

TOPLAM KALITE YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN İŞLETME PERFORMANSI

MUHSİN HALİS

Doç.Dr. Sakarya Üniversitesi, İİBF, Turizm İşletmeciliği Bölümü

Özet: *Örgütlerin başarısı ve sürekliliği iş performanslarına bağlıdır. Karlılık ölçütü işletmelerin performanslarının değerlendirmesinde temel unsur olarak kabul edilse de, bu tek başına yeterli değildir. İşletme performansını artırmanın önemli bir aracı Toplam kalite yönetimi (TKY)dir. TKY uygulamalarından beklenen, bazı özgün araç ve yöntemler kullanarak işletme performansını istenen düzeye getirebilmektir. Bu makalede işletme performansını artırmak için kullanılan TKY uygulamalarının özgün araç ve yöntemleri irdelenecektir. Bu nedenle literatüre bağlı kalarak yapılan çalışmalar çerçevesinde TKY'nin unsurları analiz edilecektir.*

Anahtar Kelimeler: *Toplam Kalite Yönetimi, Kalite ve İşletme Performans, Genel İşletme Performansı, Performans*

Abstract: *Organizational success and continuousness depend on business performance. Generally, profitability is used to evaluate business performance, but profitability can not provide a clear concentration on the critical mission of organizations. The main important instrumental for developing business performance is total quality management (TQM). The TQM aimed improvement business performance by using special means and methods. In the article, business performance will be evaluated by scrutinizing TQM applications, means and methods as focused area for performance. Therefore, the elements of TQM in using its applications will be analyzed depend on literature.*

Key Words: *TQM, Overall business performance, Performance and TQM, Customer.*

1. GİRİŞ

Literatürde işlete performansı ile ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Amaratunga ve diğerleri (2000:66-75) örgütsel performansı kalitenin bir göstergesi ve bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadırlar Akal'a göre (1996:1) performans iş faaliyetlerinin niteliksel ve niceliksel sonucu olarak tanımlanmaktadır. Neely, George ve Platts (1999:205) performans ölçümünü performansla sonuçlanana etkinlik ve verimlilik olarak tanımlarken, Chin ve Pun (2003:443-455) bir organizasyonun etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesi olarak tanımlamaktadırlar. Performans, belirlenen amacın veya yapılacak işin yeterlilik düzeyi olarak da tanımlanabilir. Performans ölçümü ise, işletme yöneticilerinin, stratejik amaçlardan çıkardıkları amaçlara ulaşabilmek için yerine getirmeleri faaliyetler olarak ifade edilebilir (Halis, 2004).

İşletmelerde performans ölçümleri ile ilgili ölçüm yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler de göz önüne alınarak performans ölçümü için şu öğelerden faydalanılabilir.

- İç müşteri memnuniyeti
- Ürün kalitesi,
- Müşteri memnuniyeti ve
- Stratejik işletme performansı.

Aslında bu öğeler Hackman ve Wageman (1995: 309–342) çalışmalarında açıkça belirlenmektedir. Hackman ve Wageman'a göre "Deming, Ishikawa ve Juran bir organizasyonun genel amacının iş yapmak ve böylece toplumun refahını sağlamak, müşteriye yararlı ürün ve hizmetler sunmak ve örgüt üyelerinin memnuniyetini sağlamak olduğu konusunda hemfikirdirler. Bir yandan örgütün sağlığı ve sürekliliği konusunda odaklanırken öte yandan fakat örgüt üyelerinin faydasını da düşünmek gerekmektedir. Bu bağlamda başarılması gereken dört genel işletme performansı öğesi aşağıda tanımlanmaktadır.

İşgörenlerin Tatmini

İşgörenlerin tatmini bir işletmenin anahtar performans ölçütlerinden bir olmalıdır (Naumann ve Giel, 1995). İşgörenlerin tatmini işletme başarısında önemli bir faktördür; çünkü bu işletmenin fonksiyonlarını doğrudan etkilemektedir (Spector, 1997). Çalışanların olumsuz duyguları işletme için zararlı olabilir. Aksine işgörenlerin tatminini artırıcı faaliyetler işletmenin gelişmesine yardımcı olur. Bu bağlamda işgörenlerin tatmini hem araştırmacıları hem de işletmecileri ilgilendirmektedir (Naumann ve Giel, 1995). İşgörenlerin tatmini ile ilgili

binlerce çalışma bulunabilir. Pek çok işletme de anketlerle çalışanların işleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmeye çalışır (Spector, 1997). İşgörenlerin tatmini aynı zamanda Avrupa TKY modeli (1994), Deming ödülü ve Amerikan Baldrige Kalite Ödülü (1999) için de önemli bir faktördür. Ted (1996:15–17) işgörenlerin tatmini en az dış müşterinin ki kadar önemli olduğunu, Ishikawa (1985) ise çalışanları mutlu olmayan bir işletmenin var olmaya hakkı olmadığını söyler.

İşgörenlerin tatmini onların işlerini ne kadar sevdikleriyle ilgilidir (Spector, 1997). Yani iş doyumunu işi sevmeye (tatmin) ya da sevmeme (tatminsizlik) derecesidir. Kendi işleriyle ve kendi işlerine ilişkin farklı bakış açılarıyla ilgili duygularını ifade eden işgörenlerin tatmini bir davranış değişkenidir ve bir iş hakkında genel durumu yansıtır. İş tatmini genel olarak yorumlandığında işin tatmin ediciliğinin sonucu, yani tatmin veya tatminsizlik tartışılır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmaların çoğu işgören tatmin ve ilgili diğer değişkenlerin ilişkisini incelemektedirler. Ancak bir işin hangi öğelerinin işgören tatmini ya da tatminsizliği yarattığını da araştırmak gerekmektedir. Bu, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde organizasyonlara yardımcı olabilir. Ancak iki bakış açısı bir bütün olarak kullanılmalıdır (Spector, 1997).

İşgören tatmini statik bir kavram değildir. Bireyin içinde ve dışında yer alan etkiler ve değişiklikleri kapsayan yakın iş çevresindeki serbest belirleyiciler ve bireysel belirleyicilere bağlıdır (Baran, 1986; Allyn ve Bacon, 1995: 72–78). Bir işletmede bazı çalışanlar tatmin duygusu yaşarken diğerleri yaşamayabilir. Bu bireysel farklılıklardan ve bireylerin çalışma ortamlarına verdikleri tepkilerdeki farklılıktan kaynaklanır. Bazı çalışanlar belirli bir ortamda hayli tatmin olurken, diğerleri aynı ortamı tatmin edicilik açısından çok yetersiz bulabilir (Cherrington, 1995). İşgören tatminini çevreleyen bazı önemli konular, ücretlerin azlığı veya tatmin ediciliği, eğitim programları, bazı diğer insan kaynakları uygulamaları vs. pek çok faktör çalışanın işinden duyduğu tatmini etkiler. Bunlar arasında çalışma ortamı, arkadaşlar ve yöneticilerle ilişkiler, daha yüksek ücret ve iş güvenliği sayılabilir (Lam, 1995: 72–78; Spector, 1997). Bu konuda Smith'in (1969) işgörenlerin tatminini ölçmek için geliştirdiği indeks önemli bilgiler vermektedir. İşgörenlerin tatminini ölçmek için 72 değişkenin kullanıldığı bu indeks şu beş teorik öğeyi içerir:

- *İşin kendisinden tatmin,*
- *Ücretten tatmin,*
- *Terfi olanağı,*
- *Denetim şekli ve*

- *Birlikte çalıştığı bireylerle kurduğu ilişkiden tatmin.*

İşgörenlerin tatmini hakkındaki araştırmalar, tatminin en çok işin niteliksel öğelerle değiştiğini ortaya koymaktadır (Cherrington, 1995). İyi ücret politikaları genellikle çalışanlarda ücret tatmini ile ilgili pozitif değişim yaratır. Adil, dürüst, saygılı yöneticiler işin nezaret boyutuyla ilgili işle doğrudan ilgisi olmayan bir tatmin duygusu yaratır. Bunun gibi yaş, cinsiyet ve iş değerleri de işle doğrudan ilgili olmayan tatmini etkileyen değişkenlerdir. Aslında işgörenlerin tatmini, işten duyulan tatminle yani iş tatminiyle aynı şeydir, birbiri yerine kullanılabilir.

Ürün kalitesi

Ürün kalitesi bir işletmenin dünya pazarında başarısı için en önemli faktörlerden biridir. Kalite imajı edinildikten sonra işletmenin rekabeti sağlayabileceği tartışma götürür (Pfau, 1989: 21–27). DuBrin'e (1995) göre işletme stratejisinin oluşturulabilmesi için ürün kalitesi öncelikli rol almalıdır. Ürün kalitesini de tek başına önemli bir işletme stratejisi olarak kabul etmek mümkündür (Feigenbaum, 1991). Ahire'ye (1996: 23–56) göre ürün kalitesini artırmak kalite yönetiminin ana amacı ve işletmenin kaliteye yönelik çalışmalarının genel ölçümü olmalıdır (Anderson vd., 1994:53–56). Ürün kalitesi bir işletmenin uluslar arası rekabetinde önemli bir faktördür (Steingard ve Fitzgibbons,1993: 27–42). Anderson (Anderson vd., 1995: 637–658) tarafından yapılan bir değerlendirme, ürün kalitesinin stratejik bir önemi olduğunu ve rekabette üstün performans yarattığı şeklindedir. Japon kalite devrimi, Japonya'ya ekonomik süper güç olma yolunu açtı (Juran, 1994: 29–37).

Kalitenin pek çok tanımı vardır. Deming (1994) kaliteyi, sadece müşterinin beklentilerini karşılamak değil, beklentilerinin ötesine geçerek onu tatmin etmek olarak tanımlamaktadır. Juran ve Gyra (1993) kaliteyi müşteriye tatmin etme ve kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır. Crosby (1979) kaliteyi, gereksinimlere uygunluk olarak tanımlamaktadır. Feigenbaum (1991) ise kaliteyi, pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım yoluyla müşterilerin beklentilerini karşılama yeteneğine sahip ürün özelliklerinin bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Kalitenin çok yönlü bir kavram olduğunu görülmektedir. Ishikawa (1985) kaliteyi en ekonomik ve en kullanışlı ürünün tasarımı, üretilmesi ve servisi olarak tanımlamakta. Kalite, bir ürün yada servisin müşterilerce, beklentilerine karşılık verip vermediğinin kararıdır (Gitlow vd., 1989). ISO 9000 serisi standartlarında kalite, bir ürünün bekleneni karşılayabilmesi olarak tanımlanır. Ürün kalitesi şöyle de tanımlanabilir: ürünün özelliklerine uygunluğu. Bu tanıma dayanarak firmalar, ürünlerinin istenilen uygunlukta olup olmadığını belirleyebilir. Eğer tüketici belli standartlarla

sınırlıysa, özellikler listesi ürünün en kolay tanımıdır. Böylece değer, mükemmellik ve tüketici beklentilerinin daha ayrıntılı tanımları gereksiz hale gelmektedir (Reeves ve Bednar, 1994: 419–445).

Tablo–1: Kalitenin İki Bileşeni

	<i>Hizmet Kalitesi</i>	<i>Mal Kalitesi</i>	
	Yetenek tutarlılığını içermektedir. Hizmetin güvenilir ve doğru biçimde, vaat edilen şekilde yapılması demektir.	Güvenirlilik	Performans
	İşgörenlerin, müşterilere anında hizmet vermeleri ve yardım etmeye istekli olmalarını ifade eder. (Dakiklik, nezaket, güler yüz, kibarlık, profesyonellik gibi)	Duyarlılık /Karşılık Vermek	Güvenirlilik
	Hizmet sunmak için işletmenin ve işgörenin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları anlamına gelir.	Yeterlilik	Estetik
	Yaklaşılabilir ve ilişki kurma kolaylığı içermektedir. Hizmet alımı için bekleme zamanının kısa olmasını ve zamanında olmasını ifade etmektedir.	Erişebilirlik	Kullanışlılık
	Müşteriyle ilişkide bulunan işgörenin kibarlığı, saygınlığı ve dostluğunu ifade eder.	Nezaket	Devamlılık
	Müşterileri anlayabilecekleri dilde bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelir.	İletişim	Dayanıklılık
	İşletmenin güvenilirliği, dürüstlüğü ve müşteri çıkarlarına önem verdiğini hissettirmesini içermektedir. Geçmişe ait performans ve diğer soyut özellikler, ürün hakkında tüketicilerinin övgüleri ve yılların deneyimidir.	Saygınlık	Güvenlik
	Şüphe, tehlike ve riskten uzak olma, fiziksel ve finansal güvenlik unsurlarıdır.	Güvenlik	Mükemmellik
	Müşteriyi ve müşteriye ilişkin gereksinimleri bilmek için çaba	Empati	Çevresel duyarlılık

harcamay içerir.

tasarlanan bir ürünün zararlı ve toksin maddeler içermemesi ve kullanım süresi bittiğinde çevreye zarar vermemesidir.

Hizmetin fiziksel yanını içermektedir. Fiziksel tesisler, işgörenin görünüşü, hizmet sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar fiziksel unsurları oluşturmaktadır.

**Fiziksel
nitelik**

Dış Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti son 15 yıldır oldukça dikkate çekmektedir. Fornell'e (1992: 6–21) göre sadece işletmeler müşteri memnuniyetini kontrol etmekle kalmıyor, bazı ülkeler de ülke bazında müşteri memnuniyetini kontrol ediyor. Müşteri memnuniyeti işletmenin temel performans unsurlarından biri olmalıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürdürülmesi bugün ekonomik güvenilirliğin simgesi olarak tanınmaktadır (Feigenbaum, 1991). Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü müşteri odaklı sonuçları esas almaktadır. Avrupa kalite ödülü için de müşteri sonuçları en çok puan getiren unsurlardan biridir. Fornell'e (1992:6–21) göre müşteri memnuniyeti işletmeler için piyasa temelli yeni bir performans ölçüsüdür. İşletmenin geçmişte ve şu anki başarısı kadar gelecekteki potansiyelinin de belirtisidir. Müşteri memnuniyeti modern işletmeler ve modern ekonomi için yeni bir performans değerlendiricisi olmuştur. Pazarlama uzmanları ve elemanları uzun süre önce müşteri memnuniyetini temel kavram ve önemli bir amaç olarak benimsemişlerdir. Dean ve Brown (1994) müşteri memnuniyetinin bir işletmenin uzun vadeli başarısı için en önemli bir koşul olduğuna inanmaktadır. Aslında bir işletme müşterisi olduğu sürece hayattadır. Bir işletme için “müşterisizlik” yokluktur.

Müşteri memnuniyeti, bir işletmenin müşterilerinin gereksinmelerinin işletme ürünlerince ne derece karşılandığı düşüncesidir. Müşteri memnuniyeti bir müşterinin beklentilerini, sonuçtan aldığı memnuniyetle karşılaştırmasıdır. Eğer sonuç beklentileri karşılayamıyorsa, müşteri mutsuzdur. Eğer sonuç beklentilerle eşitse, müşteri mutludur. Eğer sonuç beklentileri aşılırsa, müşteri çok memnun ya da işletmeye sadakatle bağlıdır. Müşteri memnuniyeti fiyattan da etkilenir (Fornell vd., 1996: 7–18). Eğer müşterinin elde ettiği sonuç fiyatla eşit gözlemlenirse, müşteri mutludur. Eğer sonuç, fiyattan düşük gözlemlenirse tüketici parasının değerini alamadığını düşünür ve mutsuz olur. Aslında müşteri memnuniyeti sabit kalmamalı, sürekli yükselmelidir. Çünkü ürün çeşitliliğinin artmasıyla müşterilerin

beklentileri de yükselmektedir. Müşterilerin ürün veya hizmetler hakkındaki düşünceleri çok çabuk değişebilir. Pozitif bir değişim için çok çaba harcamak gerekirken, en ufak bir hata negatif değişim yaratır.

İşletmenin Stratejik Performansı

İşletmenin Stratejik Performansı bir firma için önemli bir kaynaktır ve işletmenin rekabet kapasitesini ve gelecekteki başarı şansını gösterir. Stratejik işletme performansı TKY ilkelerini uygulayan bir işletmenin sonuçlarını test etmesinin iyi bir yoludur. Mann ve Kehoe'ye (1994: 29–44) göre stratejik işletme performansı, işletmenin yönetim kurulunca belirlenen ve ulaşılması gereken ölçümleri kasteder. Kurul, büyüme, pazar payı, yıllık satışlar ve ihracatla ilgilenir. Naumann ve Giel (1995) göre stratejik işletme performansı pazar payı, yüksek kar ve satıştır. Stratejik işletme performansı yıllık satışlar, satış büyümesi, kar, pazar payı ve ihracattan oluşur. Yıllık satışlar, bir yıl içinde satılan endüstriyel ürünlerin toplamıdır, üretim yılları farklı olsa bile. Satış büyümesi bu yılla geçen yılın arasındaki satış farkının yıl içindeki satışa oranıdır. Kar, satışlardan elde edilen yıllık kar toplamıdır. Pazar payı, işletme üretiminin aynı alanda tüm ülkedeki üretime oranıdır. İhracat, yabancı ülkelere ürünlerin satılmasıdır.

TKY Uygulamaları ve Genel İşletme Performansı

TKY dünyada pek çok firmada uygulanmakta. TKY artık tüm alanlarda rekabette fark yaratmanın yolu olarak görülüyor (Goh ve Ridgway, 1994:54–60). TKY uygulamasının yararları hakkında tartışmalar var. Firmalar yerinde kalite yönetiminin genel pazarda kendilerine stratejik avantajlar getireceğine inanmaktadırlar. Son yıllarda TKY uygulamasının genel iş performansındaki etkisi üzerine pek çok araştırma yapıldı. Araştırmacılar işgören tatmini, ürün kalitesi, dış müşteri memnuniyeti ve stratejik işletme performansında pozitif etki yarattığını savunmaktadır (Adam, 1994: 27–44; Knotts, Parrish ve Evans, 1994:49–53).

TKY çalışanlara, ortak problem çözümü yardımıyla kendilerini geliştirme olanağı sağlamaktadır. Takım çalışması ve çok fonksiyonlu ilişkiler sosyal güçlenmeye ortam hazırlamaktadır (Hackman ve Wageman, 1995:309–342). Lam (1995:72–78) ve Adam (1994:27–44) tarafından yürütülen bir araştırma, TKY uygulamalarının işgören tatminine katkısı olduğunu öne sürdü. American Quality Foundation ve Ernst ve Young (1991) tarafından yapılan çalışmada Amerika, Almanya, Kanada ve Japonya'da 500'den fazla işletme incelendi. Süreç geliştirme yöntemleri, stratejik plan uygulaması ve kaynak sertifikasyonu

programlarının tüm ülke ve endüstrilerde kaliteye büyük katkısı olduğu anlaşıldı. Pek çok kalite uygulayıcısı, TKY'in uygulamanın ürün kalitesini artırdığını ve maliyetleri azalttığını savunur. TKY sadece ürün kalitesi değil, yerindelik, esneklik ve rekabeti de kontrol eder. Araştırmalar TKY uygulamalarının kaliteyi ve müşteri memnuniyetini sağladığını açıkça ortaya koymaktadır (Forza ve Filippini, 1998: 1–20). Adam (1994: 27–44) kalite geliştirme uygulamalarının müşteri memnuniyeti, satışlarda artış ve karlılık, Mann ve Kehoe (1994:29–44) ise yıllık satış, pazar payı ve ihracatta faydalı olduğunu öne sürmektedirler. Zairi (1994:38–43), kesin kar gibi sonuçları öne sürmektedir. Dean ve Bowen (1994:392–418) müşteri memnuniyetinin TKY'nin amacı olduğunu söylemektedir. Easton ve Jarrell (1998: 253–307) ise araştırmalarında, TKY uygulamalarının firmanın hesaplarına ve borsadaki hisselerine imaj kazandırdığını ortaya koydu. Hemen tüm TKY programları, TKY uygulayan firmaların iç ve dış müşteri memnuniyetinin ve üretkenliğin arttığını iddia etmektedir.

Bu çerçevede TKY ve işletme performansı arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların bir kısmında temel olarak şu hipotezlere yer vermektedir:

- TKY uygulamasının iç müşteri memnuniyetine pozitif etkisi var.
- TKY uygulamasının ürün kalitesine pozitif etkisi var.
- TKY uygulamasının müşteri memnuniyetine pozitif etkisi var.
- TKY uygulamasının stratejik iş performansına pozitif etkisi var.

Genel İşletme Performansı Öğeleri Hakkında

Hipotezler

Müşteri ve iç müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi ve stratejik işletme performansı arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara rastlandı. Saha (1989:71–80); Japon çalışanların diğer ülkelere göre daha yüksek motivasyonları olduğunu ileri sürmektedir. Bu karakter şüphesiz ürün kalitesinde etkilidir. Mutlu çalışanların daha bağlı ve çalışkan olmaları olasılığı yüksektir. Bir firmanın ürün kalitesinin artması için tüm bölümlerinde yeniliği motive etmesi ve ödüllendirmesi gereklidir. Anderson'a (1995: 637–658) göre müşteri memnuniyetinin temelinde iç müşteri memnuniyeti yatar. Feigenbaum (1991) çalışanların motivasyonunun ürün kalitesini etkilediğini öne sürmektedir. Toplam müşteri hizmeti, toplam müşteri memnuniyetine katkıda bulunur. Tornow ve Wiley (1991:105–115)

çalışanların bakış açılarının ve hareketlerinin müşteri mutluluğuyla ilgili olduğunu ortaya koydu. Anderson (1995: 637–658) yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak, iç müşteri memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu öne sürdü. Aslında bir firmada yüksek kaliteli ürünlerle müşteri memnuniyeti sağlayacak olanlar çalışanlardır. Mutlu çalışanlar aynı zamanda ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti için girişimlerde bulunur. Böylece şu iki hipotez öne sürüldü:

- ❖ İç müşteri memnuniyeti ürün kalitesini iyi yönde etkiler.
- ❖ İç müşteri memnuniyeti müşteri memnuniyetini iyi yönde etkiler.

Ürün kalitesinin stratejik yararları araştırmalarla kanıtlanmıştır. Kalitenin, daha yüksek pazar payı ve gelir getirdiği (ROI) (Cole, 1992: 118–20), üretim masraflarını düşürdüğü ve üretkenliği artırdığı (Garvin, 1983:64–75) araştırma sonuçlarından bir kaçıdır. Modern üretim yapan firmalarda yüksek kaliteli üretim yapmak en önemli stratejik amaçlardan biridir; karla, pazar payıyla ve uluslar arası rekabet ortamında yaşamda kalabilmekle ilgilidir (Wacker ve Sheu, 1994:38–50). Boston Consulting Group ve Harvard Business School öğretim elemanları yaygın olarak kullanılan pazarlama stratejilerinin karlılık üzerindeki etkisi bilgi–bazını kurdular. Buzzell ve Wiersema, (1981:135–145), bu bilgi bazı bir firmanın görünür ürün kalitesinin pazar payına bağlı olduğunu savunmaktadır (Craig ve Douglas, 1982:101– 199; Garvin, 1984:25–43; Phillips ve Buzzell, 1983: 26–43). Longenecker ve Scazzero (1993:24–31), ana müşterilerinin çoğunu ürün kalitesindeki problemler nedeniyle kaybeden bir firmada çalışma yaptılar. Anderson (1994:53–56) ürün kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu, yüksek ürün kalitesi ve müşteri memnuniyetinin ekonomik ödüller olarak geri geleceğini ifade etmektedir. Deming (1994) ürün kalitesini geliştirmenin tekrarları ve yanlışlıkları azaltacağından maliyeti de düşüreceğini öne sürmektedir. Düşük ürün kalitesi sadece memnuniyetsiz müşteriler yaratmakla kalmaz, bu müşterilerin rakip firmalara yönelmesine ve olumsuz deneyimlerini diğer potansiyel müşterilerle paylaşmasına da neden olur. Ürün kalitesinin geliştirilmesi firmanın gelirini yükseltebilir (Reed, Lemak ve Montgomery, 1996:173–202). Reeves ve Bednar (1994: 419–445) müşterilerin yalnızca yüksek kaliteyi rakiplerin ürünlerine oranla uygun fiyatla bulduklarında memnun olduklarını ortaya koydu. Yüksek kaliteli ürünler müşteri çeker ve böylece firmanın stratejik iş performansına katkıda bulunur. DuBrin (1995) ürün kalitesinin satış ve pazar payı artışına katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Hackman ve Wageman (1995:309–342) Deming'in bulgularına dayanarak kaliteli

ürünlerin yalnızca üretim masraflarını düşürmeyip, organizasyonun hayatta kalması için de şart olduğunu belirtmektedir. Juran ve Gyrna'ya (1993) göre müşteri bir firmayla ne kadar uzun kalırsa, gelir o derecede artar. Anderson'un (1994: 53–56) ayrıntılı araştırmaları, “müşteriyi tatmin etmenin en iyi yolu kaliteli ürünler sunmaktır” sonucunu ortaya çıkardı. Bir firma ancak kaliteli mal sunarak pazarındaki rekabet avantajını artırabilir.

Araştırmalar, firmaların müşterilerinin memnuniyet düzeyi ile firmanın gelir seviyesi arasında doğru bir ilişkinin varlığını ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti düşük olan firmalar müşterilerini kaybeder ve pazar payları düşer (Naumann ve Giel, 1995). Memnun müşteriler tekrar gelirler ve firmanın pazar payı ve gelirini artırır. Anderson (1994: 53–56) yüksek müşteri memnuniyetinin müşteri bağlılığını ve pazar payını artıracığını, harcamaları düşüreceğini ve firmanın pazarındaki yerini sağlamlaştıracağını belirtmektedir.

TKY Uygulamaları ve İşletme Performansı

Bu bölümde TKY uygulamaları için kritik önemi olan bazı faktörler ile işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Liderlik

Deming'e (1994) göre sürekli eğitim programları düzenlemek yönetimin görevidir; ancak çalışanlar kendilerini bu eğitim programları aracılığıyla sürekli geliştirebilir. Yönetimin amacı insanların ve makinelerin performansını yükseltmek, kaliteyi ve üretimi artırmak ve çalışanların yaptıkları işle gurur duymalarını sağlamaktır. Üst yönetim aynı zamanda işletmenin sürekli gelişmesini sağlamak için sistemde değişiklikler yapmakla da görevlidir. Çalışanların iş güvencelerini sağlayabilmek için yönetim, bir vizyon belirlemelidir. DuBrin'e (1995) göre, üst yönetim teknoloji bazlı bir strateji seçebilir. Eğer doğru strateji seçilmiş ise, bu, firmanın başarısını direk etkiler. Yönetim, işletmenin/kurumun geleceğini anlayabilmektir. Etkin bir yönetim olmadan üretkenliği, karlılığı ve rekabet yarısını sürdürmek zordur. Yönetimin kaliteye yönelik olumlu yaklaşımı çalışanların TKY programına ve firmanın stratejisine olan inançlarını artıracaktır (Lau ve Anderson, 1998:85–98). Organizasyonun problemlerini analize etmek ve amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli stratejiyi belirlemek üst yönetimin işidir. Güçlü, olumlu ve açık görüşlü yönetim uzun vadede ulaşılabilir iş başarılarını artırır (Randell ve Mannas, 1999:506–511). Bazı araştırmalar liderin, organizasyonun stratejik iş performansını etkilediğini desteklemektedir.

Tedarikçi kalite yönetimi

Juran ve Gyrna'ya (1993) göre düşük kaliteli mal sunan tedarikçi ile çalışma sonucunda üretilen ürünlerin maliyeti yüksek olur. Garvin (1983:64–75) yüksek kaliteli ürün üreten firmaların, tedarikçileriyle olan ilişkilerinde fiyattan çok kaliteye önem verdiklerini söylemektedir. Newman (1988:10–16) tedarikçi firmalarla uzun vadeli ilişkiler amaçlayan firmaların daha iyi kalitede ve sürekli azalan maliyetlerle üretim yapabileceklerini ileri sürmektedir. Leonard ve Sasser (1982:163–171) satın alınan hammaddenin üretimdeki farklılığın temel nedenlerinden biri olduğunu açıklamaktadır. Bu nedenle tedarik edilen hammadde kalitesinin yükseltilmesi ürün kalitesini de yükseltecektir.

Vizyon

Kano (1993:12–31), vizyonun çalışanları kaliteyi geliştirmeye yönelteceğini öne sürmektedir. Bart ve Baetz (1998:823–853) tarafından yapılan bir araştırmada, vizyonu belli olan ve olmayan firmalar arasında finansal performans açısından büyük fark olduğunu belirlediler. Hatta vizyonun işletme personelinin davranışlarından tedarik yönetimine kadar birçok alanda iyileşme sağlayabilir. Vizyonun varlığını ve geçerliliğini destekleyen kalite yönergeleri firmanın ürün kalitesini geliştirmede yardımcı olur. Çünkü hedeflenen kalite amacının bir firmanın ürün kalitesi seviyesini sürekli artırmasına yardımcı olacaktır (Aravından vd., 1996:79–96). Amaç belirleme teorisi, insanların açık, belirli ve zorlayıcı amaçlar üzerinde odaklandıklarında motivasyonlarının en yüksek olduğunu iddia etmektedir (Locke ve Latham, 1990). Şüphesiz, doğru şekilde uygulanan bir kalite geliştirme planı ürün kalitesinin yükseltilmesine yardımcı olacaktır.

Değerleme

Bir firmanın kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi bu işlevi geliştirmesinde temel oluşturur. Kaliteyle ilgili bilgi, ürün kalitesini iyi yönde etkileyebilir. Ishikawa (1985) kaliteyle ilgili harcamaların analizinin bu harcamaların düşürülmesinde kullanılabileceğini ifade etmektedir. Yine, bilgi toplamada, saklamada, işlemede ve değerlendirmede modern yöntemleri kullanmak ürün kalitesini etkilemektedir. Yeni ve gelişmiş bilgi değerlendirme yöntemleri firmanın geleceğini olumlu yönde etkileyerek, yerinde kararlar alınabilmesini olanaklı kılar. İlgili konuda bilgisinin gelecekte kaliteyi geliştirmede kullanılabileceği de açıktır.

Süreç Geliştirme ve Kontrol

Süreç kontrolü üretimin planlandığı ve beklendiği gibi yürütmesine odaklanır: arızalar olmadan, demirbaş, araçlar, materyal vs.

kayıbı olmadan ve çalışanların değişkenliğine rağmen (Flynn vd., 1994:339–366). Süreç kontrolü faaliyetlerin düzgün yürümesini de sağlar. Süreç geliştirme, değişkenliğin sürekli olarak azaltılmasını ve yönetilmesini amaç edinir. Süreçteki değişkenliğin azaltılması üretimde yeknesaklığı, hataların azaltılması ve materyal kaybının düşürülmesi gibi olumlu sonuçları getirir. Juran ve Gyrna'ya (1993) göre süreç kapasitesini ölçümlendirme işlevinin temel nedeni ürün toleranslarını süreçte elde tutabilmektir. Böylece, eğer süreç kapasitesi üretimin gerekliliklerini sağlıyorsa, çeşitli parça ve bileşenleri süreç haline getirme de otomatik olarak sağlanmış olur. Ayrıca, makine ve mekanizasyonun ürün kalitesinde çok önemli yeri vardır. Buna göre, iyi donanım bakımı ürün kalitesine katkıda bulunur (Ollila, ve Malmipuro, 1999:17–21). Juran ve Gyrna'ya göre yerinde uygulanan istatistiksel kontrol, değişkenliği azaltarak işlevlerin gelişimine katkıda bulunur. Pek çok çalışma iyi süreç yönetiminin ve yerinde kalite araçlarının kullanımının ürün kalitesine olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Adam, 1994:27–44; Mann ve Kehoe, 1994: 29–44).

Ürün tasarımı

Karmaşık ürünlerde tasarım aşamasında yapılan hatalar kullanım uygunluğu problemlerinin yüzde yetmişine neden olur (Juran ve Gyrna 1993). Deneysel tasarım ve kalite fonksiyon denemeleri ürün kalitesini iyi yönde etkiler.

Kalite sistemi geliştirme

Kayıt altına alınmış bir kalite sistemi çalışanların sorumluluk alanlarında tam olarak ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olur. ISO 9000 standartlarını uygulamanın yararları vardır: Azalan maliyet, yüksek müşteri memnuniyeti ve çalışan moralinde artış, daha etkili örgütsel yapı, pazarda daha iyi bir konum ve daha yüksek karlılık gibi. Bazı araştırmacılara göre ISO 9000 standartlarının benimsenmenin; faaliyetlerde verimlilik, zaman ve materyalin daha iyi kullanımı, açıkça belli görev ve otoriteler, daha iyi iletişim, gelecekteki kalite gelişimine yönelik belirli sistemler, daha az üretim kaybı getirebileceği söylenmektedir:

Çalışanların katılımı

Yakın geçmişte pek çok firma iç müşteri memnuniyetini artırmak için iş rotasyonu, takımlarla çalışma gibi çalışan katılımı programları uygulamaya başladı (Finlay ve Marin, 1995:427–451). Gruplar halinde çalışma iş memnuniyetini artırabilir. Bir çalışma grubunun üyesi olmak yalnız çalışmaktan daha doyurucudur (DuBrin, 1995). Kalite kontrol çemberlerinin çalışanların davranış ve moralleri üstünde önemli etkileri

vardır. Kalite kontrol çemberleri kişinin kapasitesini, kendine olan saygısını geliştirmesine yardımcı olur. Yönetimin çalışanlara olan saygısını artırır, çalışanların yönetimin yüzleştiği güçlükleri anlamasını sağlar. Lillrank ve Kano'ya (1989) göre kalite kontrol çemberleri çalışanların moralini ve yeteneklerinin gelişimini artırabilir.

Tanım ve ödüllendirilme

İnsanların amacı, geçimlerini sağlayabilmek, rahat yaşayabilecekleri koşullar yaratabilmek bu nedenle ihtiyaçlarını karşılamak için doyurucu bir ücret mukabilinde çalışmaktır. Zevk olarak yapılan işlerde bile ücret kazanmak arzulanır. Bir iş ne kadar doyurucu olursa olsun, yeterince ücret kazandırmıyorsa birey doğal olarak başka işlere yönelir. Bu nedenle işletmenin kalite çalışmalarını desteklemek için müşteri memnuniyeti, emek ve ödeme arasında bir denge kurmak zorundadır. Kaliteye verilen ödüller çalışanların moralini iyi yönde etkiler. Kalite çalışmalarının topluma yansıtılması bunların çalışanların katılımı olduğu mesajını verir. Herzberg'in motivasyon teorisine göre tanınma, iş doyumuna yol açan dört faktörden biridir. Eşitliğin sağlanabilmesi için, para ve diğer örgütsel ödüller çalışma ve yetenekle dengelenmelidir. Çabaları tanınan ve ödüllendirilen çalışanlar daha mutlu olur. Beklenti teorisine göre, çaba ve performansla dengelendiği sürece ücretin güçlü bir güdüleyicidir. Aynı zamanda, beklenti teorisi, çalışanların, çabalarına karşı ücretle ödüllendirilirse daha mutlu olacaklarını ifade etmektedir (Cherrington, 1995). Para ödülünün dışında günümüz çalışanları işlerinde başarılı oldukları ve firmanın amaçlarına yardım ettiklerinin bilinmesini ve takdirle karşılanmalarını isterler. Yerinde tanınma ve ödül faaliyetleri çalışanların işlerini daha zevkli yapabilmelerine ve işlerine bağlılık göstermelerine imkân sağlar.

Eğitim

Eğitim çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırarak gelişmelerinde önemli bir faktördür. Eğitim, yeni örgütsel strateji ve değerlerin iletişimi için ortam oluşturabilir. Deming eğitimin sürekli değişim ve gelişim sürecindeki önemi üstünde durmakta, Cherrington başarılı bir eğitim programının, daha iyi davranışlar, örgütsel bağlılık, daha fazla işbirliği, çalışanların kişisel gelişimlerinde yardım gibi yararlarından bahsetmektedir. Anderson (1994:53–56) ise çalışanların işleriyle gurur duymaları gerektiğini söylemekte, Deming bu gururun kişisel gelişimden geldiğini ve dolayısıyla firmanın sürekli eğitim programlarıyla bu gelişimi desteklemesi gerektiğini öne sürmektedir.

Müşteriye odaklanma

Bugünün değişken pazar ortamında bir firmanın hayatta kalabilmesi, müşterilerinin gereksinim ve isteklerini karşılmasına bağlıdır. Başarılı bir firma her kararında müşteriyi ön plana çıkarmalıdır. Müşteri şikâyetlerini analiz etmek ve ilgili sorunları çözmek müşteri mutsuzluğunu gidermenin en iyi bir yoludur. Müşteri anketlerinden edinilen bilgi aynı zamanda müşteriyi daha da mutlu etmekte kullanılabilir. Şüphesiz ki müşteriye odaklanma çabalarının tümünün amacı müşteri memnuniyetidir.

Bütün bunlardan sonra, sonuç olarak işletme performansı ve kalite yönetimi arasında önemli bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Ayrıca yapılmış olan araştırma sonuçları meta-analitik işlemlere tabi tutulduğunda aşağıdaki konularında işletme performansı ve TKY için önemli olduğu görülmektedir.

- Denetim ve kontrolün ürün kalitesi üzerine olumlu bir etkisi vardır.
- Tasarımının ürün kalitesi üzerine olumlu bir etkisi var.
- Kalite sistemini geliştirmenin ürün kalitesi üzerine olumlu bir etkisi vardır.
- Çalışanların katılımının iç müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi var.
- Tanınma ve ödüllerin iş doyumu ve iç müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- Eğitimin iç müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- Müşteriye odaklanmanın müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

4. SONUÇ

Yaklaşık olarak son 30 yıldır kamu ve özel sektör kurumlarının gündeminde önemli bir yer tutan toplam kalite yönetimi hala önemini sürdürmekte ve uygulayıcı firmalar için sunduğu faydalarla tartışılmaktadır. Bu genel olarak böyledir. Ancak TKY uygulayıcısı kurumların tamamı için durum böyle değildir. TKY, uygulayıcılarının bir kısmı için sadece maliyetler olarak kalmaktadır. Yani bazı firmalar için TKY negatif fayda yaratırken birçok firma için de pozitif fayda yaratmaktadır. Bunun nedenleri birçok yerde tartışılmaktadır. Ancak TKY'nin işletme performansını ne kadar artırdığı konusunda net bir ölçüm yapmak bazı parametreleri ölçülebilir hale getirmeye bağlıdır. Bu

amaç doğrultusunda bu çalışmada tartışılan konuların ölçülmesi gerekmektedir. Ancak böylesi bir durumda TKY'nin faydaları daha tutarlı bir şekilde sayısal olarak ifade edilebilecektir.

KAYNAKLAR

- ADAM, E.E., Jr. (1994), *Alternative Quality Improvement Practices and Organization Performance*, **Journal of Operations Management**, Vol. 12, pp. 27-44.
- AHIRE, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A. (1996), *Development and Validation of TQM Implementation Constructs*, **Decision Sciences**, Vol. 27 No. 1, s. 23-56.
- AKAL, Z. (1996). **Performance Measurement and Control in Business**, (Turkish), National Productivity Centre Publications, Ankara, pp.1
- AMARATUNGA, D., DAVID B., MARJAN S. (2000). "Assesment of facilities management performance- what next ?", **Facilities**, Vol.18, N. ½, pp. 66-75
- AMERICAN Quality Foundation and Ernst & Young (1991), **International Quality Study: The Definitive Study of the Best International Quality Management Practices**, Ernst & Young, Cleveland, OH.
- ANDERSON, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994), *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, **Journal of Marketing**, Vol. 58, July, pp. 53-56.
- ANDERSON, J.C. M. Rungtusanathom ve R.G. Schoeder (1994). "A Theory of QM Underlying The Deming Management Method". **Academy of Management Review**. Vol: 19. No:3, ss.479 – 5
- ANDERSON, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. and Devaraj, S. (1995), *A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings*, **Decision Sciences**, Vol. 26 No. 5, pp. 637-658.
- ANDERSON, James C. ve James A. Narus. "Understanding the Value of Add Servicess". **Harvard Business Review**. Ocak – Şubat 1995. ss.75 – 83.
- ARAVINDAN, P., Devadasan, S.R. and Selladurai, V., (1996), *A Focused System Model for Strategic Quality Management*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13 No. 8, pp. 79-96.
- BARAN, R. (1986), **Understanding Behavior in Organizations**, Allyn & Bacon, Boston, MA

- BARAN, R., **Understanding Behaviour in Organizations**, Allyn & Bacon, Boston, MA; 1986.
- BART, C.K. and Baetz, M.L. (1998), *The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study*, **Journal of Management Studies**, Vol. 35 No. 6, pp. 823-853.
- BUZZELL, R.D. and Wiersema, F.D. (1981), *Successful Share-Building Strategies*, **Harvard Business Review**, Vol. 59, pp. 135-145.
- CHERRINGTON, D J., **The Management of Human Resources**, Fourth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersey. 1995
- CHIN, K. S., PUN K. F., (2003). "Development of knowledge-based self-assessment system for measuring organizational performance", **Expert Systems with Applications** Vol. 24, Issue 4, May, pp. 443-455
- COLE, R.E. (1992). *The Quality Revolution*, **Production and Operations Management**, Vol. 1 No. 1, pp. 118-20.
- CRAIG, C.S. and Douglas, S.P. (1982), *Strategic Factors Associated With Market and Financial Performance*, **Quarterly Review Economics and Business**, Vol. 22 No. 2, pp. 101- 199,112.
- DEAN, J.W., Jr. and Bowen, D.E. (1994), *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development*, **Academy of Management Review**, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418.
- DEMING, William Edwards (1994). **Out of Crisis**. Nineteenth Edition. Cambridge University Press. USA.
- DUBRIN, A.J. (1995), **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- FEINGENBAUM, Arnold Vallin (1991). **Total Quality Control**. Singapore: Fortieth Anniversary Edition. McGraw – Hill Inc.
- FINLAY, W. and Marin, J.K. (1995), *Organizational Structure and Job Satisfaction*, **Administration and Society**, Vol. 27 No. 3, pp. 427-451
- FLYNN, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1994), *A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument*, **Journal of Operations Management**, Vol. 11, pp. 339-366.
- FORNELL, C. (1992), *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish experience*, **Journal of Marketing**, Vol. 56, pp. 6-21.

- FORNELL, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. and Bryant, B.E. (1996), *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings*, **Journal of Marketing**, Vol. 60, s. 7-18.
- FORZA, C. and Filippini, R. (1998), *TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model*, **International Journal of Production Economics**, Vol. 55 No. 1, pp. 1-20.
- GARVIN, D.A. (1983), *Quality on the Line*, **Harvard Business Review**, Vol. 61, pp. 64-75.
- GARVIN, D.A. (1984), *What Does 'Product Quality' Really Mean?* **Slogan Management Review**, Vol. 26 No. 1, pp. 25-43.
- GITLOW, H., Gitlow, S., Oppenheim, A. and Oppenheim, R. (1989), **Tools and Methods for the Improvement of Quality**, Irwin, Homewood, IL.
- GOH, P.L. and Ridgway, K. (1994), *The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium-Sized Manufacturing Companies*, **TQM Magazine**, Vol. 6 No. 2, pp. 54-60.
- HACKMAN, J.R. and Wageman, R. (1995), *Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues*, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, June, pp. 309-342.
- HALİS, M. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**, Roma Yayınları. Ankara.
- ISHIKAWA, K. (1985), **What is Total Quality Control? The Japanese Way**, Prentice-Hall, London.
- JURAN, J.M. (1994), *The Upcoming Century of Quality*, **Quality Progress**, Vol. 27 No. 8, August, s. 29-37.
- JURAN, J.M. and Gryna, F.M. (1993), **Quality Planning and Analysis**, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- KANO, N. (1993), *A Perspective on Quality Activities in American Firms*, **California Management Review**, Vol. 35 No. 3, pp. 12-31.
- KNOTTS, U.S. Jr., Parrish, L.G. Jr. and Evans, C.R. (1994), *What does the U.S. Business Community Really Think About the Baldrige Award?* **Quality Progress**, Vol. 27 No. 5, pp. 49-53.
- LAM, S.S.K. (1995), *Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 12 No. 4, pp. 72-78.
- LAU, R.S.M. and Anderson, C.A., (1998), *A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15 No. 1, pp. 85-98.
- LEONARD, F.S. and Sasser, W.E. (1982), *The Incline of Quality*, **Harvard Business Review**, Vol. 60 No. 5, pp. 163-171.

- LILLRANK, P. and Kano, N. (1989), **Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry**, Center for Japanese Studies, University of Michigan.
- LOCKE, E.A. and Latham, G.P. (1990), **A theory of goal setting and task performance**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- LONGENECKER, C.O. and Scazzero, J.A. (1993), *Total Quality Management from Theory to Practice: A Case Study*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 10 No. 5, pp. 24-31.
- MANN, R. and Kehoe, D. (1994), *An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 11 No. 4, pp. 29-44.
- NAUMANN, E. and Giel, K. (1995), **Customer Satisfaction Measurement and Management**, Thomson Executive Press, Boise, Idaho.
- NEELY, A., (1999). "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", **International Journal of Operations & Production Management**, v.19, Issue.2, pp.205
- NEWMAN, R.G. (1988), *Single Source Qualification*, **Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 24, pp. 10-16.
- OLLILA, A. and Malmipuro, M. (1999), *Maintenance has a Role in Quality*, **TQM Magazine**, Vol. 11 No. 1, pp. 17-21.
- PFAU, L.D. (1989), *Total Quality Management Gives Companies a Way to Enhance Position in Global Marketplace*, **Industrial Engineering**, Vol. 21, April, s. 21-27.
- PHILLIPS, L.W., Chang, D.R. and Buzzell, R.D. (1983), *Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses*, **Journal Marketing**, Vol. 46, pp. 26-43.
- RANDELL, M. and Mannas, P. (1999), *Leadership and Organizational Development*, In S.K.M. Ho (Ed.), **TQM & Innovation** (pp. 506-511), School of Business, Hongkong Baptist University, Hongkong.
- REED, R., Lemak, D.J. and Montgomery, J.C. (1996), *Beyond Process: TQM Content and Firm Performance*, **Academy of Management Review**, Vol. 21 No. 1, Pp. 173-202.
- REEVES, V.A. and Bednar, D.A. (1994), *Defining Quality: Alternatives and Implications*, **Academy of Management Review**, Vol. 19 No. 3, pp. 419-445.
- SAHA, A. (1989), *Human Factors Behind the Development of Japanese Product Quality*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 6 No. 1, pp. 71-80.

- SPECTOR, P.E. (1997), **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**, Sage Publications, Thousand Oaks.
- STEINGARD, D.S. and Fitzgibbons, D.E. (1993), A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management, **Journal of Organization Change Management**, Vol. 6 No. 5, pp.27-42.
- TED, M. (1996), Employee Satisfaction, **CMA Magazine**, Vol. 69 No. 10, pp. 15-17.
- TORNOW, W.W. and Wiley, J.W. (1991), Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences, **HumanResource Planning**, Vol. 14, pp. 105-115.
- WACKER, J.G., Sheu, C. (1994), The Statues of Quality Management Evolution in the Pacific Rim, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 11 No. 7, pp. 38-50.
- ZAIRI, M., Letza, S.R. and Oakland, J.S. (1994), Does TQM Impact on Bottom-Line Results? **TQM Magazine**, Vol. 6, pp. 38-43.