılması için soruların iyi bir şekilde anlaşılmasından hassas bilgilere kadar birçok önlemler alınmıştır. Örneğin, otel işletmelerinin finansal verileri otel genel müdürleri tarafından hassas veri olarak görüldüğü için bu finansal sorular 5'li likert tekniğiyle sorularak çözümü bulunup ölçülmüştür.

#### **5. Anket yapısına karar verilmesi**

Sorular yapılandırılmamış veya yapılandırılmış olabilirler (Malhotra, 2010). Yapılandırılmamış sorular, katılımcının serbest olarak kendi kelimelerini seçerek cevap verdikleri açık uçlu sorulardır. Diğer taraftan, yapılandırılmış sorulara kapalı uçlu sorulardır. Katılımcılar, bu kapalı uçlu sorulara, daha önceden belirlenmiş alternatifler seçilerek cevap vermektedirler. Yapılandırılmamış olan açık uçlu sorular katılımcıların kendilerine ait kelimelerle görüşlerini verebilirler. Fakat, bu sorulara verilen cevapların analizi zor olabilir (Malhotra, 2010). İlave olarak, anket araştırmasında açık uçlu sorulara katılımcıların meşgul olmasından kaynaklanan sorulara istenilen şekilde cevap vermeyi reddedebilirler. Bu nedenle, kapalı uçlu anket soruları veri toplamada tercih edilmektedir (Collis ve Hussey, 2003). Ayrıca, bu akademik çalışmanın felsefesi (pozitivist) ve tündengelim yaklaşımıdır (Zikmund, 2003). Sonuç olarak, 5'li likert ölçümüyle çoktan seçmeli kapalı uçlu sorular mevcut anket çalışmasında kullanılmıştır.

#### **6. Soru ifadelerinin belirlenmesi**

Soru ifadeleri katılımcıların kolayca net olarak anlayacakları soru içeriklerinin ve yapısının aktarılmasıdır (Malhotra, 2010). Bu açıdan, mevcut anket

ifadeleri olağan ve anlaşılır kelimeler kullanılarak dizayn edilmiştir. Belirsiz, ön yargı yaratacak, genelleme ve tahmin edilmeye yöneltecek soru ifadelerinden kaçınılmıştır. Dahası, sorular basit olarak oluşturulmuş olup, soruların cevaplanması için talimatlar sağlanmıştır. Anketteki sorular, yabancı ve ulusal literatür taraması sonucu hazırlandığı için, soruların turizm alanında çalışmaları olan akademisyenlere ve konaklama sektöründeki yöneticilere gösterilerek, anket sorularının basit ve anlaşılır olduğuna araştırmacı tarafından emin olunmuştur.

### **7. Soru ifadelerin sıralarının düzenlenmesi**

Açılış soruları basit, ilginç olmalı ve tehdit edici olmamalıdır. Zor ve hassas sorular anketin sonuna bırakılmalıdır (Malhotra, 2010). Mevcut anket çalışması birinci bölümde otel işletmelerinin yıldız sınıflandırması, oda sayısı ve yönetim şekliyle ilgili basit soruları içermektedir. İkinci ve üçüncü bölümde, kısa soru ifadeleri olan kalite sertifika süreleri ve işletme performans soruları bulunmaktadır. Kalite yönetimiyle ilgili sorular isteğe bağlı bölümden hemen önce ankete yerleştirilmişlerdir. İsteğe bağlı bölüm, katılımcının genel müdür olduğu otel ve iletişim bilgileri içermesinden dolayı hassas olabileceği düşünülerek anketin sonuna konulmuştur.

### **8. Anketin biçim ve şeklinin belirlenmesi**

Anket birden fazla bölüme bölünmelidir. Her bölüm numaralandırılmalıdır. Ayrıca, anketler seri olarak numaralandırılmalıdırlar (Malhotra, 2010). Mevcut çalışma anketi, çalışmanın amacını ve araştırmacının ad ve soyadının ve doktora çalışmasının yapıldığı üniversite ve araştırmacının iletişim için telefon numarasının olduğu giriş bölümüyle başlamıştır. Anket, bu giriş bölümü dışında, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmesinin yıldız sınıflandırılması, oda ve personel sayısı ile ilgili genel bilgiler olmakla birlikte, otel işletmesinin yönetim şekli (franchising, yönetim kontratı veya bağımsız otel işletmesi) ve otel işletmesinin lokasyon açısından şehir oteli mi yoksa resort oteli mi olduğu sorularını içermektedir. Bu bölüm, otel işletmelerini stratejik olarak gruplandırılmasını amaçlamaktadır. İkinci bölümde, otel işletmelerinin kalite yönetim standartları sertifikalarını ne kadar süredir kullandıkları kapsamaktadır. Üçüncü ve dördüncü

bölümlerde, otel işletmelerinin performans soruları ve kalite yönetim soruları yerleştirilmiştir. Anketin son bölümü ise, isteğe bağlı olarak bırakılmış olup, otel işletmesinin adı ve adres bilgilerini içermektedir. Özellikle, bu bölüm katılımcıların araştırma sonuçlarını öğrenmek istemeleri halinde doldurulmaları giriş bölümündeki paragrafta belirtilmiştir. Bunun katılımcıların anket doldurmalarında özendirici etkisi olacağı araştırmacı tarafından düşünülmüştür.

### **9. Hataların ortadan kaldırılması**

Anketin başlangıç yapısı mevcut çalışma kuramını (kalite yönetimini ölçmek için yirmiiki soru ve rekabet avantajını ölçmek için iki soru) ölçmek için yirmidört sorudan oluşmaktadır. Mevcut çalışma anketini sadeleştirmek ve potansiyel problemleri belirlemek ve gidermek için, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşan on otel genel müdürleriyle kişisel görüşmeler ve akademik tez izleme komitesi toplantısı sonuçlarıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu otel genel müdür katılımcılarına anketi doldurtup, soru içerikleri hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Bu yöneticilerin yorumları sonucunda içeriklerde ve soruların sayılarında değişiklikler yapılmıştır. Kalite yönetimini oluşturan yirmiyedi soru, alınan yorumlar dikkate alınarak, tekrar edilen ve anlaşılmayan sorular anketten çıkartılıp, kalite yönetimi konusu yirmiiki soruya indirilmiştir. Bu değişiklikler, tez izleme komitesi tarafından da incelenip, değişikliğin uygun olduğuna karar verilmiştir. Rekabet avantajını ölçen finansal verileri kapsayan iki soru ise, otel genel müdürleri tarafından hassas bulunmuş olup, otel işletme performansını ölçen sorular 5’li likert ölçeğine çevrilmiştir. Otel işletmelerin performansını ölçmede 5’li likert kullanılmak üzere iki soru oluşturulmuştur. Burada, anketin son şekliyle kalite yönetimini (yirmiiki soru) ve rekabet avantajını (iki soru) ölçmede yirmidört sorudan oluşan anket oluşturulmuştur. Anketin son şekliyle Ek 1’de sunulmuştur.

### **2.5. ARAŞTIRMA ETİĞİ**

Bu akademik araştırma, T.C. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü bilimsel etik kuralları çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu etik kuralları gereği, “Bilimsel Etik Sayfası” ayrıca düzenlenip, imzalanmıştır. Yukarıda bahsedilen etik kuralları çerçevesine ilave olarak, Sekaran (2000)

tavsiyeleri araştırma etik zorunlulukları olarak bu akademik araştırmaya adapte edilmiştir. Bunlar:

1. Katılımcılardan elde edilen bilgiler gizli tutulacaktır.
2. Araştırmacı, araştırmanın amacını net bir şekilde belirtecektir (Bakınız Ek 1).
3. Anketi kimse doldurmaya zorlanmayacaktır.
4. Akademik çalışma esnasında toplanan verilerin raporlamasında kesinlikle yanlış tanıtım yapılmayacaktır.

## 2.6. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK

Ölçmenin, bilimsel bir çalışmayı değersiz kılmaması için, ölçmede aranan niteliklerin bilinmesi ve bunları sağlayıcı önlemlerin alınması gerekmektedir. İyi bir ölçme aracında aranan temel niteliklerden ikisi, güvenilirlik ve geçerliliğdir. Her iki nitelik de, ölçmedeki hatalarla ilgilidir. Hataların azaltılması, hem güvenilirliği hem de geçerliği iyileştirecektir (Karasar, 2002).

Güvenilirlik en genel anlamıyla herhangi bir gözlem aracının uygulanmasıyla elde edilen sonuçların kararlılık ve yinelenme derecesi ile ilişkilidir (Sencer, 1989). Bir ölçme aracının tutarlı sonuçlar vermesi, yani verilerin sağlıklı ve doğru olduğunun benzer yöntem ve tekniklerle ölçülmesi anlamına gelmektedir. (Yumlu, 1990). Bir anket formunun güvenilirliği; ölçmenin tutarlılığı, tekrarlanabilir olması ve dengeli olmasına bağlıdır. Tutarlılık; ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uyulması anlamına gelmektedir. Tekrarlanabilirlik; testin tek bir zamandaki tek bir test ile sınırlı kalmaması, farklı zamanlarda ve farklı mekanlarda tekrar uygulanabilir olmasını ifade etmektedir. Denge ise ölçmenin zaman içinde, diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla, değişmemesi, farklı ölçümlerin benzer sonuçlar vermesi anlamına gelmektedir. (Erdoğan, 1998). Güvenirlik, ölçmenin tesadüfi hatalardan arınık olmasını sağlamaktadır.

Geçerlilik ise temsil edilmesi istenen gerçekliğin tam olarak temsil edilebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Yumlu, 1994). Sosyal bilimlerde çoğu zaman tutum, kanaat gibi doğrudan gözlenmesi mümkün olmayan kavramların

ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının doğrudan karşılaştırılabileceği ve geçerliliğin test edilebileceği sonuçlar bulmak da zor olmaktadır. Bu nedenle geçerlilik testlerine baş vurulmaktadır. Geçerlilik nitel bazı değerlendirmeler ile mümkünken güvenilirlik için istatistiksel bir takım yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler ile güvenilirlik katsayıları hesaplanabilmekte ve hesaplanan katsayıya göre ölçeğin güvenilirlik derecesi belirlenebilmektedir. Güvenirlik katsayısının hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem, SPSS paket programı ile de elde edilebilen Cronbach Alpha katsayısıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir. Bir ölçeğin Alpha değerinin 1'e yakın olması güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Literatürde farklı görüşler olmakla birlikte, sosyal bilimlerde çoğunlukla kullanılan ölçeklerin güvenilir olabilmeleri için Alpha değerlerinin 0,70'den yüksek olması beklenmektedir. Ancak kimi kaynaklarda 0,60 ve üzeri değerlerin kabul edilebilir olduğu vurgulanmıştır (Kalaycı, 2005).

## 2.7. ÖRNEKLEM

Örneklem kavramı “grupları, nesnelere veya gözlemlenen olguyu seçmek için araştırmacıların kullandıkları yöntemlerdir” (Nachmias & Nachmias, 1996: 41).

Hedef kitle ise; “evrenden seçilecek örnek” olarak tanımlanabilir (Bryman ve Bell, 2003: 93). 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 (Cooper ve Schindler, 1998).

Kullanılan veri toplama yönteminin (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 seçilmişlerdir. 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 (Bakınız Ek 1). 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 ihtiyati 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 arttırmak için araştırmacı değişik bir taktik izlemiştir. Bu taktikte, otel işletmelerin genel müdürlerine anketler tekrar gönderilmeden önce aranıp, kendilerine ulaşacak anketlerin araştırma amaçları, 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 (Sekaran, 1999). Bu nedenle, araştırma verileri için geçerlik konusu (290 anket) yeterli görülmektedir.

## **2.8. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ**

Nicel veriler birbirini takip eden analiz yöntemleriyle analizleri yapılmaktadır. Bunlar; ön analiz, tanımlayıcı analiz ve çok değişkenli analiz yöntemleri olarak adlandırılırlar. Ön analiz, çok değişkenli analiz öncesine kadar gerekli şartların test edilmesi veya oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bu aşamada, verilerde eksiklik, tuhafılık, doğrusallık, vb. konuları araştırılmaktadır. Ön analizde ayrıca örneklem büyüklüğü ve grup veya değişkenler arasında farklılıkları ölçmek için örneklem önyargısını dahil etmek gerekmektedir. Sonraki aşama tanımlayıcı analizle ilgilidir. Tanımlayıcı analiz merkezi eğilim ölçümleri, değişkenlik ölçümler ve dağılım puanlarıyla ilgili bazı bilgileri içermektedir. Çok değişkenli analiz yöntemleri (güvenirlilik ve faktör analizleri) ise; ölçüm güvenirliliğini, geçerliğini ve boyutluğunu test etmek için kullanılmışlardır. Bundan sonra aşağıda gelen kısımda, mevcut çalışmada kullanılan tanımlayıcı analiz ve çok değişkenli analiz yöntemleri (keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi) hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

### **2.8.1. Tanımlayıcı Analiz**

Tanımlayıcı analiz birçok kullanıma sahiptir. Birinci olarak, örneklemin özelliklerini açıklar. İkinci olarak, kullanılan istatistiksel yöntemlerin iddiaların ihlaline karşı değişkenleri test etmektedir (Pallant, 2007). Tanımlayıcı istatistikler, ortalama, ortanca ve tepe değeri gibi merkezi eğilim ölçümlerini; standart sapma,

puan aralığı gibi yayılım ölçüleri ve puan dağılımıyla (çarpıklık ve basıklık) ilgili bazı bilgileri içermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

**Ortalama (Mean):** Aritmetik ortalamaya karşı gelmektedir. Bir grup verinin aritmetik ortalaması, bir dağılımdaki puanların toplanıp puanların sayısına bölünmesidir. Ancak çarpık dağılımlarda uç değerlerin etkisi yanılabilir. Bunun için, diğer merkezi eğilim ölçülerinden medyan daha güvenilir olacaktır.

**Ortanca (Median):** Büyüklük sırasına dizilmiş bir ölçüm ya da veri setinin orta puanını gösteren ya da gözlenen ölçümlerin üst yarısını alt yarısından ayıran değerdir. Örneğin, 3,5,8,9,12 puan dağılımının ortancası 8'dir. 8 değeri ölçümlerin %50'sini altında, %50'sini de üstünde bulunduran bir değerdir. Tek sayıda gözlem varsa, ortanca en ortadaki değerdir. Çift sayıdaki gözlemler varsa, en ortadaki iki değerlerin yarısı ortanca olacaktır. Ortanca ortalamaya göre uç değerlere karşı daha az duyarlıdır. Bu nedenle çarpık dağılımlarda, ortalamaya göre daha iyi bir merkezi eğilim ölçüsüdür.

**Tepe değer (Mode):** Bir ölçüm setinde en büyük frekansa sahip olan ya da en çok tekrar eden ölçüme mod denir. Örneğin 2,3,3,4,4,4,5,5,6,7,8 ölçüm setinde mod 4'tür. Gruplanmış verilerde en yüksek frekansa sahip aralığın orta değeri mod olarak alınır. Mod oldukça kaba bir merkezi eğilim ölçüsü olup, ortalama ve ortancanın hesaplanamadığı durumlarda kullanılabilir. En büyük frekansa sahip iki veya daha fazla değer varsa, birden fazla tepe değer olabilir. Bu dağılımlara çok modlu dağılım denir. Sınıflama ölçeği verileri ile kullanılabilen tek merkezi eğilim ölçüsüdür.

**Aralık (Range):** En basit değişim ölçüsü olup, gözlenen ölçümlerin en büyüğü ile en küçüğü arasındaki farktır. Sadece verilerin en büyüğü ve en küçüğü kullanılarak hesaplandığı ve diğer veriler ele alınmadığı için çok güvenilir bir ölçü değildir. Bu nedenle tek başına kullanılması yerine diğer değişim ölçülerine destek olarak kullanıldığında bilgi verici olabilir. Örneğin, 34,67,54,68,45,78, 90,87,30 veri seti için aralık:  $90-30=60$ 'dır.

**Standart sapma:** Evrenden aynı büyüklükte yansız olarak seçilen tüm örneklemelerin, örneğin ortalamalarına göre oluşturulan bir örneklem dağılımının

standart sapmasına, standart hata denir. Bir istatistiğin standart hatası, o istatistiğin örneklem dağılımının standart sapmasıdır. Standart hata önemlidir, çünkü bir istatistiğin ne kadar örnekleme dalgalanması gösterdiğini yansıtır. Bir istatistiğin standart hatası örneklem büyüklüğüne bağlıdır. Genelde, örneklem büyüklüğü geniş ise, standart hata küçülür.

**Çarpıklık (Skewness):** Negatif ve pozitif çarpıklık olarak ortaya çıkabilir. Negatif çarpıklık, yatay eksenin düşük puanların olduğu aşağı ucunda diğer tarafa göre daha az frekansa sahip dağılımdır. Sola çarpık bir dağılım gösterir. Dağılımın negatif yönde uzun bir kuyruğu vardır. Bu dağılımda ortalama değeri aşırı puanların olduğu sol tarafa doğru çekilmektedir. Ortalama, ortancadan küçüktür. Pozitif çarpıklık, sağa çarpık bir dağılım gösterir. Yatay eksenin en sağ ucunda görece olarak daha az frekansların olduğu dağılımdır. Yani pozitif yönde uzun bir kuyruğa sahip dağılımdır. Ortalama aşırı puanların bulunduğu sağ tarafa doğru çekilir. Bu dağılımda, ortalama ortancanın sağına düşer.

**Basıklık (Kurtosis):** Bir dağılımın sivri olup olmadığının (ya da basıklığının) bir ölçüsüdür. Bu istatistik verilerin normal dağılımdan ne kadar uzaklaştığını tayin etmek için kullanılır.

Çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılımında 0 olmalıdır. Değişkenin değeri 0 dan uzaklaştıkça, büyük olasılıkla verilerin normal dağılmayacaktır. İlave olarak, değeri standart hata ilişkili olacaktır. Ancak, çarpıklık ve basıklık değerleri normal olarak biçimlendirici değildirler. Fakat, bu değerleri standart hale getirmek için z puan değerlerine dönüştürülmelidir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

### **2.8.2. Çok Değişkenli Analiz Yöntemleri**

Mevcut çalışma, kalite yönetim kuramının boyutsal yapısını ve kalite yönetimin rekabet avantajı üzerine doğrudan veya dolaylı etkiye sahip olup olmadığını araştırmak için faktör analizi (keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri) kullanılmıştır.

### 2.8.2.1. Faktör Analizi

Bir kuramın temel yapısı mevcutsa veya araştırmacı bu temel yapıyı anlamayı amaçladığı zaman, genellikle faktör analizi kullanılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu durumda, bilim adamları, farklı sorular için alınan cevapları temel yapı olarak adlandırılan faktörler tarafından yönlendirildiğine inanmaktadırlar. İki tür faktör analizi vardır: keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi (Pallant, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007). Veri özetleme spesifik mantıksal faktörler altında araştırma değişkenlerin uygun yapısını saptamayı amaçlamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Veri indirgenmesi, ilişkisiz maddeleri ayırmak için kullanılan bir süreç olup, her bir değişken içinde bazı maddeleri çıkartılmasını kapsamaktadır (Pallant, 2007). Diğer taraftan, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçülerin geçerliği ve boyutsallığını test etmek için kesin bir yöntem sağlamaktadır (Karasar, 1999). Bu iki tür faktör analizi mevcut akademik çalışmada kullanılmıştır. Bundan sonraki bölümde, keşfedici faktör ve doğrulayıcı faktör analizleri detaylı olarak açıklanacaktır.

#### 2.8.2.1.1. Keşfedici Faktör Analizi

Mevcut akademik çalışmada keşfedici faktör analizin amacı, bütün örneklemden veri indirgenmesi olup ve araştırma soruların ilgili boyutlar üzerine yüklenip yüklenilmediğini tespit etmektir. Pallant (2007) keşfedici faktör analizinin yapılmasını üç aşamalı olduğunu belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

#### **Adım 1: Keşfedici faktör analizi için gerekli koşullar**

Keşfedici faktör analizini kullanmada mevcut araştırmayla ilgili birçok konu göz önüne alınmıştır. Bu konular, örneklem büyüklüğü, değişkenler arasındaki ilişkinin kuvveti (R faktör), kayıp veriler, uç değerler, doğrusallık, normallik, çoklu doğrusallık ve eş varyanslıktır (Tabachnick ve Fidell, 2007; Pallant, 2007).

İlk konu keşfedici faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığının değerlendirilmesiyle ilgilidir. Örneklemin ne kadar büyük olması gerekliliği açısından araştırmacılar arasında tam bir anlaşma olmayıp, örneklem ne kadar büyükse o kadar iyi prensibi geçerlidir (Tabachnick ve Fidell, 2007, Pallant,

2007). Küçük bir örnekleme, değişkenler arasında korelasyon katsayısı daha az güvenilir olup, örneklemeden örnekleme farklılık gösterme eğilimindedir. Dahası, küçük veri setlerinden elde edilen faktörler, daha büyük örneklemeden elde edilen faktörlere göre genelleme yapılamazlar (Pallant, 2007). Tabachnick ve Fidell (2007:613) “faktör analizi için en azından 300 örneğe sahip olmak güven verici” olduğu sonucuna vardılar. Ancak, eğer yüksek yükleme işaretleyici değişkenleri (0.80 ve yukarı) ise, daha küçük örneklem (150 örnek gibi) yeterli olabilir. Bazı yazarlar, genel örneklem büyüklüklerinin endişe verici olmadığını, esas maddelere örneklerin oranı önemli olduğunu tavsiye etmektedirler (Pallant, 2007). Mevcut çalışma altı kalite yönetim boyutunu yirmiiki maddeyle ölçmektedir. Bu nedenle, 290 örnekle mevcut araştırmanın örneklem büyüklüğü keşfedici faktör analizi için yeterli görülmektedir.

İkinci konu, faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olup olmadığıdır. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser- Meğher-Olkin (KMO) katsayısıyla incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmede kullanılır. Faktörleşebilirlik (factorability) için KMO'nun .60'tan yüksek çıkması beklenir (.80 ve üzeri mükemmel). Bulunan KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılır (Akdağ, 2011: 25):

- 0.50-0.59 arası “kötü”,
- 0.60-0.69 arası “zayıf”,
- 0.70-0.79 arası “orta”,
- 0.80-0.89 arası “iyi”,
- 0.90 üzeri “mükemmel”.

KMO değerinin 0.60'den düşük çıkması durumunda, daha fazla anketi işleme katmak gerekmektedir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde inceler. Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ise verilerin çok

değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve analize devam edilir. Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük ise faktör analizi yapılmaz (Akdağ, 2011). Mevcut akademik çalışma, bu şartları taşıdığı için keşfedici faktör analizi yapılabilir.

Üçüncü konu ise, araştırmada kayıp veri konusudur. Bir araştırmada, bazı bilgiler mevcutken, örneğin belli bir kişiye ait bilgilerin olmamasıdır. Bu durum bir kişinin soruyu anlamayıp cevaplamamasından ya da kişinin anketi cevaplamayı ret etmesinden olabilmektedir. Analizlerde, herhangi bir değişkene ait kayıp değeri olan tüm satırlar ya da bir değişken için kayıp olan gözlemler kullanılmayabilir. Çünkü, kayıp veri, veri analizinde zorluklar yaratabilir. Bu da araştırma sonuçları üzerine ciddi etkiler yaratabilir. Kayıp veriler tesadüfi veya sistematik olabilir. Örneğin, birçok katılımcı gelirleriyle ilgili cevap vermeyi reddedebilir ve bir çok kadın yaşları hakkında cevap vermeyi göz ardı edebilirler (Pallant, 2007). Mevcut akademik çalışmada, yedi anketin kayıp verilerin fazla olması nedeniyle araştırma analizine dahil edilmemiştir.

Uç değer(ler) (outliers) istatistik serisinde, diğer gözlem değerlerine göre, aşırı derecede küçük veya aşırı derecede büyük bir değer varsa ortaya çıkmaktadır. Araştırma örnekleminde uç değer(ler)in mevcudiyeti dört nedenden dolayı meydana gelebilir (Pallant, 2007). Birincisi, yanlış veri girişinden kaynaklanır. Aşırı yüksek veya düşük değerler için verilerin doğru bir şekilde girildiğine emin olmak için dikkatlice kontrol edilmelidir. İkincisi, araştırma gözlemin tek olma özelliğini açıklayan olağanüstü olaylardan kaynaklanabilir. Bu uç değer(ler)in araştırma amaçlarına uyup uymadığına bakılarak araştırmadan çıkarılıp çıkarılmayacağına karar verilebilir. Üçüncüsü, araştırmacı tarafından açıklanamayan olağanüstü durumlardan kaynaklanabilir. Bu durumda, uç değer(ler)in analizden iptal edileceği veya kalması konusunda araştırmacının kendisi karar vermesi gerekir. Son olarak, her bir değişkende değerlerin normal aralık içerisinde gözlemleri olan uç değerleri içermektedir. Bu gözlemler, değişkenler arasında değerlerin birleşiminde tek (benzersiz) olur, fakat, özellikle yüksek veya düşük olmayabilir. Bu durumda, gözlemin uç değer olarak bir kanıt olmadığı takdirde örnekleme geçerli bir değer olarak tutulmalıdır.

SPSS’te kutu grafiği, aşırı yüksek veya düşük olan durumlarda uç değerleri belirlemek için kullanılabilir (Tabachnick ve Fidell, 2007). SPSS’in uç değerler olarak belirlediği herhangi bir değer, numara iliştirilmiş küçük çemberler gösterilmektedir (Pallant, 2007).

Doğrusallık ise, bağımsız değişkenle ilişkilendirilen bağımlı değişkendeki değişikliği temsil eden ilişkinin doğrusallığı olarak anlaşılmalıdır (Pallant, 2007). Diğer bir deyişe, iki değişken arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır. Örneğin, puanların dağılma grafiğinde eğri değil, düz bir çizgi görülmelidir (Pallant, 2007). Doğrusallık uygulamada hayati öneme sahiptir. Çünkü, Pearson’s r değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi yakalamaktadır. Eğer, değişkenler arasında anlamlı doğrusal ilişki yoksa, göz ardı edilmelidirler (Tabachnick ve Fidell, 2007). Doğrusallık, dağılma grafiği veya korelasyon katsayısıyla (Pearson’s r) incelenebilir (Pallant, 2007).

Normallik ise, “ortada puanların büyük frekanslara ve uçlara doğru ise daha küçük frekanslara sahip olan simetrik ve çan şeklindeki eğriyi tanımlamak için kullanılır” (Pallant, 2007: 57). Bireysel değişkenler için tek değişkenli doğrusallık, histogram ve normal olasılık grafikleri gibi grafikleri gözden geçirerek test edilebilir (Pallant, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007). Ayrıca, frekans histogramları, özellikle normal dağılımla normalliği değerlendirmek için kullanılabilir. Normal olasılık grafikleri (Normal Q-Q Grafikleri) ayrıca kullanılabilir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Normal Q-Q grafiklerde, puanlar önce sınıflandırılır ve derecelendirilir ve sonra, gerçek normal değerle her bir durum hesaplanır ve karşılaştırılır. Bir normal Q-Q grafikde, her bir puan için gözlemlenen değer, normal dağılımdan beklenen değere karşı işaretlenir. Normal olmayan normalliğin negatif etkisi, büyük örneklerde (mevcut çalışma için örneklem büyüklüğü 290’dır) önemsiz sayılabilir iken küçük örneklem büyüklüğünde (50’den az olan örneklemde) ciddi sonuçlar yaratabileceği iddia edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Bu bölümün son konuları olarak çoklu birlikte doğrusallığı ve eş varyanslığı konuları açıklanacaktır. Çoklu birlikte doğrusallığı, bağımsız değişkenlerin yüksek olarak ilişkilendirildiği zaman ( $r=.9$  ve yukarı) meydana gelir. Eş varyanslık ise, eşit

varyansların mevcudiyetini yansıtır. Buda, X değişkeni için olan puanlardaki değişkenlik, Y değişkeninin bütün değerlerinde aynı olmalı anlamına gelir. Bu, dağılma grafiklerini kontrol ederek anlaşılabilir (Pallant, 2007). Bu önemlidir, çünkü bağımsız değişkenlerin varyansı, bütün değerler karşısında ilişkinin uygun analizine izin vermek için bağımsız değerlerin aralıkları karşısında eşit olarak dağılmalıdır. Doğrusallığın ve eş varyanslığın mevcudiyeti iyi bir araştırma modeline katkı sağlamayacaktır (Pallant, 2007). Mevcut çalışmanın boyutları arasındaki korelasyonlar Bölüm III sunulmuştur.

### **Adım 2: Faktör çıkarma**

Faktör çıkarma, değişkenler seti içinde ilişkileri en iyi temsil etmek için çıkartılabilen faktörlerin en küçük sayısını belirlemeyi kapsar (Pallant, 2007). Temel bileşenler, temel faktörler, maksimum benzerlik faktörleştirilmesi, görüntü faktörleştirilmesi, alpha faktörleştirilmesi, ve ağırlıksız ve ağırlıklı en küçük kareler faktörleştirilmesi gibi faktör çıkarma için çeşitli yöntemler vardır (Field, 2006; Tabachnick ve Fidell, 2007). Temel bileşenler ve temel faktörler en çok kullanılan yaklaşımlardır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Temel bileşenler, tahmin amaçları için faktörlerin en küçük sayısındaki orijinal bilginin (varyans) çoğunu özetlemek amacı olduğu zaman kullanılır. Diğer taraftan temel faktörler ise, hangi değişkenlerin ortaklaştığını yansıtan faktör veya boyutları belirlemek için kullanılırlar (Field, 2006; ve Tabachnick ve Fidell, 2007).

Değişkenler arasında esas korelasyonu en iyi tanımlayan faktör sayısına karar vermek araştırmacıya bağlıdır. Bu, iki çelişkili ihtiyacı dengelemeye yol açar. Bu çelişkilerden biri, mümkün olduğunca az faktörlerle basit bir çözüm bulma ihtiyacı; diğeri ise, orijinal veri setinde varyansı açıklama ihtiyacı olarak gözükmektedir (Pallant, 2007). Tabachnick ve Fidell (2007) tatmin edici bir çözüm bulunana kadar farklı faktör sayılarıyla deneme yaparak keşfedici yaklaşımın benimsenmesini tavsiye etmektedirler.

Bu akademik çalışmada, faktör sayısı açısından karar vermede yardımcı olmak için birçok teknik test edilmiştir. Bu testlere dahil edilen ortak varyanslar

şunlardır: Kaiser's kriteri (öz değer kuralı) ve varyansın yüzdesi'dir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Kaiser's kriteri veya öz değer kuralı, keşfedici faktör analizinde çok sık kullanılan tekniklerden biridir. Bu kuralın kullanımı, sadece öz değeri 1.0 veya daha fazla olan faktörleri daha fazla araştırma için tutulabilir olmasıdır (Pallant, 2007). Bir faktörün öz değeri, o faktör tarafından açıklanan toplam varyans miktarını temsil etmektedir. Dahası, kesmenin oluşturulması için öz değer kullanımı, 20 ila 50 arasında değişkenlerin mevcut olduğu zaman en güveniliridir (Pallant, 2007). Ortak varyans, analizde orijinal değişken ve diğer bütün değişkenler arasındaki korelasyon ölçümüdür (Fields, 2006). Ortak varyans değerleri 0 ila 1 aralığında olmaktadır. Ortak faktör varyansının 0 olması, varyansın hiçbirini açıklamadığı ve 1 olduğu zaman, bütün varyansın ortak faktörler tarafından açıklandığını göstermektedir (Fields, 2006). Dahası, varyans kriteri, ardışık faktörler tarafından çıkarılan toplam varyansın belirlenmiş toplam yüzdesine ulaşmaya dayalı bir tekniktir (Pallant, 2007). Fen Bilimlerinde, toplam varyansın %95'i, keşfedici faktör analiz çözümünü kabul etmek için tatmin edici düzeyi temsil etmektedir. Buna zıt olarak, Sosyal Bilimlerde, bilgi daha az kesin olduğu için, tatmin edici kesme noktası %60 ve daha azdır (Pallant, 2007). Kullanılabilen diğer bir yaklaşım ise Catell's scree test'tir (Catell, 1966). Bu, faktörlerin öz değerlerin her birini işaretlenmesi ve yatay hale gelen eğride bir noktayı belirlemek için grafiğin kontrol edilmesi gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Analiz yapılan mevcut çalışmanın veri setinde varyansın gerekçesine katkı sağlayan faktörler Bulgular bölümünde sunulmuştur.

### **Adım 3. Faktör Döndürme ve Yorumlama**

Faktör sayıları belirlendiğinde, bir sonraki aşama onların yorumlanmasıdır. Bu işlemde yardımcı olmak için, faktörler döndürülür (Pallant, 2007). Bu döndürme, altında yatan anlamın açıklanmasını değiştirmez. Fakat bu döndürme, patern yükleme yorumlarını daha kolay şekilde yapılmasını temsil etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2006). SPSS, kendiliğinden bu faktörleri adlandıramaz ve yorumlayamaz (Pallant, 2007).

Döndürme işleminde, ilişkisiz (orthogonal) ve ilişkili (oblique) olmak üzere iki yaklaşım vardır (Pallant, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007). İlişkisiz döndürme, yorumlanması ve raporlanması daha kolay olan çözümleri sonuçlandırır. Ancak, kullanılan boyutların birbirinden bağımsız olduğu varsayılır. İlişkili döndürme, faktörlerin birbirleriyle ilişkili olmasına müsaade edilir. Ancak, yorumlanması ve raporlanması daha zordur (Tabachnick ve Fidell, 2007). Uygulamada, iki yaklaşım (orthogonal ve oblique) sık sık aynı sonuçları üretmektedir. Özellikle, maddeler arasında ilişki şekli nettir (Pallant, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007). Birçok araştırmacı, ilişkisiz (orthogonal) ve ilişkili (oblique) döndürmelerinin her ikisini kullanıp, sonra daha net ve kolay olanları yorumlayıp rapor hazırlarlar. Bu iki temel döndürme yaklaşımları içinde, SPSS tarafından sağlanan farklı birçok döndürme teknikleri vardır (Orthogonal: Varimax, Quartimax, Equamax; Oblique: Direct Oblimin, Promax). Pallant (2007) ve Tabachnick & Fidell (2007) tarafından tavsiye edildiği gibi, mevcut akademik çalışmada, her bir tek faktör üzerine olan yüksek yüklemelere sahip olan değişken sayılarını azaltmayı amaçlayan ve çok yaygın olarak kullanılan Varimax yöntemi (ilişkisiz yaklaşım: orthogonal) kullanılmıştır. Bu amaçla, önerilen faydalı yükleme (loading) kuralları şunlardır (Comfrey, 1973):  $\pm 0,71$ : mükemmel,  $\pm 0,63$ : çok iyi,  $\pm 0,55$ : iyi,  $\pm 0,50$ : orta, ve  $\pm 0,32$ : zayıf. Bu çalışmada, 0,4 altında olan yüklemeler göz ardı edilmiştir. Bunun nedeni, yüksek yüklemeler, faktörün neye ölçüldüğünü daha net sağlamaktadır (Rees, 1996).

### 2.8.3. Çok Gruplu Analiz

Mevcut çalışmanın amacı, otel işletmelerin rekabetçileri üzerine rekabet avantajı sağlayan kalite yönetim uygulamalarının belirlenmesidir.

Regresyon, istatistiksel anlamda iki değişken arasında ilişki, bunların değerlerinin karşılıklı değişimleri arasında bir bağıllık şeklinde tanımlanabilir (Uzgören, 2012). Eğer bir değişkenin değeri arttığında (ya da azaldığında) diğer değişkenin değerinde de bir artış veya azalış meydana geliyorsa, bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu anlamına gelir. Korelasyon analizinde iki değişken arasında bir korelasyon bulunması, sadece değişkenler arasında bir birlikteliğin olduğunu göstermekte, iki değişken arasında neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir.

Oysa regresyon analizinde ilgilenilen, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisidir. Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin matematiksel bir fonksiyonla ifade edilmesi regresyon analizinin konusunu oluşturmaktadır (Uzgören, 2012). Regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eden fonksiyonlar, “regresyon denklemleri” ya da “regresyon modelleri” olarak ifade edilir. Regresyon analizinin temel amacı da bir regresyon denklemi yardımıyla verilen X değer(ler)i için bağımlı değişken Y'nin değerini tahmin etmektir (Uzgören, 2012). Dolayısıyla korelasyon analizinde amaç değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek iken, regresyon analizinde amaç değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel bir denklem şeklinde ifade etmek ve bu denklem yardımıyla bağımlı değişken değerini tahmin etmektir. Bir bağımlı ve bir bağımsız değişken olmak üzere iki değişken arasındaki regresyona basit regresyon; bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken arasındaki regresyona ise çoklu regresyon adı verilmektedir. Eğer değişkenler arasında doğrusal bir ilişki var ise bu kavramlar basit doğrusal regresyon modeli ya da çoklu doğrusal regresyon modeli şeklinde ifade edilir. Ancak regresyon analizinde doğrusallık kavramı ile anlaşılması gereken katsayılar da doğrusallıktır (Bayram, 2009: 186). Dolayısıyla regresyon analizinde birçok eğrisel ilişki, katsayılar da doğrusal olduğundan regresyon modeli altında analiz edilebilmektedir. Regresyon analizi dört farklı metotla gerçekleştirilebilmektedir. Bu metotlardan birincisi Enter Metodudur. Bu metoda araştırmacı, modeli oluşturan bağımsız değişkenleri belirtir. Eğer bir bağımsız değişkenin diğerinden daha önemli olduğu düşünülüyor ise bu model kullanılır. Her bir değişken modele eklendiği gibi, her birinin modele olan katkısı da değerlendirilir (Kalaycı, 2005). İkinci metot, değişken ekleme metodudur bu metotta değişkenler bağımlı değişkenle olan korelasyon güçlerine göre modele sırasıyla eklenir. Modele giren her bir değişkenin etkisi ölçülür ve modeli önemli derecede etkilemeyen değişkenler modelden çıkarılır (Kalaycı, 2005). Üçüncü yöntem değişken eleme yöntemidir. Bu yöntemde tüm değişkenler modele dahil edilir. En güçsüz bağımsız değişken modelden çıkarılır ve regresyon tekrar hesaplanır. Eğer bu durumda model önemli derecede güçsüzleşiyorsa, bağımsız değişken tekrar modele eklenir. Eğer güçsüzleşme önemli derecede değilse, bağımsız değişken çıkarılır. Bu süreç sadece yararlı bağımsız değişkenler modelde kalıncaya değin tekrarlanır (Kalaycı, 2005). Dördüncü ve son yöntem ise değişken ekleme ve

eleme yöntemidir. Bu yöntemde her değişken modele sırasıyla eklenir ve model değerlendirilir. Eğer eklenen değişken modele katkı sağlıyorsa, modelde bu değişken kalır. Ancak modeldeki diğer değişkenlerin tümü, modele katkı yapıp yapmadıklarını değerlendirmek için yeniden test edilir. Eğer önemli derecede katkı sağlamıyorlarsa modelden çıkarılır. Böylece en az sayıda değişken yardımıyla model açıklanmış olur (Kalaycı, 2005).

Mevcut araştırma için regresyon analizin Enter metodu kullanılmıştır. İlk olarak, modeli oluşturan kalite yönetim uygulamaları belirlenmiştir. Sonra, model için belirlenen kalite yönetim faktörlerin otel işletmeleri için belirlenen finansal performans göstergeleri üzerine etkileri olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu analiz yapıldıktan sonra, finansal performans üzerine etkisi bulunan kalite yönetim uygulamalarının ortalama üstünde finansal performansı (rekabet avantajı) ve ortalama altında finansal performansları belirlenmiştir. Bu belirlemeyle, hangi kalite yönetim uygulamaların rekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir.

## **2.9. BÖLÜM ÖZETİ**

Bu bölüm, mevcut çalışma kuramı için (kalite yönetimi ve rekabet avantajı) araştırma tanımların geliştirilmesiyle başlamıştır. İlave olarak, mevcut çalışmanın amacını başarmak için kullanılan yöntemlerinin özeti sunulmuştur. Bu, araştırma dizaynının detaylı incelenmesiyle (araştırma felsefesi, araştırma yaklaşımı, araştırma stratejisi, zaman çizelgesi ve veri toplama yöntemleri) devam edilmiştir. Araştırma dizayn perspektifleri, araştırma yöntemlerini oluşturan iddiaları netleştirilmesi için açıklanmıştır. Pozitivist felsefe, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkiyi keşfetmek için uygun kuramdır. Bu nedenle, nicel yaklaşım, veri toplamada ve analiz edilmesinde adapte edilmiştir.

Bu bölüm, araştırmada kullanılan çalışma enstrümanlarını ayrıca incelemiştir. Survey anket yöntemi bu çalışmada kullanılan temel yöntemdir. Bu bölüm, anketi tanımlayarak ve açıklayarak veri toplamanın temel kaynağı olduğu kanıtlanmıştır. Anketin içerik geçerliliği, araştırmanın hedefleriyle birlikte yapılan görüşmelerle incelenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanımının sınırlılıkları ayrıca tartışılmıştır. Bu bölüm, araştırma değişkenlerinin ölçümleri açıklanmıştır. Anketin

yapısı ve yönetimi açıklandıktan sonra, araştırma değişkenlerinin geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Anketin yapısı ve dağılımı ayrıca bu bölümde açıklanmıştır. Mevcut çalışmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri (ön analiz, tanımlayıcı analiz, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi), kalite yönetimin rekabet avantajı üzerine etkisinin test edilmesi için ortalama altı ve ortalama üstü finansal performansları karşılaştırılarak özetlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI

Bu bölüm, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, araştırma bulguları detaylı olarak sunulmuştur. İkinci kısımda ise; birinci kısımda elde edilen bulguların kalite yönetim alanında yapılmış akademik çalışmalar ışığında yorumlanmasını kapsamaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu kısımda, kalite yönetimi kuramının yapısal boyutlarını test etmek, hangi kalite yönetimi boyutların rekabet avantajı yarattığını belirlemek ve kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasında doğrudan veya dolaylı bir ilişki olup olmadığını test etmek için anket ile elde edilen verilerin analizinin sunumuyla başlamaktadır. Bu araştırma analizi 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, faktör analizi (keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri), kalite yönetim kuramının boyutluluğunu test etmek için kullanılmıştır. Daha sonra, analiz sonucunda tespit edilen kalite yönetim uygulamalarının ortalama üstü (rekabet avantajı) ve ortalama altı finansal performansları karşılaştırılarak, hangi kalite yönetim boyutların rekabet avantajı sağladığı sunulmuştur.

##### 3.1.1. 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.

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 örneklem

%2'sini oluşturmaktadır. Bu nedenle, eksik veri problemi ciddi gözükmemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Sonuç olarak, mevcut çalışmada 290 geçerli anket veri analizde kullanılmıştır. Sonraki bölümde araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri incelenecektir.

### 3.1.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara anket yöntemi ile yöneltilen soruların tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Genel değerlendirmede, ilk olarak, araştırmaya katılan otel işletmelerin oda, yıldız, personel sayıları, yönetim şekli, lokasyon türleri ve kalite sertifikalarıyla ilgili frekans ve yüzdesel dağılımları incelenmiştir. İkinci olarak, kalite yönetimi uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Son olarak, genel değerlendirmede ele alınan konuların kalite yönetimi uygulamalarındaki ortalaması, standart sapması, frekans ve anlamlılık değerleri karşılaştırılmıştır.

İlk olarak, araştırmaya katılan otel işletmeleri hakkında genel özellikleri incelenerek frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Çizelge 3.1'de verilmiştir.

Katılımcılara işletmelerinin büyüklükleri oda sayıları sorularak elde edilmiştir. Katılımcıların %39 (n=113) ile 201-400 oda sayısı olan gruptan elde edilmiştir. Bu grubu, %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 işletmelerinin 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 yarından 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.

**Çizelge 3.1:** 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			

Çizelge 3.2’de katılımcı işletmelerin ISO 9001(Kalite Yönetim Sistemi) ve ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi) kalite sertifikalarının yıllara göre dağılımı gösterilmektedir. ISO 9001 sertifikasına sahip katılımcı otellerden %24,8 (n=72) ile 5 yıl ve üzeri olan otel işletmeleri birinci sırada, %12,1 (n=35) ile 3 yıl kalite sertifikasına sahip olan otelleri, %5,5 (n=16) 4 yıl kalite sertifikasına sahip olan otelleri, 2 yıl kalite sertifikasına sahip oteller %4,1 (n=12) ve 1 yıl kalite sertifikasına sahip oteller %2,1 (n=6) oluşturduğu gözlenmektedir. Katılımcı otel işletmelerin yarısından çoğunun %51,4 (n=149) ile ISO 9001 kalite yönetim standartları sertifikasına sahip olmadığı görülmektedir.

Çizelge 3.2’de ISO 22000 kalite sertifikasına sahip olan otel işletmelerin yıllara göre dağılımı gösterilmektedir. Bu kalite sertifikasına sahip oteller işletmelerinden %15,9 (n=46)’u 3 yıldan beri, %12,4 (n=36) ile 5 yıl ve üzeri otelleri, %5,9 (17) ile 4 yıl otelleri, %4,1 (n=12) ile 1 yıl otelleri ve %3,8 (n=12) ile 2

yıldan beri kalite sertifikasına sahip otel işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. ISO 9001 kalite sertifikasında olduğu gibi ISO 22000 kalite sertifikasına sahip olmayan otel işletmelerinin yarısından çoğu %57,9 (n=168)'u oluşturmaktadır.

**Çizelge 3.2:** Otel işletmelerin ISO 9001 ve ISO 22000 kalite sertifika bulguları  
(n=290)

Sertifika ISO 9001	f	%	Sertifika ISO 22000	f	%
1 yıl	6	2,1	1 yıl	12	4,1
2 yıl	12	4,1	2 yıl	11	3,8
3 yıl	35	12,1	3 yıl	46	15,9
4 yıl	16	5,5	4 yıl	17	5,9
5 yıl ve üzeri	72	24,8	5 yıl ve üzeri	36	12,4
Kalite sertifikası sahip olmayan oteller	149	51,4	Kalite sertifikası sahip olmayan oteller	168	57,9

Çizelge 3.3’de kalite yönetim uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Tablo 3.3’de kuramsal araştırma çerçevesi için belirlenen altı temel kalite yönetim uygulaması için ifadeleri içermektedir. 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  $\bar{x}$ :4,33’lük ortalama ile en yüksek üst yönetim liderliği ifadesi olarak tespit edilirken, ikinci en yüksek ortalama  $\bar{x}$ :4,19’luk 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” ( $\bar{x}$ :3,87) ifadesinde hesaplanmıştır. Bu ifadenin en düşük çıkması otel işletmelerin yarısından çoğunun ISO 9001 ve ISO 22000 kalite sertifikalarına sahip olmamalarıyla tutarlı görülmektedir. 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 ( $\bar{x}$ :4,20). Bu ifadeyi sırasıyla “Kalite ile ilgili görüş ve

önerileri tartışmak için farklı departman personellerin katıldığı aylık rutin toplantılar gerçekleştirilmektedir” ( $\bar{x}$ :4,07), “Otel personelinin kalite ile ilgili önerleri dikkate alınmaktadır” ( $\bar{x}$ :4,01), “Otel personeline istatistik teknikleri (rapor ve kontrol şemaları ve regresyon analizi vs.) ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmektedir” ( $\bar{x}$ :3,86) ve “Bütün otel departmanları kalite yönetimi ile ilgili faaliyetlere katılmaktadır” ( $\bar{x}$ :3,78) ifadeleri izlemektedir. Bu boyutta, en yüksek ortalama, iyi bir çalışma ortamının oluşturulması performansı arttıracığı düşünüldüğü 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” ( $\bar{x}$ :4,47) hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla “Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulundururuz” ( $\bar{x}$ :4,37) ve “Otel üst yönetimimiz müşteri memnuniyet anket sonuçlarını takip etmektedir” ( $\bar{x}$ :4,34) ve “Yeni gereksinim ve ihtiyaçları öğrenmek için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz” ( $\bar{x}$ :4,15) ifadeleri izlemektedir. Müşteri odaklılığı boyutuna ilişkine en düşük ortalama “Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz” ( $\bar{x}$ :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” ( $\bar{x}$ :4,48) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla “Otelimiz itibarı yüksek ve güvenilir tedarikçiler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışır” ( $\bar{x}$ :4,41) ve “Otelimiz ürün tasarlama sürecinde tedarikçilerin yeteneklerini göz önüne almaktadır” ( $\bar{x}$ :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”  $\bar{x}$ :3,99 olarak hesaplanırken, “Otelimiz, personel performansını değerlendirmek için kalite verilerini kullanır” ifadesinin ortalaması  $\bar{x}$ :3,93 ve “Otelimiz personeline kalite verileri (kusur ve hata oranları; kontrol şemalarını) hakkında bilgilendirir” ifadesi de  $\bar{x}$ :3,92 şeklinde hesaplanmıştır. Kuramsal çerçevede altıncı boyut olarak, kalitenin

süreç yönetimine ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu kalite boyutunda, en yüksek ortalanın “Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır” ( $\bar{x}$ :4,15) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeyi, “Otel personelimizin görev ve sorumlulukları standardizasyonu sağlanmış talimatlarla belirlenmektedir” ( $\bar{x}$ :4,12) ifadesi izlemektedir. Süreç yönetimi boyutunda en düşük ifade ise “Otelimiz, hizmet sunum süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler kullanır” ( $\bar{x}$ :3,76) ifadesinde hesaplanmıştır.

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

**Çizelge 3.3:** Kalite yönetimi uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin aritmetik ortalamaları

		n	$\bar{x}$	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.

### 3.1.3. Faktör Analizleri

Bu bölümde, keşfedici faktör analizi kalite yönetim kuramının geçerliğini ve boyutsal yapısını test etmek için kullanılmıştır. Sonra, kalite yönetimi ve finansal performans/rekabet avantajı arasında doğrudan/dolaylı nedensel bir ilişkiye sahip olup olmadığı test edilmiştir.

### 3.1.3.1. 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 kurmaya çalışmaktadır.

Araştırmada keşfedici faktör analizini yapmak için gerekli şartlar oluşturulmuştur. Birincisi, mevcut çalışma için gerçekleştirilen anket sayısı 290'dır. Bu anket sayısı, Tabacknick & 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 (Tabachnick ve Fidell, 2007).

**Çizelge 3.4:** Keşfedici Faktör Analizi için KMO ve Bartlett's Testi

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

### 3.1.3.2. Faktör Çıkarımı

Mevcut çalışma, faktör çıkarımı için en yaygın yaklaşımı olan Temel Bileşenler Analizini (Principal Components Analysis) kullanılmıştır (Tabachnich ve Fidell, 2007). 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 Çizelge 3.10'da görsel olarak incelenmek üzere aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.5'da 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.

**Çizelge 3.5:** Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeğin Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	$\alpha$
<b>Faktör 1: Üst Yönetim Liderliği</b>		<b>10,303</b>	<b>51,516</b>	<b>0,923</b>
<b>KYU2:</b> Otelimizde kurulmuş kalite planlama sistemi mevcuttur.	1,069			
<b>KYU4:</b> Bütün otel departmanları kalite yönetimiyle ilgili faaliyetlere katılmaktadır.	0,906			
<b>KYU1:</b> Otel yönetimi kalite yönetimi ile ilgili uygulamaları yapmak için finansal kaynakları sağlar.	0,723			
<b>KYU18:</b> Otelimiz, personel performansını değerlendirmek	,721			

için kalite verileri kullanılır.				
<b>KYU19:</b> Otelimiz, kalite amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir süreç izler.	0,630			
<b>KYU17:</b> Otelimiz personelini kalite verileri (hata oranları; kontrol şemaları) hakkında bilgilendirir.	0,627			
<b>KYU21:</b> 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>
<b>KYU9:</b> Yeni gereksinim ve ihtiyaçlarını öğrenmek için müşterimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	1,001			
<b>KYU10:</b> Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	0,957			
<b>KYU11:</b> Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulundururuz.	0,842			
<b>KYU3:</b> Otel faaliyet raporları (ortalama doluluk, ortalama günlük oda fiyatı, pazar payı, gelir ve giderler gibi) planlanmış hedeflerle karşılaştırılıp değerlendirilmektedir.	0,570			
<b>KYU22:</b> Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır.	0,502			
<b>KYU20:</b> 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. Araştırmanın bir sonraki adımını, keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen kalite yönetim faktörlerinin tanımlayıcı istatistiklerle ilişkilerin değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

### **3.1.4. Kalite Yönetim Faktörleri ile Tanımlayıcı İstatistikler Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**

Araştırmada keşfedici faktör analiziyle keşfedilen kalite yönetim boyutların (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) tanımlayıcı istatistik konuları (oda sayısı, yıldız sayısı, personel sayısı, yönetim şekli ve lokasyon türleri) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlenebilmesi amacıyla ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ise Scheffe testi uygulanmıştır.

İlk olarak, yapılan ANOVA analiziyle kalite yönetimi boyutlarının (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) otel işletmelerinin oda sayısı ile karşılaştırılması Çizelge 3.6'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarında müşteri odaklılığı dışında ( $p=0,052$  ki kabul edilebilir) kalan tüm faktörler oda sayısı ile anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, üst yönetim liderliği faktörü için anlamlı farklılığın 401 ve üzeri oda sayısı ile 1-200 arası (0,342) ve 201-400 oda sayısı (0,313) arasında gerçekleştiğini ifade etmek mümkündür. Üst yönetim liderliğinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde oda sayısı arttığında aritmetik ortalama yükselmektedir. Diğer anlamlı farklılıklar tedarikçi yönetiminde elde edilmiştir. Scheffe testine göre, tedarikçi yönetimini etkileyen faktörlerde 201-400 oda sayısı olan otel işletmeleri ile 401 ve üzeri oda sayısı olan otel işletmeleri arasında da anlamlı farklılık (0,307) gözlemlenmektedir. Bu boyutun aritmetik ortalamasında da bir doğrusallık olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.6:** Kalite Yönetimi Faktörleri ile Oda Sayısının Karşılaştırılması (ANOVA Analizi)

	Oda Sayısı	n	$\bar{x}$	SS	f	P
<b>Üst Yönetim Liderliği</b>	1-200 arası	101	3,8232	0,89697	4,573	0,011
	201-400	113	3,8521	0,74962		
	401 ve üzeri	76	4,1654	0,78422		
<b>Müşteri Odaklılığı</b>	1-200 arası	101	4,3168	0,73730	2,994	0,052
	201-400	113	4,0826	0,68179		
	401 ve üzeri	76	4,2083	0,67776		
<b>Tedarikçi Yönetimi</b>	1-200 arası	101	4,3465	0,84185	5,556	0,004
	201-400	113	4,2372	0,44203		
	401 ve üzeri	76	4,5447	0,49810		
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	1-200 arası	101	4,0891	0,85263	3,221	0,041
	201-400	113	3,9071	0,73966		
	401 ve üzeri	76	4,1908	0,75263		

İkinci olarak, Çizelge 3.7’de kalite yönetimi boyutların (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) otel işletmelerin personel sayısı ile karşılaştırılması verilmiştir. Analiz sonuçlarında, müşteri odaklılığı ( $p=0,438$ ) ve insan kaynakları yönetimi ( $p=0,156$ ) ile anlamlı farklılıklar bulunmayıp, üst yönetim liderliği ve tedarikçi yönetimi faktörleri ile personel sayısı ile anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, üst yönetim liderliği faktörü için anlamlı farklılığın 1-150 arası personel sayısı ile 150-300 (0,419) ve 301 ve üzeri (0,795) personel sayıları arasında anlamlı farklılıklar gerçekleştiği görülmektedir. Aynı şekilde, 150-300 personel sayısı kategorisi de 1-150 arası (0,419) ve 301 ve üzeri (0,375) personel sayısı arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Bunlara ilave olarak, 301 ve üzeri personel sayısı hem 1-150 arası (0,795) hem de 151-300 personel sayıları (0,375) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Diğer anlamlı farklılıklar tedarikçi yönetiminde elde edilmiştir. Scheffe testine göre, tedarikçi yönetimini etkileyen faktörlerde 1-150 personel sayısı olan otel işletmeler ile 151-300 personel sayısı olan otel işletmeleri arasında da anlamlı farklılık (0,288) gözlenmiştir. Aynı şekilde, 151-300

(0,288) ve 301 ve üzeri personel sayısı (0,439) ile 1-150 personel sayısı olan otel işletmeleriyle anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

**Çizelge 3.7:** Kalite Yönetimi Faktörleri ile Personel Sayısının Karşılaştırılması  
(ANOVA Analizi)

	Personel Sayısı	n	$\bar{x}$	SS	f	P
<b>Üst Yönetim Liderliği</b>	1-150 arası	86	3,5615	0,78851	17,778	0,000
	151-300	152	3,9812	0,75283		
	301 ve üzeri	52	4,3571	0,83515		
<b>Müşteri Odaklılığı</b>	1-150 arası	86	4,1473	0,65799	0,827	0,438
	151-300	152	4,1886	0,71684		
	301 ve üzeri	52	4,3045	0,74880		
<b>Tedarikçi Yönetimi</b>	1-150 arası	86	4,1256	0,76699	9,759	0,000
	151-300	152	4,4145	0,54474		
	301 ve üzeri	52	4,5654	0,51445		
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	1-150 arası	86	4,1256	0,76699	1,872	0,156
	151-300	152	4,4145	0,54474		
	301 ve üzeri	52	4,5654	0,51445		

Üçüncü olarak, Çizelge 3.8'da kalite yönetimi boyutlarının (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) otel işletmelerin yıldız sayısı ile t-testi yapılarak karşılaştırılması verilmiştir. Analiz sonuçlarında müşteri odaklılığı dışında ( $p=0,638$ ) kalan tüm faktörler oda sayısı ile anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

**Çizelge 3.8:** Kalite Yönetimi Faktörleri ile Yıldız Sayısının Karşılaştırılması (t- testi)

	Yıldız Sayısı	n	$\bar{x}$	SS	t	Sig. (2-tailed)
<b>Üst Yönetim Liderliği</b>	4 yıldız	87	3,6519	0,87866	3,580	0,000
	5 yıldız	203	4,0408	0,77058		
<b>Müşteri Odaklılığı</b>	4 yıldız	87	4,1667	0,72915	-0,472	0,638
	5 yıldız	203	4,2102	0,69644		
<b>Tedarikçi Yönetimi</b>	4 yıldız	87	4,0897	0,81141	4,056	0,000
	5 yıldız	203	4,4700	0,49874		
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	4 yıldız	87	3,8851	0,86838	2,137	0,034
	5 yıldız	203	4,1133	0,74593		

Dördüncü olarak, yapılan ANOVA analiziyle kalite yönetim boyutlarının (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) otel işletmelerin yönetim türleri ile karşılaştırılması Çizelge 3.9'da sunulmuştur. Analiz sonuçlarında müşteri odaklılığı ve tedarikçi yönetimi faktörlerinde anlamlı farklılar tespit edilmiş olup, fakat üst yönetim liderliği ve insan kaynakları yönetimi faktörleri ile yönetim türleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Scheffe testi sonuçlarına göre, müşteri odaklılığı faktörü için anlamlı farklılığın franchising ile yönetim kontratı (0,324), ve aynı şekilde tersi olarak da yönetim kontratı ve franchising arasında anlamlı farklılık gerçekleştiğini (0,324) ifade etmek mümkündür. Bu anlamlı farklılık aynı zamanda bağımsız otel işletmeleri ve franchising olan otel işletmeleri arasında da anlamlı farklılıklar (0,359) tespit edilmiştir. Tedarik yönetiminde anlamlı farklılıklar franchising ve bağımsız otel işletmeleri arasında görülmektedir (0,278).

**Çizelge 3.9:** Kalite Yönetimi Faktörleri ile Yönetim Türünün Karşılaştırılması  
(ANOVA Analizi)

	Yönetim Türü	n	$\bar{x}$	SS	f	P
Üst Yönetim Liderliği	Franchising	45	3,7397	0,78085	2,136	0,120
	Yönetim Kontratı	86	3,8688	0,88721		
	Bağımsız	159	4,0063	0,79138		
Müşteri Odaklılığı	Franchising	45	3,9037	0,73554	4,797	0,009
	Yönetim Kontratı	86	4,2287	0,69782		
	Bağımsız	159	4,2631	0,68421		
Tedarikçi Yönetimi	Franchising	45	4,1689	0,55425	4,299	0,014
	Yönetim Kontratı	86	4,2837	0,79733		
	Bağımsız	159	4,4478	0,53223		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Franchising	45	4,1556	0,71368	0,619	0,539
	Yönetim Kontratı	86	3,9942	0,83488		
	Bağımsız	159	4,0409	0,78750		

Beşinci olarak, Çizelge 3.10'da kalite yönetimi boyutlarıyla (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) otel işletmelerinin lokasyon türleri arasında t-testi yapılarak karşılaştırılması aşağıda verilmiştir. Analiz sonuçlarında üst yönetim liderliği ve tedarikçi yönetimi faktörlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Analizin t değerlerinde farklılıklarda doğrusallık olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.10:** Kalite Yönetimi Faktörleri ile Lokasyon Türlerin Karşılaştırılması (t-testi )

	Lokasyon Türü	n	$\bar{x}$	SS	t	Sig. (2-tailed)
Üst Yönetim Liderliği	Şehir oteli	46	3,6211	0,80937	2,766	0,007
	Resort oteli	244	3,9813	0,81412		
Müşteri Odaklılığı	Şehir oteli	46	4,2029	0,74030	0,058	0,954
	Resort oteli	244	4,1960	0,70024		
	Şehir oteli	46	3,9957	0,92423	3,046	0,004

<b>Tedarikçi Yönetimi</b>	Resort oteli	244	4,4238	0,53726		
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	Şehir oteli	46	4,1630	0,71534	1,198	0,235
	Resort oteli	244	4,0225	0,80284		

Yukarıda, ilk olarak, araştırmaya katılan otel işletmelerinin oda sayısı, yıldız sayısı, personel sayısı, yönetim şekli, lokasyon türleri ve kalite sertifikalarıyla ilgili frekans ve yüzdesel dağılımları sunulmuştur. İkinci olarak, kalite yönetimi uygulamaları ve finansal performansı ölçmeye yönelik ifadelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Daha sonra, araştırmanın temelini oluşturan çok değişkenli analiz (Faktör Analizi) bulguları sunulmuştur. Son olarak, genel değerlendirmede ele alınan konuların kalite yönetimi faktörlerin tanımlayıcı istatistik konularıyla (oda sayısı, yıldız sayısı, personel sayısı, yönetim şekli ve lokasyon türleri) anlamlı farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir. Bu incelemede, tanımlayıcı istatistiklerin ortalamaları, standart sapması, frekans ve anlamlılık değerleri karşılaştırılmıştır. Bir sonraki konu, kalite yönetim faktörlerin kendileri arasındaki korelasyon ilişkisi değerlendirilecektir.

### **3.1.5. Faktörler Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile Değerlendirilmesi**

Korelasyon, aralıklı ve orantılı düzeyde ölçülmüş iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, varsa yönünü ve gücünü göstermek amacıyla kullanılan analiz türüdür (Akbulut, 2010). Korelasyon analizi hesaplanırken bir çok farklı katsayı kullanılabilirle beraber en sık kullanılan Pearson Korelasyon Katsayısıdır. Korelasyon katsayısı +1.0 ile -1.0 arasında bir değer almaktadır. Eğer aralarında ilişki aranan iki değişken, aynı anda artıyor ya da azalıyor ise pozitif korelasyon; eğer değerlerden biri artarken diğeri azalıyor ise negatif korelasyon söz konusu olmaktadır. Korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olabilmesi için p değerinin 0,05'den düşük gerçekleşmesi gerekmektedir. Korelasyon katsayısının +1 veya -1'e yakın çıkması korelasyonun yüksek olduğunu, 0'a yakın gerçekleşmesi ise düşük bir korelasyon olduğunu ifade etmektedir. Cohen (1988) korelasyon katsayısını yorumlarken 0.10 ile 0.29 arası değer düşük, 0.30 ile 0.49 arası değer orta, 0.50 ile 1.0 arasındaki değerlerin ise büyük kuvvette korelasyon

değerleri olduğunu ifade etmektedir (Akbulut, 2010). Ancak analiz sonucunda ortaya çıkan düşük orta veya yüksek korelasyon analize tabii tutulan değişkenler arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır.

Korelasyon analizi sayesinde bu faktörlerin birbirleri ile hangi düzeyde ilişkisinin olduğu açıklanılmaya çalışılmıştır. Özellikle kalite yönetim faktörlerinin ilişkili olduğu faktörlerin belirlenmesi bu analizin temel nedenini oluşturmaktadır.

Çizelge 3.11’de analiz sonucuna göre; korelasyon analizi sonuçlarındaki bütün ilişkiler anlamlıdır. Detaylı olarak bakıldığında, üst yönetim liderliği ile müşteri odaklılığı (0,59), tedarikçi yönetimi (0,57) ve insan kaynakları yönetimi (0,46) olarak ortaya çıkmıştır. Müşteri odaklılığı en yüksek korelasyona sahip olan faktör olarak tedarikçi yönetimi faktörü ile gözlemlenmiştir. İki faktör arasında gerçekleşen korelasyon katsayısının 0,65 olması, bu iki faktör arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Müşteri odaklılığı ile ilişkili olduğu diğer kalite yönetim faktörleri sırasıyla; üst yönetim liderliği (0,59), insan kaynakları yönetimi (0,41) olarak gerçekleşmiştir. Tedarikçi yönetimi ile insan kaynakları yönetimi (0,45) olarak tespit edilmiştir.

**Çizelge 3.11: Kalite Yönetim Faktörlerin Korelasyon Analizleri**

		<b>Üst Yönetim Liderliği</b>	<b>Müşteri Odaklılığı</b>	<b>Tedarikçi Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
<b>Üst Yönetim Liderliği</b>	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	n	290			
<b>Müşteri Odaklılığı</b>	Pearson Correlation	0,586**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	n	290	290		

<b>Tedarikçi Yönetimi</b>	Pearson Correlation	0,571**	0,654**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		
	n	290	290	290	
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	Pearson Correlation	0,457**	0,412**	0,446**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	n	290	290	290	290

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3.1.6. Kalite Yönetim Faktörlerin Çoklu Regresyon Analizi ile Değerlendirilmesi

Araştırmanın temel amacı kalite yönetim uygulamaların finansal performansı/rekabet avantajı üzerindeki etkisini ölçmektir. Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi araştırma ölçeğin analizi sonucunda kalite yönetimi oluşturan dört ayrı faktör tespit edilmiştir. Bu bölümde (Çizelge 3.12) 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 ayrı regresyon analizi yapılarak incelenmiştir.

Araştırmada keşfedilen kalite yönetim boyutlarının (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) finansal performans (işgören tatmini ve maliyet) üzerine etkileri aşağıdaki Çizelge 3.12’de verilmiştir. Kalite yönetim uygulamaların her iki finansal performans göstergeleri üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi mevcuttur ( $p < 0,05$ ). 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. 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.

**Çizelge 3.12:** Kalite Yönetimi Faktörlerinin Finansal Performans Üzerine Etkisi

<b>Kalite Yönetimi Faktörleri ve Finansal Performans İlişkisi</b>	<b>Standartlaşmış Katsayılar Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Üst Yönetim Liderliği >> İş gören Tatmini	0,355	7,794	0,000
Üst 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 yedi hipotez kurulmuştur. Araştırmanın bundan önceki bölümlerinde bu hipotezlerin her biri teker teker analiz edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Çizelge 3.13’de ise söz konusu hipotezler toplu şekilde sıralanmış ve “kabul” veya “red” olarak analizlerin sonuçları verilmiştir. Hipotezlerinin sıralandığı çizelgede kabul edilen hipotezler anlamlı farklılıkların bulunduğu hipotezler olup reddedilen hipotezler ise tam aksine, anlamlı farklılığın bulunmadığı hipotezleri oluşturmaktadır. Kurulan hipotezlerin beş tanesinin kabul edildiği, diğer bir ifade ile söz konusu hipotezler için anlamlı farklılıklar bulunduğu gözlemlenmiştir.

**Çizelge 3.13:** Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul/Red Tablosu

H1	Kalite yönetimi tek boyutlu kavramdır.	Red
H0	Kalite yönetimi çok boyutlu kavramdır.	Kabul
H2	Üst yönetim liderliği firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H3	İnsan kaynakları yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H4	Müşteri odaklılığı firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H5	Tedarikçi yönetimin finansal performans üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H6	Kalite veri ve raporlaması firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Red
H7	Süreç yönetimi firmanın finansal performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Red

Kalite yönetim uygulamalarının rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı belirlemek için regresyon analizi kullanılarak ortalama üstü ve ortalama altı diye iki model oluşturulmuştur. Bu modellerde, kalite yönetim uygulamaların finansal performans (işgören tatmini ve maliyet) üzerine etkilerini inceleyerek rekabet avantajını belirleme yolu tercih edilmiştir.

İlk olarak, Çizelge 3.14'e göre, kalite yönetim uygulamaların (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetim ve insan kaynakları yönetimi) ortalama üstü ve ortalama altı işgören tatminine göre analiz edilmiştir. Bu analize göre, mevcut çalışma kalite yönetim uygulamaların (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) işgören tatmini üzerine doğrudan pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Müşteri odaklılığı hariç, diğer üç kalite yönetim uygulamaları (üst yönetim liderliği, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) ortalama üstü (rekabet avantajı) ve ortalama altı işgören tatmini üzerine hem doğrudan, pozitif ve anlamlı etki gösterdiklerinden dolayı otel işletmeleri için rekabet avantajı yaratmaktadır. Sadece müşteri odaklılığını işgören tatmini (ortalama altı işgören tatmini: Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,541 ve  $P <$

0,000, ortalama üstü işgören tatmini: Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,498 ve  $P < 0,000$ ) üzerine pozitif ve anlamlı etkisi olmasına rağmen, ortalama üstü işgören tatmini ortalama altı işgören tatmininden azalan bir farklılık söz konusudur. Bu nedenle, müşteri odaklılığı dışındaki kalite yönetim uygulamaları (üst yönetim liderliği, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) rekabet avantajı yarattığı ifade edilebilir.

**Çizelge 3.14:** Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajı İlişkisi (İşgören Tatmini)

		Ortalama Üstü İşgören Tatmini (İT) (Rekabet Avantajı)			Ortalama Altı İşgören Tatmini (İT)		
	Hipotez İlişkisi	Standartlaşmış Katsayılar Beta	P	Sıfır Hipotezi	Standartlaşmış Katsayılar Beta	P	Sıfır Hipotezi
H1	ÜYL >> İT	0,372	0,000	Red	0,270	0,000	Red
H2	MO >> İT	0,498	0,000	Red	0,541	0,000	Red
H3	TY >> İT	0,584	0,000	Red	0,508	0,000	Red
H4	İKY >> İT	0,479	0,000	Red	0,351	0,000	Red

Bağımlı Değişken: İş Gören Tatmini

İkinci modelde (Çizelge 3.15), elde edilen araştırma bulguları neticesinde, kalite yönetimi uygulamalarının ve ortalama üstü (rekabet avantajı) ve ortalama altı maliyet performansında güçlü etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu güçlü etki ilişkisinin, her bir kalite yönetim uygulamasının ortalama üstü maliyet performansın yüksek oranda ortalama altı maliyet performansından (sadece insan kaynakları

ortalama altı maliyet performansı negatif (Standartlaşmış Katsayılar Beta: -0,136) ve anlamlı ( $P < 0,139$ ) çıkmamıştır.

**Çizelge 3.15:** Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajı İlişkisi (Maliyet)

		Ortalama Üstü Maliyet Oranı (Rekabet Avantajı)			Ortalama Altı Maliyet Oranı		
		Standartlaşmış Katsayılar Beta	P	Sıfır Hipotezi	Standartlaşmış Katsayılar Beta	P	Sıfır Hipotezi
H1	ÜYL>> Maliyet	0,500	0,000	Red	0,222	0,005	Red
H2	MO >> Maliyet	0,394	0,000	Red	0,134	0,152	<b>Kabul</b>
H3	TY >> Maliyet	0,598	0,000	Red	0,164	0,045	Red
H4	İKY >> Maliyet	0,280	0,001	Red	-0,136	0,139	<b>Kabul</b>

Bağımlı Değişken: Maliyet

Her iki model daha detaylı olarak karşılaştırıldığında, araştırma bulguları üst yönetim liderliğin ortalama üstü (rekabet avantajı) işgören tatmini performansı üzerine pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,372 ve  $P < 0,000$ ) etkiye sahiptir. Aynı zamanda, üst yönetim liderliğin ortalama üstü maliyet performansı da pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,500 ve  $P < 0,000$ ) olarak araştırmada bulunmuştur. Buna benzer olarak, tedarikçi yönetimi ortalama üstü (rekabet avantajı) işgören tatmini performansını pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,584 ve  $P < 0,000$ ) olarak etkilemiştir.

Diğer taraftan, araştırma bulguları üst yönetim liderliğinin ortalama altı işgören tatminini pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,270 ve  $P < 0,000$ ) ve üst yönetim liderliğinin ortalama altı maliyet performansını da pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,397 ve  $P < 0,000$ ) olarak tespit etmiştir. Tedarikçi yönetimi uygulaması da buna benzer olarak ortalama altı işgören tatmini performansını pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,508 ve  $P < 0,000$ ) ve ortalama altı maliyet performansını da pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,164 ve  $P < 0,045$ ) olarak bulunmuştur.

Bu bölümün ikinci kısmı, birinci kısımda elde edilen araştırma bulgularının yorumlanmasını aşağıda ele alacaktır.

### **3.2. BULGULARIN YORUMLANMASI**

Bu kısım, kalite yönetimi alanında yapılmış çalışmalar ışığında mevcut çalışmanın bulgularını karşılaştırmak için anketlerden elde edilen araştırma bulgularının yorumlanmasını kapsamaktadır. Mevcut çalışma sonuçları araştırmanın iki temel amacı göz önüne alarak değerlendirmiştir. Birincisi, bu çalışma, keşfedici faktör analiziyle kalite yönetimini oluşturan boyutları (faktörlerini) araştırmıştır. İkincisi, bu çalışma, algısal finansal performans üzerine kalite yönetimin etkisini ve bunu takiben kalite yönetimin rekabet avantajına etkisini keşfetmeye çalışmıştır.

Araştırmanın birinci amacını (kalite yönetiminin boyutsal yapısının belirlenmesi) başarmak için mevcut çalışma verilerinin analizinde, daha önceki akademik çalışmalarda kullanılan kalite yönetim boyutlarının geçerlik ve güvenilirliklerinin belirlenmesini kapsamaktadır.

Kalite yönetiminin boyutsal yapısını test edilmesinden önce, güvenilirlik ve geçerlik için tanımlayıcı istatistikler ve testler tamamlanmıştır. Bu tanımlayıcı istatistikler ve testler gösterdi ki, bu çalışmada kullanılan anketler gerekli güvenilirlik ve geçerlik düzeyini karşılamışlardır. İlave olarak, mevcut çalışmanın sonuçlarını bozacak herhangi bir eksik değer veya uç değer bulunmamıştır. Kullanılan altı kalite yönetim uygulamalarının Cronbach's Alpha'ları aşağıda verilmiştir: üst yönetim

liderliği (0,92), müşteri odaklılığı (0,89), tedarikçi yönetimi (0,80) ve insan kaynakları yönetimi (0,75).

Kalite yönetiminin boyutsal yapısının ampirik analizi iki aşamada incelenmiştir. Birinci aşamada keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. İkinci aşamada ise, teyit edici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizi uygulanması sonucunda dört boyut (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi) elde edildiği görülmüştür. Bu elde edilen sonuç, kalite yönetiminin çok boyutlu bir kuram olduğunu kanıtlamıştır. Bu bulgu, istatistiksel kanıt sunmadan kalite yönetiminin tek boyutlu kuram olduğunu savunan Easton ve Jarrell (1998), Kaynak ve Hartley (2005), ve Terziovski (2006) çalışmalarıyla çelişmektedir. Bunlara ilave olarak, diğer bazı araştırmacılar tek boyutluluğu test etmek için kalite yönetiminin her bir tek boyutu için ya keşfedici faktör analizi veya teyit edici faktör analizi kullanmışlardır (Saraph, Benson ve Schroeder, 1989; Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995; Douglas ve Judge, 2001; De Cerio, 2003; Conca, Lopis ve Tari, 2004; Prajogo ve Sohal, 2006; Mady, 2008; Su vd., 2008). Ancak, kalite yönetiminin boyutsal yapısı istatistiksel olarak test edilmemiştir.

Diğer taraftan, bu çalışmanın çok boyutlu kalite yönetimi olduğunu gösteren bulgusu, daha önceki kalite yönetiminin çok boyutlu kuram olduğunu iddia eden ampirik çalışmalarla tutarlı olup, keşfedici faktör analiziyle test edilmiştir (Grandzol ve Gershon, 1997; Dow vd., 1999; Kaynak, 2003; Sila ve Ebrahimpour, 2005; Lakhal vd., 2006; Zu vd., 2008). Bu çalışmanın çok boyutlu olduğunu daha detaylı iyi anlaşılması için faktör yüklemelerine bakılması gerekmektedir. Faktör yüklemelerin 0,5 veya daha yüksek ve ideal olarak 0,7 veya yüksek olmalıdır (Pallant, 2007). Bu çalışmada da açık bir şekilde görüldüğü (Bölüm II) gibi faktör yüklemeleri 0,4 üzeri alınmış olup, keşfedici faktör analizi dört faktör ortaya çıkartmıştır (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi). Bu sonuç kalite yönetim kuramın çok boyutlu olduğu göstermiştir. Bu nedenle, bu elde edilen bulgulardan sonra, teyit edici faktör analizi de uygulanmış ve teyit edici faktör analizi literatürden araştırma için oluşturulan kalite yönetimin altı boyutsal faktörünü teyit etmemiştir. Böylece, teyit edici faktör

analizi gerekli görülmeyip, keşfedici faktör analizin sonuçları mevcut araştırma için baz alınmıştır.

Literatürdeki kalite yönetimi boyutlarının sayıları ve içerikleri açısından büyük farklılıklar göstermektedir. Bu açıdan, mevcut akademik çalışma literatüre önemli katkı sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, bu sonuç, kalite yönetimin boyutsal yapısını belirlemede araştırmacılara yardım edip, bu konu hakkındaki çelişki ve belirsizliği çözmede katkı sağlayacaktır.

İkinci amaç, literatürde rekabet avantajı (ortalama üstü finansal performans) üzerine kalite yönetiminin etkisinin araştırılmasını kapsamaktadır.

### **3.2.1. Finansal Performans Üzerine Kalite Yönetimin Etkisi**

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesinde (otel finansal performans üzerine kalite yönetimin etkisi), ampirik çalışmaların 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. İlave olarak, ampirik çalışma altı kalite yönetimi uygulamalarının (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kalite veri ve raporlaması ve süreç yönetimi) anlamlı ve pozitif olarak kendi aralarında ilişkileri görülmektedir. Dahası, özellikle kalite yönetim uygulamalarından üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin finansal performans üzerine pozitif ve doğrudan etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç, kuramsal çerçeveye oluşturulan beklentilerle uyumludur. Kalite yönetim boyutu olan üst yönetim liderliğini uygulayan oteller, müşteri odaklılığı ve insan kaynakları yönetimi olan uygulamaları benimsemeleri yüksek olasılıktır. Ancak, bu sonuç gösteriyor ki, kalite yönetim uygulamalarının bütününe 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 (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995; Hendricks ve Singhal, 1997; Easton ve Jarell, 1998; Kaynak, 2003; Zu, Douglas ve Fredendall, 2008; Su vd., 2008; Zu, 2009). 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. 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 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 yönetimi 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 sonuçlar ile karşılaştırıldığında doğrulanmaktadır (Powell, 1995; Dow, Samson ve Ford, 1999; Samson ve Terziovski, 1999; Rahman ve Bullock, 2005; Fening, Pesakovic ve Amaria, 2008; Lakhal, 2009). Hatta, diğer çalışmaların sonuçları, mevcut çalışmadan farklı araştırma yöntemlerin kullanılması ve farklı sektörlerde yapılmış olmasına rağmen, doğrulanmaktadır. Benzer sonuçların ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de, kalite yönetimi 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 (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995; Kaynak, 2003; Su vd., 2008; Zu, Douglas ve Fredendall, 2008). 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. Bu çalışmalardaki kalite yönetim uygulamaları, üst yönetim liderliği ve performans arasındaki doğrudan bir ilişkiyi izin vermeyen bir şekilde sınıflandırılmıştır. Daha spesifik olarak, bu çalışmalardaki üst yönetim liderliği, işletme performansını iyileştirmesi için, önce diğer çekirdek kalite yönetim

(süreç yönetimi, ve kalite veri ve raporlaması) uygulamalarını iyileştirmesi gereken bir altyapı kalite yönetim uygulaması olarak düşünülmüştür.

**Çizelge 3.16:** Mevcut çalışma ve literatürde kalite yönetimi ve finansal performans üzerine yayınlanmış akademik çalışmaların karşılaştırılması

Kalite Yönetimi ve Finansal Performans Arasındaki İlişki				
Finansal Performans Üzerine Kalite Yönetim Uygulamalarının Pozitif Etkisi	Regresyon Analiz sonuçları	Literatürde Daha Önce Yayınlanmış Çalışmalar		Araştırma Yöntemleri
Üst Yönetim Liderliği ↓ Finansal Performans	Desteklendi Beta Katsayılar İş Gören Tatmini: 0,35 P <0.000 Maliyet: 0,23	1) Powell (1995)	Desteklendi r= 0.41, p <0.001	54 ABD Üretim ve Hizmet Firması (Korelasyon Analizi)
		2) Dow, Samson ve Ford, (1999)	Desteklendi Yol katsayısı: 0.18 p <0.01	698 Üretim Firması (Yapısal Eşitlik Modeli)
		3) Samson ve Terziovski (1999)	Desteklendi Beta katsayısı (β): 0.15 p <0.001	1024 Avustralya ve Yeni Zelanda üretim firmaları (Çoklu Regresyon)
		4)Rahman ve Bullock (2005)	Desteklendi Beta katsayısı (β): 0.35 p <0.001	261 Avustralya üretim firmaları (Basit Regresyon Analizi)
		5) Sila ve Ebrahimpour (2005)	Desteklendi Yol katsayısı: 0.288 p <0.05	220 ABD Üretim Firmaları (Yapısal Eşitlik Modeli)
		6) Fening, Pesakovic ve Amaria, (2008)	Desteklendi Beta katsayısı (β): 0.46 p <0.001	200 Gana firmaları (Çoklu regresyon)
İnsan Kaynakları Yönetimi ↓ Finansal Performans	Desteklendi Beta Katsayılar İş Gören Tatmini: 0,43 P <0.000 Maliyet: 0,14 P <0.010	1) Lakhal, (2009)	Desteklendi Yol katsayısı: 0.82 p <0.01	133 Tunuslu Üretim Firmaları (Lisrel ile Yol Analizi)
		2) De Cerio (2003)	Desteklendi Beta katsayısı (β): 0.164 p <0.05	965 İspanyol Endüstriyel Firmalar (Çoklu Regresyon)
		3) Dow, Samson ve Ford, (1999)	Desteklendi Yol katsayısı: 0.23 p <0.01	698 ABD Üretim Firmaları (Yapısal Eşitlik Modeli)
		4) Tari, Molina ve Castejon, (2007)	Desteklendi Yol katsayısı: 0.46 p <0.01	106 İspanyol Firmaları (Yol Analizi)
		5) Fening, Pesakovic ve	Desteklendi Beta katsayısı	200 Gana Firmaları (Çoklu Regresyon)

		Amaria, (2008)	( $\beta$ ): 0.51 p <0.001	
		6)Powell (1995)	Desteklendi r= 0.61, p <0.001	54 ABD Üretim ve Hizmet Firmaları (Korelasyon Analizi)
		7) Samson ve Terziovski (1999)	Desteklendi Beta katsayısı ( $\beta$ ): 0.25 p <0.001	1024 Avustralya ve Yeni Zelanda Üretim Firmaları (Çoklu Regresyon)
		8) Zehir ve Sadikoglu (2010)	Desteklendi Beta katsayısı ( $\beta$ ): 0.12 p <0.05	373 Firma (Çoklu Regresyon)
Müşteri Odaklılığı ↓ Finansal Performans	Desteklendi Beta Katsayılar İş Gören Tatmini: 0,53 P <0.000  Maliyet: 0,29 P <0.000	1)Rahman ve Bullock (2005)	Desteklendi Beta katsayısı ( $\beta$ ): 0.25 p <0.01	261 Avustralya Üretim Firmaları (Basit Regresyon Analizi)
		2) Dow, Samson ve Ford, (1999)	Desteklendi Yol katsayısı: 0.247 p <0.01	698 ABD Üretim Firmaları (Yapısal Eşitlik Modeli)
		3) Lakhali, (2009)	Desteklendi Yol katsayısı: 0.20 p <0.001	133 Tunuslu Üretim Firmaları (Lisrel ile Yol Analizi)
		4) Samson ve Terziovski (1999)	Desteklendi Beta katsayısı ( $\beta$ ): 0.12 p <0.01	1024 Avustralya ve Yeni Zelanda üretim firmaları (Çoklu Regresyon)
		5) Fening, Pesakovic ve Amaria, (2008)	Desteklendi Beta katsayısı ( $\beta$ ): 0.31 p <0.001	200 Gana Firmaları (Çoklu Regresyon)
		8) Zehir ve Sadikoglu (2010)	Desteklendi Beta katsayısı ( $\beta$ ): 0.13 p <0.01	373 Firma (Çoklu Regresyon)
Tedarikçi Yönetimi ↓ Finansal Performans	Desteklendi Beta Katsayılar İş Gören Tatmini: 0,57 P <0.000  Maliyet: 0,25 P <0.000	1) Dow, Samson ve Ford, (1999)	Red edildi Yol katsayısı: 0.063 p < anlamsız	698 ABD Üretim Firmaları (Yapısal Eşitlik Modeli)
		2) Sila ve Ebrahimpour (2005)	Red edildi	220 ABD Üretim Firmaları (Yapısal Eşitlik Modeli)
		3)Powell (1995)	Red edildi	54 ABD Üretim ve Hizmet Firmaları (Korelasyon Analizi)
		4) Kaynak ve Hartley (2008)	Desteklendi Beta katsayısı ( $\beta$ ): 0.56 p <0.01	424 ABD Firmaları Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modeli

		5)Rahman ve Bullock (2005)	Desteklendi Beta katsayısı ( $\beta$ ): 0.15 p <0.05	261 Avustralya Üretim Firmaları (Basit Regresyon Analizi)
--	--	----------------------------	---	---

Bu akademik çalışma sonuçları, insan kaynakları yönetimin finansal performans üzerine anlamlı, pozitif ve doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. Regresyon analiz sonuçları, insan kaynakları yönetimi uygulamasının finansal performans üzerine Standartlaşmış Katsayılar Beta işgören tatmini: 0,43 ve maliyet: 0,14 ve anlamlılık etkisini de  $P < 0,010$  ve  $P < 0,000$  olarak göstermiştir. Bu sonuç, Powell (1995), Dow, Samson ve Ford, (1999), Samson ve Terziovski (1999), De Cerio (2003), Lakhal, 2009; Tari, Molina ve Castejon, (2007), Fening, Pesakovic ve Amaria, (2008), Zehir ve Sadikoglu (2010) çalışmalarıyla tutarlı sonuçlara üretmiştir (Çizelge 3.18). Tekrar belirtmek gerekirse, yukarıdaki bu çalışmaların araştırma yöntemleri ve sektör farklılıklarına rağmen mevcut çalışmayla aynı sonuçları üretmesinin nedeni, kalite yönetim kuramı için kullanılan benzer boyutların kullanılmasından kaynaklanmış olabilir.

Diğer taraftan, bu bulgular, 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 (Flynn, Schroede ve Sakakibara, 1995; Kaynak, 2003; Zu, Douglas ve Fredendall, 2008), diğer yandan ise, çalışma alanlarındaki farklılıklardan kaynaklanmıştır. Detaylı görmek için Çizelge 3.18' ye bakıldığında, 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 toplantılarının düzenlenmesi ve problemler meydana çıktıkça çözümler bulması değil, kaliteyle ilgili konularda daha proaktif olmak için en iyi önerilerin uygulanmasıdır. Bunlara ilave olarak, regresyon analiz sonuçları insan kaynakları yönetiminin diğer bütün kalite yönetim uygulamaları üzerine (Üst Yönetim Liderliği: Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,26 ve  $P < 0,000$ ; Tedarik Yönetimi: Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,22 ve  $P < 0,002$ ; Müşteri Odaklılığı: Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,11 ve  $P < 0,118$ ) doğrudan etkisi görülmektedir. Özellikle, insan kaynakları yönetiminin müşteri odaklılığı uygulamasında doğrudan etkisi olduğu fakat anlamlı etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

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.

Özellikle, otel finans performansı müşteri gereksinimleri hakkında güncelleme yapmaları müşteriyle devamlı iletişimde oldukları zaman artarak gerçekleşecektir. Müşteri gereksinim güncellemeleri, müşteri gereksinimlerin tatmin edilmesi için yeni ürünler yaratırken müşterilerin ürün dizayn sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Bu süreç, düzenli olarak yapılan müşteri tatmin araştırmalarından ortaya çıkan şikâyetlerin çözümüyle birleştirilmelidir (Rahman ve Bullock, 2005; Dow, Samson ve Ford, 1999) Zehir ve Sadikoglu, 2010). Bulgular gösteriyor ki; müşteri odaklılığı finansal performans üzerine pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Bu boyutun, rekabet avantajı üzerine etkisi bir sonraki bölümde incelenecektir.

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 (Rahman ve Bullock, 2005; Kaynak ve Hartley, 2008) (Çizelge 3.18' ye bakınız). Bu sonuç, güvenilir tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmeler kaliteyi yansıtır, son tüketici ürün kalitesini belirlemektedir. Dahası, işletme ihtiyacını sağlamada tedarikçi yeteneklerin, finansal performansı arttırmak için müşteri gereksinimlerine cevap vermede işletmeye esneklik sağlayabilirler (Ahire ve O' Saughnessy, 1998; Rao, Solis ve Raghunathan, 1999; Conca, Lopis ve Tari, 2004; Rahman ve Bullock, 2005). Ancak, diğer bazı çalışmaların bulguları performans üzerine tedarikçi yönetiminin pozitif etkisini desteklememektedir (Dow, Samson ve Ford, 1999; Powell, 1995; Sila ve Ebrahimpour, 2005). 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 akademik 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 görülmüş ve rekabet avantajı (ortalama üstü finansal performans) yaratılmasına etkisi aşağıda ele alınacaktır.

Yukarıda ele alınıp yorumlanan dört kalite yönetim uygulamalarına zıt olarak, mevcut çalışmanın bulguları iki kalite yönetim uygulaması olan süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması boyutları hakkında ciddi şüpheler çıkarmıştır. Daha spesifik olarak, keşfedici faktör analiz sonuçları, süreç yönetimi (standart emir/komuta, istatistiksel süreç kontrol teknikleri, süreçlerdeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler, önleyici teknik sistemler, vs.) ve kalite veri & raporlaması (hata, yanlış oranları, kontrol şemaları vs.) boyutlarını üretmemiştir. Bu sonuçlar, daha önce yapılan çalışmalardan olan Powell (1995), Samson ve Terziovski (1999), Sila ve Ebrahimpour (2005), ve Zehir ve Sadikoglu (2010) çalışmalarıyla tutarlıdır. Fakat, bu sonuçlar diğer bazı çalışmalarla çelişmektedir (Flynn, Schroeder, Sakakibara,

1995; Zu, Douglas ve Fredendall, 2008; Zu, 2009). Yukarıda bahsedilen çalışmalar arasında oluşan çelişkilerin nedeni ise kalite veri & raporlaması ve süreç yönetimi uygulamaları, diğer kalite yönetimi uygulamaları (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, insan kaynakları yönetimi ve tedarikçi yönetimi) ve organizasyon performansı arasında vasıta olmaktadır.

Bu araştırma bulgularında vurgu yapılması gereken nokta, tek bir otel için kalite veri & raporlamanın ve süreç yönetimin finansal performansla ilişkilendirilmediğinden dolayı odaklanılmaması gerektiğini öneremeyiz. Ancak, otel işletmesinin faaliyetlerine devam etmesi için gerekli olup fakat doğrudan firmanın finansal performansını güçlü bir şekilde iyileştirmeyen zayıf iki faktör oldukları söylenebilir (Samson ve Terziovski, 1999). Bunlara ilave olarak, işletme müdürlerin firmanın finansal performansını gerçekten iyileştiren kalite yönetimi uygulamalarının hangilerinin olduğunu bilmemelerinden dolayı gerçekten faydalı kalite yönetim uygulamalarında (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, insan kaynakları yönetimi, tedarikçi yönetimi) bu iki kalite yönetim uygulamasını (süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması) yanlış şekilde uyguluyor olabilirler (Dale, 2003).

Burada bahsetmeye gerekli diğer bir konu, kalite performansı mevcut çalışmada ölçülmeyen bir kavram ve konudur. Bu çalışmada kalite yönetiminin finansal performansı üzerine etkisi incelenmektedir.

Özet olarak, bu çalışmanın sonuçları belirli kalite yönetimi uygulamalarının (üst yönetim liderliği, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılığı ve tedarikçi yönetimi) uygulandığı zaman doğrudan finansal performansı iyileştirirken, diğer kalite yönetim uygulamaları (süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması) otel işletmesinin faaliyetlerini devamı için gerekli kalite uygulamalarıdır. Fakat, diğer kalite yönetim uygulamaları (süreç yönetimi ve kalite veri ve raporlaması) otel finansal performansını pozitif olarak artırmak için yeterli değildir (Samson ve Terziovski, 1999). Bu iki kalite yönetimi, firma performansını iyileştirilmesinde dolaylı şekilde etkileyebilirler (Flynn, Schroeder, Sakakibara, 1995; Easton ve Jarell, 1998; Zu, Douglas ve Fredendall, 2008; Su vd., 2008; Zu, 2009). Bir sonraki bölümde kalite yönetim uygulamaların rekabet avantajı üzerine etkisi incelenecektir.

### 3.2.2. Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajına Etkisi

Hangi kalite yönetim uygulamaları otel işletmelerin diğer otel işletmeleri üzerine rekabet avantajı sağladığını belirlemek için, ortalama üstü finansal performans (rekabet avantajı) ve ortalama altı finansal performans olmak üzere iki modelde karşılaştırılmıştır. Bu iki model regresyon analizinde test edilmiştir. Birinci modelde, kalite yönetiminin işgören tatmini üzerine etkisi araştırılmıştır. İkinci modelde, kalite yönetiminin maliyet üzerine etkisi araştırılmıştır. Her iki modelde, kalite yönetimi uygulamalarının ortalama üstü finansal performans (rekabet avantajı) ve ortalama altı finansal performansıyla analiz edilmiştir. Bu analizin amacı, standartlaşmış katsayılar beta ve anlamlılık düzeylerindeki farklılıklar incelenmiştir. Diğer bir değişle, hangi standartlaşmış katsayılar beta (kalite yönetim uygulamaları) değerleri rekabet avantajı oluşturduğuna bakılmıştır.

İki modelin rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı konusunda (ortalama üstü ve ortalama altı finansal performans arasındaki farklılıklar) ayrı bir şekilde analiz edilmiştir. Birinci modelde, kalite yönetiminin iş tatmini üzerine etkisine bakılmıştır. Bu incelemede, mevcut çalışma kalite yönetimi uygulamalarının (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) işgören tatmini üzerine doğrudan pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Müşteri odaklılığı hariç, diğer üç kalite yönetimi uygulaması (üst yönetim liderliği, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) ortalama üstü ve ortalama altı işgören tatmini üzerine hem doğrudan, pozitif ve anlamlı etki gösterdiklerinden dolayı otel işletmeleri için rekabet avantajı yaratmaktadır. Sadece müşteri odaklılığın işgören tatmini (ortalama altı işgören tatmini: standartlaşmış katsayılar beta: 0,541 ve  $P < 0,000$ , ortalama üstü işgören tatmini: standartlaşmış katsayılar beta: 0,498 ve  $P < 0,498$ ) üzerine pozitif ve anlamlı etkisi olmasına rağmen, ortalama üstü işgören tatmini ortalama altı işgören tatmininden azalan bir farklılık söz konusudur.

Yukarıda bahsedilen müşteri odaklılığının işgören tatmini üzerine pozitif ve anlamlı etki sağlaması fakat ortalama üstü işgören tatmininde müşteri odaklılığının bu azalan farklılık rekabet avantajı sağlamasındaki rolünde şüphe yaratmıştır. Bu ortaya çıkan sonuca açıklama olarak, oteller, performans düzeyleri ne olursa olsun,

ister ortalama üstü, ister ortalama altı olsun, müşteri odaklılığın uygun şekilde uygulanması kalite yönetimindeki başarıda önemini kabul etmektedirler. Bundan dolayı, analizde müşteri odaklılığının doğrudan pozitif ve anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır. Yukarıdaki açıklamaya ilave olarak, müşteri odaklılığının ortalama üstü performansa (rekabet avantajı) pozitif ve anlamlı fakat azalan etkiye sahip olmasına diğer bir açıklama olarak, işgören yeterli şekilde tatmin edilmediği takdirde veya organizasyonun yüksek oranda yetenekli işgören devrine sahip ise işgörenler kolayca kaybedilmektedirler (Ton ve Huckman, 2008). Buda, organizasyon performansını düşürebilir. Çünkü, konaklama sektörü geleneksel olarak yüksek oranda işgören devrine muzdariptir (Hinkin ve Tracey, 2000; Cleveland vd., 2007).

Bunlara ilave olarak, araştırmada resort otellerin katılım sayısının fazla olması ve resort otellerin (ultra) her şey dahil sistemiyle çalışmaları dolayısıyla, otel işletmeleri toplam girdi ve toplam çıktı maliyetleri daha fazla önem arz etmektedir. Bu noktada, diğer kalite yönetim uygulamaları olan üst yönetim liderliği, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin ortalama üstü performansta (rekabet avantajı) pozitif ve anlamlı etkisi anlaşılmaktadır.

İkinci modelde, kalite yönetimi uygulamalarının maliyet ortalama üstü ve ortalama altı performansı rekabet avantajı açısından yorumlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde, kalite yönetimi uygulamaları ve ortalama üstü (rekabet avantajı) ve ortalama altı maliyet performansında güçlü etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu güçlü etki ilişkisinin, her bir kalite yönetimi uygulamasının ortalama üstü maliyet performansın ortalama altı maliyet performansından yüksek çıkmıştır. Sadece insan kaynakları yönetimin ortalama altı maliyet performansı negatif (standartlaşmış katsayılar beta: -0.136) ve anlamsız ( $P < 0.139$ ) çıkmıştır. Maliyet performansın otel işletmeleri açısından ampirik olarak önemi kanıtlanmış olmaktadır.

Bu önemin muhtemel bir açıklaması, maliyet performansı, özellikle resort otellerin 2015 ve 2016 sezonlarında maruz kaldığı konjektürel durumlardan (Rusya Krizi, Avrupa'nın kendi ekonomik ve siyasi nedenlerden dolayı talep daralması sonucu Charter uçuşlarını azaltmaları) dolayı rekabet edebilme, hatta yaşamlarını

sürdürebilme noktasında aldıkları küçülme politikaları maliyet konusunda daha fazla önem kazandırmıştır.

Her iki model incelendiğinde, mevcut araştırmanın en önemli bulgusu kalite yönetimi uygulamalarından üst yönetim liderliği ve tedarikçi yönetimi hem ortalama üstü (rekabet avantajı) işgören tatmini ve maliyet performansında hem de ortalama altı işgören tatmini ve maliyet performanslarında rekabet avantajı göstergesi olarak pozitif ve anlamlı farklılık göstermişlerdir. Daha detaylı olarak, araştırma bulguları üst yönetim liderliğinin ortalama üstü işgören tatmini performans üzerine pozitif ve anlamlı (standartlaşmış katsayılar beta: 0,372 ve  $P < 0,000$ ) etkiye sahiptir. Aynı zamanda, üst yönetim liderliğinin ortalama üstü maliyet performansı da pozitif ve anlamlı (standartlaşmış katsayılar beta: 0,500 ve  $P < 0,000$ ) olarak araştırmada bulunmuştur. Buna benzer olarak, tedarikçi yönetimi ortalama üstü (rekabet avantajı) işgören tatmini performans üzerine pozitif ve anlamlı (standartlaşmış katsayılar beta: 0,584 ve  $P < 0,000$ ) etkiye sahiptir.

Diğer taraftan, araştırma bulguları üst yönetim liderliğinin ortalama altı işgören tatminini pozitif ve anlamlı (standartlaşmış katsayılar beta: 0,270 ve  $P < 0,000$ ) ve üst yönetim liderliğinin ortalama altı maliyet performansını da pozitif ve anlamlı (standartlaşmış katsayılar beta: 0,397 ve  $P < 0,000$ ) olarak bulmuştur. Tedarikçi yönetimi uygulaması da buna benzer olarak ortalama altı işgören tatmini performansını pozitif ve anlamlı (standartlaşmış katsayılar beta: 0,508 ve  $P < 0,000$ ) ve tedarikçi yönetimin ortalama altı maliyet performansını da pozitif ve anlamlı (Standartlaşmış Katsayılar Beta: 0,164 ve  $P < 0,045$ ) olarak bulmuştur.

Yukarıdaki sonuçlar gösteriyor ki; üst yönetim liderliğinden destek alan ve aynı zamanda tedarikçilerle iyi ilişkiler ve uzun dönemli sözleşmeleri olan oteller, doğrudan rekabette oldukları otellere üzerine rekabet avantajı sağlayabilirler. Daha spesifik olarak, kalite yönetimi literatürü kalite yönetiminin başarılı olması için üst yönetim liderliğinin önemine vurgu yapmıştır (Ahire ve O'Shaughnessy, 1998; Beer, 2003; Yang vd., 2008). Bu mevcut çalışma, üst yönetim liderliği, tedarikçi yönetimiyle birlikte sadece otel finansal performansı iyileştirmekle kalmıyor aynı zamanda doğrudan olarak rekabet içinde oldukları diğer otellere üstünlük sağlayarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Daha spesifik olarak, oteller, kalite uygulamalarını

uygulamak için gerekli finansal kaynakları sağlayıp, hedeflenen zaman çizelgesi çerçevesinde başarılabilir ve ölçülebilecek hedefler için kalite politikalarını oluşturan üst yönetimi etkin olan oteller, doğrudan rekabette oldukları oteller üzerine rekabet avantajı sağlarlar. Otel üst yönetimin rekabet avantajına katkılarına ilave olarak, güvenilir tedarikçilerle iyi ilişkiler ve uzun dönemli sözleşmeleri olan otellere rekabet açısından avantaj sağladığını mevcut çalışma göstermektedir.

### 3.3. BÖLÜM ÖZETİ

Bu bölüm, iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda, kalite yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisinin araştırma bulguları detaylı olarak sunulmuştur. İkinci kısımda ise; birinci kısımda elde edilen bulguların kalite yönetimi alanında yapılmış akademik çalışmalar ışığında yorumlanması yer almıştır.

Sırasıyla, tanımlayıcı istatistikler (ön analiz, eksik veri, uç değerler ve normallik gibi) keşfedici faktör analizi için gerekli şartların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Bu kontrolden sonra, keşfedici faktör analiziyle literatürden belirlenen altı kalite yönetimi uygulamalarından (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kalite veri & raporlaması ve süreç yönetimi) dört uygulamayı (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) keşfetmiştir. Sonra, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin anlaşılmasını arttırmak için yapılan araştırmanın farklı sonuçları yorumlanmıştır. Birinci olarak, finansal performans üzerine kalite yönetimin etkisini araştıran modelin sonuçları tartışılıp, dört kalite yönetim uygulamaların (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) otel finansal performans üzerine pozitif etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Bu sonuçlar, mevcut çalışmanın kuramsal çerçevesiyle uyumludur. İkinci olarak, mevcut çalışma daha ileri giderek kalite yönetimin rekabet avantajı üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları gösterdi ki; üst yönetim liderliği ve ilave olarak ta tedarikçilerle iyi ilişkileri olan oteller, sadece diğer kalite yönetim uygulamalarını başarıyla uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda üst yönetim liderliği düşük ve tedarikçilerle zayıf ilişkileri olan oteller üzerine de rekabet avantajına sahiptirler.

## SONUÇ

Bu bölüm, kalite yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisini araştıran bu tezin sonucunu ve bilim dünyasına katkısı aşağıda tartışılmıştır. Sonra, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalar için bazı alanlar önerilmiştir.

Bu doktora tezi rekabet avantajı üzerine kalite yönetiminin etkisini ampirik olarak araştırmıştır. Bu temel amacı başarmak için, araştırmanın diğer amaçları belirlenmiştir. Bu diğer amaçlar; araştırma kuramı (kalite yönetimi ve rekabet avantajı) için araştırma tanımların geliştirilmesi, kalite yönetiminin boyutsal yapısının test edilmesi, hangi kalite yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı sağladığı, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması sağlamak için mevcut çalışmanın bulguları (benzerlikleri ve farklılıkları) daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılarak belirlenmiştir.

Bu çalışma, Türkiye’ de dört ve beş yıldızlı otellerde kalite yönetiminin rekabet avantajı üzerine etkisini incelemiştir. Kalite yönetimi son 50 yılda oldukça ilgi odağı olmuştur. Kaynak tabanlı yaklaşımın (RBV) rekabet avantajına göre, kalite yönetimi taklit edilmesi zor ve en önemli rekabet avantajı kaynağıdır (Rumelt, 1984). İşletme performansını iyileştirmede ve rekabet avantajı sağlamada kalite yönetimin önemli kuramsal rolüne rağmen, sadece birkaç ampirik çalışmalar hizmet sektörü alanında yapılmıştır. Özellikle konaklama sektöründe bu ampirik çalışmaların yokluğu görülmektedir. İşletme performansı ve rekabet avantajı üzerine yapılan çalışmalar arasında, kalite yönetimi kuramını oluşturan ve rekabet avantajı yaratan kalite yönetimi uygulamalarının boyutsal yapısı ve kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin doğrudan olup olmadığı hakkında bir belirsizlik mevcuttur. Bu belirsizliğin, kalite yönetimi ve rekabet avantajını ölçmek için kullanılan boyutlardaki farklılıklardan ve/ya veri analiz tekniklerindeki farklılıklardan kaynaklanabilir.

Bu nedenle, ölçülebilir bir kavrama dönüştürülmesindeki ilk adım kavramsal bir tanım sağlanmasıdır. Mevcut çalışma, hem kalite yönetimi hem de rekabet avantajı için kavramsal bir tanım bulmak veya önermek için literatür taraması yaparak başlamıştır. Kalite yönetiminin tanımı ISO 9000 tanımından şu şekilde

adapte edilmiştir: “bir işletme müşterilerin ve diğer paydaşların sürekli değişen gereksinimlerini devamlı karşılayan öz nitelikler seti olan bir kalite durumunu başarmak için bir işletmeyi yöneten ve kontrol eden uygulamalardır”. Rekabet avantajı, işletmenin kendi endüstrisinde işletmenin rakipleriyle karşılaştırıldıklarında ortalama üstü performans başarması olarak tanımlanmaktadır.

Bundan sonra, literatürde kalite yönetimi uygulamaları ve bunların rekabet avantajı üzerine etkisi arasındaki ilişkiyi göstermek için daha önce yapılmış çalışmalardan kuramsal çerçeve geliştirilmiştir. Böylece, okuyucu kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki kuramsal ilişkiyi daha iyi anlayabilir. Bu kuramsal çerçeve araştırmayı yönlendirip, hangi değişkenlerin ölçüleceğini ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkinin test edileceği belirlenmiştir (Bakınız Bölüm I).

Bölüm II (Araştırma Yöntemleri) başlangıcında, kalite yönetimi ve rekabet avantajı dahil olmak üzere çıktıları arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar titiz bir şekilde incelenmiştir. Bu literatür araştırma süreci, kalite yönetiminin ölçülmesi için literatürde çok yaygın olarak kullanılan altı potansiyel boyut ortaya çıkarmıştır: üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması boyutlarıdır. İlave olarak, mevcut çalışma rekabet avantajını ölçmek için iki gösterge olarak ortalama üstü işgören tatmini ve ortalama üstü maliyet performansını kullanmıştır.

Bu çalışmada, veriler, kalite yönetiminin rekabet avantajı üzerine etkisini test etmek için Türkiye’ de 290 dört ve beş yıldızlı otelden anket çalışmalarıyla elde edilmiştir. Bu 290 anketin 15 tanesi e-mail ile doğrudan elde edilmiştir. Araştırma anketlerin geri dönüşlerin düşük olması nedeniyle, değişik bir taktik izlenip, önce otel işletmelerin genel müdürleri aranıp, sonra araştırma anketlerin tekrar e-mail ile otel genel müdürlerine gönderilmiştir. Bu izlenen yol ile ilave 275 (7 geçersiz anket dahil edilmemiştir.) geçerli anket edilip, mevcut araştırmada analizinde kullanılan 290 ankete ulaşılmıştır.

Mevcut araştırma modeli test edilmeden önce, kalite yönetiminin boyutsal yapısı incelenmiştir. Kalite yönetimini ölçmek için kullanılan bütün göstergelerle SPSS programında keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi

kullanılarak, önerilen altı kuramsal kalite yönetim boyutların (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi ve kalite veri & raporlaması) sayısı analiz sonucunda dört kalite yönetimi boyutuna (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) indirgenmiştir. Bilindiği gibi, keşfedici faktör analizi belirli bir ölçümde mevcut faktörleri ve ayrıca her bir faktör üzerine en yüksek ağırlığı olan maddeleri belirleyebilir. Keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra, araştırma verileri kuramsal altı kalite yönetimi boyutunu teyit etmek için teyit edici faktör analizi tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda, kuramsal çerçevede belirlenen dört kalite boyutu teyit edildiği için, keşfedici faktör analizi sonuçları geçerli sayılmıştır. Keşfedici faktör analiz ile elde edilen kalite yönetimi boyutu (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi) kalite yönetiminin tek boyutlu kuram olmadığını doğrulamıştır. Kalite yönetiminin çok boyutluluk doğrulaması, diğer bazı çalışmalarla çelişmektedir (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995; Prajgo ve Brownl, 2004; Terziovski, 2006; Su vd., 2008). Bu sonuç, kalite yönetiminin yapısal boyutu hakkında netliğin olmamasından kaynaklanan sorunları çözmede yardımcı olacaktır.

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 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 (Flynn, Schroeder ve Sakakibara, 1995; Easton ve Jarell, 1998; Kaynak, 2003; Su vd., 2008; Zu, 2009).

Bu çalışma, ayrıca, rekabet avantajı üzerine kalite yönetiminin etkisini (ortalama üstü finansal performansı) araştırmıştır. Otel işletmelerinden iki grup (ortalama üstü finansal performans ve ortalama altı finansal performans ile), hangi kalite yönetim uygulamalarının rekabet avantajı yarattığını belirlemek için birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Araştırmanın ampirik analizi, üst yönetim liderliği ve güvenilir tedarikçilerle iyi ilişkileri olan oteller hem diğer kalite yönetimi uygulamalarını başarıyla uygulaması hem de rekabet halinde oldukları düşük üst yönetim liderliğine ve tedarikçilerle zayıf ilişkilere sahip oteller üzerine rekabet avantajına sahip olduğunu göstermiştir. Diğer bir deyişle, eğer otel genel müdürleri güçlü üst yönetim liderliği ve tedarik yönetimi desteği olmadan belli kalite yönetimi uygulamalarını seçerlerse (örneğin, müşteri odaklılığı ve insan kaynakları yönetimini), kalite yönetimi otelin rekabetçilerine karşı rekabet avantajı geliştirmesinde etkili olmayabilir.

Bu çalışmanın literatüre temel katkısı (rekabet avantajın stratejik kaynakları ve daha spesifik olarak, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkisi), hangi kalite yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı sağladığını belirlemek için otel işletmelerin rekabet avantajı üzerine kalite yönetiminin etkisini araştıran ampirik bir araştırma ortaya koyarak başarılmıştır. Bu çalışmanın katkıları üç alanda değerlendirilmiştir. Bunlar; kuramsal (kalite yönetimi/rekabet avantajı kuramları), araştırma yöntemleri ve uygulama düzeyleri olarak (otel genel müdürlerine ampirik kanıtlar sunulması) araştırma katkıları ele alınmıştır.

Bu çalışma, hem kalite yönetimi kuramına hem de kalite yönetim araştırmacılarına katkıları içermektedir. Mevcut çalışma, kalite, kalite yönetimi ve rekabet avantajını eleştirel olarak değerlendirip, çalışma için uygun kavramları (kalite, kalite yönetimi ve rekabet avantajı) seçerek oluşturmuştur.

Birçok çalışmalar kalite yönetimi ve işletme performansın farklı uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ancak, rekabet avantajı üzerine kalite yönetiminin etkisini araştıran çalışmaların eksikliği (özellikle konaklama sektörü) literatürde mevcuttur. Mevcut çalışma, kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkinin bilgisini arttırmak için mevcut kalite yönetimi araştırmalarına daha fazla

kanıt ve bulgu katkısında bulunmuştur. İlave olarak, bu çalışma otel işletmelerin hem finansal performanslarını iyileştirmek hem de rekabetçilerine karşı rekabet avantajı sağlanmak için hangi kalite yönetimi uygulamalarının belirlenmesinde katkı sağlamaktadır. Dahası, önerilen kuramsal çerçeve kalite yönetimi ve finansal performans (rekabet avantajı) arasında doğrudan veya dolaylı ilişkilerin anlaşılmasında katkı sağlamaktadır. Bu çerçeve, benzer araştırmalarda kullanılabilir.

Araştırmada kalite yönetimi kuramının boyutlarının belirlenmesinde birçok istatistik teknik (alpha katsayısı ve keşfedici faktör analizi) kullanılmıştır. Çünkü, alpha katsayısı ve keşfedici analizi araştırma kuramın boyutsal yapısını test etmek için kullanılmıştır. Bu çalışma özellikle keşfedici faktör analizini kullanarak kalite yönetiminin çok boyutluluğunu ortaya çıkarmıştır. Daha spesifik olarak, kuramsal çerçevede belirlenen boyutların, araştırma veri analizine dayanarak kalite yönetimi boyutlarının faktör olarak belirlenmesini sağlamıştır. Bu keşfedici faktör analiziyle birlikte, kuramsal çerçevede belirlenen faktörleri teyit edilmesi için teyit edici faktör analizi kullanılmıştır. Fakat araştırma kuramsal çerçevesindeki altı kalite yönetim boyutunu teyit etmediği için keşfedici faktör analiz sonuçları değerlendirilmeye alınmıştır. İlave olarak, kalite yönetim ve rekabet avantajı arasında ilişkinin araştırılması için 290 otel işletmesinin anketlere katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu sayıda, araştırma örnekleme için olduğundan fazla yeterli olduğunu göstermektedir.

Dahası, araştırmada çoklu grup analiz teknikleri kullanarak, ortalama üstü performans otelleri (rekabet avantajı) ve ortalama altı performans otelleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. Aynı zamanda, hangi beta katsayısı anlamlı farklılığa neden olduğuna bakılmıştır. Diğer bir deyişle, hangi beta katsayıları kalite yönetimi uygulamalarında rekabet avantajı yarattığı incelenerek, araştırmacının kalite yönetimi uygulamaları ve rekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkiyi belirlemede etkili olmuştur. Son olarak, bu çalışma kalite yönetimini ve rekabet avantajını ölçmek için geçerli ve güvenilir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek diğer çalışmalarda da tekrarlanabilir.

Bu çalışmanın bulguları hangi kalite yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı yarattığını açıklayan kanıtlar sağlamıştır. Özellikle, otel işletmesinin rekabet

avantajı üzerine anlamlı etkiye sahip kalite yönetimi uygulamalarına kaynakların ayrılması konusunda otel genel müdürlerin karar vermesine yardımcı olacaktır. Daha spesifik olarak, otel genel müdürleri için bu çalışma, belli kalite yönetimi uygulamaların sadece otel finansal performansı iyileştirdiğini göstermesi değil, aynı zamanda otellerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağladığını gösteren güvenilir kanıtlar sunmaktadır. Bu çalışma, otel genel müdürlerine kalite yönetimi uygulamalarından olan üst yönetim liderliği, müşteri odaklılığı, tedarikçi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının otel finansal performansını iyileştirdiği kanıtını vermiştir. İlave olarak, sonuçlar otel üst yönetim liderliği ve tedarikçi yönetimin sadece başarılı olarak diğer kalite yönetimi boyutlarının uygulanmasını değil aynı zamanda düşük üst yönetim liderliği ve güvenilir tedarikçilerle zayıf ilişkileri olan otellere karşı rekabet avantajı kazandırmaktadır. Diğer bir deyişle, eğer otel genel müdürleri güçlü üst yönetim desteği ve güvenilir tedarikçilerle uzun dönemli antlaşmaları olmadan kalite yönetimi uygulamalarını (örneğin, müşteri odaklılığı, insan kaynakları yönetimi) seçerlerse, kalite yönetimi otellerin rekabetçileri arasında rekabet avantajı geliştirmesinde etkili olmayabilir.

Diğer taraftan, bu çalışmanın sonuçları bazı kalite yönetimi uygulamalarının kullanımı (süreç yönetimi ve kalite veri ve raporlaması) açısından otel genel müdürleri için şüphe uyandırmıştır. Bu kalite uygulamaları, otel fonksiyonlarını yerine getirilmesinde birçok faydaları bulunmaktadır (Samson ve Terziovski, 1999). 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.

Son olarak, bu çalışmanın sonuçları Türkiye’de konaklama sektöründe küresel rekabetçiliği arttıracak ölçümleri geliştirmek için T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığına fırsat vermede değerli olabilir.

Mevcut çalışma, rekabet avantajı (ortalama üstü finansal performans) üzerine kalite yönetiminin etkisini araştırmıştır. Ancak, kalite yönetiminden hariç diğer faktörler işletmenin finansal performansını etkileyebilir ve işletmeye rekabet avantajı sağlayabilir. Bunu örnek olarak etkili pazarlama stratejileri (Jocumsen, 2002), işletme itibarı (Flat ve Kowalczyk, 2008), marka değeri (Gordon, Calantone ve Benedetto, 1993), hammaddeye sahiplik, ucuz maliyetle üretim, dağıtım sistemleri ve üretim kapasitesi (Porter, 1985), finansal yapı ve sermayeye ulaşım ve stratejik ittifaklar (Culpan, 2008) verilebilir.

Burada göz önüne alınması gereken nokta şudur; ceteris paribus varsayımına göre, araştırmacı mevcut çalışma için kullanılan kalite yönetiminden hariç bütün bağımsız değişkenleri sabit tutmuştur. Böylece, bağımlı değişken olan rekabet avantajı üzerine tek bağımsız değişkenin (kalite yönetimi) etkisi araştırılmıştır.

Mevcut çalışmada kalite performansı ölçülmeyen kavram olarak tutulmuştur. Kalite yönetiminin rekabet avantajı üzerine etkisi (ortalama üstü finansal performans ölçülerek) araştırılmıştır.

Bu çalışma, ayrıca, anket araştırmasında yaygın olan sınırlılıktan müzdariptir. Mevcut 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, mevcut araştırma anket araştırmasıyla anketler yapılmış olup, belli bir zaman diliminde veriler toplanmıştır. Bu sınırlılığı aşmak için boylamsal (longitudinal) araştırma dizaynı kullanılarak kalite yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkiler test edilmesi gereklidir.

Mevcut çalışma Türkiye’de dört ve beş yıldızlı otelleri araştırmıştır. Bu nedenle, bundan sonraki araştırmalar bir, iki ve üç yıldızlı otellerde kalite yönetiminin nasıl finansal performansa ve rekabet avantajına 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 rekabet araştırması üzerine nedensel etkisini test etmek için kullanılabilir.

## KAYNAKÇA

**AGUS**, Ariwati ve Ridzuen M. **SAGIR** (2001). “The structural relationships between total quality management, competitive advantage and bottom line financial performance: an empirical study of Malaysian manufacturing companies”, **Total Quality Management**, 12, 1018–1024.

**AHIRE**, Sanjay. L. (1996). “An empirical investigation of quality management in small firms”, **Production and Inventory Management Journal**, 37 (2), 44-50.

**AHIRE**, Sanjay L. ve Paul **DREYFUS** (2000). “The impact of design management and process management on quality: An empirical examination”, **Journal of Operations Management**, 18(5), 549-575.

**AHIRE**, Sanjay L., Damodar Y. **GOLHAR** ve Matthew. A. **WALLER** (1996). “Development and validation of TQM implementation constructs”, **Decision Sciences**, 27(1), 23–56.

**AHIRE**, Sanjay L.ve K.C. O’**SHAUGHNESSY** (1998). “The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry”, **International Journal of Quality Science**, 3 (1),5–37.

**AKBABA**, Atilla (2006). “Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel inTurkey”, **International Journal of Hospitality Management**, 25 (2), 170-192.

**BARKER**, Katherine J. ve Charles R. **EMERY** (2006). “The Effect of TQM factors on financial and strategic performance: An empirical test using manufacturing firms”, **Academy of Strategic Management Journal**, 5, 39-59.

**BARNEY**, Jay (1986). “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, **Management Science**, 32 (10), 1231-1241.

**BARNEY**, Jay (1991). “Firm Recourses and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17, 99-120.

**BARNEY**, Jay (2001). “Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes”, **Academy of Management. Academy of Management Review**, 26(1), 41-56.

**BARRINGTON**, Melvin N. ve Michael D. **OLSEN** (1987). “Concept of service in the hospitality industry”, **International Journal of Hospitality Management**, 6 (3), 131-138.

**BARROWS**, Clayton W. ve Tom **POWERS** (2009). **Introduction to the Hospitality Industry**, Canada: John Wiley & Sons.

**BEAUMONT**, N. ve A. S. **SOHAL** (1999). “Quality management in Australian service industries”, **Benchmarking: An International Journal**, 6 (2), 107-124.

**BEER**, Michael (2003). “Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation”, **Decision Sciences**, 34, 623–642.

**BELSON**, William A. (1986). **Validity in Survey Research**. Brookfield, VT: Gower.

**CARMELI**, Abraham ve Ashler **TISHLER** (2004). “The relationships between intangible organizational elements and organizational performance”, **Strategic Management Journal**, 25, 1257-1278.

**CARUNA**, Albert, Leyland **PITT** ve Michael **MORRIS** (1995). “Are there excellent service firms and do they perform well?”, **The Service Industries Journal**, 15(3), 243-256.

**CHACKO**, Harsha E. (1998). “Designing a seamless hotel organization”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 10(4), 133-138.

**CHOW-CHUA**, Claire, Mark **GOH** ve Tan B. **WAN** (2003). “Does ISO 9000 certification improve business performance?”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 20, 936–953.

**CLEVELAND**, Jeanette N., John W. **O’NEILL**, Jodi L. **HIMELRIGHT**, Michelle M. **HARRISON**, Ann C. **CROUTERA** ve Robert **DRAGO** (2007). “Work and family issues in the hospitality industry: perspectives of entrants, managers, and spouses”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 31(3), 275-298.

**COLLIS**, David J. ve Cynthia. A. **MONTGOMERY** (1995). “Competing on resources: Strategy in the 1990”, **Harvard Business Review**, 73, 118-128.

**COLLIS**, Jill ve Roger **HUSSEY** (2003). **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**, Palgrave: Macmillan.

**CONCA**, Francisco J., Juan **LOPIS** ve Juan J. **TARI**, (2004). “Development of a measure to assess quality management in certified firms”, **European Journal of Operational Research**, 156, 683–697.

**COOPER**, Donald R. ve Pamela.S. **SCHINDLER** (1998). **Business Research Methods**, 6. Baskı, New York: McGraw-Hill.

**CORBETTA**, Piergiorgio (2003). **Social research, theory, methods and technique**, London: Sage.

**CRESWELL**, John (1994). **Research design: qualitative & quantitative approaches**, CA: Thousand Oaks: Sage Publications.

**CROMPTON**, John L. ve Kelly J. **MACKAY** (1989). “Users’ perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs”, **Leisure Sciences**, 4, 367-375.

- CROSBY**, Philip (1979). **Quality is Free**, New York: McGraw Hill.
- CULPAN**, Refik (2008). “The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms. Management Revue”, **The International Journal of Management Studies**, 19(1-2), 94-105.
- DALE**, Barrie G. (2003). **Managing Quality**, Oxford: Blackwell.
- DAY**, George (1984). **Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage**, St. Paul MN: West Publishing.
- DAY**, George ve Robin WENSLEY (1988). “Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive advantage”, **Journal of Marketing**, 52, 1-20.
- DE CERIO MERINO-DIAZ**, Javier (2003). “Quality management practices and operational performance: Empirical evidence for Spanish industry”, **Internatrional. Journal of Production Research**, 41, 2763-2786.
- DELERY**, John E. ve Harold D. DOTY (1996). “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions”, **Academy of Management Journal**, 39(4), 802-35.
- DEMING**, Edwards W. (1982). **Quality, Productivity and Competitive Position**, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge. MA.
- DOUGLAS**, Alex ve David GLEN (2000). “Integrated management systems in small and medium enterprises”, **Total Quality Management**, 11(4-6), 686-690.
- DOUGLAS**, Thomas ve William Q. JUDGE (2001). “Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration”, **Academy of Management Journal**, 44, 158–169.
- DOW**, Douglas, Danny SAMSON ve Steve FORD (1999). “Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?”, **Production and Operations Management**, 8 (1),1-27.
- EASTON**, George S. ve Sherry L. JARRELL (1998). “The effects of total quality management on corporate performance, an empirical investigation”, **Journal of Business**, 71, 253–307.
- EBRAHIMPOUR**, Maling ve Barbara E. WITHERS (1992). “Employee involvement in quality improvement: acomparison of American and Japanese manufacturing firms operating in the US”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, 39(2), 142-148.
- ELSHAER**, Ibrahim A. ve Marcjanna, M. AUGUSTYN (2016). “Testing the dimensionality of quality management construct”, **Total Quality Management & Business Excellence**, 27(4), 353-367.

**ERDOĞAN**, İrfan (1998). **SPSS Kullanım Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri**, Ankara: Emel Matbaası.

**FEIGENBAUM**, Armand V. (1951). **Quality control: Principles, practice, and administration**, New York: McGraw Hill.

**FENG**, Jiang, Daniel I. **PRAJOGO**, Kay C. **TAN** ve Amrik S. **SOHAL** (2006). "The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations", **European Journal of Innovation Management**, 9(3), 269-278.

**FENING**, Fred A., G. **PESAKOVIC** ve Pesi **AMARIA** (2008). "Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 25 (7), 694-708.

**FIELD**, Andy (2006). **Discovering Statistics Using SPSS**. 2. Baskı, London: Thousand Oaks.

**FLATT**, Sylvia ve Stanley **KOWALCZYK** (2008). "Creating competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation", **Advances in Competitiveness Research**, 16, 13-30.

**FLINT**, Gerard D. (2000). "What is the Meaning of Competitive Advantage?", **Advances in Competitiveness Research**, 8, 121-129.

**FLOOD**, Robert L. (1993). **Beyond TQM**, England: John Wiley & Sons.

**FLYNN**, Barbara B., Roger G. **SCHROEDER** ve Sadao **SAKAKIBARA** (1995). "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", **Decision Sciences**, 26, 659-691.

**FORKER**, L.B. (1997). "Factors affecting supplier quality performance", **Journal of Operations Management**, 15(4), 243-269.

**FORZA**, Ciptiano ve Roberto **FLIPPINI** (1998). "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model", **International Journal of Production Economics**, 55, 1-20.

**FYNES**, Brian ve Chris **VOSS** (2001). "A path analytic model of quality practices, quality performance and business performance", **Production and Operations Management**, 10(4), 494-513.

**GARVIN**, David A. (1984). "What does "product quality" really mean?", **Sloan Management Review**, 26(1), 25- 43.

**GARVIN**, David A. (1987). "Competing on the Eight Dimensions of Quality", **Harvard Business Review**, 65(6), 101-109.

- GARVIN**, David A. (1988). **Managing Quality**. New York: The Free Press
- GORDON**, Geoffrey L., Roger J. CALANTONE & Anthony C. di BENEDETTO (1993). "Brand equity in the business-to-business sector: An exploratory study", **Journal of Product and Brand Management**, 2(3), 4-16.
- HAFEEZ**, K., N.MALAK ve H. ABDELMEGUID (2006). "A Framework for TQM to Achieve Business Excellence", **Total Quality Management & Business Excellence**, 17(9), 1213-1229.
- HARRINGTON**, Denis ve Gary AKEHURST (1996). "Service quality and business performance in the UK hotel industry", **International Journal of Hospitality Management**, 15 (3), 283-298.
- HENDRICKS**, Kevin B. ve Vinod R. SINGHAL (1997). "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance?: Empirical evidence from firms that have won quality awards", **Management Science**, 43(1), 1258-1274.
- HILL**, Charles W. ve Gareth R. JONES (1992). **Strategic Management Theory, An integrated approach**, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- HILL**, Charles W. (1988). "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework", **Academy of Management Review**, 13 (3), 401-412.
- HOLMLUND**, Maria (2007). "Suggesting and Comparing Different Scopes on Quality Management: Production, Service, Relationship, and Network", **Total Quality Management & Business Excellence**, 18(8), 847-859.
- HOYLE**, David (2007). **Quality Management Essentials**, UK: Elsevier Limited.
- HUNTER**, John E. ve David W. GERBING (1982). "Unidimensional Measurement, Second Order Factor Analysis, and Causal Models", **Research in Organization Behavior**, 4(1), 267-320.
- IAROSSE**, Giuseppe (2006). **The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting, Results, and Influencing Respondents**, London: World Bank Publications.
- ISHIKAWA**, Kaoru ve D. J. LU (1985). **What Is Total Quality Control?**, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliff.
- ISO 9000** (2005). **Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary**, Belgium: International Organization for Standardization.
- JACA**, Carmen ve Evangelos PSOMAS (2015). "Total Quality management Practices and Performance Outcomes in Spanish Service Companies", **Total Quality Management**, 206(9), 958-970.

**JOCUMSEN**, Graham (2002). “Marketing Strategies for Competitive Advantage”, **European Journal of Marketing**, 36 (1/2), 273-275

**JURAN**, Joseph M. (1951). **Quality Control Handbook**, New York: McGraw-Hill.

**JURAN**, Joseph M. (1974). **Quality Control Handbook**, New York: McGraw-Hill.

**JURAN**, Joseph M. (1988). **On Planning for Quality**, New York: Collier Macmillan.

**JURAN**, Joseph M. ve **GODFREY** (1999). **Quality Control Handbook**, New York: McGraw-Hill.

**KALAYCI**, Şeref (2005). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

**KANO**, N., **SERAKU**, F. **TAKAHASHI** ve **S. TSUJI** (1984). “Attractive quality and must-be quality”, **The Journal of the Japanese Society for Quality Control**, 14(2), 39-48.

**KARASAR**, Niyazi (2002), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.

**KAYNAK**, Hale (2003). “The relationship between total quality management practices and their effects on business performance”, **Journal of Operations Management**, 34 (2), 1-31.

**KAYNAK**, Hale ve Janet **HARTLEY** (2005). “Exploring quality management practices and high tech business performance”, **Journal of High Technology Management Research**, 16, 255–272.

**KAYNAK**, Hale ve Janet **HARTLEY** (2008). “A replication and extension of quality management into the supply chain”, **Journal of Operations Management**, 26(4), 468–489.

**KEMP**, Sid P. (2006). **Quality Management Demystified**, London: McGraw-Hill Companies.

**KIM**, Hyunjoon ve Zheng **GU** (2009). “Financial features of dividend-paying firms in the hospitality industry: A logistic regression analysis”, **International Journal of Hospitality Management**, 28, 359-366.

**LAKHAL**, L. (2009). “Impact of quality on competitive advantage and organizational performance”, **The Journal of the Operational Research Society**, 60(5), 637-645.

**LEE**, Kun-Chang ve Bong **CHOI** (2006). “Six sigma management activities and their influence on corporate competitiveness”, **Total Quality Management & Business Excellence**, 17(7), 893-911.

- LEE**, Seoki ve Woo G. **KIM** (2009). "EVA, refined EVA, MVA, or traditional performance measures for the hospitality industry", **International Journal of Hospitality Management**, 28(1), 439-445.
- LEFFLER**, Keith B. (1982). "Ambiguous Changes in Product Quality", **The American Economic Review**, 72(5), 956-967.
- LEONARD**, F. ve W. E. **SASSER** (1982). "The incline of quality", **Harvard Business Review**, September-October, 163-171.
- LEVITT**, Theodore. (1972). "Production-line approach to service", **Harvard Business Review**, 50 (5), 41-52.
- LEVITT**, Theodore (1972). "Production-line approach to management in the UK financial services: some findings from a survey in the Northeast of England", **Total Quality Management**, 11(1), 17-23.
- MADY**, Tawfik M. (2008). "Quality management practices: An empirical investigation of associated constructs in two Kuwaiti industries", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 26(3), 214-233.
- MALHOTRA**, Naresh (2010). **Marketing Research: An Applied orientation**, London:Pearson.
- MEI**, Amy W.O., Alison M. **DEAN** ve Christopher J. **WHITE** (1999). "Analyzing service quality in the hospitality industry", **Managing Service Quality**, 9(2), 136-143.
- MERINO-DIAZ**, Javier (2003). "Quality management practices and operational performance: empirical evidence for the Spanish industry", **International Journal of Production Research**, 41, 2763-2786.
- MILLER**, Robert L. ve John D. **BREWER** (2003). **The A-Z of Social Research: A Dictionary of Key Social Science Research Concepts**, 3. Baskı, London: Prentice Hall.
- MOONEY**, Ann (2007). "Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: what is the difference?", **Journal of Education for Business**, 83(2), 110-115.
- NACHMIAS**, C.F. ve D. **NACHMIAS** (2007). **Research Methods in the Social Sciences Study Guide**, New York:Worth Publishers.
- NAIR**, Anand (2006). "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and business performance-implications for quality management theory development", **Journal of Operations Management**, 24(6), 948-975.
- NANDA**, V. (2005). **Quality Management System Handbook for Product Development Companies**, Washington, D.C.: CRC Press.

- NELSEN**, Dave ve S. **DANIELS** (2007). "Quality glossary", **Quality Progress**, 40(6), 39-59.
- OAKLAND**, John S. (2003). **Total Quality Management: text with cases**, 3. Baskı, Great Britain: Butterworth Heinemann.
- OJASALO**, Jukka (2006). "Quality for the individual and for the company in the business-to-business market: concepts and empirical findings on trade-offs", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 23 (2), 162-178.
- O'SHANNASSY**, Tim (2008). "Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct", **Journal of Strategy and Management**, 1(2), 168-180.
- PARASURAMAN**, P. A., Valeria A. **ZEITHAML** ve Leonard L. **BERRY** (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", **Journal of Retailing**, 64(1), 14-40.
- PARVADAVARDINI**, S., N. **VIVEK**, ve S. R. **DEVADASAN** (2016). "Impact of Quality Management Practices on Quality Performance and Financial Performance: Evidence from Indian Manufacturing Companies", **Total Quality Management**, 27 (5), 507-530.
- PENROSE**, Edith (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**, New York: John Wiley
- PORTER**, Michael E. 1980. **Competitive Strategy**, USA: Free Press.
- PORTER**, Michael. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, USA: Free Press.
- PORTER**, Michael E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy", **Strategic Management Journal**, 12 (2), 289-317.
- PORTER**, Michael E. (1996). **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**, USA: Free Press.
- POWELL**, Thomas C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", **Strategic Management Journal**, 16, 15-37.
- PRAJOGO**, Daniel I. ve Amrik **SOHAL** (2003). "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: an empirical examination", **International Journal of Quality Reliability Management**, 20(8), 901-918.
- PRAJOGO**, Daniel I. ve Alan **BROWN**, (2004). "The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study", **The Quality Management Journal**, 11(1), 31-42.

**PRAJOGO**, Daniel I. ve Amrik SOHAL (2006). “The relationship between organization strategies, total quality management (TQM), and business performance – the mediating role of TQM”, **European Journal of Operational Research**, 168(1), 35–50.

**PUNCH**, Keith (2005). **Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches**, London: Sage Publications.

**QUAZI**, Hesan A. ve Samuel R. PADIBJO (1998). “A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 15(5), 489-508.

**QUAZI**, Hesan A., Julia JEMANGIN, Low W. KIT ve Chin L. KIAN (1998). “Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore”, **Total Quality Management**, 9(1), 35-55.

**RAHMAN**, Shams-ur (2001). “A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 18, 35-49.

**RAHMAN**, Shams-ur ve Philip BULLOCK (2005). “Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation”, **Omega**, 33, 73–83.

**RAO**, Subba S., Luis E. SOLIS ve T. S. RAGHUNATHAN (1999). “A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument”, **Total Quality Management**, 10 (7), 1047-1075.

**REEVES**, Carol A. ve David A. BEDNAR (1995). “Defining quality: Alternatives and implications”, **The Academy of Management Review**, 19(3), 419-446.

**RUBIO**, Doris, Marla BERG-WEGER ve Susan TEBB (2001). “Using structural equation modelling to test for multidimensionality”, **Structural Equation Modelling**, 8(4), 613-626.

**RUSSELL**, Gregory R. ve Morgan P. MILES (1998). “The definition and perception of quality in ISO-9000 firms”, **Review of Business**, 19(3), 13-16.

**RYALL**, Jeff ve Johan KRUITHOF (2001). **The Quality Systems Handbook**, Australia: Consensus Books.

**SAMSON**, Danny ve Mile TERZIOVSKI (1999). “The relationship between total quality management practices and operational performance”, **Journal of Operations Management**, 17, 393–409.

**SAPSFORD**, Roger ve Victor JUPP (2006). **Data Collection and Analysis**, 2. Baskı, London: Sage.

**SARAPH**, Jayant V., George P. BENSON ve Roger G. SCHROEDER (1989). “An instrument for measuring the critical factors of quality management”, **Decision Sciences**, 20(4), 810-829.

**SEAWRIGHT**, Kristie W. ve Scott A. YOUNG (1996). “A Quality Definition Continuum”, **Interfaces**, 26(3), 107-113.

**SEBASTIANELLI**, Rose ve Nabil TAMIMI (2002). “How product quality dimensions relate to defining quality”, **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 19(4), 442-453.

**SENCER**, Muzaffer (1989). *Toplum Bilimlerinde Yöntem*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

**SILA**, Ismail ve Maling EBRAHIMPOUR (2005). “Critical linkages among TQM factors and business performance”, **International Journal of Operations and Production Management**, 24, 1123–1155.

**SINGELS**, Jeroen, Gwenny RUEL ve Henny VAN DE WATER (2001). “ISO 9000 series certification and performance”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 18, 62–75.

**SOUSA**, Rui ve Christopher VOSS (2002). “Quality management re-visited a reflective review and agenda for future research”, **Journal of Operations Management**, 20(1), 91–109.

**SU**, Qin, Zhao LI, Yuan Y. LIU ve Ji-Xiang DANG (2008). “The impacts of quality management practices on business performance: An empirical investigation from China”, **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 25(8), 809-823.

**SUH**, Sung. H., Yeong-Hee LEE, Yeonghee PARK ve Geon C. SHIN (1997). “The impact of consumer involvement on the consumers’ perception of service quality – focusing on the Korean hotel industry”, **Journal of Travel and Tourism Marketing**, 6(2). pp. 33–52.

**SUMMERS**, John O. (2001). “Guidelines for conducting research and publishing in marketing: From conceptualization through the review process”, **Academy of Marketing Science Journal**, 29(4), 405-417.

**TABACHNICK**, Barbara ve Linda FIDELL (2007). **Using Multivariate Statistics**, 5. Baskı, USA: Pearson Education.

**TAGUCHI**, Genichi (1989). **Introduction to quality engineering: designing quality into products and process**, Japan: Asian Productivity Organization.

**TARI**, Juan, Jose F. MOLINA ve Juan L. CASTEJON (2007). “The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes”, **European Journal of Operational Research**, 183(2), 483-501.

**TARI**, Juan, Jorge PEREIRA-MOLINER, Eva M. PERTUS-ORTEGA, Maria D. LOPEZ-GAMERO ve Jose F. MOLİNA-AZORIN (2017). “Does Quality Management Improve Performance or Vice Versa? Evidence from the Hotel Industry”, **Serv Bus**, 11, 23-43.

**TERZIOVSKI**, Mile (2006). “Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement”, **Management Research News**, 29(7), 414-424.

**THOMPSON**, John ve Frank MARTIN (2005). **Strategic Management Awareness and Change**, London: Thomson Learning.

**TON**, Zeynep ve Robert S. HUCKMAN (2008). “Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance”, **Organization Science**, 19(1), 56-68.

**TUCHMAN**, Barbara W. (1980). “The decline of quality”, **Times Magazine**, 2 (11), 38-47.

**TÜTÜNCÜ**, Özkan (2009). **Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık

**UGBORO**, Isaiah O. ve Kofi OBENG, (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empirical study”, **Journal of Quality Management**, 5(2), 247-272.

**UZGÖREN**, Nevin (2012). **Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları**, 2.Baskı, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

**WAYHAN**, Victor B., Elias T. KIRCHE ve Basheer M. KHUMAWALA (2002). “ISO 9000 certification: the financial performance implications”, **Total Quality Management**, 13( 2), 217-231.

**WERNERFELT**, Birger (1984). “A Resource-Based View of the Firm”, **Strategic Management Journal**, 5(2), 171-174.

**WIGGINS**, Robert R. ve Timothy W. RUEFLI (2002). “Sustained competitive advantage: Temporal Dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance”, **Organization Science**, 13(1), 82-105.

**YANG**, Jie, Jinjun WANG, Christina WONG ve Kee-Hung LAI (2008). “Relational stability and alliance performance in supply chain”, **Omega**, 36(4), 600-608.

**YUMLU**, Konca (1994). **Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları**, İzmir: Nam Basım Ltd.

**YÜKSEL**, Atila ve Fisün YÜKSEL (2004). **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Turhan Kitabevi.

**ZEHİR**, Cemal ve Esin **SADIKOĞLU** (2010). “The relationship between total quality management (TQM) practices and organizational performance: An empirical investigation”, **International Journal of Production Economics**, 101(2), 1-45.

**ZEITHAML**, Valarie A., **A. PARASURAMAN** ve **Leonard L. BERRY** (1990). **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, New York: The Free Press.

**ZIKMUND**, William (2003). **Business Research Methods**, 6. Baskı, New York: Harcourt College Publishers.

**ZU**, Xingxing (2009). “Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality”, **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 26(2), 129-149.

**ZU**, Xingxing, **Thomas J. DOUGLAS** ve **Lawrence D. FREDENDALL** (2008). “The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma”, **Journal of Operations Management**, 26(1), 630-650.

## EKLER

### Ek 1: Araştırma Anketi

#### Sayın Otel Genel Müdürü,

Bu anket otel işletmelerinde finansal performansı artıran kalite yönetim alanlarının belirlenmesi için düzenlenmiştir. Şehir ve Resort otelleri bu anketin doldurulmasına davet edilmiştir. Katkınız bu araştırma için çok önemli olup, cevaplarınız gizli tutulacaktır. Elde edilen bilgiler sadece yapılan bu doktora araştırmasının amaçları doğrultusunda kullanılacaktır. Bu araştırmanın toplu analiz sonuçlarını otel performansını artıran kalite yönetim alanlarını görmek isterseniz, son sayfadaki bölümü lütfen doldurunuz. Eğer, bu araştırma hakkında daha fazla bilgi almak isterseniz veya ilave katkı sağlamak isteğiniz konuları ulaştırmak için, lütfen 0 542 283 5826 telefon numarasıyla iletişime geçebilirsiniz.

Saygılarımla iyi çalışmalar dilerim.

**Feridun Duman**

*Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü - Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi*

#### **Bölüm 1:** Oteliniz Hakkında Genel Bilgiler

**1. Oteliniz:** ..... Yıldız, ..... Oda,  
..... Personel,

**2. Yönetim Şekli:** Franchising ( ), Yönetim Kontratı ( ) veya  
Bağımsız ( ).

**3. Oteliniz :** Şehir Oteli ( ) yoksa Resort Oteli ( ) işletleyiniz.

**Bölüm 2:** Aşağıdaki kalite yönetim standartları sertifikalarını ne kadar süredir kullandığınızı belirtiniz. Lütfen, Sertifikalar kullanılmıyorsa '0' koyunuz.

Sertifikalar	Kullanım Süresi (Yıl)
ISO 9001	
ISO 22000	
Diğer (lütfen belirtiniz).....	

**Bölüm 3:** İşletme performans göstergeleri

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

Kesinlikle <u>KATILMIYORUM</u>		1	2	3	4	5	Kesinlikle KATILYORUM	
		1	2	3	4	5		
1	Otelimizde işgören memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5		
2	Otelimizin maliyetleri düşüktür.	1	2	3	4	5		

**Bölüm 4:** Kalite Yönetim Uygulama Alanları

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

Kesinlikle <u>KATILMIYORUM</u>		1	2	3	4	5	Kesinlikle KATILYORUM	
--------------------------------	--	---	---	---	---	---	-----------------------	--

		1	2	3	4	5
1	Otel yönetimi, kalite yönetimiyle ilgili uygulamaları yapmak için gerekli finansal kaynakları sağlar.	1	2	3	4	5
2	Otelimizde kurulmuş kalite planlama sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
3	Otel faaliyet raporları (ortalama doluluk, ortalama günlük oda fiyatı, pazar payı, gelir ve giderler gibi) planlanmış hedeflerle karşılaştırılıp değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
4	Bütün otel departmanları kalite yönetimi ile ilgili faaliyetlere katılmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Otel personeline istatistik teknikleri (rapor ve kontrol şemaları ve regresyon analizi vs.) ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5
6	Kalite ile ilgili görüş ve önerileri tartışmak için farklı departman personellerinin katıldığı aylık rutin toplantılar gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
7	Otel personelinin kalite ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Departman müdürleri personel performansını arttıracak bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
9	Yeni gereksinim ve ihtiyaçlarını öğrenmek için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	1	2	3	4	5
10	Yeni ürünlerimizi tanıtmak için müşterilerimizle devamlı iletişim içerisindeyiz.	1	2	3	4	5
11	Yeni ürün tasarlama sürecinde müşterilerimizin gereksinimlerini göz önünde bulundururuz.	1	2	3	4	5
12	Otel üst yönetimiz müşteri memnuniyet anket sonuçlarını takip etmektedir.	1	2	3	4	5
13	Otelimiz müşteri şikâyetlerini zamanında çözmek için etkili bir sisteme sahiptir.	1	2	3	4	5
14	Otelimiz itibarı yüksek ve güvenilir tedarikçiler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışır.	1	2	3	4	5
15	Otelimiz talep ettiği ürün standartlarını tedarikçilere bildirir.	1	2	3	4	5
16	Otelimiz ürün tasarlama sürecinde tedarikçilerin yeteneklerini göz önünde almaktadır.	1	2	3	4	5
17	Otelimiz personelini kalite verileri (kusur ve hata oranları; kontrol şemalarını) hakkında bilgilendirir.	1	2	3	4	5

18	Otelimiz, personel performansını değerlendirmek için kalite verilerini kullanır.	1	2	3	4	5
19	Otelimiz, kalite amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir süreç izler.	1	2	3	4	5
20	Otel personelimizin görev ve sorumlulukları standardizasyonu sağlanmış talimatlarla belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
21	Otelimiz, hizmet sunum süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için istatistiksel teknikler kullanır.	1	2	3	4	5
22	Otelimizde önleyici bakım-onarım sistemi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

**İsteğe Bağlı Secenek**

Bu akademik doktora anket çalışmasının sonuçlarını öğrenmek isterseniz;

i- Otelinizin adını belirtiniz :

.....

ii- Otelinizin adresini ve iletişim numaralarını belirtiniz:

.....  
.....