

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ GERÇEKLEŞTİRİLEBİLİRLİĞİ AÇISINDAN, SEKTÖRLERİN ELVERİŞLİLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Bülent BAŞARAN\*  
Muzaffer AYDEMİR\*\*

### ÖZET

Bu çalışma, kalite çabalarının gerçekleştirilebilirliği açısından sektörlerin elverişlilik düzeylerini saptamak amacıyla, 1059 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. İşletme yöneticilerine, kendi sektörlerini “genel kalite”, “işgören kalitesi”, “ürün / hizmet kalitesi” ve “müşteri kalitesi” açısından nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, “genel kalite” ve “ürün/hizmet kalitesi” açısından sektörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmasına karşın; “işgören kalitesi” ve “müşteri kalitesi” açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Özellikle, ağaç ve ağaç ürünleri sektörü ile madencilik ve taşocakçılığı sektörünün TKY çalışmaları açısından en düşük; ulaşım araçları sanayii, kok kömürü, rafine petrol ürünleri ve nükleer yakıt üretim sanayii gibi sektörlerin ise, en yüksek elverişlilik düzeyine sahip sektörler olduğu görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** TKY, sektörel elverişlilik.

### GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, kalite çabalarının gerçekleştirilebilirliği açısından sektörlerin elverişlilik düzeylerini saptamak ve varsa, sektörler arasındaki elverişlilik farklılıklarını ortaya koymaktır.

Bu amaçla, imalat ve imalat dışı sektörlerden 1059 işletme üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve bu işletmelerin yöneticilerine, kendi sektörlerini “genel kalite”, “işgören kalitesi”, “ürün/hizmet kalitesi” ve “müşteri kalitesi” açısından nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur.

Bu çalışma, kalite çabalarının bir yolculuk olduğu düşüncesinden hareketle, işletmelerin bu yolculuğa başladıkları noktanın önemli olduğu varsayımına dayanmaktadır. Kalite kültürü, katılımcılık ve müşteri odaklılık gibi TKY çabaları için vazgeçilmez ve aynı zamanda erişilmesi güç özellikler dikkate alındığında, işletmelerin kalite çalışmalarına başlama noktalarının önemi daha iyi anlaşılabilir.

---

\* Arş. Gör., Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü.

## I. TEMEL KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

Kalite, müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur (Efil, 1999: 6). Bu açıdan, bir ürün veya hizmetin belirlenen müşteri gereksinimlerini karşılama yeteneğine, o ürün ya da hizmetin kalitesi denir (Soylu vd., 1998: 150).

Kalite, soyut bir kavram olup, müşterilerin algılamalarına bağlı olarak değişiklikler gösterir (Pekdemir, 1992: 40). Diğer bir deyişle, kalite, farklı kişiler için farklı anlamlar ifade etmektedir. Örneğin, kalite, bir düşünce şeklidir; kalite, iş yapma ve yönetme şeklidir; kalite, bir metottur; kalite, bir diğer yönetim oyunudur; kalite bir din veya mezheptir; kalite, müşterilerle ilişki kurma şeklidir; kalite, gelişmiş ve iyileştirilmiş çalışma ortamına yönelik bir harekettir ve kalite, kaynakları optimal kullanma yoludur (Shani and Mitki, 1994: 407-417).

Kaliteyi yukarıdaki şekilde tanımladıktan sonra, ürün, hizmet ve süreç kalitesini yakalamaya yönelik bir yaklaşım olan, Toplam kalite yönetimine (TKY) ilişkin birkaç tanım vermekte de yarar vardır.

TKY, bir örgütün süreçlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin performans kalitesinde sürekli gelişmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Brown, 1992: 147-157).

TKY, müşterilerin kalite gereksinimlerini tam olarak sağlayacak ürün veya hizmeti en ekonomik şekilde üretebilmek amacıyla, bir örgütte kaliteyi geliştirme, sürdürme ve iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesini esas alan bir sistemdir (Soylu vd., 1998: 196).

TKY, örgütteki herkesin katılımını ve desteğini sağlayarak kaliteyi yakalama çabasıdır (Kanji and Asher, 1993: 9-18).

Bu çalışmada sözü edilen bir diğer kavram ise, “sektörel elverişlilik” kavramıdır. Yazın incelendiğinde, TKY çabalarının daha çok işletme bazında ele alındığı ve bu nedenle de, TKY çabalarının başarısının “kritik başarı etmenleri” ile değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada, konuya daha geniş bir açıdan (sektörler açısından) yaklaşıldığından, başarı etmenlerini de içeren ve fakat daha geniş bir kavram olan, sektörel elverişlilik kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Sektörel elverişlilik kavramı şu şekilde tanımlanabilir: Sektörel elverişlilik, sektörlerin, TKY çalışmalarının daha kısa sürede, daha düşük maliyetle ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için sahip olduğu “kalite düzeyi”dir. Diğer bir deyişle, bir sektördeki insan kaynaklarının TKY çalışmalarının gerektirdiği özelliklere ne ölçüde sahip oldukları, sektörde üretilip sunulan ürün ve hizmetlerin kalite sorunlarının düzeyi, sektördeki müşterilerin sahip oldukları kalite bilinci ve bunu ne ölçüde işletmelere yansıtabildikleri, o sektörün TKY çalışmaları açısından sahip olduğu elverişlilik düzeyini göstermektedir.

## II. TKY ÇALIŞMALARINDAKİ KRİTİK BAŞARI ETMENLERİ

İşletmeler, kalite kültürü oluşturmak, rakiplerin baskılarına yanıt vermek, müşterilerin kaliteli ürün ve hizmet taleplerini karşılamak ve kamuoyunda iyi bir imaj elde etmek gibi nedenlerle TKY çalışmalarına başlamaktadırlar (Brown, 1992: 147-157).

Bununla birlikte, işletmelerin söz konusu hedefleri yakalayabilmeleri, TKY süreci boyunca müşterileri memnun edebilmelerine, gerçeklere ve insanlara dayalı bir yönetim gerçekleştirebilmelerine ve sürekli iyileştirme sağlayabilmelerine bağlı bulunmaktadır (Kanji and Asher, 1993: 9-18). Diğer bir deyişle, işletmelerin gerçekleştirdikleri TKY çabalarında başarıya ulaşabilmeleri, bazı kritik etmenlere bağlı bulunmaktadır. Bu etmenlerden öncelikli olanlarını, aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır:

### A. ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİ VE EĞİTİM

TKY sürecinde, işletmedeki tüm kesimleri kapsayan eğitim çabaları, TKY çabasından beklenen sonuçların elde edilme olasılığını yükseltecektir. Özellikle de, üst yönetimin TKY felsefesini iyi anlaması, uzun dönemli bir bakış açısıyla bu çabaya destek vermesi (Brown, 1992: 147-157; Efil, 1999: 61), güçlü önderlik, kararlılık (Shin vd., 1984: 10-15) ve aktif katılım göstermesi (Porter and Parker, 1993: 13-23) son derece önemlidir.

Deming kalite ilkelerinde ağırlıklı olarak, (1996: 19-20) “kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirmenin gerekliliğinden” söz etmekte ve bunun da, “herkesin eğitim alma ve kendini geliştirme konusunda teşvik edilmesi ile”, diğer bir deyişle “eğitim kurumsallaştırılarak”, “koru elimine edilip, güven yaratılarak ve yenilik için uygun bir ortam oluşturularak başarılabileceğini” vurgulamaktadır.

Bu nedenle, bir TKY çabasının en temel bileşenlerinden birisi, bütün işgörenleri kapsayan ve her düzeydeki işgörene uygun, uzun dönemli eğitim çabalarıdır (Kanji and Asher, 1993: 9-18; Porter and Parker, 1993: 13-23). Eğitim çabaları, işgörenlerin TKY felsefesini doğru anlamalarına, dolayısıyla da, uygulamanın düzgün bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olacağı gibi, yanlış anlamalar nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuzlukların yönetici ve işgörenlerde düş kırıklığı yaratmasını (Taylor, 1996b: 385-401) ve TKY çabasının başarısızlıkla sonuçlanmasını (Brigham, 1993: 42-48) da önleyecektir.

Bir işletmenin müşterilerinin gereksinimlerini karşılama yeteneği, temelde o işletmenin sahip olduğu insan kaynağına (Kanji and Asher, 1993: 9-18), diğer bir deyişle, işgörenlerin müşteri tatmini ve kalite konusundaki bilinç düzeylerine ve bunu uygulamaya yansıtılabilmelerine (Brown, 1992: 147-157) ve yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinebilmelerine (Doğan, 2002: 72) bağlıdır.

Eğitim çabaları, katılımcı bir örgüt kültürü oluşturulmasına yardımcı olacağı gibi (Brown, 1992: 147-157; Doğan, 2002: 67-73; Dayton, 2001: 293-299), farklı eğitim geçmişine sahip işgörenlerin, istatistiksel süreç kontrolü, kalite maliyetlemesi, benchmarking (Porter and Parker, 1993: 13-23), pareto ve İshikawa diyagramı gibi teknikleri anlayarak kullanmalarına (Wruck and Jensen, 1998: 401-424), kalite sorunlarını belirleyerek çözüm üretmelerine, iletişim, toplantı yönetimi (Brown, 1992: 147-157), yetki göçerimi, iş ahlakı, kalite ve müşteri tatmini gibi konularda kendilerini geliştirmelerine de yardımcı olacaktır (Pell and Gaedeke, 1995: 26-28).

## **B. KATILIMCILIK VE EKİP ÇALIŞMASI**

TKY'ndeki "toplam" sözcüğünün de çağrıştırdığı gibi, süreç, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak sadece bir bölümün ya da üst yöneticilerin sorumluluğunda olan bir konu değildir. Örgütteki herkes, kaliteden sorumludur. Bunun en temel aracı ise, kalite çemberi vb. ekip çalışmalarıyla (Dayton, 2001: 293-299) işgörenlerin TKY'nin uygulama sürecine dahil edilmeleri (Porter and Parker, 1993: 13-23) ve güçlendirilmeleridir (Shin vd., 1984: 10-15).

## **C. MÜŞTERİ ODAKLILIK**

TKY, kalitenin müşteri gereksinim ve beklentilerinin sürekli olarak karşılanması ile gerçekleştirilebileceği düşüncesine dayanır (Gurnani, 1999: 209-229) ve bunu işletme başarısının bir ön koşulu olarak görür (Evans vd., 1993: 32-33). Bununla birlikte, gereksinimler sürekli olarak değiştiğinden, müşteri memnuniyeti ulaşılması zor ve dinamik bir hedeftir (Juran, 1989: 142).

TKY çabalarının başarıyla sonuçlanmasında işletmelerin müşteri odaklı olmalarının yanı sıra, müşterilerin de yeterli ölçüde kalite bilincine sahip olmaları ve işletmenin çabasına katkıda bulunmaları gerekmektedir. Müşterilerin TKY sürecine dahil edilmemeleri (Brigham, 1993: 42-48) ya da beklentileri ve tercihleri konusunda sağlıklı bilgiye sahip olunmaması (Lu and Sohal, 1993: 245-256) TKY çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir.

Bu nedenle, ürün veya hizmet dizayn etme ve geliştirme sürecinin müşteri gereksinim ve beklentilerine göre yönlendirilmesi (Pell and Gaedeke, 1995: 26-28), işletme içindekiler kadar dışındakilerin de kalite bilinçlerinin artırılması (Porter and Parker, 1993: 13-23) ve bu amaçla, müşteri odaklı bir yaklaşımın izlenmesi (Shin vd., 1984: 10-15; Dayton, 2001: 293-299) ve müşterilerin örgütün gerçek varoluş sebebi olarak kabul edilmesi (Efil, 1999: 61), TKY çabalarının başarısı için kritik bir öneme sahip bulunmaktadır.

## **D. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN)**

Sürekli iyileştirme üzerinde odaklanma (Shin vd., 1984: 10-15) ve sürekli iyileştirmeye olanak verecek bir örgütsel yapı oluşturma (Juran, 1989: 78-79), TKY çabasının kritik başarı etmenlerinden birisidir. Etkin bir TKY çabası, sürekli iyileştirme kültürünün yerleştirilmesini ve herkesin kendi katkı ve performansını arttırmaya odaklanmasını gerektirmektedir (Efil, 1999: 61). Bununla birlikte, sürekli iyileştirme, temelde, yönetici ve işgörenlerin sahip oldukları kalite bilincine ve bunu yaratacak yeteneklere sahip olup olmamalarına bağlıdır (Porter and Parker, 1993: 13-23).

## **E. TEDARİKÇİLERLE İŞBİRLİĞİ**

Bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesinde, o işletmenin hammadde, yarı mamul veya hizmet satın aldığı tedarikçi işletmelerin kalite anlayışı da önem-

lidir. Bu yönüyle de, tedarikçilerle işbirliği (Shin vd., 1984: 10-15; Dayton, 2001: 293-299), TKY çabalarının kritik bir etmeni haline gelmektedir.

Sonuç olarak, bir örgütte TKY çabasının başarıya ulaşması, öncelikle üst yönetimin tam desteğinin alınmasını, her düzeydeki yönetici ve işgörenin eğitilmesini, onların TKY çabasına gönüllü katılımının sağlanmasını ve böylece ürün, hizmet ve süreç kalitesi yoluyla müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir (Doğan, 2002: 96-97). Diğer bir deyişle, işgörenler ve müşteriler gibi farklı kesimlerin baskılarının ve taleplerinin uyumlaştırılmasını ve dengelenmesini gerektirmektedir (Taylor, 1996a: 235-249).

### **III. KALİTE ÇALIŞMALARINDA SEKTÖREL FARKLILIKLARIN ÖNEMİ**

TKY, bir yolculuk (Weaver, 2000: IX) olduğuna göre, işletmelerin bu yolculuğa başladıkları nokta, yolculuğun süresini etkileyeceği gibi, katlanılacak maliyetleri de belirleyici olacaktır. Örneğin, eğer bir sektördeki insan kaynakları TKY çalışmalarının gerektirdiği özelliklerin bir kısmına sahipse, ürün ve hizmetlerin kalite sorunları az ise, müşterilerin kalite bilinci ve beklentileri yüksekse, rakip işletmeler kalite odaklı rekabet gerçekleştiriyorsa ve tedarikçi işletmeler kalite ve müşteri memnuniyetine önem veriyorsa, o sektördeki işletmeler TKY çalışmalarına daha avantajlı bir noktadan başlayacaklardır.

Yukarıdaki düşünce, bu çalışmanın temel varsayımını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, TKY yazını incelendiğinde, bu konuda birbiriyle çelişen bulguların olduğu görülmektedir. Örneğin, Sadikoglu ABD'nde gerçekleştirdiği çalışmasında, TKY çabalarının ve bu çabaların başarısının, işletme büyüklüğü, işletme işgörenlerinin sendikalaşma durumu ve işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri türünden bağımsız olduğunu bulgulamıştır. Diğer bir deyişle, her büyüklükteki ve her sektördeki işletmenin TKY'ni başarı ile uygulayabildiğini bulgulamıştır (Sadikoglu, 2004: 364).

Bununla birlikte, bazı çalışmalarda, TKY çabalarının yasal düzenlemeler, piyasanın yapısı, piyasadaki rekabetin durumu, tüketicilerin bilinçsizliği, örgütlenmeyişi ve talepte tahmin edilemeyen değişikliklerin varlığı, piyasaya yeni ürünlerin girme sıklığı, hammadde ve yan sanayide düşük kalitenin varlığı gibi bazı dış etmenlere göre zorlaştığı dile getirilmekte (Efil, 1999: 66) ve dolayısıyla da, kalite çabalarının sektörel etmenlerin etkisinde bulunduğu vurgulanmaktadır.

Örneğin, işgörenlerin yoğun olarak işten çıkarıldıkları, ücret pazarlıklarının uzun sürede çözümlenebildiği, toplu pazarlıkların genellikle grevlerle noktalandığı işletmelerde (ve sektörlerde) işgörenlerin TKY çabasına katılımının sağlanması güçleşmektedir (Elmacı, 2001: 100).

Yeterli kültürel desteğe sahip olmayan TKY çabaları da, beklenen sonuçları verememektedir (Weaver, 2000: 143). Örneğin, gerek örgütün kendi kültürü, gerekse örgütün içinde yer aldığı sektörün kültürü, kalite çabalarının başarı şansını etkilemektedir. En azından, sektördeki işletmelerin çoğunun böyle bir çaba içinde olması, TKY çabası içinde olmayan işletmeleri de kaliteyi arttırmaya itmektedir.

TKY çabalarının başarısı, bütün işgörenlerin gönüllü katılımına ve katkısına bağlı (Doğan, 2002: 49-50) olduğundan, öğrenmeye ve kendini yenilemeye açık ve kalite bilinci yüksek işgörenlerin çoğunlukta olduğu bir sektördeki TKY çabalarının başarı olasılığının arttığı; öğrenmeye, değişime ve işbirliğine kapalı işgörenlerin çoğunlukta olduğu bir sektörde ise, bu olasılığın düştüğü görülecektir. İkinci durumdaki sektörlerde, işgörenler kendi başlarına düşünüp inisiyatif kullanamayacak ve hatta “ne yapmaları gerektiğinin” kendilerine söylenmesini bekleyeceklerdir (Weaver, 2000: 111).

Son olarak, kaliteyi müşteri belirlediğine (Weaver, 2000: 204) ve kaliteli ürün ya da hizmetin sunumu için müşterilerin düşünceleri, istekleri temel alındığına göre (Doğan, 2002: 29-30), bir sektördeki müşterilerin sahip olduğu kalite bilinci ve işletmeler üzerindeki baskı güçleri, TKY çabasının başarı şansını da belirleyecektir.

#### **IV. SEKTÖRLERİN TKY ÇABALARI AÇISINDAN ELVERİŞLİLİK DÜZEYLERİNİN ANALİZİ**

##### **A. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Kalite çabalarının gerçekleştirilebilirliği açısından sektörlerin elverişlilik düzeylerini saptamak ve varsa, sektörler arasındaki elverişlilik farklılıklarını ortaya koymak amacıyla gönüllülük esasına göre seçilen 1059 işletmeden birer yönetici üzerinde bir survey çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, sektörlerin TKY çalışmaları açısından elverişlilik düzeylerini belirlemek amacıyla dört boyuta ayrılmış ve 5’li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmış 26 önermeden oluşan bir soru listesi kullanılmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum ve 5 = Kesinlikle Katılıyorum; bkz. Tablo 2). Boyutlardan ilki, “**genel kalite**” başlığıyla, sektörlerin kalite konusundaki genel elverişlilik düzeyini belirlemeye yöneliktir; ikincisi, “**işgören kalitesi**” başlığıyla, sektördeki işgörenlerin kalite çabalarını destekleyecek eğitim ve beceri düzeyinde olup olmadığını belirlemeye yöneliktir; üçüncüsü, “**ürün/hizmet kalitesi**” başlığıyla, sektördeki ürün ve hizmetlerin mevcut kalite düzeylerini artırma olasılığını belirlemeye yöneliktir; dördüncü ve son boyut, “**müşteri kalitesi**” başlığını taşımakta ve sektördeki müşterilerin kalite bilincini ve işletmeler üzerindeki baskı güçlerini belirlemeye yöneliktir.

Gerçekleştirilen t-testinde ve varyans analizinde (ANOVA) güven aralığı %95 ve alfa ( $\alpha$ ) 0,05 olarak kabul edilmiştir.

##### **1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Özellikleri**

Araştırma kapsamındaki işletmelerin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

**a. Bölgelere Göre Dağılım:** Araştırma örneklemindeki işletmelerin yaklaşık %73'ü (771 işletme) Marmara Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir. Diğer işletmelerin bölgelere göre dağılımı ise şöyledir: İç Anadolu Bölgesi 163 işletme; Ege Bölgesi 77 işletme; Karadeniz Bölgesi 19 işletme; Akdeniz Bölgesi 4 işletme ve Doğu / Güneydoğu Anadolu Bölgesi 25 işletme.

**b. Sektörlere Göre Dağılım:** İşletmelerin %47,9'u (506 işletme) imalat sektöründe, % 52,2'si (553) ise, imalat dışı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamındaki işletmeler 26 farklı sektörde faaliyet göstermektedirler (bkz. Tablo 1).

**c. Ölçeğe Göre Dağılım:** Araştırmaya katılan işletmelerin %61'i (646) küçük ölçekli (1-50 arası personele sahip), % 20,5'i (217) orta ölçekli (51-150 arası personele sahip) ve %17,2'si (182) büyük ölçekli (150 ve daha fazla sayıda personele sahip) işletmedir (%1,3'ü (14), cevapsız).

**d. Hedef Pazarlara Göre Dağılım:** İşletmelerin %32,5'i (345) yurt dışına açılırken, %67,4'ü (714) ise, faaliyetlerini yurt içiyle sınırlandırmıştır.

**e. Kalite Belgesi Sahipliğine Göre Dağılım:** İşletmelerin %36,8'i (390) bir kalite belgesine sahip iken (%21,1'i ISO 9000 / ISO 14000; %15,8'i ise, TSE vb. belgeler), % 63,2'si (669), herhangi bir kalite belgesine sahip değildir. Kalite belgesi sahipliğiyle ilgili bazı önemli noktalar şu şekilde özetlenebilir:

- İmalat sektöründeki işletmelerin %49'u (250) bir kalite belgesine sahip iken, imalat dışı sektörlerdeki işletmelerin sadece %25,5'i (140) bir kalite belgesine sahip bulunmaktadır.
- Ulaşım araçları sektöründeki işletmelerin %80'i; metal ana sanayii ve işlenmiş metal ürünleri sektöründeki işletmelerin %70'i; diğer metal dışı madenler sektöründeki işletmelerin %69,2'si; gıda, meşrubat ve tütün ürünleri sektöründeki işletmelerin % 64,9'u; kimya sektöründeki işletmelerin %62,9'u; makine ve teçhizat sektöründeki işletmelerin %62,9'u kalite belgesine sahip bulunmaktadır.

**Tablo 1:** Araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre dağılımı (Merkez Bankası sektör sınıflandırması temel alınmıştır, 2000)

<b>SEKTÖRLER</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>İMALAT SEKTÖRÜ</b>		
1. Gıda, Meşrubat Ve Tütün Ürünleri Sanayii	57	5,4
2. Tekstil Ve Tekstil Ürünleri Sanayii	121	11,4
3. Deri Ve Deri Ürünleri Sanayii	24	2,3
4. Ağaç Ve Ağaç Ürünleri Sanayii	6	0,6
5. Kağıt Hamuru, Kağıt, Kağıt Ürünleri İle Yayımlama Ve Basım Sanayii	27	2,5
6. Kömür, Rafine Petrol Ürünleri Ve Nükleer Yakıt Üretim Sanayii	4	0,4
7. Kimya Sanayii	35	3,3
8. Kauçuk Ve Plastik Ürünleri Sanayii	21	2,0
9. Metal Ana Sanayii Ve İşlenmiş Metal Ürünleri Üretimi	40	3,8
10. Diğer Metal Dışı Madenler Sanayii	39	3,7
11. Makine Ve Teçhizat Sanayii	35	3,3
12. Elektrikli Ve Optik Aletler Sanayii	26	2,5
13. Ulaşım Araçları Sanayii	30	2,8
14. Mobilya Sanayii Ve Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer İmalat Sanayii	41	3,9
<b>İmalat Sektöründeki Toplam İşletme Sayısı</b>	<b>(506)</b>	<b>(%47,9)</b>
<b>İMALAT DIŞI SEKTÖRLER</b>		
1. Tarım, Avcılık Ve Ormancılık Sektörü	11	1,0
2. Madencilik Ve Taşocakçılığı Sektörü	12	1,1
3. Elektrik, Gaz Ve Su Kaynakları Sektörü	14	1,3
4. İnşaat Sektörü	48	4,5
5. Toptan Ve Perakende Ticaret Sektörü	97	9,2
6. Otel Ve Restoranlar (Turizm) Sektörü	71	6,7
7. Taşımacılık, Depolama Ve Haberleşme Sektörü	44	4,2
8. Finansal Aracılık Sektörü	93	8,8
9. Emlak Komisyonculuğu, Kiralama Ve İşletme Hizmetleri Sektörü	13	1,2
10. Eğitim Sektörü	39	3,7
11. Sağlık Ve Sosyal Hizmetler Sektörü	41	3,9
12. Diğer Toplumsal, Sosyal Ve Kişisel Hizmetler Sektörü	70	6,6
<b>İmalat Dışı Sektörlerdeki Toplam İşletme Sayısı</b>	<b>(553)</b>	<b>(%52,2)</b>
<b>Tüm Sektörlerdeki İşletme Sayısı</b>	<b>1059</b>	<b>100,0</b>

- Büyük ölçekli işletmelerin %64,3'ü; orta ölçekli işletmelerin %50,2'si ve küçük ölçekli işletmelerin ise sadece %25,1'i, bir kalite belgesine sahip bulunmaktadır. İşletmelerin büyüklükleri arttıkça, kalite belgesine sahip olma oranının da arttığı görülmektedir.

## 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Anketlere yanıt veren yöneticilerin demografik özellikleri ise şu şekildedir:



- Yöneticilerin %84,6'sı (896 kişi) erkek, %12,3'ü (130) ise, kadındır (%3,1'i (33) cevapsız).
- Yöneticilerin %33,8'i (358) üst düzey, %40,5'i (429) orta düzey ve %25,7'si ise, alt düzey yönetici olarak çalışmaktadır.
- Yöneticilerin %42,5'i (450) 15 yıl ve üzeri; % 23,7'si (251) 10-14 yıl arası, %22,4'ü (237) 5-9 yıl arası ve %10,5'i (111) 0-4 yıl arası iş deneyimine sahip bulunmaktadır (%0,9'u (10), cevapsız).

### 3. Araştırmanın Hipotezleri:

Bu araştırmada, aşağıdaki değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmakta olup söz konusu ilişkiler " $H_0$ " (sıfır/null) hipotezleri şeklinde ifade edilmişlerdir:

**Hipotez 1:** İmalat sektörü ile imalat dışı sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeyleri arasında bir farklılık yoktur.

**Hipotez 2:** Genel olarak, sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeyleri arasında bir farklılık yoktur.

**Hipotez 3:** Yurt dışına açılan ve açılmayan işletmelerin yöneticilerinin sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeylerini algılamaları arasında bir farklılık yoktur.

**Hipotez 4:** Kalite belgesine sahip olan ve olmayan işletmelerin yöneticilerinin sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeylerini algılamaları arasında bir farklılık yoktur.

**Hipotez 5:** Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin yöneticilerinin sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeylerini algılamaları arasında bir farklılık yoktur.

## B. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN TARTIŞILMASI

Yukarıdaki hipotezler t-testi ve varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

### 1. İmalat Sektörü-İmalat Dışı Sektörler Ayırımı Açısından

Gerçekleştirilen t-testinde (Independent Samples Test) imalat sektörü ile imalat dışı sektörler arasında elverişlilik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş ve 1 numaralı  $H_0$  hipotezi korunmuştur. Bununla birlikte, imalat sektörü ile imalat dışı sektörlerin ortalamalarına bakıldığında, (işgören kalitesi hariç) bütün boyutlarda imalat sektöründeki işletmelerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları (ortalamalar sırasıyla; genel kalite = 3,7235 - 3,6797; işgören kalitesi = 3,6258 - 3,6497; ürün/hizmet kalitesi = 3,9588 - 3,9478; müşteri kalitesi = 3,7918 - 3,7344), diğer bir deyişle, imalat dışı sektörlerle göre

TKY çalışmaları için daha elverişli oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, söz konusu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

## 2. Hedef Pazarlar Açısından

Gerçekleştirilen t-testinde, ulusal pazara ya da uluslararası pazarlara yönelen işletmelerin yöneticilerinin sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeylerini farklı algıladıkları görülmüş ve 3 numaralı  $H_0$  hipotezi korunmuştur.

**Tablo 2:** Araştırmada kullanılan önerme listesi

<b>GENEL KALİTE</b>	<b>GÜVENİRLİK KATSAYISI</b>
1. Sektörümüzde kaliteye verilen önem çok fazladır.	Cronbach Alfa = 0,8131
2. Sektörümüzün kalite açısından sorunları azdır.	
3. Sektörümüzün kaliteyle ilgili sorunları kolay giderilebilir.	
4. Kalite bilinci sektörümüzdeki tüm çevrelerce anlaşılmıştır.	
5. Sektörümüz kaliteye yönelişi artırıcı özel bir yapıya sahiptir.	
6. Sektörümüzde kalite bilincini artırmak için yapılan çalışmalar yeterlidir.	
<b>İŞGÖREN KALİTESİ</b>	Cronbach Alfa = 0,6126
1. Sektörümüz tamamen kalifiye işgören gerektirir.	
2. Sektörümüzde kalifiye işgören bulmak oldukça kolaydır.	
3. Sektörümüzde işgörene kaliteli üretme bilinci kısa zamanda verilebilir.	
4. Sektörümüzde eğitim vasıtasıyla kalifiye işgören elde etmek kolaydır.	
5. Sektörümüzde kalifiye işgörene verilen önem fazladır.	
6. Sektörümüz işgörenleri adeta kaliteye doğru yönlendirir.	
<b>ÜRÜN/HİZMET KALİTESİ</b>	Cronbach Alfa = 0,7450
1. Genelde sektörümüzde üretilen ürünler kaliteli ürünlerdir.	
2. Sektörümüzün ürünlerin kalitesini artırıcı özel bir yapısı vardır.	
3. Sektörümüzdeki ürünlerin kalite sorunlarını gidermek kolaydır.	
4. Sektörümüzde ürünlerin kalitesi hızlı bir şekilde artırılabilir.	
5. Sektörümüzde üretilen ürünler kaliteli olmaya teşvik edilir.	
6. Sektörümüzde ürün kalitesi başarıya götüren en önemli unsur olarak görülür.	
<b>MÜŞTERİ KALİTESİ</b>	Cronbach Alfa = 0,7260
1. Sektörümüzde müşteriyle ilişkiler kurmak kolaydır.	
2. Sektörümüzde müşterilerin kalite beklentilerini anlamak kolaydır.	
3. Sektörümüzde müşterilerin isteklerini karşılamak kolaydır.	
4. Sektörümüzde müşterilere sunulan servis-bakım hizmetleri çok kaliteli-dir.	
5. Sektörümüzün müşterilerin kalite bilincini artırıcı özel bir yapısı vardır.	
6. Sektörümüzde müşteriler kendilerini güvenceli hissederler.	

## 3. Kalite Belgesi Sahipliği Açısından

İşletmelerin kalite belgesine sahip olmaları ile yöneticilerin sektörlerin TKY çalışmaları açısından elverişliliğini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek için gerçekleştirilen t-testinde “genel kalite” bo-

yutuna göre, kalite belgesine sahip olan işletmelerle, sahip olmayan işletmeler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kalite belgesine sahip işletmelerin ortalamaları (3,7816), sahip olmayanlarınkinden (3,6537) daha yüksek çıkmış ( $P = 0,010$ ) ve 4 numaralı  $H_0$  hipotezi büyük ölçüde reddedilmiştir. Diğer bir deyişle, kalite belgesine sahip işletmelerin yöneticileri, kendi sektörlerini “genel kalite” boyutunda TKY çalışmaları açısından daha elverişli olarak değerlendirmişlerdir.

#### 4. İşletmelerin Büyüklüğü Açısından

Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin yöneticilerinin sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeylerini algılamaları arasında bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla da, 5 numaralı  $H_0$  hipotezi korunmuştur.

#### 5. Tek Tek Sektörler Açısından

Gerçekleştirilen varyans analizi, 2 numaralı  $H_0$  hipotezinin büyük ölçüde reddedilmesini gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar söz konusudur.

**Tablo 3:** “Genel Kalite” Boyutu Açısından Sektörlerin TKY Çalışmalarındaki Elverişlilik Düzeyleri (ANOVA)

	KARELERİN TOPLAMI	DF	ORT. KARESİ	F	ÖNEM DÜZ.
Gruplar arası	31,921	25	1,277	2,146	0,001
Grup içi	614,483	1033	0,595		
Toplam	646,404	1058			

“Genel kalite” boyutu açısından yöneticilerin sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeylerini farklı algıladıkları ( $P = 0,001$ ) görülmektedir (bkz. Tablo 3). Buna göre, sektörleri üç gruba ayırmak olanaklıdır. TKY çalışmaları için en az elverişli sektörler (3 - 3,5 ortalama ile), ağaç ve ağaç ürünleri sektörü ile madencilik ve taşocakçılığı sektörüdür. TKY çalışmaları için en elverişli sektörler ise, (4 ve üzeri ortalama ile) mobilya sanayii ve başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalat sanayii, ulaşım araçları sanayii ve kok kömürü, rafine petrol ürünleri ve nükleer yakıt üretim sanayiidir. Diğer sektörlerin TKY çalışmaları için elverişlilik düzeyini (3,5 - 4 ortalama ile) ikinci grupta değerlendirmek olanaklıdır (bkz. Tablo 4).

“İşgören kalitesi” boyutunda sektörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonucu, bütün sektörlerde insan kaynaklarının ve bunların eğitim, kalite bilinci ve bu yöndeki çabasının önemli bulunduğu, dolayısıyla da, sektörler arasında bu yönde önemli bir farklılığın olmadığı şeklinde yorumlamak olanaklıdır (sektörlerin bu boyuttaki ortalamaları, 3,3 ile 3,9 arasında değişmektedir).

**Tablo 4:** “Genel Kalite” Boyutu Açısından Sektörlerin TKY Çalışmalarındaki Elverişlilik Düzeyleri (Tukey B)

SEKTÖRLER	N	Alfa İçin Alt Grup = 0.05		
		1	2	3
Ağaç ve Ağaç Ürünleri	6	3,0833		
Madencilik ve Taşocakçılığı	12	3,1528	3,1528	
Sağlık ve Sosyal Hizmetler	41	3,4959	3,4959	3,4959
Emlak Komisyonculuğu, Kiralama ve İşletme Hizmetleri	13	3,5128	3,5128	3,5128
İnşaat	48	3,5174	3,5174	3,5174
Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmetler	70	3,5214	3,5214	3,5214
Deri ve Deri Ürünleri	24	3,5278	3,5278	3,5278
Elektrik, Gaz ve Su Kaynakları	14	3,5476	3,5476	3,5476
Kağıt, Kağıt Ürünleri İle Yayım ve Basım Sanayii	27	3,5741	3,5741	3,5741
Eğitim	39	3,5940	3,5940	3,5940
Makine ve Teçhizat	35	3,6048	3,6048	3,6048
Tarım, Avcılık ve Ormancılık	11	3,6061	3,6061	3,6061
Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sanayii	21	3,6111	3,6111	3,6111
Tekstil ve Tekstil Ürünleri	121	3,6240	3,6240	3,6240
Metal Ana Sanayii ve İşlenmiş Metal Ürünleri Üretimi	40	3,6417	3,6417	3,6417
Gıda, Meşrubat ve Tütün Ürünleri	57	3,6608	3,6608	3,6608
Diğer Metal Dışı Madenler Sanayii	39	3,7436	3,7436	3,7436
Finansal Araçlık	93	3,7921	3,7921	3,7921
Otel ve Restoranlar (Turizm)	71	3,8075	3,8075	3,8075
Toptan ve Perakende Ticaret	97	3,8385	3,8385	3,8385
Taşımacılık, Depolama ve Haberleşme	44	3,8636	3,8636	3,8636
Kimya Sanayii	35	3,8952	3,8952	3,8952
Elektrikli ve Optik Aletler Sanayii	26	3,8974	3,8974	3,8974
Mobilya Sanayii ve Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer İmalat Sanayii	41		4,0203	4,0203
Ulaşım Araçları Sanayii	30			4,0722
Kok Kömürü, Rafine Petrol Ürünleri ve Nükleer Yakıt Üretim Sanayii	4			4,2500
Homojen altsetlerdeki gruplar için ortalamalar verilmiştir.				
<b>a</b> Harmonik Ortalama Örneklem Büyüklüğü kullanılmaktadır = 20,995.				
<b>b</b> Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalaması kullanılmıştır.				
Tip I türü hata düzeyi garanti edilmemiştir.				

Bununla birlikte, işgören kalitesi boyutunda sektör ortalamalarına bakıldığında, en düşük elverişlilik düzeyine sahip sektörlerin başında, ağaç ve ağaç ürünleri sektörü, kağıt, kağıt ürünleri ile yayım ve basım sanayii, madencilik ve taşocakçılığı sektörleri yer alırken; en yüksek elverişlilik düzeyine sahip sektörlerin başında, ulaşım araçları sanayii, kok kömürü, rafine petrol ürünleri ve nükleer yakıt üretimi sanayii ve kimya sanayii gelmektedir.

“**Ürün/hizmet kalitesi**” açısından sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P = 0,007$ ) söz konusudur (bkz. Tablo 6). Bu boyutta, sektörleri TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeylerine göre iki grupta toplamak olanaklıdır. Tablo 7’den de görülebileceği gibi, TKY çalışmaları açısından en az elverişli sektörlerin başında madencilik ve taşocakçılığı sektörü ile ağaç ve ağaç ürünleri sektörü yer alırken, en elverişli sektörlerin başında ise, ulaşım araçları sanayii, elektrik, gaz ve su kaynakları sektörü, otel ve restoranlar (turizm) sektörü ile mobilya sanayii ve başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalat sanayii yer almaktadır.

**Tablo 5:** “Ürün/Hizmet Kalitesi” Boyutu Açısından Sektörlerin TKY Çalışmalarındaki Elverişlilik Düzeyleri (ANOVA)

	<b>KARELERİN TOPLAMI</b>	<b>DF</b>	<b>ORT. KARESİ</b>	<b>F</b>	<b>ÖNEM DÜZ.</b>
Gruplar arası	17,097	25	0,684	1,848	0,007
Grup içi	382,295	1033	0,370		
Toplam	399,393	1058			

“**Müşteri kalitesi**” boyutu açısından sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunu şu şekilde yorumlamak olanaklıdır: Müşterilerin kaliteli ürün ve hizmet beklentileri ve işletmeler üzerindeki bu yöndeki baskıları, tüm sektörlerde birbirine yakın düzeylerde-dir. Bu sonucun, normal olduğu söylenebilir (ortalamalar 3,3611 ile 4,0389 arasında değişmektedir).

Bu boyutta, en düşük ortalamaya sahip sektörlerin başında, ağaç ve ağaç ürünleri sektörü ile sağlık ve sosyal hizmetler sektörü gelirken, en yüksek ortalamaya sahip sektörlerin başında ise, ulaşım araçları sanayii, kimya sanayii, elektrik, gaz ve su kaynakları sektörü ve otel ve restoranlar (turizm) sektörü gelmektedir.

**Tablo 6:** “Ürün/Hizmet Kalitesi” Boyutu Açısından Sektörlerin TKY Çalışmalarındaki Elverişlilik Düzeyleri (Tukey B)

SEKTÖRLER	N	Alfa İçin Alt Grup = 0.05	
		1	2
Madencilik ve Taşocakçılığı	12	3,5000	
Ağaç ve Ağaç Ürünleri	6	3,5833	3,5833
Sağlık ve Sosyal Hizmetler	41	3,6220	3,6220
Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmetler	70	3,8024	3,8024
Emlak Komisyonculuğu, Kiralama ve İşletme Hizmetleri	13	3,8205	3,8205
Deri ve Deri Ürünleri	24	3,8403	3,8403
Makine ve Teçhizat	35	3,8714	3,8714
Tarım, Avcılık ve Ormancılık	11	3,8788	3,8788
Kağıt, Kağıt Ürünleri İle Yayım ve Basım Sanayii	27	3,8951	3,8951
Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sanayii	21	3,9048	3,9048
Metal Ana Sanayii ve İşlenmiş Metal Ürünleri Üretimi	40	3,9167	3,9167
Gıda, Meşrubat ve Tütün Ürünleri	57	3,9181	3,9181
Elektrikli ve Optik Aletler Sanayii	26	3,9231	3,9231
Tekstil ve Tekstil Ürünleri	121	3,9380	3,9380
İnşaat	48	3,9410	3,9410
Taşımacılık, Depolama ve Haberleşme	44	3,9924	3,9924
Finansal Aracılık	93	3,9928	3,9928
Diğer Metal Dışı Madenler Sanayii	39	4,0043	4,0043
Eğitim	39	4,0085	4,0085
Kimya Sanayii	35	4,0333	4,0333
Kok Kömürü, Rafine Petrol Ürünleri ve Nükleer Yakıt Üretim S	4	4,0417	4,0417
Toptan ve Perakende Ticaret	97	4,0498	4,0498
Mobilya Sanayii ve Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer İmalat Sanayii	41	4,0976	4,0976
Otel ve Restoranlar (Turizm)	71	4,1056	4,1056
Elektrik, Gaz ve Su Kaynakları	14	4,1190	4,1190
Ulaşım Araçları Sanayii	30		4,2167
Homojen altsetlerdeki gruplar için ortalamalar verilmiştir.			
<b>a</b> Harmonik Ortalama Örneklem Büyüklüğü kullanılmaktadır = 20,995			
<b>b</b> Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalaması kullanılmıştır. Tip I türü hata düzeyi garanti edilmemiştir.			

## SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırma örnekleme ve bu araştırmada elde edilen önemli bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırma, %73'ü Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren, %61'i küçük ölçekli, 26 sektörden 1059 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin %47.9'u imalat sektöründe, % 52,2'si ise, imalat dışı sektörlerde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %36,8'i bir kalite belgesine sahiptir. Kalite belgesine sahip işletmelerin oranı, imalat sektöründe %49, imalat dışı sektörlerde ise, %25,5'tir.
- İmalat sektörü ile imalat dışı sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeyleri arasında bir farklılık bulunmamıştır.
- Ulusal ve uluslararası pazarlara yönelen işletmelerin yöneticilerinin sektörlerin TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeylerini farklı algılamadıkları görülmüştür.
- Kalite belgesine sahip işletmelerin yöneticileri (kalite belgesine sahip olmayan işletmelerin yöneticilerine göre), kendi sektörlerini TKY çalışmaları açısından (kısmen) daha elverişli bulmuşlardır.
- Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin yöneticilerinin sektörleri TKY çalışmalarındaki elverişlilik düzeyleri bakımından değerlendirmeleri arasında bir farklılık görülmemiştir.
- Tek tek sektörler açısından bakıldığında; “genel kalite” ile “ürün/hizmet kalitesi” boyutları açısından sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu; “işgören kalitesi” ile “müşteri kalitesi” boyutları açısından ise, anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tüm boyutlar açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, *ağaç ve ağaç ürünleri sektörü* ile *madencilik ve taşocakçılığı sektörünün* TKY çalışmalarının başarısı için en düşük elverişlilik düzeyine sahip sektörler olduğu; *ulaşım araçları sanayii, kok kömürü, rafine petrol ürünleri ve nükleer yakıt üretim sanayii, mobilya sanayii ve başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalat sanayii, elektrik, gaz ve su kaynakları sektörü, otel ve restoranlar (turizm) sektörü, kimya sanayi gibi*, sektörlerin ise, TKY çalışmalarının başarısı için en yüksek elverişlilik düzeyine sahip sektörler olduğu görülmektedir.

Sektörlerin elverişlilik düzeylerinin TKY çabalarının başarısı üzerindeki etkisi konusunda gerek ülkemizde, gerekse dünyada yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, söz konusu eksikliğin rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte, bu çalışma, bir pilot çalışma olarak değerlendirilmeli ve tüm Türkiye'yi kapsayan ve sektörleri daha iyi temsil edebilecek bir çalışmanın yapılmasında yarar bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- BLACK, S.A. and L.J. PORTER (1996), "Identification Of The Critical Factors Of TQM", **Decision Sciences**, 27, pp.1-21.
- BRIGHAM, S. E. (1993), "Lessons We Can Learn From Industry", **Change**, May/June, Vol. 25, Issue 3, pp.42-48.
- BROWN, A. (1992), "Industrial Experience With Total Quality Management", **Total Quality Management**, March, Vol. 3, Issue 2, pp.147-157.
- DAYTON, N. A. (2001), "Total Quality Management Critical Success Factors, A Comparison: The UK Versus The USA", **Total Quality Management**, May, Vol. 12, Issue 3, pp.293-299.
- DEMING, W. E. (Çev. Cem Akaş) (1996), **Krizden Çıkış**, Arçelik A.Ş.
- DOĞAN, E. (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Academyplus Yayınevi.
- EFİL, İ. (1999), **Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa, Genişletilmiş 4. Baskı.
- ELMACI, O. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kütahya.
- EVANS, J. R. and W. M. LINDSAY (1993), **The Management And Control Of Quality**, Second Edition, West Publishing Company.
- GURNANI, H. (1999), "Pitfalls In Total Quality Management Implementation: The Case Of A Hong Kong Company", **Total Quality Management**, Vol. 10, Issue 2, March.
- JURAN, J. M. and F. M. GRAYNA (1993), **Quality Planning And Analysis**, Third Edition, McGraw-Hill International Editions.
- KANJI, G. K., and M. ASHER (1993), "Understanding Total Quality Management", **Total Quality Management**, Supplement Advances, pp.9-18.
- LU, E. and A. SOHAL (1993), "Success Factors, Weaknesses And Myths Concerning TQM Implementation In Australia", **Total Quality Management**, May, Vol. 4, Issue 3, pp.245-256.
- MERKEZ BANKASI (2000), Sektör Bilançoları 1997-1999, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 1. ve 2. Ciltler.
- PEKDEMİR, I. M. (1992), **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- PELL, A. R. and A. R. GAEDEKE (1995), "What Makes TQM Succeed", **Managers Magazine**, February, Vol. 70, Issue 2, pp.26-28.
- PORTER, L. J. and A. J. PARKER (1993), "Total Quality Management-The Critical Success Factors", **Total Quality Management**, January, Vol. 4, Issue 1, pp.13-23.



- SADIKOGLU, E. (2004), "Total Quality Management: Context and Performance", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, September, pp.364.
- SHANI, A.B. (Rami) and Y. MITKI (1994), "Roadblocks In Total Quality Management Implementations: A", **Total Quality Management**, November, Vol. 5, Issue 6, pp.407-417.
- SHARMA, B. and D. GADENNE (2002), "Management Constructs, Industry Category, And Performance: An Empirical Investigation", **IFSAM 2002 Conference**, Gold Coast, Queensland, Australia.
- SHIN, D.; J. G. KALINOWSKI, and G. A. EL-ENEIN (1984), "Critical Implementation Issues In Total Quality Management", **S.A.M. Advanced Management Journal**, pp.10-15.
- SOYLU, K., F. SOYLU, A. SUER ve E. Ö. SUER (1998), **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**, Beyaz Yayınları.
- TAYLOR, W. A. (1996a), "Sectoral Differences In Total Quality Management Implementation: The Influence Of Management Mind-Set", **Total Quality Management**, Vol. 7, Issue 3, June, pp.235-249.
- TAYLOR, W. A. (1996b), "Sectoral Investigation Of Management Mind-Set And Management Behaviors", **Total Quality Management**, Vol. 7, Issue 4, August, pp.385-401.
- WEAVER, C. N., (Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınhay) (2000), **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- WRUCK, K. H. and M. C. JENSEN (1998), "The Two Key Principles Behind Effective TQM Programs", **European Financial Management**, November, Vol. 4, Issue 3, pp.401-424.