



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA
KOBİ'LERİNİN PERFORMANSLARI ÜZERİNE
ETKİLERİ**

HATİCE İĞDE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

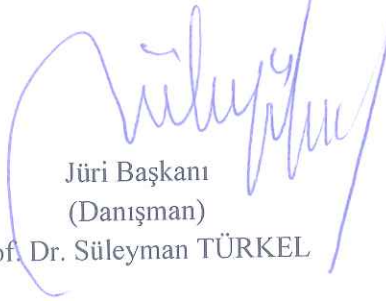
DANIŞMAN

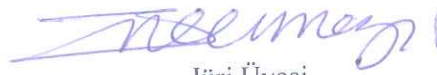
Prof. Dr. SÜLEYMAN TÜRKEL

HAZİRAN 2018

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Hatice İĞDE tarafından hazırlanan "ISO9001 Kalite Yönetim Sisteminin Çukurova Kobi'lerin Performansları Üzerine Etkileri" başlıklı bu çalışma 06/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı
(Danışman)
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL


Jüri Üyesi
Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ


Jüri Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Caner ATIŞ
(Mersin Üniversitesi)

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 26./06./2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.


Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

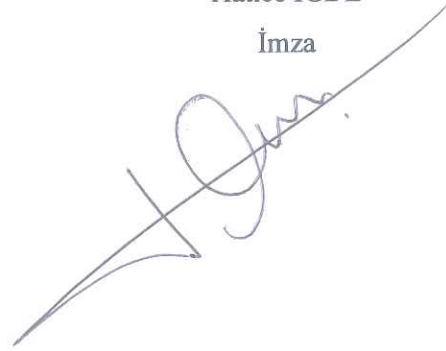
- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

06/06/2018

Adı Soyadı

Hatice İĞDE

İmza



ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİNİN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

(Yüksek Lisans Tezi)

HATİCE İĞDE

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2018

ÖZET

Endüstri devriminden bugüne kadar işletmelerin evriminin ve gelişiminin izlenmesi sonucunda ürün ve hizmet kalitesine ilişkin çeşitli kavramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu gelişmeler ürünün niteliklerini, üretim yöntemlerini ve yönetim felsefelerini önemli ölçüde etkilemiştir. Ortaya çıkan bu yaklaşımlar çerçevesinde oluşturulan sistemler arasında en etkililerinden ve işletme yönetimi konusunda rehber niteliğinde olan ISO 9001 KYS standartları ve Toplam Kalite Yönetim felsefesidir.

Ülkemizde 1990'lı yıllarda uygulaması artmaya başlayan KYS'leri bir çok KOBİ yönetimini standartlaştırmaya yöneltmiş ve bu çabalar sonucunda ISO 9001 kalite güvence belgesi sahibi olmaya başlamışlardır.

İşte bu çalışmada "ISO 9001 KYS' belgesi olan KOBİ sayısının Çukurova bölgesinde artmasının belge sahibi firmalara ne gibi etkileri olmuştur?" sorusu ile paralel olarak, ISO 9001 KYS standart maddelerinin işletme performansını etkileyip etkilemediği, özellikle Çukurova bölgesinde bu belgeye sahip firmaların bu yönetim sistemini kurduktan sonra işletme başarı göstergelerindeki değişim olup olmadığının, belge alan firmalarla, belgesi olmayan firmalar arasındaki başarı farklılıklarının olup olmadığı konuları ele alınmıştır.

ISO 9001 KYSnin işletme performansına etkisini uygulama alanında da test

edebilmek için Çukurova Bölgesinde (Mersin, Adana) KOBİ'lerden örnekleme yöntemiyle seçilen 87 firmanın yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları SPSS 21.0 programında analiz edilmiştir. Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. $p < 0,05$ güvenilirlik ölçütüne göre müşteri tatmini, personel başarısı, toplumsal beklentileri karşılama, yeniliğe yatkınlık, maliyet üstünlüğü ve kuruluşun genel başarısı açılarından KYS belgesi sahibi firmaların performansının daha iyi olduğu görülmüştür.

Buna karşılık finansal başarı, uygulamada esneklik, ürün teslimindeki hız ve ürün veya hizmet kalitesi açılarından belge sahibi olanlarla halen bu belgeyi almamış firmalar arasında önemli sayılabilecek bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, KOBİ, ISO 9001

THE EFFECTS OF ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON PERFORMANCES OF CUKUROVA SMES

(M. Sc. Thesis)

HATİCE İĞDE

TOROS UNIVERSITY

SOCIAL SCIENCE INSTITUTE

2018

ABSTRACT

From the industrial revolution to the present day, various concepts and approaches which are relating product and service quality have been developed as a result of monitoring the evolution and development of businesses. These developments have significantly influenced the qualities of products, production methods and management philosophies. The most effective system among these emerging approaches and which can be seen as a guide about business management are ISO 9001 Quality Management System standards and the philosophy of Total Quality Management.

Quality Management Systems, which started to increase in the 1990s in our country, have directed many SME managements to standardize and as a result they have become ISO 9001 quality assurance certificate.

This study started with the question "What are the effects of the increasing number of SMES which has ISO 9001 Quality Management System Certificate in Çukurova region to related firms?". On the other hand, whether the ISO 9001 Quality Management System standard affects the performance of the company or not, especially in the Çukurova region, how these firms changed their business success after establishing this management system and is there a difference in success between the companies with and without the documentary questions have taken part in this study.

In order to test the effect of ISO 9001 Quality Management System on the performance of companies a questionnaire was conducted with the managers of 87 firms selected by sampling method from Small and Medium Scale Enterprises in Çukurova Region (Mersin, Adana).

The results of the research were analyzed in the SPSS 21.0 program and independent sample t test was applied. According to $p < 0,05$ reliability measure; firms with a Quality Management System certificate seem to outperform in terms of customer satisfaction, staff success, meeting social expectations, innovation, cost superiority and overall success of the establishment.

Key Words: Quality, Total Quality Management, SME. ISO 9001

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin her aşamasında yanımda olan, değerli zamanımı ve desteğini esirgemeyen, bakış aŐımı geliştiren danıŐmanım Sayın Prof. Dr. SÜleyman Türkel'e,

Tezimin tamamlama sürecinde yanımda olan, tezime katkı sağlayan değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat Köylü'ye,

Maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan aileme ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
TEŞEKKÜR.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	4
1.1. Kalite Kavramı.....	4
1.2. Kaliteyi Etkileyen Faktörler.....	6
1.3. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi.....	9
1.4. Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri.....	9
1.5. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistem Standartları.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI.....	16
2.1. KOBİ Tanımı.....	16

2.2 KOBİ'lerin Özellikleri;	18
2.3 Çukurova KOBİ'lerinin Durumu;	19
2.4. KOBİ'lerin Avantajları	20
2.5. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	21
2.6 KOBİ'lerde ISO 9001 Uygulamaları.....	22
2.7 KOBİ'lerde Yapılan ISO 9001 Uygulamaları Araştırma Sonuçları....	23
2.8. KOBİ Sorunlarının Sınıflandırılması.....	26
2.8.1. Kuruluş sorunları	26
2.8.2. Vizyon, politika, hedef planlama sorunları	26
2.8.3. Örgüt sisteminin kurulması ve organize edilmesinde oluşan sorunlar.....	27
2.8.4. Hiyerarşik sistem ve liderlik sorunları	27
2.8.5. Süreçler arası koordinasyon sorunları	28
2.8.6. Yetersiz denetim sorunları.....	28
2.8.7. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Oluşan Sorunlar	28
2.8.8. PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik) faktörlere uyum konusunda oluşan sorunlar.....	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

3. PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ.....	30
3.1 Genel	30
3.2. Performans	31

3.3 Performans Ölçüm Yöntemleri	34
---------------------------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİNİN PERFORMANSLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

4. ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİNİN PERFORMANSLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA.....	42
--	----

4.1. Araştırmanın Amacı	42
-------------------------------	----

4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	43
------------------------------------	----

4.3. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama	44
--	----

4.4. Evren ve Örneklem.....	44
-----------------------------	----

4.5. İstatistiksel Analiz.....	44
--------------------------------	----

4.6. Geçerlilik ve Güvenirlik	45
-------------------------------------	----

4.7. Hipotezlerin Analizi.....	46
--------------------------------	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRMELER, ÖZET VE SONUÇ

DEĞERLENDİRMELER, ÖZET VE SONUÇ.....	51
--------------------------------------	----

Değerlendirmeler.....	61
-----------------------	----

Özet.....	66
-----------	----

Sonuç	68
-------------	----

KAYNAKÇA	72
----------------	----

EKLER.....	78
------------	----

ÖZGEÇMİŞ.....	84
---------------	----

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO	Sayfa
Tablo 2. 1. Kobi Kriterleri.....	17
Tablo 2. 2. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Payı	19
Tablo 3. 3. Verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı Genel Çerçevesi.....	31
Tablo 3. 4. Performans Göstergeleri.....	36
Tablo 3. 5. Performans Ölçüm Yöntemleri.....	41
Tablo 4. 6. Cronbach Alfa Değeri	45
Tablo 4. 7. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Müşteri Çıktı Performansı	46
Tablo 4. 8. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Personel Performansı	46
Tablo 4.9. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Toplumsal Çıktı Performansı.....	47
Tablo 4. 10. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Finansal Performansı ...	47
Tablo 4. 11. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Esneklik Performansı ...	48
Tablo 4. 12. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Teslimat Hızı	48
Tablo 4. 13. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Yenilik Performansı.....	49
Tablo 4. 14. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Maliyet Avantajı	49
Tablo 4. 15. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Ürün-Hizmet Kalitesi ...	50
Tablo 4. 16. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Kuruluş Performansı....	50
Tablo 5. 17. Performans - Standart İlişkisi Tablosu	63
Tablo 5. 18. Hipotez Araştırma Sonuçları.....	66

KISALTMALAR LİSTESİ

- KOBİ** : KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER
- S** : SAYFA
- Ss** : SAYFALAR
- TKY** : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
- KYS** : KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
- Vb** : VE BENZERİ
- Vd** : VE DEVAMI
- KOSGEB** : KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİYİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI
- ISO** : ULUSLARARASI STANDARTLAR ORGANİZASYONU
- TÜİK** : TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU
- PUKÖ** : PLANLA, UYGULA, KONTROL ET, ÖNLEM AL DÖNGÜSÜ
- PEST** : POLİTİK, EKONOMİK, SOSYAL, TEKNOLOJİK
- EVA** : EKONOMİK KATMA DEĞER
- EFQM** : AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)

GİRİŞ

Bir örgütün başarılı olması için birçok faktöre ihtiyaç vardır. Bunlardan en önemlisi müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ve bu kaliteyi her sunumda sağlayabilecek yönetim sistemini kurmuş olmasıdır. Bu sebeple ticaret var olduğundan beri tüm işletmeler en üst kalite değerlerine ulaşmayı sağlayacak sistemleri kurma çabası içinde olmuşlardır. Dünya ticaret şartları gelişirken önemli bir kavram haline dönüşen kalite kavramı incelenmiş, geliştirilmiş ve zamanla bir yönetim felsefesine dönüşmüştür. Özellikle günümüzde dünya pazarından pay almayı planlayan, ihracata yönelen Türk işletmelerinin bu pazarda rekabet edebilmeleri için, sürekli kaliteyi sağlamaları ve bunu sistematik bir hale getirmeleri zorunlu olmuştur. Artık işletmelerin ürettiği ürün ve hizmet, bu sonuçları ortaya çıkaran tüm süreçlerin, yöntemlerin, işlemlerin ve araçların objektif ölçü ve değerlerle standartlar oluşturarak, pazar payını artıran, kapasiteyi ve kârı geliştiren, etkinliği ve verimliliği sürekli geliştiren bir sisteme dönüştürmeleri gerekmektedir.

Kalite felsefesi her üretim girdisini hiç israf etmeden en üst düzeyde verimlilik ve kârlılık içeren çıktıya ulaşmayı hedeflemiştir. Zamanla gelişen kalite kavramları yönetim şekillerine yansıkça işletme başarısını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu çalışmaların neticesinde ürün ve hizmeti oluşturan süreçlerin ve yöntemlerin nasıl uygulanacağı ile ilgili çalışmalar ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) standartlarını oluşturmuştur. Başarıya ulaşmayı hedefleyen firmalar bu standartları benimsemekte ve yönetim sistemlerini bu doğrultuda şekillendirmektedir. Son zamanlarda giderek artan ISO 9001 belgelendirme isteğinin nihai amaca yani işletme performansına olumlu bir katkısının olup olmadığı sorusunu düşündürmektedir.

Yapılan literatür araştırmalarında ISO 9001 belgesinin işletme performansına etkisi olup olmadığına dair net bir sonuç ortaya çıkmadığı görülmüştür. Tamamen standardı esas alan uygulama çalışmalarında, esasen işletme performansına olumlu yönde bir etkisinin olması beklenmektedir. Çünkü standart yılların tecrübesinin sonucu oluşan işletme ve müşteri beklentilerini karşılamak üzere kaliteyi tanımlayan, kontrol eden ve sürekliliğini sağlamayı hedef olarak düzenlenmiştir.

Genel olarak direkt bu sonuçlara ulaşamadığı görülmüş ve bunun sebepleri araştırılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda da uygulama kaynaklı eksikliklerin olduğu, işletmenin belgelendirmeyi uygulama amaçlı değil de, reklam, pazarlama, zorunluluk gibi sebeplerle alması sebebiyle olumlu etkinin görülemediği gibi sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Bu doğrultuda daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, ISO 9001 KYS Standartları ile Performans kriterleri arasında kapsamlı bir çalışmanın eksik olduğu, performans kriterlerinin netleştirilmesi, geliştirilmesi ve ISO 9001 Kalite Yönetim Standardına dayandırılması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu nedenle standarda dayalı performans kriterleri modeli geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma giriş, değerlendirmeler, Sonuç, özet olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm kalite kavramı, kalitenin gelişimi, TKY felsefesi, ve ISO 9001 KYS standardının performans etkisi tartışılmıştır.

İkinci bölümde ise KOBİ Tanımı, özellikleri, avantajları, dezavantajları, Çukurovadaki KOBİ'lerin durumu, ISO 9001 uygulamaları ve daha önce yapılan uygulama sonuçları araştırılmıştır. Buradan hareketle KOBİlerin performansına etki ettiğini düşünülen sorunlar sınıflandırılmıştır.

Üçüncü Bölümde performans kavramı, performans ölçüm yöntemleri incelenmiştir. Orhan Çömlek'in hazırlamış olduğu doktora tezinde EFQM, Deming, Malcolm öz değerlendirme modelleri ve Dengeli Performans Kartı modelleri ile bütünleşik bir modelin oluşturulduğu görülmüştür. Bu tezde bu model geliştirilerek, ISO 9001 standart maddeleri ile karşılaştırılmış ve standarda dayalı bir performans ölçüm modeli üzerinden araştırma yapılmıştır.

Dördüncü bölümde ISO 9001 KYS'nin Çukurova KOBİ'lerinin performansına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın yöntemi, hipotezleri, kullanılan model açıklanmış, bu doğrultuda oluşan veriler incelenmiş, analiz edilmiştir.

Beşinci bölümde değerlendirmeler, özet ve sonuç yer almaktadır.

Değerlendirmeler bölümünde, ISO 9001 KYS standart maddelerinin Performans kriterlerini karşılayan bölümleri eşleştirilmiş ve bir tablo oluşturulmuştur.

Özet ve sonuç kısmında ise araştırma ve bulgular özetlenmiş, elde edilen sonuçlar ve bulgular çerçevesinde genel yorumlara yer verilmiş, önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kalite Kavramı

Ürün ve hizmet sunumu var olduğundan beri, sunulan kişiyi memnun etme çabası, yapılan faaliyetin başarısı ve devamlılığı için belirleyici kriter olmuştur. Bu kriterler kalite koşullarını oluşturmaktadır. Kalite koşullarını sürekli sağlayan bir sistem oluşturma çabası yüzyıllardır sürmektedir. Bu süreçte kalite kavramı değerlendirilmiş, çeşitli tanımlar üretilmiş, tarihsel süreçte geliştirilmiş, kaliteyi etkileyen faktörler incelenmiştir.

Kalite, insanın ürün ve hizmete ihtiyaç duyduğu tarihten beri var olan bir kavramdır. Gelişen toplum ve işletme değerleri ile özellikle 1900'lü yıllarda kalite ve güvenlikle ilgili değer artırma ve tüketici beklentilerine cevap verme çalışmaları yapılmış ve kalite anlayışı bir felsefeye dönüşmüştür.

Kalite tanımlama çalışmaları 1950'li yıllarda başlayan mükemmele ulaşma çalışmaları ile başlamıştır. Literatürdeki tanımlar incelendiğinde; Juran'ın kullanıma uygunluk, Crosby'nin şartlara uygunluk olarak tanımladığını görülmektedir (Acar, 2014:4). Taguchi, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarar olarak; Ishikawa, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servisleri vermek olarak tanımlamıştır (Aslan, 2007: 3).

Amerikan Standartları Enstitüsü; mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımı, bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü, Japon Standartları Enstitüsü ise ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2003:4).

Kalite aslında insanın beklentilerine göre değişmektedir. İnsan beklentisine uygun veya beklentisinin üzerinde bir ürün ya da hizmetle karşılaştığında bu ürün veya

hizmeti kaliteli olarak değerlendirmektedir. Günümüzde müşteri beklentileri giderek artmakta ve beklentilerin tespiti de oldukça zorlaşmaktadır. Bu sebeple ürün veya hizmetin oluşacak asgari beklentileri karşılaması gerekmektedir. Bu kapsamda ürün veya hizmetin içeriği, performansı, dayanıklılığı, güvenilirliği, estetiği, ürün hizmet sonrası servis gibi alanlarda beklenen standart özellikleri karşılaması ve beklenen özelliklerin ötesine geçmesi kalite beklentilerini oluşturmaktadır.

Bu tanımlamalarda kalite genel bir anlamla tanımlanmaya çalışılmıştır. Ticaret hayatı gelişirken kalite tanımı da hem üretici hem de tüketici yönünden farklı anlamlar da kazanmıştır. Üretici yönünden kalite; her seferinde belirlenen kriterlere uygun ve hizmeti sağlayan, tam zamanında üreten, minimum hata ve fire ile en yüksek verimlilikte üretimi sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Tüketici yönünden kalite; tüketicinin sahip olmak istediği üründen beklediği özellikleri karşılama yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (Çekirge, 2009: 2-3).

Garvin kalitenin boyutlarını; ürün özelliği, güvenilirliği, belirlenen standarda uygunluğu, performansı, dayanıklılığı, servis koşullarının iyiliği, beş duyuya cazip gelen estetik görüntüsü olarak ifade etmiştir (Aktaran: Aysal, 2015:158). Yani tüketici için kalite kavramı gerçekleşen üretimin sonuçlarının algılatığı kalitedir. Bu kapsamda üretici firmaların tüketicinin kalite ihtiyacını karşılamak için tüketicilerin beklentilerini oluşturan üretim koşullarını sağlamaları büyük önem taşımaktadır. Tüketici beklentilerine uyum için gereken tüm üretim sürecinin planlanması, uygun makine, teçhizat, ekipman ve teknolojinin sağlanması, özellikle insan kaynaklarının planlanması, eğitimi ve kalite için örgütlenmesi sürdürülebilir kaliteyi sağlayacaktır. Yapılan bu işlemlerinin belirlenen kriterleri karşılama yeterliliğinin tüm üretim süreçleri içinde de kontrol edilmesi gereği kalite kontrol kavramını geliştirmiştir (Çekirge, 2009: 4-5).

Bu noktadan sonra işletmenin temel kalite anlayışı ürün kalitesine odaklanmaktan çok üretim sürecinin güvenilirliğini sağlamak olacaktır. Çünkü sürecin başından beri planlanan kalite anlayışı ile her zaman aynı kalitede ürün veya hizmeti oluşturan süreç güvence altına alınmış olacaktır.

İnsanlık tarihinde ürün ve hizmet olguları hayata geçtiği andan itibaren kalite

kavramından bahsetmek mümkündür. Zaman içinde, toplumsal ihtiyaçlar, yönetim anlayışları kalite kavramında gelişme ve değişmeye neden olmuştur. İnsanlık tarihini incelediğimizde genel çerçevede kalite kavramını dört ayrı dönem olarak inceleyebiliriz:

Endüstri devrimi öncesi, küçük atölyelerde yapılan üretimin, üretimi yapan ustanın sorumluluğunda olduğu operatör kalite yönetimi, (Yılmaz, 2003: 10).

Endüstri devrimiyle birlikte takım tezgahları kullanılması, ürün yapılarının karmaşıklaşmasıyla ve çok sayıda ustanın istihdamıyla kalite sorumluluğunun üreten kişiye devredilmesi ile bu dönemde Taylorizmin planla, uygula, gör yaklaşımına, Shewhart'ın harekete geç kavramı katılmıştır (Yılmaz, 2003:11-14).

İkinci Dünya Savaşından sonra ekonomisini toparlamak amacıyla Japonya Amerikalı Juran ve Deming'in kalite felsefesini benimsemiştir. Deming'in planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) döngüsü bir süreç içindeki iyileştirmeleri hayata geçirmek için geliştirilen bir yöntemdir (Aslan, 2007: 8-9). İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da istatistiksel kalite uygulaması ile TKYne geçiş süreci başlamıştır.

1980'li yıllarda ise bu sistemin küresel bir akım haline gelmesiyle işletme bazında kalite yönetimi uygulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde süreç yönetiminin geliştirilmesi için çalışmalarda bulunulmuş özellikle, altı sigma ve yalın üretim modelleri gibi yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Müşteri memnuniyeti için istatistiksel veri ve tekniklerden yararlanan bu yaklaşımlar, artan rekabetçi piyasada mevcut müşteriyi korumayı ve yeni müşterilere ulaşmayı zorunlu hale getirmektedir (Akkaya. vd, 2014: 503-523).

1.2. Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Ticaret hayatının ve işletmelerin gelişiminde kaliteyi etkileyen en önemli faktörün müşteri olduğu tespit edilmiştir. Kalite beklentisi olan müşteri ihtiyaç ve olası beklentilerine en uygun şartlarda, en düşük maliyetle, tam zamanında hizmet ya da ürün beklemektedir. Benzeri ürün ve hizmet sunanların çoğaldığı, rekabetçi şartların giderek yoğunlaştığı piyasada sadık müşteriye ulaşmak için müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamak öncelik haline gelmiştir. Bu rekabet koşulları da müşteri kalite beklentisinin artmasına sebep olmaktadır. Müşteri sadakati artık kalite koşullarıyla doğru orantılı hale gelmiştir. İşletme sahipleri bu müşteri isteklerini anlamalı, sürekli değişen ihtiyaçlarını, pazar değişkenlerini iyi analiz etmeli, müşteride oluşan kalite

algısını etkileyen faktörleri kontrol eden bir sistem kurmalıdır. Bu sistem sonuçları işletme performansını yükseltecektir.

Kaliteyi etkileyen faktörlerin 9M kuralı olarak açıklandığı görülmüştür. 9M Aşağıda açıklamaları olan İngilizce kelimelerin baş harfleri ile oluşmuş ve literatürde kaliteyi etkileyen 9M olarak yerini almıştır (Kayaalp, 2007:8-9).

Markets (Pazar): İşletmenin içinde bulunduğu pazardan pay alabilmesi öncelikle doğru hedef kitlesini tespit etmesi, bu müşteri gurubunu iyi tanınması, tüm özelliklerini iyi biliyor olmasına bağlıdır. Müşterisini iyi tanıyan kuruluşlar, bu müşterilerin ihtiyaçlarını tespit edebilir ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün ve hizmete yönelerek pazar paylarını artırabilirler (Erertem, 2001:18-19).

Money (Para): Rekabetin artması kârlılığın düşmesine sebep olmaktadır. Giderek rakiplerin artması ile kuruluşların karlılıklarının düştüğü görülmektedir. Rekabet şartlarından dolayı fiyat yükseltmeyen işletmeler, maliyetleri düşürme yolunu seçmek zorunda kalmaktadır. Maliyeti düşürmenin en iyi yolu daha az para harcayarak iyi üretim yapılmasını sağlamaktır. Bu sebeple kuruluşlar hurda, yeniden işleme, ürün verimsizliği gibi kalitesizliğin maliyetlerini kontrol altında tutarak en düşük seviyeye çekmek zorundalardır (Alıcı, 2007: 31-36).

Management (Yönetim): Bir şirketin belirlediği amaca ulaşmasını sağlamak için gösterdiği tüm faaliyetlerin düzenlenmesini, birbiri ile ilişkilerinin belirlenmesi, organize edilerek ortak amaca yönlendirilmesi sürecine yönetim denir (Çankaya, 2007:11). Tanımdan da anlaşılacağı gibi yönetim tüm sistemin kalitesini etkiler. Tüm süreçleri aynı mesafede izleyebilen ve geliştiren bir yönetim anlayışı tüm sisteminde kalitesini yükseltecektir.

Man (İnsan): Günümüzdeki yoğun rekabet şartlarında işletmelerin başarılı olmalarını ve sürdürülebilirliklerini sağlayacak en önemli unsurlardan birisi de insan kaynaklarıdır. Yetenekli, aidiyet duygusu yüksek, işletmeye bağlı personel istihdam etmek önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Hızla gelişen teknoloji, hızlı bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmış, dolayısıyla günümüz çalışanlarının nitelikleri ve eğitim seviyeleri yükselmiştir. Gelişen teknoloji ile işletmelerde artık donanımlı insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 145-166).

Motivation (Motivasyon): Pazara beklenen kalitede bir ürün veya hizmet

sunabilmek, müşteri beklentilerine cevap verebilmek için tüm çalışanlarında aynı duygu ile kaliteli ürün üretmek konusunda motive edilmeleri gerekmektedir. Personel gelirin, işletmeye katacağı değer karşısında sürdürülebilir olduğunun farkında olması sağlanmalıdır. Çalışanların kurumda istihdamının sürekliliğinin sağlanması, çalışanın yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerinin işletmeye katılması, verimliliklerinin artması için motive edilmeleri işletme başarısını artıracaktır (Örücü ve Kanbur, 2008:85-97).

Material (Malzeme): Teknoloji, pazar geliştikçe müşteri istek ve beklentilerinde oluşan artış, kuruluşları özellikleri daha yüksek, çeşitlendirilmiş malzeme kullanımına yönlendirmektedir. Bu sebeple satınalma maliyetleri yükselen kuruluşlar, kuruluşlar artık daha hızlı işlem yapan malzemeleriyle üretim sürelerini de kısaltmaktadır (Çankaya, 2007:11).

Machine and Mechanization (Makine ve Teçhizat): Kuruluşlar rekabetten dolayı kar elde edebilmek için kar seviyesini artırmaktan çok üretim maliyetlerini düşürmek zorunda kalmışlar ve bu doğrultuda üretim sistemini düzenlemeye odaklanmışlardır. En yüksek kaliteye, en hızlı ve verimli ulaşım yöntemlerini uygulamak için makine ve teçhizatı değerlendirmek, verimliliklerini yükseltmek, teknolojik gelişimlere uyumlu hale getirmek büyük önem taşımaya başlamıştır (Çankaya, 2007: 11)

Modern Information Method (Modern Bilgi Metodları): Enformasyon ve bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ile bilginin toplanması, geliştirilmesi ve yayılması çok kolaylaşmıştır. Böylece müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları, kurumsal kaynak programaları ile artık ürün prosesindeki makinelerin kontrolünden satılan ürünün müşteri takibine kadar bilgi kontrolü yapılabilir. Bu sayede bu kontrollerin sonuçlarına göre iyileştirmeler yapılmakta ve üretim verimliliği artırılmaktadır (Çankaya, 2007:11).

Mounting Product Requirments (Üretim Parametreleri Oluşturma): Teknoloji, mühendislik tasarım ve çalışmalarının gelişmesiyle toz, titreşim, nem gibi faktörler önem kazanmış ve olası risklere karşı sistemi korumak için üretim parametreleri oluşturulmaya başlanmıştır. (Çankaya, 2007: 11).

1.3. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

Zaman içinde gelişen kalite beklentisi, artan rekabet karşısında yüksek performans beklentisi, örgütleri mükemmelere ulaşma yoluna itmiştir. Bu doğrultuda kalite bir yönetim anlayışına dönüşmüştür. Örgütlerde sürdürülebilir kaliteyi sağlayan, gelişmeyi ve sürekli iyileşmeyi hedefleyen, tam müşteri memnuniyetini odak alan, pazarlama, üretim, servis, mühendislik fonksiyonlarını en ekonomik seviyede sağlayan, performansı artırmayı amaçlayan bir anlayıştır. (Çankaya, 2007: 12)

Tarihi gelişim içinde, öneri sistemleri, ekip çalışmaları, süreç yönetim uygulamaları, bu doğrultuda gelişen ISO 9000 KYS'leri ile Toplam KYS'lerinin gelişmesini sağlamıştır.

1.4. Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri

Bir kuruluşta sürdürülebilir başarılı bir yönetim için, yönetimin belli bir sistem ve metodla yürütülmesi gerekmektedir. Kalite yönetim prensibi, müşteri beklentilerini sürekli karşılayabilmek, işletme performansını geliştirmek amacıyla, tüm organizasyonu yönetmek ve yönlendirmek için kullanılan temel kural ve inançlardır. (Aslan, 2007: 6)

Bu kurallardan biri **Müşteri odaklılık** yaklaşımıdır. Bu yaklaşım TKY'nin temel felsefesidir. TKY'nin asıl hedefi; müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve bu beklentilerin üzerine çıkmak için çaba göstermektir (Öztürk, 2014: 7).

TKY'de **liderlik** çok önemli bir faktördür. TKY, giderek artan rekabet ve müşteri beklentilerinin getirdiği değişim ihtiyacından doğmuştur. Bu sebeple bir organizasyonun başarısı değişimi etkin bir şekilde yönetebilmeye bağlıdır. Değişimlerin organizasyonları en çok zorlayan tarafı değişimin kendisi değil, değişim sırasındaki geçişlerin yönetimidir. Bunu da ancak bir lider başarabilir. Toplam kalite sisteminde liderlik değişimin yönetilmesidir. Liderler değişimden çekinmeyen, değişimi yönetebilen, değişime grup içi tüm bireylerin katılımını sağlayan kişiler

olmalıdır (Deliveli, 2010: 41-42).

Çalışanların motivasyonu, iş tatmini, ödüllendirilmesi verimliliği artıran esas faktörlerdir. İnsana değer verilmesi, saygı, sevgi, takdir görme ve işbirliği, kalite ve verimlilik unsurlarının belirleyicisidir (Pekel, 2001: 72-82). **Çalışanların katılımı** KYS'nin temel kurallarındandır (Çoban, 2004: 96).

Belirli bir girdinin, kaynakların kullanılması ile gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda son kullanıcı için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştürülmesi aşamalarının bütünü **süreç** kavramını ifade eder (Gökçen, 2006: 54). Kuruluşlar rekabet ortamında başarılı olabilmek için tüm süreçleri etkin bir şekilde yönetmelidir.

Yönetimde sistem yaklaşımı endüstri devriminden sonra gelişen bir kavramdır. Her örgüt belirlediği amaçlara ulaşmanın, en hızlı ve en verimli yöntemini geliştirmek zorundadır. Bunu sağlayabilmek için de tüm süreçleri, tüm girdileri ve bilgiyi izleyen ve kontrol eden bir sistem oluşturulmalıdır. Her sistemin bir amacı vardır ve bu amaca ulaşabilmek için plan ve düzenli çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu sebeple sistemin öğelerinin iyi tanımlanması, birbiri ile ilişkilerinin belirlenmesi, çerçeveleri ve sınırlarının, parametrelerinin, girdi, çıktı ve geri bildirimlerinin, hiyerarşik yapının belirlenmesi gerekmektedir (Okay, 1999:6).

Kalite iyileştirilme potansiyeli olan her şeyi kapsar. Temel kalite anlayışlarından biride **sürekli iyileştirme**dir. Global amaçlara ulaşabilmek için tüm süreçlerin devamlı ve titizlikle çalışması gerekir. Amaç gerçekleştirildikten sonra yerine daha yüksek standartta ürün, daha iyi servis hedefleyen yeni amaçlar oluşturulur. Burada kilit nokta değişen şartlara hemen uyum sağlanmasıdır. Böylece nitelik ve müşteri memnuniyeti sağlanır (Türk, 1999: 199-214).

Kararların verilere dayalı olarak belirlenmesi, yanlış karar alma, hata yapma olasılığını en aza indirmektedir, bu da kuruluşun etkinliğini artırır. Kuruluş hisleri ve içgüdüleri ile karar almamalı, kararlar gerçek verilere dayanmalıdır. Var olan gerçekleri tespit etmek, gerçekler doğrultusunda hedef oluşturmak, bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını analiz etmek doğru karar vermeye yönlendirir. **Verilere dayalı karar verme** yaklaşımının uygulanması temel kalite yönetim prensiplerindedir

(Kayalıoğlu, 2003:33-34).

Müşteri bilgi ve teknolojilerinin sık kullanılmaya başlanması ile birlikte firmalar arasındaki işbirliği artmıştır. **Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkileri** kapsamında tedarik zinciri yönetimi gelişmiştir. Tedarik zinciri; hammaddeden üretime doğru, üretici, toptancı ve tüketici arasındaki bilgi ve paranın yönetilmesini sağlar. Tedarikçiler kurum içi kaynak ve servisleri sağladığından ürün kalitesine etkileri yüksektir. Kurumların maksimum yarar sağlaması hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır. Karşılıklı yarar ise her iki tarafında yaratıcılık yeteneğinin geliştirir. Her iki tarafın iyi olması her iki taraf için ve müşteri memnuniyeti için avantajdır (Paşaoğlu, 2011: 30).

1.5. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistem Standartları

ISO; 1947 yılında kurulan ve yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere katkılar sağlayan organizasyondur.

ISO 9000 Standartları Serisi, bir kalite sistem standardı olup, bir kuruluşun müşterilerinin taleplerini en iyi şekilde karşılayabilmesi ve yüksek performans çıktılarına ulaşmak için kurması gereken KYS'ni tanımlamakta ve sistemin dökümantasyonu, kontrolü ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan şartları içermektedir. ISO 9000 Kalite Standartları Serisinin kullanımı, kuruluş yönetiminin iyileşmesini, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, problemlerin daha hızlı çözülmesini, verimliliğin, kazancın ve saygınlığın artmasını sağlar (Külcü, 2005: 328-338).

Kalite yönetimi için genel bir çerçeve sağlaması, kuruluşlar arasında güven ortamı yaratması, proseslerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesinin sağlanması, devam ettirilmesi ve iyileştirilmesi, müşteriye ürün ve hizmetlerin tutarlılığının güveninin verilmesi bu standardın amacını oluşturmaktadır.

ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, organizasyonların müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak KYS'nin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve ISO tarafından yayımlanmış olan bir standartlar bütünüdür.

ISO 9001 ise KYS'nin kurulması esnasında uygulanması gereken şartları tanımlayan ve belgelendirmeye esas teşkil eden standarttır. Bununla birlikte, ISO

(ISO)'nun yayımlamış olduğu kılavuz standartlar da vardır. ISO 9000 ve kılavuz standartlar, ISO 9000 serisi olarak adlandırılmaktadır (İlkay ve Varinli, 2005: 2-3).

Standart ilk olarak 1987 yılında Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Bu aşamada standart 3 alt standarttan oluşmuştur. ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. Kurumlar faaliyet kapsamı doğrultusunda bu 3 standarttan birisini uygulayarak, denetime girmiştir. Standartın bu versiyonu, ağırlıklı olarak doğru üretim ve hata yakalama konularına odaklanmıştır.

Standart ilk olarak 1994 yılında revizyona uğramış ve yeniden Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Yine ISO 9001, 9002, 9003 alt standarttan oluşmuştur. Standartın bu versiyonu, önceki versiyondaki konulara ilave olarak hata önleme konusuna da odaklanmıştır.

Zamanın gelişimi ile değişen müşteri beklentileri ile beklenen performans göstergeleri doğrultusunda, 2000 yılında revize edilen ISO 9000: 2000 versiyonunda en önemli değişiklik Kalite Güvence Sistemi kavramının yerini KYS'nin almasıdır. Kalite Güvence faaliyetlerini içeren bir kalite yönetiminin söz edilmektedir. Etkinlik ve sürekli iyileştirme kavramları ile katma değer sağlayacak bir sistem kurmayı sağlamaktadır (Adıgüzel ve Aydınli, 2012: 53).

2008 yılında sistemi daha netleştirmek, yoruma açık durumların düzeltilmesi amacıyla yeniden revize edilmiştir. Bu revizyonla ISO: 9001,9002,9003 standartları birleştirilmiştir. 8 temel kalite yönetimi ilkesi ile yayınlanmıştır. Küçük işletmelerin ve hizmet sektörünün uygulaması kolay hale gelmiş, öz değerlendirmeye ve sürekli iyileştirme sürecini esas alan bir yaklaşım getirilmiştir. PUKÖ döngüsü, süreç odaklı bir yapı uygulamaya çalışılmıştır. İnsan kaynaklarına önem verilmiş, çevre yönetim sistemi ile uyumluluğu artırılmıştır (Acar, 2014: 20-21).

Değişmeyen tek gerçek, firmaların başarıya ulaşmak için müşterilerin artan isteklerine uyum sağlamak zorunda olduklarıdır. ISO ilk yazıldığı andan itibaren her zaman müşteri odaklı olmuş ve ISO 9001:2015 değişikliği ile de bunun sürekliliğini sağlamıştır.

ISO her beş yılda bir standartları gözden geçirmekte, ihtiyaçlar doğrultusunda revize etmekte ve ilgili taraflar için kullanışlı hale getirmektedir. Kuruluşların karşılaştığı zorlukların yıllar içinde farklılık göstermesi, küreselleşmeye paralel olarak tedarik zincirindeki faaliyetlerin daha karmaşık hale gelmesi, kuruluşların iş yapma metodlarının değişmesi, müşterilerin ve ilgili tüm tarafların beklentilerinin artması, bilgi erişiminin kolaylaşması ve günümüz toplumunun sesinin daha güçlü çıkması revizyon ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu çerçevede ISO 9001 KYS standardı, ISO tarafından Eylül 2015'te yayımlanmış; Türk Standartları Enstitüsü tarafından ise Ocak 2016'da Türk Standardı (TS EN 9001:2015) olarak yayımlanmıştır.

ISO 9000: 2008 standartları KYS'nin 8 temel prensibine dayanmaktadır (TS EN 9001: 2008).

2008 versiyonu;

0. Giriş

1. Kapsam

2. Atıf Yapılan Standart ve/veya Dokümanlar

3. Terimler ve Tarifler

4. KYS

5. Yönetim Sorumluluğu

6. Kaynak Yönetimi

7. Ürün Gerçekleştirme

8. Ölçme, analiz ve iyileştirme maddelerinden oluşmaktadır.

2015 versiyonu ile on maddeye çıkmış, performans değerlendirme, organizasyon kapsamı, liderlik, planlama, destek, operasyon ve iyileştirme maddeleri standarda girmiştir. Zorunlu şartlar azaltılarak esnek bir yapı oluşturulmuş, risk tabanlı, proses ve stratejik yaklaşımı, diğer standartları ile uyumlu bir standart oluşturulmuştur. Ayrıca uygulamanın her safhasında PUKÖ döngüsü uygulanabilecektir.

Temel standart maddeleri aşağıdaki gibi yapılanmıştır.

0. Giriş

1. Kapsam

2. Atıf Yapılan Standart ve/veya Dokümanlar

3. Terimler ve Tarifler

4. Organizasyonun Kapsamı (İçeriği)

✓ Kuruluşun ve Onun Çerçevesinin Anlaşılması

- ✓ İlgililerin İhtiyaçlarının Ve Beklentilerinin Anlaşılması
- ✓ KYS'nin Kapsamının Tespit Edilmesi
- ✓ KYS ve Onun Süreçleri

5. Liderlik

- ✓ Liderlik ve Yönetimin Taahhüdü
- ✓ Kalite Politikası
- ✓ Roller, Sorumluluklar ve Yetkiler

6. Planlama

- ✓ Riskleri Ve Fırsatları Yönelik Faaliyetler
- ✓ Kalite Hedefleri Ve Bunlara Ulaşmak İçin Planlama
- ✓ Değişikliklerin Planlanması

7. Destek

- ✓ Kaynaklar, Farkındalık, Yetkinlik, İletişim ve Dokümanite edilmiş bilgi

8. Operasyon

- ✓ İşlemsel Planlama ve Kontrol
- ✓ Ürün ve Hizmetler için Gereklilikler
- ✓ Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi
- ✓ Dışarıdan Temin Edilen Ürün ve Hizmetin Kontrolü
- ✓ Üretim ve Hizmet Temini
- ✓ Ürün ve Hizmetlerin Serbest Bırakılması
- ✓ Uygun Olmayan Çıktıların Kontrolü

9. Performans Değerlendirme

- ✓ İzleme, Ölçme, Analiz Ve Değerlendirme,
- ✓ İç Denetim
- ✓ Yönetim Gözden Geçirme

10. İyileştirme

✓ Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet ve sürekli iyileştirme standardın temel şeklini oluşturmaktadır.

Yeni versiyon ile;

Hizmet sunan kuruluşlar için daha uygulanabilir yapı, Proses yaklaşımı ve buna ilişkin taleplerin daha belirgin olarak tanımlanması sağlanmış,

Risk tabanlı yaklaşım, stratejik yaklaşım, PUKÖ döngüsünün sistemin her safhasında uygulanabilmesi, liderlik vurgusunun belirginleşmesi, risk ve fırsat

yönetimi eklenmiştir. Diğer yönetim sistemi standartları ile entegrasyonu sağlayan Yüksek Seviye Yapısı (High Level Structure) üzerine kurulmuş olup, yönetiminin kolaylaştırılması hedeflenmiştir.

2015 versiyonu ile KYS Prensiplerinin sekiz temel prensibi doğrultusunda ve işletme performansına etki eden diğer alanlarda da standart kapsamına girmiştir. Performans kriterleri ile ISO 9001 KYS standart maddelerinin karşılaştırılması değerlendirmeler bölümünde yapılmıştır.

Standart Eylül 2015 tarihinde yayınlanmıştır. Belgeli firmalar standardın yayınlanma tarihinden itibaren 3 yıl içerisinde yeni revizyona geçiş yapacaktır. 14 Eylül 2018'den itibaren eski standartlar tamamen uygulamadan kaldırılacaktır.

ISO 9001 belgesi çok sayıda müşteri tarafından istenmektedir. Sadece bu belge önemli bir pazar avantajı sağlamaktadır. Ancak bu fayda daha önce de değinildiği gibi kısa vadeli dir. ISO 9001 pazar avantajı dışında, kuruluşa sürekli iyileştirme mekanizması ve disiplini kazandırır. Ancak belgenin alınması kusursuzluğun sağlandığı anlamına gelmez. ISO9001 belgeli bir kuruluştaki her problem bir iyileştirme fırsatı olarak görülür. Problemin çözümünden önemlisi onun bir daha tekrarlanmamasını sağlamaktır.

Ülkemizde 720 kuruluşa uygulanan bir araştırma sonucunda ISO 9001 yararları dış ve iç yararlar olarak ikiye ayrılmıştır. Bu doğrultuda bu uygulamanın kuruluş imajı, müşteri memnuniyeti, rekabet gücü, müşteri sayısının artması, sürdürülebilir tedarikçi ilişkilerini gelişmesi gibi dış yararları görülmüştür. Etkin bir yönetim sistemi, kültürel gelişim, sistematik yapı, yönetimin etkinliği, standardizasyon, verimlilik ve etkinliğin gelişmesi, maliyetlerin azalması, kalite bilinci ve kurumsallaşma başlangıcının sağlanması gibi önemli iç faydalarının da olduğu görülmüştür (Kılıç, 2010: 36).

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI

2.1. KOBİ Tanımı

KOBİ'lerin ülkenin ekonomik kalkınmasında önemi büyüktür. Özellikle ülkemizde işletmelerin büyük bir çoğunluğunun KOBİ'lerden oluştuğu dikkate alınırsa, KOBİ'lerin katma değeri yüksek ürünler üretmesi, verimliliğindeki artış, ekonomik kalkınmanın hızla gelişmesini sağlayacaktır. KOBİ'lerin hizmet ve ürün ürettikleri süreçlerin performanslarının yükselmesiyle toplumsal refah, sağlıklı sanayi ve kentleşme sağlanacaktır (Ölmez, 2006: 6).

Bu doğrultudan hareketle yaptığımız araştırmada, KOBİ kavramını, özelliklerini, ülkemizdeki ve bölgemizdeki durumunu, sorunlarını iyi anlamak, performanslarını yükseltmeye, sürdürülebilir gelişimin sağlanmasına yönelik hareket ve tedbirlerin doğru tespitine yöneltecektir.

Dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye'de genelleşmiş bir KOBİ tanımı bulunmaktadır. Ancak ülkeler ve sektörler arasındaki farklılıklar nedeniyle ortak tanımlamayı zorlaştırmaktadır. KOBİ tanımları ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, bölgeden bölgeye değişmektedir. Her ülke kendi ekonomik yapısına uygun olarak tanımlamaktadır.

ABD'de KOBİ için resmi bir tanımlama yoktur. Ancak Amerikan Kongresinin 1953 tarihli küçük işletme kanunu, küçük işletme sahipliği ve yönetimi bağımsız, faaliyet gösterdiği alanda hakim gücü bulunmayan işletme olarak tanımlamaktadır (Kalkan, 2010: 31).

Fransa'da genel bir kabulle yıllık cirosu 200 milyon frangı geçmeyen ve çalışan sayısı 500'ü aşmayan işletmeler KOBİ'ler olarak tanımlanmaktadır. Fransa'da KOBİ'lerin çoğunluğu ihracat yapmamaktadır (Sarısoy, 2006:25).

Japonya'da ise KOBİ tanımı işçi sayısına ve yatırılan sermaye tutarına göre yapılmaktadır. Bu ülkede işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında bir sektör ayrımı yapılmaktadır. İmalat sanayinde 300'den az işçi sayısı ve sermaye tutarı 100 milyon yen'den az, Toptan ticarete 100'den az işçi sayısı ve sermaye tutarı 30 milyon yen'den az, Perakende ticaret ve hizmet işletmelerinde işçi sayısı 50'den az ve sermaye tutarı 30 milyon yen'den az olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır (Acar, 2014: 62-63).

Ülkemizde; KOBİ ve işletme tanımları ve sınıflandırma ile ilgili değişiklik 4 Kasım 2012 tarihinde 2012/3834 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki değişiklik yönetmeliği ile Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Bu doğrultuda; bir ve daha fazla tüzel ya da gerçek kişiye ait olan, ekonomik faaliyette bulunan girişim ve birimler, en fazla 250 kişi istihdam eden, yıllık net hasılatı ya da bilançosu 40.000.000 TL yi geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Bu kararla istihdam sayıları , yıllık satış ve bilanço değerlerine göre KOBİ'ler mikro, küçük ve orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırılma koşulları Tablo 1'de sınıflandırılmıştır.

Tablo 2. 1. Kobi Kriterleri

Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Büyüklükteki İşletme
Yıllık Çalışan Sayısı	≤9	10-49	50-249
Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	≤1	≤8	≤40
Yıllık Bilanço Değeri (Milyon TL)	≤1	≤8	≤40

Kaynak: 2012/3834 Resmi Gazetesinden derlenmiştir.

2.2 KOBİ'lerin Özellikleri;

KOBİ'ler, küçük sermayelerle hızlıca kurulabilen, bu yatırımla üretim ve istihdam sağlayabilen genellikle şahıs işletmelerden oluşurlar. Bu sebeple yönetimde işletme sahibi şahıs tarafından yürütülür. Büyük firmalarda olduğu gibi bir yönetimin denetimi söz konusu değildir. İşletme sahibi tamamen bağımsız kararlar alabilir. Küçük ölçekleri sebebiyle tüketim ihtiyaçları değişikliklerine hızla uyum sağlar ve ekonomik dalgalanmalardan az etkilenir, gelir dağılımının dengesizliğini en aza indirir. Büyük sanayinin tedariklerine destek olur. Bölgesel, sosyal ve politik denge unsurudur. (Değirmencioglu, 2006: 7)

2015 yılında KOSGEB tarafından yayınlanan KOBİ Stratejileri ve Eylem Planında, Avrupa Birliğinin KOBİ'leri Avrupa ekonomisinin en önemli unsuru olarak değerlendirdiği, 2013'te Avrupa birliğinde de 21,5 milyon KOBİ'nin faaliyette bulunduğu, 100 işletmeden 99 unun KOBİ olduğu görülmüştür. Her Avrupa birliği çalışanının üçte ikisini KOBİ'lerin istihdam ettiği, katma değer %58 ini ürettikleri ve bu katma değer Avrupa birliğinde gayrisafi yurt içi hasılanın %28 ini oluşturduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada Türkiye İstatistik kurumu (TÜİK) (Sayı: 21864 19 Kasım 2015) verileri incelendiğinde 2013 yılında 2.695,131 girişim faaliyetinin %99,8'inin KOBİ'lerden oluştuğu ve istihdamın %74,2'sini sağladığı görülmüştür. Görüldüğü üzere KOBİ'lerin başarı veya başarısızlığı ülkemiz ekonomisi üzerinde oldukça önem arz etmektedir.

Yine TÜİK verilerine göre 2014 yılı KOBİ'lerin ihracattan aldıkları payın % 56,4 olduğu, ancak KOBİ'lerin düşük teknoloji ile çalıştığı, 1-19 kişi arasında personel istihdam eden KOBİ'lerin %64'ü, 20-49 kişi istihdam eden KOBİ'lerde %54, 50-249 kişi istihdam eden KOBİ'lerde %50'sinin düşük teknoloji ile çalıştığı, 2012-2014 yıllarında yenilikçilik faaliyetinde bulunan 10-249 istihdama sahip KOBİ'lerin de mevcudun %50,8 olduğu, yine aynı dönemde %37 ürün ve/veya proses yenileyen KOBİ'lerin olduğu görülmüştür. Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2012 sonuçlarına göre; **KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Payı** toplam ekonomik göstergelere sağladıkları katkı payları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 2. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Payı

Ciro	% 63,3
Üretim Değeri	% 56,2
Katma Değer (Faktör Maliyeti)	% 53,9
Brüt Yatırım	% 53,2
İstihdam Sayısı	% 75,8
Mal ve Hizmet Alımı	% 65,5

Kaynak: Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2012 yılı verilerinden derlenmiştir.

2.3 Çukurova KOBİ'lerinin Durumu;

2009 yılında yayınlanan Çukurova Kalkınma Ajansı Mevcut Durum Analizi incelendiğinde Çukurova bölgesinde de durum Türkiye Genelinden çok farklı değildir. İstihdama göre imalat sanayindeki işletmelerin %99 KOBİ ve KOBİlerin %94 ü de mikro ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

KOBİ niteliğindeki sanayi üretiminin çoğu kurumsallaşmamış aile işletmeleri yönetiminde ve merdiven altı üretim şekliyle yapılmaktadır.

KOBİ niteliğinde olmayan 250 kişi üzerinde istihdamı olan firmalar sanayi üretiminin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odasının "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" 2009 listesinde Adana'dan 11, Mersinden 1 işletme yer alabilmiştir. Sanayi üretiminin %99' unu üreten KOBİ'lerin maalesef yüksek gelirden pay almadığı, bunun sebebinin de kayıt dışı ekonomi, profesyonel olmayan yönetim, düşük yenilikçilik kapasitesinden kaynaklandığı, bu durumda bölgenin rekabet gücünü düşürdüğü görülmektedir (Çukurova Kalkınma Ajansı Mevcut Durum Analizi, 2011).

2.4. KOBİ'lerin Avantajları

Kobi'lerin avantajlı yönleri incelenmiş ve aşağıda maddelenmiştir (Ölmez, 2006: 6-9).

✓ Çalışan istihdamının büyük bir kısmını sağlayan KOBİ'ler, bölgesel istihdama katkı sağlamakta ve gelir dağılımını dengede tutmaktadır.

✓ Sanayi üretiminin büyük kısmını sağlamakta, küçük yatırımlarla hammadde, sermaye ve işgücünün işletilmesini sağlamaktadır.

✓ Şahsi ve ailevi birikimleri yatırıma dönüştürmekte, büyük sanayi girdilerini sağlamaktadır. Nitelikli işgücünün geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

✓ Genellikle işletme yönetimi tek kişi olduğundan, Hem işletmenin Sahibi hem de yöneticisi olduğundan hızlı ve bağımsız karar verilebilmektedir.

✓ KOBİ'ler, tüketici ihtiyaçlarındaki değişiklikleri kısa sürede algılayıp, bunlara kısa sürede cevap verebilmektedir.

✓ Müşteri ile direkt ilişkide bulunmaları sebebiyle onların ürün ile ilgili isteklerini kısa sürede cevaplayabilmektedir.

✓ Teknolojik yeniliklere kolayca adapte olabilmektedir.

✓ Yöneticiler, çalışanlarla yakın ilişki içinde bulunmalarından çalışanların performanslarını doğrudan etkileyebilmektedir.

✓ İş sahibi ile çalışan, iş sahibi ile müşteri, çalışan ile müşteri arasında samimi ve yakın bir ilişki vardır. Bu durum müşteri ve çalışanın işletmeye bağlılık duymasını sağlamaktadır.

✓ İş organizasyonu basit ve kolay yapılabilmektedir. Günlük iş değişiklikleri hızlıca uygulanabilmektedir.

✓ Kararlar çoğu zaman çalışanlarla birlikte verildiği için başarı olasılığı yükselmektedir.

✓ Bir personel istihdam etmek için gerekli olan yatırım harcaması azdır.

✓ Sürekli gelişim ve yeniliğin hızlı ve kolay uygulanabileceği dinamik bir yapısı vardır.

✓ KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri yörede, bölgenin ihtiyacını da dikkate alarak modern teknolojiler yerine ara teknolojileri kullanmaları, hem o bölgenin kalkınmasına hem de çevrenin korunmasına yardımcı olmaktadır (Ölmez, 2006:6-9).

2.5. KOBİ'lerin Dezavantajları

✓ Karar verme, planlama konuları verilere dayanmadan daha çok işletme sahibinin öngörü ve sezgilerine dayanarak yürütülmektedir.

✓ Bilimsel yöntemlerin uygulanmadığı verilerin ölçülemediği alanlarda sağlıklı bir plan yapmak ve işletmeyi başarıya götüren kararlar almak oldukça zordur. Bu sebeple alınan kararlar işletmenin devamlılığı için de risk içerebilmektedir.

✓ KOBİ işletmelerinde genellikle uzman personel istihdam edilememekte, genelde işletme sahibinin bilgisi ve tecrübesi ön plana çıkmakta, bu da bilginin yerini, tecrübenin almasına neden olmaktadır

✓ Genellikle üretim eğitimi odaklı, usta, teknisyen, mühendis gibi teknik deneyimlerle girişimlerde bulduklarından üretim konusunda başarılı fakat diğer yönetim fonksiyonlarında çoğunlukla başarısız olmaktadır.

✓ KOBİ'lerin tam olarak tanımlanamamasından kaynaklanan eksiklik nedeniyle, küçük ve orta büyüklükteki işletmelere tanınan kredi olanaklarından daha çok büyük işletmeler yararlanmaktadır. Bu da KOBİ'lerin teknolojik transferlerini gerçekleştirememelerine neden olmaktadır,

✓ Büyük işletmelere oranla müşterileriyle olan ilişkileri daha yakın olan KOBİ'ler, müşteri istekleri doğrultusunda yapmaları gereken teknolojik değişiklikler için, yeterince para ve zaman ayıramamakta ve bu değişiklikleri hayata geçirebilmekte oldukça zorlanmaktadır.

✓ KOBİ'ler finansal yönden, düşük sermaye/borç oranına sahip oldukları için büyük işletmelere oranla daha zayıf bir yapıya sahiptir.

✓ KOBİ'ler devlet ihalelerinde büyük işletmelere nazaran daha zayıf bir durumdadırlar. Çünkü ihaleden haberleri olmayabilir ya da yapılacak işin niteliğine göre teknolojileri, kapasiteleri o iş için yetmemektedir.

✓ KOBİ'lerde üretim esnek bir yapıya sahiptir. Tüketicilerin isteklerine göre üretime yön verilebilmektedir. Bu yüzden üretimde farklı girdiler kullanılmakta, dolayısıyla büyük miktarda, bir girdiden alım yapılamamakta ve büyük işletmelere göre indirimlerden daha az oranda yararlanmaktadır.

✓ KOBİ'lerde genellikle ayrı bir pazarlama bölümü bulunmamaktadır. Bu durumda da özellikle KOBİ'lerin yurt dışına ihracat yapmaları açısından önemli sorunlar yaşanmakta, rekabetin çok daha çetin olarak kendini hissettirdiği günümüzde bu aksaklıklar ve sorunlar işletmeyi güç durumda bırakmaktadır.

✓ KOBİ'lerin ihracat pazarlarına girmeleri; dil bilen eleman istihdam edememeleri, yabancı ülke mevzuatına vakıf olamamaları, ihracat konusunda uzman çalıştıramamaları gibi nedenlerle, büyük işletmelere oranla daha zordur.

✓ KOBİ'ler ihracat teşvik ve geliştirme programlarından çoğunlukla yararlanamamakta, aynı zamanda iç piyasada görülen bir talep daralmasından da en fazla etkilenen kesim olmaktadır. (Ölmez, 2006:6-9)

2.6 KOBİ'lerde ISO 9001 Uygulamaları

İşletmeler büyüdükçe yapılan faaliyetler ve işletme yönetimi zorlaşmaktadır. Bu nedenle büyük işletmelerin daha biçimsel şekilde yapılanmaları, çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin belli olduğu bir sistem benimsemeleri gerekmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde ise durum bunun tersidir. Çalışanların yetki ve sorumlulukları fazla belirgin değildir. Bu nedenle ISO 9001 standartları, işletmelere KYS ile birlikte daha şekilsel bir yapı kazandırma aracı olarak değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin bu standarda daha çok ihtiyaç duydukları sonucu doğabilir. Küçük işletmelerde çalışan her bireyin Kalite seviyesini artırmadaki rolü ve bu işletmelerde birebir ilişkiler nedeniyle bilgi alış verişi olması kalite iyileştirme konusunda işletmelere artı sağlar (Göçer, 2011: 57).

ISO 9001 ile ilgili KOBİ'lere yönelik çalışmalar yeterli miktarda değildir. KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki yeri sebebiyle bu işletmelere yönelik daha fazla çalışma yapılmalıdır.

Bir işletmenin kalite standardını kurması, kalite sistemiyle ilgili belgelerin alması, ürün geliştirme, fiyatlama, pazarlama ve işletmeciliğin doğru yapılması gibi durumlarında fayda sağlar. Aynı zamanda işletmelerde müşteri memnuniyetinin sağlanması, kalite konusunda sürekliliğin sağlanması, işletmede sistematik bir düzen kurulması, kişilere bağımlılığın azalması standardın KOBİ'lere sağlayacağı diğer faydalardır (Midilli, 2011:102-103). KOBİ'ler ISO 9001 KYS'lerine geçişlerinde zaman zaman finansal kaynak sorunları, yöneticilerin standardı tam olarak anlayamamaları, çalışanların gerekli katılımı gösterememeleri, belgenin getirdiği evrak yükü, insan kaynakları bölümlerinin bilgi ve deneyim açısından yetersizliği gibi sorunlar yaşamaktadırlar (Demir, 2006: 153-157).

Bazı KOBİ'lerin ISO 9001 belgesi almak istemelerindeki sebeplerden birisi tedarikçi oldukları büyük firmaların bu konuda kendilerine baskı yapmasıdır. Dolayısıyla tedarik zincirindeki küçük firmalarında belge sahibi olma yönelimleri artmaktadır.

2.7 KOBİ'lerde Yapılan ISO 9001 Uygulamaları Araştırma Sonuçları

Daha önce yapılan araştırmalarda ISO 9001 KYS uygulamakta olan işletmelerin performansının yükseldiği yönünde görüşler olduğu gibi, performansı etkilemediğine dair de görüşlerin olduğu aşağıdaki incelemede görülmüştür.

✓ ISO 9001 KYS'nin bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların işletme performansı üzerine etkileri incelenmiş ve ana hipotez olan "ISO 9001 KYS'nin işletme performansı üzerine pozitif bir etkisi vardır" hipotezinin kabul edildiği görülmüştür. (Adıgüzel ve Aydın, 2016: 377-380) Bu araştırmanın sadece Ankara'da ve sadece bilişim sektöründe uygulanması araştırmayı kısıtlı hale getirmiştir. Ayrıca performans göstergeleri içinde finansal verilerin yer almaması da ISO 9001 KYS'nin tam anlamıyla performansa etkisi olup olmadığı konusunda yeterli bilgi vermemektedir.

✓ 2005 Yılında ISO 9001:2000 Revizyonunun Getirdiği Yenilikler Ve KOBİ'lere Yansımaları konusunda 53 KOBİ ile anketler ve saha çalışmaları yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda KOBİ'lerde ISO 9001 KYS'nin, işletmelerin sahip oldukları müşterilerinin isteği veya sırf tanıtım nedeniyle belge almak isteyecekleri aynı zamanda teknolojik gelişimin sınırlı olması, altyapı sıkıntısı, nitelikli eleman eksikliği gibi sıkıntılar nedeniyle olumlu etki göstermeyeceği şeklindeki görüşün çürütüldüğü tespit edilmiştir (Beşkese ve Külancı, 2005).

✓ KOBİ'lerdeki TKY uygulamalarının kurumsallaşma üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırmada, KOBİ'lerin ayakta kalma sebeplerinden biri olan kurumsallaşmanın önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. TKY'nin İşletmeler tarafından nasıl ve hangi amaçlarla uygulandığı kurumsallaşmayla olumlu anlamda bağlantılı bulunmuştur. TKY işletmelerde uzun vadeli iyileşmeyi amaçlamakta olduğundan buna bağlı olarak kurumsallaşmada aynı amacın parçasıdır. Sonuç olarak Toplam Kalite uygulamaları işletmelerin yaşam sürelerinin uzamasında, işletmelerin diğer kuşaklara aktarılmasının sağlanmasında önemli bir etkidir (Aksoy, Çabuk, 2006: 55-56).

✓ KOBİ'lerde Süreç Yönetimi Uygulamaları ile imalat yapan işletmelere uygulanan anket ve yüz yüze görüşmeler sonucuna göre; ISO9001 KYS belgesine sahip olan işletmelerin standartlar doğrultusunda sistemli bir çalışma alışkanlığı kazandığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda işletmelerde süreç yönetimi uygulamalarının başlamasıyla birlikte yıllara göre bir oranlama yapıldığında işletmelerde yapılan hatalarda gözle görülür bir şekilde düşüşler yaşandığı, müşteri ve süreç çıktılarının sonuçları değerlendirildiğinde ise hatırı sayılır bir iyileştirme olduğu görülmektedir (Yılmaz ve Sarıaltın 2011: 182-183).

✓ İzmir ilinde 6 kamu hastanesinde çalışan toplam 803 kişi ile yapılan anketlerin sonucunda, Hasta güvenliği kültürünün oluşmasında ISO 9001 KYS olumlu bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Çakır, 2007:152-203).

✓ Bir tekstil işletmesinin ISO 9002:1994 yönetim sisteminden ISO 9001:2000 KYS'ne geçiş, kurma çalışmaları, uygulama yöntem ve sonuçları incelenmiştir. Yapılan anket sonuçlarında müşteri memnuniyetinin ve pazardaki konumunun artış gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmacı ISO 9001:2000 KYS'lerini uygulayan firmaların dünya rekabetinde başarıya ulaşacağı sonucuna varmıştır (Kayalıoğlu, 2003:90-130).

✓ Toplam KYS perspektifindeki içsel pazarlama analizi ile ilgili araştırma sonuçları incelenmiştir. Araştırma sonucunda işletmeler küresel rekabet ortamında sürekliliğini devam ettirebilmesinin en önemli nedenlerden biri Toplam KYS olduğu belirtilmiştir. TKY standartlara uygun şekilde görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ve iş tatminine önem verilmesi için içsel pazarlama yaklaşımından da faydalanılmıştır. Toplam kalite yönetim anlayışı ile işveren ve çalışanların mutluluğu ve motivasyonu sağlanmıştır. TKY kapsamında çalışanların yeteneklerine dayalı adil bir ücret dağılımı yapılmıştır. Bunun sonucunda iç müşteri tatmini açısından daha olumlu sonuçlar vermiştir. TKY, tüm çalışanları ve bölümler müşteri kapsamında incelenmektedir. Bu yaklaşım, içsel müşteriler ile hizmet işlemlerinin kalitesini artırmanın işletmenin dışsal müşterilerle hizmet işlemlerini pozitif bir şekilde etkilemiştir (Çoban, 2004: 96).

✓ İleri İmalat Teknolojileri Ve TKY Arasındaki İlişkiler Ve Bir Alan Araştırmasında, Ankara 1. Organize Sanayi Bölgesindeki üretim yapan, İleri Teknoloji kullanan, ISO belgesine sahip, araştırmaya katılan 30 firma anket sonuçlarında; İşletme de büyük oranda teknoloji yönetimi ve ileri imalat teknolojileri uygulamalarının TKY uygulamalarını kolaylaştırdığını, olumlu etkilendiğini göstermektedir. İleri imalat

teknolojileri TKY'nin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde etken bir rol oynarken İleri imalat teknolojilerin kendisi de işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında etkisi olduğu belirtilmiştir (Aydoğan, 2004:43).

✓ 100 den az personeli olan 274 işletme ile yapılan anket sonucunda; TKY uygulanan işletmelerde kalite ve faaliyet sonuçları faktörüne orta düzeyde önem verdikleri belirtilmiştir. TKY'ne ilişkin kriterlerle performans değişkeni arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Naktiyok ve Küçük, 2003:60).

✓ Ankara'da bulunan Akreditasyon kuruluşlarına mulakat tekniği ile yapılan araştırma sonucunda 2005 yılı belgelendirmenin önceki yıla göre iki kat arttığı, bunun sebebinde bu yıl yürürlüğe giren Kamu İhale Yasasında Kalite Belgesi zorunluluğunun getirildiği olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda işletmelerin kalite belgesini işletme başarısı için değil zorunlu şartlar, müşteri isteği, ihalelere katılmak, ihracat yapmak amaçlı almak olduğu bu sebeple işletmelerin başarı için uygulama yapmadıkları görülmüştür (Yumak, 2014: 80-84).

✓ ISO 9001 KYS'nin KOBİ'lerin performansına etkisinin incelendiği bir araştırmada belgeli ve belgesiz firmaların performansları arasında genel performans ortalaması doğrultusunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmada özellikle ISO 9001 KYS belgelendirilmiş firmaların ciro ve pazar payının belgesiz firmalara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İşletme performansı ile finansal kriterler arasındaki bu olumlu farkın, bu belgeyi alan firmaların daha çok reklam ve pazarlama amacına sahip oldukları ve ISO 9001 KYS belgesinin performans etkisinin firmaların belgeyi edinme amaçlarına göre değiştiği görüşü oluşmuştur (Aslan, 2007: 81-83).

✓ Türkiye'de 500 büyük firmada yapılan çalışmada, kalite iyileştirme ile işletme performansı arasında bir ilişki gözlemlenmiş, fakat derecesi belirlenemediği görülmüştür (Aslan, 2007; 60).

✓ 30 borsada işlem gören İspanyol firmasında ISO 9001 belgesinin işletmelerin piyasa değer olumlu etkisine dair bir kanıt bulunamamıştır. ABD, Meksika, Hindistan, Çin de yer alan 500 firma üzerinde yapılan araştırmada ISO 9001 belgesine sahip olan ve olmaya firmaların kalite sonuçlarında önemli fark olduğu görülmüştür (Aslan, 2007; 60-61).

Daha önce yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, performansa olumlu etkisinin olduğu yada hiç etkisi olmadığı gibi sonuçlara ulaşıldığı, bu sorunun cevabının firmanın standardı uygulama şekline bağlı olduğu gözlemlenmektedir.

2.8. KOBİ Sorunlarının Sınıflandırılması

İkinci bölümden itibaren yapılan bu incelemeler neticesinde; işletme performansını etkilediğini gördüğümüz ortak KOBİ sorunlarının sınıflandırılması gerekmiştir.

2.8.1. Kuruluş sorunları

- ✓ İşletme kurulmadan önce yeterli bir fizibilite çalışmasının yapılmaması
- ✓ İşletme yönetimi konusunda eğitim alınmamış olması
- ✓ Bilişim ve teknoloji alt yapısının yeterli olmaması
- ✓ Organizasyonda görev alacakların, görevlerinin tanımlanmamış olması, çevreden tanıdık ve akrabalarından personel seçimi yapılması,
 - ✓ Bütçe planlamasının, maliyet hesaplarının yeterince yapılmamış olması,
 - ✓ Yatırım maliyeti, yatırımı karşılama süresi, ürün ve hizmetin başabaş noktası hesaplarının yapılmaması,
 - ✓ Ciro elde edebilmek kaygısıyla net maliyetler hesaplanmadan satış fiyatları belirlenmesi,
 - ✓ Yetersiz sermaye ile işe başlanması gibi sorunlar sebebiyle işletme ürün ve hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini sağlayamamaktadır.

Bu sorunlar sebebiyle kurumsal alt yapı ihmal edilmektedir. Herhangi bir plan dahilinde büyümeyen KOBİ'lerde işletme yönetimi karmaşık bir hale döndürür ve işletmenin sürdürülebilirliği ve karlılığı beklenen değerlere ulaşamaz.

2.8.2. Vizyon, politika, hedef planlama sorunları

- ✓ Mevcut durum analizinin yapılamaması, kaynakların ve risklerin yeterince görülememesi sebebiyle doğru planlanmanın yapılamaması,
 - ✓ Yönetimin işletme amaçlarını, vizyon misyon ve politikalarının belirlememesi ve çalışanların ortak amaca yönlendirilmesinin sağlanmaması
 - ✓ Amaçlara ve vizyona ulaşmak için belirlenmiş, somut, sayısal, süre içeren, objektif ve ulaşılabilir hedeflerin belirlenmemiş olması,
 - ✓ Gerçekleştirilmek istenen hedefler ile ilgili eylem planlarının yapılmamış olması, zaman içinde hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmemesi sebebiyle yeterli düzeltici ve önleyici tedbirlerin alınmaması,
 - ✓ Kurumsal çerçevenin belirlenmemesi özellikle aile şirketlerinin gelecek

kuşaklara devir planlarının olmaması,

✓ Planlama yapılırken çevresel faktörler, sektörel ve teknolojik gelişimler, teşvik ve hibe politikaları, devlet politikaları değerlendirilememesi gibi sorunlar sebebiyle kuruluşların gelecek kuşaklara taşınması tesadüften ibaret olmaktadır (Karacibioğlu, 2007: 59-60).

2.8.3. Örgüt sisteminin kurulması ve organize edilmesinde oluşan sorunlar

✓ İşletmenin tüm kaynakları (Personel, makine teçhizat, sermaye) sadece işletme sahibi tarafından yönetilmeye çalışılmaktadır.

✓ İşletmenin üretim, satınalma, satış, finans gibi tüm fonksiyonları sadece işletme sahibi tarafından yönetilmeye çalışılmaktadır.

✓ Mikro ölçekli KOBİ'lerde özellikle parasal işlemlerin başında işletme sahibi kalmakta, bu sebeple daha önemli olan yönetimin asli görevlerini (kaynak sağlamak, pazar oluşturmak, hedef belirlemek vb.) ihmal etmektedir.

✓ Kurum organizasyon şemaları, çalışanların net görev tanımları yapılmamaktadır. Profesyonel yöneticiler yerine çevrenin referansı ile tanıdık veya akrabalar tercih edilmektedir.

✓ Net tanımlanamayan görevler nedeniyle, görev karmaşası yaşanmakta, personel performans takibi yapılamamaktadır (Karacibioğlu, 2007: 58-59).

2.8.4. Hiyerarşik sistem ve liderlik sorunları

İşletmenin amaçlarına tüm personelin odaklanmasını sağlamak işletme performansını yükseltecektir.

✓ KOBİ'lerde yönetim işletme sahibi ve aile şirketi üyelerindedir. İşletme sahibinin ve aile üyelerinin yeterli yönetim bilgisinin ve yönetim becerisinin olmaması,

✓ Amir olarak tanımlanmış kişilerin lider özelliği taşıyamaması,

✓ İşletmelerde sadece ceza verilmeye yönelik bir yapının oluşması,

✓ Personel performansının somut verilere dayanmadan, amir veya işletme sahibinin bakış açısıyla değerlendirilmesi, bir performans yönetim sistemi kurulamadığından, kamera ile takip, baskın gibi motivasyonu düşüren izleme yöntemlerinin oluşturulması,

✓ Alınan kararlara dahil edilmeyen personelde gelişime karşı oluşan direnç işletme performansını düşürmektedir (Serinkan ve Cabbar, 2008: 6-7).

2.8.5. Süreçler arası koordinasyon sorunları

✓ KOBİ'lerde iş performansı somut verilerle takip edilemediğinden, başarılı personelin dışlanması, kişiler arası çekişme yaşanmaktadır.

✓ Verimli ve etkin bir çalışma için kuruluştaki biz duygusunu geliştirecek faaliyetler, ortak amaçlara yöneltecek ekip çalışmaları, kalite çemberleri yapılmamaktadır. Bu çalışmaların yapılmaması ortak kararlar alınmaması, bölümler arası fikir alışverişi toplu sinerji oluşturacaktır.

✓ Bölümler arası rotasyonun sağlanmaması, personelin ayrılması durumunda işi yapabilecek kişilerin olmaması, kişilerin iş öğretme eğiliminde olmaması, bilgi saklanması gibi konular işletme performansını düşürmektedir.

✓ Kurumsallaşma ve KYS'leri kurulurken iyi koordinasyonun sağlanamaması sistemin kurulamamasındaki en büyük etkenlerden biridir.

2.8.6. Yetersiz denetim sorunları

✓ Denetimlerin işletme sahibi veya aile üyeleri tarafından ani baskınlar şeklinde yapılıyor olması,

✓ Profesyonel denetim yapılmaması, denetimin uzmanlar tarafından yapılmaması,

✓ Denetimin hata, eksik ve yanlış yakalamaya odaklanarak baskın edasıyla yapılması, bu sebeple hata yapanın düzeltmek yerine saklamasına, işletme sahiplerine ve amirlerine karşı güvensizliğe yol açmaktadır.

✓ Düzenli bir denetim planının olmaması, nelerin denetlenmesi gerektiğinin bilinmemesi gibi nedenlerle yanlış yapılan veya hiç yapılmayan denetim, işletme hata ve kaçaklarının tespit edilememesine ve düzeltilememesine neden olmaktadır (Karacibioğlu, 2007: 62-63).

2.8.7. İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde oluşan sorunlar

✓ Personel işe alınırken yeterli incelemelerin yapılmamış olması, yetkinliğinin test edilmemesi,

✓ Alınan personel için oryantasyon çalışmasının olmaması, kuruluşun yeterince tanıtılmaması, amaç ve vizyonun anlatılmaması, amirinin yanına verilerek kendi kendine zaman içinde gelişmesinin beklenmesi,

✓ Mevcut personelle ilgili bir eğitim planının olmaması, işletmenin en gözde

personellerinin eğitime gönderilmesi,

✓ Kariyer planlamasının olmaması sebebiyle kendini geliştirmek isteyen personelin umutsuzlaşması, bu sebeple başka planlara yönelmesi

✓ Somut performans kriterlerinin olmaması, ödül ve ceza sisteminin bir kriter doğrultusunda yapılmaması,

✓ Personel ihtiyaç ve beklentilerinin yeterince değerlendirilmemesi gibi sebeplerle kalifiye personel yetiştirilememekte veya elde tutulamamaktadır (Karacibioğlu, 2007:61-62).

2.8.8. PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik) faktörlere uyum konusunda oluşan sorunlar

✓ Yönetim başarısı çevresel faktörlerin, müşteri beklentilerinin, ekonomik, politik, teknolojik gelişmelerin ve pazardaki değişimlerin izlenmesine bağlıdır. Hedefleri ve stratejik planların bu doğrultuda geliştirilmesi gerekmektedir. KOBİ yöneticileri genellikle iç işlere yöneldikleri için dış analizler ihmal etmektedir.

✓ Pazar, rakiplerin durumu, ürünlerdeki gelişim, tüketici beklentileri yeterince araştırılmadan işletme yürütülmeye çalışılmaktadır.

✓ Dış çevre koşullarını takip edecek bir sistematik mevcut değildir.

✓ Sivil toplum kuruluşları ile bağlarının olması, kendi meslek odalarında faaliyet göstermemeleri,

✓ Haksız rekabet konusunun yaygınlaşması, etik değerlerin ikinci plana atılması, personelin kanuni şartlara uygun çalıştırılmaması, hemşehri çalıştırma gibi bölgesel, ırksal, dinsel ayrımların yapılması dolayısıyla genel iş ahlakının oluşmamasına ve gelişmemesine yol açmakta bu durum toplumsal çıktı performansını düşürmektedir (Karacibioğlu, 2007: 69-79).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

3. PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

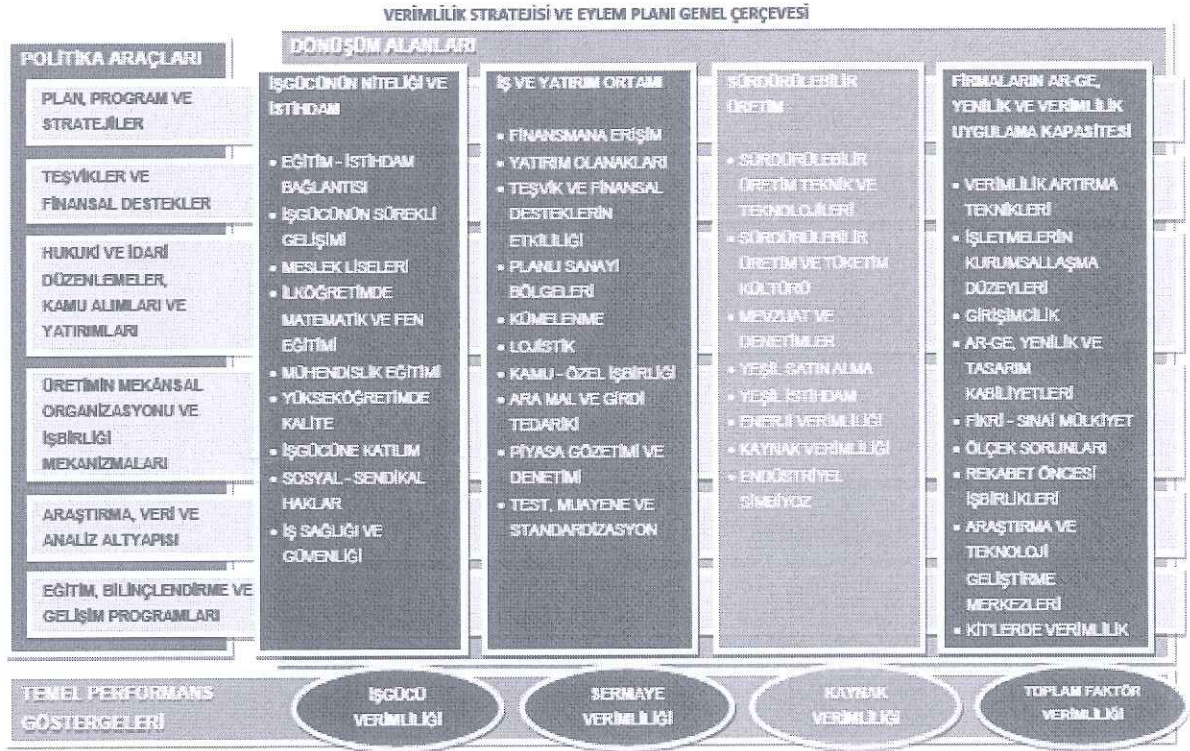
3.1 Genel

ISO 9001 KYS'leri müşteri memnuniyetini sürekli sağlayan, dolayısıyla işletme performansının gelişmesi doğrultusunda sistem kurulmasına hizmet etmektedir. Daha önceki bölümlerde incelendiği üzere Türkiyede ve Çukurova bölgesinde ISO 9001 belge alan firma sayısı giderek artmaktadır. Belgenin pazarlama avantajı sağladığı bilinmekle birlikte, ancak belgeyi sağlayan sistemin etkin olarak uygulanması işletme performansının gelişmesi ve sürekliliğinin sağlanması hususunda faydalı olabilir.

Bu sebeple ISO 9001 yönetim sistemini uygulayan firmaların performanslarına etkileri incelenmektedir. Ülkemizde büyük işletmelerle KOBİ'ler arasında verimlilik farkları oldukça yüksektir. KOBİ'lerin performans artışının düşük olduğu görülmektedir. Verimlilik sorunlarının temelinde kurumsallaşma düzeylerinin düşüklüğü, yönetim sürecinin yetersizliği, geleneksel yönetim yapısı, ortaklık kültürünün olmaması, Araştırma, geliştirme, inovasyon faaliyetlerine ağırlık verilmemesi, personelin gelişme imkanının olmaması gibi sebepler yer almaktadır. (Demir, 2012: 65-67)

2002'den beri istikrarlı bir büyüme dönemine giren Türkiye ekonomisinde, verimlilik artışlarının büyüme performansında yeri oldukça azdır. Bu sebeplerle sürekli verimliliği artırmak ülkemizin öncelikli hedeflerinden biri olmuştur. Verimlilik odağında sanayinin dönüşümünü hızlandırmak, büyüme performansını sürdürülebilir kılmak, ileri teknoloji ve katma değeri artırmak amacıyla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü tarafından verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) yayınlanmıştır. Bu eylem plandaki genel çerçeve aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı Genel Çerçevesi



Kaynak: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)

Bu genel çerçeveden de anlaşılacağı üzere performans ölçüm yöntemlerinin yaygınlaştırılması ve KOBİ'lerin kendi performanslarını izleyerek geliştirmesi hedeflenmektedir.

3.2. Performans

Performans, Fransızca kökenli bir kelimedir. Türk Dil Kurumuna göre;

1. Yapılan iş, uygulama, icraat
2. Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü
3. Kişinin yapabileceği en iyi derece.
4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı olarak tanımlanmaktadır.

Performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara

uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi, özetle hedeflenen işin hedeflenen zamanda ve hedeflenen seviyede yapılabilme ölçüsüdür. Bu ölçü nicel yada nitel olabilmektedir. Performans bireysel olarak değerlendirilebileceği gibi, aynı sonuçlara ulaşmayı hedefleyen bir grup veya örgüt içinde değerlendirilebilir (Mayatürk , 2011: 64).

İşletmeler her zaman hedeflerine ulaşmak ister, bu sebeple örgütsel performansı en üst düzeyde sağlamak üzere çaba harcarlar. Yönetimin asli görevlerinden biri kurum performansını artırmaktır. Drucker yönetimin üç sorumluluğu olarak,

Kurum performansını artırmak,

Çalışmayı üretken ve başarılı kılmak,

Sosyal etkileri ve sosyal sorumlulukları yönetmek şeklinde açıklamıştır. (Drucker, 2012: 17)

Büyüme için bütünsel performans gerekir. Beklenen sonuçlara ulaşılmış ise yüksek performans sergilenmiştir. Ancak performans, bireysel, çevresel, örgütsel birçok faktöre bağlıdır. Çalışanın yetenekleri, bu yetenekleri gösterme isteği, örgütsel koşullar, politikalar, işletme içi çevresel koşullar yüksek performansa ulaşılmasını etkileyen faktörlerdir.

Bireysel performans bireyin yetenek ve iş yapma isteğine yani motivasyonuna bağlı ortaya çıkar. Örgütsel performans, mali sonuçlar, pazardaki pay, satışlar, müşteri memnuniyeti, verimlilik, etkinlik gibi yönetsel sonuçları kapsar (Drucker, 2012: 20-21).

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde elindeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlı olmaktadır. Bireysel performans, örgütsel performans ve rekabetini etkilemektedir. Dolayısıyla bu performansın beklenen sonuçlarının belirlenmesi ve bu sonuçlara ne kadar ulaşıldığının değerlendirilmesini yapmak gerekir. Hatta bu performansın artırılması iyi bir yöneticinin alanında olmalıdır. Drucker Liderlik ve yönetim çalışmasında bu konuyu Performans Ruhu olarak açıklamıştır. Yüksek performans ruhuna sahip örgütler, doğru şeyi yapmaya ve yaptırmaya adanmış yöneticilere sahiptir. Yöneticilerin amacı yüksek performans sahibi örgütler yaratmak olmalıdır (Drucker,2012:21).

Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda;

Performans değerlendirmesi, bir örgütün belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan tüm parametrelerini belirlemesi ve bu parametreleri oluşturan verileri toplama, ölçme ve değerlendirme sürecidir.

Performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak yer almasının öngörülmesiyle geliştirilmiştir. Bu sistem, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Performans yönetimi sürecinde; öncelikle organizasyonun, bölümlerin ve çalışanların dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşılır. Böylece, çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde çaba harcarlar. Dönem sonunda ise hedeflenenler ile gerçekleşenler değerlendirilir ve sapmalar veya iyileştirmeler ortaya konmuş olur (Güler, 2006: 60-61).

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına yönelik ilgi her ne kadar son yıllarda gözle görülür bir artış gösterse de çalışanların formal olarak değerlendirilme süreci yüzyıllardır devam etmektedir. İnsanla değerlendirme ve karşılaştırma arasındaki ilişki nedeniyle, insanın bilincine erdiği andan itibaren performans değerlendirmenin varlığından söz etmek mümkündür.

Sistematik ve belli kuralları uygulamak suretiyle yapılan performans değerlendirmelerin ise ilk defa kimin tarafından uygulandığı tam olarak bilinmemekle beraber, performans değerlendirmenin sistematik gelişiminden bahsederken endüstri devriminden günümüze kadar geçen süreyi esas almak uygun olacaktır (Mayatürk, 2011: 188)

Performans kavramı aşağıdaki boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Mayatürk, 2011:72-78).

Etkenlik: Etkenlik, yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışardan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır.

Verimlilik: Yönetim sürecinde verimliliğin sağlanmasında; yönetimin türü, planlama, örgütlenme, koordinasyon, uzmanlık ve iş bölümü zaman kayıplarının önlenmesi moral, denetim, eğitim, çalışma yerinin fiziksel koşulları gibi etkenler rol oynamaktadır.

Esneklik: Organizasyonun piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili şekilde uyum sağlayabilmesiyle ilgili bir kavramdır.

Ekonomiklik: Ekonomiklik en az masrafla girdi kaynaklarını uygun kalitede elde etme olarak tanımlanmaktadır.

Kalite: Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Yenilik: Yenilikte temel nokta, yapılan yenilik ve değişimlerin katma değer yaratmış olması ve bulunan ürün/hizmetin ticarileştirilebilmesidir.

Çalışma yaşamının kalitesi: Örgüt yapısı gereği çalışanların davranış, düşünce motivasyonlarını etkileyen kavramdır. Örgüt yapısı, maaş, fiziksel çalışma ortamı, kültür, ekip ortamı, iletişim, karar almaya katılım, değer gibi unsurlarla çalışma yaşam kalitesini belirler.

Karlılık ve bütçeye uygunluk: Karlılık örgütün toplam gelirler ile toplam giderler arasındaki fark olarak tanımlanır. Bütçeye uygunluk gerçekleşen değerlerin, planlanan değerlere uygun seyretmesinin sağlanmasıdır (Mayatürk, 2011:72-78).

3.3 Performans Ölçüm Yöntemleri

Bir sistemin belirlenen bir zaman içerisinde ortaya çıkardığı sonuçlar ve bu sonuçların işletme amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi sistem performansını belirler. Bu bağlamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Aslan, 2007:41).

Bu sebeple, çalışanların amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı

katkının belirlenmesi gerekir. Bu doğrultuda organizasyon amaçlarıyla, bireysel amaçları entegre eden etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm performans kriterlerinin objektif olarak ölçmek mümkündür. Ancak söz konusu ölçütler yine de insan yargısına bağlı olduğundan hatalı ölçüme neden olabilmektedir.

Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir. Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır. Performans ölçütleri; örgüt faaliyetlerinin planlanmasını, yönetimini, kontrolünü gerçekleştirmeye ve sürekli gelişimine yardımcı olmaktadır (Aslan, 2007:44-45).

Örgütlerin belli dönemlerde kendi performansını, belirlenen bir ölçüm modeline göre değerlendirmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılan öz değerlendirme ile örgütler başarılı oldukları alanları, iyileştirilmesi gereken alanları, paydaşlarının memnuniyet seviyesini tespit eder. Faaliyetlerini bu doğrultuda düzenler, sürekli ve sistematik bir şekilde gözden geçirir. (Çömlek, 2009: 5)

Genellikle performans ölçütlerinin finansal ve finansal olmayan kriterler olarak ayrıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda finansal ölçütlerin kullanıldığı, bazılarında finansal olmayan ölçütlerin, bazılarında ise her ikisinin de birlikte kullanıldığı görülmüştür. (Aslan, 2007: 43-46)

Finansal ölçütler daha çok muhasebeden sağlanan gelir tablosu ve bilançolardan üretilen göstergelerdir. Bu veriler firmanın geçmiş dönemini değerlendirmektedir. 1980 li yıllardan itibaren bu verilerin eksiklikleri tartışılmaya başlanmış ve finansal olmayan teknik göstergelerde performans ölçütlerinde 1990 lı yıllardan itibaren değerlendirilmeye başlanmıştır. Teknik göstergeler örgütün tüm süreçlerindeki etkinliklerinin, kaynaklarının, personellerinin ve birimlerinin performanslarının ölçülmesine olanak sağlar (Çömlek , 2009: 52).

Bu yaklaşımlarda göz önüne alınarak, performans göstergelerin üç alanda değerlendirildiği görülmektedir. Bu göstergeler Tablo 4 te gösterilmiştir.

Tablo 3. 4. Performans Göstergeleri

FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Büyüme, Kârlılık
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Müşteri, Çalışan, Toplumsal Sonuçlar
ÜRETİM PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Etkililik, Verimlilik, Teslimat Hızı, Yenilik, Maliyet, Kalite, Esneklik

Kaynak: Çömlek, 2009: 57

İşletmelerin sürdürülebilir başarıyı sağlamak ve bunu kontrol altında tutmak için kabul görmüş modellerden yararlanması fayda sağlayacaktır.

Literatür incelendiğinde pek çok öz değerlendirme ve performans ölçüm sisteminin olduğunu görmek mümkündür. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda incelenmiştir.

Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI): Projenin parasal değeridir. İşletmenin başarısının işe yatırılan para ve harcamaya oranla ne kadar kazandırdığına bakılmasıdır (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 549).

Sink ve Tuttle Modeli: Bir organizasyonun karmaşık iç ilişkilerinin performansı, etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş yaşam kalitesi, yenilik ve karlılık kriteri ile ifade edilir (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 551).

Marka Değerleme: Organizasyonun markasının, organizasyona faydasının değerlendirilmesidir. Marka değerlendirme öznel bir kavramdır. Marka değerlendirme varolan markalara bir değer biçmek ve marka değerini hatasız bir şekilde hesaplamak özellikle üst kademe yönetimin alacağı kararlarda hayati önem taşımaktadır. Marka değerlendirme yöntemiyle işletmeler diğer işletmelerle karşılaştırmalar yapabilir ve bunun sonucunda tutarlı ve ölçülebilir değer oluşturabilirler (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 551).

Müşteri Değer Analizi: Müşteriye sunulan ürünün güvenilirliğinden, çekiciliğinden ve diğer bütün özelliklerinden herhangi bir azaltmaya gitmeden ürünü

daha düşük bir fiyatla üretebilme çabasıdır. Müşteri değer analizi işletmelerin ‘benim müşterimin değeri ne’ sorusuna cevap bulmak için tasarlanmış sistematik bir süreçtir. Bu sebeplerle tüm işletme stratejileri müşterilere bağlıdır ve müşteri çekmek ve tutmak için gerekli özen gösterilmelidir (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 551).

Paydaş Değer Analizi: Organizasyonun, hedef alınan grubun, faaliyetten yarar sağlayacak olanların ve potansiyel karşıtların belirlenmesi, tanımlanması ve bu tarafların tamamının konu hakkında ne düşündüğünün öğrenilmesi bunun sonucunda ortaya bir fikrin çıkması için yapılan analizdir ve dört aşamadan oluşur. İlgili tüm paydaşların belirlenmesi, paydaşların sınıflandırılması, seçilen paydaşların analizlerinin yapılması ve önceliklerin belirlenmesi şeklindedir (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 551).

Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme: Geleneksel maliyet sistemlerinin genel giderlerin yansıtılmasında doğru sonuçlar vermemesi, aynı zamanda stratejik kararlar almak ve bu kararlar doğrultusunda hareket etmek nedeniyle getirilmiş bir sistemdir. ABC, maliyete neden olan esas etkinlikleri tanımlayacak süreç ve iş akışların belirleme de yardımcı olur. Bunun sonucunda yöneticilere stratejik kararları daha doğru bir şekilde aldırır. ABC sistemi, temel alanlardaki değil, işletmedeki faaliyet maliyetleri ve bu maliyetlerin özel ürün üretimiyle ilişkileri ile ilgilenir. Esas olarak, ABC, organizasyondaki indirek maliyetleri analiz etmek ve bu maliyetlere neden olan faaliyetleri bulmaktadır. Bu faaliyetlere maliyet dağıtıcısı denmektedir ve ürünlere eklenen genel giderleri dağıtırken kullanılır. Bu sayede geleneksel maliyet dağıtımına oranla daha doğru maliyet tanımlamaları gerçekleştirilir. ABC, geleneksel maliyet sisteminden hacme bağlı olmayan genel üretim giderlerine bakışıyla ayrılır (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 552).

Ekonomik Katma Değer (EVA): İşletmenin toplam sermayesinin getirisi ile bu sermayenin maliyeti arasındaki farkı inceler. Bu farkın pozitif olması işletmenin değerlendirme dönemi içinde paydaşın lehine bir değer yarattığı, negatif olması durumunda ise işletmeye yatırılan sermaye değerinin düştüğünü göstermektedir. EVA değere dayalı bir performans ölçüm modeli olarak, bir işletmede değer yaratma anlayışının yerleştirilmesi ve uygulanması açısından önemli bir ölçüttür (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 553).

Performans Piramidi: İşletmedeki her bir bölüm, fonksiyon ve iş merkezi işletmenin vizyonuna ulaşabilmesi için performans özelliklerini bilmeli, anlamalı ve yönetmelidir. Müşteri öncelikleri temel alınarak oluşturulan stratejik hedefler yukardan aşağıya doğru, performans ölçütleri ise aşağıdan yukarı doğru modele yerleştirilir. İşletmenin performans piramidi işletmenin vizyonunun tanımlanması ile başlar. Ardından bu tanımlama birimlere yönelik ikinci düzey amaçlara dönüştürülür. Bu amaçlar pazarlama ve finansal ölçütlerdir. Bu pazarlama ve finansal ölçütlere ulaşabilmek için, müşteri tatmini, esneklik ve üretkenlik için temel ölçütler tanımlanır. Tanımlanan bu ölçütler operasyonel ölçütler haline getirilir ve piramidin temeli olan kalite, teslimat, döngü zamanı, atık ölçütleri olarak tanımlanır (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 553).

Performans Prizması: İşletmelerin performans sorunlarına çözüm olarak önerilen, çok boyutlu bir ölçüm metodudur. Performans prizması 5 boyutlu bir modeldir. Modelin en üst ve en alt yönleri paydaş memnuniyeti ve paydaş katkıları, diğer üç yönü ise stratejiler, işlemler ve yetkinlik boyutlarıdır. Performans prizması paydaşlarına geniş bir bakış açısıyla bakmaktadır. İlk olarak paydaşların ihtiyaç ve istekleri tanımlanır ardından bunlara uygun stratejiler düzenlenir (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007:554).

Kurumsal Performans Karnesi; Literatürde Balanced Scorecard, Başarı Karnesi, Dengeli Değerleme Kartı, Dengeli Skor Kartı, Dengeli Performans Değerlendirme Tablosu, Dengeli Puan Cetveli gibi isimlerle de anılmaktadır (Kuğu ve Kırılı, 2013:302).

Finansal performans ölçütlerinin tek başına yeterli olmaması dolayısıyla finansal olmayan ölçütleri de içeren bütünlük sistemler geliştirilmiştir. Bunlardan en yaygın olanı Kurumsal Performans Karnesi Renaissance Danışmanlık şirketinden David P. Norton ile Robert S. Kaplan'ın 12 şirket yöneticisiyle birlikte çalışmaları sonucu ortaya çıkan bir yöntemdir. Geleneksel finansal ve fiziksel değerleri, geleceğe yönelik müşteri odaklılığı, insan, sistem, gibi fiziksel olmayan boyutların ölçülmesini ve geliştirilmesini sağlayan dinamik bir modeldir (Baynal ve Karasakal 2008:2).

Performans ölçütleri; finansal, müşteri, işletme içi süreçler ve gelişim boyutları

olarak dört ana kriterden oluşmaktadır. Bu model müşteri ve hissedar beklentileri ile iç süreçler, öğrenme, büyüme ve gelişim performans ölçütleri arasında dengeyi temsil eder. (Baynal ve Karasakal 2008: 4) Bu performans ölçüm boyutları kapsamında belirlenen amaçlar, kullanılan ölçütler, hedefler ile gerçekleşen verileri içeren tablolar aracılığıyla yapılmaktadır (Uygur, 2009:148).

DEMİNG Modeli: W.E Deming Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel ve KYS'leri alanlarında gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Deming bilimsel ve klasik yönetim anlayışlarına karşı çıkarak, insan faktörünün önemine atıfta bulunmuştur. Kalitede sağlanan iyileşmenin giderleri azaltacağını ve verimliliği artırarak pazar payının da artacağını savunmuştur. Bu katkılardan dolayı, Deming'in Japonya'ya katkısını göstermek ve kalite kontrolünün iyileştirilmesini sağlamak amacıyla Deming ödülü verilmeye başlanmıştır. Deming uygulama ödülü, Deming bireysel ödülü ve fabrika kalite kontrol ödülü olarak üçe ayrılır. Bunların dışında alt kategoriler de vardır. Deming Uygulama ödülünün esas amacı, işletmelerinde kalite kontrol mekanizmasını başarıyla uygulayan firmaları ödüllendirmek ve bu başarıların devamlılığını sağlamaktır.

Modelin genel yapısı süreç analizleri, istatistiksel metodlar ve kalite çemberleri gibi tekniklerin uygulanması üzerinedir. Deming modeli Kalite olgusunu doğrudan yönetimle ilişkilendirir. Yönetimin, çalışanlar arasında bu olguyla ilgili bir farkındalık yaratması ve bazı kontrol noktalarında bunun belirtilmesi şarttır. Deming modelinin 10 temel kriteri vardır ve bunların her biri 10 puandır (Çömlek, 2009: 9-10).

MALCOLM BALDRIDGE Mükemmellik Modeli: ABD'nin üretkenlik, ürün kalitesi, süreç yönetimi gibi konularda rakipleri tarafından geride bırakıldığı için; kalite, liderlik, rekabet etme, müşteri memnuniyeti, kurum performansı, sürekli gelişme konularında atılımlar yapmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu model Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren kurumlar tarafından kullanılmakta ve yerel kalite kalite ödül modellerine esin kaynağı olmaktadır. İş, sağlık, eğitim sektörlerine yöneliktir. Modelin amacı kalite bilincini, doğru kalite sistemleri için ne yapılması gerektiğini, Amerikan şirketlerinin kalite başarılarını ve bu başarılı şirketlerin rol model olmasını ve rekabet gücünü tespit etmektedir. Baldrige modeli yedi çeşit kategoriye ayrılır ve ondokuz alt kategoriden oluşur. Model ortaya çıkmasının ardından altı yıl sonra revize edilmiştir.

Müşterinin belirlediği kalite, liderlik, sürekli gelişme, pazar, süreç yönetimi, planlama, çalışanların katılımı, sonuçlara yönelme, ölçme, stratejik planlama gibi kavramlara dayanır. Bu kavramlar yerine getirildiğinde iş mükemmelliği ortaya çıkacaktır (Çömlek, 2009: 13-14).

EFQM Mükemmellik Modeli: EFQM 1988 yılında Avrupa'da ondört üye tarafından kurulmuş, kar amacı taşımayan bir vakıftır. Amacı Avrupadaki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmaktır. EFQM'in sahibi olduğu EFQM Mükemmellik Modeli ise 1991 yılında Toplam KYS'nin bazı eksiklikleri sonucu ortaya çıkmış bölgesel bir modeldir. Bu model müşteri tatmini, çalışanların tatmini, politika ve stratejiler, çalışanların, kaynakların ve stratejilerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi, bu şekilde iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca model kuruluşların başarılı olabilmesi için uygun yönetim sisteminin nasıl olması gerektiği üzerinde de durmaktadır. Modelin temel amacı sonuçların analiz edilmesi ve analiz edilen sonuçlarına dayanarak nerelerde düzeltmeler yapılacağı belirlenmesidir. Model sürekli gelişmekte ve güncellenmektedir. Modelin performansla ilgili kısmı sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek için birden fazla yaklaşımın olabileceği, performansa, müşterilere, çalışanlara yansıyan sonuçlar; uygun çalışmalarla yönlendirilmesi ile sağlanabilir. EFQM Modeli dokuz ana kriter ve 320 alt kriterden kurulmuştur. Bu kriterlerden 5'i girdi, 4'ü Sonuç'tur (Yücel, 2015: 49).

Liderlik, İnsan kaynakları, Politika ve Strateji, İşbirliği ve Kaynaklar girdi olarak değerlendirilir, çalışanlar, müşteriler, toplumlar ile ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları ise çıktılar olarak değerlendirilir. Girdi organizasyonunun işleyişiyle ilgilenirken, çıktılar organizasyonun ortaya koyduğu sonuçlar ve bunların ölçümü ile ilgilidir. Tüm bu performans ölçüm yöntemleri incelendiğinde; küreselleşen dünyadaki çetin rekabet koşullarına uyum sağlayabilen örgütler; ancak amaçlarına ulaşma derecelerini ölçen, girdi, süreç ve çıktılarının performanslarını planlayan, ölçen ve geliştirebilen sistemlerle oluşacaktır. Tarihsel süreçte de bu doğrultuda performans ölçüm yöntemlerinin geliştiği görülmektedir.

Performans göstergelerindeki başarı ve örgüt amacına ulaşması için bilimsel bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması gereklidir. Örgütlerin sürdürülebilir performansı sağlamaları için literatür araştırmasında gördüğümü temel modelleri baz

olarak bir sistem kurmaları gerekmektedir. Birçok performans ölçüm ve özdeğerleme modellerinin olduğu görülmektedir. İncelenen bir araştırmada dünyada kabul görmüş Deming Modeli, Malcolm Modeli, EFQM Mükemmellik Modeli ve Dengeli Performans Kartı Modellerinden yola çıkılarak bütünlük bir modelin oluşturulduğu ve test edildiği görülmüştür. Bu model Tablo 5'te gösterilmiştir.

Karlılık, verimlilik ve etkililik ölçütlerini temel alan bir model geliştirilmiştir. Girdi ve çıktı kalemleri birleştirilmiştir. Tüm bu modellerin karşılaştırılması sonucu oluşan yeni model işletmede değerlendirilebilecek kriterlerin büyük çoğunluğunu ölçebilecek seviyededir.

Tablo 3. 5. Performans Ölçüm Yöntemleri

	EFQM	Malcolm Baldrige	Deming Modeli	Denge Skor Kartı
<i>Girdi Değişkenleri:</i>				
Liderlik	√	√	√	-
Stratejik planlama	√	√	√	√
Müşteri odaklılık	√	√	-	√
Rakip odaklılık	√	√	-	√
Departmanlar arası koordinasyon	√	√	√	-
Personel Yönetimi	√	√	√	√
Kaynak Yönetimi	√	-	-	√
Paydaş Yönetimi	√	-	-	-
Bilgi Yönetimi	√	√	√	√
Yenilik Yönetimi	√	-	√	√
Süreç Yönetimi	√	√	-	√
Performans Yönetimi	√	√	√	√
<i>Çıktı Değişkenleri:</i>				
Müşteri Sonuçları	√	√	√	√
Personel Sonuçları	√	√	√	√
Toplumsal Sonuçlar	√	√	√	-
<i>Temel performans Göstergeleri</i>				
Finansal Boyut	-	√	-	√
Yenilik ve	-	-	√	√
<i>Öğrenme Boyutu</i>				
Operasyonel Boyut	-	-	√	√

Kaynak: Çömlek, 2009: 72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİNİN PERFORMANSLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

4. ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİNİN PERFORMANSLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ISO 9001:2008 KYS'nin Çukurova KOBİ'lerinin işletme başarısına etkisini incelemektir. Çukurova'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lere yapılan anket çalışmalarıyla ISO 9001 KYS olan işletmelerin bu işletmelerin başarı göstergelerine etkisi olup olmadığı araştırılmış, ISO 9001 standart maddeleri ile performans kriterlerini eşleştiren modelimiz hipotezlerle test edilmiştir.

Çukurova Bölgesinde % 99'unun KOBİ, % 94'ünün de mikro ölçekli işletme olduğu görülmektedir. Bölgedeki KOBİ'leri büyük oranda aile şirketleri oluşturmaktadır. Çoğunlukla küçük ölçekli ve kurumsallaşmamış, merdiven altı üretim yapıları görülmektedir.

Malesef bu yapılardan oluşan % 99 KOBİ'lerin ürettiği katma değer düşük olmakta ve rekabet gücü azalmaktadır. Ve bu bölgemizde girişimcilik kültürünün de giderek zayıfladığı görülmektedir (RIS Adana, 2017: 72) Salt firma sayısı girişimcilik için yeterli bir gösterge olarak görülmemeli ve açılan firmaların nitelikleri, faaliyetlerinin sürdürülebilirlikleri ve ortalama yaşam sürelerine ilişkin veriler toplanarak analiz edilmelidir. Diğer taraftan, Denizli, Kayseri ve Gaziantep gibi yeni sanayi odakları ile karşılaştırıldığında köklü bir sanayi ve ticaret geçmişi olan Çukurova Bölgesinde girişimcilik kültürünün özellikle son yıllarda zayıfladığı görülmektedir. Bu çerçevede girişimcilik kültürünün bölgede tekrar canlandırılması ve girişimcilik için uygun ortam ve araçların yaratılması önemli görülmektedir. Türkiye'deki gelişmiş bölgelerde öne çıkan ve gelişmişlik endeksindeki sıralamaları etkileyen inovasyon kapasitesi konusunda bölgenin oldukça geri kaldığı da bilinmektedir. Bölgede yapılan patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka başvuru sayıları diğer bölgelere göre yetersizdir. Bu göstergeler açısından Türkiye'deki Düzey 2 bölgeler iarasında 9 ve 10. sıralara sahip olan bölgenin rekabet gücü her geçen gün gerilemektedir. Birçok rekabetçilik araştırmasında da bölgenin endeks değerleri

yine aynı nedenle potansiyeline kıyasla alt seviyelerdedir. (Çukurova Kalkınma Ajansı Mevcut Durum Analizi, 2011)

Yapılan bu çalışmanın Çukurova Bölgesindeki KOBİ'lerin sahip oldukları ISO 9001 KYS belgelerinin işletme performansına etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

H₁ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, **müşteri** çıktı performansı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 72-79. sorular arasında 8 soru yer almaktadır.)

H₂ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, **personel** çıktı performansı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 80-85. sorular arasında 6 soru yer almaktadır.)

H₃ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, **toplumsal** çıktı performansı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 86-91. sorular arasında 6 soru yer almaktadır.)

H₄ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, **finansal** performansı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 92-100. sorular arasında 9 soru yer almaktadır.)

H₅ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, **esneklik** performansı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 101-102. sorular arasında 2 soru yer almaktadır.)

H₆ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, **teslimat hız** performansı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 103-105. sorular arasında 3 soru yer almaktadır.)

H₇ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, **yenilik** performansı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 106-111. sorular arasında 6 soru yer almaktadır.)

H₈ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, **maliyet** avantajı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 112-115. sorular arasında 4 soru yer almaktadır.)

H₉ : ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda, ürün/hizmet kalite performansı yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde 116-118. sorular arasında 3 soru yer almaktadır.)

H₁₀ : ISO 9001 Kalite Güvence Yönetim Sistem Belgesi olan kuruluşlarda performans yüksektir.

(Bu hipotezi ölçmek için anketimizde yer alan tüm sorular değerlendirilmiştir.)

4.3. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama

Araştırmada tarama modeli uygulanmıştır. ISO 9001 KYS belgesi sahibi olan ve olmayan firmaların girdi ve çıktı performansları incelenmiştir.

Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket Tablo: 17 Performans- Standard ilişkisi tablosundan yararlanılarak hazırlanmış ve 118 sorudan oluşmuştur. İlk 71 soru girdi performansı değişkenlerini, 72-118 arası sorular çıktı performansı değişkenlerini oluşturmaktadır. Ankette likert tutum ölçekleri kullanılmıştır. Ankete katılanların, anketi 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplamaları istenmiştir. Anket Çukurova bölgesinde ISO 9001 KYS belgesine sahip 44 işletmenin sahibi ve/veya üst düzey yönetisi olan 76 kişi tarafından, ISO 9001 KYS belgesine sahip olmayan 43 işletmenin sahibi ve/veya üst düzey yöneticisi olan 71 kişiye internet üzerinden gönderilmiştir. Bazı cevaplar internet üzerinden gelmiş, bazıları ile yüzyüze görüşülerek anketlerin tamamlanması sağlanmıştır.

4.4. Evren ve Örneklem

ISO 9001 KYS'nin işletmeler üzerinde çeşitli alanlarda etkisini araştırmak için Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren bu belgeye sahip 44 işletmeden toplam 76 kişi ve bu belgeye sahip olmayan 43 işletmeden toplam 71 kişi ile görüşülmüş ve kalite anketi uygulanmıştır.

4.5. İstatistiksel Analiz

Anketimizde elde edilen metinsel veriler kodlanarak sayısallaştırıldı ve SPSS 21.0 programına aktarıldı. İstatistiksel çözümlemelere geçilmeden ISO 9001 belgesinin işletmelerin çeşitli performanslarını belirlemede kullanılan soruların güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldı. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizine göre veriler güvenilir ve geçerli olduğu görülmüş ve çözümlemelere geçildi.

Ölçeğimizde yer alan alt boyutların puanları ve genel toplam puanları arasındaki farklılığı gidermek için her puan 100 lük sisteme uygun hale getirilmiştir.

$$\text{Bunun için Puan} = \frac{\text{Alınan puan}}{\text{Boyutun alabileceği en yüksek puan}} * 100 \text{ formülü kullanılmıştır.}$$

Örneğin boyutta alınan puan 40 olsun. O boyutta alınabilecek en yüksek puan 60 olsun. 100'lük sisteme çevirirsek Puan= 40/60*100=66,67 olarak buluruz.

Sonuç olarak farklı madde sayısına ve puanlamasına sahip boyutlar arasındaki bu farklılığı puanları 100'lük sisteme çevirerek ortadan kaldırılmıştır. Aynı zamanda yorum kolaylığı sağlanmıştır. Elde edilen puanların normal dağılıma yakın olduğu görülmüş ve ilgili analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bunun için gruplarımız bağımsız olduğundan (KYS belgesi olan ve olmayan) bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi $p < ,05$ olarak kabul edilmiş ve uygulanan sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilmiştir. Bu değerler araştırma doğrultusunda uygun tablolarla açıklanmıştır.

4.6. Geçerlilik ve Güvenirlik

Tablo 4. 6. Cronbach Alfa Değeri

Cronbach alfa	Hotelling T	F	P
0,986	1919,273	154,42	0

Ölçeğimiz iç güvenilirlik açısından incelendiğinde Cronbach alfa katsayısı 0,986 bulunmuş olup yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görüldü. Soru istatistikleri ortalama ve standart hata açısından birbirine benzer belirtici istatistiklere sahip olduğundan farklı faktörlere eğilimin olmadığı ve dolayısıyla faktör analizine ihtiyacın ortadan kalktığı belirlenmiştir. Ölçekten çıkarıldığında güvenilirlik katsayısını artıran hiçbir madde yoktur. Yani ölçekten çıkarılması gereken soru yoktur. Ölçeğin bilimsel çalışmalara uygun güçlü bir ölçek olduğu ve ölçeği oluşturan soruların homojen ve birbiri ile ilişkili olduğu görüldü (Hotelling $t^2=154,42$; $p < 0.001$).

4.7. Hipotezlerin Analizi

H₁: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, müşteri çıktı performansı yüksektir.

Tablo 4. 7. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Müşteri Çıktı Performansı

MÜŞTERİ ÇIKTI	N	Ortalama	S.S.	Levene		t testi	
				F	P	t	P
ISO VAR	76	85,5	2,268	0,189	0,671	3,8	0,002
ISO YOK	71	80,75	2,712				

$P < 0,05$ Varyanslar türdeş olduğu için ($F=0,189$; $p=0,671$) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. t testi analizine göre ISO 9001 KYS belgesine sahip işletmelerle, belge sahibi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. ISO 9001 KYS belgesine sahip olanların, sahip olmayan firmalara göre müşteri çıktı performansının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

($t=3,8$; $p=0,002$). Yani ISO 9002 KYS belge sahibi kuruluşlarda müşteri çıktı performansı daha yüksektir. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₂: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, personel çıktı performansı yüksektir.

Tablo 4. 8. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Personel Performansı

PERSONEL ÇIKTI	N	Ortalama	S.S.	Levene		t testi	
				F	P	t	P
ISO VAR	76	83,83	1,472	0,202	0,663	5,312	0
ISO YOK	71	78,33	2,066				

$P < 0,05$

Varyanslar türdeş olduğu için ($F=0,202$; $p=0,663$) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. ISO 9001 KYS belgesine sahip işletmelerle, belge sahibi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda personel çıktı performansının ciddi derecede arttığı söylenilebilir. H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

H₃: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, toplumsal çıktı performansı yüksektir.

Tablo 4. 9. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Toplumsal Çıktı Performansı

TOPLUMSAL ÇIKTI	N	Ortalama	S.S.	Levene		t testi	
				F	P	t	P
ISO VAR	76	85,67	1,751	0,87	0,373	2,902	0,016
ISO YOK	71	83	1,414				

P <0,05

Varyanslar türdeş olduğu için (F=0,87; p=0,373) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. ISO 9001 KYS belgesine sahip işletmelerle, belge sahibi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. (t=2,902; p=0,016). Bu belge sahibi kuruluşlarda toplumsal çıktı performansının yükseldiği görülmektedir. H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

H₄: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, finansal performansı yüksektir.

Tablo 4. 10. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Finansal Performansı

FİNANSAL	N	Ortalama	S.S.	Levene		t testi	
				F	P	t	P
ISO VAR	76	78,44	1,944	0,689	0,419	0,22	0,829
ISO YOK	71	78,22	2,333				

P <0,05

Varyanslar türdeş olduğu için (F=0,689; p=0,419) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. ISO 9001 KYS belge sahibi ve belge sahibi olmayan kuruluşlar arasında finansal performans açısından anlamlı bir fark görülmemiştir (t=0,22; p=0,829). Bu belgeye sahip olmanın ya da olmamanın finansal performansa etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. H₄ hipotezi reddedilmiştir.

H₅: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, esneklik performansı yüksektir.

Tablo 4. 11. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Esneklik Performansı

ESNEKLİK	N	Ortalama	S.S.	Levene		t testi	
				F	P	t	P
ISO VAR	76	82	1,414	0,54	0,61	2,236	0,155
ISO YOK	71	798,5	0,707				

P <0,05

Varyanslar türdeş olduğu için (F=0,54; p=0,61) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. Aynı şekilde ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda esneklik performansı açısından dikkate değer herhangi bir fark görünmemektedir (t=2,236; p=0,155). H₅ hipotezi reddedilmiştir.

H₆: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, teslimat hız performansı yüksektir.

Tablo 4. 12. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Teslimat Hızı

TESLİMAT HIZI	N	Ortalama	S.S.	Levene		t testi	
				F	p	t	P
ISO VAR	76	81,33	0,577	0,4	0,561	2	0,116
ISO YOK	71	80	1				

P <0,05

Varyanslar türdeş olduğu için (F=0,4; p=0,561) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. Teslimat hızı performansı açısından işletmeler değerlendirildiğinde ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlar ile belge sahibi olmayan kuruluşlar arasında herhangi bir fark tespit edilememiştir (t=2; p=0,116). Bu belgeye sahip olan işletmeye teslimat hızı açısından bir katkısı yoktur. H₆ hipotezi reddedilmiştir.

H₇: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, yenilik performansı yüksektir.

Tablo 4. 13. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Yenilik Performansı

YENİLİK				Levene		t testi	
	N	Ortalama	S.S.	F	p	t	P
ISO VAR	76	81,5	1,871	3,064	0,111	3,299	0,008
ISO YOK	71	75,33	4,179				

P <0,05

Varyanslar türdeş olduğu için (F=3,064; p=0,111) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. ISO 9001 KYS belgesine sahip işletmelerle, belge sahibi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. (t=3,299; p=0,008). Yani ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda yenilik performansı daha yüksektir. H₇ hipotezi kabul edilmiştir.

H₈: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, maliyet avantajı yüksektir.

Tablo 4. 14. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Maliyet Avantajı

MALİYET AVANTAJ				Levene		t testi	
	N	Ortalama	S.S.	F	P	t	P
ISO VAR	76	75,75	1,5	0,3	0,604	7,519	0,000
ISO YOK	71	68	1,414				

P <0,05

Varyanslar türdeş olduğu için (F=0,3; p=0,604) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. ISO 9001 KYS belgesine sahip işletmelerle, belge sahibi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. (t=7,519; p=0,0001). Yani ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda maliyet avantajı performansı daha yüksektir. H₈ hipotezi kabul edilmiştir.

H₉: ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, ürün/hizmet kalite performansı yüksektir.

Tablo 4. 15. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Ürün-Hizmet Kalitesi

ÜRÜN/HİZMET KALİTESİ				Levene		t testi	
	N	Ortalama	S.S.	F	P	t	P
ISO VAR	76	80,67	2,082	1,22	0,331	2,357	0,078
YOK	71	75	3,606				

P <0,05

Varyanslar türdeş olduğu için (F=1,22; p=0,331) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. ISO 9001 KYS belgesine sahip işletmelerle, belge sahibi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. (t=2,357; p=0,078). Ürün ve hizmet kalitesi yönünden bu belgeye sahip işletmelerin performansı yüksek olmadığı görülmektedir. H₉ hipotezi reddedilmiştir.

H₁₀: ISO 9001 KYS belgesi olan kuruluşlarda performans yüksektir.

Tablo 4. 16. ISO 9001 KYS Belge Sahibi Kuruluşlarda Kuruluş Performansı

GENEL				Levene		t testi	
	N	Ortalama	S.S.	F	P	t	P
ISO VAR	76	478,41	6,105	0,058	0,81	3,721	0,001
ISO YOK	71	445,1	6,564				

P <0,05

Varyanslar türdeş olduğu için (F=0,058; p=0,81) t testi sonuçlarından equal varyans t testi sonuçları kullanılmıştır. ISO 9001 KYS belgesi olan ölçek toplam puan ortalamaları arasında 33,309 puanlık fark istatistiksel açıdan çok güçlü bir anlamlılığa sahiptir (t=3,721; p=0,0001). Bu belgeye sahip işletmelerde ciddi anlamda performans yüksekliği görülmektedir. H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRMELER, ÖZET VE SONUÇ

DEĞERLENDİRMELER, ÖZET VE SONUÇ

Değerlendirmeler

ISO 9001 KYS işletmelerin sürdürülebilir başarıyı sağlamaları amacıyla, standartlar oluşturmuştur. Bu doğrultuda standartlar uygulanırsa işletme performansına etkisi olacaktır.

Literatür araştırmalarında ISO 9001 sistemiminin performansa katkısı konusunda bir görüş birliği yoktur. Belgelendirme firmalarının farklı olması, farklı uygulama yöntemleri kullanmaları, bazılarının firma içi bürokrasiyi artırması ve esnekliği azaltması uygulamayı başarısızlaştırmaktadır. Belgelendirmenin uygulama devamlılığının olmaması, sistemin kağıt üzerinde kalması, kısa sürede değişim beklentisi performansa etkisinin anlaşılmasına sebep olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda bu sistemin performansa etkisinin olup olmasının belge almaya konu olan ihtiyaçla doğrudan alakalı olduğu görülmüştür. Reklam, hukuki zorunluluklar dolayısıyla belgelendirme amaçlanıyorsa işletme performansına olumlu bir etki görmek mümkün olmayacaktır. ISO 9001 KYS'nin temel amacının dışına sapsa tabiki performansa etkisine yönelik bir sonuç göstermeyecektir. ISO 9001 KYS maddeleri her ne kadar standart olsa da, örgütlerin amacından, hedeflerinden, kültüründen, ürün ve hizmet yapısından etkilenir, her örgütte farklı farklı sonuçlar vermektedir.

Yapılan araştırmalarda genellikle sadece reklam amaçlı sistem kurmaya yönelik belge alan örgütlerin performansa etkileri görülmemesine rağmen, yine de reklam, marka değeri ve tanınırlık açısından katkısı görülmüştür. Örgüt performansına etkisini tespit etmek için, öncelikle ISO 9001 KYS standardının performans ölçüm modellerine katkısının ne kadar örtüştüğünü incelemek gerekmektedir.

ISO 9001:2015 versiyonu yeni yayınlandığı ve henüz uygulama örnekleri oluşmadığı için, şu anda uygulamada olan ve hali hazırdaki işletmelerin kalite güvence yönetim sistemleri 2008 versiyonu olması sebebiyle ISO 9001:2008 KYS Standardının

ana başlıkları incelenmiştir.

Tablo 5'te ki Performans ölçüm yöntemlerini oluşturan girdi ve çıktı performans değerlendirme kriterleri ile ISO 9001 KYS standardı maddelerinin karşılaştırması yapılmıştır. Bu karşılaştırma aşağıda yapılmış, performans kriterleri ile bu performansı sağladığı düşünülen standardın maddeleri bir tabloya dönüştürülmüştür. (Tablo: 17 Performans Standard İlişkisi Tablosu)

Öncelikle performans çıktılarına etki eden performans girdilerini (liderlik, müşteri odaklılık, stratejik planlama, rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon, personel yönetimi, kaynak yönetimi, paydaş yönetimi, bilgi yönetimi, yenilik yönetimi, süreç yönetimi ve performans yönetimi) ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı maddelerinin kapsayıp kapsamadığı incelenmiştir.

Arkasından performans çıktılarını (müşteri sonuçları, personel sonuçları, toplumsal sonuçlar, finansal sonuçlar, esneklik, teslimat hızı, yenilik, maliyet avantajı, kalite) ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı (ICS 03.120.10 TÜRK STANDARDI TS EN ISO 9001/Mart 2009) maddelerinin kapsayıp kapsamadığı incelenmiş ve Çukurova bölgesinde yapılan araştırma ile test edilmiştir.

Liderlik; ISO 9001: 2008 standardının 5.1 maddesinde yönetimin sorumluluğu kapsamında yönetimin taahhüdü maddesinde; kuruluş üst yönetimi kalite yönetim standardının oluşturulduğu, etkin uygulandığını ve sürekli iyileştirildiğine yönelik taahhütlerde bulunmalıdır.

Üst yönetim, müşteri ve standart şartlarının önemini iletmeli, kalite politikasını oluşturmalı, kalite hedeflerinin oluşturulmasını sağlamalı, sistemin gözden geçirilmesini sağlamalı ve kuruluş kaynaklarını güvence altına almalıdır.

Standardın ilgili 5.3 maddesi ile 5.4 maddeleri kalite politikası ve hedeflerin oluşturulması gerekliliği aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Kuruluşun amacı doğrultusunda, kalite sistem şartlarına uygun ve sürekli gelişmeyi hedefleyen bir taahhüt içeren kalite politikası oluşturulmalı, kuruluşun tüm bölümlerine iletilmesi ve anlaşılması sağlanmalıdır. Kalite politikası doğrultusunda

kalite hedefleri oluşturulmalıdır.

Üst yönetim kalite politikası ile uyumlu ölçülebilir kalite hedefleri oluşturmalıdır.

Üst yönetim; kalite politikası doğrultusunda oluşturduğu kalite hedeflerine ulaşmak üzere yapılacak faaliyetleri, tüm KYS'ni planlaması, sürdürülmesini güvence altına alması gereklidir.

Ayrıca 5.6 nolu maddesi ile kalite faaliyetlerinin nasıl kontrol edileceği ile ilgili yöntemi belirlemiştir.

Bu madde ile Yönetimin Gözden Geçirmesi aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Kuruluşun oluşturduğu yönetim sisteminin uygunluğunun, etkin olup olmadığının, yeterliliğinin, sürekliliğinin üst yönetim tarafından planlanmış düzenli aralıklarla incelenmesi gerekmektedir.

Bu gözden geçirmelerde, işletmenin kalite politikası ve hedefleri, iyileştirme ve geliştirme fırsatları, tüm KYS'ndeki gelişim ve değişiklik ihtiyaçları değerlendirilmelidir. Tüm bu gözden geçirme faaliyetleri kayıt edilmeli ve saklanması sağlanmalıdır.

Yönetimin bu faaliyetini kolaylaştırmalı, değişim ve gelişime fırsat verebilecek şekilde rehber olmalıdır. Özellikle yapılan iç denetim sonuçları, Müşteriden gelen öneri, şikayet, iade gibi geri dönüşler, süreçlerin performans sonuçları, ürünlerin uygunlukları, süreç içinde uygulanan düzeltici ve önleyici faaliyet sonuçları, önceki Yönetimin gözden geçirme faaliyetleri ve diğer sistemi etkileyen değişiklik ve iyileştirmek, geliştirmek için öneriler yönetimin gözden geçirme faaliyetinin temel girdilerini oluşturmalıdır.

Yönetim gözden geçirme faaliyeti ile ilgili KYS'nin ve süreçlerinin etkinliğinin artırılmasına, müşteri beklentileri doğrultusunda ürünün geliştirilmesine ve kaynak ihtiyacına yönelik sonuçlar üretmelidir.

Müşteri Odaklılık; Müşteriyi odak alan faaliyetlerinin yürütülmesi ve güvence

altına alınması ile ilgili ISO 9001:2008 standardında 5.2 nolu madde de belirlenmiştir. Bu madde ile; Kuruluşların üst yönetimi müşteri memnuniyetini temel alan hedef müşterinin şartların belirlenmesini ve sürdürülebilir, artan bir müşteri memnuniyetini sağlamak üzere sistem kurmalı ve bu sistemi güvence altına almalıdır.

Ayrıca müşteri memnuniyet düzeyini ölçmek, geri bildirimlerini izlemek için standardın 8.2.1 nolu maddesinde; İzleme ve Ölçmenin nasıl yapılacağı müşteri memnuniyeti açısından şu şekilde belirlenmiştir. Kuruluş, müşterilerinden ürün şartlarının karşılanıp karşılanmadığını, müşterileriyle gerekli iletişimi kurarak izlemeli ve müşterilerinden sağladığı bilgileri kullanabilmek için çeşitli yöntemler belirlemelidir. Müşterinin işletmemizle ilgili algısının izlenmesi için anketler, sunulan ürün ve hizmetin kalite bilgileri, takdir, şikayet, teslim süresi, iş kayıplarının, kullanıcının tercihine yönelik analizlerin incelenmesi gerekliliği belirtilmiştir.

Stratejik Planlama; Standardın 5.3 maddesinde Kalite Politikası, 5.4 maddesinde ise planlama faaliyetlerinin gerekliliği belirtilmiştir.

Rakip Odaklılık; Standartta direk rakip yönetimi belirlenmemesine rağmen 5.4.1 maddesinde kalite hedeflerinde işletmenin Pazar payı, rakipler karşısındaki durum değerlendirilebilir. Ayrıca yönetimin gözden geçirme toplantılarında işletme politikası, hedeflerin değerlendirmesi, kalite yönetimini etkileyebilecek değişiklikler, müşteri geri beslemelerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir.

Departmanlar Arası Koordinasyon; Standardın 5.5.3 maddesi ile KYS'nin tüm kuruluş içinde yaygınlaşması, etkinliğinin sağlanması için üst yönetim tarafından iletişim prosesleri oluşturulmalı ve güvence altına alınmalıdır. Ayrıca, 4.1 maddesinde KYS'nin oluşturulması ve süreçler arası etkileşimin planlanması açıklanmıştır.

Bu madde de kuruluşun ISO 9001:2008 (standart) şartlar doğrultusunda yazılı halde bir yönetim sisteminin oluşması, tüm çalışmaların bu doğrultuda uygulanması ve sürekliliğini sağlayan ve etkinliğini sürekli iyileştirecek bir yapı oluşturulmasının şartları anlatılmaktadır.

Öncelikle standardın gerektirdiği tüm süreçler belirlenmelidir. Bu süreçlerin

hangi sırayla gerekleŖtiđi ve her sürecin birbiriyle nasıl etkileŖtiđinin belirlenmesi gereklidir. Belirlenen süreçlerin uygulanmasının sağlanması ve etkin sonuçlara ulaŖtıđının güvencesi için kontrol kriter ve yöntemlerinin oluŖturulması gereklidir. Tüm bu süreç yönetimini sağlayan tüm kaynaklar ve bilgi korunmalıdır. Süreçlerin sonuçları ölçülmeli, izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Mevcutta var olan süreçlerin zaman içinde ve geliŖen Ŗartlara uygun olarak güncellenmesini ve sürekli iyileŖtirilmesini sağlayacak faaliyetler belirlenmelidir. KuruluŖ süreçleri, standarda uygun olarak yönetir, i ve dıŖ dağıtımı kontrollü hale getirir.

KuruluŖ ürünün gerekleŖtirilmesini sağlayacak kalite planını oluŖturmalı, kalite planında ürünün oluŖturulmasını sağlayacak tüm süreçleri planlamalı, diğer süreçlerle uyumunu sağlayacak Ŗekilde oluŖturmalıdır.

Standardın 7.1 maddesinde; ürün oluŖturulurken beklenen Ŗartlar ve kalite hedefleri belirlenmeli, gerekli süreçleri oluŖturmalı, doküman ve ürünü oluŖturan kaynakları belirlemelidir.

Ürünün bir kerede doğru üretilmesini sağlayacak, doğrulama, lme, kontrol, test deney faaliyetlerini, kabul kriterlerini belirlemeli, ürünün bu kriterleri sağladığına dair kanıt oluŖturacak kayıtları oluŖturmalıdır.

Bu maddelerde departmanlar arası koordinasyona direk değinilmese de ilgili maddelerde bu planlamanın yapılması gerekliliği yer almaktadır.

Personel Yönetimi; Standardın 6.2 nolu maddesinde insan kaynakları yönetiminin Ŗartları belirlenmiŖtir. Süreçlerde faaliyet gösteren alıŖanlar yetkin olmalı, eğitimi, yeteneği ve tecrübesinin uygunluğunu sağlayacak sistem kurmalı, öncelikle görevleri yerine getirecek personelin yeterliliğine ait kriterler önceden belirlenmeli, süreç içinde gerekli yeterliliğe ulaŖmasını sağlayacak eğitim faaliyetlerini planlamalı, gerekleŖtirmeli, etkinliğini değerlendirmeli, personelin yaptıkları iŖlerin üretilen ve sunulan kaliteye, hedeflere katkısının farkında olmasının sağlanması

Tüm eğitim, ğretim, deneyim kayıtları sağlanmalıdır. 6.4 maddesinde alıŖma ortamı ve gürültü, nem, sıcaklık, aydınlatma gibi koŖullar rn Ŗartlarını sağlayacak

etkinlikte belirlenmesi ve uygulanması gerekliliği yer almaktadır.

5.5.3 maddesinde i iletişimin güvence altına alınması gerekliliğine değinilmiştir. Personelin yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirmeye teşvik eden çalışmalara ait standartta direk bir madde olmamasına karşın 7.3.2 maddesinde tasarım ve geliştirme girdilerine ilişkin yöntem geliştirilebilir.

Kaynak Yönetimi; zellikle Standardın 7.3.2 c maddesinde teknolojik gelişimlerin benzer tasarımların tasarım ve geliştirme girdisi olarak izlenmesi gerekliliği belirlenmiştir.

6.3 maddesinde alt yapının değerlendirilmesi ile ilgili açıklama şoyledir. Sunulan rn veya hizmetin belirlenen şartlara uygunluğunu sağlayacak, çalışma alanlarının, bina ve tesislerin, yazılım donanım teçhizatının, bilgi sistemleri, iletişim ve ulaşım şartları sağlanmalıdır.

Ayrıca 7.6 maddesi de aşağdaki gibidir. Kuruluş, üretilen ürünün belirlenen standartlarda üretilmesini sağlayarak kontrolü yapan cihazların da ölçülerini belirlemelidir. Kuruluş ürünün hangi şartlarda ve nasıl üretildiğinin ve bu şartların birbiriyle uyumlu olup olmadığının kontrolünü sağlamak için prosesler oluşturur. Üretilen ürünün doğruluğunun net olarak ölçülmesi durumu, düzenli aralıklarla veya ürünün ilk kullanımından önce belirli standartlar çerçevesinde izlenebilmeli, bu standartlar ışığında doğrulanmalı ve uygulanmalıdır. Eğer bir standart yok ise ürün gerçekleştirmede genel geçer doğrular baz alınmalıdır ve bu doğrular gerekli olduğua düzenlenmelidir.

rn lm sonucu etkileyebilecek durumlara karşı ürünün taşınması, depolanması ve bakımı esnasında meydana gelecek riskler göz önünde bulundurularak gereken önlemler alınmış olmalıdır. Ek olarak kuruluş, ürünün standartlara uygun olmadığını saptadığında önceden yapılmış lme sonuçlarının doğruluğu belirlemeli ve kaydetmelidir. Kuruluş bu ürünle ilgili gerekli önlemleri almalıdır, lme ve değerlendirme sonuçları saklanmalıdır. Ürünle ilgili belirlenmiş şartlar bilgisayar yazılımı ve donanımıyla sağlandığında, bu yazılım ve donanım istenen sonucu yerine getirebiliyor mu doğrulanır.

7.4.1 maddesi ile tedarikçilerimizin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler açıklanmıştır. Bu maddeye göre; İşletme tedarikçilerini, işletme şartlarına uygun ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirilmeli ve seçmelidir. Seçme, değerlendirme ve yeniden değerlendirme kriterleri oluşturulmalıdır. Değerlendirmenin ve varsa bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir. İşletme, satın alındığı ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygun olmasını güvence altına almalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve kapsamı, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine veya nihai ürüne olan etkisine bağımlı olmalıdır.

Paydaş Yönetimi; Iso 9001 kalite yönetim standardı özellikle 5.4 yönetimin sorumluluğu maddesi ile verimli ve etkili sonuçlar üretmek üzere yönetim sistemi kurulması gerekliliğine değinilmektedir. Özellikle personel verimliliğinin ölçütlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi 6.2.2 Yeterlilik, Eğitim ve farkındalık maddesi ile uygulanabilmektedir. 7.4 Satınalma maddesi ile tedarikçilerin seçilmesi, değerlendirilmesi, izlenmesi faaliyetleri açıklanmıştır.

Standartta Finans kuruluşları, Kamu, Sivil Toplum kuruluşları ve yerel yönetim ile ilişkiler net olarak açıklanmamıştır. Ancak bu yönetim sistemini uygulayan kuruluş özellikle 4.1 KYS'nde belirlenen şartlarda dış kaynaklı prosesler kapsamında bu ilişkilerin izlenmesi ve yönetilmesini sağlayabilir.

Bilgi Yönetimi; Standardın 4.2.4 maddesine göre Kuruluş standartta uygunluğun, sistemin etkin bir şekilde uygulandığının göstergeleri ve kanıtları olarak kayıtlar oluşturmalı ve bu kayıtların güvence altında olmasını sağlamalıdır. Bu sebeple; nelerin kayıt olduğunun belirlenmesi, nasıl saklanacağı, korunacağı, ne kadar sürede saklanacağı ve nasıl imha edileceğinin, tüm kullanıcılar tarafından ayırt edilebilirliğinin ve ulaşılabilirliğinin güvence altına alınmasını sağlayan bir prosedür oluşturulmalıdır.

Bu doküman ve kayıtlarla KYS'nin temelini nasıl oluşturacağı şartları belirlenmiş olur. Bu sebeple kuruluşun süreç ve işletme yapısının iyi tanımlanması ve standart gereği dokümantasyon yapısının sağlam kurulması, uygulama sürecinin sağlıklı yürütülmesini ve KYS'nin etkin yönetilmesini sağlayacaktır.

Ayrıca 8.4 maddesinde verilerin nasıl belirleneceği, izleneceği ve analiz edilmesi gerekliliği açıklanmıştır. Personelin sistem kullanımı ile ilgili eğitim alması gerekliliği 6.2.2 maddesinde görülmektedir.

Yenilik Yönetimi; Mevcut bir politika ve yenilikçi bir organizasyon kültürü yenilikçiliği geliştiren en önemli faktörlerden biridir. Türkiye’de KOBİ’lerde belirlenmiş yenilikçilik politikaları olmadığından yenilik üreten KOBİ sayısı azdır. (Değirmencioglu, 2009: 46-47) Genellikle işletmelerde yenilik koşullar zorunlu hale geldiğinde yapılmaktadır. Bu sebeple ülkemizde üründe, süreçlerde yenilik çok nadiren görülmektedir. İşletmenin yeni ürün oluşturması, mevcut ürünü geliştirmesi standardın 7.3 maddesinde Tasarım ve geliştirme olarak açıklanmıştır. Tasarımın Planlanmasına, girdilerinin, çıktılarının yönetilmesi, gözden geçirme işlemlerine, tasarımın doğrulanması, geçerli kılınması ve değişikliklerin kontrolüne dair şartlar açıklanmıştır.

8.5.1 maddesi sürekli iyileştirmeye yönelik koşulları belirlemektedir. KOBİ’lerde farklı fikir geliştirmek ve bu fikirleri uygulayabilmek için yönetim tarafından kaynak yaratılması önemlidir. Kaynakların düşük olması yenilikçilik çalışmalarını kısıtlamaktadır. (Değirmencioglu, 2009: 52) İşletme performansında önemli etkisi olan yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesi için kaynak ayrılması gerekliliği standardın 6 nolu kaynakların yönetimi maddesinde gerekli kaynakların sağlanması ile ilgili sistem koşulları belirlenmiştir. 6.3 maddesinde ürünün sağlanmasına yönelik alt yapının sağlanması gerekliliği belirlenmiştir.

Süreç Yönetimi; Standardın 0.2 Proses yaklaşımında, KYS’nde proses yaklaşımının benimsenmesini teşvik etmektedir. 4.1 maddesinde süreçlerin belirlenmesi, sıralanması, birbiri ile etkileşimlerinin belirlenmesi ve proseslerin sürekli iyileştirilmesi için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi açıklanmıştır. 5.5.1 maddesinde sorumlulukların ve yetkilerin tanımlanması, atamaların yapılmasına değinilmiştir.

Ayrıca 8.2.3 maddesinde proseslerin izlenmesini, ölçülmesi için uygun metodların belirlenmesi için uygun metodların belirlenmesi öngörülmüştür.

Performans Yönetimi; Standardın 4.1, 5.6.3, 8.2.3, 8.5.2, 8.5.3 maddelerinde süreç sonuçlarının kaydedilmesi, izlenmesi ve sonuçlar doğrultusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler geliştirilmesi gerekliliği belirtilmiştir. 8.4, 8.2.3, 8.2.4 maddesinde veri analizinin yöntemi belirlenmiş, tüm sistemden gelen verilerin ve ürün karakteristiklerinin izlenmesi ve ölçülmesi gerekliliği belirtilmiştir.

Hedeflerin izlenmesi ve kayıt altına alınması 5.4 (5.4.1-5.4.2) Planlama maddesinde açıklanmış hedeflerin izlenmesi, kayıt altına alınması, kalite hedeflerini yerine getirmek için KYS'nin planlanması, planların sistem değişikliklerinde geliştirilip, sistemin güvenliğinin sağlanması açıklanmıştır.

7.2.3 maddesinde müşteri memnuniyetine dair sistem oluşturulması, 6.4 maddesinde personel memnuniyetini sağlayacak çalışma ortamının sağlanmasına ve 6.2.2 maddesinde personel performansının izlenmesi, yeterliliklerinin belirlenmesi, yeterli performansa ulaşmaları için eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi gerekliliği açıklanmıştır. 8.2.1 maddesinde müşteri memnuniyetinin yönetiminin nasıl yapılacağı belirlenmiş, sosyal paydaşların memnuniyetini takibe yönelik açık bir madde yoksa da not bölümünde, müşteri verileri, kullanıcı tercihleri, müşteri algısının izlenmesi gerekliliği açıklanmıştır.

Müşteri Sonuçları; Müşteri beklentilerinin karşılanması işletme performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Standart bu konuda yeterli tanımlamaları ve sistem şartlarını belirlemiştir. 7.2 Müşteri ile ilişkili proseslere ilişkin şartların belirlenmesi, gözden geçirilmesi ve müşteri ile iletişim şartları belirlenmiştir. 8.2.1 maddesinde müşteri memnuniyetine ait sonuçların, müşteri algısının, memnuniyetinin, kullanıcı tercihlerinin, iş kayıplarının, şikayetlerin izlenmesi ve ölçülmesi gerekliliği belirtilmiştir.

Ayrıca Çukurova bölgemizde yaptığımız araştırmada da ISO 9001 KYS belgesine sahip olan firmaların müşteri performanslarının, belgesi olmayan firmalara göre yüksek olduğu görülmüştür.

Personel Sonuçları; Personelin yetenek ve yetkinliğinin ve iş motivasyonunun artması, örgütsel başarı ve yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. (Drucker, 2012: 17)

Standart, 6.2 insan kaynakları maddesinde personelin yeterlilik, eğitim ve farkındalığının tanımlanması, geliştirilmesi, hedeflere yönlendirmesi, farkındalıklarının sağlanmasına yönelik sistem oluşturmayı teşvik etmekte, ayrıca 6.2.2 c maddesinde gerçekleşen faaliyetlerin etkinliğini değerlendirme gerekliliğini belirtmiştir.

Çukurova bölgemizde de ISO 9001 KYS belgesine sahip firmalarda personel performansının, belgesi olmayan firmalara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Toplumsal Sonuçlar; Standartta doğrudan toplumsal sonuçlar ile ilgili bir bölüm yoksa da 0.1 Genel şartlarda Kuruluşun ortamı, ortamsal risklerin, özel amaçların, ürün ve proseslerin yeterliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacını taşıdığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda 4.1 Not 3 te dış kaynaklı proseslerin tanımlanması gerekliliği belirlenmiştir. Ayrıca standart içinde kalite politikası ve hedefler oluşturulması ve bunların müşteriye ve örgütün geleceğe yönelik gelişmesini kapsamı gerekliliği belirtilmiştir. Yaptığımız araştırmada Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren ISO 9001KYS belgesine sahip olan işletmelerin toplumsal sonuçlara etki eden performanslarının yüksek olduğu görülmüştür.

Finansal Sonuçlar; Geçmişten günümüze, performans yöntemleri gelişirken ilk olarak finansal sonuçlar izlenmeye başlanmış ve bu doğrultuda işletme performansı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Finansal sonuçlar anlık olarak görülmektedir.

Günümüzde halen en önemli performans göstergesi olarak finansal sonuçların izlendiği görülmektedir. Standart özellikle 8.4. maddesinde kuruluşun ürettiği verilerin neler olduğunun belirlenmesi, toplama, izleme analiz ve ölçme yöntemlerinin tanımlanması gerekliliğini açıklayarak finansal performansın izlenmesine uygun alt yapı geliştirilmesini sağlamaktadır.

Ancak uygulama örneklerinde KYS kurgulanırken, muhasebe ve finansal alanın sistemin dışında tutulduğu görülmüştür. Nitekim yaptığımız araştırmada bölgemizdeki KOBİ'lerin ISO 9001 belgelerinin finansal sonuçlara etkisinin olmadığı test edilmiştir.

Esneklik; Rekabetin oldukça çetin olduğu bu dönemde işletmelerin dünya değişimine hızla uyum sağlayabilme yeteneği de işletmenin sürekliliği açısından önemli hale gelmiştir. Standardın 6 nolu maddesi kaynak yönetimi ve özellikle 6.3 Alt yapı maddesinde kaynakların sağlanması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için sistem belirlenmesi gerekliliği yer almaktadır. İşletme mevcut şartlara göre süreçlerini hızla yapılandırabilecek bir yapıda olmalıdır. Bu duruma uygun hale gelecek sistem yapısının sağlanması standardın 7.1 maddesinde ürün gerçekleştirmenin planlanması bu yapının geliştirilmesine işaret etmektedir.

Yaptığımız araştırmada bölgemiz ISO 9001 KYS belgesine sahip KOBİ'lerin esneklik sonuçlarının, belge sahibi olmayan firmalara göre olumlu bir etkisinin olmadığı test edilmiştir.

Teslimat Hızı; Teslimat hızı, müşteri tercihi noktasında en önemli parametrelerden biridir. Teslimat hızı ve doğruluğunu sağlayan sistemini kurulması standardın 7.5.1 maddesinde ve 7.5.2 maddesinde üretim ve hizmetin sunumunun kontrolü ve gerekli proseslerin geçerli kılınması hususu açıklanmıştır. Bölgemizde yaptığımız araştırmada ISO 9001 KYS belgesinin teslimat hızı sonuçlarına olumlu bir etkisinin olmadığı test edilmiştir.

Yenilik; Günümüzde gittikçe yoğunlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmenin kendini yenileme gücü çok önemli hale gelmiştir. Standart bu doğrultuda 7.3 tasarım ve geliştirme maddesinde bu yapılanmanın sağlanması için gerekli sistemin kurulmasını açıklamıştır. Bölgemizde yaptığımız araştırmada da ISO 9001 KYS belgesine sahip firmaların yenilik çıktılarının yüksek olduğu görülmüştür.

Maliyet Avantajı; İşletme tüm proseslerinde en az maliyetle en verimli üretimi yapmak üzere faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır. Standardın tüm süreçleri yapılandırmaya yönelik her bölümünde kalite hedeflerine uygun yapılanmadan söz etmektedir. Ayrıca 5.6 Yönetimin gözden geçirmesi maddesinde bu durumun sürekli izlenmesi gerekliliği de belirlenmiştir. Çukurova bölgemizde de ISO 9001 KYS belgesine sahip olan firmaların maliyet avantajlarının belge sahibi olmayan firmalara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kalite; Kalitenin güvence altında olması tüm standardın konusunu oluşturmaktadır. Özellikle somut kalite çıktılarının izlenmesi gerekliliği için oluşturulması gereken sistem 5.6 Yönetimin gözden geçirmesi ve 8.4 Veri analizi maddelerinde belirtilmiştir. Bölgemizde yaptığımız araştırmada ISO 9001 KYS belgesine sahip olan firmaların kalite çıktılarının belge sahibi olmayan firmalardan anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür.

Tüm bu araştırmalar doğrultusunda performans-standart ilişki tablosu (Tablo: 17) oluşturmuştur. Tabloda da görüldüğü kadarıyla standardın maddelerinin performans kriterlerini büyük ölçüde karşılayan bir sistem olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda performans sonuçlarını etkileyen en önemli unsurun ISO 9001 KYS' ni işletmelerin tam anlamıyla uygulayıp uygulamamak olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 17. Performans - Standart İlişkisi Tablosu

PERFORMANS KRİTERLERİ		ISO 9001:2008	ISO 9001:2015	
L	Liderlik	Yönetim Kalite Faaliyetleri için kaynak sağlar.	5.1	5.1
		Vizyon, Misyon ve Kalite Politikası Belirlenmiştir.	5.1	5.2
		Amaç ve Hedefler belirlenmiştir.	5.1	6.2
		Kalite Faaliyetleri belirli aralıklarla gözden geçirilir	5.6	9.3
		Kalite politikasının kuruluş içinde yayılmasını ve anlaşılması sağlanmıştır.	5.1	5.1
		Müşteri şartlarının ve yasal şartların yerine getirilmesi önem taşır.	5.1	5.1
		Organizasyonel yapı roller ve kuruluş içindeki karşılıklı ilişkiler, sorumluluklar ve yetkiler tanımlanmış ve duyurulmuştur.	5.5.1	5.3
		Faaliyetlerde kamu yararı gözetilir.		
M	Müşteri Odaklılık	Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini izlemek üzere bir sistem kurulmuştur.	5.2	5.1.2
		Müşteri memnuniyet düzeyi ölçülmektedir.	8.2.1	9.1.2
		Müşteri geri bildirimleri doğrultusunda ürün ve süreçler revize edilir.	8.2.1	9.1.2
S	Stratejik Planlama	Vizyon, Misyon, Kalite Politikası doğrultusunda strateji ve politikalar belirlenmiş ve prosedürü vardır.	5.4.2	6.3
		Kalite ve Kalite Kontrol Politikaları Belirlenmiştir.	5.3	5.2
		Hedefler paydaş ve kurum ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanır.		
		Hedefler için eylem planı oluşturulmuştur.	5.4.1	6.2
		Hedeflere ne derece ulaşıldığı izlenir.	5.4.1	6.2
		Hedefler izlenmekte ve sonuçları sürekli geliştirilmektedir.	5.4.1	6.2
R	Rakip Odaklılık	Hangi alanda rekabet avantajı varsa o alan değerlendirilir.	5.4.1	6.2
		Üst yönetim rakip stratejilerini izler ve değerlendirir.	5.6.2-5.6.3	9.3.2 / 9.3.3
		Rakiplerin tehdit hamleleri izlenir ve önlem alınır.	5.6.2-5.6.3	9.3.2 / 9.3.3
D	Departmanlar Arası Koordinasyon	Departmanlar arasında güçlü bir iş birliği vardır.	5.5.3	7.4
		Departmanlar birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	4.1	4.4
		Departmanlar arası kaynak ve bilgi saklanmaz	7.1-4.1	8.1 / 4.4
P	Personel Yönetimi	Personel seçimi kurum amaç ve hedeflerine uygun yapılır.	6.2.1	7.2
		Personel işe başlamadan yeterliliği kontrol edilir.	6.2.1	7.2
		Yetki ve Sorumlulukları belirlenmiştir.	5.5.1	5.3
		Personel kurum amaç ve hedeflerinin farkındadır.	6.2.1	7.2
		Personelin amaç ve hedefler doğrultusunda sürekli eğitimi sağlanır.	6.2.1	7.2
		Personel performansını değerlendirildiği bir sistem mevcuttur.	6.2.1	7.2
		Fiziksel ve çevresel çalışma ortamı iyidir.	6.4	7.1.4
		Çalışanların öneri, şikayet ve istekleri değerlendirilir.	5.5.3	7.4
		Çalışanları motive etmek üzere takdir sistemi mevcuttur.	6.2.2 d)	7.2
	Yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden çalışmalar yapılır	7.3.2	8.3.3	

PERFORMANS KRİTERLERİ		ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Kaynak Yönetimi	Teknolojik gelişmeler izlenir	7.3.2 c)	8.3.3
	Makine ve teçhizat verimliliği ve etkinliği izlenir	7.6	8.5.1
	Kurum alanları ve hammadde, malzeme verimli ve etkin kullanılır.	6.3	7.1.3
	Finansal kaynaklar verimli kullanılmaktadır.	6.3	7.1.3
	Hammadde ve malzeme tedarikçilerimizin gelişimine katkı sağlanmaktadır.	7.4.1	8.4.1
Paydaş Yönetimi	Sahip ve hissedarlar verimli çalışmaktadır.	5.1-5.3-5.4-5.5-5.6	5.1/5.2/6/5.3/9.3
	Üst ve orta düzey yöneticilerle verimli çalışılmaktadır.	5.5	5.3
	Personel ile verimli çalışılmaktadır.	6.2	7.1.2
	Tedarikçiler ile verimli ve uzun süreli çalışılmaktadır.	7.4	8.4
	Kurum politikaları doğrultusunda tedarikçiler seçilmekte ve değerlendirilmektedir.	7.4	8.4
	Finans kuruluşları ile verimli ilişkiler geliştirilmiştir.	7.4	8.4
	Kamu kurumları ile verimli ilişkiler geliştirilmiştir.	7.4-4.1(not.2-not.3)	8.4 / 4.4
	Yerel yönetimler ile verimli çalışılmaktadır.	4.1(not.3)	4.4
	Sivil Toplum kuruluşları ile verimli ilişkiler geliştirilmiştir.	4.1 (not.3)	4.4
Bilgi Yönetimi	Günlük faaliyetler için kayıt sistemi mevcuttur.	4.2.4	7.5.3
	Çalışanların kayıt sistemine ulaşabileceği sistem kurulmuştur.	4.2.4	7.5.3
	Veri kaydı ve analizi için uygun donanım ve yazılım mevcuttur.	8,4	9.1.3
	Personel bu sistemi kullanmak ve ulaşmak üzere eğitim almıştır.	6.2.2 (b)	7.2
	İstatistiksel veri analizi yöntemleri mevcuttur.	8,4	9.1.3
	Tüm kayıtlar güvenilir bir şekilde saklanmaktadır.	4.2.4	7.5.3
Yenilik Yönetimi	Yeni buluş, yöntem, tasarım geliştirecek yöntem mevcuttur.	7,3	8.3
	Süreçleri sürekli iyileştirecek bir yöntem mevcuttur.	8.5.1	10.3
	Ürün ve hizmet geliştirme için finansal kaynak ayrılır.	6,3	7.1.3
Süreç Yönetimi	Temel ve tali süreçler belirlenmiştir.	4,1	4.4
	Tüm süreçlerin sorumlusu belirlenmiştir.	5.5.1	5.3
	Süreç etkileşimleri belirlenmiştir.	4,1	4.4
	süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için çalışılır	4.1-8.2.3	4.4 / 9.1.3
Performans Yönetimi	Süreçlerin sonuçları düzenli olarak izlenir ve değerlendirilir	4.1-5.6.3-8.2.3	4.4/9.3.3/9.1.3
	Tüm çıktılar teknik spesifikasyonlara ve standartlara uygunluğu değerlendirilir.	8,4	9.1.3
	Çıktılar somut bir şekilde tanımlanır. Periyodik olarak izlenir.	8.4-8.2.3-8.2.4	9.1.3/9.1.3/8.5.4
	Sonuçlar ile ilgili düzeltici ve önleyici tedbirler alınır.	8.5.2-8.5.3	10.2 / 6.1
	Hedefler izlenir ve kayıt altına alınır.	5.4.1-5.4.2	6.2 / 6.3
	Müşteri memnuniyet düzeyleri izlenir ve kayıt altına alınır.	7.2.3	8.2.1
	Personel memnuniyet düzeyleri izlenir ve kayıt altına alınır.	6,4	7.1.4
	Pazar payı izlenir ve kayıt altına alınır.	5.4.1	6.2
	Sosyal paydaşların memnuniyet düzeyi izlenir ve kayıt altına alınır.	8.2.1	9.1.2
	Personel performansları izlenir ve kayıt altına alınır.	6.2.2	7.2
	Kurumsal Performans takip yöntemi mevcuttur.	8.2.3	9.1.3

PERFORMANS KRİTERLERİ		ISO 9001:2008	ISO 9001:2015	
ÇIKTILAR	Müşteri Sonuçları	Sadık müşteri derecemiz yüksektir.	7.2.3 c)-8.2.1	8.2.1 /9.1.2
		Müşteri güveni yüksektir.	7.2.3 c)-8.2.1	8.2.1 /9.1.2
		Müşterilerin şikayet oranı giderek azalmaktadır.	7.2.3 c)-8.2.1	8.2.1 /9.1.2
		Müşteriler ürünlerimizden memnundur.	7.2.3 c)-8.2.1	8.2.1 /9.1.2
		Müşteri sorunlarına hızlı çözüm bulunmaktadır.	7.2.3 c)-8.2.1	8.2.1 /9.1.2
		Kazanılan müşteri sayısı artmaktadır.	7.2.3 c)-8.2.1	8.2.1 /9.1.2
		Kaybedilen müşteri sayısı azalmaktadır.	7.2.3 c)-8.2.1	8.2.1 /9.1.2
		Müşteriler bizi önermektedir.	7.2.3 c)-8.2.1	8.2.1 /9.1.2
	Personel Sonuçları	Personeller yaptıkları işten memnundur.	6.2.2 c)	7.2
		Personel Kurumdan ve yaptıkları işten gurur duyar.	6.2.2 c)	7.2
		Kuruma bağlılık duygusu yüksektir.	6.2.2 c)	7.2
		Kendini kurumun bir parçası olarak görür.	6.2.2 c)	7.2
		Kariyerine bu kurumda devam etmek ister.	6.2.2 c)	7.2
		Bu kurumdan emekli olmak ister.	6.2.2 c)	7.2
	Toplumsal Sonuçlar	Kurumumuz çevre ve doğal kaynakları korur.	4.1. not.3	4.4
		Kurum şeffaf ve adil olarak bilinir.	4.1. not.3	4.4
		Topluma olumlu katkısı vardır.	4.1. not.3	4.4
		Kurum hakkında olumsuz bir söylenti duyulmamıştır.	4.1. not.3	4.4
	Bölgeye katma değeri yüksektir.	4.1. not.3	4.4	
	Bölge istihdamına katkısı yüksektir.	4.1. not.3	4.4	
Finansal Sonuçlar	Karlılık oranı iyi durumdadır.	8.4	9.1.3	
	Ciro payı yüksektir.	8.4	9.1.3	
	Pazar payı yüksektir.	8.4	9.1.3	
	Alacak devir hızı yüksektir.	8.4	9.1.3	
	Stok devir hızı yüksektir.	8.4	9.1.3	
	Ciro giderek artmaktadır.	8.4	9.1.3	
	Fire Oranı düşüktür.	8.4	9.1.3	
	Kapasite kullanım oranı yüksektir.	8.4	9.1.3	
	Müşteri iade oranı düşüktür.	8.4	9.1.3	

PERFORMANS KRİTERLERİ		ISO 9001:2008	ISO 9001:2015	
ÇIKTILAR	Esneklik	Kurum kaynaklarını Ürün ve hizmetlerdeki değişime göre hızla adapte edebilir.	6.3	7.1.3
		İş önceliklerine göre süreçleri hızla yeniden yapılandırabilir.	7.1 a)-b)-7.2 b)-c)-d)	8.1- 8.2
	Teslimat Hızı	Vaad edilen teslim süresi zamanında yerine getirilir.	7.5.1 f)-7.5.2	8.5.1
		Siparişin alınması ile teslim arasındaki süre kısalmıştır.	7.5.1 f)-7.5.2	8.5.1
		Teslimat şartları kolaylaştırılmıştır.	7.5.1 f)-7.5.2	8.5.1
	Yenilik	Yeni ürün oluşturma konusunda başarı yüksektir.	7.3	8.3
		Ürün çeşitlendirme oranı artmıştır.	7.3	8.3
		Yeni ürünlerin kalitesi yüksektir.	7.3	8.3
		Piyasaya rakiplerden önce farklı ürün sürülmektedir.	7.3	8.3
		İş süreç ve yöntemlerinde yenilikler yapılmaktadır.	7.3	8.3
		Yeniliklerde çevresel değişkenler, Pazar, toplumsal yapı dikkate alınır.	7.3	8.3
	Maliyet Avantajı	Girdi maliyetleri azaltılmıştır.	5.6.2-5.6.3	9.3.2 / 9.3.3
		Üretim süreçlerindeki maliyetler azaltılmıştır.	5.6.2-5.6.3	9.3.2 / 9.3.3
		Çıktı maliyetleri, lojistik süreçlerdeki maliyetler azaltılmıştır.	5.6.2-5.6.3	9.3.2 / 9.3.3
		Tüm süreçlerdeki işlem maliyeti azaltılmıştır.	5.6.2-5.6.3	9.3.2 / 9.3.3
	Kalite	Hata, israf, fire ve yeniden işleme maliyetleri düşüktür.	5.6.2-5.6.3-8.4	9.3.2 / 9.3.3 / 9.1.3
Kusurlu nihai ve ara ürün sayısı düşüktür.		5.6.2-5.6.3-8.4	9.3.2 / 9.3.3 / 9.1.3	
Müşteri iadeleri düşüktür.		5.6.2-5.6.3-8.4	9.3.2 / 9.3.3 / 9.1.3	

Özet

Bu çalışma ile ISO 9001 KYS standart maddelerinin işletme performansını etkileyip etkilemediği, özellikle Çukurova bölgesinde bu belgeye sahip firmaların bu yönetim sistemini kurduktan sonra işletme başarı göstergelerindeki değişim olup olmadığının, belge alan firmalarla, belgesi olmayan firmalar arasındaki başarı farklılıklarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda ISO 9001 KYS'nin işletme performansına etkisini uygulama alanında da test edebilmek için Çukurova Bölgesinde (Mersin, Adana) KOBİ'lerden örnekleme yöntemiyle seçilen 87 firmanın yöneticileri ile anket yapılmıştır. Ankete ISO 9001 KYS belgesine sahip 44 işletmeden 76, belgesi olmayan 43 işletmeden 71 kişi ile likert yöntemi katılmış ve tespit ettiğimiz hipotezler doğrultusunda ulaştığımız sonuçlar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 5. 18. Hipotez Araştırma Sonuçları

HİPOTEZLER		ISO KYS VAR (n=76)	ISO KYS YOK (n=71)	t	P
H ₁ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, müşteri çıktı performansı yüksektir.	Kabul	85,05	80,75	3,8	0,002
H ₂ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, personel çıktı performansı yüksektir.	Kabul	83,83	78,33	5,312	0
H ₃ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, toplumsal çıktı performansı yüksektir.	Kabul	85,67	83	2,902	0,016
H ₄ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, finansal performansı yüksektir.	Red	78,44	78,22	0,22	0,829
H ₅ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, esneklik performansı yüksektir.	Red	82	798,5	2,236	0,155
H ₆ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, teslimat hız performansı yüksektir.	Red	81,33	80	2	0,116
H ₇ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, yenilik performansı yüksektir.	Kabul	81,5	75,33	3,299	0,008
H ₈ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, maliyet avantajı yüksektir.	Kabul	75,75	68	7,519	0
H ₉ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda, ürün/hizmet kalite performansı yüksektir.	Red	80,67	75	2,357	0,078
H ₁₀ : ISO 9001 KYS belge sahibi kuruluşlarda performans yüksektir.	Kabul	478,41	445,1	3,721	0,001

Yapılan analizler sonucu, genel olarak ISO 9001 KYS belgesi olan kuruluşlarda ciddi anlamda bir performans artışının olduğu görülmüştür.

Müşteri çıktı performansının, personel çıktı, toplumsal çıktı, yenilik, maliyet avantajı performansının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak finansal performans, esneklik performansı, teslimat hız ve ürün hizmet kalite performansı açısından önemli bir fark görülmemiştir.

Yapılan araştırmada, KYS'leri daha çok müşteri, personel katkısı, yenilik kapasitesi artırmak üzerine yoğunlaşmış, finans, esneklik, hız ve ürün, hizmet kalitesini gibi önemli performans göstergelerinden uzak kaldığı gözlenmiştir.

Sonuç

ISO 9001 KYS belgesi olan kuruluşların belgesi olmayan firmalara göre önemli derecede performansının yüksek olduğu olduğu görülmüştür.

Diğer hipotezlerimiz olan; müşteri çıktı performansının, personel çıktı, toplumsal çıktı, yenilik, maliyet avantajı performansının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak finansal performans, esneklik performansı, teslimat hız performansı ve ürün hizmet kalitesi açısından önemli bir fark görülmemiştir.

Hem yaptığımız araştırmalardan hem de bölgemiz anket sonuçları, KYS'leri daha çok müşteri, personel katkısı, yenilik kapasitesi, hizmet kalitesini artırmak üzerine yoğunlaşmış, finans, esneklik, hız gibi önemli performans göstergelerinden uzak kaldığını göstermektedir.

Buradan yola çıkarak ISO 9001 standartlarını uygulayan bir işletmenin büyük ölçüde performansının artacağı ve işletmenin başarısına fayda sağlayacağı varsayımına ulaşılmıştır.

Özellikle, Çukurova bölgesinde gelişmişlik endeksi, inovasyon kapasitesi, rekabet gücü bakımından Türkiye sıralamasında giderek gerilemesi (Çukurova Kalkınma Ajansı Mevcut Durum Analizi, 2011) gibi sebeplerle performansa katkı yapacak sistemlerin uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Özellikle Çukurova KOBİ'leri olmak üzere, dünya rekabetine açılan, markalaşma çabası içinde olan, sonraki kuşaklara devrolabilecek Türk firmalarının başarılı bir yönetim sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

ISO 9001 KYS standardının performans kriterlerini içerdiği, ancak işletmelerin bu belgeyi almak için sebeplerinin ve uygulama niyetlerinin işletme performansını etkilediği düşünülmektedir.

Şöyle ki; İşletme üst düzey yöneticilerinin bir sistem kurma kararı almamış olması veya desteklemiyor olması,

Çalışanların sistemin mantığını ve uygulama şartlarını hazmetmemiş olması,

Sadece ihracat veya ihale şartları gereği zorunluluk hallerinde belgeye sahip

olmayı istemeleri,

KYS'nin daha büyük ölçekli firmalara uygulanabileceği konusundaki yanlış inanç,

Danışman firmaların uygulama içeriğinden daha çok dokümantasyona yönlendirmeleri gibi sebeplerle işletmelerin yeterince sistemi uygulayamadıkları ve bu sebeplerle İşletme performansına etkisinin yeterince yüksek olmadığını görülmüştür.

Yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde çalışmamız daha önce Çukurova bölgesinde yapılmamış olan ISO 9001 KYS ve performans ilişkisi konusunda sınırlı da olsa bir katkı sağlayacaktır. Araştırma sonucunda ISO 9001 KYS uygulayan kuruluşlarda müşteri çıktı performansı, personel çıktı performansı, yenilik performansı ve maliyet avantajı yüksek olduğu, dolayısıyla belgeye sahip firmaların performanslarının yüksek olduğu gösterilerek, performansını yükseltmek isteyen belge sahibi olmayan firmalara yol gösterici olacaktır.

Literatürde performans kriterleriyle ilgili çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bizim araştırmamızda yararlandığımız kriterler ile ISO 9001 KYS sisteminin temel özelliklerini karşılaştırarak aralarındaki temel kesişme noktaları ortaya konmuştur. Bu değerlendirme ile literatüre ve kalite yönetimi alanına önemli bir katkı verilmiştir.

Anket yapılan firmaların farklı sektörlerde yer alması, sadece Çukurova bölgesinde yapılmış olması gibi bazı kısıtlar oluşmasına karşılık sınırlı da olsa konu üzerinde araştırma yapacaklara yol gösterici olacaktır.

Özet olarak araştırmamız sonucunda ISO 9001 KYS amacına uygun tasarlandığı ve uygulandığı takdirde işletme performansının yükselmesine ve katma değeri yüksek başarılı firma sayısının artmasını sağlayacaktır.

Öneriler;

ISO 9001 KYS çeşitli açılardan firmaların değişmesine ve gelişmesine katkı veren bir yaklaşımdır. Bu katkılar işletmenin kurumsallaşmasına önemli yol gösterici niteliktedir. Bunlardan bazıları kısaca şu başlıklar altında toplanabilir; **Kuruluş yapısı, yönetim biçimi ve uygulaması, mevcut insan kaynakları, teknolojik yapı, paydaşlar ve örgüt kültürü** ile ilgili önerilerdir.

Kuruluş yapısı; Yapılan araştırmalar işletme performansının yükselmesinde kuruluş yapılanmasının önemini ortaya koymuştur. Organizasyon yapısı ve buna bağlı görev tanımları net bir şekilde yapılması kurumsallaşma açısından zorunlu görölmektedir. Bu nedenle ISO 9001 KYK uygulamasındaki şirket yapısına ilişkin belge ve bilgi sistemi teknolojinin sağladığı imkanlara uygun hale getirilmeli ve sistem hantal bir yapıdan aktif bir yapıya dönüştürölmelidir. Zira kurumsal yapısı güçlü olan firmaların müşteri memnuniyeti ve sadık müşteri kitlesi oluşturmaya yönelik bir yaklaşım sergiledikleri ve bu firmaların performansının yüksek olduğu araştırma sonuçlarımızda görölmektedir.

Ayrıca araştırmamızda düşük performans sergileyen firmaların finansal performansını yükseltmek için, muhasebe kayıt sistemlerinin ISO 9001 Standartlarına uygun bir yapıya dönüştürölmeli gereği ortaya çıkmıştır. Bu durum finansal performansın izlenebilmesine ve düzeltici, önleyici tedbirler alınmasına imkan verecektir.

Yönetim biçimi ve uygulaması; Başarılı şirketler hedef müşteri gurubunun ihtiyaçlarını, toplumsal eğilimleri ve çevrede oluşan beklentileri analiz ederek yapılan stratejik planlar doğrultusunda işletmeyi yönetmektedir. Benzer sonuç alabilmek için KOBİ'lerde işletme sahiplerinin ve aile şirketi üyelerinin bu doğrultuda şirketi yönetmesi gerekmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerde üst yönetimin ve her düzeyde çalışanın kalite kavramı ve KYS konusunda bilinçlenmesi kaçınılmazdır. KYS belge alma kararı verilmeden önce uygulama kararı net bir biçimde herkes tarafından anlaşılmalı ve üzerinde mutabık kalınmalıdır. Özellikle şirket yöneticilerinin bu konudaki tavırlarının olumlu olarak ve destekleyici bir tutum almalarına yönelik çeşitli eğitim ve bilgilendirme ortamlarının yaratılması, bunun için de profesyonel yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının önemli olduğu net bir biçimde ortaya çıkmıştır.

İnsan Kaynakları; Çalışanların motivasyonu ve işletme amaçlarına bağlılığı kuruluşun performansını yükseltmektedir. KYS belge sahibi firmaların personel performans sonuçlarının yüksek olduğu yaptığımız araştırmada da görölmüştür. Bu doğrultuda kuruluşta kalite bilincinin oluşturulması, sistemin her bir birey tarafından sahiplenilmesinin sağlanması gerekmektedir. Tüm çalışanlar için yetkinlikleri, yaratıcılıkları ve gelişimi teşvik edilmeli, somut performans ölçütleri oluşturulmalı,

ISO 9001 KYS eğitimleri yaygınlaştırılmalı ve uygulama yönünde tüm çalışanlar motive edilmelidir.

Teknolojik Yapı; Yaptığımız incelemelerde KYS'nin uygulanmasındaki en önemli faktörlerden biri evrak yoğunluğu olması ve sistemi hantallaştırdığı yönünde olumsuzlukların görülmesidir. Bu sebeple teknoloji tabanlı sistemlerin uygulanması hem sistemin hızlandırılması açısından, hem de doğru ve sağlıklı veriye ulaşmak bakımından yararlı olacaktır.

Paydaşlar; Bölgemizde yeterli derecede Kalite bilincini yaygınlaştıran, ISO 9001 KYS'ni uygulamaya yönelten organizasyonlar yoktur. Bu sebeple, Üniversitelerin bu konuda şirketlere eğitim ve yeniden yapılanması konusunda destek vermesi, Şirketlerle ilgili kurum, kuruluş ve odaların kurumsallaşmayı teklif etmek amacıyla çeşitli destek ve faaliyet organize etmeleri, maliye, belediye ve genel idare kurumlarının kurumsallaşmayı teşvik edecek şekilde yön gösterici ve geliştirme yönünde uygulamalara geçmeleri kuruluşları performanslarını artırmaya yönelik sistem kurmalarına yönlendirecektir.

Örgüt kültürü; Kuruluş içinde ortak bir kalite dili oluşturularak, kalite kavramı ve KYS sisteminin tüm bireyler tarafından sahiplenilmesi ile yeni bir öğrenme kültürü oluşturulmalıdır. Toplumda güven veren, adil, şeffaf, doğal kaynakları koruyan bir kuruluş olarak bilinmek için sivil toplum kuruluşları ile etkin ilişkiler kurmalı, çalışanlarını bu konuda eğitmeli, çevreci teknolojileri, süreçleri tercih etmelidir. Bunların sistemli bir biçimde KOBİ'lere uyarlanmasında uluslararası standartta yol gösterici olan ISO 9001 KYS prensipleri ve yöntemlerinin büyük katkı sağlayacağı araştırmamızda ortaya çıkmıştır. Tüm KOBİ'ler ortak bir tavır alarak kalite ve kurumsallaşma standartlarının danışmanlığı, eğitimi, geliştirilmesi, belgelendirilmesi ve her şeyin ötesinde kalite konusunun bir yaşam biçimine dönüştürülmesine çaba göstermelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, Aziz (2014). 'İzmir İli KOBİ'lerinde KYS ve Tekniklerinin Kullanım Tekniklerinin Analizi' Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Adıgüzel, Orhan ve Aydın, Cumhuriyet (2016). 'ISO 9001 KYS'nin Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli Örneği' Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, S:12 S: 365-383
- Akkaya, Gökhan, Turanoğlu, Betül ve Öztaş, Sinan (2014). '6 Sigma ve Yalın 6 Sigma' Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, C:32 S:503-523
- Akçay, Mehmet (2008). 'Otomotiv Servislerinde TKY Anlayışı Çerçevesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Alan Araştırması' Pamukkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Aksoy, Alpşahin, Ufuk ve Çabuk, Adem. (2006). 'KOBİ'lerdeki TKY Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri' Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E-Dergi Makalesi,
- Alıcı, Şafak (2007). 'Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama' Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana
- Aslan, Emre (2007). 'ISO 9001:2000 KYS'nin KOBİ'lerin Performansları Üzerine Etkileri' Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kayseri
- Aslan, Tolga (2007). 'TKY: Kamu Alanındaki Uygulamalarının Değerlendirilmesi' Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş
- Aydoğan, Enver (2004). 'İleri İmalat Teknolojileri Ve TKY Arasındaki İlişkiler Ve Bir Alan Araştırması' Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4 (8), 24-45
- Aysal, Dökmener, Esmâ (2015). 'Yüksek Öğretim Kurumlarında ISO9001:2008 KYS Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar: Bir Devlet Üniversitesi Örneği' Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, C:6 S:10
- Baynal, Kasım ve Karasakal, Oya (2008). 'İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama' Yöneylem

Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi

- Beşkese, Ahmet ve Külancı Emel (2005). 'ISO 9000:2000, Revizyonunun Getirdiği Yenilikler Ve KOBİ'lere Yansımaları' İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Çakır, Ali (2007). 'Hasta Güvenliği Kültürü Ve KYS Arasındaki İlişkinin Analizi' Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü TKY Anabilim Dalı TKY Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- Çankaya, Pınar Hilal (2007). 'TKY ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama Örneği' Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Erzurum
- Çekirge, Zeynep (2009). 'TS EN ISO 9001: 2000 KYS'nin Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma' Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çoban, Suzan (2004). 'TKY Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı' Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, Ocak-Haziran 2004, ss. 85-98.
- Çömlek, Orhan (2009). 'Özdeğerleme ve Verimlilik Analizi Yoluyla Performans Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi' Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Gebze
- Çukurova Kalkınma Ajansı (2011). Mevcut Durum Analizi, Adana
- Çukurova Kalkınma Ajansı, (2017). RIS Adana ARGE ve Inovasyon Mevcut Durum Analizi, Adana
- Değirmencioğlu, Çağdaş – (2006). 'KOBİ'lerde Organizasyonel – Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi' İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demir, Mehmet Emin (2006). 'İşletmelerde ISO 9001:2000 KYS Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Araştırma' Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Demir, Serdar Taner 2012). 'Kalite Yönetim Uygulamaları ve Kurumsallaşmanın İnovasyona Etkileri' Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Deliveli, Ömür (2010). 'Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik' Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta

- Doğan, Selen ve Demiral, Özge (2008). 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendine Doğru Yolculuk Yöntemi' Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C:17 S:145-166
- Drucker, Peter (2012). Optimist Yayınları Yayın No:278 Drucker Enstitüsü Claremont Yüksek Lisans Üniversitesi, Kaliforniya
- Ererem, Dilek (2001). 'Bir TKY Değerlendirme Modeli:Türkiye Uygulaması' İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Göçer, Esen (2011). ' Konfeksiyonda Kumaş ve Model Çeşitliliğinin Üretimde Kalite ve Verimliliğe Etkisi' Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans tezi, Adana
- Gökçen, Eylem (2006). 'Halkla İlişkilerdeki TKY Çerçevesinde ISO9000:9001 Kalite Güvence Sistemleri Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi', İstanbul
- Güler, Levent (2006). 'ISO 9001:2000 KYSnde Performans Değerlendirme Uygulaması' Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- İlkay, Sıtkı ve Varinli, İnci (2005). 'Iso 9001:2000 KYS: Dünya, Avrupa Ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması' Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.
- Kalkan, Mehmet (2010). 'Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Olanakları' Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Para Banka Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Karacibiöğlü, Serkan Reşit (2007). 'Kobi'lerin Finansman Sorunları Ve Çözüm Öncrileri: Muğla Örneği' Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, Aydın.
- Kayaalp, Dengizler İnci (2007). 'Konfeksiyon İşletmelerinde Kalitenin İyileştirilmesi Amacıyla İstatistiksel Kalite Kontrol Yöntemlerinin Uygulanması Üzerine Bir Araştırma' Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir.
- Kayalıoğlu, Aliye Ayça (2003). 'ISO 90011:2000 KYS ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması' Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

- Kılıç, İlknur (2010). ‘Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Modeli İle EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırmalı Bir Analizi’ Gazi Üniversitesi Eğitim Bilim. Enst.Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Kuğu, Deniz Tayfun ve Kırılı, Mustafa (2013). ‘İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması’ Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C:18 S:301-318.
- Külcü, Özgür (2005). ‘Kamu Üniversitelerinde Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Dökümantasyonu Çerçevesinde Belge Yönetimi’ Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Mayatürk, Akyol Evrim (2011). ‘Türkiye’de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü’ Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Midilli, Özlem (2011). ‘Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi’ Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Naktiyok, Atılhan ve Küçük, Orhan (2003). ‘Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri’ Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:21 S:43-65.
- Okay, Işıl (1999). ‘İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları’ İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ölmez, Seyfi (2006). ‘KOBİ’lerin Uluslararasılaşma Süreçleri Adana İli Üzerine Bir Uygulama’ Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Örücü, Edip ve Kanbur, Aysun (2008). ‘Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanlarının Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma:Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği’ Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi C:15 S:85-97.

- Öztürk, Cahit (2014). 'TKYnin Üretim İşletmelerine Etkisi Bir Alan Çalışması' Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Paşaoğlu, Pakize (2011). 'Hizmet İşletmelerinde TKY' Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.
- Pekel, Nail Hüseyin (2001). 'İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması' Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Serinkan, Celalettin ve Cabar, Hasan (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi Cilt: 5 Sayı: 1.
- Sarısoy, İdris (2006). 'KOBİ'lere Sağlanan Vergi Teşvikleri Ve Türkiye Uygulaması' Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Maliye Teorisi Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- TS EN 9001: 2008. ICS 03.120.10 TÜRK STANDARDI TS EN ISO 9001/Mart 2009.
- TS EN 9001: 2015. ICS 03.120.10 TÜRK STANDARDI TS EN ISO 9001/ Ekim 2015.
- Türk, Zeynep (1999). 'Geleceğin Maliyetlerinin Kontrolünde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef ve Kaizen Maliyetleme' D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, ss:199-214.
- Uygur, Akyay (2009). 'Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması' Doğu Üniversitesi Dergisi 10-S:148-159.
- Yılmaz, Murat (2003). 'KYS'lerinin Evrimi ve TKYnin Banknot Matbası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği' Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Yılmaz, Aydın ve Sarıaltın, Hatice (2011). 'KOBİ'lerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli I.Organize Sanayi Bölgesi Örneği' Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, C:30 S: 155-186.
- Yumak, Cansu Hatice (2014). 'ISO 9001:2008 KYSnin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi Gönüllülük mü? Zorunluluk mu?' Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Yücel, Aksu Kübra (2015). 'Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci' Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Yüreğir Oya ve Nakiboğlu, Gülsün (2007). 'Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış' Ç.Ü Sosyal Bilimler Ens. Dergisi, C:16 S:545-562.

EKLER

Ek- 1 ANKET

Bu anket;

“ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Çukurova Kobi'lerin Performansları Üzerine Etkileri” konulu Yüksek Lisans tezinin araştırma aşamasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Verdiğiniz bilgilerin gizliliği korunacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruların doğru bir şekilde cevaplanması araştırmanın geçerliliği açısından son derece önemlidir.

Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Yaşınız: 31					
Cinsiyetiniz: Erkek					
Göreviniz: İK sorumlusu					
Eğitim Düzeyiniz: Doktora					
Ne kadar zamandır bu kurumda çalışıyorsunuz(Yıl): 9 ay					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Yönetim Kalite Faaliyetleri için kaynak sağlar.	1	2	3	4	5
2-Vizyon, Misyon ve Kalite Politikası Belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
3- Amaç ve Hedefler belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
4- Kalite Faaliyetleri belirli aralıklarla gözden geçirilir	1	2	3	4	5
5- Kalite politikasının kuruluş içinde yayılmasını ve anlaşılması sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
6- Müşteri şartlarının ve yasal şartların yerine getirilmesi önem taşır.	1	2	3	4	5
7- Organizasyonel yapı roller ve kuruluş içindeki karşılıklı ilişkiler, sorumluluklar ve yetkiler tanımlanmış ve duyurulmuştur.	1	2	3	4	5
8- Faaliyetlerde kamu yararı gözetilir.	1	2	3	4	5
9- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini izlemek üzere bir sistem kurulmuştur.	1	2	3	4	5

10- Müşteri memnuniyet düzeyi ölçülmektedir.	1	2	3	4	5
11- Müşteri geri bildirimleri doğrultusunda ürün ve süreçler revize edilir.	1	2	3	4	5
12- Vizyon, Misyon, Kalite Politikası doğrultusunda strateji ve politikalar belirlenmiş ve prosedürü vardır.	1	2	3	4	5
13- Kalite ve Kalite Kontrol Politikaları Belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
14- Hedefler paydaş ve kurum ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanır.	1	2	3	4	5
15- Hedefler için eylem planı oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
16- Hedeflere ne derece ulaşıldığı izlenir.	1	2	3	4	5
17- Hedefler izlenmekte ve sonuçları sürekli geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
18- Hangi alanda rekabet avantajı varsa o alan değerlendirilir.	1	2	3	4	5
19- Üst yönetim rakip stratejilerini izler ve değerlendirir.	1	2	3	4	5
20- Rakiplerin tehdit hamleleri izlenir ve önlem alınır.	1	2	3	4	5
21- Departmanlar arasında güçlü bir iş birliği vardır.	1	2	3	4	5
22- Departmanlar birbirlerinin talep ve ihtiyacına duyarlıdır.	1	2	3	4	5
23- Departmanlar arası kaynak ve bilgi saklanmaz	1	2	3	4	5
24- Personel seçimi kurum amaç ve hedeflerine uygun yapılır.	1	2	3	4	5
25- Personel işe başlamadan yeterliliği kontrol edilir.	1	2	3	4	5
26- Yetki ve Sorumlulukları belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
27- Personel kurum amaç ve hedeflerinin farkındadır.	1	2	3	4	5
28- Personelin amaç ve hedefler doğrultusunda sürekli eğitimi sağlanır.	1	2	3	4	5
29- Personel performansını değerlendirildiği bir sistem mevcuttur.	1	2	3	4	5
30- Fiziksel ve çevresel çalışma ortamı iyidir.	1	2	3	4	5
31- Çalışanların öneri, şikayet ve istekleri değerlendirilir.	1	2	3	4	5
32- Çalışanları motive etmek üzere takdir sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
33- Yaraticılık ve yenilikçiği teşvik eden çalışmalar yapılır.	1	2	3	4	5

34- Teknolojik gelişmeler izlenir	1	2	3	4	5
35- Makine ve teçhizat verimliliği ve etkinliği izlenir	1	2	3	4	5
36- Kurum alanları ve hammadde, malzeme verimli ve etkin kullanılır.	1	2	3	4	5
37- Finansal kaynaklar verimli kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
38- Hammadde ve malzeme tedarikçilerimizin gelişimine katkı sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
39- Sahip ve hissedarlar verimli çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
40- Üst ve orta düzey yöneticilerle verimli çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
41- Personel ile verimli çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
42- Tedarikçiler ile verimli ve uzun süreli çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
43- Kurum politikaları doğrultusunda tedarikçiler seçilmekte ve değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
44- Finans kuruluşları ile verimli ilişkiler geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
45- Kamu kurumları ile verimli ilişkiler geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
46- Yerel yönetimler ile verimli çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
47- Sivil Toplum kuruluşları ile verimli ilişkiler geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
48- Günlük faaliyetler için kayıt sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
49- Çalışanların kayıt sistemine ulaşabileceği sistem kurulmuştur.	1	2	3	4	5
50- Veri kaydı ve analizi için uygun donanım ve yazılım mevcuttur.	1	2	3	4	5
51- Personel bu sistemi kullanmak ve ulaşmak üzere eğitim almıştır.	1	2	3	4	5
52- İstatistiksel veri analizi yöntemleri mevcuttur.	1	2	3	4	5
53- Tüm kayıtlar güvenilir bir şekilde saklanmaktadır.	1	2	3	4	5
54- Yeni buluş, yöntem, tasarım geliştirecek yöntem mevcuttur.	1	2	3	4	5
55- Süreçleri sürekli iyileştirecek bir yöntem mevcuttur.	1	2	3	4	5
56- Ürüh ve hizmet geliştirme için finansal kaynak ayrılır.	1	2	3	4	5
57- Temel ve tali süreçler belirlenmiştir.	1	2	3	4	5

58- Tüm süreçlerin sorumlusu belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
59- Süreç etkileşimleri belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
60- Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için çalışılır	1	2	3	4	5
61- Süreçlerin sonuçları düzenli olarak izlenir ve değerlendirilir	1	2	3	4	5
62- Tüm çıktılar teknik spesifikasyonlara ve standartlara uygunluğu değerlendirilir.	1	2	3	4	5
63- Çıktılar somut bir şekilde tanımlanır. Periyodik olarak izlenir.	1	2	3	4	5
64- Sonuçlar ile ilgili düzeltici ve önleyici tedbirler alınır.	1	2	3	4	5
65- Hedefler izlenir ve kayıt altına alınır.	1	2	3	4	5
66- Müşteri memnuniyet düzeyleri izlenir ve kayıt altına alınır.	1	2	3	4	5
67- Personel memnuniyet düzeyleri izlenir ve kayıt altına alınır.	1	2	3	4	5
68- Pazar payı izlenir ve kayıt altına alınır.	1	2	3	4	5
69- Sosyal paydaşların memnuniyet düzeyi izlenir ve kayıt altına alınır.	1	2	3	4	5
70- Personel performansları izlenir ve kayıt altına alınır.	1	2	3	4	5
71- Kurumsal Performans takip yöntemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
72- Sadık müşteri derecemiz yüksektir.	1	2	3	4	5
73- Müşteri güveni yüksektir.	1	2	3	4	5
74- Müşterilerin şikayet oranı giderek azalmaktadır.	1	2	3	4	5
75- Müşteriler ürünlerimizden memnundur.	1	2	3	4	5
76- Müşteri sorunlarına hızlı çözüm bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
77- Kazanılan müşteri sayısı artmaktadır.	1	2	3	4	5
78- Kaybedilen müşteri sayısı azalmaktadır.	1	2	3	4	5
79- Müşteriler bizi önermektedir.	1	2	3	4	5
80- Personeller yaptıkları işten memnundur.	1	2	3	4	5
81- Personel Kurumdan ve yaptıkları işten gurur duyar.	1	2	3	4	5

82- Kuruma bağıllık duygusu yüksektir.	1	2	3	4	5
83- Kendini kurumun bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5
84- Kariyerine bu kurumda devam etmek ister.	1	2	3	4	5
85- Bu kurumdan emekli olmak ister.	1	2	3	4	5
86- Kurumumuz çevre ve doğal kaynakları korur.	1	2	3	4	5
87- Kurum şeffaf ve adil olarak bilinir.	1	2	3	4	5
88- Topluma olumlu katkısı vardır.	1	2	3	4	5
89- Kurum hakkında olumsuz bir söylenti duyulmamıştır.	1	2	3	4	5
90- Bölgeye katma değeri yüksektir.	1	2	3	4	5
91- Bölge istihdamına katkısı yüksektir.	1	2	3	4	5
92- Karlılık oranı iyi durumdadır.	1	2	3	4	5
93- Ciro payı yüksektir.	1	2	3	4	5
94- Pazar payı yüksektir.	1	2	3	4	5
95- Alacak devir hızı yüksektir.	1	2	3	4	5
96- Stok devir hızı yüksektir.	1	2	3	4	5
97- Ciro giderek artmaktadır.	1	2	3	4	5
98- Fire Oranı düşüktür.	1	2	3	4	5
99- Kapasite kullanım oranı yüksektir.	1	2	3	4	5
100- Müşteri iade oranı düşüktür.	1	2	3	4	5
101- Kurum kaynaklarını Ürün ve hizmetlerdeki değişime göre hızla adapte edebilir.	1	2	3	4	5
102- İş önceliklerine göre süreçleri hızla yeniden yapılandırabilir.	1	2	3	4	5
103- Vaad edilen teslim süresi zamanında yerine getirilir.	1	2	3	4	5
104- Siparişin alınması ile teslim arasındaki süre kısalmıştır.	1	2	3	4	5
105- Teslimat şartları kolaylaştırılmıştır.	1	2	3	4	5

106- Yeni ürün oluşturma konusunda başarı yüksektir.	1	2	3	4	5
107- Ürün çeşitlendirme oranı artmıştır.	1	2	3	4	5
108- Yeni ürünlerin kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
109- Piyasaya rakiplerden önce farklı ürün sürülmektedir.	1	2	3	4	5
110- İş süreç ve yöntemlerinde yenilikler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
111- Yeniliklerde çevresel değişkenler, Pazar, toplumsal yapı dikkate alınır.	1	2	3	4	5
112- Girdi maliyetleri azaltılmıştır.	1	2	3	4	5
113- Üretim süreçlerindeki maliyetler azaltılmıştır.	1	2	3	4	5
114- Çıktı maliyetleri, lojistik süreçlerdeki maliyetler azaltılmıştır.	1	2	3	4	5
115- Tüm süreçlerdeki işlem maliyeti azaltılmıştır.	1	2	3	4	5
116- Hata, israf, fire ve yeniden işleme maliyetleri düşüktür.	1	2	3	4	5
117- Kusurlu nihai ve ara ürün sayısı düşüktür.	1	2	3	4	5
118- Müşteri iadeleri düşüktür.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : İĞDE Hatice
Uyruğu : TC
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 24.11.1973
Doğum Yeri : Bakırköy
Medeni hali : Evli
Adresi : Güvnevler Mah. Gelişenkent Sit. B Blk. K:7/14
Yenişehir/MERSİN
Telefon : 0 533 607 87 44
E-Posta : haticeigde@hotmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2018
Lisans	Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	2003
Lise	Isparta Ticaret Merslek Lisesi	1990

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2009-devam ediyor.	Mali Müşavirlik Bürosu	Sahibi

Serbest Muhasebeci Mali Müşavir,
Kamu Gözetimi Kurumu Bağımsız Denetçi,
Mesleki Yeterlilik Kurumu KOBİ Danışmanı,
Tübitak KOBİ Mentör
Kosgeb Girişimcilik Eğitmeni,
Ticari ve Mali Davalarda bilirkişi ünvanlarına sahiptir.
Akdeniz Girişimcileri Proje Derneği (AGİP) Saymanlığı,
Akdeniz Yönetim Danışmanları Derneği (AYDD) Saymanlığı,
Mersin Markalaşma, Yatırım ve Dış Ticaret Derneği (Meryad) Saymanlığı
Mersin Mali Müşavirler Odası Temel Eğitim ve Staj Merkezi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığını görevlerini yürütmektedir.

Yabancı Dil

İngilizce

Projeler

Çukurova Kalkınma Ajansına proje yazımı, destek alımı ve projelerin hayata geçirilmesi ve sonuçlandırılması,

Kosgeb KOBİ proje destek programı kapsamında süreç otomasyonu ve verimlilik geliştirme projeleri,

Verimlilik odaklı süreç yönetimi projesi yazımı, uygulanması ve sonuçlandırılması,

Yatırım Teşvik Projeleri yazımı uygulanması, kapatılması,

Arazi tahsisi projeleri,

İşbirliği Güçbirliği Projeleri,

Firma içi gelişim projelerinin yazımı ve fizibilite çalışmaları,

Kosgeb Danışmanlık projeleri,

Girişimcilik Destek Projeleri,

Uygulanmış ve uygulanmaya devam edilmektedir



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER... ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 18.05.2018

Tez Başlığı:

ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİNİN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 77 sayfalık kısmına ilişkin, 18.05.2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4'dir.

Uygulanan filtrelemeler: (Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar hariç

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar dahil

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı

HATİCE İÇNE

İmzası

Tarih: 18.05.2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

İmzası

Tarih: 18.05.2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)

ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Yazar Hatice İğde

Gönderim Tarihi: 18-May-2018 01:16PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 965522629

Dosya adı: Hatice_de_Tez_son_18.05.2018.doc (5.71M)

Kelime sayısı: 17550

Karakter sayısı: 139083

ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇUKUROVA KOBİ'LERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

ORIJINALLIK RAPORU

%4

BENZERLİK ENDEKSI

%3

İNTERNET
KAYNAKLARI

%1

YAYINLAR

%4

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

alonot.com
İnternet Kaynağı

%2

2

YÜREĞİR, Oya H. and NAKİBOPLU, Gülsün.
"Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri:
Genel Bir Bakış", Çukurova Üniversitesi, 2007.
Yayın

%1

3

docplayer.biz.tr
İnternet Kaynağı

%1

4

www.integralkalite.com
İnternet Kaynağı

%1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde