

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER'DE
(KOBİ) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) KRİTİK
FAKTÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİLERİ: İZMİR İLİNDEKİ RESTORAN
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**THE EFFECTS OF THE CRITICAL FACTORS
OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs)
ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN
APPLICATION ON RESTAURANT ENTERPRISES
IN IZMIR PROVINCE**

**Murat KOÇYİĞİT¹
Yrd.Doç.Dr.Cengiz DURAN²
Öğr.Gör.Yeşim KOÇYİĞİT³**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Toplam Kalite Yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada İzmir İlindeki restoran işletmelerinin işletme sahip/yöneticilerine anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerinden sürekli iyileştirme, kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi, süreç kalitesinin sağlanması, stratejik planlama, liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetiminde doğru uygulamaların örgütsel performans ile aralarında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu, ayrıca bu kritik faktörlerin örgütsel performanstaki değişimi yüksek oranda etkilediği ortaya çıkmıştır.

TKY'ye ilişkin kritik faktörlere önem veren ve bunları bünyesinde taşıyan KOBİ'ler üretim ve hizmette kaliteyi yakalayacak, kaliteli ürün ve hizmet bulan müşteriler tercihlerini o işletmelerden yana kullanacak, müşteri sadakatini yakalanacak, satışlar artacak ve diğer işletmelere göre rekabet avantajı elde edilecektir. Bu bağlamda KOBİ'lerin, TKY'ye ilişkin başarı faktörlerini ne ölçüde taşıdıkları ile örgütsel performans arasında sıkı bir bağ vardır.

¹ Bilim Uzmanı, mrtkcygt@mynet.com

² Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, cduran35@gmail.com

³ Dumlupınar Üniversitesi, Hisarcık Meslek Yüksek Okulu, yesimkocyyigit@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the relationship between Total Quality Management and organizational performance. The survey method has been implemented to the owners/managers of the restaurants in İzmir Province. At the result of the research, the positive and significant relationship has existed between the organizational performance and the critical factors of Total Quality Management, like continuous improvement, evaluation of the results of quality and activities, to ensure the process quality, strategic planning, leadership and the accurate applications in Human Resource Management; besides it has been found that those critical factors affect the change of organizational performance highly.

The SMEs that accentuate the critical factors of TQM and adopt those; would reach the quality on production and services, the customer who meets that quality on products and services would prefer those enterprises, sales would increase and the competition advantage would be gained against the competitors. In this context, there is a strict bond between to what degree the SMEs adopt the success factors of TQM and the organizational performance.

KOBİ'ler, Toplam Kalite Yönetimi, TKY Kritik Faktörleri, Örgütsel Performans.

Small and Medium Sized Enterprises (SMEs), Total Quality Management, Critical Factors of TQM, Organizational Performance.

1. GİRİŞ

KOBİ'lere olan ilginin 1960'lı yıllarda arttığı görülmektedir. Çünkü bu yıllarda gelişmiş ülkelerde büyük ve istikrarlı piyasalara dayalı kitle üretim sistemi hızlıca çökmeye başlamıştır. Bu yıllarda kitlesel üretim modelinin yerine ileri teknoloji kullanan küçük ölçekli işletmelerin ve girişimciliğin baskın olduğu yeni ve esnek bir üretim modelinin ikame ettiği görülmektedir. Yeni üretim modeli endüstriyel gelişmede girişimcilik ve küçük işletmelere önemli bir rol vermektedir. Küreselleşme ve artan uzmanlaşma sonucunda, yaygın bir dış tedarik ve ağ stratejilerini esas alan endüstriyel yeniden yapılanmaya göre küçük işletmelerin önemi artırmakta ve onları ekonominin itici gücü durumuna getirmektedir. Buna göre, bir ekonominin gücü ve dinamizmi o ekonomide faaliyet gösteren KOBİ'lerin sayısı ve gücü ile doğru orantılı olarak ölçülebilmektedir (Aykaç v.d., 2009:19). OECD'nin 2002 verilerine göre KOBİ'lerin, OECD ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin yüzde 98-99'unu ve istihdamın ise yaklaşık yüzde 60'ını oluşturarak temel iş yaratan kesimi oluşturduğu görülmektedir. Son yıllarda, KOBİ sayısı genel işletme sayısındaki artıştan daha hızlı bir büyüme eğilim gösterdiği bulgulanmıştır (Cansız, 2008:5).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) bir ülkenin kalkınmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Küreselleşen pazarlar rekabetçi çevre üzerinde önemli etkiler meydana getirmekte ve üretici kuruluşların yeniden

yapılanmasına yol açmaktadır. KOBİ'ler de bu etkilerin baskısı altında kalarak yeniden yapılanma süreci içine girmiş bulunmaktadırlar.

Bir işletme karlı bir performans ortaya koyabilmek için, kaynaklarını iyi bir şekilde değerlendirmenin yanı sıra, kalite kavramına da gereken özeni göstermelidir. Bu şekilde kalite olgusunu tüm faaliyetlerinde gerçekleştiren işletmeler, rakiplerine karşı kesin bir üstünlük elde etmiş olabilirler.

Artık pazarda müşteri belirleyici rol üstlenmiştir ve ona hitap ederek onun güvenini kazanmak gerekmektedir. Bu yönüyle insanı merkez almış, günümüzün en etkin yönetim yaklaşımı olan "Toplam Kalite Yönetimi" ilkelerini benimsemek yüksek bir "Örgütsel Performans" yakalamak ve bunu muhafaza etmek için en etkili yoldur. Bu araştırmanın amacı Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmek ve bu ilişkinin derecesini ortaya koymaktır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMLARI VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile örgütsel performans kavramlarına yer verilecek, TKY kritik faktörlerinden liderlik, bilgi ve analiz, stratejik planlama, İnsan Kaynakları Yönetimi, sürekli iyileştirme, süreç kalitesinin yönetimi, kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi ve müşteri tatmini ile örgütsel performansın ayrı ayrı ilişkileri incelenecektir.

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Bir işletmede yapılan tüm işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birliktelikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Şimşek, 2001:78).

Toplam kalite yönetimi bir yönetim felsefesidir. Organizasyonların yapısına, amaçlarına göre değişkenlik ve uyum gösterir. Ancak buradaki her birey, önceden belirlenen ortak hedefleri paylaşarak üretilen malı müşterilerin beklentilerine en yakın düzeyde sunmalıdır. Zira toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini işletmelerin belki de en önemli varlık sebebi olan 'kar' olgusundan dahi önce gören bir yönetim felsefesidir (Doğan ve Eriş, 2000: 112).

Sayısız toplam kalite yönetimi tanımının şu üç temel prensip üzerine birleştiği görülecektir (Geraedts v.d., 2001: 218);

- Müşteri Odaklılık: Yapılan her şey, atılan her adım işletmeyi müşteriye doğru yönlendirmelidir.
- Sürekli Gelişim: Gelişim için süreçlerde ve üyelerde sürekli, azimli ve gayretli bir çalışma gereklidir.
- Bütüncü Yaklaşım: Toplam kalite yönetimi örgütü her yönüyle kabullenir ve bağımsız olmayan genel bir gelişim stratejisi sunarak, örgütün tüm yönleriyle ilgilenir.

2.2. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans, organizasyonel hedeflerin, sosyal amaçların ve sorumlulukların gerçekleştirilmesidir. Organizasyonel yapı, bilgi düzeyi, stratejisi, insan dışındaki bütün unsurlar örgütsel performansın belirleyicisidir. Örgütsel performans tüm bu faktörlerin entegrasyonu sonucunda oluşmaktadır. (Aydoğan, 2006: 337) Bir örgütün performansı, belli bir zaman sonucundaki çıktısı yada çalışmasının sonucudur. Bu sonuç, örgütün amacına ulaşması yada belli bir görevin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2002: 1).

Örgütsel performans, araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan bağımlı değişken olmasına karşın, ölçülmesi en zor olan değişkenlerden biridir. Örgütsel performansın ölçülmesinde objektif ve subjektif performans ölçüleri kullanılabilir. Subjektif veriler büyük ölçüde yöneticiler tarafından yapılan kişisel (algısal) yargıları içermektedir. Genellikle örgütsel performansın ölçülmesinde objektif veriler tercih edilmekle birlikte, subjektif veriler de yaygın kullanılmaktadır (Rogers ve Wright 1998: 319).

Bir örgütün performansını ölçmek için kullanılan geleneksel ölçüler genellikle finansal konulardır ve daha çok karlılık, maliyet ve verimlilik üzerine odaklanmıştır. Finansal olmayan performans ölçümlerinde kullanılan bir çok gösterge de finansal performans ölçülerinden türetilmiştir.

Bugünün global rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçülerinin de (zaman, esneklik, kalite, vb.) bir örgütün performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Kalkan, 2005: 59). Çünkü performans ölçümü stratejik karar vermeyi etkilemektedir. Bugün bir çok örgüt finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin her ikisini de birlikte kullanmaktadır. Maskel'e göre; performans ölçüleri üretim stratejisi ile ilişkili olmalı, her örgüt için değişiklik göstermeli ve zamanla değişmelidir (Suwignjo, 2001: 232).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörleri İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Küçük işletmeler için performansın anlamı, büyük işletmelerde olduğundan farklıdır. Bu işletmeler için performans, işletme sahiplerinin özelliklerinin, planlama davranışlarının, toplumsal ve iş çevrelerinden gelen taleplere olan yanıtların fonksiyonu olarak belirlenmektedir. Faktör analizi kullanılarak yapılan çalışmalarda; başarısızlıkların kaynaklandığı faktörler arasında zayıf yönetsel ve planlama fonksiyonları (deneyim, bilgi ve strateji) gibi faktörler saptanmıştır. Diğer araştırmalarda ise işletmenin küçüklüğü, ürün kalitesinin düşüklüğü gibi nedenler belirlenmiştir (Çelik ve Karadal, 2007: 124).

Bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmak için Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerinin tamamının eksiksiz olarak ve işletmenin en alt

kademesinden en üst kademesine kadar yapılan her işte uygulanması sağlanmalıdır.

Deming, Juran, Crosby, ve Feigenbaum onlarla beraber Genichi, Taguchi ve Ishikawa'nın da Toplam Kalite Yönetiminin kritik faktörleri ile ilgili fikirlerinin özü aşağıdaki tabloda verilmektedir (McManus, 1994:14).

Tablo 1: Toplam Kalite Yönetiminin Kritik Faktörleri

| Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörleri | |
|---|-----------------------------|
| Yaklaşım | Yönetimin Genişlemesi |
| Kapsamı | Tüm Şirketi Kapsamalı |
| Ölçek | Tüm Çalışanlar Dahil Olmalı |
| Felsefe | Sorun Çıkarmayı Önleme |
| Standart | İlk Seferde Doğru Yapmak |
| Denetim | Kalite Maliyeti |
| Konu | Kalite Sürekliliği |

Kaynak: McManus, 1994:14

Toplam Kalite Yönetiminin kritik faktörleri liderlik, bilgi edinme ve analiz etme, stratejik plan yapmak, çalışanların eğitimi, takım çalışması ve çalışanların kararlara katılımı, sürekli iyileştirme, süreç kalitesine önem verme, kalite ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme ve son olarak da müşteri tatminini sağlamaktır.

Girişimcilik ve küçük işletmelerin performansı arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, girişimcilerin bazı kişisel özellikleri ile küçük işletmelerin başarısı arasında da ilişkilerin bulunduğu ileri sürülebilir. Bunlar; sorumluluk, inisiyatif alabilme, sabır, yaratıcılık ve analitik düşünebilme, insan ilişkileri yeteneği, teknolojik bilgi, yazılı ve sözlü iletişim yeteneğidir. KOBİ'lerin performansını etkileyici faktörler arasında girişimcinin demografik, psikolojik ve davranışsal özellikleri ile yönetim becerileri ve teknik bilgisi daha yüksek etkiye sahiptir. OECD'ye göre KOBİ'lerde genel stratejileri etkileyen kararlar genellikle işletmenin sahibi ya da yöneticisi tarafından verildiğinden baştaki kişinin firmanın başarısındaki rolünün büyüklüğünden bahsedilmektedir (Akdeniz, 2005: 71).

Üst düzey yöneticiler, işletmenin en önemli yönlendirici gücü gibi davranırlarken, onlara ait yönetsel yorumlar da spesifik stratejiler haline getirilebilir. İşletmeler daha iyi düzeydeki örgütsel performansı ancak ürün ve hizmetin kalitesinin iyi bir şekilde dizayn edilmesi ile başarabilirler. Bu da hata önleme metotları, kontrol araçları, müşterilerden edinilen geribildirimler, benchmarking vs. yoluyla olur (Rahman ve Bullock, 2005: 75). Bu nedenle işletme sahip/yöneticilerinin liderlik özellikleri, vizyonları, yeniliğe açık olmaları ve bunu işgörelere kabul ettirip uygulamaya koyabilme becerileri örgütsel performansı etkilemektedir.

KOBİ'lerde teknolojiye yapılan yatırım ve teknoloji kullanımı ile ürün için söz konusu olabilecek kusurlar daha ürün tasarım aşamasında iken giderilecek ve sonuçta ürünün kalitesi artacak ve kalite maliyeti düşecektir.

Böylece hem kârlılık artacak hem de düşük fiyat avantajı sağlanacağı için satışlar ve pazar payı artacaktır. Ayrıca ürün ve süreçlerde yenilik yapma çabaları artacak, yeni know-how kazanma şansı elde edebilecektir. Yeni ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme ile patent sayısında artış sağlanacaktır (Erdil ve Kalkan, 2005: 108).

KOBİ' ler üretimde karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak için yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikleri gidermelidirler. Süreç kalitesinin yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunlar çözümlenir ve hatalar önlenirse kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine-tezgaah kapasitesi israfının önüne geçilir.

Düşük maliyetli ürünler müşterilere düşük fiyat olarak yansıtacak, bununla kalite de birleşince müşterilerin tercihi o işletmeden yana olacaktır. Bu da işletmeye rekabet avantajı sağlayacak, satışlar ve buna bağlı olarak da karlılık artacağından örgütsel performans da olumlu etkilenecektir.

Kalkınmadaki en önemli öğelerden biri, üretimin artırılarak kalitenin yükseltilmesi olduğundan bu da nitelikli insan gücüne bağlı olduğundan, küçük işletmeler rekabet avantajlarını arttırmada kalifiye insan gücüne ihtiyaç duymaktadır (Akdeniz, 2005: 78).

İnsan Kaynakları KOBİ'lerin en önemli entelektüel sermayelerindedir. Bu nedenle KOBİ' lerde çalışanların verimini arttıracak her türlü önlem alınmalı, çalışma koşulları iyileştirilmeli, işe bağlılıkları ve bilgi seviyeleri sürekli artırılmalıdır. Çünkü hataların azalması, ürün ve hizmet sürecinin en iyiye ve gecikmelerin en aza çekilmesi için eğitim şarttır. Alınan eğitimlerin miktarı ve düzeyi arttıkça, çalışanlar hızlı, teknolojik ve sistemsel değişikliklere daha çabuk ve daha kolay ayak uydurabilmektedir (Erdil ve Kalkan, 2005: 110).

TKY'nde eğitim tüm yönetim kademelerini ve çalışanları kapsamalıdır. Başarılı bir TKY uygulaması için sadece yöneticilere kalite sisteminin (TKY felsefesi ve ilkeleri) anlamasına ve değerlendirmesine yönelik eğitim vermek yetersizdir. Yönetim kademesine verilen eğitim ile çalışanların yönetime katılması, motivasyon, takım yönetimi ve öğrenen örgütler konularını kapsar. Bununla birlikte çalışanlara verilen eğitim, kalite geliştirme yöntemlerinin (istatistiksel süreç kontrolü, yedi basit kalite aracı ve istatistiksel deney tasarımı) iş yerinde kullanması üzerinde yoğunlaşır. Çalışanlara verilen eğitim esnasında, bunların işleriyle ilgili bilgileri toplayıp, sınıflandırma ve analiz yapma yeteneği üzerinde durulur. Bu bilgilere ek olarak çalışanlara işleriyle ilgili hem mesleki hem de teknik konularda eğitim verilmelidir. Buradaki eğitimin temel amacı işçilerin mevcut işlerini daha iyi yapabilmeleridir. Böylelikle çalışanların iyileştirme süreçlerine nasıl katılacakları yada katkı verecekleri de belirlenmiş olur (Duran ve Ece, 2010: 197; Çatı, 2007).

Eğitim alarak bilgi seviyeleri yükselen ve bilgilerini, yaptıkları işleri paylaşmak amacıyla takımlar oluşturup işletme kararlarını tam olarak destekleyen ve bu kararlar paralelinde işlerini yapan işgörenlere sahip

işletmelerde işler yapılırken ortaya çıkacak hatalar en aza indirilir buna bağlı olarak ürün ve hizmet maliyetleri azalır, kalite artar. Bu da işletme performansına olumlu katkı yapar.

Stratejik hedefler genel amaçların her dönemde daha gerçekçi belirlenmesi ve yeniden yapılandırılması açısından önemlidir. KOBİ' lerde büyük işletmelere nazaran daha az sayıda fonksiyonel bölümlerin bulunması bu stratejik hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve sonuçların izlenmesinde oransal olarak büyük avantajlara neden olur. İşletmeler misyon ve/veya amaçlarının bir bildirimini sunan ve stratejik amaçların ayrıntılarını da içeren pek çok stratejik hedefler geliştirmektedirler. Bu stratejik hedef türleri ile performans arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. KOBİ' ler bir misyona sahip olmakla, başarı hedefleri üzerine odaklanmayı da gerçekleştirmiş olabilirler. Misyon ile kazanılan yön duygusu KOBİ' ler açısından son derece önemlidir. Çünkü misyonsuz bir işletme farklı bir çok yönde faaliyet göstermeye çalışarak, enerjisini boşa harcamış demektir (Kaya ve AYTEKİN, 2003: 155)

Misyonun / amaçların bir bildirimini sunan stratejik hedefler, şirketin performansına katkıda bulunabilir ya da bulunmayabilir. Önemli olan misyonun / amaçların bir bildirimini sunan stratejik hedeflerin KOBİ' lere açık bir yön duygusu verip vermediğidir. KOBİ' lerin, "müşteri tatminini sağlamayı" en önemli misyon durumu olarak görmeleri bu yön duygusunun kazanımı açısından dikkat çekici bir durumdur (Kaya ve AYTEKİN, 2003: 156).

İşletmelerde yapılan işler için süreç kalitesi sağlamanın temelinde hata önlemek vardır. Hata önleme temelde bir hedef gibi görünse de aslında bir harekete verilen isimdir. Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir. Planlamada harcanan bir dakika uygulamada aylara hatta yıllara bedeldir (Douglas ve Fredandall, 2004: 396).

KOBİ' lerde sürekli iyileştirmenin sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak kabul edilmesi, rekabet gücünde eksiklikler doğurur. Bununla birlikte yönetim süreçlerinin de geliştirilmesi, kişiler ve birimler arasında olumsuz rekabetin engellenmesi, iç iletişim ve bilgi akışının önündeki engellerin de kaldırılması sistemin işleyişini ve gelişmesini destekleyecektir. Toplam kalite yönetimi de sürekli gelişim stratejisi üzerine kurulduğundan finansal olan veya finansal olmayan ölçüler geliştirmiştir. Fakat konunun müşteriler, ortaklar ve iş süreci gibi boyutları çalışanların tatmini konusunu istemeden geri plana atmıştır. Oysa sürekli gelişimde işgörenin tatmininin dikkate alınması gerekir. Bu, aynı zamanda toplam kalite yönetimi felsefesini de tamamlayıcı niteliktedir (Hoque, 2003: 553).

Kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi için geliştirilen kalite kontrol süreci, üretim performansı ile ilgili plan ve özelliklerin belirlenmesini, standartlardan sapmaların hesaplanmasını, olumsuz sapmaların düzeltilmesini veya etkilerinin azaltılmasını sağlayacak düzeltici eylemleri ve standartların iyileştirilip, standartlar arası uyumun sağlanmasını öngörmektedir.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi, açık iletişim sağlanması ve bilgi akışının önündeki engellerin ortadan kaldırılması, kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilip, olumsuzluklar ortadan kaldırılarak, düzeltici önlemler alınması ile hatalı üretim oranı azalır, çalışan tatmini sağlanır bu da örgütsel performansa olumlu olarak yansır.

KOBİ'lerin yapıları ve ölçekleri itibarıyla değişen müşteri taleplerine uyum sağlayabilmeleri onlara önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Değişen müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini erken tespit edebilen ve bu istek ve beklentiler çerçevesinde müşterilere hizmet ve ürün sunabilen KOBİ'ler müşteri tatmini ve buna bağlı olarak da müşteri bağlılığı yaratabilirler. İşletmeye bağlanan müşterinin her defasında tercihi o işletmeden yana olabilir. Bu da işletmeye yüksek satış hacmi, buna bağlı olarak yüksek satış karı dolayısıyla da yüksek işletme performansı olarak yansır.

Kısaca tatmin olmuş müşteriler işletmenin ürünlerini daha çok satın alacaklardır. Çünkü işletmenin ürünlerine pozitif düşünce beslemektedirler. Bu da işletmenin toplumda olumlu imaja sahip olmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca bu müşterilerin rakip işletmelerin ürünlerine ve markalarına karşı daha az duyarlı olacakları ya da bu ürünleri kolay kolay almaya yanaşmayacakları da söylenebilir (Top, 2009: 81).

İşletmeler ulaşmak istedikleri müşteri tatmin düzeyini yakalamak için kendilerine hedef stratejiler belirlemelidirler. Bu hedef stratejiler belirlenirken de bilgi toplama ve analiz yöntemlerinden faydalanmalıdırlar. Çünkü bir hedef ile mukayese edilmeyen bir ölçüt gerçekte değersizdir. Anlamlı bir hedefle mukayese edilemeyen herhangi bir ölçüt de değersizdir. Hedef belirlerken dikkate alınması gereken hususlar şunlardır (Kaya ve Aytekin, 2003: 157; Brown, 1996: 198):

- İşletmenin geçmiş performanslarının analizi,
- Rakiplerin performanslarının analizi,
- İşletmeye benzer iş alanlarında çalışan ve benchmark (kıyaslama) edilen işletmelerin performans değerlemesi,
- İşletmenin yetenekleri (mevcut kaynaklarla belli hedeflere ulaşabilme veya ulaşamama),
- Çalışanların işletmeye yaptıkları girdiler.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İzmir ilinde faaliyet gösteren restoran işletmelerinin işletme sahibi-yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına verdikleri önem derecelerinin ölçülmesi ve bu durumun örgütsel performansa etkisinin analiz edilmesi için bir anket formu kullanılmıştır. Bu anket formu hazırlanırken Naktiyok ve Küçük'ün 2003 yılındaki makalesi temel alınmıştır (Naktiyok ve Küçük, 2003). Anket formu çalışmanın sonunda Ek 1'de sunulmuştur.

Anket İzmir ilindeki restoran işletmelerinin işletme sahibi-yöneticilerine uygulanmıştır. Anketimize toplam 96 kişi katılmıştır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için hedef kitledeki sayı biliniyor ise (Baş, 2008:40-41)

$$n = N \times t^2 \times p \times q / d^2 (N-1) + t^2 \times p \times q$$

N=Hedef kitledeki birey sayısı

n=Örnekleme alınacak birey sayısı

p= İncelenen olayın görünüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q=İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t= Belirli Bir anlamlılıkta düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değer

d=Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen - , +örneklem hatasıdır.

Buna göre,

N= Nisan 2009'da araştırmanın yapıldığı zaman İzmir merkezde 1750 tane aktif restoran vardır (Ek 2: İzmir Lokantacılar ve Gazinocular Odası, 02.12.2010 tarihli, 2010/132 sayılı yazısı).

p= 0.5 (olayın gerçekleşme olasılığı olarak alınmıştır)

n=?

q= 0.5 (gerçekleşmeme olasılığı)

t= normal dağılımda çift taraflı 0.05, tek taraflı 0.25 anlamlılık düzeyinde t=1.96

d=- yada+ %10

% 95 güvenirlkte

$$n = 1750 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 / (1750-1) \times (0.1)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5$$

$$n = 1680.7 / 18.45$$

$$n = 91.09$$

n yaklaşık olarak 92 kişi alınabilir. Çalışmamızdaki örneklem büyüklüğü 96 olduğu için %95 güvenirlğe, 0,1 hata payına ve %50 gerçekleşme oranına uygun olduğu söylenebilir.

Anketimiz 4 bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yaşamındaki toplam çalışma süresi ve mevcut iş yerindeki toplam çalışma süresi gibi demografik bilgilere yöneliktir. Bu bölümdeki sorular ankete katılan yöneticileri demografik olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İkinci bölümde işletme sahibi-yöneticilerinin şu an çalıştıkları işletmenin yaşı, çalışan sayısı ve Toplam Kalite Yönetimini uygulayıp uygulamadıkları gibi işletme özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde Toplam Kalite Yönetimi kriterlerinin (Liderlik için 6, Bilgi ve Analiz için 5, Stratejik planlama için 3, İnsan Kaynakları Yönetimi için 7, Süreç Kalitesinin Yönetimi için 6, Kalite ve Faaliyet Sonuçlarının Değerlendirilmesi için 4 ve Müşteri Tatminine verilen

önemin değerlendirilmesi için 6 soru) uygulanma derecelerini ölçmeye yönelik toplamda 37 sorudan oluşan değerlendirme ölçeği, dördüncü bölümde ise örgütsel performansı ölçmeye yönelik 8 değerlendirme maddesi kullanılmıştır.

Yapılan ankette üçüncü bölümden başlayarak sonuna kadar her bir soruda beşli derecelendirme kullanılmıştır. Buna göre ankette kullanılan derecelendirmenin anlamı şöyledir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum. Elde edilen demografik bulguların frekans değerleri ve % oranları ayrı ayrı tablolarda verilmiştir.

Araştırmada uygulanan anket üzerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre anket güvenilir bulunmuştur.

Tablo 2: Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

| Anketin Bölümleri | Anketteki Başlangıç Soru Sayısı | Güvenilirlik Analizi Sonrası Soru Sayısı | Cronbach Alpha (α) | ** α' nın değeri | **Açıklama |
|------------------------------|---------------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|-------------------|
| Liderlik | 6 | 6 | 0,734 | $0,6 \leq \alpha \leq 0,8$ | Oldukça güvenilir |
| Bilgi ve Analiz | 5 | 5 | 0,559 | $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ | Güvenilir |
| Stratejik Planlama | 3 | 3 | 0,734 | $0,6 \leq \alpha \leq 0,8$ | Oldukça güvenilir |
| İnsan Kaynakları Yönetimi | 7 | 7 | 0,522 | $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ | Güvenilir |
| Süreç Kalitesinin Yönetimi | 6 | 6 | 0,534 | $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ | Güvenilir |
| Kalite ve Faaliyet Sonuçları | 4 | 4 | 0,524 | $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ | Güvenilir |
| Müşteri Tatmini | 6 | 6 | 0,578 | $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ | Güvenilir |
| Örgütsel Performans | 8 | 8 | 0,574 | $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ | Güvenilir |

** Kaynak: Akgül, Aziz ve Çevik, Osman (2003) **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, s. 435-436

4. VERİLERİN ANALİZİ

İzmir ilindeki restoran işletmelerinin sahip/yöneticilerine uygulanan anketin, işletme sahibi-yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerine verdikleri önemi ve örgütsel performansı tespit etmeyi hedefleyen üçüncü ve dördüncü bölümünde hazırlanan sorular doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için; SPSS 16.0 programında korelasyon, regresyon, çoklu regresyon ve t-testi analizleri uygulanarak bulgular yoruma hazır hale getirilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan işletme sahibi/yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ve hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir.

5.1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan işletme sahibi-yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yaşamındaki toplam çalışma süresi ve mevcut iş yerindeki toplam çalışma süresi gibi demografik özelliklerini sınıflandırmak amacıyla frekans analizi kullanılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3: Ankete Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

| Yaş Aralığı | Frekans | % |
|---------------|-----------|------------|
| 18-25 | - | - |
| 26-32 | 23 | 24 |
| 33-42 | 48 | 50 |
| 43-50 | 20 | 20,8 |
| 51 ve üzeri | 5 | 5,2 |
| Toplam | 96 | 100 |

Tablo 3.'te görüldüğü gibi ankete katılan işletme sahibi-yöneticilerinin büyük bir kısmını 33-42 yaş grubu (% 50) dahilindedir. 18-25 yaş grubu dahilinde kimse bulunmamaktadır. Ankete katılan işletme sahibi-yöneticilerinin kalan gruplarını ise 26-32 yaş (% 24), 43-50 yaş (% 20,8) ve 51 ve üzeri yaş (% 5,2) grupları oluşturmaktadır.

Tablo 4: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| Cinsiyet | Frekans | % |
|---------------|-----------|------------|
| Kadın | 43 | 44,8 |
| Erkek | 53 | 55,2 |
| Toplam | 96 | 100 |

Ankete katılan işletme sahibi-yöneticilerinin çoğunluğunu % 55,2 ile erkekler oluşturmaktadır. Kadınların oranı ise % 44,8'dir.

Tablo 5: Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

| Eğitim Durumu | Frekans | % |
|---------------|-----------|------------|
| Orta okul | 15 | 15,6 |
| Lise | 66 | 68,8 |
| Üniversite | 15 | 15,6 |
| Lisansüstü | - | - |
| Toplam | 96 | 100 |

Ankete katılan işletme sahibi-yöneticilerinin büyük çoğunluğunu % 68,8 ile lise mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra % 15,6 oranıyla orta okul ve yine % 15,6 oranıyla üniversite mezunları gelmektedir. Lisansüstü derecesine sahip işletme sahibi-yöneticisi bulunmamaktadır.

Tablo 6: Ankete Katılanların Mevcut İş Yerinde Çalışma Yılına Göre Dağılımı

| Çalışma Yılı | Frekans | % |
|---------------|-----------|------------|
| 1'den az | - | - |
| 1-3 | 37 | 38,5 |
| 4-6 | 29 | 30,2 |
| 7-9 | 15 | 15,6 |
| 10 ve üzeri | 15 | 15,6 |
| Toplam | 96 | 100 |

Anketimize katılan işletme sahibi-yöneticilerinin şu anki iş yerinde çalışma yılına göre dağılımına baktığımızda % 38,5'i 1-3, % 30,2'si 4-6, % 15,6'sı 7-9 ve yine %15,6'sı 10 ve üzeri yıl grubuna dahildir. Şu anki iş yerinde 1 yıldan az süredir çalışan işletme sahibi-yöneticisi bulunmamaktadır.

Tablo 7: Ankete Katılanların Çalıştıkları İşletmenin Yaşına Göre Dağılımları

| İşletme Yaşı | Frekans | % |
|---------------|-----------|------------|
| 5'ten az | 28 | 29,2 |
| 5-10 | 38 | 39,6 |
| 11-15 | 5 | 5,2 |
| 16-20 | 15 | 15,6 |
| 21 ve üzeri | 10 | 10,4 |
| Toplam | 96 | 100 |

Ankete katılan işletme sahibi-yöneticilerinin şu an çalıştıkları işletmenin yaşına göre dağılımlarına baktığımızda % 29,2'si 5'ten az, % 39,6'sı 5-10, % 5,2'si 11-15, % 15,6'sı 16-20 ve % 10,4'ü de 21 ve üzeri yaş grubuna sahip işletmelerde görev yapmaktadırlar.

5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda tablolarla ve sonuçların değerlendirilmesi ile belirtilmektedir.

H₁: Çalışanların iş süreçlerini sürekli iyileştirmeleri için teşvik edilmeleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 8: H₁ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

| Değişkenler | A.O. | S.S. | 1. r | 2. r | Sig. |
|--------------------|------|------|---------|------|------|
| 1. Çal. Teşvik Ed. | 4,70 | ,45 | 1 | | ,000 |
| 2. Örg. Perf. | 4,56 | ,25 | 0,643** | 1 | |

A.O: Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r: Korelasyon Katsayısı

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0.05$)

Tablo 8.'de görüldüğü gibi çalışanların iş süreçlerini sürekli iyileştirmeleri için teşvik edilmeleri ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve orta düzeyden iyi düzeye yaklaşan derecede bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($r=0,643$, $p=,000$). Bu sonuca göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₂ : Çalışanların genel olarak tatmin olmalarına verilen önem ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 9: H₂ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

| Değişkenler | A.O. | S.S. | 1. r | 2. r | Sig. |
|--------------------|------|------|---------|------|------|
| 1. Çalışan Tatmini | 4,43 | ,49 | 1 | | ,000 |
| 2. Örgütsel Perf. | 4,56 | ,25 | 0,362** | 1 | |

A.O: Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r: Korelasyon Katsayısı

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0.05$)

Tablo 9.'da görüldüğü gibi çalışanların genel olarak tatmin olmaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($r=0,362$, $p=,000$). Bu duruma göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

H₃: Kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 10: H₃ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

| Bağımsız Değişken | Beta | t | t değerinin anlamlılık düzeyi |
|----------------------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|
| Kalite ve Faal. Sonuç Değ. | ,516 | 7,813 | ,000 |
| R ² | F | F değerinin anlamlılık düzeyi | |
| ,394 | 61,043 | ,000 | |

Tabloda da görüldüğü üzere kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır ($F=61,043$ ve $p=,000$). Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan örgütsel performanstaki değişimin % 39,4'ü ($R^2 = ,394$) kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi değişkeni ile açıklanmaktadır.). Bu sonuca göre H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

H₄: Süreç kalitesinin sağlanması örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 11: H₄ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

| Bağımsız Değişken | Beta | t | t değerinin anlamlılık düzeyi |
|----------------------|----------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Süreç Kalitesi | ,229 | 4,868 | ,000 |
| R² | F | F değerinin anlamlılık düzeyi | |
| ,201 | 23,701 | ,000 | |

Tabloda da görüldüğü üzere süreç kalitesinin sağlanmasının örgütsel performans üzerindeki etkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır (F=23,701 ve p=,000). Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan örgütsel performanstaki değişimin % 20,1'i (R² =,201) süreç kalitesinin sağlanması değişkeni ile açıklanmaktadır. Bu sonuca göre H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

H₅: Ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi müşterilerin işletmeden memnun olma düzeyini etkilemektedir.

Tablo 12: H₅ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

| Bağımsız Değişken | Beta | t | t değerinin anlamlılık düzeyi |
|--------------------------|----------|--------------------------------------|-------------------------------|
| İşl.den Mem. Ayr. Düzeyi | ,509 | 6,289 | ,000 |
| R² | F | F değerinin anlamlılık düzeyi | |
| ,296 | 39,551 | ,000 | |

Tabloda da görüldüğü üzere ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesinin müşterilerin işletmeden memnun olma düzeyi üzerindeki etkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır (F=39,551 ve p=,000). Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan müşterilerin işletmeden memnun olma düzeyindeki değişimin % 29,6'sı (R² =,296) ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi değişkeni ile açıklanmaktadır. Bu sonuca göre H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

H₆: Stratejik planlamaya verilen önem ile süreç kalitesinin sağlanması işletme karlılığını etkilemektedir.

Tablo 13:H₆ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

| Bağımsız Değişkenler | Beta | t | t değerinin anlamlılık düzeyi |
|----------------------|----------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Stratejik Planlama | ,321 | 4,037 | ,000 |
| Süreç Kalitesi | ,767 | 6,680 | ,000 |
| R² | F | F değerinin anlamlılık düzeyi | |
| ,332 | 23,063 | ,000 | |

Tablo'da işletme karlılığına etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan işletme karlılığındaki değişimin % 33,2'si (R² =,332) stratejik planlamaya verilen önem ve süreç kalitesinin sağlanması ile açıklanmaktadır (F değerinin anlamlılık düzeyi=,000□,005 olduğu için). İşletme karlılığını en iyi açıklayan

bağımsız değişkenin süreç kalitesinin sağlanması olduğu ortaya çıkmaktadır ($\beta=,767$). SPSS'te yapılan analiz sonucunda çıkan Model Summary tablosundaki R^2 değerleri incelendiğinde, sadece süreç kalitesinin sağlanmasının işletme karlılığına etkisini incelemeye alan model 1'de R^2 değeri ,214 olarak görülmektedir. Yani süreç kalitesinin sağlanması tek başına işletme karlılığını % 21,4 oranında etkilemektedir. Bu sonuca göre H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

H_7 : Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerinin uygulanması örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 14: H_7 Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

| Bağımsız Değişken | Beta | t | t değerinin anlamlılık düzeyi |
|-----------------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|
| TKY Kritik Faktörleri | ,432 | 7,720 | ,000 |
| R^2 | F | F değerinin anlamlılık düzeyi | |
| ,388 | 59,599 | ,000 | |

Tabloda da görüldüğü üzere Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerinin uygulanmasının örgütsel performans düzeyi üzerindeki etkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır ($F=59,599$ ve $p=,000$). Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan örgütsel performans düzeyindeki değişimin % 38,8'i ($R^2 =,388$) Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerinin uygulanması değişkeni ile açıklanmaktadır. Bu sonuca göre H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

H_8 : Erkek işletme sahibi-yöneticiler kadın işletme sahibi-yöneticilerine göre stratejik planlamaya daha fazla önem vermektedirler.

Tablo 15: İşletme Sahibi-Yöneticilerinin Cinsiyeti ve Stratejik Planlamaya Verdikleri Önem Arasındaki İlişki İçin T-Testi Sonucu

| Cinsiyet | N | A.O. | S.S. | t | p (Sig.) |
|----------|----|------|------|------|----------|
| Kadın | 43 | 4,05 | ,80 | 2,07 | ,041 |
| Erkek | 53 | 4,35 | ,60 | | |
| Toplam | 96 | | | | |

$p= 0,041$ değeri $> 0,05$ 'den küçük bir değerdir. % 95 anlamlılık düzeyine göre, kadın ve erkek yöneticiler arasında stratejik planlamaya verilen önem anlamında bir fark vardır. ($t=2,07$, $p=,041$). Yani stratejik planlamaya verilen önem cinsiyet faktöründen etkilenmektedir. Gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde erkek işletme sahibi-yöneticiler ($A.O.=4,35$), kadın işletme sahibi-yöneticilere oranla stratejik planlamaya daha fazla önem vermektedirler. Bu durumda H_8 hipotezimiz kabul edilmektedir.

H_9 : İnsan kaynakları yönetimindeki doğru uygulamalar ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 16: H_9 Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

| Değişkenler | A.O. | S.S. | 1. r | 2. r | Sig. |
|-------------------|------|------|---------|------|------|
| 1. İKY'ne önem | 4,49 | ,23 | 1 | | ,000 |
| 2. Örgütsel Perf. | 4,56 | ,25 | 0,380** | 1 | |

A.O: Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r: Korelasyon Katsayısı

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0,05$)

Tablo 16'da görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Yönetimindeki doğru uygulamalar ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($r=0,380$, $p=,000$).

H₁₀: İnsan kaynakları yönetimindeki doğru uygulamalar ile etkin bir liderlik örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 17: H₁₀ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

| Bağımsız Değişkenler | Beta | t | t değerinin anlamlılık düzeyi |
|----------------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|
| İKY Doğru Uyg. | ,165 | ,826 | ,411 |
| Liderlik | ,210 | 4,099 | ,000 |
| R ² | F | F değerinin anlamlılık düzeyi | |
| ,152 | 16,804 | ,000 | |

SPSS programında yapılan analiz sonucunda sadece bir model ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda bağımlı değişken olan örgütsel performanstaki değişiminin % 15,2'si ($R^2 = ,152$) etkin bir liderlik değişkeni ile açıklanmaktadır. Bu model istatistiki açıdan 0,01 seviyesinde anlamlıdır ($p=,000$). İnsan kaynakları yönetimindeki doğru uygulamalar değişkeninin p değeri ,411 olarak bulunduğundan sonuç istatistiki açıdan anlamsızdır ve bu nedenle model dışında tutulmuştur.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerinin uygulanması ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik araştırmadan elde edilen bulgulara göre;

KOBİ sahip/yöneticilerinin çoğunluğunun (%76) yaşları 33–51 ve üzeri yaş aralığında yoğunlaşmakta, sayıları birbirine yakın olsa da çoğunluğu (%55.'si) erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri itibarıyla, lise ve daha düşük eğitim düzeyine sahip olanların çoğunlukta olduğu (%84,4) saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle, girişimci ve yönetici olarak, KOBİ'lerde gençlerin ve eğitilmiş insanların çok düşük oranda olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yüksek öğrenim görmüş olanlar ile gençlerin KOBİ girişimciliği ve yöneticiliğine özendirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikalar önem arz etmektedir.

KOBİ sahip ve yöneticilerinin şu anda çalıştıkları işletmelerin yaşlarına göre dağılımına bakıldığında anketimize katılan restoranların % 68,8' nin yaşı 1-10 yıl arasındadır. Bu bulgudan hareketle işletmelerin bu yaşlarını uzatabilmeleri için örgütsel performansı arttırmaları, bunun için de TKY kriterlerine daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Çalışanların iş süreçlerini sürekli iyileştirmeleri için teşvik edilmeleri ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve orta düzeyden iyi düzeye yaklaşan derecede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Sürekli iyileştirme süreçlere yöneliktir ve kuruluşlardaki herkesin katılımını gerektirmektedir. Servis ve üretimi iyileştirerek yeni müşterilerle değeri arttırmak, kusur, hata ve israfı azaltmak, zamanı iyi kullanmak, kullanılan bütün kaynaklarda etkililik ve verimi arttırmak örgütsel performansı da arttıracaktır.

Çalışanların genel olarak tatmin olmaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve yüksek bir ilişki beklenirken, düşük düzeyde bir ilişki görülmüştür. Çünkü örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyi, çalışanların o işletmeden ve işinden tatmin olma düzeylerini etkiler. Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarına yönlendirebilmesi ve bu amaçlarla bütünleşmelerini gerçekleştirebilmesi için onlara bu olanakları sağlamak gerekir. Literatürdeki bu bilgilerin ışığında tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların işletme hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek düzeyde performans gösterecekleri söylenebilir. Dolayısıyla çalışan tatmini ile örgütsel performans arasındaki ilişki düşük değil yüksek düzeyde beklenmekteydi. Ancak Kutlu ve Duran tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada da KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmelerde TKY ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. O çalışmada, performans üzerinde etkisi açısından çalışanların memnuniyetinin en düşük seviyede olduğu bulgulanmıştır. TKY'nde çalışanların iç müşteri olarak yeterince iyi algılanmadığına ve bunun sonucunda da onların sisteme olan katkılarının azaldığına rastlanmıştır. Çalışmanın sonucunu çalışanların kararlara katılımlarının düşük skorları ve düşük verimlilik skorları da desteklemektedir. (Kutlu ve Duran, 2010: 248).

Literatürdeki temel bulgularda başarılı bir TKY uygulaması için en önemli unsurlardan birinin liderlik olduğu yönündedir. Bu çalışmada da örgütsel performanstaki değişimin % 15,2'si etkin bir liderlik değişkeni ile açıklanmaktadır. Ancak bu sonuç Demirbağ ve diğ. tarafından Türkiye'de tekstil sektöründe 2006 yılında 141 küçük işleme üzerinde yapılan çalışmanın bulgularına ters düşmüştür. Çalışmalarında TKY'de en az etki yaratan kritik faktörün üst yönetimin rolü olduğu bulgulanmıştır. 'Küçük işletmelerde liderler genellikle işletmenin sahipleridir ve bunlar da elindeki otorite ve/veya yetkiyi diğer çalışanlar ile paylaşmak istememektedirler. Bu nedenle liderlik TKY'nin en az önemli unsurudur denilebilir (Demirbağ v.d., 2006: 842-843).' şeklinde görüş bildirmişlerdir. 2009 yılında Erginel tarafından Türkiye çapında yapılan anketle, KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmelerin TKY'ni uygulamadaki başarıları değerlendirilmiştir. KOBİ'lerin özellikle

liderlik, sürekli gelişme, işçilerle ilgilenme, sürekli iyileştirme ve gerçek verilerle yönetilme konusunda büyük işletmeler kadar başarılı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiyede'ki KOBİ'leri bu dört alana öncelik vermesinin gerekli olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre Türkiyede'ki büyük işletmelerin küçüklerden daha iyi yönetildiği bulgulanmıştır (Erginel, 2010: 138).

Korelasyon analizi sonucunda İnsan kaynakları yönetimindeki doğru uygulamalar ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve düşük düzeydeki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülürken, İnsan kaynakları yönetimindeki doğru uygulamalar değişkeninin örgütsel performans üzerindeki etkisinin ölçüldüğü çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamsız çıktığı görülmektedir. Regresyon analizi sonucu, Rahman'ın Güney Avustralya'da 250 küçük işletmede TKY'nın ve işletme sonuçları üzerine etkisi konusunda yaptığı araştırmanın sonucuna ters düşerken, korelasyon analizi Rahman'ın çalışmasını desteklemektedir. Rahman'ın sonucuna göre insan kaynakları ile işletme sonuçları arasında orta düzeye yakın pozitif bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel olarak $p \leq 0.01$ düzeyinde anlamlıdır (Rahman, 2001:208-209). Rahman'ın yaptığı çalışmanın bu bulgusu, Samson ve Terziovski tarafından Avustralya ve Yeni Zelanda'da 1289 işletme üzerinde yapılan çalışmada da desteklenmektedir. Samson ve Terziovski' nin yaptıkları çalışmadaki çoklu regresyon analizine göre TKY kritik faktörlerinden üç unsurun örgüt performansını daha güçlü açıkladığı sonucunu bulmuştur. Buradan da örgüt performansını iyileştirmede yöneticilerin bu üç unsurun üzerine yoğunlaşmaları gerektiği sonucuna tavsiye etmişlerdir. Bunlar insan kaynakları yönetimi, liderlik ve müşteri odaklılıktır (Samson and Terziovski, 1999:399-404). Bu nedenle KOBİ'lerin profesyonel yönetim anlayışı benimseyerek, kaliteye vurgu yapmaları, takım çalışmasına, katılıma, ödül ve teşvik sistemine daha fazla önem vermeleri, işletme sahip/yöneticilerin İnsan Kaynakları Uygulamaları konusunda eğitilmeleri gerekmektedir.

Kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi %39,4'tür. Walley 2000 yılında küçük işletmelerle ilgili tarım sektöründe yaptığı çalışmada, TKY uygulamalarının 'kalite bilincinin artmasına' ve 'çalışanların moralinin yükselmesine' katkıda bulunduğunu saptamıştır (Watson vd., 2003: 2). Çalışmada elde edilen bulgular Walley'in (2000)'de yaptığı çalışmayı destekler niteliktedir. İşletme performansı ile ilgili belirlenen plan ve özellikler doğrultusunda, standartlardan sapmaların hesaplanması, bu sapmaların düzeltilmesini veya etkilerinin azaltılmasını sağlayacak düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesi ve standartların iyileştirilip, standartlar arası uyumun sağlanmasının örgütsel performans üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu söylenebilir.

Örgütsel performanstaki değişimin % 20,1'i süreç kalitesinin sağlanması ile açıklanmaktadır. Süreç kalitesinin sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının en ekonomik şekilde karşılanmasının yollarındandır. Bu nedenle örgütsel performans üzerindeki etkisi göz ardı edilemez.

Ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi değişkeninin, müşterilerin işletmeden memnun olmaları düzeyindeki değişimin % 29,6'sını ifade ettiği görülmüştür. Değişen müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini erken tespit edebilen ve bu istek ve beklentiler çerçevesinde müşterilere hizmet ve ürün sunabilen işletmeler müşteri tatmini ve buna bağlı olarak da müşteri sadakatini yaratabilirler.

Stratejik planlamaya verilen önem ve süreç kalitesinin sağlanması işletme karlılığındaki değişimin % 33,2'sini açıklamaktadır. Rahman'ın çalışmasında ise strateji ve planlamanın işletme sonuçlarına herhangi bir olumlu katkı vermediği saptanmıştır (Rahman, 2001:208-209). Strateji ve planlamanın işletme sonuçlarına etkisi açısından bu çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar Rahmanın (2001) yılında yaptığı çalışmaya ters düşmektedir. Oysa stratejik yönetim, işletme sahip/yöneticilerine işletme karlılığını arttırabilmeleri için çevrenin analiz edilerek, sorunların sağlıklı bir şekilde belirlenerek ve çözüm yolları bulunarak doğru kararlar alma noktasında yol göstericidir. Bu doğru kararlar arasında müşteri istek ve beklentilerine uygun ürünü zamanında ve doğru üretmek için süreç kalitesinin sağlanması da yer almalıdır. Süreç kalitesi yakalandığında kaliteli üretim gerçekleştirilebilir, kaliteli ürün müşteri tatmini yaratabilir buna bağlı olarak işletme satışları dolayısıyla da işletme karlılığı artabilir. Çünkü Samson ve Terziovski tarafından (1999) yılında yapılan çalışmaya göre müşteri odaklılığı, örgüt performansını en çok etkileyen üç unsurdan biridir.

Sevimler ve diğ tarafından KOBİ'ler ile büyük ölçekli firmalarda TKY uygulamaları ile performans arasında ilişki incelenmiştir. Yapılan bu çalışmada çoklu regresyon kullanılmıştır. Düzeltilmiş R²'ye göre işletme performansı ile Toplam kalite unsurlarının açıklayıcılık gücünün %43 olduğu bulgulanmıştır (Sevimler ve diğ., 2011: 98). Çalışmamızın asıl amacı olan Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerinin uygulanmasının örgütsel performans düzeyi üzerindeki etkisi yedinci hipotezde %38,8 olarak belirlenmiştir. Sevda ve diğ. Tarafından yapılan çalışmanın sonucuna yakın değerler elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulguların ışığı altında performanslarını arttırmak isteyen KOBİ'lerin TKY' nin kriterlerine daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü gerek çalışmamızda gerek Sevda ve diğ. Tarafından yapılan çalışmada TKY' ye ilişkin kriterlerle işletmelerin performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda stratejik hedef geliştirme ve bunları belgelendirme gibi bir alışkanlık ve yetenek düşük düzeyde mevcuttur. Üretim planına göre belirlenen hedefler stratejik hedefler olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır. İşletme sahip/yöneticilerinin hedefleri çoğunlukla yazılı değil de beynindedir. Dolayısıyla belli bir stratejik hedefi takip etmekten çok, sahip veya yöneticinin beynindeki mevcut hedefleri takip ettikleri görülmektedir. Rahman'ın çalışmasında strateji ve planlamanın işletme sonuçlarına herhangi bir olumlu katkı vermediği saptanmıştır (Rahman, 2001:208-209). Yine de KOBİ'lerin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için stratejik yönetim anlayışına sahip olabilmeleri uygun olur. Çünkü stratejik yönetim, çevrenin analiz

edilebilmesi, sorunların sağlıklı bir şekilde belirlenmesi ve çözüm yollarının aranması için işletme sahip/yöneticilerinin kullanabileceği, önem düzeyi yüksek olan bir rehberdir.

İşletme sahibi-yöneticilerinin cinsiyeti yani kadın veya erkek olması stratejik planlamaya verdikleri önemi etkilemektedir. Erkekler kadınlara göre stratejik planlamaya daha fazla önem vermektedirler.

İzmir ilinde faaliyet gösteren restoran işletmelerinin sahip-yöneticileri kalite ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi (A.O: 4,59) başta olmak üzere, sırasıyla İnsan Kaynakları Yönetimi (A.O: 4,49), müşteri tatmini (A.O: 4,44), liderlik (A.O: 4,37), stratejik planlama (A.O: 4,21) ve süreç kalitesi yönetimi (A.O: 4,06) gibi Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerine yeterince önem verirken bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi faktörünün (A.O: 3,97) diğer faktörlere verilen önemin gerisinde kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan restoran işletmelerinin örgütsel performansları da yeterince yüksektir (A.O.:4,56).

Araştırmamıza katılan restoran işletmeleri gibi müşterisi ile yakın temas kurabilme imkanına sahip KOBİ'lerin küçük birer anketle müşteri memnuniyet düzeyinin belirli aralıklarla ölçülmesi, kalifiye eleman bulunması için profesyonel destek alınması ve tutarlı insan kaynakları politikalarının benimsenmesi gerekmektedir.

Devletin ilgili kurumları KOBİ'lere, işgücü eğitim ihtiyacına paralel olarak, eğitimli işgücünün geliştirilmesine ve eleman seçimine profesyonel katkılar sağlayabilir. KOBİ sahip/yöneticilerinin vizyon sahibi olabilmeleri ve stratejik düşüncelerinin sağlanabilmesi için eğitim ve danışmanlık desteği verilerek daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları sağlanabilir. Bu çerçevede üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi noktasında, gönüllülük esasından öte yasal bir boyut kazandırılması yararlı olacaktır. Bu çerçevede, KOSGEB'in (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) bu konu ile ilgili olarak işlevselliğinin artırılması ve özellikle üniversite-sanayi işbirliği gibi diğer mekanizmaların yasal çerçevede ele alınması gerekmektedir.

Bununla birlikte, bu çalışma İzmir'de faaliyet gösteren restoran işletmelerinin sahip-yöneticilerine ve sınırlı bir araştırma grubu üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak benzer çalışmaların geniş bir örneklem grubu ile yapılması daha sağlıklı ve detaylı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. KOBİ'lerin Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerini uygulama ve performanslarını artırma yoluna giderken karşılaştıkları sorunlar ile bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik olarak planlanan stratejilerin işletme performansına etkisine yönelik daha kapsamlı çalışmaların yapılması yararlı sonuçlar sağlayacaktır. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda, işletme sahip ve/veya yöneticilerin kişisel yargılarını içeren subjektif veriler kullanılarak ölçülen algısal performansın yanı sıra objektif veriler kullanılarak finansal performans ölçmeye yönelik yapılacak araştırmalar daha etkin değerlendirmelere olanak verecektir. Toplam Kalite Yönetimi kritik faktörlerinden kaliteli bilginin toplanması ve analiz

edilmesinin, işletme sahip- yöneticileri tarafından öneminin neden bu kadar az görüldüğü ve gözardı edildiği, örgütsel performansa etki eden diğer faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin örgütsel performansı hangi oranda etkiledikleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

1. AKAL, Zuhâl, (2002), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları: 473, Ankara.
2. AKDENİZ, M. Billur (2005), “KOBİ’lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, s. 69-90, Aralık, Kütahya
3. AKGÜL, Aziz ve Osman ÇEVİK (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara.
4. AYDOĞAN, Akide (2006), *Profesyonel Eğitim Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Performansın Yükseltilmesine Katkısı*, Yüksek Lisans Tezi, *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
5. AYKAÇ, Mustafa, Zeki PARLAK ve Süleyman ÖZDEMİR (2009) *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’LER*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2008-24
6. BAŞ, Türker (2008), *Anket*, Seçkin Yayınları, Ankara
7. BROWN Mark Graham, *Keeping score : Using the Right Metrics to Drive WorldclassPerformance*, Quality Resources, 1996.
8. CANSIZ, Mehmet (2008), “Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB”, *Uzmanlık Tezleri*, Yayın No: DPT: 2782, Ankara
9. ÇATI, Kahraman, (2007), “Kalite Çemberlerinin İç Müşteri Tatminine Etkisi” Editör: Said KINGİR, *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Gazi Kitapevi, Ankara
10. ÇELİK, Cemile ve Himmet KARADAL (2007), “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s.119-138
11. DEMİRBAĞ, Mehmet, TATOĞLU, Ekrem, TEKİNKUŞ, Mehmet ve ZAİM, Selim, “An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance Evidence from Turkish SMEs” *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 No. 6, 2006 pp. 829-847
12. DOĞAN, Ö.İ., ve ERİŞ, E.D., (2000), “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi” *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, s.110-125

13. DOUGLAS, T.J., Fredandall, L. D. (2004), “Evaluating The Deming Management Model of Total Quality in Services”, *Decisions Sciences*, Vol:35, Number:3, U.S.A.
14. DURAN, Cengiz ve Oğuzhan ECE, (2010), *Kalite Ödüllerinin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
15. ERDİL Oya ve Adnan KALKAN (2005), “KOBİ’ lere Sağlanan Desteklerin KOBİ’ lerin Performanslarına Etkisi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Cilt:1, Sayı: 7, s. 103-122
16. ERGİNEL, Nihal, (2010), “Are the TQM Principles Implemented By Large Companies, And SME’s Similiar in Turkey?”, *Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi A*, Cilt/Vol.11, No. 2:125-140
17. GERAEDTS, H.P.A., R. Montenarie, P.P.V Rijk. (2001), “The Benefits of Total Quality Management”, *Computerized Medical Imaging and Graphics*, Vol.25, pp. 217-220
18. HOQUE, Zahirul (2003), “TQM and the Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationships and Directions for Research.” *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.14, pp.553-566
19. KALKAN, Adnan, (2005), Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansına Etkileri, Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBF*, Gebze.
20. KAYA, Nihat ve Mehmet AYTEKİN (2003), “KOBİ’ lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No:5, s. 153-164
21. KUTLU, Songül ve Cengiz DURAN, (2010), “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 28:239-252
22. MCMANUS, Jhon.J. (1994), “The Theology of Total Quality Management”, *The Health Care Supervisor*, Vol:13, Iss: 3.
23. NAKTİYOK, Atılhan ve Orhan KÜÇÜK (2003), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, s. 43-65
24. RAHMAN, S. and P. Bullock. (2005), “Soft TQM, Hard TQM and Organisational Performance Relationships: An Empirical Investigation.” *Omega-The International Journal of Management Science*, Vol.33, pp.73-83
25. RAHMAN, Shams-Ur (2001), “Total quality management practices and business outcome: evidence from small and medium enterprises in Western Australia”, *Total Quality Management*, Vol.12, No.2, pp. 201-210

26. ROGERS, Edward W., WRIGHT, Patrick M., (1998), "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Issue 3, pp.311-331.
27. SAMSON, Danny and TERZIOVSKI, Mile (1999), "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp.393-409
28. SEVİMLER, Sevda, Cengiz DURAN ve Aysel ÇETİNDERE, (2011), "Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 29:87-100
29. SUWIGNJO, Patdono, (2001), "Quantitative Models for Performance Measurement System", Centre for Strategic Manufacturing, Un. of Strathclyde, UK, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 21, No:1/2.
30. ŞİMŞEK, Muhittin, (2001), *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı, İstanbul.
31. TOP, Seyfi, (2009), *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*, Beta Yayınları, İstanbul
32. WATSON, John, KOBER, Ralph, JULIANA, Jg and SUBRAMANIAM, Thanavary, 16. Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 28 September-1 October 2003:1-9
33., İzmir Lokantacılar ve Gazinocular Odası, 02.12.2010 tarihli, 2010/132 sayılı yazısı