

Dimension Of Staff's Attitudes Towards Performance Evaluation

Nuray Girginer,¹ Fatih Çemrek ², Hazal Duman³

Abstract

The aim of this study was to evaluate the sizing of opinions about the performance of the employees being implemented in business. The data of the study are taken from the project that the researchers carried out for Turkey general. The rating scale consists of 14 items was administered to 135 employees (62 top leve and 73 subordinate). Differences in some demographic characteristics of employees according to 5 dimensions obtained by explanatory factor analysis were investigated with statistical techniques.

Keywords: Performance, performance evaluation, explanatory factor analysis

JEL codes: C10, M54, M10

1 Prof. Dr. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Meşelik Kampüsü, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, 26480 Eskişehir, ngirginer@gmail.com

2 Doç. Dr. ESOGÜ İstatistik Bölümü

3 ESOGÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü

Çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Tutumlarının Boyutlandırılması

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların işletmelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirmeyle ilgili görüşlerinin boyutlandırılmasıdır. Çalışmanın verileri, araştırmacıların Türkiye geneli için gerçekleştirdikleri projeden alınmıştır. 14 maddeden oluşan değerlendirme ölçeği özel bir firmadaki 135 çalışana (62 üst ve 73 ast) uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen 5 boyuta göre çalışanların bazı demografik özellikler açısından farklılıkları istatistiksel tekniklerle (ANOVA, t testi) araştırılmıştır.

Anahtar kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Açıklayıcı Faktör Analizi

JEL Kodları: C10, M54, M10

1. GİRİŞ

Artan dijitalleşme ile birlikte işletmelerin rekabet koşulları giderek zorlaşmaktadır. Kuruluşlar, her bakımdan hızla sosyal, politik ve ekonomik olarak değişen bu ortamda yaşamlarını sürdürebilmek, bu rekabet ortamında güçlü olabilmek ve ayakta kalabilmek için çaba vermektedirler. Yöneticiler ve organizasyon kuramcıları değişime ayak uydurabilmek için sürekli yeni arayışlar içinde olmuşlardır. Bunlardan birisi de toplam kalite yönetimi (TKY) yaklaşımıdır (Ensari, 1999). TKY bir kalite kavramının çok ötesinde bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Klâsik yönetim yaklaşımının amacı, belirli bir standardı oluşturmak ve bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirerek denetim altına almaktır. TKY ise herhangi bir standardı kabul etmeyerek sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir.

TKY, geleneksel rollerin değişimine bağlı olarak yeni bakış açılarını ve yeni davranışları benimsemeyi savunmaktadır (Kovancı, 2001). TKY'ne yönelik ilk gelişmeler, İkinci Dünya Savaşından sonra Japonya'nın kalkınma sürecindeki faaliyetlerine dayanmaktadır. Bilimsel olarak TKY literatüre kazandırılmasında ise William Edwards Deming, Joseph M. Juran ve Philip Crosby önemli rol oynamışlardır. Toplam kalite anlayışının tarihsel gelişim sürecinde farklı faaliyet alanlarına yönelik birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının örnekleri şu şekilde verilebilir:

Kivimäki, M vd. (1997), sağlık sektöründe TKY politikasının iş çıktılarına olumlu yönde etkilediğini buna karşın çalışanların iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık seviyelerini değiştirmediğini belirtmiştir. Chenhall, R. H. (1997), TKY uygulamalarıyla imalat sektöründe yüksek performans ile ilişkili verimlilik sağlandığını vurgulamıştır. Coyle-Shapiro, J. (1999), üretim sektöründe TKY sürecinin çalışanlarla iş birliği halinde yürütülmesinin kalite anlayışını güçlendirdiğini, buna karşılık çalışanların TKY uygulamalarına katılımı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Zengin, E. ve Erdal A. (2000), çalışmalarında hizmet sektöründe tüketici tatminine odaklı yaklaşımla birlikte TKY modellerinin uygulanmasının sektörde verimliliği arttırdığı ve tüketici güvenini pozitif yönde etkilediğine yönelik bulgulara ulaşmışlardır. Chong, V. K. ve Rundus, M. J. (2004), çalışmalarında imalat sektöründe pazarda rekabet derecesinde yaşanan artışın TKY uygulamaları ve ürün tasarımındaki kalite artışını desteklediğini belirtmişlerdir. Güner A. F. ve Giritli H. (2004), Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 95 inşaat firması kapsamında TKY uygulamalarını değerlendiren çalışmada,

firmaların %53,7'sinin TKY hizmetlerine sahip olmadığı, %46,3'ünün TKY çalışmalarına başladığı tespit edilmiştir. Prajogo, D. I. ve McDermott, C. M. (2005), TKY uygulamalarının çoğulcu fikirlere yer veren firmalarda daha başarılı olduğu ve firmalara göre farklılaşan örgüt kültürlerinin TKY uygulamalarının çıktılarını farklı perspektiflerden etkilediği ortaya çıkmıştır. Psomas, E. Ve Antony, J. (2017) ise Yunanistan'da bulunan yüksek öğretim kurumlarında yürütülen TKY stratejilerini öğrenci odaklılık, liderlik, kalite planlaması, süreç yönetimi ve öğretim üyelerinin sürece yönelik teşvik edilmesi olarak belirlenmiştir. Uygulanan stratejilerin sonuçları ise kalite performansının iyileştirilmesi, çalışan memnuniyeti, operasyonel performans iyileştirme olarak belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmalar TKY'ni farklı sektörlerde ele almalarına rağmen hepsinin ortak noktası, kalite anlayışının örgüt çıktılarını pozitif yönde etkilediğidir. Çalışmalarda dikkat çeken bir diğer husus ise TKY uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarını etkilememesidir.

TKY, kalite kavramını şirketin her bir katmanına yerleştiren ve çalışanlar ile kalite kavramını bütünleştiren bir sürece işaret etmektedir. Sürecin ilerleyişi ve istenilen hedefe ulaşmada kritik unsur ise insandır. Burada insan faktörü, hem örgüt çalışanları, hem tüketiciler, hem de sosyal paydaşlar ve çıkar sahipleridir. Dolayısıyla toplam kalite yönetimi ve uygulamalarında insan faktörü birinci plandadır. Yapılan çalışmalarda TKY uygulamalarının içerikleri ve işletme, tüketiciler, sosyal paydaşlar açısından çıktıları ön plana çıkmasına rağmen TKY sürecinde yürütülen uygulamaların çalışanların perspektifinden değerlendirilmesi literatürde kısıtlı bir alanı kapsamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, toplam kalite felsefesinin bir gereği olarak çalışanlara uygulanan performans değerlendirmelerin, çalışanlar açısından nasıl algılandığının incelenerek söz konusu bu algıların boyutlandırılmasıdır.

Bu amaçla; Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir firmanın 135 çalışanı ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda TKY dayalı yürütülen performans değerlendirilmeleriyle ilgili çalışanların görüşleri boyutlandırılmış ve çalışanların demografik özellikleri kapsamında tutumları istatistiksel tekniklerle karşılaştırılmıştır.

2. YÖNTEM

Toplam kalite anlayışını benimseyen kurumlarda performans değerlendirmelerine yönelik uygulamaları, çalışanların perspektifinden boyutlandırmak amacıyla yapılan bu çalışmada, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir firmanın 135 çalışanı basit tesadüfi örnekleme

tekniki ile örnekleme dâhil edilmiştir. Çalışanların 63'ü beyaz yaka, 73'ü ise mavi yakalı çalışandır.

Araştırma verileri, söz konusu çalışanlara uygulanan iki bölümlü bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Anketin birinci bölümü, çalışanların demografik özelliklerinin ortaya konulması amacı ile araştırmacılar tarafından hazırlanan sorulardan (cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, görevdeki konumu, çalışma süresi vb.) oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise literatür taraması sonucunda araştırmacılar tarafından hazırlanan 14 maddelik performans değerlendirme tutum ölçeği (PDTÖ) bulunmaktadır. PDTÖ'nin güvenilirliği %65,3 olarak belirlenmiştir.

PDTÖ'nin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda belirlenen faktörlerin çalışanların ikili gruplara yönelik demografik özelliklerinin karşılaştırılmasında, bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. İki'den fazla gruba sahip demografik özelliklerin alt ölçek ortalamalarının karşılaştırılmasında ise ANOVA kullanılmıştır. Anlamli farklılığın bulunması durumunda, farklılığa neden olan grupların belirlenmesinde çoklu karşılaştırma testi (Tukey Testi) uygulanmıştır. Çalışmada yapılan tüm istatistiksel analizlerde anlam düzeyi %5 olarak alınmış ve SPSS 20,0 paket programından yararlanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklere göre dağılımı frekans ve yüzdeler olarak incelendiğinde; 135 çalışanın 92'si erkek (%68,1), 43'ü (%31,9) kadındır. Eğitim düzeyi bakımından çalışanların %8,9' u ilköğretim, %8,9'u lise, %31,9'u önlisans ve %50,4'ü lisans mezunudur. Çalışanların hizmet sürelerine göre durumlarına bakıldığında; %12'si bir yıldan az, %24,4'ü 1-3 yıllık, %40'ı 3-6 yıllık ve %23'ü 6 yıldan fazla süredir işletmede çalışmaktadır.

Çalışanların TKY esas alınarak uygulanan performans değerlendirme uygulamalarına yönelik görüşlerinin gruplandırılması amacıyla 14 maddeden oluşan PDTÖ'ne Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Bartlett testi sonucu 579,7045 değeri, $p=0,000<0,05$ ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,597 ile kabul sınırları içerisinde yer almıştır.

PDTÖ'ne uygulanan AFA sonucunda performans değerlendirme uygulamalarına yönelik çalışanların görüşlerinde etkili 5 faktör belirlenmiştir (Tablo 1): Güven, Ödüllendirme, İş Birliği, Cezalandırma ve Geri Bildirim. Belirlenen 5 alt ölçeğin güvenilirliği bütün maddelerin toplam korelasyonunun bir ölçüsü olarak Cronbach Alpha kullanılarak incelenmiş ve Tablo 1'de gösterilmiştir. Tablo 1'den görüldüğü gibi birinci faktör varyansın %16,7'sini, ikinci faktör varyansın %32,9'unu, üçüncü faktör varyansın %48,1'ini, dördüncü faktör varyansın %58,5'ini ve son olarak beşinci faktör varyansın %67,9'unu açıklamaktadır.

Tablo 1: Performans Değerlendirmeye Yönelik Görüşlerin AFA Sonuçları

Performans Değerlendirme Faktörleri	Öz Değerler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Kümülatif V.A.Y	Alt Ölçek Güvenilirlik
Faktör 1: Güven	3,244		16,746	16,746	0,725
S4. İşgörenin kendisi değil, yaptığı iş değerlendirilir.		0,774			
S1. Performans değerlendirmeye büyük önem verilir		0,740			
S5. Değerlendirme süresince arkadaşlıklar ve dostluklar göz ardı edilir.		0,688			
S3. Performans değerlendirme çalışmalarına herkes inanır.		0,641			
Faktör 2: Ödüllendirme	2,229		16,204	32,950	0,691
S13. Geleceğe yönelik kariyer planlamada performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.		0,830			
S9. Performansı yüksek çalışanlar ödüllendirilir.		0,828			
S14. Performans değerlendirme sistemleri çalışanların beklentilerini karşılamaz		0,563			
Faktör 3: İş Birliği	1,658		15,246	48,197	0,611
S11. İşletmemizde performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim, panel gibi çalışmalar vardır.		0,783			
S6. Değerlendirilecek kişinin ünvanı ve mevkisi değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemez.		0,728			
S2. Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketleri ile çalışılır.		0,586			
Faktör 4: Cezalandırma	1,337		10,355	58,552	0,379
S8. İki ya da daha çok sayıda olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilmelidir.		0,749			
S7. Yapılan performans değerlendirmede olumsuz puan alanlar vardır.		0,684			
Faktör 5: Geri Bildirim	1,052		9,438	67,990	0,271
S10. İşletme karı ve personel performansı arasında önemli ilişki vardır.		0,799			
S12. Performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilir.		0,505			
Keiser Meyer Olkin = 0,597 Küresellik Ki-Kare=579,7045				Cronbach Alpha: %65,3 p=0,000	

Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ilişkin AFA ile elde edilen 5 faktörün çalışanların çeşitli demografik özelliklerine göre farklılıkların analizinde bağımsız örneklem t testi ile ANOVA'dan yararlanılmıştır. Çalışanların cinsiyeti ve pozisyonu (mavi-beyaz yaka) açısından farklılığının belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, gerek cinsiyet gerekse pozisyon bakımından istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde eğitim durumu, çalışma süresi gibi değişkenlere göre her alt ölçek bakımından farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonucunda eğitim durumuna göre bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın çalışanların çalışma sürelerine göre her bir boyut için yapılan ANOVA sonucunda sadece Güven boyutu ($F=3,988$, $P=,009$) bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo 2: Çalışma Sürelerine Göre PDTÖ Boyutlarının ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Güven	Gruplar Arası	5,280	3	1,760	3,988	,009 (*)
	Gruplar içi	57,823	131	,441		
	Toplam	63,104	134			
Ödüllendirme	Gruplar Arası	1,655	3	,552	1,101	,351
	Gruplar içi	65,649	131	,501		
	Toplam	67,304	134			
İş Birliği	Gruplar Arası	,761	3	,254	,535	,659
	Gruplar içi	62,099	131	,474		
	Toplam	62,859	134			
Cezalandırma	Gruplar Arası	,953	3	,318	,756	,521
	Gruplar içi	55,095	131	,421		
	Toplam	56,048	134			
Geri Bildirim	Gruplar Arası	1,187	3	,396	,993	,399
	Gruplar içi	52,228	131	,399		
	Toplam	53,415	134			

Tablo 2'den görüldüğü gibi güven boyutu için çalışanların çalışma sürelerine göre personel değerlemeyle ilgili görüşleri farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılığın hangi çalışma süreleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma Tukey Testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Güven Boyutu Bakımından Çalışma Sürelerinin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışma Yılı	Çalışma Yılı	Ortalama Fark	Std. Hata	p
		1-3 yıl	,12478	,19834	,923

Güven	1 yıldan az	3-6 yıl	,05828	,18477	,989
		6 yıldan fazla	-,39184	,20051	,211
	1-3 yıl	1 yıldan az	-,12478	,19834	,923
		3-6 yıl	-,06650	,14680	,969
		6 yıldan fazla	-,51662(*)	,16618	,012
	3-6 yıl	1 yıldan az	-,05828	,18477	,989
		1-3 yıl	,06650	,14680	,969
		6 yıldan fazla	-,45012(*)	,14971	,017
	6 yıldan fazla	1 yıldan az	,39184	,20051	,211
		1-3 yıl	,51662(*)	,16618	,012
		3-6 yıl	,45012(*)	,14971	,017

Tablo 3'ten görüldüğü gibi güven boyutu açısından çalışma sürelerine göre belirlenen farklılık, 6 yıldan daha uzun süredir çalışanların görüşlerinden kaynaklanmaktadır. Bu bulgudan hareketle, uzun süredir işletmede çalışanların güven boyutu bakımından görüşleri daha kısa süre çalışanlara göre daha olumludur.

IV. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir işletmenin beyaz ve mavi yakalı çalışanlarının TKY bünyesinde yürütülen performans değerlendirmelerine yönelik görüşlerinin ele alındığı çalışma sonucunda, çalışanların performans değerlemelerine yönelik görüşleri 5 boyutta toplanmıştır. Söz konusu boyutlar literatürle uyumlu olacak şekilde isimlendirilmiştir. Bu doğrultuda; Gold ve Campbell (1987), Sitkin vd. (1996), London (2002) ve Yumuşak (2008)'ın çalışmaları referans noktası olarak alınmıştır. Boyutların içerikleri şu şekilde değerlendirilebilir:

- ✓ Güven: İşletme bünyesinde yürütülen performans değerlendirmelerinin doğrudan çalışanların işi ile bağlantılı olduğunu, sürecin liyakat esaslarına göre sürdürüldüğü ve sonuç çıktılarının işletme çalışanları açısından güvenilirliğini temsil ettiğini,
- ✓ Ödüllendirme: performans değerlendirmelerinin çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi ve geleceğe yönelik kariyer planlama amacıyla çalışanlara katkı sağladığını,

- ✓ İş Birliği: performans değerlendirme çalışmalarının şirket bütününde objektif bir tutum ve iş birliği içerisinde gerçekleştirildiğini,
- ✓ Cezalandırma: performans değerlendirme çalışmalarının olumsuz performansa sahip çalışanları işten çıkarma, pozisyon değiştirme gibi cezalandırıcı bir işleve sahip olduğunu,
- ✓ Geri Bildirim: performans değerlendirme uygulamaları sonucunda çalışanlara performans arttırmaya yönelik geri bildirim sağlandığı ve bu geri bildirimlerin işletme karı ve çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği görüşünü temsil etmektedir.

Yelboğa (2006) tarafından çalışanların kişilik özellikleri ve performanslarının ilişkilendirildiği çalışmada, çalışanların eğitim durumu dışında cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerinin çalışanların performansı ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Çalışma sonuçları karşılaştırıldığında çalışanların eğitim durumunun ve cinsiyetlerinin performans değerlendirmelerine yönelik istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle doğrudan performans ölçümlerini ele alan çalışmalarda, çalışanların cinsiyeti süreci etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkarken, performans değerlendirme sürecinin çalışanların algısı tarafından değerlendirilmesi durumunda cinsiyet değişkeni etkinliğini kaybetmektedir. Kınır, S. ve Taşkıran, E. (2006) tarafından banka çalışanları ve yöneticilerinin performans değerlendirmelerine yönelik görüşlerinin ele alındığı çalışmada, çalışan pozisyonunun performans değerlendirmeye yönelik görüşlerde farklılık yarattığı belirtilmiştir. Buna karşın yapılan çalışmada çalışan pozisyonu ile performans değerlendirmelerine yönelik görüşlerde bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Araştırmada elde edilen dikkat çekici bir diğer bulgu ise çalışanların şirketteki hizmet sürelerinin, performans değerlendirmelerine yönelik görüşlerinde bir farklılık yarattığı ve işletmede hizmet süresi fazla olan çalışanların, işletmede kısa süredir hizmet gösteren çalışanlara göre performans değerlendirmelerine daha fazla güven duyduğudur.

Sonuç olarak bu çalışmada, günümüz işletmeler, için vazgeçilmez bir uygulama olan performans değerlendirme süreci çalışanların bakış açısından incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların performans değerlendirmelerine yönelik tutum boyutlarının hem işletmelerin performans ölçümlerine yönelik çalışmalarına hem de akademik olarak sürdürülen çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Ensari, H. (1999). *21. yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Chenhall, R. H. (1997). *Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance*. Management Accounting Research, Vol. 8, Issue: 2, pp. 187-206.

Chong, V. K. & Rundus, M. J. (2004). *Total quality management, market competition and organizational performance*. The British Accounting Review, Vol. 36, Issue: 2, pp. 155-172.

Coyle-Shapiro, J. (1999). *Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention: A Three-Wave Study of Total Quality Management*. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, Issue 4, pp. 439 – 456.

Goold, M. ve Campbell, A. (1987). *Strategies and Styles: The Role Of The Centre In Managing Diversified Corporations*, Oxford, Basil Blackwell

Güner, A.F. ve Giritli, H. (2004) *İnşaat sektöründe toplam kalite yönetimi ve Türkiye'deki uygulamalar*. İTÜ Dergisi/a Mimarlık Planlama Tasarım, Cilt:3, Sayı:1, ss.19-30.

Kovancı A. (2001). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kıngır, S. & Taşkiran, E. (2006). *Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7, Sayı: 1, ss.195-216

Kivimäki, M. & Mäki, E. & Lindström, K. & Alanko, A. & Seitsonen, S. & Järvinen, K. (1997). *Does the implementation of total quality management (TQM) change the wellbeing and work-related attitudes of health care personnel? Study of a TQM prize-winning surgical clinic*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 10 Issue: 6, pp.456-470

London, M (2002). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, Lawrence Erlbaum Associates

Sitkin, B. Sim ve D. Stickel (1996). *The Dynamics of Distrust in an Era of Quality*. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research* Thousand Oaks, CA: Sage

Prajogo, D. I. ve McDermott, C. M. (2005). *The relationship between total quality management practices and organizational culture*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 Issue: 11, pp.1101-1122.

Psomas, E. & Antony, J. (2017). *Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case*. Quality Assurance in Education, Vol. 25 Issue: 2, pp.206-223.

Yelboğa, A. (2006). *Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 196-211.

Yumuşak, Z. (2008). *Performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin tespitine yönelik alan araştırması*. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6(10), 44-62.

Zengin, E. & Erdal, A. (2000). *Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi*. Journal of QafQaz University, Sayı:3, ss. 43-56.