

## KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER'DE (KOBİ) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) KRİTİK FAKTÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

Atılhan NAKTİYOK\*  
Orhan KÜÇÜK\*\*

### ÖZET

Şiddetli rekabet şartları, işletmelerde müşteri tatminini sağlayan temel unsur olarak kalite iyileştirmeyi ön plana çıkarmıştır. Esnek yapılarıyla, değişken müşteri ihtiyaçlarını karşılamaları bakımından büyük öneme sahip olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)'de, bu yarışın bir sonucu olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarını benimsemeye başlamışlardır. Bu çalışmada, KOBİ lerin TKY'ye ilişkin kritik faktörleri ne ölçüde taşıdıkları ve TKY'ye ilişkin başarı faktörleri ile örgütsel performans arasında nasıl bir ilişkinin olduğu araştırılmıştır. Elde edilen bulgular; örneğimizde yer alan KOBİ lerin TKY'ye ilişkin başarı faktörlerini tam olarak bünyelerinde barındırmadıkları ve TKY'ye ilişkin başarı faktörleriyle örgütsel performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu yönündedir.

**Anahtar Sözcükler:** KOBİ, TKY Kritik Faktörleri

### GİRİŞ

Yirminci yüzyılın en önemli gelişmelerinden biri olan küreselleşme ile dünyamız küçük bir köy halini almış, pek çok dünya markası ürün en yakın satış mağazalarından elde edilebilir hale gelmiştir. Bu süreç, özellikle e-ticaret'in de katkılarıyla, ticari sınırların coğrafi sınırları yıkmasıyla sonuçlanmıştır. Bu durum, yarım yüzyıldır kendisini iyice hissettiren artan rekabet şartlarını daha da güçleştirmiştir. Bu yarış içerisinde yer almak isteyen kuruluşlar, kaliteyi bir temel felsefe olarak kabul etmek, müşteri tatminini ön plana çıkarmak, bunu yaparken de birim maliyetleri olabildiğince düşürmek durumundadırlar. TKY, bu sürecin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır.

TKY, kalite kontrolün tek bir birime ait olmadığı düşüncesi ile, işletme fonksiyonları yerine getirilirken her aşamada kalite denetimini vurgulayan, işin bir defada ve doğru olarak yapılmasını öngören bir anlayıştır. Bu özellikleri dolayısıyla TKY, kontrol ve hatalı ürün maliyetlerini azaltmaktadır.

TKY anlayışının merkezinde insan vardır. İşletme fonksiyonlarının icra edicisi ve hitap edilen müşteri olması bakımından insan faktörü son derece önemli-

---

\* Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF

\*\* Okutman, Atatürk Üniversitesi, Bayburt M.Y.O.

dir. Diğer işletme unsurlarının verimliliğinin artırılması da bir ölçüde insan unsuruna bağlı olup, bütün çalışanların katılımı, TKY'nin en önemli öğelerinden birisidir. Liderlik ve müşteri odaklılık da, TKY'nde insan faktörünün önemini ortaya koyan diğer öğelerdir.

Kuruluşlar, bu yoğun rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için hem çalışanların (iç müşteri), hem de müşterilerin (dış müşteri) en iyi biçimde tatmin olmalarını sağlayacak süreçleri uygulamaya koymak, kaliteli ürünü dış müşteriler, iyileştirilmiş çalışma şartlarını da iç müşteriler için bir hak olarak algılamak durumundadırlar.

TKY, büyük işletmelerde yaygın bir şekilde tanımlanmış ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Günümüz artan rekabet şartlarında başarılı olmada en önemli faktör olan, değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünleri en düşük maliyetle karşılayabilmeleri bakımından KOBİ'ler, değişen şartlara kolay uyum sağlayabilme yetenekleri sayesinde bir üstünlüğe sahiptirler. 1980'lerden sonra ABD, Japonya ve Singapur'da yapılan çalışmalar, TKY'nin, kalitenin artarak iyileşmesi ve kâr üzerine etkilerini ortaya koymuştur (Quazi and Padibjo, 1997: 489).

KOBİ'ler çoğunlukla büyük işletmelere mal ve hizmet sunarlar ve kendilerinden uygulamaları istenen kalite programlarının etkisini yakından hissederler. KOBİ'lerde ürün kalitesinin düşüklüğü de, büyük işletmelerin rekabet gücünü etkilemektedir. Bu nedenle büyük işletmeler, tedarikçileri olan KOBİ'lere TKY'ni adapte ederler. TKY böylece KOBİ'lerin ürün ve hizmet kalitelerini iyileştirmelerinin bir yolu olarak karşımıza çıkmaktadır (Quazi and Padibjo, 1997: 489).

Büyük işletmeler KOBİ'lere göre daha çok yönetim kademelerine sahiptir. Bu durum, bölümler arasında iletişim eksikliğine, bürokrasiye ve ataletle neden olabilir. Bunun ötesinde, takım çalışması, personel güçlendirme, fonksiyonel bölümler arasında ortak çalışma ruhu gibi TKY'nin pek çok kritik unsuru, KOBİ'lerde bazı alanlarda mevcuttur. Böylece küçük işletmelerin TKY'ni uygulama ve sürdürme maliyetleri büyük işletmelere göre daha düşük olur. Büyük işletmelerin sürekli iyileştirme atmosferini sürdürmeleri, küçük işletmelere kıyasla daha zor olabilir. Bu yüzden etkin TKY uygulamalarını sürdürmek, büyük firmalar için küçüklerden daha zordur (Hendricks and Singhal, 2001: 271).

Bunun yanında küçük işletmelerin TKY uygulamaları bakımından bazı sorunları da vardır. Şöyle ki; küçük işletmeler, yönetim yetenekleri, teşvik ve kaynaklar bakımından kısıtlara sahiptir. Araştırma bulguları, küçük işletmelerde TKY uygulamalarında karşılaşılan temel sorunların, sahip veya yöneticilerin iş deneyimi ve bilgi eksikliği, finans ve insan kaynaklarına ait sıkıntılar ve uygulama zamanı ile ilgili problemler olduğunu göstermektedir (Quazi and Padibjo, 1997: 489).

Ülkemizdeki toplam işletmelerin %98.8'ini oluşturan, toplam istihdamın %45.6'sını sağlayan KOBİ'ler, toplam yatırımlar içerisinde %26.5, üretim içerisinde %37.7 ve tüm olumsuzluklara rağmen ihracat içerisinde de %8'lik bir paya sahiptir. Bu bakımdan ülkemizdeki KOBİ'lerin TKY uygulama derecesinin ve TKY kritik faktörlerinin önem düzeyinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

## I. TKY KAVRAMI VE ÖNEMİ

Kalite kavramı, çok yıllar önce başlatılan ve günümüze kadar gelen süreç içerisinde çeşitli değişimlere uğramış ve Bütünsel Kalite Yönetimi Felsefesi'nin öncülüğünde çağdaş adını bulmuş ve sonsuza kadar güncelliğini koruyacak olan süreç içerisinde yeni tanımlamalarını bulmaya devam edecektir (Andaç, 1996: 1).

TSE-ISO 9005 Kalite Sözlüğü'nde kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Crosby'nin şartlara uygunluktur dediği kalite (Efil, 1996: 6), Amerikan Kalite Derneği tarafından, "bir mal ya da hizmetin belirli gereklilikleri karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür" şeklinde ifade edilmektedir (Bozkurt, 1998: 13).

Kalite ayrıca Juran tarafından kullanıma uygunluk, Deming tarafından, müşterilerin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yenilikler olarak tanımlanmakta, JIS (Japon Standartlar Enstitüsü) ise kalitenin, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olduğunu vurgulamaktadır.

Mükemmellik, önceden belirlenen özelliklere uygunluk ve müşteri beklentilerini aşma veya karşılama şeklindeki Juran'ın tanımını da içeren tarif, yönetsel bakış açısıyla son on yılın anahtar tanımıdır (Everett vd., 1997: 843).

Önemli bir rekabet avantajı olarak düşünebileceğimiz kalite, geniş kapsamlı bir kavramdır ve tasarım, uygunluk, kullanım, dağıtım ve ilişki boyutlarıyla incelenmek durumundadır (Bozkurt, 1998: 4; Tekin, 1999: 20-21; Halis, 2000: 49).

Dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları, hayatta kalmak isteyen bütün firmaların önüne müşteri tatminini dikkate alma zorunluluğunu koymuştur. "Bu kriterde başarılı olabilmek için gerekli üç temel şart ise; müşterinin istediği kalitede mal veya hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmak şeklinde kendini göstermektedir" (Tekin, 1999: 105-106). Üretim faktörlerinin (kaynak) sınırlı olduğu ve maliyetlerinin sürekli olarak arttığı günümüzde bu temel şartları başarmak, kaynakların iyi kullanımıyla olasıdır.

Kaynakların en iyi şekilde kullanımı, israfın, duraklamaların ve ara stokların olmaması esasına dayalı TKY anlayışı bu zorunlulukların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. TKY anlayışının, kaynaklar bakımından son derece kısıtlı imkanları bulunan Japonya'dan bütün dünyaya yayılmasının altında yatan sebeplerin en önemlisi de budur. Zira TKY'nde hedef ilk defada doğruyu yapmaktır.

Toplam Kalite, örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, örgütün, beşeri faktörler dahil bütün kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ultima, 1993: 11).

Imai Masaiki toplam kaliteyi bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır (Masaiki, 1986: 15).

Bu yeni felsefe, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanmasını amaçlamaktadır (Davutoğlu, 1993: 2).

TKY, ürün oluşturma safhalarında olduğu kadar yönetimin her seviyesinde de, herkesin kalitenin stratejik öneminin farkında olduğu bir örgüt kültürü meydana getirerek, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamayı amaçlayan bir felsefedir (Zairi ve Youssef, 1995a: 6).

TKY, tüm örgüt süreçlerinin, sürekli geliştirilmesine, iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik, çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Bir başka ifade ile TKY, örgütlerde sürekli gelişim ilkesine dayanan bir yaşam ve çalışma felsefesidir (Akşit, 2000: 9).

“Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre ise TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışan memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir” (Bolat, 2000: 26) .

Tanımdan da anlaşılacağı üzere “TKY, örgüt yönetiminde müşteri odaklılık, sürekli gelişme, istatistiksel düşünme, grup çalışması, sürekli eğitim, tedarikçilerle işbirliği, üst yönetimin liderliği ve önleyici yaklaşım gibi ilkelerin benimsendiği bir tür yeniden yapılanmanın gereğini vurgulamaktadır” (Bolat, 2000: 25).

Süreçlerin iyileştirilmesi ve herkesin katılımı anlayışının uzantısı olarak, TKY’de klasik organizasyon şemalarındaki gibi dikey değil yatay bir yapılanma söz konusudur. Bütün çalışanların katılımı düşüncesi çerçevesinde ürün veya hizmetin kalitesinden, en üst yöneticiden en alt düzeydeki görevliye kadar herkes sorumludur. Kalitenin her aşamanın sorumluluğunda olduğu bu anlayış ve Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ) uygulamaları ile, kuruluş içi dikey ve yatay iletişim daha hızlı gerçekleşmekte, zaman kaybı minimum düzeye inmekte, ürün veya hizmet müşteriye en kısa zamanda ve en kaliteli düzeyde sunulabilmektedir. Yine, PUKÖ döngüsü olarak adlandırılan planla, uygula, kontrol et, önlem al çevrimi şeklinde işleyen, sürekli iyileştirmeyi esas alan kalite iyileştirme çevrimi, standartlar belirlemeyi ve bunları gözden geçirerek her defasında daha iyiye ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu çevrim ile sistem aynı zamanda kararlı hale getirilmekte fakat her defasında yapılan kontrol ve yeni düzenlemelerle sürekli iyileştirme sağlanmaktadır. Müşteri istekleri ile ürün performansı arasındaki farklılık da dinamik ve esnek bir yapıya sahip olan bu çevrim sayesinde kapatılır, ürün, değişen müşteri isteklerine uyulanır.

Toplam kalite, kalite maliyetlerinin artmasını değil, tam tersine azalmasını sağlar. Burada amaç, muayeneye ve uzman birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır (Wilkonson, 1992: 323). Çünkü kalite, bir örgüt organizasyonunun bütününe ilgilendiren bir konudur. Örgütün tüm üyeleri, üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumludur. Bu kalite düzeyine ulaşılmasında yönetim kadar çalışanların da sorumluluğu vardır. Toplam Kalite sistemini

kurmak isteyen örgütlerin, örgüt içi birimlerin karşılıklı etkileşimini ve bununla ilgili koordinasyonu kabul etmesi gerekir (Ehresman, 1995: 235).

TKY, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir (Efil, 1996: 29).

Burada amaç, piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, tüm alanlarda kaliteyi sağlama, kalite standartları oluşturma, süreçlerin sürekli geliştirilmesi ve etkin iletişimin sağlanmasıdır (Freedman, 1994: 157). TKY terimindeki toplam sözcüğü de, kalitenin tüm süreçlerde, tüm işlerde ve herkesin katılımı ile gerçekleşeceğini ortaya koyar.

TKY, sürekli organizasyonel iyileştirmeyi planlama ve kurma görüşüdür. TKY, müşteri arzularını tatmin etme, problemleri tanımlama, katılım sağlama ve çalışanları karar vermede cesaretlendirme üzerine odaklanmıştır (Scheuermann vd., 1997: 264).

TKY, bir örgütün rekabette ayakta kalabilmesi için müşterilerini tatmin etmesi gerektiğini öne sürer. Örgütlerin, günümüzün son derece rekabetçi şartlarında ayakta kalabilmesi için hayati faktör, müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını bilmek ve bu ihtiyaçları olabilen en düşük maliyetle karşılamaktır. Amerika'da General Systems Şirketinin 1991'de yaptığı bir araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir (Quazi and Padibjo, 1997: 490).

- TKY uygulamaları düşük kalitenin maliyetlerini azaltır.
- Kalite iyileştirme işletmeyi kâr artışına götürür.
- Hem kalite iyileştirme hem de kâr artışı, işletmenin pazar payının büyümesini sağlar.

## II. TKY İLKELERİ VE KRİTİK FAKTÖRLER

Şirketlerde büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan TKY, ancak tüm ilkeleriyle benimsenip, uygulanırsa başarılı olmaktadır. TKY'nin bu ilkelerini; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, tam katılım, önce insan anlayışı, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu, süreç üzerinde yoğunlaşma, hata bulma değil hata önleme ve kalite kontrolü bütün süreçlere yayma gibi sıralayabiliriz (Şimşek, 2000: 51; Halis, 2000: 97-116; Bolat, 2000: 30; Tekin, 1999: 166). Bu ilkeler yanında, TKY uygulamalarını başarılı kılmak için, çeşitli kalite otoritelerince ortaya konulmuş çok sayıda kritik faktör vardır.

TKY'nin ve onun kritik faktörlerinin işleyişini anlamak, temelde şunları sağlar (Zairi and Youssef, 1995a: 9-10).

- Başarılı bir TKY uygulaması için gerekli olan kaynak ve bağlılık düzeyini, gerekli olan çabanın ölçüsünü anlamada organizasyonlara yardım eder.
- TKY'nin kritik faktörlerini ortaya koyarak şüpheli kimseleri ikna etmek, bununla bağlantılı olan pozitif işletme sonuçlarına vesile olur.

- TKY prensiplerine tamamen bağılı bir yönetim yaklaşımının geliştirilmesi yoluyla, örgütlerin işlerine TKY'ni entegre etmede destek sağlar.

Zairi ile Youssef, yaptıkları çalışmada çeşitli kalite otoritelerince belirlenen TKY kritik faktörlerini ortaya koymuşlardır. Zairi bu çalışmada TKY'nin kritik faktörlerini üç kısımda incelemiştir (Zairi and Youssef, 1995a: 5-6).

- Liderlik unsurları; misyon/vizyon, kalite politikası, yönlendirme, hedef, haberleşme süreçleri, ölçme, kalite kararları, stratejik planlama ve tüketici/pazar odaklılık.

- Hard unsurlar; araçlar ve teknikler, ölçme, sistemler, prosedürler, spesifikasyonlar ve standartlar.

- Soft unsurlar; problem çözme yaklaşımı, takım çalışması, yenilikçilik/yaratıcılık, sürekli iyileştirme felsefesi, yetki verme, güdüleme/motivasyon ve süreç üzerinde yoğunlaşma.

Böylelikle TKY'nin kapsamlı bir modern yönetim felsefesi olduğu vurgulanmaktadır.

TKY'nin kritik faktörlerini belirlemek için yapılan belki de ilk ciddi çalışma Saraph tarafından gerçekleştirilmiş, yüz bir kalite yöneticisinden elde edilen bulgular sonucunda, en yüksek ve en düşük değerlere sahip onar kritik faktör ortaya koyulmuştur. Bu kritik faktörlerden bir kısmı; işi gözden geçirme, inceleme veya kontrol etmenin önemi, kalite departmanının özerkliği, eğitilmiş çalışanlara bölüm yöneticilerinin taahhütleri, üst yönetimin, uzun süreli kalite iyileştirme sürecine destek eğilimi, ürün/hizmet spesifikasyon ve prosedürlerinin açıklığı ve süreci gözden geçirme, inceleme ve kontrol etme düzeyi gibi faktörlerdir (Saraph vd., 1989: 457-478).

Black ise, 1993'de yaptığı çalışmada, TKY'nin kritik faktörlerini ölçmek için bir model geliştirmeye çalışmıştır. Burada, MBNQA (The Malcolm Baldrige National Quality Award) kriterlerini kullanarak, 39 kriterin her birinin önem değerini gösteren oran skala metoduyla 39 kritik faktörlü bir form oluşturmuş, faktör analizi uygulayarak en kritik on faktörü belirlemiştir Bunlar; İnsan ve müşteri yönetimi, tedarikçinin ortaklığı, bilgi iyileştirmenin iletişimi, müşteri tatminine uyarlanma, dış çevreyle yakın ilişkili yönetim, stratejik kalite yönetimi, süreç iyileştirme için takım çalışmasının yapısı, operasyonel kalite planlama, ölçme sistemlerinin iyileştirilmesi ve kalite-kültür işbirliğidir(Zairi and Youssef, 1995a: 12-13)..

Tüm yöneticilerin aktif kalite liderliği ve çalışanların cesaretlendirilmesini de kapsayan kalite kültürü, toplam kalite düşüncesinin en önemli elemanıdır. Bunun nedeni, çok zor ve zaman alıcı olan kültür değişiminin, insanların zihniyle, düşünce biçimiyle ve hareket tarzlarıyla ilgili olmasıdır (Angeli, 1998: 199).

1951 yılında Japonya'da geliştirilmiş en eski değer belirleme oluşumu olan Deming Ödülü uygulamalarında, şirket politikası ve planlama, organizasyon ve yönetimi, kalite-eğitim döngüsü, kalite üzerinde bilginin yararlılığı, analiz, standardizasyon, kontrol, kalite güvencesi, etki ve geleceğe ait planlardan oluşan on kriter kullanılmaktadır (Zairi and Youssef, 1995a: 13-14).

MBNQA, Amerikan ticari organizasyonlarının kalite ve kalitenin öneminin farkına varmaları için, 1987'de Amerikan Kongresi'nde öngörülmüştür. 28 kritik faktör içeren 7 anahtar konudan ibarettir. Bu anahtar konular; liderlik, bilgi ve analiz, stratejik kalite planlama, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi, kalite sürecinin yönetimi, kalite ve faaliyet sonuçları ve müşteri odaklılık ile müşteri tatminidir (Zairi and Youssef, 1995a: 14-16).

TKY literatürüne ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü rehberine göre, tüm seviyelerden örgütte çalışanların kalite çabalarına katılımının kalitesi ve düzeyi, bir örgütün TKY çabalarının etkinliğini belirleyen kritik faktörlerden biridir (Damodar vd., 1997: 555).

EQA (The European Quality Award), 1991'de EFQM (The European Foundation for Quality Management) tarafından geliştirilmiştir. Şirketlerin bütün operasyonlarında kalite paylaşımına ihtiyaç duymalarının, aynı zamanda bilgi seviyesini artırma ve TKY'nin yararlarının farkına varmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. 9 kategoride ifade edilebilir. Liderlik, müşteri tatmini, insan tatmini, toplum üzerinde etki, politika ve strateji, insan yönetimi, kaynaklar, süreçler ve iş sonuçları (Zairi and Youssef, 1995a: 14).

AQA (The Australian Quality Award), 1988'de, EQA ve MBNQA'a benzer sebeplerle oluşturulmuştur. AQA kriteri; liderlik, politika ve planlama, bilgi ve analiz, insan, müşteri odaklılık ve süreç, ürün ve hizmetlerin kalitesini içerir (Zairi and Youssef, 1995a: 14-16).

NASA QEA (Quality and Excellence Award), Performans başarımı başlığı altında; müşteri tatmini, kalite ve verimlilik, süreç başarımı başlığında ise; iletişim ve insan kaynakları aktiviteleri kriterlerinden oluşur (Zairi and Youssef, 1995a: 17).

IQRS (International Quality Rating System), DNV (Det Norske Veritas) ve EFQM üyesidir, 130 ülkede hizmet verir ve 18 kritik faktör belirlemiştir (Zairi ve Youssef, 1995a, 17-18). Bunlar; liderlik ve yönetim, iletişim, kalite sistem dokümantasyonu, insan kaynakları, destek fonksiyonları, pazarlama ve satış, geliştirme ve tasarım, satın alma ve alt sözleşme yapma, üretim süreç kontrolü, dağıtım ve toptan satış, satış sonrası hizmet, kaliteyi teftiş ve test etme, kalite sonuçları, doküman kontrol ve kalite kayıtları, doğru hareket, sürekli iyileştirme ve müşteri tatminidir.

Bütün modellerin pek çok benzer yanlarının bulunduğu görülmektedir. Gerçekte bunların çoğu, en eski belki en hatırı sayılır model olan Deming Ödülü üzerine kuruludur.

Ramirez ve Loney, daha geniş çaplı bir çalışma yaparak, kritik faktörlerin uygulanabilirlik ve eleştirilebilirliğini kontrol etmek için, çeşitli kalite otoriteleri tarafından ortaya konan, yukarıda sıralamaya çalıştığımız kritik faktörlerden, yönetimin sorumluluğu, müşteri tatmini, açık misyon ifadeleri, kültür değişimi, eğitim, katılımcı yönetim vb. 22 faktörlü bir liste genelleştirmiştir. Bu 22 kritik faktörü Youssef ve Zairi, ABD, İngiltere, Suudi Arabistan, Kuveyt, Bahreyn, Katar, Malezya ve Singapur'da yöneticiler üzerinde bir araştırma yaparak değerlendirmişler

ve önem düzeylerini belirlemişlerdir. Buna göre Amerika’da “Üst Yönetimin Liderliği” kriteri en yüksek, “Sıfır Hata Yaklaşımı” ise en düşük değere sahiptir. Oysa Malezya ve Singapur’da bu değerler birbirine oldukça yakın çıkmıştır (Zairi and Youssef, 1995b: 3-19).

Biz çalışmamızda; Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülü kriterlerini göz önünde bulundurarak, Avusturalya kalite ödül kriterleri ile de uyumlu bir biçimde liderlik, bilgi ve analiz, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, süreç kalitesinin yönetimi ve kalite ve faaliyet sonuçları gibi 6 kriteri esas aldık.

### III. TKY VE PERFORMANS

Performans ölçümü yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. İmalat performans ölçümü, kontrol ve sürekli iyileştirme yoluyla süreçlerin kalitesinin garanti edilmesini gerektirir (Chenhall, 1997: 187-188). Pek çok şirket, performansını iyileştirme çabası olarak kalite yönetimi programlarını uygulamaktadır. Bir örgüt kalite programı geliştirdiği zaman, amacı genellikle ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmektir. Böyle programların ana unsuru, dikkatleri organizasyonel sistemlere verme ve analiz araçlarının artan kullanımı yanında, karar verme sürecinde yetkilendirme ve katılım biçiminde çalışanları doğrudan içine almasıdır (Gardner and Carlopio, 1996: 39).

Hizmet kalitesini iyileştirmenin başlıca sebeplerinden birisi de artan müşteri tatmininin performansla önemli ölçüde katkıda bulunabilmesidir. Şöyle ki; firma yüksek kaliteli ürünler sunduğu için bir ün eder. Bir anlamda müşteri tatmini ve bağlılığı yaratır. Yüksek müşteri tatmini ve bağlılığı talep elastikiyetini azaltır. Sonuçta firma daha yüksek fiyat ve daha fazla kâr payı elde edebilir (Hendricks and Singhal, 2001: 269-270; Kaynak, 2003: 418). Capon’un yaptığı çalışmalar (1990), kalite ve iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi, aynı zamanda hizmet kalitesinin iki anahtar unsuru olan beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliğinin iş performansına katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, alınan hizmetle beklentiler arasındaki açık sadece hizmet kalitesinin değil aynı zamanda tatminin de belirleyici unsurudur. Hizmet kalitesi gibi tatmin de performansla ilişkilidir (Caruana and Pitt, 1997: 608).

Son yıllarda yapılan pek çok çalışma (Adam 1994, Terziovski: 1997), kalite yönetimi ve firma performansı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda TKY’nin rekabet gücünde iyileştirme, verimlilik ve pazar payına olan katkıları tespit edilmiştir (Corbett and Rastrick, 2000: 14).

Bir kısım yazarlar, örgüt kültürünün de performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu belirtirken, çoğu yazar davranışın performansı etkilediğini, kültürün, davranışın sadece belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, örgüt kültürü insanların hareketlerine ve referans noktalarına etki etmekte, böylece kişiler kalite uygulamalarına yönelmektedirler (Corbett and Rastrick, 2000: 17).

Mohrman (1995), kalite yönetimi uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmış, Das’ın (2000) yaptığı çalışma gibi son çalışmalar, kalite yönetimi uygulamaları ile performans ilişkisini, aynı zamanda



kalite yönetimi uygulamalarının performans üzerine etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır (Kaynak, 2003: 406).

Caruana, kalite ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için iki araç kullanmıştır. Bunlardan birincisi, beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliği kontrol listesi ve yöneticilerin katıldığı odak grup tartışmaları gibi iki temel kaynaktan geliştirilen hizmet kalitesi anketidir. İkincisi ise, gerçek performans verilerinden elde edilen performans ölçümüdür. Hizmet kalitesi anketi ve performans verilerinin birlikte değerlendirilmesi ile, performans ve kalite arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Caruana and Pitt, 1997: 608-616).

Mania ve Sluti'nin Yeni Zelanda'da, imalatçı işletmeler üzerinde 1994'de yaptıkları bir çalışmada da, kalitenin performansla pozitif ve önemli bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Corbett and Rastrick, 2000: 17).

Kalite performansının nasıl artırılacağı da sürekli olarak tartışılmış, Dean ve Bowen (1994) kalite iyileştirmenin üç prensiple karakterize edilebileceğini vurgulamışlardır. Bunlar; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve takım çalışmasıdır (Everett vd., 1997: 843).

Son yıllarda kalite yönetimi ile birlikte araştırılan bir konu da bilgi teknolojileridir. Kalite yönetiminin etkinliğinin artırılması için bilgi teknolojilerinin nasıl kullanılabileceği pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu çalışmalarda, bilgi teknolojilerinin kalite yönetimi açısından TKY'nin örgüt performansı üzerindeki etkisini belirleyen kritik başarı faktörlerinden birisi olmak gibi önemli bir role sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Ang vd., 2000: 42-43).

Hendricks (2001), net satışları performans göstergesi kabul ederek TKY-performans ilişkisini incelemiş, firma ölçeği ve sermaye yoğunluğu gibi özellikleri değerlendirdiği bu çalışmada, satış değişmelerinin büyüme ve etkinlikteki değişimlerden kaynaklanabileceğini göz önünde bulundurmuştur (Hendricks and Singhal, 2001: 275). Bu araştırma ile, etkin TKY uygulamalarının firmanın finansal performansını artırdığı ortaya koyulmuştur. Örneğin; satışlarda ve satışların maliyetinde dolar bazında pozitif değişimler olmuştur (Hendricks and Singhal, 2001: 278).

TKY ve performans ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda karmaşık sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çünkü; Douglas ve Judge (2001), çalışmalarında TKY ve performans ilişkisini tek yönlü olarak incelemişler ve finansal performansı dikkate almışlar, Samson ve Terziovski (1999) ise çok yönlü olarak incelemiş ve operasyonel performans üzerinde durmuşlardır. Yine farklı bilim adamları, farklı analitik yapı kullanarak TKY-performans ilişkisini incelemişlerdir. Örneğin; Adam (1997) ve Mohrman (1995), çoklu regresyon veya korelasyon kullanmışlardır (Kaynak, 2003: 406).

Kaynak da (2003), stok yönetimi, kalite ve finansal ve pazar performansı gibi üç farklı performans göstergesi arasındaki ilişkiyi ve TKY'nin performans üzerine etkilerini incelemiş, TKY ve performans açısından bakıldığında, uygulayan şirketlerde TKY ile performans arasında pozitif eğilimli bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın bulgularından biri de; TKY kritik faktörlerinden üst yö-

netimin liderliğinin örgüt çalışanlarının performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olmasıdır (Kaynak, 2003 : 425).

KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, TKY kritik faktörlerinin önem düzeyi, performansla ilişkisi ve performans üzerine etkileri incelenmektedir.

#### IV. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, TKY kritik faktörlerinin KOBİ'lerin örgütsel performansı üzerine olan etkilerini incelemektir. Araştırmada cevap alınacak temel sorular şöyledir:

- KOBİ'ler TKY kriterlerini ne ölçüde taşımaktadırlar?
- TKY kriterleri ile performans arasında nasıl bir ilişki vardır?
- TKY kriterleri TKY uygulayan ve uygulamayı düşünen işletmeler açısından farklılık göstermekte midir?
- TKY kriterleri örgütsel özellikler açısından farklılık göstermekte midir?

#### V. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ

KOBİ'ler için literatürde genel kabul görmüş bir tanım bulunmamasıyla birlikte, tanım kriteri olarak genellikle istihdam edilen çalışan sayısı esas alınmaktadır. Örneğin ABD'de genellikle 100'e kadar çalışanı olan işletmeler küçük sanayi işletmesi olarak kabul edilmektedir. Orta ölçekli işletmeler için üst sınır 1000 çalışana, istisnai durumlarda ise 1500 çalışana kadar yükselmektedir (Wichmann vd., 1999: 65).

OECD'nin kabul ettiği sınıflandırmada 20'den az işçi istihdam eden işletmeler çok küçük, 20-99 arasında işçi istihdam eden işletmeler küçük, 100-499 arasında işçi istihdam eden işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir. Avrupa Birliği ise KOBİ tanımlamasında üçlü bir sınıflandırmaya gitmektedir. Buna göre 1-9 işçi çalıştıran işletmeler mikro, 10-49 işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 milyon EURO'yu geçmeyen, yıllık bilanço tutarı en fazla 5 milyon EURO olan ve sermayesinin en çok % 25'i büyük firmalara ait olan işletmeler "küçük" işletme tanımına girmektedir. Orta ölçekli işletmeler ise 50-250 arasında işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 milyon EURO'yu aşmayan yıllık bilanço tutarı en fazla 27 milyon EURO olan ve sermayesinin en çok % 33'ü büyük firmalara ait olan işletmelerdir (Özkan vd., 2003: 6-7). Ülkemiz açısından KOBİ tanımlamasında, genellikle Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve KOSGEB'in yapmış olduğu tanımlar kullanılmaktadır. DİE 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük, 10-49 işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 50-99 işçi çalıştıran işletmeleri ise orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırmaktadır (DİE, 1997: 8).

Çalışmamızda, DİE'nin sınıflandırması esas alınarak 100'den az personel istihdam eden işletmeler üzerinde alan araştırması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini kobinet veri tabanında bulunan ve 10-99 arasında çalışanı olan 10936 imalat işletmesi oluşturmuştur (<http://www.firmam.kobinet.org.tr>). Bu evren içerisinde % 95 güven sınırlarında %5'lik bir hata payı öngörülerek minimum örnek büyüklüğü

371 olarak hesaplanmıştır (İdil, 1980:132. Kurtuluş,1998: 235). Evrenin büyüklüğü dikkate alınarak evren içerisinde tesadüfi yöntemle seçilen 500 işletmeye anket formları gönderilmiştir. Gönderilen 500 anket formununun 274 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 54,8'dir.

Araştırmaya ilişkin veriler soru formu yöntemiyle toplanmıştır. Soru formları literatürdeki görüşler doğrultusunda ve Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödüllerine ilişkin TKY kriterleri çerçevesinde hazırlanmıştır (Ang vd., 2000; Caruana vd., 1997; Youssef and Zairi, a, 1995, Youssef and Zairi, b, 1995; Everett vd., 1997; Quazi vd., 1997; Tamimi, 1998; Pearce vd., 1987; Dess and Robinson, 1984; Bontis vd., 2000). Soru formu, TKY'nin 7 kriterine ilişkin toplam 41 ifadeyi ve performansla ilişkin beş ifadeyi kapsamaktadır.

TKY'nin 7 kriterine ilişkin toplam 41 ifade 5'li Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum) çerçevesinde düzenlenmiştir. Geri dönen toplam 274 anket formu SPSS for Windows 10.00 paket programında değerlendirilmiştir. TKY'nin 7 kriterine ilişkin alpha güvenilirlik katsayıları şöyledir: Liderlik= 0,90, bilgi ve analiz= 0,90, stratejik planlama= 0,83, insan kaynakları yönetimi= 0,87, süreç kalitesinin yönetimi= 0,86, kalite ve faaliyet sonuçları= 0,80 ve müşteri tatmini= 0,84. Toplam 41 ifadenin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,89'dur.

İşletme performansını belirlemenin en uygun yöntemi objektif ölçümdür. Bununla birlikte performansı ölçmek ve gerçek performans verilerini elde etmek pek mümkün değildir. Gerçek performans verilerini çeşitli yayınlardan (ticari ve diğer yayınlardan) elde etmek, uygulanabilir bir alternatif olarak görülmemektedir. Bu nedenle araştırmacılar, örgüt performansının subjektif algı ölçüsünün performans ölçümü için güvenilir araç olacağını önermektedirler. Çünkü yapılan araştırmalarda işletme performansının algılanan ölçümünün, objektif performans ölçümünün uygun bir ikamesi olduğu, performans objektif ölçümü ile algılanan ölçüm arasında önemli bir korelasyonun olduğu görülmüştür (Bontis vd., 2000; Dess and Robinson, 1984; Pearce, 1987; Caruana and Pitt, 1997, Chin vd., 2002).

Çalışmamızda performansla ilişkin değerlendirmeler yapılırken subjektif ölçüm metodu kullanılarak yöneticilerin bazı performans kriterlerini, son birkaç yılı göz önünde bulundurarak, endüstrideki önemli rakiplere göre kıyaslamaları istenmiştir. Literatürdeki görüşler doğrultusunda çalışmamızda performansla ilişkin maddeler; kâr, kâr artışı, satışlarda artış, rekabet gücü ve yeni ürün ortaya çıkarma başarısı şeklinde 5 maddeden oluşmaktadır (Chenhall,1997; Abraham vd.,1997; Samson and Terziovski,1998; Corbet and Rastirt, 2000; Abraham vd., 2000; Kaynak, 2003). Performansla ilişkin 5 maddenin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,92'dir. Çalışmamızda işletmede çalışan sayısı, işletmenin yaşı ve örgütlerinde TKY uygulayıp uygulamadıkları işletmeye ilişkin özellikler olarak sorulmuştur.

## VI. BULGULAR

Elde edilen bulgular başlıklar halinde sunulmuştur.

### A. İŞLETME ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan işletmelerin 54'ü 5 yıldan az bir süredir faaliyet gösterirken, 88'i 6-10, 72'si 11-15, 41'i 16-20, 19'u ise 21+ yıldır faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin 141'i 1-9, 86'sı 10-49 ve 47'si 50-99 arasında personel istihdam etmektedir. İşletmelerin 83'ü (% 30) TKY uyguladığını, 191'i (% 70) ise uygulamadığını belirtmiştir.

### B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KRİTİK FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

#### 1. Liderlik Kriterine İlişkin Bulgular

Liderlik kriterine ilişkin 6 ifadenin ağırlıklı ortalaması 3,87'dir. Bu ifadeler içerisinde "çalışanları iş süreçlerini iyileştirmeleri için teşvik ederim" ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, "ürünlerin kalite ölçüsünü sürekli değerlendiririm" ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir.

**Tablo 1:** Liderlik Kriterine İlişkin Bulgular

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S.	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Vizyon ve misyon belirleme	3,74	0,96	3	1,1	28	10,2	70	25,5	108	39,4	65	23,7
Kaliteyi yaşam yolu sayma	3,92	0,97	7	2,6	18	6,6	44	16,1	124	45,3	81	29,6
Kararlarda kalite temel kriter	3,85	1,00	8	2,9	24	8,8	42	15,3	127	46,4	73	26,6
TKY konularında eğitim	3,95	1,03	6	2,2	23	8,4	47	17,2	98	35,8	100	36,5
Sürekli kalite ölçümü yapma	3,71	0,97	4	1,5	28	10,2	73	26,6	106	38,7	63	23
Süreç iyileştirme için teşvik	4,03	0,96	8	2,9	14	5,1	34	12,4	123	44,9	95	34,7
<i>Genel</i>	3,87	0,81	36	2,1	135	8,2	310	18,8	686	41,7	477	29,0

#### 2. Bilgi ve Analiz Kriterine İlişkin Bulgular

Bilgi ve analiz kriterine ilişkin 6 ifadenin ağırlıklı ortalaması 3,27'dir. Bu ifadeler içerisinde "işletme içerisindeki tüm iş süreçlerini sürekli analiz ederim" ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, "karar destek aracı olarak istatistiksel tekniklerden yararlanırım" ve "örgütümüzde karar almak için önemli başarı göstergeleri vardır" ifadeleri diğer ifadelerle oranla daha düşük ortalamaya sahiptir.

**Tablo 2:** Bilgi ve Analiz Kriterine ilişkin Bulgular

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S.	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Paydaşlar hakkında veri toplama	3,27	0,91	8	2,9	41	15,0	115	42,0	87	31,8	23	8,4
İş süreçlerini analiz etme	3,51	0,88	4	1,5	27	9,9	101	36,9	108	39,4	34	12,4
Başarı göstergeleri belirleme	3,18	1,05	20	7,3	48	17,5	90	32,8	92	33,6	24	8,8
İstatistiki teknikleri kullanma	3,16	0,95	4	1,5	69	24,3	106	38,7	69	25,2	26	9,5
Geniş çaplı bilgi üretme	3,31	1,00	7	2,6	60	21,9	74	27,0	105	38,3	28	10,2
Kaliteli bilgi sağlama	3,21	0,83	4	1,5	49	17,3	116	42,3	94	34,3	11	3,9
<i>Genel</i>	3,27	0,77	47	2,8	294	17,8	602	36,6	555	33,7	146	8,8

### 3. Stratejik Planlama Kriterine İlişkin Bulgular

Stratejik planlama kriterine ilişkin 4 ifadenin ağırlıklı ortalaması 3'tür. Bu kriter, 7 kriter içerisinde en düşük ağırlıklı ortalamaya sahiptir. Stratejik planlama kriteri içerisinde yer alan "stratejik plan yaparız" ve "stratejik planı kalite değeri ve sürekli iyileştirmeye bağlantılı hale getiririz" ifadeleri toplam 41 ifade içerisinde en düşük ortalamaya sahip ifadelerdir.

**Tablo 3:** Stratejik Planlama Kriterine İlişkin Bulgular

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S.	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Stratejik plan yapma	2,84	0,98	28	10,2	59	21,5	128	46,7	46	16,8	13	4,7
Str. Plan konularını tanımlama	3,23	0,98	7	2,6	53	19,3	116	42,3	64	23,4	34	12,4
Kalite amaçları belirleme	3,04	0,96	14	5,1	67	24,5	98	35,8	82	29,9	13	4,7
Str plan ve sürekli iy. uyumu	2,87	0,86	4	1,5	99	36,1	110	40,1	50	18,2	11	4,0
<i>Genel</i>	3,00	0,78	53	4,8	278	25,3	452	41,2	242	22,0	71	6,4

### 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Kriterine İlişkin Bulgular

İKY'ye ilişkin toplam 8 ifadenin ağırlıklı ortalaması 4,00'tür. İKY toplam 7 kriter içerisinde en yüksek ortalamaya sahiptir. İKY'ye ilişkin ifadeler içerisinde "çalışanların tüm alanlarda sürekli iyileşmeye odaklanabilmesini sağlarız", "açık amaçları olan bir takım olarak çalışırız" ve "tüm çalışanlar uygun eğitim alır ve bir işten daha fazlasını yapabilir" ifadeleri toplam 41 ifade içerisinde en yüksek değere sahiptir. Bu kriterle ilişkin değerlendirmelerin yaklaşık % 75'inin kabul ediyorum ve kesinlikle kabul ediyorum seçeneğinde toplanmıştır.

**Tablo 4:** İnsan Kaynakları Yönetimi Kriterine ilişkin Bulgular

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S.	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Takım olarak çalışma	4,16	0,96	1	0,4	16	5,8	55	20,1	67	24,5	135	49,3
Amaçları çalışanlarla paylaşma	3,89	1,09	13	4,7	20	7,3	41	15,0	108	39,4	92	33,6
Kişisel gelişimi teşvik	3,94	1,15	12	4,4	30	10,9	29	10,6	94	34,3	109	39,8
Kalite iyileştirenlere ödül	4,02	0,92	4	1,5	10	3,6	59	21,5	104	38,0	97	35,4
Yeni yöntem geliştirmeye teşvik	3,84	1,06	13	4,7	20	7,3	42	15,3	121	44,2	78	28,5
Sürekli iyileşmeye odaklanmak	4,17	0,86	3	1,1	5	1,8	49	17,9	101	36,9	116	42,3
Bir işten daha fazlasını yapma	4,15	0,93	9	3,3	7	2,6	26	9,5	123	44,9	109	39,8
Çalışanların genel olarak tatmini	3,82	1,18	10	3,6	41	15,0	37	13,5	86	31,4	100	36,5
<b>Genel</b>	4,00	0,75	65	2,9	149	6,8	338	15,4	804	36,7	836	38,1

### 5. Süreç Kalitesinin Yönetimi Kriterine İlişkin Bulgular

Süreç kalitesine ilişkin 7 ifadenin ağırlıklı ortalaması 3,21'dir. Bu ifadeler içerisinde "geçen yıl ürünlerimizde en az bir özelliği iyileştirdik" ifadesi, süreç kalitesine ilişkin diğer ifadelerle oranla daha yüksek ortalamaya sahipken, "ürünlerin tasarımında ortak kalite faktörleri vardır" ifadesi süreç kalitesine ilişkin diğer ifadelerle oranla daha düşük ortalamaya sahiptir.

**Tablo 5:** Süreç Kalitesi Yönetimi Kriterine İlişkin Bulgular

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S.	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sürekli ürün/hizmet iyileştirmesi	3,22	0,85	7	2,6	35	12,8	139	50,7	74	27,0	19	6,9
Yılda en az bir yeni ürün sunma	3,14	1,11	24	8,8	47	17,2	101	36,9	69	25,2	33	12,0
Yılda en az bir özelliği iyileştirme	3,39	1,13	26	9,5	22	8,0	89	32,5	93	33,9	44	16,1
Üretim süreçlerini iyileştirme	3,29	0,93	14	5,1	20	7,3	141	51,5	70	25,5	29	10,6
İstatistiki süreç kontrolü kullanm	3,31	0,89	5	1,8	39	14,2	119	43,4	86	31,4	25	9,1
Günlük işlerde iyileşme/düzelme	3,10	1,19	36	13,1	41	15,0	87	31,8	78	28,5	32	11,7
Tasarımda ortak kalite faktörleri	3,05	0,97	20	7,3	41	15,0	138	50,4	54	19,7	21	7,4
<b>Genel</b>	3,21	0,75	132	6,8	245	12,7	814	42,4	524	27,3	203	10,5

## 6. Kalite ve Faaliyet Sonuçları Kriterine İlişkin Bulgular

Bu kritere ilişkin 4 ifadenin ağırlıklı ortalaması 3,53'tür. Bu kritere ilişkin ifadeler içerisinde "ürün ve hizmetlerin teknik niteliğini diğer rakiplerle yaslayarak doküman haline getirebilirim" ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, "işletmenin finansal performansını aynı endüstrideki diğer işletmelerle kıyaslayarak döküme edebilirim" ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Kalite ve faaliyet sonuçları kriterine ilişkin ifadelerin %51,8'inin kabul ediyorum ve kesinlikle kabul ediyorum seçeneğinde toplanmıştır.

**Tablo 6:** Kalite ve Faaliyet Sonuçları Kriterine İlişkin Bulgular

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S.	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Teknik niteliği döküme etme	3,81	0,80	-	-	10	3,6	89	23,5	118	43,1	57	20,8
Yeni prosedüre ilişkin bilgi	3,54	0,85	5	1,8	17	6,2	109	39,8	110	40,1	33	12,0
Zamanında ve doğru sipariş	3,45	0,95	12	4,4	18	6,6	113	41,2	95	34,7	36	13,1
Finansal perform. döküme etme	3,34	0,90	7	2,6	35	12,8	112	40,9	96	35,0	24	8,8
<b>Genel</b>	<b>3,53</b>	<b>0,69</b>	<b>24</b>	<b>2,2</b>	<b>80</b>	<b>7,3</b>	<b>423</b>	<b>38,6</b>	<b>419</b>	<b>38,2</b>	<b>150</b>	<b>13,6</b>

## 7. Müşteri Tatmini Kriterine İlişkin Bulgular

Müşteri tatmini kriterine ilişkin toplam 6 ifadenin ağırlıklı ortalaması 3,90'dır. Bu kriter toplam 7 kriter içerisinde ikinci en yüksek ağırlık ortalamaya sahiptir. Müşteri tatmini kriteri içerisindeki ifadelerden, "müşteri tatminindeki değişimleri izlemek için veri toplarım" ifadesi bu kriter içerisindeki diğer ifadelere oranla daha yüksek ortalamaya sahipken, "ürün/hizmet tatminini araştırma" ifadesi diğer ifadelere oranla daha düşük ortalamaya sahiptir. Bu kritere ilişkin değerlendirmelerin % 85,2'si ise katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneğinde toplanmıştır.

**Tablo 7:** Müşteri Tatmini Kriterine İlişkin Bulgular

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S.	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tatmindeki değişimleri izleme	4,05	0,87	5	1,8	10	3,6	36	13,1	136	49,6	87	31,8
Ürünlerden bekleneni araştırma	3,83	0,99	11	4,0	20	7,3	37	13,5	142	51,8	64	23,4
Ürün/hizmet tatmini araştırma	3,69	0,96	11	4,0	14	5,1	73	26,6	125	45,6	51	18,6
Müşteri şikayetlerini kayıt etme	3,94	0,96	10	3,6	8	2,9	51	18,6	123	44,9	82	29,9
Müşteri kaybının nedenini araş.	3,96	0,88	6	2,2	12	4,4	40	14,6	144	52,6	72	26,3
Müşteri şikayetlerini kullanma	3,94	0,89	6	2,2	16	5,8	35	12,8	148	54,0	69	25,2
<b>Genel</b>	<b>3,90</b>	<b>0,70</b>	<b>49</b>	<b>2,9</b>	<b>80</b>	<b>4,9</b>	<b>272</b>	<b>16,5</b>	<b>818</b>	<b>49,7</b>	<b>425</b>	<b>25,8</b>

### C. PERFORMANSA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 8’de örgütlerin performans değerlendirmesine ilişkin bulgular verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, denekler performansa ilişkin kriterlerden en fazla rakiplerine oranla yeni ürün ortaya çıkarma kabiliyetlerinde artış olduğunu belirtirken, bu kriteri sırasıyla rekabet gücü, satışlarda artış, kâr oranı ve kâr artışı kriterleri izlemiştir.

**Tablo 8:** Performansa İlişkin Bulgular

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S.	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kâr	3,52	1,09	13	4,7	31	11,3	89	32,5	82	29,9	59	21,5
Kâr artışı	3,51	1,07	12	4,4	37	13,5	72	26,3	103	37,6	50	18,2
Satışlarda artış	3,64	1,09	11	4,0	33	12,0	64	23,4	100	36,5	66	24,1
Rekabet gücü	3,67	1,11	12	4,4	28	10,2	72	26,3	88	32,1	74	27,0
Yeni ürün ortaya çıkarma	3,78	1,13	11	4,0	25	9,1	71	25,9	73	26,6	94	33,1
<b>Genel</b>	<b>3,62</b>	<b>0,97</b>	<b>59</b>	<b>4,3</b>	<b>154</b>	<b>11,2</b>	<b>368</b>	<b>26,8</b>	<b>446</b>	<b>32,5</b>	<b>343</b>	<b>25,0</b>

### D. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KRİTERLERİYLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 9’dan da izlenebileceği gibi Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödüllerine ilişkin TKY kriterleri çerçevesinde belirlenen TKY’ye ilişkin kriterlerle performans değişkeni arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Bu durum örgütlerin toplam kalite yönetimine verdikleri önemdeki artış/azalışın, performanslarını artırıp/azalttığı şeklinde yorumlanabilir. İlişkinin gücü bakımından olguya bakıldığında, TKY’nin liderlik ( $r=,40$ ) ve insan kaynakları yönetimine ( $r=,41$ ) ilişkin kriterleri ile performans arasında, diğer kriterlere oranla daha güçlü bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir.



**Tablo 9:** Toplam Kalite Yönetimi Kriterleri ve Performans Arasındaki İlişki

Faktör	$\bar{X}$	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1-Liderlik	3,87	0,81							
2-Bilgi ve Analiz	3,27	0,77	,21**						
3-Stratejik Plan.	3,00	0,78	,17**	,35**					
4-İKY	4,00	0,75	,20**	,12*	,20**				
5-Süreç Kalite Yön.	3,21	0,75	,18**	,14*	,14*	,22**			
6-Kalite Sonuçları	3,53	0,69	,18**	,14*	,15*	,16**	,18**		
7-Müşteri Tatmini	3,90	0,70	,28**	,17**	,14*	12*	20**	,18**	
8-Performans	3,62	0,97	,40**	,34**	,31**	,41**	,30*	,28**	,32

\*p<0,05 \*\* p<0,01

Değişkenler arasındaki ilişki tespit edildikten sonra, örgütlerin TKY kriterlerine ilişkin özelliklerinin, performansları üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizinde TKY'ye ilişkin kriterler bağımsız değişken, performans ise bağımlı değişken olarak alınmıştır.

**Tablo 10:** TKY Kriterlerinin Performans Üzerine Etkisi

R <sup>2</sup> =,40 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,38 F=25,38 p=,000			
Değişkenler	Beta Katsayı (β)	t Değeri	p
Liderlik	,205	3,97	,000
Bilgi ve Analiz	,167	3,21	,001
Stratejik Planlama	,111	2,13	,034
İnsan Kaynakları Yönetimi	,262	5,21	,000
Süreç Kalitesi Yönetimi	,115	2,27	,024
Kalite /Faaliyet Sonuçları	,119	2,39	,017
Müşteri Tatmini	,149	2,93	,004

P<0,05

Tablo 10'dan da izlenebileceği gibi regresyon eşitliğinde TKY'ne ilişkin tüm kriterlerin, performans değişkenini etkilediği görülmektedir. TKY'ne ilişkin kriterler performans değişkeninin toplam varyansının % 38'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi ( $\beta = ,26$  p<0,001) ve liderlik ( $\beta = ,20$  p<0,001) kriterlerinin performans üzerine etkisi diğer kriterlere oranla daha fazladır. Korelasyon ve regresyon analizine ilişkin verilerin ışığı altında, örgütlerin sistem, süreç, yöntem ve tekniklerinde toplam kalite yönetimi kriterlerine verecekleri önemdeki artışın onların performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

## E. ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER AÇISINDAN TKY KRİTERLERİ VE PERFORMANS

Örgütsel özellikler açısından işletmelerin TKY'ne ilişkin kriterleriyle performans değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla, iki grup içeren değişkenlerin ortalamalarına t testi, ikiden fazla grup içeren değişkenlerin ortalamalarına ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 11'den izlenebileceği gibi işletme yaşı ve işletme büyüklüğü değişkenleri açısından grupların TKY kritik faktörleri ve performans ölçütlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek farklılığa rastlanmamıştır. Buna karşın TKY uygulayan ve uygulamayan işletmelerin, TKY kriterleri ve performans ölçütleri arasında t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı sayılacak bir farklılık gözlenmemektedir. Başka bir ifade ile TKY uygulayan işletmeler TKY'nin özelliklerini uygulamayan işletmelere oranla daha fazla bünyelerinde barındırmaktadır. Aynı zamanda bu işletmelerin performansları daha yüksektir. Bu veriler de TKY kriterleriyle performans arasında bir ilişkinin olduğu yönündeki görüşümüzü destekler niteliktedir.

**Tablo 11.** İşletme Özellikleri Açısından TKY Kriterleri ve Performans

	Fak. Değiş	Lider.	Bilgi Analiz	Str. Plan	İK.Y.	Süreç Kal.Y	Kal Son.	Müş Tatmin	Perf.
İşl. Yaşı	-5	3,98	3,28	2,93	3,91	3,06	3,45	3,85	3,58
	5-10	3,76	3,32	3,13	4,11	3,12	3,57	3,94	3,64
	11-15	3,83	3,25	2,92	3,90	3,33	3,55	3,91	3,64
	16-20	3,87	3,16	2,94	4,01	3,33	3,48	3,95	3,60
	21+	4,17	3,41	2,93	4,04	3,41	3,67	3,72	3,68
F	1,33	,45	1,05	0,96	1,89	0,48	0,47	0,06	
İşl Büyü	1-9	3,98	3,32	3,00	3,97	3,24	3,54	3,93	3,68
	10-49	3,72	3,25	3,04	4,10	3,15	3,51	3,84	3,50
	50-99	3,80	3,18	2,89	3,89	3,27	3,56	3,91	3,67
	F	3,02	0,73	0,53	1,24	0,52	0,09	0,49	1,08
TKY	Yok	3,78	3,19	2,92	3,93	3,15	3,44	3,82	3,50
	Var	4,06	3,46	3,17	4,14	3,37	3,75	4,09	3,90
	t	-2,62**	-2,61**	-2,43*	-2,13*	-2,26*	-3,34**	-2,92**	-3,20**

\*p<0,05 \*\*p<0,01

## SONUÇ

Araştırmamızda incelediğimiz, % 30'u TKY uygulayan KOBİ'lerin, TKY kritik faktörlerinden liderlik, insan kaynakları yönetimi ve müşteri tatminine ilişkin unsurları süreçlerine uyarladıkları, kalite ve faaliyet sonuçları faktörüne ilişkin unsurlara orta düzeyde önem verdikleri belirlenmiştir. Bunun yanında, bilgi ve analiz, stratejik planlama, süreç kalitesinin yönetimi faktörlerine ise TKY'nin gerektirdiği düzeyde önem vermedikleri gözlenmiştir.

TKY kriterleri topluca değerlendirildiğinde, TKY'ye ilişkin kriterleri benimsemeleri ile ilgili olarak yöneticilerin sadece % 56,5'inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde tercihte bulunmaları örgütlerin tam anlamıyla TKY'ye

ilişkin kriterleri bünyelerinde barındırmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Özellikle stratejik planlama ve yönetim, bilgi ve analiz ve süreç kalitesinin yönetimine ilişkin kriterlere örgütler daha fazla önem vermelidirler.

Performansa ilişkin kriterlerden en fazla rakiplerine oranla yeni ürün ortaya çıkarma kabiliyetlerinde artış ifadesi tercih edilirken, bu kriteri sırasıyla rekabet gücü, satışlarda artış, kâr oranı ve kâr artışı kriterleri izlemiştir.

TKY'ye ilişkin kriterlerle performans değişkeni arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu durum örgütlerin TKY'ye verdikleri önemdeki artış/azalışın, performanslarını artırıp/azalttığı şeklinde yorumlanabilir. İlişkinin gücü bakımından olguya bakıldığında, TKY'nin liderlik ( $r = ,40$ ) ve insan kaynaklar yönetimine ( $r = ,41$ ) ilişkin kriterleriyle performans arasında diğerlerine oranla daha güçlü bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir.

Örgütlerin TKY kriterlerine ilişkin özelliklerinin, performansları üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizinde, TKY'ne ilişkin tüm kriterlerin, performans değişkenini etkilediği görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi ( $\beta = ,26$   $p < 0,001$ ) ve liderlik ( $\beta = ,20$   $p < 0,001$ ) kriterinin performans üzerine olan etkisi diğer kriterlere oranla daha fazladır. Ayrıca, TKY kritik faktörleri ve performans ölçütlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek farklılığa rastlanmamıştır. Buna karşın TKY uygulayan ve uygulamayan işletmelerin, TKY kriterleri ve performans ölçütleri arasında t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı sayılacak bir farklılık gözlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulguların ışığı altında performanslarını artırmak isteyen KOBİ'lerin TKY'nin kriterlerine daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü TKY'ye ilişkin tüm kriterlerle işletmelerin performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Özellikle liderlik ve insan kaynakları yönetimi kriterleri açısından bu etkinin gücü daha fazladır. Bu da KOBİ'lerin profesyonel yönetim anlayışı benimseyerek, kaliteye vurgu yapmaları, takım çalışmasına, katılıma, ödül ve teşvik sistemine daha fazla önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

## KAYNAKÇA

- ABRAHAM, M., CRAWFORD, J., CARTER, D. and F. MAZOTTA, (2000), "Management Decisions For Effective ISO 9000 Accreditation", **Management Decision**, MCB University Press, 38(3), pp. 182-193.
- ABRAHAM, M., FISHER, T. and J. CRAWFORD, (1997), "Quality Culture and The Management of Organization Change", **International Journal of Quality & Reliability Management**, MCB University Press, 14(6), pp. 616-636.
- ADEBANJO, D. and D. KEHOE, (1999), "An Investigation of Quality Culture Development in UK Industry", **International Journal of Operations & Production Management**, MCB University Press, 19(7), pp. 633-649.
- AKŞİT, B. T., (2000), "Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi**, Sayı 21, pp. 9
- ANDAC, A. (1996), **Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1s.
- ANG, C. L., DAVIES, M. and P.N. FINLAY, (2000), "Measures to Assess The Impact of Information Technology on Quality Management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, MCB University Press, 17(1), pp. 42-65.
- ANGELI, L., JONES, J., and B. SABIR, (1998), "Factors Affecting a Senior Management Culture Change for Total Quality Metamorphosis", **Managing Service Quality**, MCB University Press, 8(3). pp. 198-211.
- BOLAT, T. (2000), **TKY: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Yay., İstanbul, 26s.
- BONTIS, N., KEOW, W.C.C. and S. RICHARDSON, (2000), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", **Journal of Intellectual Capital**, 1(1), pp. 85-100.
- BOZKURT, R. (1998), **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, MPM Yay. No: 630, Ankara, 13s.
- CARUANA, A. and L. PITT, (1997), "Intqual – An Internal Measure of Service Quality and The Link Between Service Quality and Business Performance", **European Journal of Marketing**, MCB University Press, 31(8), pp. 604-616.
- CHENHALL, R. H. (1997), Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance, **Management Accounting Research** 8, pp. 187 – 206.
- CHIN, K.S., PUN, K.F., and J.S.F. CHAN, (2002), "An AHP Based Study of Critical Factors for TQM Implementation in Shanghai Manufacturing Industries", **Technovation** 22, pp. 707-715.

- CORBETT, L. M. and K. N. RASTRICK, (2000), "Quality Performance and Organizational Culture A New Zealand Study", **International Journal of Quality & Reliability Management**, MCB University Press, 17(1), pp. 14-26.
- DAVUTOĞLU, N. (1993), **Bank Express El Kitabı**, İstanbul, 2s.
- DESS, G. G. and R.B. ROBINSON, (1984), "Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures: The Case of The Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", **Strategic Management Journal**, 5, July-September, pp. 265-273.
- DİE. (1997), **İmalat Sanayii'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşyerleri (Sorunlar, Çözümler, Öneriler)**, DİE Matbaası, Ankara, 8.
- EFİL, İ. (1996), **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 2. Bası, Uludağ Üni. Arş. Uyg. Merk. Yay. No:111, Bursa, 29s.
- EHRESMAN, T. (1995), "Small Business Success Through TQM: Practical Methods to Improve Your Organization Performance", **ASQC Quality Press**, Wisconsin, 235s.
- EVERETT E. A. J., LAWRENCE, M.C. and B.E. FLORES, (1997), "An International Study of Quality Improvement Approach and Firm Performance", **International Journal of Operations & Production Management**, MCB University Press, 17(9), pp. 842-873.
- FREEDMAN, R. (1994), **Quality Assurance in Training & Education**, 2. Ed., Kogan Page, London, 157s.
- GARDNER, D. and J. CARLOPIO, (1996), "Employee Affective Reactions to Organizational Quality Efforts", **International Journal of Quality Science**, MCB University Press, 1(3), pp. 39-49.
- GOLHAR, D.Y., DESPHANDE, S.P., and S.L. AHIRE, (1997), "Supervisors' Role in TQM and Non-TQM Firms Introduction", **International Journal of Quality & Reliability Management**, MCB University Press, 14(6), pp. 555-568.
- HALİS, M. (2000), **Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, 1. Bası, Beta Yay., İstanbul, 49s.
- HENDRICKS, K. B. and V. R. SINGHAL, (2001), "Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance", **Journal of Operations Management**, 19, pp. 269-285.
- IMAI, M. (1986), **Kaizen**, Mc. Graw Hill Book Company, New York, 15s.
- İDİL, O. (1980), "**Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulanması**", İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 2708, İstanbul, 132s.

- KAYNAK, H. (2003), "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance", **Journal of Operations Management**, 21, pp. 405–435.
- KOBİNET, "KOBİ'lerin Faaliyet Alanları Bakımından Dağılımı", İnternet Adresi: <http://www.firmam.kobinet.org.tr>, Erişim Tarihi: 27 Aralık 2002.
- KURTULUŞ, K. (1998), "**Pazarlama Araştırmaları**", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:274, İstanbul, 235s.
- ÖZKAN, Ş., GÜNDOĞDU, F., EMSEN, Ö.S., AKSU, H. ve S. BAŞAR, (2003) **KOBİ'lerde Girişimcilik-Yenilik**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 929, Erzurum, 6s.
- PEARCE, J.A. ROBBINS, D.K. and R.B.ROBINSON, (1987), "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance", **Strategic Management Journal**, 8, March-April, pp. 125-34.
- QUAZI, H. A. and S. R. PADIBJO, (1997), "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**, MCB University Press, 15(5), 1998, pp. 489-508.
- SAMSON, D. and M. TERZIOVSKI, (1999), "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance", **Journal of Operations Management**, 17, pp. 393–409.
- SARAPH, G. V., BENSON, P.G. and R. G. SCHROEDER, (1989), "An Instrument for Measuring Critical Factors of Quality Management", **Decision Science**, 20, pp.457-478.
- SCHEUERMANN, L., HU, Z., and S.B. SCHEUERMANN, (1997), "**TQM Success Efforts: Use More Quantitative or Qualitative Tools?**", Industrial Management & Data Systems, MCB University Press, 97(7), pp. 264–270.
- ŞİMŞEK, M. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 51s.
- TAMIMI, N. (1998), "A Second-Order Factor Analysis of Critical TQM Factors", **International Journal of Quality Science**, MCB University Press, 3(1), pp. 71-79.
- TAYLOR, W. (1997), "Leadership Challenges For Smaller Organisations: Self-Perceptions of TQM Implementation", **Omega, Int. J. Mgmt Sei.**, Elsevier Science Ltd., 25,(5), pp. 567-579.
- TEKİN, M. (1999), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kuzucular Ofset, Konya, 21s.
- ULTIMA YÖNETİM VE DANIŞMANLIK ŞİRKETİ. (1993), **Turtel Sorgun Kalite El Kitabı**, İstanbul, 11s.

- WICHMANN, H. J., HARTER. C. and C. SPARKS, (1999), “ Big Cash for Small Business”, **The Journal of Accountancy**, pp. 64-66.
- WILKONSON, A. (1992), The Other Side of Quality, Soft Issues and The Human Resource Dimension, **Total Quality Management**, C. 3, 323s.
- YOUSSEF M. A. and M. ZAIRI (1995a), “Benchmarking Critical Factors for TQM, Part I: Theory and Foundations”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, MCB University Press, 2(1), pp. 5-20.
- YOUSSEF M. A. and M. ZAIRI (1995b), “Benchmarking Critical Factors for TQM, Part II: Emprical Results From Different Regions in the World”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, MCB University Press, 2(2), pp. 3-19.