

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KALİTE UYGULAMALARI İLE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ
VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Ayça EMİRALIOĞLU
1350Y71202**

İstanbul, 2016

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KALİTE UYGULAMALARI İLE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Ayça EMİRALİOĞLU
1350Y71202**




Danışman: Doç. Dr. A. Tuğba KARABULUT

İstanbul, 2016

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Ayça Emirelioğlu nin “Kalite Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Tuğba Korkut	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Beliz Ülgen	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Cen Ceylan Arslanlar	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

TEŞEKKÜR

Tez konumun belirlenmesinden tezin teslim edilmesine kadar geçen süre boyunca bana yol gösteren, tecrübe ve bilgisiyle tezimin olgunlaŐmasına katkı sağlayan tez danıŐmanım Doç. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT'a, verilerin analizi kısmında yardımlarını esirgemeyen arkadaŐım Eren Hüseyin KURU'ya, araştırmada yararlandığım kaynakların yazarlarına ve anket çalışmasını cevaplandıran işletme yöneticilerine teŐekkürü borç bilirim.

Tüm eğitim hayatım boyunca olduğu gibi, Yüksek Lisans Tezimi hazırlama sürecinde de her zaman yanımda olan annem Mine İfaket EMİRALİOğLU'na ve babam Ali EMİRALİOğLU'na emekleri, sevgi ve inançları için Őükranlarımı sunarım.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kalite uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Küreselleşen dünyada kısa aralıklarla büyük teknolojik gelişmeler yaşanırken, firmalar birbirleriyle kıyasıya rekabet etmektedirler. Kalite ise firmaların bu yarışa devam edebilmesi için önemli bir rekabet avantajıdır.

Bu araştırma kapsamında, İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan Türkiye'nin 2014 yılının ilk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında olan firmalar üzerinde anket çalışması yapılması kararlaştırılmıştır. Anket formları işletmelerin genel müdürlüklerine yönlendirilmiş olup, geçerli e-mail adresi olan 865 sanayi kuruluşundan, 155 adet cevap alınmış ve geçerli 108 tanesi analize tabi tutulmuştur. Çalışmada 'Kalite Uygulamaları Ölçeği' (KUÖ) ve 'Performans Ölçeği' (PÖ) olmak üzere iki ölçek kullanılmış olup, bunlar Aslan' ın 2007' de yaptığı "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobi' lerin Performansları Üzerine Etkileri" isimli çalışmadan alınmıştır. Elde edilen verilerin analizinde şu istatistiksel yöntemler kullanılmıştır; Frekans Dağılımı Analizi, Faktör Analizi, Güvenilirlik Analizi ve Korelasyon Analizi.

Araştırmanın tüm hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Kalite uygulamaları ile firma performansı arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırmanın bundan sonra alanında yapılacak olan bilimsel çalışmalarda kaynak olarak kullanılacağı beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: ISO 9001, kalite uygulamaları, firma performansı.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relation between the quality practices and the firm performance. In the global World, firms compete fiercely with each other while major technological developments happen frequently. Therefore the quality is a major competitive advantage to help firms to survive in this race.

This study was conducted on the first largest 1000 industrial enterprises of Turkey. The questionnaires were forwarded to head quarters of 865 of these enterprises which had valid e-mail addresses. 155 questionnaires were gathered and 108 valid questionnaires were used in this study. On this Study the “ Quality Practices Scale” and “ Performance Scale”, were used in this study. They were taken from the following study of Aslan (2007): “Effects’ of ISO 9001: 2000 Quality Management System on the Performance of SMEs.” In the analysing of the obtained data, these statistical methods below have been used; Frequency Analysis, Reliability Analysis, FactorAnalysis, Correlation Analysis were conducted in this study.

All hypotheses of this research were accepted. It is revealed that there is a relation between the quality practices and the firm performance. It is believed that the findings of this study that will be used in studies which will be conducted in this field in the future.

Key Words; ISO 9001, quality practices, firm performance.

İÇİNDEKİLER

Özet.....	iv
Abstract.....	v
Tablolar Listesi.....	x
Şekiller Listesi.....	xii
Kısaltmalar Listesi.....	xiii

GİRİŞ.....	1
------------	---

I. BÖLÜM

1. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ.....	4
1.1. Kalite.....	4
1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3. Kalite Yönetim İlkeleri.....	7
1.3.1. Üst Yönetimin Liderliği.....	9
1.3.2. Müşteri Odaklılık(Tüketiciye Yönelme).....	10
1.3.3. Kalite Sistemi Prosesler.....	11
1.3.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	13
1.3.5. Tedarikçiler Arası İlişkiler.....	14
1.3.6. Süreç Kontrol ve Geliştirme.....	15
1.4. ISO 9000 Standartları.....	16
1.4.1. ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi ve Revizyonlar.....	19
1.4.2. ISO 9001 Kalite Belgesi ve Yararları.....	20
1.4.3. ISO 9001:2000 Revizyonunun Getirdiği Yenilikler.....	22
1.4.3.1. Proses Yaklaşımı.....	23
1.4.3.2. Basitleştirilmiş Dokümantasyon Şartları.....	23
1.4.3.3. Üst Yönetimin Liderliği.....	24
1.4.3.4. Müşteri Odaklılık.....	24
1.4.3.5. Sürekli İyileştirme.....	24

1.4.3.6. Uygulama.....	25
1.4.4. ISO 9001:2000 Revizyonunun Faydaları.....	25
1.5. ISO 9001:2000 Kalite Belgesi-Şartlar.....	26
1.5.1. Kalite Yönetim Sistemi.....	26
1.5.1.1. Genel Şartlar.....	27
1.5.1.2. Dokümantasyon Şartları.....	28
1.5.2. Yönetimin Sorumluluğu.....	28
1.5.2.1. Yönetimin Taahhüdü.....	28
1.5.2.2. Müşteri Odaklılık.....	29
1.5.2.3. Kalite Politikası.....	28
1.5.2.4. Planlama.....	28
1.5.2.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim.....	29
1.5.2.6. Yönetimin Gözden Geçirilmesi.....	29
1.5.3. Kaynak Yönetimi.....	30
1.5.4. Ürün Gerçekleştirme.....	32
1.5.4.1. Tasarım ve Geliştirme.....	33
1.5.4.2. Satın Alma.....	33
1.5.4.3. Ürün ve Hizmetin Sunulması.....	34
1.5.5. Ölçme, Analiz ve İyileştirme.....	35
1.5.5.1. Genel.....	35
1.5.5.2. İzleme ve Ölçme.....	36
1.5.5.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü.....	36
1.5.5.4. Veri Analizi.....	36
1.5.5.5. İyileştirme.....	37
1.6. ISO 9001:2008 Kalite Belgesi ve Getirdiği Değişiklikler.....	37
1.7. ISO 9001:2008 Kalite Belgesi Edinmede Karşılaşılan Sorunlar.....	38
1.8. ISO 9001:2015 Revizyonu ve Getirdiği Yenilikler.....	39

II. BÖLÜM

2. FİRMA PERFORMANSI.....	40
2.1. Performans Kavramı.....	40
2.1.1. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	43

2.2. Firma Performansına Etki Eden Faktörler.....	44
2.2.1. Etkenlik.....	44
2.2.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma.....	44
2.2.3. Kalite.....	45
2.2.4. Yenilik.....	45
2.2.5. Çalışma Koşullarının Kalitesi.....	46
2.2.6. Likidite Oranları.....	46
2.2.7. Mali Yapı ile İlgili Oranlar.....	47
2.2.8. Faaliyet Oranları.....	47
2.2.9. Diğer Faktörler.....	48
2.3. Firma Performans Kriterleri.....	48
2.3.1. Finansal Kriterler.....	51
2.3.2. Firma İçi Kriterler.....	51
2.3.3. Müşteri Kriterleri.....	52
2.3.4. Yenilik ve Öğrenme Kriterleri.....	53
2.4. Firmalarda Performans Yönetimi.....	54
2.4.1. Performans Yönetiminin Gelişimi.....	55
2.4.2. Performans Yönetiminin Amaçları ve Yararları.....	56
2.5. Dengelenmiş Puan Kartları.....	58
2.5.1. Dengelenmiş Puan Kartı Ölçütleri.....	60
2.5.1.1. Finansal Boyut.....	62
2.5.1.2. Müşteri Boyutu.....	63
2.5.1.3. Firma İçi Kriterler Boyutu.....	65
2.5.1.4. Öğrenme ve Gelişme Kriterleri.....	66
2.5.2. Dengeli Puan Kartı Uygulamalarının Kullanımı.....	68

III. BÖLÜM

3. ISO 9001 KALİTE UYGULAMALARI İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA.....	71
3.1. Araştırmanın Amacı.....	71
3.2. Araştırmanın Önemi.....	71
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	72

3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	72
3.5. Araştırmanın Anakütle ve Örnekleme.....	72
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	73
3.7. Araştırmanın Ölçekleri.....	73
3.7.1. Kalite Uygulamaları Ölçeği.....	77
3.7.2. Performans Ölçeği.....	78
3.8. Firmaların Dağılımı.....	80
3.9. Verilerin Analizi.....	83
3.10. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler.....	83
SONUÇ.....	90
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	102

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1: Deming Döngüsü ile PUKÖ Arasındaki Karşılıklı İlişki.....	15
Tablo 1.2: Uluslararası Standartlar Organizasyonu Tanımına Göre ISO 9000 Serisi...17	17
Tablo 1.3: ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi ve Revizyonları.....	19
Tablo 1.4: ISO 9001 Standartının Gelişimi.....	21
Tablo 1.5: ISO 9001:2015 Revizyonu.....	39
Tablo 2.1: Geleneksel ve Yeni Performans Ölçütlerinin Karşılılaşması.....	50
Tablo 2.2: Performans Yönetiminin Çeşitli Açılardan Yararları.....	57
Tablo 3.1: Araştırmada Kullanılan Ölçek İfadeleri.....	74
Tablo 3.2: Kalite Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi.....	77
Tablo 3.3: Performans Ölçeği Faktör Analizi.....	78
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Firmaların Bulunduğu Şehirlerin Dağılımı.....	80
Tablo 3.5: Firmaların ISO 9001:2008 Kalite Belgesine Sahip Olma Durumu.....	80
Tablo 3.6: ISO 9001:2008 Kalite Belgesi Alma Nedeni Ağırlıkları.....	81
Tablo 3.7: ISO 9001:2008 Kalite Belgesini Alınan Kurum.....	81
Tablo 3.8: Firmaların Kalite Belgesine Sahip Olma Süreleri.....	82
Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı.....	82
Tablo 3.10: Kalite Uygulamaları Ölçeğinin Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	83
Tablo 3.11: Performans Ölçeğinin Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	84
Tablo 3.12: Kalite Uygulamaları ve Performans Ölçeğine İlişkin Tanımsal İstatistikler.....	84
Tablo 3.13: Kalite Uygulamaları ve Performans Ölçeği Boyutları Korelasyon İlişkileri.....	85

Tablo 3.14: Kalite Uygulamalarının ve Performansın, Firmada ISO 9001 :2008 Kalite Belgesi Bulundurma Durumuna Göre Değişimi.....	87
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Zincirleme Tepkime Teorisi.....	52
Şekil 2. Dengeli Puan Kartı Ölçütleri.....	61
Şekil 3. Dengeli Puan Kartının İşlevleri.....	70

KISALTMALAR

Ar-Ge : Araştırma-Geliştirme

CEN : European Committee for Standardization

DPK : Dengeli Puan Kartları

EFQM : European Foundation of Quality Management

H : Hipotez

ISO : International Standardization of Organization

KY : Kalite Yönetmi

KYS : Kalite Yönetim Sistemi

NATO: North Atlantic Treaty Organization

S: Sayfa

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TS EN: Türk Standartları Enstitüsü

USA : United States

GİRİŞ

Kalite geçmişten günümüze çeşitli anlamlar yüklenmiş, toplulukların ilgisini çeken, insanlığı arayışa sürükleyen etkili bir kavram olmuştur. Kalite, firmaların ülke içi ve uluslararası alanda saygınlığını arttırabilmeleri, farklılaşma yaratarak rakiplerinden sıyrılabilmesi adına en önemli etken haline gelmiştir. Kalitenin tek bir tanımı olmaması aslında onun karmaşık bir yapıya sahip olduğu değil, zinciri oluşturan halkalar gibi bir çok faktörle ilişkili olduğu anlamına gelir.

Kalite işletmeler için vazgeçilmez bir yapıtaşdır ve hayati derecede önem taşımaktadır. Bu yönüyle kalite kavramına bir bütün olarak bakılmalıdır. Bütünsel bir bakış açısı kazandırılarak sistemin kaliteli olmasına yönelik adımlar atılmalıdır. Ancak bu sayede prosesler sonucunda elde edilen çıktılarda kalitelilik şartı aranabilecektir. Firmalar ürün ya da hizmet üretirken çeşitli prosesler oluşturmaktadır. Prosesler bağlı çıktıların kalitesi çeşitli uygulamalarla belirli standartlara tabii tutulmuştur. Bu standardizasyonlar işletmeleri bir çok açıdan kapsamakla birlikte tüm sektörler tarafından kabul görmüş kurallar bütününe yansıtılmaktadır. ISO 9000 standartlarının getirileri olan kalite uygulamalarını firmalarına uyarlamış organizasyonlar, sadık müşterilerin ya da hedef kitlenin durumdan haberdar olmalarını sağlamak ve dış denetim mekanizmalarından geçmek amacıyla belgelendirme kuruluşlarından kalite belgeleri edinmek istemektedirler. Ancak bu kalite belgesi edinme eğiliminin; firmaların performansı ile ilişkisi olup olmadığı birçok akademik çalışmada incelenmektedir.

Bu araştırmanın amacı kalite uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Buna göre çalışmada kalite uygulamaları ile firma performans kriterleri karşılaştırılmıştır. Bu ilişkiyi inceleyebilmek için ISO 9001 kalite belgesine sahip firmalar ile bu belgeye sahip olmayan firmalar karşılaştırılmış, başvuru aşamasında olan firmalar da çalışmaya dahil edilmiştir. Türkiye’de bu konuda yapılmış araştırmaların yetersizliği bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araştırmanın önemi, bundan sonra alanında yapılacak olan

bilimsel çalışmalara kaynak teşkil etmesi ve kalite belgeleri almak isteyen kuruluşlara bu belgelerin firma performansı ile ilişkisini göstermesi bakımından katkıda bulunacak olmasıdır.

Kalite uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada oluşturulan yöntem iki grup altında incelenebilir. Çalışmanın ilk iki kısmı teorik bilgileri içermekte olup üçüncü kısım ise uygulamaya ayrılmıştır. Uygulama kısmında ise 2014 yılında Türkiye'deki ilk 500 ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşundan elde edilen veriler değerlendirilerek analiz edilmiştir. Çalışma giriş ve sonuç hariç üç bölümden meydana gelmiştir.

Birinci bölümde genel olarak kalite kavramı, toplam kalite yönetimine dair ilkeler, ISO 9000 standartları, ISO 9001 kalite belgesi ve revizyonları incelenmiştir.

İkinci bölümde, firma performansı kavramı ve performans kriterleri detaylıca açıklanmış, performans yönetimi ve dengelenmiş puan kartlarından bahsedilmiştir. Ayrıca kalite uygulamaları ile firma performansı arasında ilişki kurulmaya çalışılmış, bu ilişki dengelenmiş puan kartlarının dört boyutuyla bütünleştirilmiştir.

Üçüncü bölüm ise ilk iki bölümdeki teorik bilgiler ışığında İstanbul Sanayi Odası listesindeki birinci ve ikinci 500 büyük sanayi şirketleri üzerinde yapılan araştırmadan oluşmaktadır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, kullanılan model ve hipotezler açıklanmış, toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmada 'Kalite Uygulamaları Ölçeği' (KUÖ) ve 'Performans Ölçeği' (PÖ) olmak üzere iki ölçek kullanılmış olup Aslan'ın 2007'de yapmış olduğu "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobi'lerin Performansları Üzerine Etkileri" isimli çalışmadan alınmıştır. İlk ve ikinci bölümdeki kalite ve performans ölçeklerine dair ifadeler Aslan tarafından farklı çalışmalarından derlenmiştir. Son bölümde ise Aslan'ın hazırlamış olduğu demografik sorular yazar tarafından geliştirilmiştir. Ölçeklere dair alt boyutlar çeşitli analiz metodlarından geçirilerek veriler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Firmaların kalite belgelerine dair kalite uygulamaları ve firma performans ilişkisi dikkate alınmıştır.

Sonuç kısmında ise değerlendirmeler çerçevesinde yorumlara yer verilmiş, bu analizlerden elde edilen bulgular sunulmuştur. Araştırmanın hipotezlerinin test

edilmesi sonucu ortaya çıkan sonuçlara değinilmiş ve çalışmaya genel bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

I. BÖLÜM

1. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

ISO 9000 standartları tüm Dünya’da üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren, kamu sektöründe ya da özel sektörde çoğu kuruluş tarafından organizasyonlara uyarlanmış olan bir kalite yönetim sistemidir.

1.1. Kalite Kavramı

Günümüzde gittikçe artan rekabet karşısında işletmelerin rakiplerinden önde olmak ya da onların gerisinde kalmamak amacıyla üzerinde dikkatle durmaları gereken en önemli faktörlerden biri kalitedir. Şimşek (1998, s.5)’ e göre kalite, bir şeyin nasıl oluştuğu anlamına gelen Latince “qualis” sözcüğünden türetilmiş günümüze kadar farklı tanımlarla ifade edilmiştir (Paşaoğlu, 2011, s.2). Kalite, bireye hitap eden bir olgu olduğu için çeşitli anlamlar yüklenmiştir. Müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilmesi, göze hitap edebilmesi, amaca uygun olması, kullanım kolaylığı sağlaması hatta ürün ya da hizmetin belli bir sosyal statüyü temsil edebilmesi kalitenin vasıfları arasında sayılabilir.

Kaliteli ürün ya da hizmetleriyle anılmak istenen firmalar, müşterilerinin değişen taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak için birbirlerinin rakibi haline dönüşürler. Kalite savaşında son durak yoktur. Yolculuk sürekli gelişme öngörüsü ile sonsuza dek sürecektir, sürmelidir (Taptık ve Keleş, 1998, s.8). Yani kalite; rekabet edebilme gücünü etkilemekle birlikte küresel anlamda firmaların uzun dönemli stratejilerine de etki eden bir kavramdır. Ayrıca hali hazırda bir ihtiyaç ya da beklenti yokken bir anda ortaya çıkmış ve kitleleri peşinden sürüklemiş saklı ürün ya da hizmetler kalitenin heyecan verici bir sistem olduğunu doğrular.

Kaliteyi tanımlarken ortak bir mutabakat sağlayamamak organizasyon içindeki departmanlarda sıkça karşımıza çıkar. Örneğin; Ar-ge departmanı, kaliteyi düşük israf ve yeniden işleme maliyetini en aza indirmek olarak görürken pazarlama departmanı, trendlere uygunluk derecesi olarak görebilir.

Garvin' in çok boyutlu anlayışına göre kalite; üretilen ürünün tasarımının, özelliklerinin, kullanılan malzemelerinin önceden belirtilmiş değerlerle örtüşme miktarıdır (Çetin, 2010, s.194). Kalite ile işletmenin üretimine konu olan mal ya da hizmetlerden talep edileni sunabilmesi ve beklentilerin üzerinde performans sergilemesi mümkündür.

Farklı bakış açılarının tümünü barındıran kalite kavramı sekiz ayrı şekilde incelenmektedir (Garvin, 1988, ss.50-58) :

1. Performans: Performans boyutu ürünün faaliyetlerinin karakteristiğidir.
2. Özellik: Ürün ya da hizmetlerin asıl fonksiyonlara ek olarak taşıdığı ikincil karakteristiktir.
3. Güvenilirlik: Ürün ya da hizmetlerin belirli bir zaman içerisinde özelliklerini yitirip, arızalanmasıdır. İki arıza arasında geçen süre ile de ölçülebilir.
4. Uygunluk: Tasarım ve düzen karakteristiğinin önceden belirlenen standardizasyona uygunluk durumudur.
5. Dayanıklılık: Ürün ya da hizmetlerin ergonomik ve teknik açıdan yaşam süresini ifadeler.
6. Servis Kabiliyeti: Satış sonrası hizmet, bu hizmetlerin hızı, müşterilerin şikayetlerini yaklaşımı ve çözüm getirme derecesidir.
7. Estetik: Ürünün beş duyu organına hitap edebilme durumudur.
8. Algılanan Kalite: Ürün ya da hizmete ilişkin marka imajı ve reklam kampanyalarını kapsamaktadır.

Bu sekiz kalite boyutunun her biri birbirini etkilemektedir. Herhangi bir boyut çok iyi olduğu halde farklı bir boyut ortalamanın aşağısında kalıyorsa o ürün ya da hizmet kalitesiz olarak değerlendirilebilir.

1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde kullanılan kalite yönetim sisteminin tarihi oldukça eskilere dayanmaktadır. Kalitenin tarih boyunca geçirdiği süreçler ilk önce Sanayi devrimi öncesi ve sonrası olarak değerlendirilir ardından da Birinci Dünya Savaşı ve 1980 sonrası şeklinde ele alınır. Kaliteyi kontrol etmenin en temel sürecinin fiili iş mahallini ve fiili prosesleri dikkatle izlemek ve bu gözlemlere dayanarak gereken düzeltme işlemlerini gerçekleştirmek olduğu bilinmektedir (Kondo, 1999, s.12).

Şimşek (1998, s.15)' e göre insanlar yerleşik hayata geçiş sonrası topluluklar halinde yaşamaya başlamışlar ve gündelik hayata devam edebilmek için belli davranışlar sergileyip kurallar düzenlemişlerdir. Dolayısıyla kalite kavramının kökeni M.Ö. 18. yüzyılda Babil' de uygulanmış olan Hammurabi Kanunları'na kadar dayanır (Yılmaz, 2003, s.10). 21. yüzyılın başlarından bugüne, kaliteye olan bakış açısı toplam kalite yönetimi kavramıyla desteklenmiştir. Yeni kalite sistemleri, Deming, Juran ve önde gelen Japon bilim adamlarının yaptığı çalışmalarla ün kazanmış; kalite uygulamaları yalnız üretim/imalat sektörlerinde değil hizmet, eğitim, sağlık ve kamusal sektörlerinde de uygulanabilir olmuştur. Türklerin ise kaliteye dair araştırmaları geçmişten bu yana süregelmektedir. 1502 yılında Sultan II. Beyazid Han döneminde ticari hayata yönelik kanunlar çıkarılmış ve kalite standartlarının ilk adımları atılmıştır. Dünya'da bugünkü anlamı taşıyan en eski yazılı kalite standardı Kanunname-i İhtisab- ı Bursa adındaki belgedir. Sanayi devrimi öncesi uygulanan kalite sistemini, küçük üretim alanlarında az sayıda işçinin, mamülün üretiminden kalite standardına kadar sorumlu tutulduğu bir kalite yönetim sistemi olarak görebiliriz. Sanayi devriminde ise Taylor' un kaliteyle ilgili düşünceleri işletmeler tarafından dikkate alınmıştır. Taylor'un ifade etmek istediği şey kaliteden çok üretimin yüküdür. Bu düşünce yapısının temelinde üretim safhalarının parçalara bölünerek basitleştirilmesi ve elemanların kalifiyeli bir donanıma sahip olmasıdır. Birinci Dünya Savaşı'yla birlikte seri üretimin oldukça yığınsal bir şekil alması endüstriyel denetimlerin zorunluluğunu gündeme getirmiştir. İngiltere'de 1919 yılında Teknik Muayene Kurumu kurulmuştur (Paşaoğlu, 2011, s.4). Bu sayede üretim belli prensiplere göre uygulanıp denetlenmiştir.

Kalitenin tarihsel gelişimi dört aşamada incelenebilir (Efil, 1999, ss.16-19):

1. Muayene: Tüketici kitlesine hatalı mamülün gitmesini engellemek için belli kişileri kusurlu ürünleri ayıklamakla görevlendirmek esasına dayanır. Bu aşamada ilkel anlamda kalite kontrol olayı gerçekleştirilmektedir.
2. İstatistik Kalite Kontrol: İlk aşamadaki muayene işlemi üretim safhalarına yayılmıştır. Mamül girdi aşamasından çıktıya dönüşene dek kontroller genişletilmiş fiili anlamda kalite kontrol yapılmaya başlanmıştır.
3. Kalite Güvencesi: Talep edilen mamülü reddetmemek adına oluşturulan süreçlerin güvenilirliğini sağlayan çalışmalardır. İlk olarak; 1960-1980 arasında kaliteyi sağlamak için sistematik bir düzen ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonrasında kalite imalat sürecine dayandırılmış, istatistik metotlar kullanılarak kontrolör sayısı azaltılmıştır. Günümüze yakın dönem de de; işletmeler “kalite güvencesi departmanı” oluşturmuşlar. Kaliteyi belli prosedür ve talimatlara göre düzenlemişlerdir.
4. Toplam Kalite: İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerikan mallarına olan büyük talep sonucu “Made in USA” damgası ürünün kalite belgesi yerine geçiyordu. Amerikalı uzmanlar ise savaştan oldukça zarar gören Japonya’yı yardım alması yönünde önerilerde bulunuyorlardı. Bunun üzerine Amerika’da üzerinde durulmayan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı Japonya’da hayat bulmuş ve Japonlarca benimsenip geliştirilmiştir. 1960’lı yıllarda Ishikawa’ nın başlatmış olduğu kalite eğitimleri başarılı olmuş ve Japon endüstrisi kısa süre içinde ayağa kalkıp büyük bir ihracat hamlesi yaparak günümüz seviyelerine ulaşmıştır (Bank, 1992, s.74).
1980 ve sonrası dönemde ise; ürünün tasarımı ön plana çıkmış birçok alanda kalite standartları belirlenmiştir. Bu dönemde rekabet fazlasıyla gündeme gelmiş bu sayede işletmeler esnek bir yapı kazanmıştır.

1.3. Kalite Yönetim İlkeleri

İşletmelerin belirli bir başarıya sahip olabilmeleri ve bu başarıyı koruyabilmeleri için sistematik bir düzene sahip olmaları gerekmektedir. İşletme performansının sürekliliğini sağlamak için atılacak ilk adım kaliteliliği oluşturabilmektir. Kalite yönetiminde temel amaç, işletmenin uluslararası rekabet koşullarında ayakta kalmasını sağlamaktır.

Kalite sistemi, organizasyon yapısı, görev ve sorumluluklar, yönetim ve prosedürlerin bütününden sağlanacak kaliteyi oluşturan bir yapıdır. Bu sistem, kalite yönetimini gerçekleştirebilmek için bir araç niteliğindedir (Yılmaz, 2003, s.6). Kalite yönetimi ilkeleri işletmenin stratejik planıyla paralel tutulmalıdır. Bu ilkeler organizasyonu ayakta tutan temel kural ve inançlardır. Kaliteyi yönetebilmek ancak tüm ilkeleri benimsenip uygulanabildiğinde başarıyı sağlayacaktır.

Kalite yönetim ilkelerini belirlemek için en kapsamlı araştırma Saraph tarafından yapılmıştır. Halis (2000) ve Tekin (1999)'e göre birçok kalite yöneticisinin deneyimlerinden yararlanılarak en düşük ve en yüksek 10 faktör belirlenmiştir. Bunlardan bazıları; iş tarama, inceleme veya kontrol etmenin önemi, kalite bölümünün özerkliği, tepe yönetimin kalite iyileştirme faaliyetlerine olan destekleri, ürün ya da hizmete dair özelliklerin ve prosedürlerin gözden geçirilmesi, inceleme ve kontrol etme düzeyi gibi faktörlerdir (Şimşek, 2000, s.51).

Kalite yönetimi araştırmaları Dünya'nın birçok ülkesinde farklı bilim adamları tarafından yapılmış ve birbirleriyle örtüşen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kalitenin yönetilmesine dair ortak amaç örgütlerin sürekliliğini korumak ve bunu doğru insan kaynağıyla bütünleştirmektir.

Kalite Yönetimi literatürü ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülüne göre, organizasyon içindeki as üst ayrımı olmaksızın tüm çalışanların kalite uygulamalarına katılımın seviyesi, örgütteki kalite yönetim faaliyetlerinin etkinliğini gösteren önemli ölçütlerden biridir (Zairi and Youssef, 1995, ss.12-13). "1951' de Japonya geliştirilen ilk değer gösterge ölçümü olan Deming Ödülleri uygulamasında, şirketlerin politikaları ve planlama, organizasyonun yönetimi, kalite ile eğitimin döngü durumu, kalitenin üstündeki bilgilerin faydası, analizler, standardizasyonlar, kontroller, kalite güvenceleri, etkiler ve geleceğe dair planlamalardan oluşmuş on kriter bulunmaktadır" (Naktiyok ve Küçük, 2003, s.48). Deming' in bu araştırması, yapılan diğer analizler arasında en çok dikkati çeken çalışma olmuş Kalite yönetiminin ortaya çıkış aşamalarında büyük rol oynamıştır. Bunun yanı sıra Feigenbaum ise 1950'li yıllarda yazmış olduğu bir makale ile kalite yönetiminde söz sahibi olmayı başarmıştır. Feigenbaum' a göre kalite; "Kullanılmakta olan mal veya

hizmetin tüketicinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan, pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır” (Çetin, 2010, s.199).

Literatürden elde edilen bilgilere göre TKY elemanları yönetsel ve teknik bakımdan gruplandırılmıştır. Dolayısıyla TKY sisteminin iki boyutu mevcuttur. Teknik bölüm, kültür, değer, iletişim ve davranış unsurlarından meydana gelmektedir. Hard kısım ise; misyon, hedefler, anahtar süreçlerin kontrol ve geliştirilmesini sağlayan sistemler ve takımlardan oluşmaktadır. Yönetim bölümü ise liderlik, planlama, insan kaynakları yönetimi vb. içerir. Tekniksel sistem veya hard kısım ise, üretim ve iş süreçlerinin doğru işlevini sağlayan (ISO 9000, süreç tasarımı vb.) teknikleri içerir (Öztürk, 2013, s.54). Kalite anlayışının gelişimi ile birlikte varılan sonuç yani Toplam Kalite Yönetimi (TKY), uzun vadede müşterinin beklentilerinin karşılanması, organizasyonu oluşturan bireylerin tatminini sağlayan kalite üzerinde harmanlanmış ve tüm personelin katılımıyla oluşan yönetim biçimidir (Aslan, 2007, s.6).

Bu çalışmada kalite yönetim kriterleri altı başlık altında sınıflandırılmıştır.

1.3.1. Üst Yönetimin Liderliği

Üst yönetim, bir işletmenin etkili bir şekilde çalışmasını sağlayarak buna yönelik sistemlerin kurulup geliştirilmesi ve belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyet gösterilmesini sağlayan en dikkat çekici unsurdur. Kaliteye dair bu bilincin yerleştirilmesi konusunda üst yönetimin payı oldukça büyüktür. Üst yönetim, organizasyondaki tüm çalışanlara öncülük etmeli ve motivasyon sağlamalıdır.

Yönetim kademesinde bulunan her çalışanın iki önemli görevi vardır (Efil, 1999, s.141):

- Kuruluşun performansını yükseltmeyi hedefleyen sistemler oluşturmak,
- Var olan sistemi belirlenen amaca uygun kılmak.

Buna göre organizasyonun başarılı veya başarısız olma durumunda yönetim ilk elden sorumlu olmaktadır. Yöneticiler çalışma saatlerinin ne kadarını sistemi geliştirmeye ne kadarını rutin işlere ayırmaları gerektiğini iyi analiz etmelidirler.

Juran'a göre kalitenin yönetilmesinde üst yönetimin oynadığı rol aşağıdaki gibi sıralanabilir (Efil, 1999, s.142):

- 1.Kalite konseyine dahil olmak,
- 2.Kalite politikası oluşturulurken aktif olarak rol almak,
- 3.Belirlenen hedefleri oluşturup organizasyona dağılmasını sağlamak,
- 4.Kalite yönetimi için gerekli organizasyon yapısını hazırlamak,
- 5.Kalite yönetim sürecinde sürekli gözlemler yaparak denetlemek,
- 6.Organizasyonun tümüne kaliteye dair eğitimler sağlamak,
- 7.Üst yönetimle birlikte sürekli iyileştirme çabasında bulunmak,
- 8.Kalite yönetiminin getirisi olan başarı değerlendirilmesi ve ödüllendirme uygulamalarını kurmak.

Kaliteyi yönetirken üst yönetimin tutumu, yapılması gereken bir görevi yerine getiriyor gibi değil, var olan sistemin geliştirme sürecinde doğrudan rol almak ya da işletmede yeni bir sistem geliştirme anlayışını yansıtmalıdır. İşletme çalışanlarının kaliteye ilişkin tüm şartları benimsemeleri, liderlerin motivasyon sürecine dair katkıları olmadan neredeyse mümkün değildir. Bu sebeple üst yönetimin kalite yönetiminin felsefesine ve süreçlerine duyduğu inanç büyük önem arz etmektedir. Şimşek (2000, s.54), Yazıcıoğlu ve Koç (2008, s.34)'un çalışmalarına göre kalite yönetimine geçiş sürecinde organizasyonda var olan tüm alışkanlıklar ve süreçler temelden güncellenmektedir. Böyle bir değişim sebebiyle işletme personelinin farklı tepkiler vermesi ya da bu değişim sürecine direnç göstermeleri beklenen bir durumdur (Alkış, 2009, s.87). Bu noktada yöneticiler işletme personeline durumu belirtmek ve bu yeni sistemi benimsemelerine yönelik çaba göstermekle görevlidirler. Kalite yönetiminde liderlik, belli formal kuralları uygulamak değil organizasyondaki tüm bireyleri etkilemekle sağlanmaktadır.

1.3.2. Müşteri Odaklılık (Tüketiciye Yönelme)

Tüketicilerin beklentilerinin karşılanması rekabet gücüne etki eden en önemli etkidir. Geçmişteki üretim miktarının yüksekliği rekabet gücüne etki eden faktör iken artık beklentilere uygunluk derecesi kalite yönetiminde esastır.

Müşteri odaklılık ilkesi, ‘kaliteyi belirleyen etken müşterilerdir’ anlayışını yansıtmaktadır. Müşterilerin beklentilerini iyi analiz ederek gerçek anlamda tatmini sağlamaya çalışmaktır. Yüksel (1998, s.257), Muter ve Kayalıdere (2003, s.142)’deki çalışmalara göre müşterilerin bir ürüne olan tutumlarının belirlenmesi ve bu tutum çerçevesinde değerlendirilmesi değil, müşterilerin taleplerinin ve beklentilerinin öncesinde belirlenip bu doğrultuda üretimin şekillendirilmesidir (Alkış, 2009, s.87). Müşteri merkezli işletmelerde ürün ya da hizmetlerin, üretim ve satış sonrası oluşturulan süreçleri, tanıtıcı faaliyetleri, üretim teknolojileri, müşteri talepleri ve beklentileri doğrultusunda ele alınmaktadır.

TKY her şeyden önce müşterileri odak noktası kabul eden bir yaklaşım tarzıdır. Müşteriler, ürünlerin veya hizmetlerin ulaştırıldığı nihai kişilerdir. Kalite yönetiminde bütün sistem, firma müşterilerinin bütünüyle ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik gerçekleştirilen politika ve stratejiler kümesiyle çalışır (M. Ersoy ve A.Ersoy, 2011, s.27). Kalite yönetimi, işletme odaklı olmak yerine; müşteri odaklı faaliyet göstermek demektir. Dessler (1998)’e göre kalite yönetim çalışmalarının değerlendirilmesindeki ana unsur, bu çalışmaların müşteri gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığıdır (Erkılıç, 2007, s.53). Önümüzdeki yıllarda ise işletmelerin başarı unsuru teknoloji odaklı tüketiciye yönelme eğilimi olacaktır. Bu bağlamda; işletmeler kalite yönetim sistemlerini geliştirirken ar-ge çalışmalarına da ağırlık vermeli üretim proseslerini buna uygun olarak düzenlemelidirler.

1.3.3. Kalite Sistem Prosesleri

Mamülün veya hizmetin usulüne uygun olup olmadığını değerlendirmek için üretim sürecine dahil olan her birimin birbirleriyle koordineli olarak çalışması gerekir. Ishikawa (1991, s.102)’ya göre kalitede mükemmellik bu süreç içindeki herhangi bir aşamada çalışan ya da sürece katkı sağlayan her bireyin görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde gerçekleştirmeleriyle sağlanır (Efil, 1999, ss.139-140). Proses yaklaşımındaki ana düşünce, işletmelerin birbirleriyle ilişkili proseslerden meydana geldiği ve bu proseslerdeki ilerlemenin performans gelişme sürecinde temel olacaktır. Bir firmanın faaliyetlerini nasıl yürüttüğünü açıklamak

için firmanın süreçlerini tanımlamak gerekir. Her süreç için ayrı ayrı hedefler belirlenip, süreçler yürütülüp sonra süreçlerin performanslarının hedeflerle karşılaştırılması amaca ulaşılmasına yardımcı olur (Biazzo ve Bernardi, 2003, ss.151-153). Ancak işletmelerdeki üretim sürecine dahil olan prosesler geliştirilirken rakip firmaların teknolojisinden haberdar olunmalı, var olan en yakın rakibin uyguladığı teknolojinin üzerinde bir sistem geliştirilmelidir. Çünkü günümüzde kalite ve teknoloji birbiriyle paralel ifadelerdir. Teknoloji geliştirmeden kaliteye ulaşamaz.

Ülkelerin herhangi bir sektörde adından söz ettirebilmeleri ya da var olan büyük markaların imajlarını koruyabilmeleri için kaliteli hammaddeyi teknoloji ile bütünleştirmeleri gerekir. Hizmet sektöründe de aynı durum geçerlidir. Örneğin; müşterilerine huzur veren dekorla inşa edilmiş, doğayla iç içe bir konumda olan otelin kaliteyle adından söz ettirebilmesi için üst düzey teknolojiyle güvenliği sağlaması, misafirlerin konforunu ön planda tutarak elektrik su ve kanalizasyon ağını ağır işçilikle değil teknolojik araç gereçler kullanarak yapmalıdır.

Kalite yönetiminde proseslerin planlanarak ve sistemsal bir bütünlükle sürdürülmesi amaçlanır. Planlanmış ve sistemsal olarak devam edebilen bir işletme inşa edebilmenin gerektirdiklerinden biri, bu sistemi süreçsel temalarla yöneterek olanaklıdır. Süreç yönetiminde işletmenin hedef ve işleyişinin renklenmesi, mal ve hizmetlerin üretilmesi, dağıtılması, servis destek hizmetlerinin verilebilmesi gibi tedarikçi ve müşterilerle ilgili yapılması gereken tüm prosedürleri kapsar. TKY' nde gerçekleştirilen çalışmaların, kısa aralıklarla planlanmış ve verilere bağlı olarak yönetilebilmesi asıl hedeftir. Bunlara dair uygulanan işlemler güncel ve geleceğe ilişkin performans durumuna, sürece, ortakların isteklerine, beklentilerine, deneyimlerine, diğer işletmelerin performansına, rekabet halinde bulunan işletmelerle ilgili bilgilere dayanılarak alınır. Kalite yönetim sürecinde karar alma, plan yapma, işin icra edilmesi ve sorunların çözülebilmesi gibi tüm yönetsel süreçlerde verilere bağlı bilimsel yöntemlerin uygulanabilirliği asıl hedeftir (Aslan, 2007, s.8).

1.3.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Ürün ya da hizmetleri üretirken sürecin her aşamasına katkı sağlayan organizasyon içerisindeki bireylerdir. Müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması aşamasında temel trendlerin biliniyor ve izleniyor olması organizasyondaki iş gücünün güncel yaşamı yakından takip ediyor olduğunun kanıtıdır. Gerek proseslerin geliştirilmesi gerekse en son teknolojiyi var olana uyarlarken eksikliği hissedilen en temel kaynak insan faktörüdür.

Geleneksel yönetim anlayışında bireyin hataları ya da olumlu yöndeki performansı ön plandadır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonları bireysel olarak değerlendirilir ve birbirlerine rakip olarak kıyaslanırlar. Ancak kalite yönetiminde grup motivasyonu ön plana çıkar ve kimse kimsenin rakibi olarak görülmez. ABD, Japonya, Güney Amerika ve Asya kültüründen gelen yöneticilerin vardıkları genel sonuç; kalite yönetiminin ve iş hayatında başarılı olmanın temel faktörü çalışanların uzun vadede işletmeye kattıkları olumlu sonuçlardır. Teknolojiyi verimli bir şekilde eş zamanlı olarak çalışan bireyler organizasyona yüksek performans özelliği kazandırır (Çetin, 2010, s.113).

Kalite yönetimini benimsemiş tüm örgütlerde üyeler birbirlerinin hatalarını düzeltmek adına grup çalışması yapmaktadır ve birbirleriyle etkili iletişim içerisine girmektedirler. İş başarısı ve kalitenin birbirleriyle paralel olduğu düşünülürken toplam kalite yönetimi ikisini de uygulayan bir iş stratejisidir. Buna göre ABD’de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülünün adayları arasında olan yirmi şirket üzerinde bir araştırma yapıldı. Yüksek performansa sahip bu şirketlerin başarısı eş zamanlı olarak yürütülen toplam kalite yönetiminin etkisi olarak görülmüştür (Çetin, 2010, s.114). İşletmelerin kendine özgü bir kültürü, iklimi mevcuttur. Organizasyon içerisinde süregelen bu hava üst yönetim kademesinin astlarına olan tutum ve davranışlarından oldukça etkilenir. Daha öncede belirtildiği üzere kaliteyi yönetirken üst yönetimin sorumluluğu insan kaynakları uygulamalarında da büyük rol oynar.

1.3.5. Tedarikçiler Arası İlişkiler

Tedarikçilerden temin edilen malzemelerin yetersizliği kalite problemlerinin en büyük nedenleri arasındadır. Fakat kuruluşlar iyi bir tedarikçi kalite yönetimi kurgularlarsa, tedarikçileriyle uzun dönemli ve kolay kolay zedelenmeyen bir işbirliği içerisine girerler. Tedarikçi firmalarla kurulan bağlantılar sağlam temellere dayanmalı, sık sık değişiklik yapılmamalıdır. Aksi takdirde bu durum hem kalite hem de maliyet unsuru açısından sıkıntı yaratır. Zhang (2000, s.21)'e göre işletmelerin, tedarikçileriyle ilgili kalite faaliyetlerinde aktif rol oynayarak performanslarına dair detaylı bilgi temin etmeleri, belirli aralıklarla kalite denetimi gerçekleştirerek ürün kalitesini tedarikçi seçiminde en önemli kriter haline getirmeleri gerekir (Aslan, 2007, s.9).

Tedarikçi seçiminin yanı sıra tedarikçinin geliştirilmesi de kalite yönetimine direkt katkı sağlayan bir unsurdur. Tedarikçi geliştirme, alıcıların kısa ve uzun vadede tedarik ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla yüksek performans gösteremeyen tedarikçilerin yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeye yönelik yer aldığı her türlü faaliyetler bütünü olarak tanımlanır. Tedarikçiler arası ilişkilerde etkin rol oynamak rekabet üstünlüğü sağlamakta ve karşılıklı değer yaratabilme gücünü etkilemektedir. Galgano'ya göre tedarikçi ilişkilerine kalite yönetiminin getirdiği temel özellikler şu şekilde özetlenebilir (Efil, 1999, s.174):

- 1.Tedarikçinin aktif katılımının sağlanması,
- 2.Teknolojik bilgi desteği sağlama, ar-ge projelerinin yürütülmesi,
- 3.Maliyet düşürme programlarının yürütülmesi,
- 4.Tedarikçi firma personellerinin eğitilmesi,
- 5.Tedarikçi firmanın lojistik destek sağlaması, teslimat sürelerine uygun faaliyet göstermesi,
- 6.Operasyonel prosedürler ve yönetim fonksiyonları arasında enformasyon ağı kurulması,
- 7.Tedarikçi firmanın müşteri trendlerine uygun yatırımlar yapıyor olması,
- 8.Tedarikçinin proses göstergelerini müşteri firmaya bildirmesi,
- 9.Çoklu yıllık planlamalar yapılması,
- 10.Fiyat konusunda karşılıklı mutabakatın sağlanması.

Bu özelliklere göre kalite yönetimi felsefesinin getirileri arasında tedarikçi firmaların bir dizi kalite programı uygulama zorunluluğu gündeme gelmiştir. Buna bağlı olarak alıcı firmalar arasında tedarikçi seçimi önem kazanmış, firmalar bu yönde politika geliştirmeye çalışmışlardır.

1.3.6. Süreç Kontrol ve Geliştirme

İşletmeler günümüz koşullarına ayak sağlamak için çeşitli finansal, teknik ya da idari yönden sıkıntılarla karşılaşabilirler. Ancak zamanında yapılan kontroller ve iyileştirme çabaları sonucu problemleri en aza indirgeyebilirler. W.Edward Deming, işletmelerde faaliyetlerin yürütülmesi araştırma, tasarım, üretim ve satış arasında sürekli gelen bir etkileşim olduğunu savunmuş ve kaliteyi ana faktör olarak ele alıp, diğer dört aşamanın birbirini izleyen bir döngü olduğunu ortaya koymuştur. Japon işletme yöneticileri bu döngüyü kendilerine uyarlayarak yönetimin tüm aşamalarına uygulamışlar ve buna PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsü demişlerdir. Deming' in döngüsü ile Japon işletmecilerin uyarladıkları faaliyetler tablodaki gibi denk düşmüştür (Efil, 1999, ss.145-146).

Tablo 1.1: Deming Döngüsü ile PUKÖ Arasındaki İlişki

Tasarım/ Planlama	Ürünlerin tasarımı, yönetim seviyesinin planlama evresine karşılık gelir.
Üretim/ Uygulama	Üretim, tasarlanmış mamülün uygulanması ya da üzerine geliştirme çalışmaları yapar.
Satış/ Kontrol	Ürünün satış tirajına göre müşteri memnuniyet derecesini göstermektedir.
Araştırma/ Önlem Alma	Satış sonrası şikayetlere maruz kalındığında, durum planlamaya dahil olmalı, iyileştirme çabaları yapılmalıdır.

Kaynak: (Imai, 1994, s.59) yazar tarafından güncellenmiştir (Efil, 1999, s.146).

1. Planlama: Problemin analiz edilmesi ve çözülmesiyle ilgili; problemin seçilmesi, durum analizi ve iyileştirmelerin önerilmesi basamaklarından oluşmaktadır. İşletme

yönetimi ve çalışanların katılımıyla kalite konusunda yapılan geliştirme faaliyetleri var olanı iyileştirmeye yöneliktir. Bunlar, müşteri odaklılık, proseslerin yönetilmesi, insan kaynakları uygulamalarıyla örtüşür. Bu ilkelerde yaşanacak bir faaliyet eksikliği işletmeyi kalitesizlik sorunuyla baş başa bırakacaktır (Efil, 1999, s.152).

2. Uygulama: Planlama aşamasında karar verilen faaliyetlerin uygulanmasını içerir.

3. Kontrol Etme: İstenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının göstergesidir.

4. Önlem Alma: Eksik ya da doğru olmayan şeylerin belirlenip, gözden geçirilmesi anlamını taşır.

Japon endüstrisinin gelişmesine birçok katkısı olan Deming, Türkiye’de de konferanslar vermiştir. Yapılan tüm bu çalışmalar ülkemizde de Japonya’da olduğu kadar dikkatle incelenip işletmelere uyarlansaydı günümüzde çoğu şirketin kalite uygulama seviyeleri ve yönetim anlayışları bu doğrultuda gelişmiş olacaktı (Miyauchi, 1999, s.117). Ülke olarak izlenilecek yol, batıda ya da doğuda yapılan tüm araştırmaları yakından takip etmek, geç kalmadan yerli işletmelerimizin üretim safhalarında uygulamak ve yeni yönetim tarzlarını hızlıca adapte etmektir.

1.4. ISO 9000 Standartları

Ürün ya da hizmetle ilgili çeşitli gereksinimleri karşılamak amacıyla belli standardizasyonlara ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyaç, yasal prosedürler ve sektörel sebeplerden kaynaklanabilir. ISO standartları da uluslararası kabul görmüş, farklı sektörlerde ait ihtiyaçları barındıran tüm ülkelerin kullanımına açık standartlardır (TS EN ISO 9000). ISO; Yunanca’ da eşitlik anlamına gelen “isos” sözcüğünden türetilmiştir. Merkezi İsviçre’de olan kuruluş, 1947’de kurulmuş, kamusal olmayan bir örgütlenmedir. Sanders’e göre sanayi devrimi öncesi kalite anlayışı ustalık şeklindeydi. Üreticinin mamulünün nitelikleri kalitesi oranında “usta” ismine sahip oluyordu. Bu sebeple üretim ve kalite kavramları bir arada kullanılırdı. Endüstri devrimini takip eden yıllarda üretim miktarı ve çeşitlerinin yükselişe geçmesi, kalite kavramını arka plana itmiştir. Dünya’da yaşanan savaşlar, kalifiye işgücü yerine yeterli endüstriyel kültüre sahip olmayan kişilerin işe alınmasına sebep olmuştur. Bu durum aynı zamanda, savunma sanayisinde ve nükleer teknolojilerdeki gelişmelerle birlikte muayene süreçlerinin ve istatistiksel metotların ön plana geçmesine neden

olmuş, ancak hata kabul etmeyen bu gibi sektörler için muayene faaliyetleri yeteri kadar güvence sağlayamamıştır. Sonuçta bitirilmiş bir mamülün muayeneden geçmesi yerine, bunu gerektirmeyen koşullarda üretim sistemlerinin güvence altına alınması anlayışı geliştirilmiştir. Böylece nükleer, uzay, enerji, havacılık ve savunma sanayilerinde sektöre bağlı kalite sistemleri geliştirilmiştir (Efil, 1999, s.225):

Tablo 1.2: Uluslararası Standartlar Organizasyonunun Tanımlarına Göre ISO 9000 Serisi

ISO 9000 Serileri- Standartlar	
ISO 9000	Kalite Yönetim ve Kalite Güvence Standartlar Seçimi ve Kullanma Kılavuzu
ISO 9001	Kalite Sistemi – Tasarla/Geliştir, Üretim Tesisler ve Hizmetlerde Kalite Güvence Modeli
ISO 9002	Kalite Sistemleri, Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modelleri
ISO 9003	Son Deney ve Muayenelerde Kalite Güvence Modelleri
ISO 9004	Kalite Yönetim / Kalite Sistemine Dair Elemanlar Kılavuzu
ISO 9004-2	Hizmet Amaçlı Kılavuz Kalitenin Sözlüğü
ISO 9005	Kalite Sözlüğü
ISO 10011-1	Kalite Sistemlerinin Tetkik Aşaması – Kılavuz, Kalite Sistemi Tetkikçilerinin Nitelendirme Kriterleri
ISO 10012-2	Kalite Sistemleri Tetkiki – Kılavuz, Kalite Sistemi Tetkikçileri İçin Nitelendirilen Kriterler
ISO 10013-3	Kalite Sistem Tetkikleri – Kılavuz, Tetkiklerin Program Yönetimi

Kaynak: ICC (TS EN ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Bilinçlendirme Eğitimi, s.11) yazar tarafından geliştirilmiştir (Küçük, 2012, s.215).

Genel anlamda; ISO 9000 üretim ve hizmete dair sektörlerde kalitenin güvencesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş, kapsamsal bir standardizasyon bütünüdür. Sanders (1994, s.19)'a göre ISO 9000 serisi, firmaların kalite sistemlerini geliştirmesi, belgelemesi ve çalıştırılmasını sağlar, yani yönetim kademesinin kalite kontrol uygulaması sebebiyle üstlendiği sorumluluklardan, satış prosedürlerinden eğitim programlarına kadar devam eden kalite yönetim uygulamasının tamamını kapsar (Kutlu ve Duran, (bt), s.5).

ISO 9000 ürün standardı değil, sistemsel bir standarttır. Briscoe (2005)'e göre ISO 9000, kaliteye dair problemlerin çözümüne fayda sağlamayacağı gibi, kaliteyi yönetebilmek adına gerçekleştirilen tüm güncellemelerin sonucuna da etki etmez (Aslan, 2007, s.10). ISO 9000 kalite sistemleri hem kalite kontrol hem de kalite güvence unsurlarını kapsar. Bu belgeye sahip olmak, kalite sağlama aşamasındaki temel katma değerın yönetimine odaklanmak demektir. Kirche ve Khumawala (2002, s.223)' e göre bir firmanın kaliteyle ilişkili proseslerin yönetiminde yapması gerekenler için şartları belirlemek gerekmektedir. Terziovski, Samson ve Dow'a göre (1997) ISO 9000 Standartları kaliteli bir ürün garanti etmez sadece firmanın kaliteyi yöneten birçok prosese sahip olduğunu temin etmektedir (Aslan, 2007, s.10).

ISO 9001; tasarım, üretim ya da montaj yapıp ve servis hizmetleri veren kurumların uygulaması gerekmekte olan faaliyetleri sağlamaktadır. ISO 9002; özel olarak tasarlanan ve onaylanan tasarımın üretimini gerçekleştiren işletmeler için uygun bulunmuştur. ISO 9003; basit üretim süreçlerine sahiplik ve ürünün özelliğinin gerçekleştirildiğinin son kontrolde onaylanacağı ürünlerin imalatını yapan işletmeler tarafından uygulanmaktadır. ISO 9004 ise Kalite Yönetim ve Kalite Sistemi Elemanları Kılavuzu' nun kapsamında yer alan 'kalite yönetim sistemlerinin geliştirilerek uygulanabilmesi için temel elemanları tanımlamak' olarak geçmektedir (Efil, 1999, s.227).

Tüm bu standartlar kümeleri işletmelerin prosedürlere uygun olarak üretim veya hizmet gerçekleştirebilmesini sağlamaya yöneliktir.

1.4.1. ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi ve Revizyonlar

TSE (2006b)'ye göre ISO 9000 Standartlarının tarihsel gelişimi aşağıdaki gibidir (Aslan, 2007, s.13):

- 1963'de MIL-Q-9858 (ABD savunma sanayinde)
- 1968'de AQAP Standartları (NATO' ya üye ülkelerin tümünde)
- 1979'da BS 5750 (İngiltere)
- 1987'de ISO 9000 Serileri (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 Standardı (CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvencesi Sistemi Standartları adıyla yayımlandı
- 1991'de TS EN ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından gözden geçirilmiştir. (9001-9002-9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN ISO 9000 olarak yayınlanmıştır.
- 2000'de ISO tarafından revize edilmiş ve 9001:2000 olarak yayımlanmıştır.

Kalite sistemleri içinde en çok bilinen ve kullanılan standart ISO 9000 serisidir. Serinin farklı ülkelerde bazı farklı isimleri olsa da, kalite güvencesinde uluslararası bir dil haline gelmiştir. ISO 9000 serisine dair standartlarda ilk güncelleme 1987' de yapılmış, 1994' de ise bazı bölümlerde ufak güncelleştirmelere yer verilmiştir. 2000 revizyonunda da kalite yönetim sistemi standartlarında ikinci kapsamlı değişim yaşanmıştır (Baş, 2003, s.1). 1983-84 yılları arasında İngiltere'de belgelendirme giderek yaygın hale gelmiş ve önemi artmıştır. 1985'de Ulusal Akreditasyon Kurulu oluşturulmuş ve kalite belgesine sahip firmaların listesini yayınlamıştır (Efil, 1999, s.256).

Tablo 1.3: ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişim ve Revizyonları

1987	ISO 9000 Serisi
1988	EN 29000 Standartları (CEN)
1988	TS 6000 Kalite Güvencesi Sistemleri Standardı
1991	TS EN ISO 9000
1994	ISO tarafından güncellenmiştir. (9001/9002/9003:1994)

1996	EN 29000 serisi EN ISO 9000 olarak yayımlandı.
2000	ISO tarafından 9001: 2000 olarak yayımlanmıştır.
2008	ISO tarafından 9001: 2008 olarak yayımlandı.
2015	ISO tarafından 2015 yılı sonunda yürürlüğe girecektir.

Kaynak: Stevenson ve Barnes (2001, 46).Yazar tarafından geliştirilmiştir (Aslan, 2007, s.13).

ISO 9001:2000 standardı uygulamayı ön plana çıkararak süreç yaklaşımı çerçevesinde ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti esasına uygun kılınmıştır. ISO 9001:2000' i etkin bir şekilde kullanmak isteyen firmalar anahtar proseslerin belirlenmesi ile işe başlamaktadırlar. Böylelikle kalitenin müşteri beklentilerini karşılamak olduğunun anlaşılması organizasyonun odağını müşterilere çevirir (Baş, 2003, ss.230-233). Bu kültürün oluşmasında ise temel görev yönetimin olup değerlerin benimsenmesine öncülük etmelidir.

1.4.2. ISO 9001 Kalite Belgesi ve Yararları

Ürünlerin tasarımı ve geliştirilmesi, üretimi, ürünün teknik yönlerden tamamlanıp çalıştırılması ve servis işlemlerine kadar imalatın tüm aşamalarını içeren bir kalite güvencesi standartlarıdır. ISO 9000 serisi standartları uluslar arası kalite yönetim sistemleriyle ilgili ihtiyaçları anlamlandırmak için ISO tarafından geliştirilmiştir (Bucak, 2012, s.117). ISO 9001 KYS' nin temel amacı işletmenin iç ve dış çevresini standart bir kalite algısında birleştirerek işletmeye inovatif bir ortam yaratmaktır.

ISO 9001 işletmelere pazar avantajı dışında tüm safhalarca benimsenmiş sürekli iyileştirme prensibi kazandırır. Bu durum işletme içinde aynı problemin tekrar tekrar yaşanmasını engellemektedir. Rekabet edici kaliteyi belirleyen prensip haline getiren her kuruluş, bunun getirdiği rekabet ortamının sosyal ve teknolojik etmenleri ile bağdaştırarak kendi rekabet gücünü yaratmalıdır. ISO 9001, sağlayıcının ürün tasarımı ve buna yönelik olarak ortaya çıkan ürünün imalatının gerektirdiği tüm süreçleri kontrol altına alarak sunulması istendiğinde başvuru bir kalite güvencesi modelidir (Bucak, 2012, ss.115-118).

ISO 9001' in sağladığı yararlar içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir. İçsel yararlar; etkin yönetim anlayışı, standardizasyon, dokümanların daha rahat hazırlanabiliyor olması, kalite bilincinin artması, etkinlik seviyesini yüksek tutarak maliyetlerin düşürülmesi olarak sayılabilir. Dışsal yararlar ise; pazar koşullarında artış gösteren başarı, müşteri tatmini sağlayabilmek, işletme imajının tazelenmesi ya da güçlenmesi olarak sayılabilir (Bucak, 2012, s.118).

Tablo 1.4: ISO 9001 Standardının Gelişimi

	Adı	İçeriği
ISO 9001:1987	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hataları yakalamak Hataları önlemek (kısmen)
ISO 9001:1994	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hataları yakalamak Hataları önlemek
ISO 9001:2000	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hataları yakalamak Hataları önlemek Sürekli iyileştirmek
ISO 9001:2008	Kalite Güvence Standardı	Ürünün muhafazası Üretim ve hizmet proseslerinin planlanması Düzeltilici ve önleyici faaliyetlerde uygunsuzluğun teyidi
ISO 9001:2015	Kalite Güvence Standardı	Ürün desteği, planlaması ve operasyonel süreçleri Süreç yaklaşımı Paydaş ilişkileri yönetimi Risk ve önleyici faaliyetler

Kaynak: : (Icc, Uluslararası Danışmanlık ve Organizasyon Ltd.Şti, TS EN ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Bilinçlendirme Eğitimi s.11). 2008 Revizyonundan güncellenmiştir (Küçük, 2012, s.215). Yazar tarafından geliştirilmiştir.

ISO 9001, kalite güvence sistemlerinin geliştirilmesi, uygulanabilirliği ve etkinliğinin iyileştirmeye tabi tutulması, müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla proses ilkesinin uygulanmasıdır. Bu standartlar kaliteye dair problemleri bütünüyle çözmez, neyin ne şekilde yapılması gerektiğini ve etkili bir KYS kurmak için gerekli şartı belirtmektedir. Buna göre standartların hedefi (Küçük, 2012, s.233);

- Kalite yönetimini geliştirmek amacıyla ortak bir mutabakatın sağlanması,
- İşletme içinde güvence ortamı oluşturması,
- Proseslerin yönetimiyle mamül veya hizmetlerin kalitelerinin sağlanarak devamının korunması,
- Müşterilere karşı ürün ya da hizmetin tutarlılığının korunmasıdır.

Ayrıca müşteri şikayetlerinde azalmalara neden olan kalite güvence sistemleri, aynı zamanda TKY düşüncesinin benimsenmesinde de önemli bir araçtır. Kalite yönetim sistemleri işletmede uygulanış ve prosedür açısından etkin bir şekilde kullanıldığında hata oranlarının ve problemlerin büyük ölçüde azaldığı kaydedilmektedir.

1.4.3. ISO 9001:2000 Revizyonu ve Getirdiği Yenilikler

1991 ve 1994 yıllarında yapılan revizyonlarda standart serilerde görülen birtakım sorunlar küçük uyarlamalarla değiştirilmiştir. 2000 yıllarından itibaren ise işletmelerin talepleri ve gelen şikayetler doğrultusunda köklü değişiklikler yapılmıştır (Yılmaz, 2003, s.34).

ISO 9000:2000 standartları serisi, aşağıdaki standartları kapsamaktadır (Baş, 2003, ss.1-2):

ISO 9000:2000 Kalite Yönetimi Sistemi/ Temel Kavramlar, Terim ve Tarifler. Bu doküman ana terminolojileri kapsamaktadır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi/ Şartları: Bu dokümanla kalite yönetiminin sistemsel şartını açıklar, işletmelerin müşteri gereksinimleri ve mamüllerle alakalı yasal ve mevzuattaki karşılama kabiliyetini gösterir. ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994 'ü iptal ederek yerini almıştır.

ISO 9004:2000 Kalite Yönetimi Sistemi/ Performansın iyileştirilmesi amacıyla hazırlanmış kılavuzdur. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak, etkili kalitenin yönetsel sisteminin oluşturulmasına ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine öncülük eder. ISO 9004-1: 1994 'ü iptal ederek yerini almıştır.

Tüm düzenlemeler dikkate alınıp karşılaştırılma yapıldığında, yeni versiyonlarda daha anlaşılır ifadeler bulunmakta olup süreçlerin uygulanabilirliğine bazı kolaylıklar getirilmiştir. İşletmeler yeni revizyonlarla müşterilerin beklentilerini daha yakından anlayabilme imkanı yakalayıp bunları proseslerini güncelleme ya da düzeltme fırsatı olarak görmektedirler. Bu çalışmada ISO 9000:2000'de yer alan yenilikler altı başlık altında incelenecektir.

1.4.3.1. Proses Yaklaşımı

Bu revizyon, kalite yönetim sisteminin temelini oluşturan prosesleri bir bütünün ayrılmaz parçaları olarak tanımlamıştır. İşletmeler açısından bu şartı sağlamanın en uygun yolu, kalite yönetimini organizasyonun gerçek faaliyetlerini oluşturacak şekilde hazırlamaktır (Baş, 2003, s.2). Tsim, Yeung ve Leung (2002) çalışmalarında, proses yaklaşımının temel avantajını, hem prosesler sistemindeki bireysel prosesler arasında bağlantı ve bu proseslere dair etkileşimler üzerine süregelen kontrol mekanizmasını sağladığını belirtmektedir. (Aslan, 2007, s.17).

1.4.3.2. Basitleştirilmiş Dokümantasyon Şartları

2000 revizyonunun amaçlarından biri de, ISO 9001' i tüm kuruluşlar için daha anlaşılır ve uygulanır olmasını sağlamaktır. Bu sebeple dokümente edilmiş prosedür sayısı yeni revizyonda 18 'den 6 'ya düşürülmüştür. Bu da organizasyonlara sistem dokümantasyonu açısından inisiyatif kazandırmıştır (Baş, 2003, s.3). Kalite güvence sistemini uygulayan firmaların dokümantasyon şartları üretim proseslerine ve organizasyon yapısına göre değişiklik göstermektedir.

1.4.3.3. Üst Yönetimin Liderliği

2000 revizyonunda üst yönetimin rolü giderek artmış, organizasyon içindeki sorumlulukları yoğunlaşmıştır. Üst yönetim, müşteri ilişkilerinin belirlenmesi ve ihtiyaçların karşılanmasından birinci derecede sorumludur. Yönetimin kontrol aşamasında da aktif rol alması iyileştirme fırsatı olarak görülmektedir (Baş, 2003, s.4). Kalite çabalarının başlangıcı ve tüm etkinliklerin uyarıcı etkisi, kalite politikası ve üst yönetimin bu politikayı devam ettirmedeki kararlılığıdır. Esin (2002, s.41)'e göre üst yönetimin hedefler belirlemesi, bunlara ulaşmak için çeşitli planlar yapması ve gereken kaynakları tedarik etmesi gerekir (Aslan, 2007, s.18). Bugüne kadar yapılmış olan yenilik ve düzeltmelerden elde edilen ortak sonuç, üst yönetimin organizasyon içerisinde lokomotif görevi üstlendiğidir.

1.4.3.4. Müşteri Odaklılık

Standardın 2000 versiyonundaki temel fikir, uygunsuzluğun önlenmesi ve sürekli iyileştirmeyi kapsayan kalite yönetim sisteminin etkin bir şekilde kullanılması sonucu müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Tsim, Yeung ve Leung (2002, s.247) çalışmalarında müşterilerin memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğinin ölçülmesi kalite yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesinin belirlenmesinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. (Aslan, 2007, s.18). Kalite yönetim sisteminin başarısının en önemli göstergesi müşteri tatmin seviyesi olup işletmeler bu doğrultuda çeşitli ölçüm kriterleri belirlemektedir.

1.4.3.5. Sürekli İyileştirme

ISO 9001:1994 sadece düzeltici ve önleyici faaliyetleri gerekli kılmakta, fakat sürekli iyileştirmenin önemini gerektiği kadar dikkate almamaktaydı. Ayrıca düzeltici ve önleyici uygulamalar birbirlerinden tam olarak ayrılmamıştı. 2000 revizyonunda ise düzeltici ve önleyici uygulamalar net olarak açıklanmıştır. Tsim, Yeung ve Leung (2002, s.249) çalışmalarında sürekli iyileştirme kavramını, ürün veya hizmetin sürekli geliştirilmesi olarak değil, kalite yönetim sisteminin

etkinliğinin süreklilik kazanması anlamında uygulanmakta olduğunu savunmuşlardır (Aslan, 2007, s.19).

Sürekli iyileştirmenin yanı sıra bunu hayata geçirecek personelin eğitimi de bir o kadar önemlidir. Organizasyonlar hayati süreçlerde görev alan personelin seçiminde sadece kişisel eğitim faktörlerini esas alarak değil niteliklerine göre kalifiye kişileri değerlendirmeye almaktadır. Diğer bir ifade ile tek başına personelin eğitim almış olması yeterli değildir. Organizasyonda personele eğitim verilmeli bu eğitimler doğrultusunda personelin istenilen aşamaya gelip gelmediği ölçülmeli, eksiklikler tespit edildiğinde düzeltmeye gidilmelidir (Baş, 2003, s.6).

1.4.3.6. Uygulama

Müşterilerine güvence sağlayabilmesi için ISO 9000 standartlarını uygulayan organizasyonlar, bu şartları karşılayabileceklerini teyit ederler. Akreditasyon veya belgelendirmenin asıl amacı budur. Chan (1997, s.135)'e göre üç adet belgelendirme türü vardır. Birinci-parti belgelendirme (firma içi kaynaklar tarafından doğrulanan), ikinci parti belgelendirme (satın alıcı tarafından doğrulanan) ve üçüncü parti belgelendirme (bağımsız bir belgelendirme kuruluşu tarafından doğrulanan). Üçüncü-parti belgelendirme en çok kabul alan belgelendirme türüdür. Belgelendirme süreci organizasyondaki kalite sistemini gösterir (Aslan, 2007, s.20). Ancak organizasyon yapısı ve proseslerin durumuna göre değişiklik gösteren prosedürler uygulamada da çeşitli değişiklikleri açığa çıkartır. İşletmeler bu durumda bazı prosedürleri yasal düzenlemeler çerçevesinde uygulamadan hariç tutabilirler.

ISO 9000 standartları bir firmanın işleyişini ne şekilde sürdüreceğini ya da bu kalite unsurlarını işletmeye nasıl adapte edeceğini belirtmemektedir. Sadece kaliteli bir mamül üretilmesi için dikkate alınması gereken kritik noktaları tanımlamaktadır. Bazı firmalar prosedürlerini Kalite El Kitabı'nda dokümante edebilmektedirler. Kalite el kitabı organizasyonun her bir kademesi için kalite politikası tanımı, sorumlulukları ve prosedürleri içermektedir. Bir sürecin amacını ve kapsamını; hangi işin, kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını, hangi ekipman ve belgelerin kullanılması gerektiğini açıklar. Kalite el kitabı, iş talimatları, özel prosedürler, formlar, kayıtlar, muayene, test ve kalite programlarını kapsamalıdır

(Baş,2003, s.7). Docking ve DOWEN (1999, s.s.149)'e göre dokümantasyonun ve süreç sistemlerinin oluşturulması firmayı denetime hazır hale getirir. Eğer kuruluşun süreç sistemi uygun standardı karşılıyorsa firma belgeyi almaya hak kazanır. Burada belgelendirilen ürün değil, süreçlerin bütünüdür. Belgelendirme süreci organizasyonun büyüklüğüne ve hedeflerine bağlı olarak 6-12 ay arasında bir zaman alabilmektedir (Aslan, 2007, s.21). İşletmeler bu kalite güvence sistemlerini tüm süreçlere uyarlarken kalite yönetimini ana unsur olarak görmeli, yönetsel bir felsefe olarak ele almalıdırlar.

1.4.4. ISO 9001:2000 Revizyonunun Faydaları

1994 revizyonunda hatayı önlemeyici koşullar sağlanmakla birlikte, hataların iyileştirilmesi konularında da ortak kurallar bütünü sağlamamaktadır. Fakat ISO 9001:2000 revizyonu, süre gelen iyileştirme hususunda uygulama ve öncelik noktasında belirli bir terminoloji öne sürmektedir. ISO 9000 serisinde bulunan standartlar sadece belli kuruluşları kapsayacak şekilde düzenlenmiş standartlar değildir. Bu standart belgeleri farklı sektörlerdeki tüm işletmelere verilebilmektedir. Bu sebeple, ISO 9000:2000 versiyonu düzenlenirken ISO 9000:1994' ün üretim sektörüne dair ağır üslup ile değil, tüm sektörlerle hitap edebilen üslupla dile getirilmiştir. (Küçük, 2012, s.225).

1.5. ISO 9001:2000 Kalite Belgesi – Şartlar

ISO 9001 kalite sistemi işletmelere uyarlandığında ciddi değişiklikleri de beraberinde getirir. Yurtdışındaki çeşitli firmalar ISO kalite yönetim belgesine sahip olan işletmelerle iş birliği yapmayı tercih edebilir ya da bu sistemin kurgulandığı işletmelerden mamül ithal etmek isteyebilirler. Bu durum ise yeni pazarlara açılmaya ve ihracat hacminin büyümesine sebep olacaktır.

ISO 9001:2000' i etkin bir şekilde kullanmak isteyen firmalar anahtar proseslerin belirlenmesi ile işe başlarlar. Bu prosesler, kalite sisteminin temeli olan prosedürlerin oluşumuna zemin hazırlar. Kalite yönetim sistemini dokümanete etmeden evvel prosesleri, hedefleri ve standartın gereklerini karşıladığından emin

olunmalıdır. Bu aşamada çalışanlar kalite yönetim sistemi ile yakından ilgilenir ve organizasyonu yeni bir bakış açısıyla değerlendirmeyi öğrenirler. Bununla birlikte kalitenin müşteri beklentilerini karşılamak olduğunun anlaşılması organizasyonun odağını müşterilere çevirir. Bu kültürün oluşmasında ise temel görev yönetimin olup değerlerin benimsenmesine öncülük etmelidir (Baş, 2003, ss.230-233).

Ülkemizde de ISO 9001 kalite belgesini edinmek işletmelerin imajlarını tazelemeye ve bilinirlik düzeyinin arttırılmasına olanak tanır. ISO 9000 kalite yönetim standardını; *kalite yönetim sistemi, yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi, ürün gerçekleştirme, ölçme analiz ve iyileştirme* olmak üzere beş başlık altında inceleyebiliriz.

1.5.1. Kalite Yönetim Sistemi

Kalite yönetim sistemi işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmek için değişen koşullara müşterilerin beklentileri doğrultusunda ayak uyduran katı şartlara sahip olmayan ve zamanla işletmeyle birlikte gelişen bir bütündür. Her işletme için tek bir kalıplaşmış kalite sistemi mümkün değildir. Ancak standardın temel şartlarını karşıladığı sürece işletme, istenilen KYS' yi tercih etmekte serbest olmaktadır. Asıl hedef, standartlara bağlı kalite sistemi oluşturmak yerine, standartları karşılayabilen kalite sistemini meydana getirmektir (Baş, 2003, s.25).

1.5.1.1. Genel Şartlar

İşletmenin uygunluğuna göre gerekli olan kalite yönetim sistemi oluşturulmalı, prosesler arası koordinasyon sağlanmalıdır. Buna bağlı olarak organizasyondaki kalite güvence sistemi dokümanite edilmeli, uygulamanın sürekliliği sağlanmalıdır.

Bu şartlarla ilgili olarak göz önüne alınması gerekenler, etkin bir kalite sisteminin oluşturulması için gerekli proseslerin tanımlanması, proseslerin sırasının belirlenmesi, analiz ve kontrol aşaması için gerekli kriter ve metotların oluşturulması gereklidir (Baş, 2003, s.28).

1.5.1.2. Dokümantasyon Şartları

Kalite yönetim sistemi prosedüründe belirlenmiş tüm faaliyetler ve bunların nasıl uygulamaya konulacağı dokümante edilmelidir. Bu dokümantasyonların kapsamı organizasyonun büyüklüğü, proseslerin karışıklığı gibi faktörlere göre değişiklik arz edebilir (Aslan, 2007, s.22).

ISO 9001: 2000 dokümantasyonla ilgili büyük serbestlik tanısı da, personelin yeterliliği, dokümantasyon miktarını belirlerken temel faktör olmalıdır. İşletme ayrıca, kalite yönetim sistemindeki tüm dokümanlar için herhangi bir form ya da iletişim aracı kullanabilirler. Bu, kalite el kitabı, dokümante edilmiş prosedür ve sistemin diğer elemanlarının, kuruluşun seçeceği herhangi bir yolla personele iletilebileceği, bu konuda bir sınırlama olmadığına kanıtıdır (Baş, 2003, s.33).

1.5.2. Yönetimin Sorumluluğu

ISO 9001:2000, kalite yönetiminin sorumluluğunu, kalitenin güvencesinden almıştır. Ayrıca, standardın farklı maddelerinde üst yönetimin rolünü sürekli vurgulanarak arttırılmıştır. Standart, organizasyonu bir bütün olarak görür. Fakat üst yönetimin katılımı prosedür ve politikaların belirlenmesi için gereklidir. Buna göre üst yönetim; müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından, iç iletişimin oluşturulması ve gereken planlamaların yapılmasından, sistemin iyileştirilmesinden ve faaliyetlerin yürütülmesinden birinci derecede sorumludur (Baş, 2003, s.44).

1.5.2.1. Yönetimin Taahhüdü

Üst yönetim; mevzuatın şartları ve müşterilerin beklentilerini karşılamının önemini duyurmalı, kalite politikasını ve hedefleri belirterek bu doğrultuda toplantılar yapılmalı ve gerekli kaynaklar temin edilmelidir. Bu şekilde çalışanlara bir kalite bilincini oluşturmak hedeflenmektedir (Baş, 2003, s.45).

1.5.2.2. Müşteri Odaklılık

Küreselleşen dünyada gittikçe artan rekabet koşulları işletmeleri ürettiğini satan olmaktan çıkararak “satabildiğini üreten” bir hale getirmiştir. Şimşek (2004, s.135)’e göre müşteri odaklı olmak ‘kaliteyi müşteri belirler’ algısıyla ifade edilir (Aslan, 2007, s.23). Buna göre üst yönetim, müşteri tatmininin artırılması amacıyla uygun olarak şartların yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır (Baş, 2003, s.48).

1.5.2.3. Kalite Politikası

Esin (2002, ss.94-95) ’e göre kalite politikasına olan ihtiyacın sebebi, kuruluşun kalite uygulamalarında, kavram, analiz ve uygulama birliği sağlayabilmektir. Kalite politikası, organizasyonların kaliteye dair genel bir eğilim ve anlayışın üst yönetim tarafından belirlenmesidir (Aslan, 2007, s.23).

1.5.2.4. Planlama

Kaliteye dair hedefler, kalite politikasıyla paralellik sağlayarak aynı zamanda ölçülebilir olmalıdır. Birbirlerinden ayrı fonksiyon ve proseslerde gerçekleştirilen amaçlar birbirleriyle paralel olmalıdır. Şale (2004, s.76)’ye göre ürünler için gerekli koşullar kalite hedefleriyle ilgili olabilir, her proses tarafından karşılanması gereken şartlar birbirinden farklılık gösterebilir (Aslan, 2007, s.23).

Kalite hedeflerinin ölçülebilir olması, yeni standartın getirilmesi arasındadır. Bu sebeple nitel ifadelerle belirtilen hedefler bu şartı sağlayacak şekilde revize edilmelidir. Hedeflerin kalite politikası ile tutarlı olması, kalite güvence sisteminin etkinliğinin iyileştirilmesiyle ilgilidir (Baş, 2003, s.54).

1.5.2.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

Üst yönetim, sorumluluklarını, yetkilerini ve bunlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasını sağlayarak işletme içinde iletişimi gerçekleştirmelidir (TS EN ISO 9001:2000). Üst yönetim tarafından atanan yönetim temsilcisi, kalite yönetim

sistemlerinin ISO 9001 şartına uygun şekilde üretimi revize eder ve işleyişini sağlayarak üst yönetime kalite yönetim sistemine dair bilgiler verir, kaliteyle ilgili faaliyetlerde organizasyonlar arasında koordinasyonu sağlar (Şale, 2004, s.80).

İç iletişim ise tamamen yeni bir şart olarak karşımıza çıkar ve daha önceki maddelerden hiçbirine karşılık gelmez. Buna göre organizasyon, kalite politikası ve hedeflerin, prosedürlerin, talimatların, kayıtların ve diğer tüm bilgilerin etkin bir şekilde iletilmesini sağlayacak bir ağ oluşturulmalıdır (Şale, 2004, s.81).

1.5.2.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

Kalite yönetim sistemlerinin uygulaması, geliştirilmesi ve sürekli iyileştirmesinin yapılması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bunun dışında yönetimin sistemi belli aralıklarla değerlendirip, değişiklik ihtiyaçlarının ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi gerekir. Değerlendirme sonucunda gerekli görülen yerlerde kalite yönetim sistemi, prosesler ve mamüllerde iyileştirme sağlanır, sistemin kaynaklara dair ihtiyaçları rapor edilir (Aslan, 2007, s.24).

Yönetimin gözden geçirmesinin amacı kalite yönetim sisteminin uygunluk ve yeterliliğinin değerlendirilmesi olsa da, referans ISO 9001 kalite yönetim sistemi değildir. Kalite sisteminin amacı ve sistemin değerlendirilmesinde kullanılan kriterler şunlardır (Baş, 2003, s.64):

- Müşteri talepleri ve mevzuat şartlarını karşılama yeteneği,
- Müşteri memnuniyetinin arttırılması,
- Sistemin verimli uygulanması ve sürekli iyileştirilmesidir.

Yönetim gözden geçirme olayını gerçekleştirdikten sonra elde ettiği bilgileri tutanaklara işler, değerlendirir ve kaydettiğini belgeler.

1.5.3. Kaynak Yönetimi

Nihai ürünün gerçekleştirilmesinde görev alan tüm personelin kendisinden devamlı daha iyi olanı yapılması istenen prosesler konusunda bilgi sahibi, tecrübeli ve etkin olmaları gerekmektedir, bu ise ancak eğitici faaliyetlere gerekli derecede hassasiyetin oluşturulmasıyla mümkün olur.

Ürünün kalitesini doğrudan etkileyebilecek olan işi gerçekleştiren personel, eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönlerinden yeterliliğe sahip olmalıdır (TS EN ISO 9001:2000). Ancak personelin yeterli olup olmadığına karar vermeden önce belli aşamaları tamamlamak gereklidir. Bunlar (Baş, 2003, ss.74-75):

- İş tanımı yapılmalı ve iş gerekleri belirtilmelidir,
- İş gereklerini karşılamak için ihtiyaç duyulan özellikler belirlenmelidir,
- Tüm bu bilgiler toparlanarak işe yerleştirilecek en uygun eleman belirlenir.

Personel alımları bu şekilde yapıldığı takdirde insan kaynaklarından maksimum oranda fayda elde edilecektir. Buna bağlı olarak yeterlilik gelişiminden sorumlu olan üst yönetim çeşitli eğitim programları hazırlayarak personelin niteliklerinin korunması ve çoğaltılması açısından bilinçlenmesini sağlamalıdır.

Eğitim öncesinde var olan durumların tespiti yapılarak, belirlenmiş seviyelere uygun eğitimlerin yetkili kişilerce icra edilmesi gerekmektedir. Bilinçlendirme eğitimi, tüm personel tarafından görev ve sorumluluklarını kapsayacak şekilde düzenlenmeli, kişiye özel olarak sunulmalıdır. Ayrıca eğitimin bu bölümünde, takım brifingleri, bilgi notlarının verilmesi, duyuruların yapılması ve diğer iletişim yöntemlerinin kullanılması desteklenmelidir (Baş, 2003, s.78). Personel eğitiminin ardından belli aralıklarla geri bildirim alınmalı, kişinin iş gerçekleştirme kalitesinde bir artış olup olmadığı gözlemlenmelidir.

Kaynak yönetimini sadece insan kaynakları olarak değil, fiziksel kaynaklar olarak da ele almak gerekir. Fiziksel kaynaklar; binaları, çalışma ortamını, proses ve destek hizmetleri kapsayacak şekilde geniş olarak tanımlanmıştır (Baş, 2003, s.82). Kuruluş, ürün için belirtilen şartlara uygunluğu sağlayabilmek amacıyla gerekli olan altyapıyı belirlemek ve sürekliliğini sağlamakla yükümlüdür. Altyapı konusundaki uygulamalar; kalite güvence sistemleri çalışmasından çok fabrikada ürünlere yönelik düzenlenen proseslerin kolay, etkili ve az maliyetle gerçekleştirilebilmesi amacıyla ele alınmıştır (Aslan, 2007, s.25). Bunun yanı sıra altyapı düzenlemelerine bağlı olarak personelin çalışma saatleri içindeki verimliliğine etki eden en önemli etkenlerden biri olan çalışma ortamı da dikkate alınmalıdır. İş sağlığı ve güvenliğini

kapsayan yönetmeliğe uygunluk sağlanmalıdır. Ayrıca çalışma ortamındaki ısı, temizlik, gürültü ve ışık gibi faktörlerin tümü insan sağlığına uygun olarak düzenlenmelidir.

1.5.4. Ürün Gerçekleştirme

Kuruluş, ürünlerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan prosesleri planlar ve geliştirir. Ürün gerçekleştirilme planlamaları, kalite yönetim sistemine ait diğer proseslerin şartlarıyla paralellik göstermelidir (TS EN ISO 9001:2000). Bu maddede asıl hedeflenen şey ürünün kabulü için gerekli olan şartların tespit edilmesi ve bunun proseslere uygunluğunu ispatlamak için gerekli kayıtları belirlemesini şart koşmaktır. Spesifikasyonlar, ürün çizimleri, akış diyagramları, muayene ve test prosedürleri, iş tanımları vb. belirtilen şartlara uygunluğun kanıtı olarak belirlenebilir (Baş, 2003, ss.86-87).

Ürünlerle ilgili koşulların belirlenmesinde kuruluşlar;

a) Satış ve satış sonrasında oluşan faaliyetler ile ilgili belirtilen şartları kapsayıcı şekilde müşteriler tarafından istenilen şartlar,

b) Müşteriler tarafından sözle ifade edilemeyen veya amaçlanmış kullanımlar için gereken şartlar,

c) Ürünlere dair yasal mevzuatın şartları,

d) Kuruluşlar tarafında oluşturulmuş belirtilen ek şartları

kapsamalıdır (TS EN ISO 9001:2000).

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli olan proseslerin oluşturulması, standartta yer alan üst yönetimin rolü, planlama, kalite politikaları ve hedefleri ile diğer maddelerin uygulanabilirliği kalite yönetim sisteminin öncelikli amacıdır (Baş, 2003, s.90). Şale (2004, s.121)'ye göre yeni olan bir mamülün teklif döneminden evvel ya da üretimde olan mamülün sözleşme koşulunda herhangi bir değişiklik olduğunda müşteriler talep ve beklentilerini bütün yönleri ile değerlendirmeye alınıp dokümanite edilmelidirler. Firmalar tarafından ürüne ait bilgileri, siparişleri, sipariş alma şeklini, teslimatı, müşteri şikayetine neden olan yani müşteriyle ilişkileri kapsayan sistemin oluşturulması gereklidir (Aslan, 2007, s.27).

Aslında tüm firmaların belirlemiş oldukları ürün şartları mevcuttur. Önemli olan bu şartların işletme fonksiyonlarıyla entegre tutulmasıdır. Sistem belirtilen şartları sağlayamadığı takdirde gerekli düzenlemeler ve geliştirmelere başvurulmalıdır.

1.5.4.1. Tasarım ve Geliştirme

İşletmeler, mamülün tasarımının ve geliştirmesinin planlamasını yaparak kontrol etmelidirler (TS EN ISO 9001:2008). Bu maddede amaç, kuruluşun tasarım ve geliştirme proseslerini belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ve tetkik edilmesini sağlamaktır. Gereken planlama çalışmaları ihtiyacı karşılayacak durumda olmalı ve bürokratik kısıtlamalara maruz kalmayacak şekilde düzenlenmelidir (Baş, 2003, s.98). Tasarım ve geliştirmeye ait çıktılar ise, tasarım ve geliştirme girdilerine olan doğrulamaları sağlayabilen şekilde elde edilerek, dağıtımdan evvel onaya sunulmalıdır (TS EN ISO 9000:2000). Tasarım ve geliştirme çıktıları satın alma, üretim ve hizmet fonksiyonları için gerekli olan bilgiyi içermelidir. Dolayısıyla tasarım ve geliştirme takımının ürünün seri üretimini gerçekleştirecek bilgiyi ve yardımcı malzemeleri hazırlamaktan sorumlu kişilere yol gösterebilmeyi öğrenmiş olması gerekir. Ayrıca tasarım ve geliştirme çıktıları, ürünün uygun ve güvenli kullanımı için yapılan çalışmaları gösteren kayıtları korumalıdır (Baş, 2003, ss.104-105).

1.5.4.2. Satın Alma

İşletme, satın alınan ürüne uygulanacak kontrol tipi ve içeriğini belirlemeli, tedarikçi seçiminde hangi kriterlerin dikkate alınacağını ve nasıl gerçekleştirileceğini tanımlayan bir prosedür oluşturmalıdır. İşletmenin satın alma belgelerinde, satın alınacak ürünün özellikleri ile taşınması gereken şartlar açıklanmalı eğer mümkünse ürün onayı, prosedür ve proses donanım için şartlar ile personelin nitelikleri için gerekli şartlar kalite yönetim sistemi bütünlüğünde oluşturulmalıdır. İşletme ve hedef kitlesi, tedarikçilerin yerinde doğrulama yapmak istediklerinde, satın alma bilgisi ve talep edilmiş doğrulama koşulları düzenlenmelidir (Baş, 2003, ss.120-122). Satın alınan ürün, nihai ürün için kritik öneme sahipse kontrol aşamalarından geçirilmesi gerekir.

Tedarikçilerden alınan malzemelerin üretici firma tarafından gerçekleştirilen satış oranları ve ürünle ilgili problemler içindeki payı oldukça büyüktür. Bu nedenle tedarikçilerin kalitesini belgelendirme işletmeler arasında önem arz etmektedir. Briscoe, Fawcett ve Todd (2005, ss.311-313) 'un çalışmalarına göre tedarikçilerin belgelendirilmesinin kesin sonucunda kalitenin güvenli koşullar bütününe alması durumunu kaynağa devretmektir. Bu uygulama etkinleştirildiği takdirde tedarikçi belgelendirmesi alınan ürünlerin muayene edilme ihtiyacını ortadan kaldırılmış olur (Aslan, 2007, s.28).

1.5.4.3. Üretim ve Hizmetin Sunulması

İşletme, ürün ve hizmet proseslerini bütün faktörleri dikkate alarak hazırlamalıdır. Bunun için her bir proseste elde edilen çıktıların özellikleri bilinmeli, ürünün uygunluğu buna göre kontrol edilmelidir. İşletme her çıktı için kabul kriterleri belirleyip, buna uygun olarak izleme ve ölçümleri gerçekleştirmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ölçüm cihaz ve izleme proseslerinin güvenilirlik ve geçerliliğidir (Şale, 2004, s.177). Proses sonucunda geçerli çıktıların elde edilmesi için, prosesin yeterlilik durumu önem arz eder. Çıktıların kontrolünün sağlanamadığı veya kullanım sonrası kontrolünün mümkün olması durumunda, proseslerde hata yapma ihtimali minimum seviyede tutulmaya çalışılmalıdır (Aslan, 2007, s.29).

Ürün ve hizmetlerin istenilen şartları karşılaması için gerekli olan bir diğer faktör ise uygun donanımın kullanılmasıdır. İşletme ayrıca tüm faktörlere ilişkin faaliyetleri tanımlayan iş tanım ve prosedürlerini oluşturmalıdır. Ürün ve hizmet sağlamayla ilgili son şart işletmenin teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin kontrolüdür (Baş, 2003, ss.126-127). Proseslerin geçerliliğini koruyabilmesi, ayıplı ürünlerin bulunarak düzeltici önlemlerin alınıyor olmasından ziyade, proseslerin en başından hata yapma ihtimalinin azaltılarak ortaya çıkabilen hatanın çıkmadan evvel önenebilmesi önem taşır. Bunun için işletme ürünün üretiminden teslimine kadar geçen aşamaları en ince ayrıntısına kadar kontrol etmeli, hayati önem taşıyan teslim sonrası hizmetleri en iyi şekilde gerçekleştirmelidir (Şale, 2004, s.177).

İşletme elde ettiği çıktının şartlara uymaması durumlarında, ürün ve hizmet sağlama prosesini geçerli kılmalıdır. Geçerli kılma, bir prostesten planlanan sonuçları elde etme kabiliyetine sahip olup olmadığının incelenmesi ve bunun için gerekli düzenlemeleri kapsar. Ayrıca prosesler geçerli kılındıktan sonra bu durumun devamlılığı da sağlanmalıdır. İşletmeler ürün doğrulaması ile proseslerin geçerli kılınması arasındaki dengeyi iyi korumalıdır (Baş, 2003, s.130). Buna bağlı olarak, ürünün şartlara uygunluğunu sağlayan tüm ölçümler özel cihazlarla yapılarak belirli aralıklarla güncellenmelidir.

1.5.5. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

İşletmenin ürün gerçekleştirmede kullandığı proseslerin ölçülmesi, analiz edilmesiyle ilgili planlamaya gidilmesi demektir. Kalite el kitabı, izleme ve ölçme faaliyetlerinin planlamasıyla ilgili bir taahhüt içermeli ve ana hatlarıyla dokümante edilmelidir. İşletmenin müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanacağı metotlar, ürüne, müşteri ilişkilerine ve pazarın durumuna göre sektörden sektöre değişiklik gösterir. Bunun yanı sıra anketler, odak grubu, doğrudan iletişim, benchmarking verileri, müşteri raporlar ve endüstri bilgisi yararlanılan metotlardan bir bölümüdür. Ölçümün, planladığı gibi yapılmasını sağlayacak iş talimatlarının hazırlanması gerekmektedir. Tetkikçiler ürünün kabul kriterlerine uygun olup olmadığını test etmek isteyeceklerdir (Baş, 2003, ss.160-161).

1.5.5.1. Genel

İşletme çeşitli nedenler için gerekli olan izleme, ölçme, analiz-geliştirme proseslerinin tümünü planlayarak ve uygulamalıdır.

- a. Ürünlerin uygunluklarını sergilemek,
- b. KYS' nin uygunluğunu sağlayabilmek,
- c. KYS' nin etkililiğini devamlı olarak iyileştirebilmek.

Tüm teknikler dahil olmak üzere, uygulanan metotların tayini ve bunların genişletilmesini de kapsamalıdır (TS EN ISO 9001:2000).

1.5.5.2. İzleme ve Ölçme

Bu maddenin genel kapsamlı olması, işletmeye uygulama açısından büyük ölçüde esneklik kazandırmaktadır. Madde işletmenin ürün gerçekleştirme faaliyetinde kullanacağı proseslerle ilgili gerekli izleme, ölçme, analiz- geliştirme prosesini şart koşup bunun uygulamasını organizasyona yönlendirmiştir (Aslan, 2007, s.30). Buna bağlı olarak ürün gerçekleştirmede temel sorumluluk işletmeye aittir.

İşletmenin müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmesinin yanı sıra müşterilerin ürünle ilgili tavırları da ürün gerçekleştirmede önem arz eder. Dolayısıyla firma müşterilerinin memnuniyetini de belirli aralıklarla ölçmelidir. İç tetkik faaliyetleri; işletmenin prosedürler kapsamında çalışıp çalışmadığını denetlemek, prosedürlerin ve buna paralel olarak gerçekleştirilen faaliyetleri tespit etmek, kalite yönetim sistemindeki açık noktaları belirlemek ve prosedür kapsamında oluşturup, düzenli aralarla, belirlenmiş yetkileri olan, eğitimli personeller aracılığıyla raporlanmaktadır (Baş, 2003, s.130).

1.5.5.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Kriterlere uygun olmayan ürünler asla müşteriye teslim edilmemelidir. Ayrıca uygunsuzlukların nedeni araştırılarak, bunlara sebep ne olursa (makine, teçhizat, yöntem, personel vb) araştırılıp ona göre düzeltilmelidir. Yeniden işlenerek, hataları düzeltilen ürünler tekrardan kontrole tabii tutulmalıdır (Aslan, 2007, s.31).

1.5.5.4. Veri Analizi

Firma ölçüm ve izleme faaliyetleri sonucunda müşteri eğilimleri, proseslerin faaliyetleri ve tedarikçiye ait belli aralıklarla elde etmiş olduğu kayıtları analiz ederek KYS' nin verimliliğini yükseltecek durumda uyarlamalıdır. Şale (2004, s.196)'ye göre istatistiksel ölçüm metotlarının kullanıldığı veriler; müşteri memnuniyetini ölçme, ürün ya da hizmetin beklentiler yönünde olması durumu, çalışan motivasyonu, makine ve araçların ergonomisi, proseslerin durumu ve tedarikçilerin uygunluk durumunu kapsamalıdır (Aslan, 2007, s.31).

1.5.5.5. İyileştirme

Sürekli iyileştirme, kalite yönetim sisteminin verimliliğini arttırmak amacıyla hizmet eden sistematik bir bakış açısıdır. Müşteri memnuniyeti, ürün, proses ve tedarikçi ile ilgili belirli aralıklarla toparlanan verilerin analizleri sonucu, ortaya çıkan uygunsuzluk durumları dikkate alınarak ve bunlar için gerekli düzenlemeler yapıp tekrarlanmaması için önlem alınarak, ürün ya da hizmette, proseslerde ve kalite yönetim sisteminde iyileşme gerçekleştirilir. Sürekli iyileştirme, düzeltici faaliyetler bütününden oluşturulacağı gibi gerekli önlemleri almak amacıyla önleyici faaliyetler dizisini de kapsayabilir (Aslan, 2007, s.32). Sonuç olarak iyi yönetilen tüm süreçler çalışanlar tarafından benimsenerek, problemin hangi aşamasında olunursa olunsun ürün gerçekleştirme kriterlerini karşılayabilmek adına sürekli iyileştirme çabasında olurlar.

1.6. ISO 9001:2008 Kalite Belgesi ve Getirdiği Değişiklikler

İşletmelerin bulunduğu sektöre, büyüklüklerine ve ürünlerin cinsine bakılmadan uygulanan bir kalite yönetim sistemidir. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemini kuruluşa uygulamak, standardın getirdiklerini uygulayıp geliştirmeye yönelik adım atmak demektir. ISO 9001:2008 kalite yönetim sistemi bir işletmenin müşteri kitlesinin talep ya da beklentilerini ve yürürlükteki şartlara uygun mamüller elde edebilme kabiliyetine sahip olduğunu aynı zamanda da müşterilerin memnuniyetlerini arttırmaya yöneldiğini ispatlamak için uluslar arası geçerliliğe sahip önemli bir argüman özelliği taşımaktadır (Bucak, 2012, s.124). 2009 yılı başlarında yayınlanan revizyon ile ISO 9001 standartlarında küçük değişiklikler ve eklemeler yapılmıştır. Yapılan bu değişiklikler sonucunda ISO 9000' nin temelini oluşturan felsefe, Baldrige Ödülü'ndeki performansta mükemmellik kavramına büyük ölçüde uygun hale gelmiştir. Buna örnek olarak şu özellikleri sıralayabiliriz (M. Ersoy ve A.Ersoy, 2011, s.100):

1. Örgütlerin artık müşterilerin talep ve beklentilerini belirleyebilmek ve bunları organizasyon doğrultusunda ihtiyaçlar haline getirebilmek ve müşteri

tatminini ya da tatminsizliğini ölçebilmek amacıyla bu süreçlerin gerçekleşmesi sağlanmalıdır.

2. Üst yönetim müşterileri talep ya da beklentilerini ve düzenlemecilerin getirdiği koşulları gerçekleştirmenin önemini kavramak, ISO 9000' i iş planlarına uyarlamak, ölçülebilen amaçlar belirlemek ve yönetim olarak gözden geçirmek sorumluluğundadır.

3. Analizler iyileştirme konusuna odaklanarak, müşteri tatmini veya tatminsizliği, mamüller ve proseslere ilişkin olarak bilgi sağlamak amacıyla gerçekleştirilmelidir.

4. Alınan eğitimlerin verimliliği ve personelin gerçekleştirdikleri görevlerin kalite hedefleri doğrultusunda önemini kavrayabilmeleri vurgulanmaktadır.

5. Önceki standardizasyonlarda organizasyonların düzeltici ve önleyici önlemler almaları koşulu ile bu standartta artık iyileştirme için planlanmış bir prosesin oluşturulması gerekmektedir.

1.7. ISO 9001:2008 Kalite Belgesini Edinmede Karşılaşılan Zorluklar

Kalite yönetim faaliyetleri bugün ve gelecekte üst düzeyde çalışacak bir kalite sistemine dair garanti vermez. İhtiyaç duyulan kaliteyi mükemmel düzeyde tespit edemediği gibi personelin yükümlülükleri ve uygulanacak kurallar hakkında net bir çerçeve çizmez. Kalite güvence sisteminin işletmeye uyarlanmasında ve benimsetilmesinde karşılaşılan bazı güçlükler şunlardır (Küçük, 2012, s.234):

- Beklentinin üzerinde iş yükü oluşturması,
- Bürokratik süreci uzattığı,
- Kırtasiye ve iletişim maliyetlerini artırdığı,
- Yapılması gereken işlerin önünde engel teşkil edebilmesi gibi dezavantajlar öne sürülmektedir.

1.8. ISO 9001:2015 Revizyonu ve Getirdiği Yenilikler

Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), ISO 9001 standartları çerçevesinde radikal revizyonlar yapılmaya hazırlanmaktadır. Bu bağlamda en son 2008’ de yapılmış revizyon ufak düzenlemeleri kapsamaktadır. Fakat ISO 9001:2015 Kalite Standardı revizyonu, önceden yayınlanmış taslak dikkate alındığında düzenlemelerde ciddi şekilde içerik değişiklikleri göze çarpmıştır. ISO 9001:2015 Kalite Standardı revizyonunun, 2015 yılı sonunda yürürlüğe girmesi beklenmektedir (www.tuv-sud.com). Yapılacak revizyonun kapsamında çok açık standart değişikliklerine gidileceği görünmektedir.

ISO 9001:2015 Kalite Belgesinin değişen yapısı 10 ana bölümden oluşmaktadır.

Tablo 1.5: ISO 9001:2015 Revizyonu

YAPISAL FARKLAR	
ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
1.Kapsam	1.Kapsam
2.Örnekleme	2.Örnekleme
3.Terim ve Tanımlar	3.Terim ve Tanımlar
4.Organizasyon İçeriği	4.Kalite Yönetim Sistemi
5.Liderlik	5.Yönetim Sorumluluğu
6.Planlama	6.Kaynak Yönetimi
7.Destekleme	7.Ürün Kavrama
8.Operasyon	8.Ölçme, Analiz ve İyileştirme
9.Performans Değerlendirme	
10.İyileştirme	

Kaynak: ISO 9001:2015 Revizyon kitapçığı. www.tuv-sud.com.tr

ISO 9001:2015 Kalite belgesindeki temel değişimler, hizmet endüstrisi adına daha kolay uygulanır bir biçimde hazırlanmıştır. En önemli değişiklikten biri ise “ürün” kelimesinin yerini müşteri çıktısını ifade eden “mal ve hizmetler” ifadesine

bırakmaktadır. Ayrıca modern kurumsal yönetim ilkesi kabul edilmiş ‘‘Paydaş Yaklaşımı’’ yeni yaklaşımı ifade eder. Buna göre, uzun vadede başarının sadece kurumun ilgili olduğu ortaklarının ihtiyaçları önemsenererek sağlanacağı düşüncesini temel alır. Organizasyonda müşteri ilişkileri yönetimi diğer düşüncelerle karşılaştırıldığında paydaş ilişkileri yönetiminin daha kapsamlı olduğu göze çarpmaktadır. Paydaş ilişkisi yönetimi, organizasyonların ortakları ve iletişimde olduğu önemli kuruluşlarla olan işbirliklerini dengede tutmasına neden olur. Bunlar doğrudan tüketici, perakendeci ve tedarikçiler olabileceği gibi organizasyondaki yetkili makamlar ‘‘ilgili taraf’’ olabilmektedir. Taslakta olan bir başka revizyon ise ilgili taraf kavramının iş sahipleri, işletme içindeki insanları hatta rakipleri dahi kapsamakta olabilmesidir. Ayrıca belirtilen revizyonda ‘‘belgelendirilmiş veri’’ kavramı, önceden kullanılmış belge ve kayıt ifadelerinin yerine geçmiştir. Buradaki hedef, kullanıcılara esneklik kazandırabilmektedir. Bu durum aynı şekilde proseslerin tanımlanması için de geçerli olmaktadır. Daha önceki versiyonlarda hazırlanan dökümanete edilmiş verilere artık gerek duyulmamaktadır (www.tuv-sud.com.tr).

II. BÖLÜM

2. FİRMA PERFORMANSI

Teknolojik çağda kuruluşlar isim hakkı, patent, markalaşma gibi kavramlara yönelik yeni stratejiler geliştirmiştir. Ürün ya da hizmetlerin üretim proseslerinde; belirlenen pazara yönelik geliştirilen stratejiler doğrultusunda istek ve ihtiyaçlara yönelik hareket edilmelidir. Ayrıca günümüzde firmalar performanslarını belirlemeye yönelik adımlar atmakta, firmaya değer katabilecek yeni ölçüm sistemleri denemektedirler.

Dengeli Puan Kartları, stratejiden üretilen ölçülerin entegre edilebilmesini sağlayan yeni bir çerçevedir (Kaplan ve Norton, 2007, s.23). İşletmeler için bir şeyi ölçebilmek çok önemlidir. Çünkü ölçülemediği takdirde o işi yönetebilmek zorlaşır, içinde bulunulan durumun fotoğrafı çekilemez.

2.1. Performans Kavramı

İşletmeye dair performans, tanımı ve açıklaması güç olan bir kavramdır. İşletmeler ürün veya hizmetlerde beklenen kaliteyi yakalamak, korumak ve arttırabilmek için belirli bir performans sergilemektedirler. Performans kavramı geçmişte etkinlik ve verimlilik ifadeleriyle örtüşürken günümüzde bu durum işletmenin kaliteli ürün ya da hizmet elde edebilme becerisiyle ilişkilendirilmektedir. 'Performans, bir görevin gereği olarak önceden belirlenmiş olan standarda uygun davranışın gösterilerek hedeflenen amaca ulaşma' derecesidir (Bedük, 2009, s.66). Chenhall ve Smith (2007, s.273)'e göre performans, işletmeler açısından bakıldığında hedefleri yakalayabilme düzeyini tanımlayan sistemsel bir bütünlüktür.

İşletme performansı kavramı araştırmacılar tarafından farklı açılarla değerlendirilmektedir. Bunlar, kısa ya da uzun dönemli olduğu gibi finansal veya organizasyonel anlamda da incelenmiştir (Sümer, 2012, s.79).

Performans kavramı 1900'lü yıllarda 'Dupont ve General Motors'un finansal rasyolar ve bütçe kontrol yöntemi' uygulamalarıyla başlamıştır. 1980 sonrasında ise, performans ölçümünde finansal kriterlere ek olarak değişen müşteri beklentileri, pazar dinamikleri ve rekabet gücü de dikkate alınmıştır. İşletme performans ölçümü gelecekte işletmenin nerede olacağı, hangi sektörlere gireceği ya da hangi alanlarda küçülmeye gideceği konularında çalışanlara öngörü sağlar. Arslantürk (2009) ve Koçel (2003)'e göre işletmeler küreselleşen iş dünyasında varlıklarını devam ettirebilmek ve ana faaliyet alanlarını korumak için hem finansal, hem finansal olmayan hem de çevresel faktörleri dikkatle değerlendirmelidirler (Gül, 2012, ss.70-71).

Aydeniz (1999, s.11)'e göre günümüzde performansın ölçülmesi ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda gündeme gelen hızlı değişiklikler sonucu zorunlu hale gelmiştir. Bununla birlikte artan performans, işletme açısından daha çok kalite ve üretim anlamına geldiği gibi ülkede yaşayan insanların hayat standartlarını geliştirme boyutuyla da değerlendirilir (Bedük, 2009, s.68). Performans ölçme ve geliştirme çabaları; işletmede katma değeri yüksek ürünler elde ederek ülke refahını artırma çalışmalarına doğrudan katkı sağlar. Belirlenen hedeflere ulaşmak, ürünleri istenen kalite ve belirli zaman dilimi içerisinde üretmek, şartlara uygun teslimatını gerçekleştirmek, ürün teslimi sonrasında müşterilerle olan ilişkiyi dinamik tutmak gibi kriterlerin hepsi performans başarı faktörlerini kapsamaktadır.

Sonuç olarak performans, işletmelerin değerlendirilmesinde üst yönetim tarafından alınan kararların bütününe doğrudan etki eden çok boyutlu bir kavramdır. Üst yönetim işletmede görülen eksiklikleri gözden geçirerek buna yönelik iyileştirme ve düzeltme çabalarını gerçekleştirir. Stratejik plandaki hedeflere bütünsel bir bakış açısı getirir. Bayyurt vd. (2004)'e göre Deming ölçümü yapılmayan şeyin fiilen gerçekleştirilmesi mümkün olmayıp, kritik performans göstergelerinin saptanması gerekliliğini vurgulamıştır (Bayyurt, 2004, ss.4-5). Bu sebeple işletme performansına gereken değerin verilmesi oldukça önemlidir.

2.1.1. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme konusunda yapılan ilk araştırmalar Birinci Dünya Savaş'ına kadar uzanır. 1920-30' lu yıllarda ise saat başına ücret uygulamaları ile ilk iş gören değerlendirme çalışmaları düzenlenmiştir. 1950'li yıllarda ise performans değerlendirme konusuna duyulan ilgi azalmış onun yerine yöneticilerin değerlendirmesine yönelik yöntemler geliştirilmiştir. Başsorgun (2005)' e göre günümüzde ise, performans değerlendirme uygulamaları işletmelerin stratejik planlarını gerçekleştirmelerinde doğrudan rol oynar (Şahin, 2012, s.32).

Performans değerlendirme firmalarda iki önemli konuya yönelimi sağlar. Bunlardan ilki, çalışanların bireysel performanslarıyla ilgilidir. Ücret politikaları, eğitimi ve insan kaynakları değerlendirmeleri açısından bilgi sağlar. İkincisi ise, çalışanların iş tanımındaki görevleri ne ölçüde yerine getirebildiği yönünde bilgi akışı sağlar. Ayrıca performans işletme iç ve dış çevresi açısından oldukça önemlidir. Yıldırım (2010) ve Akbal (2010)'a göre mikro düzeydeki performans değerlendirmenin önemi de aşağıdaki maddeler doğrultusunda incelenebilir. Buna göre performans değerlendirme (Şahin, 2012, s.33):

- Kişinin ya da kurumun etkinliğini ölçmede ve başarı seviyesini belirlemede,
- Yöneticilerin önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu karşılaştırıp analiz ederek iş görenlerin tümüyle değerlendirilmesine,
- Çalışanların, ücret, terfi, kariyer olanakları gibi konularda kararlar alınmasında,
- Çalışanlar üzerinde eğitim gereğinin açığa çıkması, ya da çalışanların farklı pozisyonlarda değerlendirilmesinde,
- İşletmenin başarıya ulaşabilmesinde önemli bir konuma sahiptir.

2.2 Firma Performansına Etki Eden Faktörler

2.2.1 Etkenlik

İşletmenin belirlenen stratejileri doğrultusunda üretim sürecinin sonucunda elde edilen çıktının hedeflenmiş olan standart kapsamdaki çıktıya oranıdır. İşletmelerde verimli çıktılara ulaşılması için kaynakların ölçülü kullanılmasına yöneliktir (Tutar, 2003, s.227).

$$\text{Etkenlik} = (\text{Gerçekleşen Çıktı}) / (\text{Beklenen Çıktı})$$

Bu oran birden büyükse işletme varsayılandan daha etken, planlanandan düşük bir performans sergilemiş anlamına gelir. Bunların dışında işletme aşağıdaki hesaplamaları yaparak da işletme etkenliğini hesaplayabilir (Bayyurt, 2004, s.29):

- Mevcut veya potansiyel pazar payları,
- Teslimatı zamanında gerçekleşmiş ürün yüzdeleri,
- Gerçekleşmiş projeler/Planlanmış projeler oranlarını kullanarak.

2.2.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Firmaların buldukları sektördeki ürün veya hizmetleri gerçekleştirirken buna dayalı proseslerde hangi uygulamaları gerçekleştirdiği, bu uygulamalar sonucunda elde ettiği verimlilik ölçüsünde aldığı nihai kararlara yönelik bir kavramdır.

Verimliliğin ölçülebilir olmasında temel dayanak noktası karlılık ve verimliliğin birbirlerini neden ve sonuç ilişkisi içinde bir bağlantı kurulabilmesidir. Verimlilik en az araçla en yüksek çıktıyı elde etmektir. Hammade ve insan gücünün verimli mal veya hizmetlere dönüşebilme gücü verimliliği oluşturan en ana etmendir. Verimlilik bir işletmede ne denli yüksekse o işletmenin ekonomik kalkınması o derece güçlü olmaktadır (Tutar, 2013, s.226).

2.2.3. Kalite

Kalite, işletme verimliliğini artırma çabalarındaki en güçlü ögedir. Günümüzde işletmelere uyarlanan kalite sistemleri, firmaların değişen şartlara uyum sağlayabilmelerine ve daha iyi ürünler üretebilmelerine yardımcı olur. Akdeniz ve Durmaz (1998)'e göre; kalite performans göstergeleri olarak kullanılan oranlar şunlardır (Bayyurt, 2004, s.30):

- İmalat/Hata Oranı = Yeniden İşlenen Miktar / Toplam Üretilen Miktar
- Müşteri İade Oranı = İade Edilen Miktar / Satılan Miktar
- Ortalama Hata Sayısı = Toplam Hata Sayısı / İncelenen Mamul Sayısı

ISO 9000 standartları, firmaların kalite güvencesini elde etmelerine ve ürünlerin gelişmesine etki eder.

2.2.4. Yenilik

Yenilik, gelişen teknolojiyi dikkate alarak müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme gücüdür. Ürün tasarımlarında dikkat çeken kavramlar araştırma ve geliştirmedir.

Bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilme derecesi etkinlik, etkililik, verimlik kavramlarına bağlı olduğu gibi bunların hepsinin anlamlı kılmasını gerektirecek olan en ana etken ise yeniliktir. Bu kavram işletmelerde tek başına bir anlam ifade etmesede performans ölçütlerine uyarak verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamakta ve neler yapılması gerektiğinin belirlenmesinde ana kriterdir. Gelişen ve değişen teknolojik kavramlar bütünlüğünde bakıldığında istikrarlı bir performans strateji oluştururken yenilik en üst sırada yer almalıdır. Yenilik, örgütsel yapıların performansını belirlemede önemli bir sinerji kaynağı görevi görmektedir (Tutar, 2013, s.241).

Bryd ve Turner (2001)'e göre rekabet gücü ile işletmenin enformasyonel teknolojik altyapısı arasında doğru orantı söz konusudur. Lima, Resende ve Hasenclever (2004)'e göre ISO sertifikasına sahip tüm kuruluşlarda Ar-Ge faaliyetlerinin işletme performansına olumlu katkıda bulunduğu görülmüştür (Bayyurt, 2004, s.33).

2.2.5. Çalışma Koşullarının Kalitesi

İşletmeler müşterilerin talep ve beklentilerine cevap verme arayışı içindeyken, çalışanlarının da isteklerini üst seviyede karşılamalıdır. Bilindiği üzere çalışanların performansı firma performansına direkt etki eder. Bu durum ise bize motivasyon çalışmalarının ne ölçüde önemli olduğunu gösterir.

Adam, Flores ve Maclas (2001)'e göre çalışanların yönetime katılımını sağlamak hatalı ürünlerin yüzdesini düşürmede ve maliyetleri azaltmada önemli rol oynar.

- Devamsızlık
- İşçi devir oranı
- İşçi ve işveren uyumsuzluğunun sayısı
- Kaza sayısı

gibi veriler çalışma yaşamının kalitesini ölçmek için kullanılan göstergelerdir (Bayyurt, 2004, s.33).

2.2.6. Likidite Oranları

İşletmenin vadesi gelmiş kısa süreli borçlarını ödeyebilme derecesini gösteren oranlardır. Başlıca likidite oranları; cari oran, likit oran ve nakit orandır. Cari oran; bilançodaki dönen varlıkların tamamının kısa süreli borç oranına bölünmesiyle ortaya çıkar. Helfert (1977)'ye göre bu oranın yüksekliği, işletmenin ödeme gücünün yüksekliğini, düşüklüğü ise işletmede verimli kullanılmayan atıl fonların varlığına işaret olabilir. Ancak işletmedeki bu durum sadece cari oranı baz alarak yorumlanamaz. Likit oran; işletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini hızla ne şekilde vadeli aktiflerle karşılayacağını gösterir. Genellikle 1.00 olması kabul edilebilir bir durumken ülkemizde 0.6-0.7 aralığındadır. Nakit oran; işletmenin alacaklarını tahsil edememesi ve stoklarını nakde çevirememesi halinde borçlarını ödeyebilme durumunu gösterir. Nakit oranının 1 olması işletmenin borçlarını istenilen anda ödeyebileceğini temsil eder (Bayyurt, 2004, s.35). Genel olarak likidite oranlarının düşüklüğü işletmenin kredi bulmada yaşadığı sorunları ve nakitleri iyi yönetemediğini göstermektedir.

2.2.7. Mali Yapı ile İlgili Oranlar

Mali yapıya dair elde edilecek olan bilgiler işletmenin finansman gücünü gösterir. Toy vd. (1974)' e göre kaldıraç oranı, riske paralel olarak yükselir. Bu oranın %50 civarında olması normal karşılanır ancak ülkemizde %70' lere kadar yükselir. Bu duruma etki eden en önemli faktör ülkemizdeki sermayenin yetersizliği ve borçlanma miktarının yüksekliğidir (Bayyurt, 2004, s.36). Ticari borçları ödeme süresi ise işletmenin sermaye gücünü gösteren en önemli ölçüttür.

Mali yapı analizinde işletmenin güçlü ve zayıf yanları karşılaştırılarak sektördeki yeri hakkında bilgi sahibi olunur. Örneğin işletmenin öz sermayesiyle yabancı sermayesi arasındaki oranın dengesiz olması gerekli tedbirlerin alınması sağlanabilir.

2.2.8. Faaliyet Oranları

Faaliyet oranları firmanın elindeki varlıkları ne derece etkili kullanabildiğini tanımlayan oranlardır. İşletmenin sahip olduğu varlıkların oluşturduğu değeri gösterir (Bayyurt, 2004, s.42). Bazı önemli faaliyet oranları; alacak devir hızı, stok devir hızı, aktif devir hızı, maddi duran varlık devir hızı ve öz sermaye devir hızıdır.

Alacak devir hızı, işletmenin alacaklarını zamanında tahsil edip edemediğini gösterir. Alacak devir hızı ne kadar artarsa işletmedeki nakit oranı da o derecede artacaktır. Stok devir hızı, işletmenin stoklarını ne ölçüde tüketip satışa dönüştürebildiğini gösterir. Mümkün olan en düşük stokla en yüksek satış değerine ulaşmak hedeflenir ve stok devir hızının düşük olması istenir. Akgüç' e göre aktif devir hızı işletmede yüksek olmalıdır. Çünkü bu oran, firmanın karlılığını belirleyen en önemli kalemdir. Yurdakul ve Tansel (2003)'e göre maddi duran varlık devir hızı ise işletmede duran varlıklara yapılan yatırımın göstergesi olup bu oranın artış seyrini izlemesi işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Bayyurt, 2004, ss.42-44).

2.2.9. Diğer Faktörler

İşletmelerin performanslarını ölçerken içinde bulunduğu sektöre birçok faktörden etkilenir. Bunlardan bazıları; enflasyon, pazar odaklılık, rekabet koşulları ve grup bağlılığıdır. Enflasyon dönemlerinde firmalar normalden daha çok sermayeye ihtiyaç duyarlar ve bu ihtiyaçlarını daha çok kısa vadeli yabancı kaynaklar ile karşılamak durumunda kalırlar. Enflasyonun işletmeler üzerindeki bir diğer etkisi ise yeni yatırımların hızının düşmesidir. Enflasyon dönemlerindeki fiyat yükselişleri, üretimin kesintiye uğramasına, tedarikin güçleşmesine ve stokların şişmesine neden olmaktadır. Bu sebeple böyle dönemlerde yapılan performans değerlendirmelerinde işletmenin aktif karlılığı dikkate alınmalıdır (Bayyurt, 2004, s.47). Pazar odaklılık ve rekabet durumuna bakıldığında ise, müşteri odaklı olmanın işletmenin genel felsefesi olduğu göze çarpmaktadır. Rekabetin ana koşulu çeşitli farklılaştırmalara giderek rakipte olmayan ürünlerin pazara sunmak ve satışını gerçekleştirmektir. Pazar odaklılık ve rekabet arasında yapılan araştırmalar sonucunda ciddi oranda paralellik saptanmıştır. Ayrıca pazar odaklılık ve rekabet durumunu kalite ve yenilik statüsü içerisinde değerlendirmek mümkündür. Gündüz ve Tatoğlu (2001)' e göre grup bağlılığı bu aşamada Türkiye gibi yükselişte olan piyasalarda sık rastlanan bir durumdur. Ana düşünce olarak karlı olan firmadan karsız olan firmaya kaynak aktarımıdır (Bayyurt, 2004, ss.47-51).

2.3. Firma Performans Kriterleri

Akal (2005)'a göre işletme performansının nasıl ölçüleceğine dair açık ifadeler ya da işletmenin hedeflerine hangi düzeyde ulaştığını gösteren ölçütlere performans kriterleri denilmektedir (Sümer, 2012, s.80). İşletmeler mal ya da hizmet üreten, bu doğrultuda belirlenen hedeflere ulaşmak için ilgili proseste ihtiyaç duyulan sorumluluğu yerine getirmek üzerine kurulmaktadır. Buna göre üst yönetimin görevleri arasında; işletmenin stratejik amaç ve hedefini mümkün olan en iyi şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak vardır. Grady (1991, s.49)'a göre kuruluşların var olma hedefleri ile stratejik planlar ve politikalarının gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği en genel anlamıyla performansların ölçülmesiyle alakalıdır (Bedük, 2009, s.67).

İşletmeler açısından performans kriterleri ile ilgili kavramlar kâr ve maliyet üzerine olup sonradan bu kriterlere verimlilik faktörünün eklendiği görülmektedir. Ancak gün geçtikçe performans ifadesinin kapsadığı alanlar giderek genişlemiştir.

Neily ve Andy (1999)'a göre işletme performans ölçümünün son dönemlerde sık sık gündeme gelmesinin çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan bazıları; 1950-60'lı yıllardaki işçilik giderleri kaleminin toplam maliyetler içerisindeki oranının yüksek olması, rekabetin ve rekabet koşullarının giderek daha acımasız bir hal alması, Japonya önderliğinde başlayıp uluslar arası alana yayılan kalite ödülleri, dış taleplerdeki ve enformasyon teknolojilerindeki değişikliklerdir. 1980'lerde ki yoğun teknolojik gelişim ve ilerlemeler toplam maliyet kalemi içindeki işçilik giderlerini %10 oranına indirmiştir. Bu durum işletmeleri karlılık ve verimlilik açısından doğrudan etkileyerek performans ölçüm modellerini güncellemeye itmiştir (Bayyurt, 2004, s.5). Günümüzde bilindiği üzere işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet edebilirlik durumlarını güçlü tutabilmek için rakipleri karşısında farklılaşarak istenilen kaliteyi yakalamak zorundadırlar. Wilkes ve Dale (1998)'nin çalışmasına göre işletmeler belirli bir kalite standardını yakalayabilmek için 'özel gelişim inisiyatifleri' tekniklerini örgüt içine uyarlamakla mümkün kılabilirler. Bu teknikler, TQM (Total Quality Management) ,WCM (World Class Manufacturing) , Taguchi Methods gibi performans geliştirici yöntemlerdir (Bayyurt, 2004, s.5).

Performans ölçümü işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaştıkları noktada, prosesleri değerlendirmek, kontrol ve analiz etmek amacıyla gerçekleştirilir. Performans ölçütleri firmanın ana faaliyet alanı doğrultusunda yönetime, örgüt içine ve planlamaya yardımcı olur. Performans ölçütleri, kalite geliştirme sisteminin firmaya olan etkilerine nicel bir yorum getirmesinin yanı sıra sürecin geliştirilmesine de olumlu anlamda katkı sağlar (İlkay ve Aslan, 2012, s.771).

Geleneksel maliyet muhasebesi verilerini odak noktası kabul eden performans ölçüm sistemleri günümüzün pazar koşullarında rakipler karşısında güçsüz kalmaktadır. Parker (2000, s.63)'e göre finansal kriterler firmanın geçmişten bugüne kadar olan eylemleri doğrultusunda kesin ve objektif olarak bilgi verse de, ürünün kalitesi, müşteri beklentileri, çalışanların durumu gibi konularda gecikmeli veya gerçekliği tartışılır bilgiler sağlar (Aslan, 2007, s.43).

İşletme performansı ile ilgili bugüne kadar birçok araştırma yapılmış olup performans ölçütlerinin bağlı olduğu kriterlerin sayısı değişiklik arz etmektedir. Turunç (2006)'a göre bu kriterler yapılan son araştırmalarda kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve iş görenlerin memnuniyetinden ibaretken bazı çalışmalarda ise, finansal boyut, müşteri boyutu, içsel iç süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutlarından oluşmaktadır (Gül, 2012, s.72).

Tablo 2.1: Geleneksel ve Yeni Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ	YENİ PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Geçmiş geleneksel muhasebe sistemine dayanır.	Firma stratejisine dayanır.
Genellikle finansal ölçütler kullanılır.	Genellikle finansal olmayan ölçütler kullanılır.
Üst ve orta kademe yöneticiler için hazırlanır.	Tüm çalışanlar için hazırlanmıştır.
Gecikmeli ölçütler söz konusudur.(haftalık veya aylık)	Zamanında ölçütler söz konusudur. (Saatlik veya günlük)
Zor, kafa karıştırıcı ve kimi zaman ise yanlış yönlendirir.	Basit, doğru ve kullanımı kolaydır.
Fabrika düzeyinde kullanılmaz.	Fabrika düzeyinde sıkça görülür.
Sabit bir düzene sahiptir.	Sabit bir düzene sahip değildir. (İhtiyaca göre değişir)
Farklı yerlerde değişmez.	Farklı yerlere göre değişir.
Zamanla değişikliğe uğramaz.	İhtiyaca göre zamanla değişikliğe uğrar.
Performansı değerlendirmek için kullanılır.	Performansı geliştirmek için kullanılır.
Sürekli gelişimi engeller.	Sürekli gelişime katkı sağlar.

Kaynak: Ghalayini, A.M.; J.S. Noble; "The Changing Basis of Performance Measurement", International Journal of Operations & Production Management, Vol.16, No.8, 1996, p.68. (Aslan, 2007, s.44).

Performans ölçüt sistemleri ana hatlarıyla korunup, kriterler genişletilerek işletme içine uyarlanabilir. Firmalar arasında kıyaslama yapılabilmesi için performans ölçümünde kullanılan kriterler mümkün olduğunca genel olmalı, fazla

detaya inilmemelidir. Her firma kendi sektörüne uygun olarak performans geliştirme metodu tercih etmelidir. Bu sebeple farklı sektörlerde uygulanabilecek kriterler oluşturulmalıdır (Aslan, 2007, s.46). Bu çalışmada ise işletme performansı dört ayrı kriterde incelenecektir.

2.3.1. Finansal Kriterler

Firma performansı ölçüm metodlarına bakıldığında geçmişten günümüze kadar uzanan finansal kriterlerin baskınlığı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin performansının başarısı ya da başarısızlığında düşünülen ilk kavram satışlardan elde edilen karlılık oranıdır. Karlılık, finansal bir zamanda yakalanan karın firmanın sahip olduğu sermayeye oranıdır. Altuntaş (1996, s.26)'a göre işletmeler genel olarak kar amacı güden kuruluşlardır. Bu bağlamda karlılık oranı bize, işletmenin temel ekonomik amaçları ve işletme yöneticiliğinin temel ilkeleri arasında sayılır. Karlılık oranı işletme sahibi ve üst yönetim açısından ciddi derecede önemlidir (Göktaş, 2004, s.77). Çünkü kar, işletme başarısına yani doğrudan işletme performansına etki eden bir faktördür.

Altuntaş (1996, s.26)'a göre geleneksel işletme yönetiminde kalite ve karlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Bu yönetim tarzına göre, kalitenin geliştirilip belli bir standartın yakalanması imalat maliyetlerini yükseltir. Ancak yeni yönetim tarzının öncülerinden olan Deming ve Juran bu durumun yanlış bir strateji olduğunu, karlılığı arttırmanın en verimli yolunun kaliteyi sürekli geliştirmek olduğunu vurgulamışlardır (Göktaş, 2004, s.77).

2.3.2. Firma İçi Kriterler

Pazardaki ciddi rekabet ortamı firmaların üretim bandındaki faaliyetlerinin bütünlüğü açısından araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda, TKY 'ne ait faaliyetlerin proseslerdeki uyumsuzluğu en aza indirdiği, yeniden işleme maliyetini düşürdüğü ve kalite performansını iyileştirdiği görülmüştür. Firma içi faaliyetlerin ana konusu müşteri memnuniyetini arttırmaktır. İşletme performansının artmasına neden olan en önemli faktör müşteri odaklı olmaktır (Göktaş, 2004, s.77).

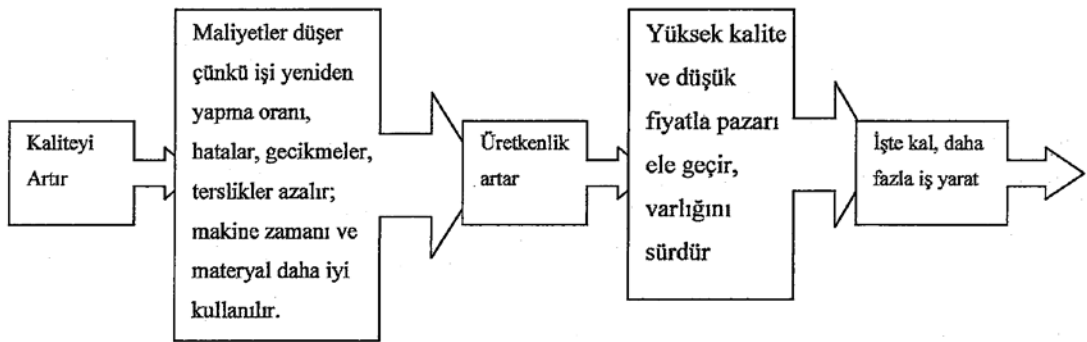
Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri karşılanamadığı takdirde kalite algısı olumsuz bir şekilde etkilenir. Bu sebeple ürün tasarımı sırasında müşterilerle direkt temasa geçilmelidir. Ürün tasarımı yenilenen teknoloji ve değişen müşteri taleplerine göre esnek bir yapıda düzenlenmelidir. Üretim prosesi faaliyetlerine başlamadan önce ürünün tasarımı en ince ayrıntıya kadar gözden geçirilmelidir.

2.3.3. Müşteri Kriterleri

Sürekli iyileştirme kavramı işletmeler üzerinde iki önemli etkiye sahiptir. Bunların ilki, müşterilerin talep ve beklentilerine uygun ürünler üretirken aynı zamanda müşterilerin gözünde bir değer yaratırlar. İkincisi ise, sürekli iyileştirme uygulamaları işletme maliyetlerini azaltır. Ayrıca bazı araştırma sonuçlarına göre sürekli iyileştirmenin işletme çalışanlarına motivasyon sağladığı bilinmektedir. Buna göre, sürekli iyileştirme oto kontrol ve prosesler hakkında kesintisiz bilgi gereksinimi gerektirir (Göktaş, 2004, s.78).

İşletme çalışanlarının işe devamlılığı ve çalışan ortamının hijyen faktörlere uygunluğu finansal performans üzerinde doğrudan etkilidir. Ayrıca kalite performansı da finansal faktörler ve pazar faktörleriyle doğru orantılıdır. Çünkü ileri teknoloji ve üstün kaliteyle üretilen ürünlerin varlığı müşteriler gözünde olumlu bir algı yaratır. İstek ve beklentileri karşılayan bu ürünler müşteriler tarafından satın alınmak istenir ve bu durum da işletmenin karlılığını artırır.

Tüm bu açıklamalar Deming'in 'Zincirleme Tepkime' teorisi ile özetlenebilir.



Şekil 1: Zincirleme Tepkime Teorisi

Kaynak: W.E. Deming, Krizden Çıkış-Kalder Derneği, 1996, s.3. (Göktaş, 2004, s.79)

2.3.4. Yenilik ve Öğrenme Kriterleri

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için teknolojik yenilikleri yakından takip edip, bu yenilikleri ya işletme içine transfer ederek ya da işletme içinde yaratarak bünyelerine katabilirler. Organizasyonlara göre yenilik; iç ve dış çevreden gelen etkilere karşı teknolojik beklenti, hedef ve stratejilere etkili bir şekilde karşılık verebilmek için uygulanan değişikliklerin tümünü kapsayan bir olgudur (Sarıkaya, 2002, s.89). Yenilik yani inovasyon, özgün tasarlanmış bir ürün veya önceden eşine rastlanılmamış bir hizmet şeklini temsil edebilir.

İşletmeler rakiplerinden ayrılabilme amacıyla en etkili ve en inovatif yöntem olan farklılaşmayı seçerler. Bu farklılaşmanın ana kaynağı ürün proseslerinde düzenlenecek teknolojik yeniliklerle açığa çıkar.

Buna göre yenilikçi organizasyonlar çevresel etmenlerin farkındadır. Müşteriler, tedarikçiler ve rakipler genel çevreyi oluşturan etmenlerdir ancak bunların yanı sıra üç farklı çevre koşulu vardır (Turan, 2002, s.43):

- 1.Dinamizm,
- 2.Çekicilik,
- 3.Karmaşıklık

Dinamizm, değişikliklerdeki yenilenme derecesi ya da hızı ile ifade edilmektedir. Çevresel faktörlerdeki belirsizlikler dinamizm seviyesinin artmasına neden olur. Çekicilik, çevresel faktörlerin firma içi operasyon süreçleri için sağladığı kaynakların ölçüsüdür. Yeni pazarlara girildiğinde rakip sayısı oldukça düşüktür ve bu durum çekicilik düzeyini artırır. Aksine var olan pazarlarda rakiplerde fazla olacağından çekicilik oranı oldukça düşüktür (Turan, 2002, s.43).

Fuantes, Saez ve Montez (2004)' e göre karmaşıklık, işletmenin çevresindeki dinamikleri anlayabilmek için gerekli olan bilgilerin karışıklığını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak çevresel karmaşıklıktan sıyrılabilme için yenilikçi stratejiler geliştirilmelidir. Ayrıca çevresel faktörlerde karmaşıklık yani heterojenlik söz konusu olduğunda işletme aynı bantta üretimine devam eder. Heterojenlik ne kadar yüksek olursa firma o denli yeni müşterilere hitap eder, yeni teknolojik atılımlar

yapmak durumunda kalır ve yeni ürün tasarımları sunmak konusunda sorumluluk üstlenir. Bunun anlamı ise farklı kitlelerin taleplerini karşılayacak alt sistemler oluşturulana kadar gerçekleştirilen süreçlerin daha fazla karmaşık olacağıdır. Bu sebeple daha esnek uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Göktaş, 2004, s.80).

Tüm bu çevresel faktörlerde yaşanan değişikliklere direnen işletmeler yerine, değişimi ve yeniliği önceden tahmin ederek gerekli inovasyonları süreçlerine uyarlayan firmalar başarılı olmaktadır.

2.4. Firmalarda Performans Yönetimi

Performans yönetimi, firmadaki örgütsel hedeflere ulaşmak ve buna paralel olarak çalışanların sergilediği performansa ilişkin ortak bir katkı ya da sarfedilen çabanın değerlendirilerek ve kaydedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu yönüyle performans yönetimini bireysel ve organizasyonel açıdan tümüyle değerlendirmeye tabii tutmak gerekmektedir (Denisi ve Grififin, 2001, s.258).

Bireysel performans yönetimi örgüt içinde çalışanların statülerine bakılmaksızın tüm özellikleriyle ele alıp değerlendirmeye alan sistemsel bir süreçtir. Ayrıca bireysel performans firma içinde çalışanların stratejik planda belirlenmiş hedefleri yakalayabilmeleri açısından olumlu katkı sağlar. Örgütsel performans yönetimi ise firmada çalışanları tarafından oluşturulan amaç, vizyon ve misyonları belirleyerek bütçelerin oluşturulmasını ve düzenli aralıklarla kontrol edilmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Camgöz ve Alperden (2006)'e göre bu açıdan bakıldığında performans yönetimi planlama, geliştirme ve denetim olmak üzere üç aşamada incelenmektedir. Performans planlama, örgütün vizyon ve misyonunu belirleyerek bu bağlamda yapılacak faaliyetleri kapsar. Performans geliştirme, toplam kalite yönetimi faaliyetleri başta olmak üzere teknolojisi yüksek üretim tekniklerinin uygulanması, iş süreçlerinin yeniden tasarımıda gerekli olabilecek düzenlemelerin tümünü kapsamaktadır. Performans denetimi ise değerlendirme alanına dahildir (Bedük, 2009, s.78).

Geçmiş yıllara kadar örgütsel performans yönetiminin dikkate alınmamasının nedeni insan kaynaklarının değerinin bilinmemesidir. Akal (2003, s.26)'a göre günümüzde işletme performansını arttırabilmenin en genel geçer yolu örgütsel ve

bireysel modellerin bir arada sunulduğu ‘Bütünleşik Performans Yönetimi’ dir. Bu yeni sistemle örgütün mevcut durumuyla ilgili gerekli bilgilerin toplanması ve bunların analiz edilerek gerekli yeni düzenlemelerin başlatıldığı faaliyetler bütünüdür (Bedük, 2009, s.79).

2.4.1. Performans Yönetiminin Gelişimi

Performans ölçütleri günümüze kadar çeşitli değişikliklere uğrayan dinamik yapıda bir kavramdır. Bugüne kadar önemli sıfatıyla kabul gören bazı ölçütler değerini yitirmiş, önemsiz görünen ölçütler ise hızla değişen işletme dünyasında önemli görülmeye başlanmıştır (Kabadayı, 2002, s.66). Bu durum aslında Sanayi devrimine kadar uzanan bir süreçte açıklanabilir. İşletmeler üretime ilk başladıklarında müşteri odaklılıktan oldukça uzak olan ‘ne üretirsem onu satarım’ felsefesini benimsiyorlardı. Günümüzde ise bu geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmış, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda ürün tasarımı prosesleri geliştirilerek memnuniyet faktörü dikkate alınmıştır. Maliyeti düşürmeye odaklı performans sistemlerinin kullanımı 1980’li yıllara kadar devam etmiştir. 1980 sonrası döneme ise inovatif üretim teknolojileri ve toplam kalite yönetimi uygulamaları damga vurmuştur (Bilgen, 2001, s.127).

Öğüt (2003) ve Taşkın (2004)’e göre işletme performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde kullanılan ilk uygulama ‘Karar Destek Sistemleri’dir (Decision Support System). 1990’larda ise Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relations Management) uygulamalarının ivme kazandığı görülmektedir. Bu dönemde ayrıca kurumsal planlama sürecine hız kazandıran iş zekası (Business Intelligence) programları trend haline dönüşmüştür (Bedük, 2009, s.80).

Performans yönetimindeki en yeni uygulamalar işletmenin rekabet edebilirliğini arttırmaya yönelik çağın teknolojisi kullanılarak elde edilen ürünlerin kalite standardizasyonunu sağlamaya yöneliktir. Tüm bu yönetim anlayışlarında yaşanan değişiklikler işletme stratejilerine göre uyarlandığı takdirde başarılı olmamak söz konusu değildir. “Bu bağlamda muhasebe, finansman, imalat, stok kontrolleri, iş ölçüm yöntemleri gibi gelenekçi sistemlerle birlikte işletme

performansında farklı anlayışlar bütününde ortaya koyacak göstergeyi ve modeli kapsayan, performansların gelişmesini hedefleyen kapsamlı ölçme ve denetleme sistemlerinin kullanılmasının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir’’ (Bilgen, 2001, s.127). Günümüzde performansını arttırmak isteyen tüm işletmeler ürün tasarımını gerçekleştirmek için yeterli olan teknolojiyi ve buna bağlı olarak gerekli olan finansmanı süreçlere uygun olarak uygulamalıdır.

2.4.2. Performans Yönetiminin Amaçları ve Yararları

Benligiray (1999, s.30)’a göre performans yönetiminin sistemlerinin temel hedefi çalışanların belli sorumlulukları üstlendikleri bir kültür yaratmaktır. Bu bağlamda performans yönetiminin örgütsel amaçları aşağıdaki gibi sayılabilir (Bedük, 2009, s.83):

- İşletmenin amaç ve stratejileriyle performans değerlendirme çalışmalarını paralel tutmak,
- Performans yönetimi çalışmalarına personelin tamamının katılımını sağlamak,
- Kalifiye işgücü yetiştirebilmek,
- Örgüt kültürü kavramını geliştirmek,
- Etkili ve objektif yönetsel kararlar alabilmek.

Can vd. (2001, s.170)’ nin çalışmalarında performans yönetiminin bireysel hedefleri ise aşağıdaki gibi sayılabilir (Bedük, 2009, s.83):

- Çalışanların başarı derecesine uygun ödül ya da ücret almalarını sağlamak,
- Sorumluluk yükü gerektiren konularda doğru personeli seçebilmek,
- Çalışanları motive ederek, daha etkin ve üretken olması için gerekli yönlerinin gelişimine katkıda bulunmak,
- Çalışanların örgüt içine yaptıkları katkıyı, sarf ettikleri çabayı belirlemek,
- Çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediğine yönelik geri bildirim sağlamak,
- İşletme içerisinde farklı hiyerarşik yapıya sahip çalışanların ilişkilerini kuvvetlendirmek, aralarındaki güven duygusunun gelişmesini sağlamak.

Personel yönetiminin amaç ve yararlarına yönelik diğer bir kategori ise yönetimsel amaçlardır (Aldemir, 1996, s.214, Halis ve Tekinkuş (2003, s.175). Bu amaçlar, ücret politikası, işten çıkarma ve personelin eğitilmesi gibi konuları içermektedir. Bahsedilen duruma göre bu bağlamda yönetsel amaçlar aşağıdaki gibi sayılabilir (Barutçugil, 2002, ss.125-126):

- Organizasyonel hedeflerin bireysel amaçlara yönelik dönüştürülmesi,
- Çalışanların başarılarının duyulması ve motive edilmesi,
- Organizasyonun stratejileri doğrultusunda gereken performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Çalışanların bu belirlenen kriterler doğrultusunda zamanında değerlendirilme ölçütlerine tabi tutulması,
- Performansın geliştirilmesi için işletmenin alt kademesinden üst kademesine kadar tüm çalışanların ortak çaba sarfetmesi,
- Örgütün kendisine ve personele S.W.O.T analizinin uygulanması,
- Eğitim ve kariyer planları hakkında gerekli desteğin sağlanması,
- İş performansına dair objektif ve gerçekçi bilgiler sunan performans yönetim sistemi, çalışanların iş tanımlarındaki standartlara ne kadar yaklaştığına dair bilgiler sunmasıdır.

Canman (1993, s.35), Uyargil (1992, s.72) ve Barutçugil (2002, s.129)'a göre performans yönetiminin genel olarak sağladığı yararlar çalışanlara, yöneticilere ve örgüte olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir. Bu bağlamda üçlü sınıflandırma aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Bedük, 2009, s.86):

Tablo 2.2: Performans Yönetiminin Çeşitli Açılardan Yararları

Çalışanlar için Yararları	Yöneticiler için Yararları	Örgüt için Yararları
----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Üstlerin kendilerinden beklentilerini öğrenmesi, • Objektif kriterlere dayanarak kendi performansını değerlendirebilmesi, • Amaçların gerçekleşebileceği konusunda cesaret kazanması, • Personellerle eşit şartlar altında adaletli ve sürekli olan değerlendirme ve gelişim fırsatlarından faydalanılması, • Güçlü ve geliştirilmesi gereken bilgi ve becerilerin tanınmasını sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Astları ile arasındaki iletişimi güçlendirmekte, • Yöneticilerin yetki devrini kolaylaştırmakta, • Bireylerin ve örgütün performansını iyileştirmek, • Var olan veya olabilecek sorunların ortaya çıkması, bunlar sebebiyle bazı önlemlerin alınabilmesi, • Çalışan tutumlarını ve iş doyumunu çoğaltmaya yönelik veriler sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet ve üretim kalitesi yükselir, • Gelecek için yüksek finansal hedefler belirlenebilir, • En önemli operasyonel kaldıraçlar iyi anlaşılabilir kısa sürede daha yüksek kazanç ve nakit akımı sağlar, • Ücret bildirimlerinin planlanarak gerçeği yansıtır duruma getirilebilmesinde üst düzey başarı sağlanır. • Birim potansiyelini daha sağlıklı tespit edilip, performanslarının yükseltilmesi sağlanır.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.5. Dengelenmiş Puan Kartları

Dengeli puan kartları temel olarak, stratejinin günlük işlemlere, rutin faaliyetlere tercümesi olarak tanımlanabilir. Türkçe literatürdeki çevirisi daha çok

işletme performansı üzerine olup en çok Kurumsal Karne, Kurumsal Performans Değerleme ve Çok Boyutlu Performans Değerleme ifadeleriyle kullanılmaktadır. Balance scorecard uygulamaları işletmedeki çalışanların rutin faaliyetlerde dahi kendilerini önemli hissetmelerine ve kendi varlıklarının ne anlam ifade ettiğini anlamalarına yardımcı olur (Akgül, 2006, s.2).

Dengeli Puan Kartı uygulamasında, işletmenin tepe yönetimi hazırlamış oldukları bir çizelge vasıtasıyla personele kararlaştırılan stratejilerin gerçekleştirilmesine yardım edecek uygulamalarla ilgili bazı önemli performans göstergeleri hakkında veriler sunmaktadırlar. Personel ise işletmenin tamamı için ele alınmış bu çizelgeyle paralel olarak bireysel tablolarını hazırlayarak seçilen kriterleri hayata geçirebilmek için çaba gösterirler (Ülgen ve Mirze, 2007, s.411).

Kaplan ve Norton adındaki araştırmacılar işletme performansının değerlendirilmesinde finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de kullanılarak bir denge oluşturulması gerekliliği üzerinde çalışmışlardır (Eren, 2013, s.500). İlk balanced scorecard uygulaması işletme performansının takibinde ortaya çıkan problemler sebebiyle gündeme gelmiştir. Örneğin; aynı mamülün üretimini gerçekleştiren iki firmanın ilki, pazarda belli bir müşteri kitlesine hitap eden ve belli bir fiyatta ürünün satışını gerçekleştiren bir firmadır. Ürün satışlarından elde ettiği geliri üretim ve dağıtım aktivitelerini gerçekleştirecek faaliyetlere yöneltmiştir. İkinci işletme ise, daha düşük seviyede satışa sahip olup elde ettiği gelirin bir kısmını müşterileriyle olan ilişkileri geliştirmek için diğer kısmını ise beklenti ve talepler doğrultusunda Ar-Ge faaliyetlerini çözüme kavuşturmak için harcar. Belli zaman sonrasında Ar-Ge'ye yatırım yapmış işletmeler müşterilerin ihtiyacını karşılayabilen yeni ürünler tasarlayıp geliştirebilir ve piyasada diğer firmaya nazaran daha iyi sonuçlar elde edecektir (Akgül, 2006, s.2). Bunun sonucu olarak pazarda nüfuzunu kaybeden firma finansal tablolar açısından sarsılmaya başlayacaktır. Goran (1999, s.58)'a göre finansal tablolar geçmişe ait bilgileri içerdiğinden, ikinci firmanın yeni ürün tasarımlarıyla pazardaki başarı grafiği yansımayacaktır. Dolayısıyla sadece finansal tablolara bakarak analiz yapmak yöneticileri ve yatırımcıları yanıltacaktır. Balanced scorecard, sadece finansal analizler yapan uygulamalara karşı işletmeyi her yönüyle inceleyen analizler yapmaktadır (Akgül, 2006, s.3).

Dengeli Puan Kartları, işletme stratejilerini uygulamaya yönelik hedeflerle ilişkilendirilmiş ve bu stratejilere dair hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını korrdine eden bir takip sistemidir (Koçel, 2003, s.454). Bu model, işletmelerin sahip oldukları misyon ve vizyona yön verecek bir performans ölçüm seti oluşturur. Coşkun (2006)'a göre DPK, birden fazla performans bileşenini ölçerek sonuçları analiz eder ve raporlar (Şahin, 2012, s.34).

DPK için bir diğer önemli nokta, sebep-sonuç ilişkisidir. Tüm boyutların ve bu boyutları kapsayan ölçütlerin sebep-sonuç ilişkisi söz konusudur. İşletme içinde öğrenme ve geliştirme kriterleri başarıyla geçildiği takdirde operasyonlarda da başarılı olunacaktır. Bu durum ise satışlar yoluyla firmanın karlılığına doğrudan etki edecektir. DPK yaklaşımında planlama aşamasında yukarıdan aşağıya, değerlendirme aşamasındaysa aşağıdan yukarıya uygulama yapılır. DPK, işletme stratejisinin operasyon sürecine uygulanması olduğundan tüm çalışanları ilgilendirmektedir. Kauffman (1996, s.69)'a göre dengeli puan kartları, kontrol ve geri besleme unsurlarını kapsamaktadır. Bu çalışmalarda belirlenmiş kriterler analiz edilerek çift yönlü bir sorgulama gerçekleştirilir (Akgül, 2006, ss.4-5):

1. Arzulanan hedefe ne ölçüde ulaşıldı?
2. Hedef gerçekten doğru mu?

Bu sorgulama sonucundaki alınan cevaplar değerlendirilerek bir takım uyarlamalara gidilir, gereken durumlarda çözümler üretilerek organizasyon bünyesine tanımlanır. DPK organizasyon içinde sürekli gelişim ve değişim sağlamış olmaktadır (Niven, 2002, s.283).

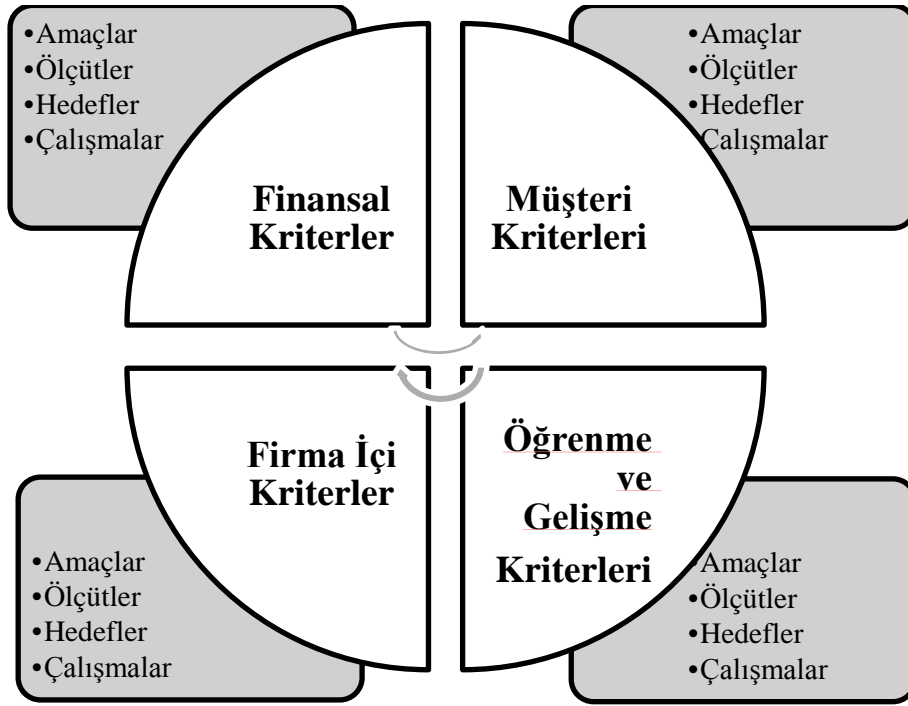
2.5.1. Dengelenmiş Puan Kartı Ölçütleri

DPK ölçütleri işletmenin amaçlarına ve hedeflerine bağlı olarak değişkenlik göstererek stratejinin operasyonel sahaya uygulanmasında araç olarak görülmektedir. Dengeli Puan Kartları, işletmeyi finansal açıdan başarıya götürecek dört eylemsel ölçütün kombinasyonundan meydana gelir. DPK 'da her bir alan için planlanmış hedef ve amaçlar söz konusu olmalıdır. Bu alanlar (Eren, 2013, ss.500-501):

1. Finansal: Hissedarlara nasıl görünmek istiyoruz?
2. Müşteri: Müşterilerimiz bizi nasıl görmektedir?

3. İçsel İşletme Süreçlerinin Görünümü: Daha iyi olmak için neler yapmalıyız?

4. Yenilik ve Öğrenme: İyileştirmelere devam ederek, değer yaratılabilir mi?



Şekil 2: Dengeli Puan Kartı Ölçütleri

Kaynak: Kaynak: Kaplan Robert S. ve Norton David P., Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003,s.10 (Akgül, 2006, s.70).

Dengelenmiş Puan Kartlarında yer alan nedenselliğin doğrultusunda amaçlara ne ölçüde ulaşılacağını ve bunun ne şekilde ölçüleceğini yansıtan performans göstergeleri işletmedeki rotayı belirlemektedir. DPK uygulamaları işletmeye birçok olumlu katkıda bulunur. Bunlar; yürütülen faaliyetlerle strateji arasındaki ilişkinin benimsenmesi, takımdaki kişi ve amaçların bütünleşmesidir (Şahin, 2012, s.35).

İşletmelerde performans değerlendirme işlemi uygulanırken tek bir boyutla ilgilenmek oldukça yanlış analizlere sebep olacağından dört boyutun hepsi ele

alınmalıdır. Bu boyutların birbirleriyle olan etkileşimi ve birbirlerini tamamlayıcı özelliğe sahip olmaları işletmelere bütünsel açıdan bakabilmeyi sağlar.

2.5.1.1. Finansal Boyut

İşletmelerde finansal başarının sırlarını arayan ve bu doğrultuda amaç ve hedeflere yönelen bir boyuttur. Güler (2008)'e göre finansal boyut, diğer üç boyuttaki gelişmelerin etkisini birebir olarak yansıtan ölçüttür (Şahin, 2012, s.37). Dengeli Puan Kartlarının ortaya çıkışındaki en önemli etken tek başına finansal tablo analizinin yetersiz kalması ve sağlıklı sonuçlara ulaşılamıyor olmasıdır.

DPK, işletmeleri finansal amaçlarını belirlemeye yönlendirerek bu amaçları stratejilerine kurgulamalarını sağlar. Finansal amaçlar diğer boyutların odak noktasıdır. Bu nedenle finansal kriterlerden elde edilmiş sonuçlar paralel olarak diğer boyutların analizini hakkında da genel geçer veriler elde etme olanağı sağlar.

İşletmeyi bir zaman makinası kavramıyla bütünleştirecek olursak; finansal boyut ve müşteri boyutunun bir bölümü işletmenin dününü, firma içi boyutlar ve müşterilerin diğer bölümü işletmenin bugününü gösterir. İşletmenin geleceğine yönelik olan boyut ise, öğrenme ve gelişmedir (Akgül, 2006, s.6).

Çelik (2006)'e göre DPK uygulamalarında finansal boyut üç ana amaca hizmet etmektedir (Şahin, 2012, s.37):

- Gelirlerin artması
- Maliyetlerin azalması / Verimliliğin artması
- Şirket varlıklarının ve yatırım projelerinin değerlendirilmesidir.

İşletmelerdeki tüm bu ölçütler finansal tabloların genel çıkarımları olup performansa direkt etki etmektedir. İşletme gelirlerinin artırılması ürünler açısından bakıldığında riskler azaltılmalı ve pazara nüfuz etme faaliyetleri gündeme gelmelidir. Var olan ürünle pazarın hakimiyeti elde edildiğinde gerekli ürün geliştirme ya da yenileme yollarına gidilmelidir (Kaplan ve Norton, 1999, s.61). Ancak yeni bir ürün işletmenin sermayesi açısından risk teşkil edebilir. Böyle durumlarda müşterinin ne istediği kilit noktadır ve doğru analiz gerektirmektedir.

Kamu sektöründe de özel sektörde yaşandığı gibi az maliyetle kaliteli hizmet sunmak hedeflenir. Dolayısıyla kamu sektöründe kar amacı güdülmüyor olması onu farklı açıdan analiz etmeyi gerektirebilir. Bu açıdan kamusal alanda finansal göstergeler karlılık yerine etkinlik ve verimlilik faktörleridir. Kılınç (2006, ss.35-37)'a göre işletmenin stratejik altyapısı ile finansal performans ölçütlerini etkileyen bir takım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar (Şahin, 2012, s.38);

- Çevresel Belirsizlik,
- Örgütün Yapısı,
- Örgütün Büyüklüğü,
- Planlama Süresi,
- Üst kademenin planlamaya olan katılımı,
- Stratejik Planlama Araçları,
- Kültür

olarak sıralanmaktadır.

Dengelenmiş Puan Kartı yaklaşımında finansal amaçlar işletmeden işletmeye değişiklik gösterir ya da işletmenin yaşam eğrisi sürecinde amaçlar farklı anlamlar yüklenebilir. Sonuç olarak finansal boyut, geçmişte kalan verilerin analizine bağlı kalınarak işletme başarısında birinci elden rol oynamaktadır. DPK' da finansal boyut ekonomik olarak farklı kaynakları değerlendirerek onlara yönelmek ve işletmeye farklı açılardan bakabilmeyi sağlar.

2.5.1.2. Müşteri Boyutu

Bu boyutta işletmeler hedefledikleri müşteri kitlesine ulaşabilmek için ürün ya da hizmetler üzerinde uygulanacak yenilikleri tanımlar. Öncelikle rekabet faktörleri dikkate alınıp hedef pazar belirlenerek bu hedefe ulaşmak için gösterilmesi gereken performans değerlendirilir. Small Business Development Centers'a göre işletmeler müşterilerini segmentlere ayırarak her bir grup için önceden belirlenmiş ürün veya hizmeti sunmaktadırlar (Akgül, 2006, s.11). Hedeflenen müşteri kitlesi ve işletmenin içinde bulunduğu pazar faktörleri finansal gücün elemanlarıdır.

Günümüz rekabet koşullarında organizasyonda dağıtım elemanları arasındaki eşitsizliğin gündemde oluşu işletmeleri müşteri odaklı olmaya yönlendirmiştir. Bu sayede işletmelerin sunduğu ürün ya da hizmet müşteriler tarafından birebir değerlendirilmiş olur. Uygur (2009)'a göre küresel şartlarda müşteri memnuniyetini kazanmak işletmelerde bir lokomotif görevini görmektedir. Müşteri boyutu, işletmelere rekabet edecekleri müşteri kitlesini ve pazar kesimini tanımlar (Şahin, 2012, s.39).

Hedef Müşterinin Seçimi: Hedeflenen pazara göre değişen müşteri kitlelerinin ihtiyaç ve beklentileri de değişiklik göstermektedir. Pazarlama bilimi algılanan müşteri değerinin tatmin seviyesini de belirlediğini göstermektedir (Karabulut, 2012, s.199). Bu sebeple müşterilerin taleplerine yönelik ürün ya da hizmet sunulması işletmeye değer katacaktır.

Dengeli puan kartı müşteri boyutunda pazardaki müşteri gruplarından benzer talep ve beklentide olanları segmentlere ayırarak, doğru kombinasyonlara doğru hizmeti sunmak gerekir. Pazarı bölümlendirirken kullanılan özelliklerden bazıları (Kaplan ve Norton, 2004, s.109):

1. Demografik Faktörler
2. Coğrafi Faktörler
3. Yaşam stiliyle ilgili faktörlerdir.

Hedef müşteri seçiminden ortaya çıkacak olan değer, işletme süreçlerinde yaşanacak değişiklik ve yenilikleri etkileyeceğinden strateji seçimlerinde dönüm noktasını oluşturacaktır.

Müşteri Kazanma ve Müşteri Tatmini: İşletmeye yeni müşteri kitlesi kazandırmak, mevcut durumdaki müşterilerin elde tutulmasından daha maliyetli bir iştir. Bu nedenle müşteri kitleleri iyi ayrıştırılmalı, beklentileri karşılayacak çözümler üretilmeli ve işletme toplumda kendini doğru konumlandırmalıdır. Bunun yanı sıra müşterilerle ilişkilerin oranına dikkat ederek yeni müşteri kitlelerine hitap edilebilir ancak bu kitleleri elde tutmak oldukça önemlidir. Çünkü önemli olan müşteri sayısı değil, satış hacmidir. Müşterilerin devamlılığını sağlamak müşteri tatminiyle paralel olarak ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton,1999, s.87).

Pazar Payı ve Müşteri Karlılığı: Yeni müşteri kazanımı, mevcut pazar payı, müşteri kazanma çabaları, sadık müşteriler ve kaybedilen müşterilerin toplamından oluşur.

İşletmeler, müşterileriyle satış hacimlerinin grafiğini değiştirebilir, müşterilerin talebini kendilerinden sorgulayabilirler. Müşteri karlılığını ise, müşteri arttırma faaliyetleri, sadık müşterilerin sayısı ve pazar payı belirler. Ancak bu oranların yüksek olması karlılığın garantisi anlamına gelmez. Bu sebeple organizasyonlar sadece sadık müşteri değil sadık ve karlılığı yüksek müşteri kitlesine hitap etmek isterler. Pazar bölümlendirmesi yapıldıktan sonra hedef kitleye sunulması planlanan bir değer önerisi açıklanır. Bu değer önerisi; ürün ya da hizmetin fonksiyonları, müşterilerle olan ilişkiler ve ürünün imajı üzerine gerçekleşir (Akgül, 2006, s.14).

2.5.1.3. Firma İçi Kriterler Boyutu

Bu boyut işletmenin bulunduğu sektör içerisinde daha iyi faaliyette bulunabilmesi için yöneticiler tarafından yapılması gerekenleri oluşturmaktadır. Soysal (2010)'a göre firma içi kriterler boyutunda işletmede yapılan yenilikleri yöneticiler, müşteriler ve paydaşlarla ilgili süreçlerin hedeflerine ulaşabilmesi için değerlendirmeye alan ölçütler dizisidir. Yani hedef kitlenin istek ve beklentilerini karşılayacak ve hissedarların taleplerini yerine getirecek stratejiler oluşturulmalıdır (Şahin, 2012, s.40).

Finansal kriterler sene sonuna kadar elde ettiğimiz varlıkları ve bunların bileşimini ifade eder. Müşteri kriterleri bu varlıkları elde edebilmemiz için kimlerle çalışmamız ve nasıl ürünlerle hizmet sunmamız gerektiğini tanımlar. Firma içi kriterler ise bu hizmet ya da ürünleri sunmamız için hangi operasyonel süreçleri faaliyete geçirmemiz gerektiğini sorgular. Bu boyutla geleneksel yönetim tarzındaki çalışanların performansını kontrol etmek yerine tüm süreçleri benimsemiş bir takımın amaçlara ne derece hizmet edebildiğinin takibi görülür. Kaplan ve Norton (2003)'e göre firma içi süreçlerin incelenmesi için en çok genel değer zinciri modeli kullanılır. Bu modelde üç temel safha bulunur. Bunlar (Akgül, 2006, s.19):

- 1.Yenileme
- 2.Operasyonlar
- 3.Satış Sonrası Hizmetler

Yenileme safhasında müşterilerin talep ve beklentileri belirlenerek işletme stratejilerini bu yönde geliştirerek etkin özelliklere sahip değer önerileri yaratmak amaçlanır. Buna göre mal veya hizmetin belirlenen amaca göre oluşturulması iki aşamada gerçekleşir. Pazarın tanımlanması bölümünde, pazarın büyüklüğü ve nitelikleri belirlenir. İkinci aşamada ise müşteri beklentilerine yönelik oluşturulacak yeni ürünleri tasarlama çalışmalarıdır. Firma içi süreçler ayrıca satış ve teslimat süreçlerinden oluşan müşteriyle ilişkileri de kapsamaktadır. Bu bağlamda satış sonrası doğru ve etkili hizmet verebilmek stratejileri düzgün kurgulamakla mümkün olur. (Kaplan, 1999, s.120).

Firma içi kriterler boyutundaki en önemli faktör, müşterinin gözünde bir değer elde ederek ayrıcalık oluşturmaktır. Bunu elde edebilmek için ilk önce işe çalışanların memnuniyeti ve eğitiminden başlanmalıdır. Ardından hedef kitle belirlenerek, buna yönelik ürün satışından doğan finansal kar beklentileri karşılanmaktadır. Firma içi süreçler, işletmenin güçlü yanlarını ortaya çıkararak yenilik ve teknolojinin ön planda tutulmasını sağlar (Şahin, 2012, s.40).

Operasyonel süreçlerin odak noktası mükemmellik olan tüm firmalar ürün gerçekleştirme proseslerinde çeşitli standardizasyon çalışmalarıyla kaliteyi hedeflemektedirler. Firma içi kriterler boyutundaki en önemli ölçütler, çalışanların belirlenmiş stratejiye ve verimliliğe olan katkıları, müşteriler gözünde yaratılan değer, hedef kitlenin talep ya da beklentilerini karşılama derecesi ve kalitedir.

2.5.1.4. Öğrenme ve Gelişme Kriterleri

Bu boyut işletmenin ilk üç kriterdeki hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kaynakların ve alt yapının faaliyeti geçirilmesi işlemidir. Diğer boyutlar da neyin nasıl yapılması gerektiğini açıklarken, yenilik ve öğrenme kriterleri boyutunda insan kaynakları, işletmede kullanılan tüm materyaller ve teknolojik çalışmalar için gerekli olan alt yapıyı tanımlar. Bu kriterler işletmenin yakın gelecekteki durumunu simgeler (Akgül, 2006, s.21).

Bir işletmenin öğrenme, geliştirme ve yenilik kriterleri o işletmenin değeriyle ilgilidir. Aydemir (2009)'a göre işletmenin belli bir değer oluşturması, finansal karlılığı arttırıp hissedarlarına daha fazla kazandırması, farklı pazar ya da müşteri

gruplarına yönelmesi yenilik ve verimlilikle doğrudan alakalıdır. Öğrenme ve gelişme boyutu diğer boyutların başarıya ulaşması için gerekli olan tamamlayıcı bir unsurdur. İşletmenin var olan konumunu açığa çıkararak performansı güçlü ve devamlı kılar (Şahin, 2012, s.41).

Günümüzde birçok yönetici için personelin eğitimi ve geliştirilmesiyle ilgili uygulamalar gereksiz maliyet kalemi olarak görülmektedir. Kaplan ve Norton'a göre insan kaynaklarına ve teknolojik alt yapıyla düzenlenen inovasyon çalışmalarına dayalı yatırımlar geleceğe yönelik olumlu sonuçlar doğuracaktır.

İşletme personelinden hedeflenen verimi alabilmek için belli noktalara önem vermek gerekmektedir. Bunlar (Akgül, 2006, s.21):

1. Çalışanların yetenekleri
2. Teknolojik alt yapının ve bilgi sistemlerinin düzeyi
3. Motivasyonla güçlendirilmiş çalışma şekli, yetkisel süreç ve bağlantılar.

İşletmeler günümüzde günceli takip eden ve hayal gücü gelişmiş yaratıcı bireylerle iş yapmak istemektedirler. Böylece yapılan toplantılarda yeni ve teknolojik fikirler açığa çıkarak yönetim kurulunca değerlendirilmektedir. Kuruluşların bu yönelimleri aslında onların öğrenme ve gelişim uygulamalarına ne kadar çok önem verdiklerini göstermektedir (Şahin, 2012, s.42). Eski uygulamalarda çalışanlardan önceden belirlenmiş standart işler yapmaları beklenirdi ancak bugün çalışanlardan mevcut olan işleri nasıl daha iyi yapmaları gerektiğini düşünmeleri beklenilmektedir. Kaplan ve Norton'un çalışmalarına göre öncelikle yapılması gerekenler doğrultusunda çalışanların sahip olması gereken nitelikler açıklanır. Ardından bu niteliklerin personele kazandırılması için gerçekleşmesi gereken faaliyetler saptanır. Bunlar (Akgül, 2006, s.22).

1. Gelecekte önem teşkil edecek uygulamaların belirlenmesi
2. Bu uygulamaların öneminin ne zaman ortaya çıkacağına öngörülmesi
3. Bu uygulamalar zincirinin gerçekleşmesi için çalışanların gerekli niteliklerinin belirlenmesi
4. Bu niteliklere sahip personelin belirlenmesi
5. Eğitim ve gelişim dönemi sebebiyle hiyerarşik yapının tanımlanması
6. Planlanan uygulamaların değerlendirilmesi ve ölçülmesidir.

Yapılan araştırmalar sonucunda DPK' nın bu dört boyutunun yaklaşık olarak tüm sektörler için yeterli olduğu saptanmıştır. İşletmeler bulunduğu sektöre göre değişilklik gösterebilir dolayısıyla boyut sayısı değişebilir. Ancak bu dört boyutun altına inilmemesi stratejik derinlik açısından oldukça önem taşımaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, s.44).

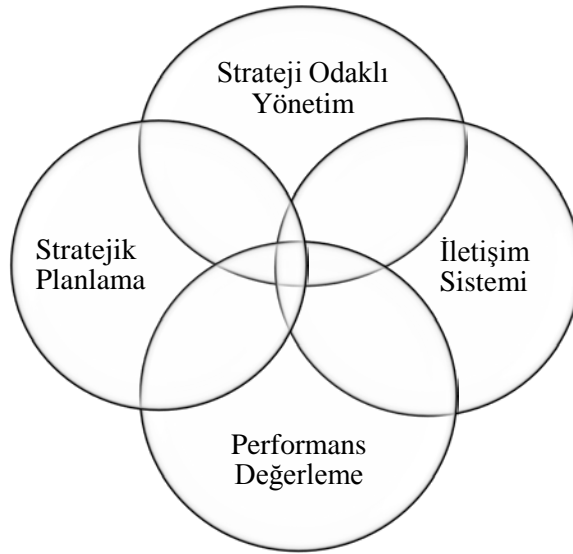
İşletmeler tüm bu faaliyet alanlarına bağlı kalarak, DPK yaklaşımını seçilen strateji ile uyumlu ve gerçekçi ölçütler çerçevesinde önemli bir performans değerlendirme aracı olarak görebilirler. Örneğin bir işletme başarılı bir performans değerlendirme işlemi için finansal alanda nakit akış tablosu ile öz sermaye karlılığını ölçüt olarak seçebilir. Müşteriler açısından; pazardaki hakimiyet ve satışların artışı, firma içi kriterler açısından; evrimii süre boyunca elde edilen ürün sayısı ve birim maliyet ölçü olarak kullanılabilir. ğrenme ve gelişme açısından ise, ileri teknoloji ve kalitedeki ürünleri elde etme dresi ölçüt olarak saptanabilir (Eren, 2013, s.501). Performans değerlendirme aşamasında sadece belli bir boyutun dikkate alınıyor olması çalışanları sadece o yönde çaba sarfetmeye yönlendirecektir. Oysa işletmelerin başarı sağlayabilmeleri bütüncül bir bakış açısıyla mümkün olup, birçok boyutun ele alınıyor olması gerekmektedir. Puan kartı sonuçları ve performans göstergeleri bir şirketin önemli bir atılım yapması ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak faktörleri ölçmelidir. Dengeli Puan Kartında yer alan tüm ölçütler, ilgili şirketin stratejisini açıklayan ve hikayesini anlatan olay bağlantıları zinciri ile tam anlamıyla entegre olmak zorundadır (Kaplan ve Norton, 2007, s.45). DPK uygulaması ile ortaya çıkan göstergeler işletmelerin uzun dönemi kapsayacak öngörülerde bulunmalarını sağlamaktadır. Eğer şirket stratejisi başarıya ulaşmada hayati anlamda önem taşıyorsa taraflara ait tüm menfaatleri DPK uygulamaları üzerine yoğunlaştırmalıdır.

2.5.2. Dengeli Puan Kartı Uygulamalarının Kullanımı

Dengeli puan kartı uygulaması işletmelerde yönetim, iletişim sağlama aracı ve performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılmaktadır.

Dengeli değerlendirme izelgesi belli aşamalarda hazırlanmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla aşağıdaki gibidir (lgen ve Mirze, 2007, s.413):

- Katılımcılar organizasyon tarafından benimsenen olguları beyin fırtınası yoluyla dört ana faktör bünyesinde birleştirirler. Bu faktörler birbirleriyle karşılaştırılarak değil, kuruluşa sağlayabildikleri faydalar ölçüsünde değerlendirilmektedir.
- Bu faktörler oluşturulduktan sonra aralarından üç ya da dört adetini seçmek için katılımcıların oylamasına sunulur.
- Bu aşamada katılımcılar dört gruba ayrılır ve her birey kendi grubu için üç veya dört alt kriter oluştururlar.
- Toplantı yöneticisi, sonuçları toparlayarak gruplar arasında dağıtımını yapar. Bu gruplar kriterler hakkındaki ayrıntıları birebir görerek ilişkisel bağlantı kurmaktadır.



Şekil 3: Dengeli Puan Kartının İşlevleri

Kaynak: (Niven Paul R., **Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.22). Akgül, 2006, s.27

İşletme amaçlarının örgütün tüm bireyleri arasında ast-üst ayrımı gerektirmeden oluşturularak, stratejik hedeflerin ortaya konulması ve bunlar için tüm elden gelenin yapılması dengeli puan kartı uygulamalarının vazgeçilmez bir parçası

olarak değerlendirilir. Ayrıca organizasyondaki stratejilerin hayata geçirilmesi için gerçekleştirilen süreçlerde, koordine olunmalı ve önleyici düzeltici faaliyetler dengeli puan kartı uygulamasının yönetimsel açıdan görevlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

III. BÖLÜM

3. KALİTE UYGULAMALARI İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

1968 yılında başlayıp günümüze kadar geliştirilerek devam ettirilen Türkiye'nin ilk ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu çalışması bugüne kadar akademik anlamda birçok araştırmaya konu olmuştur. Her yıl yayınlanan bu raporların her biri Türk sanayisi için bir mihenk taşı niteliği taşımaktadır. Sıralamada yer alan şirketler sanayi kuruluşlarıdır ve temel kriter üretimden elde edilen satış miktarını kapsamaktadır. Uzman akademisyenlerin yorumlarına da yer verilen bu raporlar İngilizce ve Türkçe olarak kamuoyuna sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı kalite uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ilişkiyi inceleyebilmek için ISO 9001 kalite belgesine sahip firmalar ile bu belgeye sahip olmayan firmalar karşılaştırılmış, başvuru aşamasında olan firmalar da araştırmaya dahil edilmiştir. Ayrıca firmaların kalite yönetim belgesi alma sebepleri üzerinde durulmuş, içsel ve dışsal nedenler incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın önemi, bundan sonra alanında yapılacak olan bilimsel çalışmalara kaynak teşkil etmesi ve kalite belgesi edinmek isteyen işletmelere kalite uygulamaları ile firma performansı ilişkisini göstermesi bakımından katkıda bulunacak olmasıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi, amaca en uygun, en geçerli en güvenilir yöntemin seçilmesi sonucunda açığa çıkmaktadır. Konunun ele alınış biçimine göre araştırmalar; inceleme türü, tanımlayıcı ve neden-sonuç türü araştırma olmak üzere üç şekilde incelenmektedir (Saldamlı, 2013, ss.24-25). Bu araştırmanın yöntemi ise inceleme türü araştırma kapsamına girmektedir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmaktadır:

H_{1a}: Kalite uygulamaları boyutları ile finansal kriterler arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H_{1b}: Kalite uygulamaları boyutları ile firma içi kriterler arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H_{1c}: Kalite uygulamaları boyutları ile müşteri kriterleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H_{1d}: Kalite uygulamaları boyutları ile öğrenme ve gelişme kriterleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

3.5. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi Türkiye'nin ilk ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşudur. 1968 yılında başlayan ve her yıl geliştirilerek sürdürülen Türkiye'nin ilk 500 ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu çalışması akademik düzeyde birçok tez ve araştırmaya konu olmuştur. Uzun süredir yayınlanan bu raporlar Türk sanayisi için temel yapıtaşı sayılmaktadır. Bunun için sıralamada yer alan şirketler sanayi kuruluşları olup baz alınan temel kriter ise üretimden elde edilen satış oranıdır. Yurt içi ve yurt dışında büyük ilgiyle karşılanan bu çalışma, Türk sanayisindeki gelişimin gözler önüne serilmesine ve geleceğe yönelik atılacak olan adımlara ışık tutmaktadır (www.iso.org.tr).

Örnekleme seçiminde iki aşamalı bir yöntem uygulanmıştır. İlk aşamada tabakalı örnekleme yöntemi uygulanarak, ilk 1000 firma belirlenmiştir. İkinci aşamada ise bu 1000 firma arasında basit tesadüfi örnekleme metodu tercih edilmiştir. Elektronik posta yolu ile 865 sanayi şirketine anket formu gönderilmiş ve bunlardan 155 tanesine geri dönüş alınmış olup 47 adet anket analiz dışı bırakılmıştır. Toplam 108 firmadan geçerli veri temin edilmiş ve analiz edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmayla ilgili uygulama, İstanbul Sanayi Odası' nın 2014 yılı verilerine göre ilk 500 ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu listesi olmak üzere toplamda 1000 sanayi işletmesinin kendilerinden cevaplanması istenilen anket formundaki sorular kapsamında gerçekleştirilmiştir. İlk 1000 listesindeki 54 sanayi kuruluşu bazı sebeplerden dolayı isimlerini gizli tutarak, iletişim bilgilerini paylaşmamışlardır. Toplamda 946 şirketten 81' ine e-posta adreslerindeki sorunlardan dolayı ulaşılamamıştır. Geriye kalan 865 sanayi kuruluşuna 23.07.2015-06.10.2015 tarihleri arasında toplamda 4 kez olmak üzere mail gönderilmiş, anketi cevaplandıran 155 firmadan 47 adet anket analiz dışı bırakılmıştır. Büyük sanayi kuruluşlarından bilgi almanın zorluğu ve web tabanlı anketlere geri dönüş oranının zayıflığı bu çalışmanın en önemli kısıtlarından birisi olmuştur. Ayrıca verilerin toplanması için ayrılan sürenin yaz aylarını kapsamaması sonucu firma çalışanlarının yıllık izin dönemlerine denk gelmiş, çoğu firmadan olumsuz otomatik yanıtlar alınmıştır. Dolayısıyla bu bulgulara dayanarak yapılacak değerlendirmeler seçilen örnekleme ile kısıtlıdır.

3.7. Araştırmanın Ölçekleri

Veri toplama aracı olarak, literatür taraması ve anket formlarından yararlanılmıştır. Anketler, Microsoft Office Word programında düzenlenmiş olup, firmaların mail adreslerine gönderilerek Genel Müdürlüğe yönlendirilmesi istenmiştir. Çalışmada 'Kalite Uygulamaları Ölçeği' (KUÖ) ve 'Performans Ölçeği' (PÖ) olmak üzere iki ölçek kullanılmış olup Aslan' ın 2007' de yaptığı "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobi' lerin Performansları Üzerine Etkileri" isimli çalışmadan alınmıştır. Aslan bu çalışmada kalite uygulamaları ölçek

ifadelerini Anderson ve Sohal (1999), Badri ve Davis (1995), Jeng(1998), Lee, Leung ve Chan(1999), Sila ve Ebrahimpour(2005)'deki çalışmalardan standarttaki maddeleri ise Baş'tan derlemiştir. İkinci bölümdeki performans ölçeğine dair ifadeler ise, Augustyn ve Pheby(2000), Mann ve Kehoe(1994), Naveh ve Marcus(2005), Sila ve Ebrahimpour(2005), Singels,Reul ve Water(2001), Sun(2000), Terziovski ve Samson(2000) ve Dow (1997), Yeung, Lee ve Chan(2003) ve Zhang(2000)'in çalışmalarından derlenmiştir. Anket çalışmasının ilk bölümündeki kalite uygulamaları ölçeği 24 değişkenden oluşmuş, firmaların kalite uygulamaları algısını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. İkinci bölümdeki performans ölçeğinde ise 20 değişken mevcut olup dengeli puan kartına yönelik firmaların performanslarını ölçmeye yönelik kullanılmıştır. Belirlenen ölçütlere örnek teşkil etmesi açısından Dengelenmiş Puan Kartı yöntemi tercih edilmiştir. Her iki ölçekteki ifadeler verilen değerler 5' li Likert ölçeği (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum) yöntemine göre uygulanmıştır. Anketin son bölümünde ise firma bilgilerine yönelik 14 soru bulunmaktadır.

Tablo 3.1: Araştırmada Kullanılan Ölçek İfadeleri

KALİTE UYGULAMALARI ÖLÇEK İFADELERİ		
KUÖ 1	Üst Yönetim Liderliği	Firmamızda üst yönetim kalite ile ilgili faaliyetler için gereken kaynakları sağlar.
KUÖ 2		Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu bir kalite politikamız vardır.
KUÖ 3		Firmamızda kalite politikası çerçevesinde birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuştur.
KUÖ 4		Üst yönetim, firmamızın kalite ile ilgili faaliyetlerini düzenli aralıklarla gözden geçirir.
KUÖ 5	Müşteri Odaklılık	Firmamız, müşteri şartlarının, istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkında müşteri algılaması ile ilgili bilgi toplar.
KUÖ 6		Firmamızda, müşteri memnuniyeti hakkında bilgi sağlamak için müşterilerden edinilen bilgiler şikayetler,

		geri bildirimler incelenir.
KUÖ 7		Firmamızda müşterilerden toplanan bilgiler ve gelen şikayetler, ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılır.
KUÖ 8	Kalite Sistem Prosesleri	Firmamızda kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığı kontrol edilir.
KUÖ 9		Firmamızda, proseslerin planlanan sonuçları elde etme yeteneğine sahip olup olmadığı (proseslerin yeterliliği) araştırılır.
KUÖ 10		Firmamızda ürünlerin uygun/yeterli olup olmadığına dair kriterler belirlenmiştir.
KUÖ 11		Firmamızda, belirlenen şartlara uymayan ürünler, yanlışlıkla kullanımını veya teslimatını önlemek için tanımlanır ve 'şartlara uygun' olarak belirlenen ürünlerden ayrı tutulur.
KUÖ 12		Firmamızda ürünlerin, süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda gereken kayıtlar tutulmaktadır.
KUÖ 13	İnsan Kaynakları Uygulamaları	Firmamızda yapılan işlerin içeriği net olarak tanımlanmıştır.
KUÖ 14		Firmamızda çalışanların yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlanmıştır.
KUÖ 15		Firmamızda ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel; eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterlidir.
KUÖ 16	Tedarikçi İlişkileri	Firmamızda tedarikçileri seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmuştur.
KUÖ 17		Firmamızda satın alınacak ürünler(hammadde, malzeme vs.) için kriterler belirlenmiştir.
KUÖ 18		Firmamızda, satın alınan ürünün belirlenen şartları karşılama teyit etmek için ürünün kabulü sırasında muayene ve diğer gerekli kontroller uygulanır.
KUÖ 19	Süreç Kontrol ve Geliştirme	Firmamızda ürün ve prosesin uygunluğunu sağlamak için gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.
KUÖ 20		Firmamızda ölçme teçhizatı, belirli aralıklarla veya kullanımdan önce kalibre edilir veya doğrulanır.

KUÖ 21		Firmamız, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürün karakteristiklerini izler ve ölçer.
KUÖ 22		Firmamızda izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan (müşterilerden, tedarikçilerden) elde edilen bilgiler analiz edilir.
KUÖ 23		Firmamızda toplanan bilgilerin analizi ve yönetimin gözden geçirmesi sonucu elde edilen bilgiler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.
KUÖ 24		Firmamız, uygunsuzluk tespit ettiğinde sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.
PERFORMANS ÖLÇEĞİ İFADELERİ		
PÖ 1	Finansal Kriterler	Firmamız karlılık yönünden iyi durumdadır.
PÖ 2		Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır.
PÖ 3		Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır.
PÖ 4		Firmamızda alacakların devir hızı yüksektir.
PÖ 5		Firmamızda stok devir hızı yüksektir.
PÖ 6	Firma İçi Kriterler	Firmamızda hata, israf ve yeniden işlemeden doğan maliyet değerleri düşüktür.
PÖ 7		Firmamızda kapasite kullanım oranı yüksektir.
PÖ 8		Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür.
PÖ 9		Firmamızda sipariştten ürün teslimatına geçen süre düşüktür.
PÖ 10		Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir.
PÖ 11	Müşteri Kriterleri	Müşterilerden gelen şikayet sayısı düşüktür.
PÖ 12		Müşterilerin firmamızdan memnuniyet düzeyi yüksektir.
PÖ 13		Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür.
PÖ 14		Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir.
PÖ 15		Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir.
PÖ 16	Öğrenme ve Gelişme Kriterleri	Firmamızın piyasaya yeni ürün sürme konusunda başarısı yüksektir
PÖ 17		Firmamızın rekabetçi pozisyonu (rakipleri arasındaki durumu) iyidir.

PÖ 18		Firmamızda çalışanlara işleriyle ilgili düzenli olarak eğitimler verilir.
PÖ 19		Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir.
PÖ 20		Firmamızda yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.

3.7.1. Kalite Uygulamaları Ölçeği (KUÖ)

Anketin bu bölümü firmaların kalite uygulamalarına bağlı elde ettikleri sonuçları ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Bu bölümde altı başlık altında toplanan 24 ifade vardır.

Tablo 3.2: Kalite Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

Maddeler (Sorular)	Faktör Ortak Varyansı	Üst Yönetimin Liderliği	Müşteri Odaklılık	Kalite Sistemi Prosesleri	İnsan Kaynakları Uygulaması	Tedarikçi İlişkileri	Süreç, Kontrol ve Geliştirme
KUÖ 1	0,790	0,645					
KUÖ 2	0,911	0,729					
KUÖ 3	0,881	0,756					
KUÖ 4	0,893	0,791					
KUÖ 5	0,879		0,802				
KUÖ 6	0,895		0,795				
KUÖ 7	0,888		0,777				
KUÖ 8	0,852			0,745			
KUÖ 9	0,795			0,721			
KUÖ 10	0,790			0,838			
KUÖ 11	0,774			0,867			
KUÖ 12	0,950			0,891			
KUÖ 13	0,866				0,885		
KUÖ 14	0,847				0,832		
KUÖ 15	0,711				0,835		
KUÖ 16	0,851					0,838	
KUÖ 17	0,919					0,689	
KUÖ 18	0,826					0,625	

KUÖ 19	0,831						0,627
KUÖ 20	0,769						0,859
KUÖ 21	0,813						0,880
KUÖ 22	0,869						0,866
KUÖ 23	0,813						0,859
KUÖ 24	0,879						0,868
Kaiser MeyerOlkin Ölçek Geçerliliği				0,850			
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare				3,227.80			
Sd				276			
P Değeri				0,000			

Kalite Uygulamaları Ölçeği (KUÖ)'ne yönelik yapılmış olan analize göre, öz değeri 1.00 ve üzeri olan 6 boyut bulunmuş, bunlar sırasıyla varyansın %12, %8, %20, %10, %9 ve %26'sını açıklamaktadırlar. Bu boyutlar toplam varyansın %85'ini açıklamaktadır.

3.7.2. Performans Ölçeği (PÖ)

Anketin bu bölümü firmaların performansını ölçmeye yöneliktir. Firma performansını değerlendirmeye alırken dengeli puan kartı kriterleri gözetilmiştir. Bu bölümde 20 ifade kullanılmış olup dört ana başlık altında çeşitli ifadelere yer verilmiştir.

Tablo 3.3: Performans Ölçeği Faktör Analizi

Maddeler (Sorular)	Faktör Ortak Varyansı	Finansal Kriterler	Firma İçi Kriterler	Müşteri Kriterleri	Öğrenme ve Gelişme Kriterleri
PÖ1	0,818	0,818			
PÖ2	0,843	0,843			
PÖ3	0,849	0,849			
PÖ4	0,609	0,609			
PÖ5	0,719	0,719			
PÖ6	0,786		0,401		
PÖ7	0,821		0,753		

PÖ8	0,718		0,691		
PÖ9	0,465		0,541		
PÖ10	0,677		0,609		
PÖ11	0,679			0,538	
PÖ12	0,656			0,519	
PÖ13	0,729			0,712	
PÖ14	0,557			0,759	
PÖ15	0,646			0,627	
PÖ16	0,697				0,483
PÖ17	0,682				0,494
PÖ18	0,851				0,865
PÖ19	0,825				0,831
PÖ20	0,771				0,718
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			0,860		
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare			1,823.68		
Sd			190		
P Değeri			0,000		

Performans Ölçeği (PÖ)’ ne yönelik yapılan analize göre, öz değeri 1.00 ve üzeri olan 4 boyut bulunmuştur. Bu boyutlar toplam varyansın %71’ini açıklamaktadır. Kalite uygulamaları ölçeği ve performans ölçeklerinin faktör yapılarının özelliğini betimlemek amaçlı ‘Açıklayıcı Faktör Analizi’ (AFA) yapılmıştır. KUÖ ve PÖ’ nün yapı geçerliğini değerlendirmek amacıyla yapılan AFA’ da öncelikli olarak örneklem uygunluğu ve Bartlett Sphericity testleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizlerine uygunlukları için KMO değerinin 0.60’dan yüksek çıkması ve Bartlett testinin anlamlı bulunması gerekmektedir. Bu çalışmada KMO örneklem uygunluk katsayısı KUÖ için 0,85, PÖ için 0,86, Bartlett Sphericity testi χ^2 değeri ise KUÖ için 3,227.80(p< 0.001) ve PÖ için 1,823.68 (p< 0.001) olarak anlamlı düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki ölçek için açıklayıcı faktör analizi işlemlerinde faktör çıkarma yöntemi olarak temel bileşenler yöntemi seçilmiş, rotasyon yönteminde ise Varimax seçilmiştir. Ayrıca kayıp verilerin elenmesi amacıyla ‘listwise’ eleme yöntemi tercih edilmiştir. Eleme işlemi gerçekleştirilirken, bir maddenin yer aldığı

faktörde “0.40” ve daha fazla bir faktör yüküne sahip olması, maddelerin buldukları faktördeki yük değerleri ile diğer faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın en az “0.10” ve daha yukarı olması ölçütleri dikkate alınmıştır.

3.8. Firmaların Dağılımı

Araştırmada Türkiye’nin 2014 yılı verilerine göre ilk 1000 büyük sanayi kuruluşlarına yönelik genel özelliklerin frekans dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Firmaların Bulunduğu Şehirlerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde %
İstanbul	31	28,7
İzmir	11	10,2
Ankara	11	10,2
Adana	5	4,6
Bursa	7	6,5
Gaziantep	5	4,6
Kayseri	5	4,6
Kocaeli	5	4,6
Konya	5	4,6
Tekirdağ	5	4,6
Diğer	18	16,7

Tabloda, Türkiye’deki ilk 1000 büyük sanayi işletmesi içinde araştırmaya katılan 108 firmanın şehirlere göre frekans dağılımı gösterilmektedir. Buna göre sanayi kuruluşlarının %28,7’si İstanbul , %10,2’si İzmir ve Ankara, %6,5’i Bursa şehrinde olup kalanı Adana, Gaziantep, Kayseri, Kocaeli, Konya ve Tekirdağ’da bulunmaktadır.

Tablo 3.5: Firmaların ISO 9001:2008 Kalite Belgesine Sahip Olma Durumu

	Sayı	Yüzde %
Belge Sahibi	88	81,5

Belge Sahibi Değil	15	13,9
Belgeye Başvuru Aşamasında	5	4,6

Tablo’da 2014 verilerine göre araştırmaya katılan Türkiye’nin ilk 1000 büyük sanayi kuruluşunun ISO 9001 Kalite Belgesine sahip olma durumu incelenmiş ve %81,5 gibi büyük bir çoğunluğun kalite belgesine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca firmaların %13,9’unun bu belgeye sahip olmadığı, %4,6’lık kesimin ise belgeye başvuru aşamasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.6: ISO 9001:2008 Kalite Belgesi Alma Nedeni Ağırlıkları

	Sayı	Yüzde %
İçsel Nedenler Ağırlıkta	14	13,0
Dışsal Nedenler Ağırlıkta	24	22,2
İçsel ve Dışsal Nedenler Eşit Ağırlıkta	55	50,9
Kalite Belgesine Sahip Değil	15	13,9

Tabloya göre firmaların daha çok içsel nedenlerden dolayı kalite yönetim belgesini aldığı tespit edilmiştir. Buna göre firmaların %50,9’u içsel ve dışsal nedenlerden eşit ağırlıkta olarak , %22,2’si dışsal nedenlerden ve %13,0’ı ise içsel nedenlerden dolayı kalite belgesine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 3.7: ISO 9001:2008 Kalite Belgesi Alınan Kurum

Kalite Yönetim Belgesi Alınan Kurum	Sayı	Yüzde
TSE	54	58,1
DİĞER	39	41,9

Tablo’ya göre araştırmaya katılan firmaların %58,1’i kalite belgesini TSE tarafından, %41,9’unun iste TSE dışındaki kurumlardan aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.8: ISO 9001:2008 Kalite Belgesine Sahip Olma Süreleri

ISO 9001:2008 Kalite Belgesine Sahip Olma Süresi	1 yıl	2	1,9
	3 yıl	2	1,9
	4 yıl	5	4,6
	5 yıl ve daha fazla	79	73,1
	Belgeye Sahip Değil	20	18,5

Firmaların ISO 9001:2008 kalite belgesine sahip olma süreleri incelendiğinde %73,1'inin 5 yıl ve daha fazla süredir bu belgeyi bulundurduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Sanayi Şirketlerinin Sektörel Dağılımı

	Sayı	Yüzde %
Tarımsal Ürün	7	6,5
Makine/Teçhizat	7	6,5
İnşaat	5	4,6
Mobilya	2	1,9
Gıda	26	24,1
Tekstil	21	19,4
Kâğıt Sanayi	6	5,6
Kimya/Petrol	3	2,8
Orman Ürünleri	2	1,9
Plastik/Ambalaj	4	3,7
Otomotiv	3	2,8
Elektrik/Elektronik	3	2,8
Metal Sanayi	17	15,7
Enerji	2	1,9

Tabloda araştırmaya katılan sanayi şirketlerinin sektör bazında frekans dağılımı gösterilmektedir. Buna göre araştırmada yer alan şirketlerin %24,1'i gıda,

%19,4'ü tekstil ve %15,7'si metal sektöründe yer aldığı, geriye kalan firmalardan %41,8'i ise diğer sektör (tarımsal ürün, enerji, elektrik-elektronik, kimya-petrol vs) gruplarından oluşmaktadır.

3.9. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 20.0 yardımıyla çözümlenmiştir. İstatistiksel çözümlere geçilmeden önce Kalite Uygulamaları ve Performans Ölçeği puanlarına ilişkin güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Uygulanan Cronbach Alpha testlerine göre ölçeğin Türkçe uyarlamaya değer bir ölçek olduğunu göstermektedir. Bu neticelerden sonra verilerin güvenilir olduğu tespit edilmiş ve çözümlere geçilmiştir. Araştırmada Türkiye'nin 2014 yılı verilerine göre ilk 1000 büyük sanayi kuruluşlarına yönelik genel özellikleri belirlemek amacıyla frekans dağılımına yer verilmiştir. Ölçeklerin frekans dağılımı ve bu ölçeklerin boyut puanları arasındaki korelasyonun belirlenmesi amacıyla parametrik testlerden Pearson korelasyon testinin alternatifi olan non-parametrik Spearman's sıra korelasyonu kullanılmıştır.

3.10 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler

Tablo 3.10: Kalite Uygulamaları Ölçeğinin Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Kalite Uygulamaları Ölçeği Alt Faktörleri	Cronbach Alpha
Üst Yönetimin Liderliği	0,897
Müşteri Odaklılık	0,862
Kalite Sistemi Prosesleri	0,882
İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,881
Tedarikçiler Arası İlişkiler	0,904
Süreç, Kontrol ve Geliştirme	0,941

Tablo 3.11: Performans Ölçeğinin Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Performans Ölçeği Alt Kriterleri	Cronbach Alpha
Finansal Kriterler	0,867
Firma İçi Kriterler	0,765
Müşteri Kriterleri	0,870
Öğrenme ve Gelişme Kriterleri	0,879

Tablo 3.10 ve Tablo 3.11 'e göre kalite uygulamaları ve performans ölçeği boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin istatistiksel açıdan kabul edilir ve geçerli durumda oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.12: Kalite Uygulamaları ve Performans Ölçeğine İlişkin Tanımsal İstatistikler

	N	Ort.	S.S.	Ortanca	Minimum	Maksimum
Kalite Uygulamaları Ölçeği						
Üst Yönetim Liderliği	108	4,53	0,68	4,75	1,75	5,00
Müşteri Odaklılık	108	4,41	0,68	4,67	2,00	5,00
Kalite Sistem Prosesleri	108	4,29	0,69	4,40	1,40	5,00
İnsan Kaynakları Uygulamaları	108	4,36	0,69	4,50	2,00	5,00
Tedarikçi İlişkileri	108	4,33	0,76	4,67	1,67	5,00
Süreç Kontrol ve Geliştirme	108	4,45	0,62	4,58	2,00	5,00
Performans Ölçeği						
Finansal Kriterler	108	3,94	0,67	4,00	1,80	5,00

Firma İçi Kriterler	108	3,85	0,66	4,00	2,00	5,00
Müşteri Kriterleri	108	4,17	0,63	4,20	1,60	5,00
Öğrenme ve Gelişme Kriterleri	108	4,10	0,66	4,20	1,80	5,00

Tablo'da Kalite Uygulamaları ve Performans ölçeklerinin boyutlarına ilişkin tanımsal istatistik değerlerinin sonuçlarını göstermektedir. Buna göre en yüksek ortalamaya üst yönetim liderliği alt boyut puan ortalaması $4,53\pm 0,68$ iken en düşük ortalamaya ise kalite sistem prosesleri $4,29\pm 0,69$ sahip olduğu saptanmıştır. Genel olarak kalite uygulamaları ölçeğine ait puan ortalamalarının oldukça yüksek bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan performans ölçeği boyutlarından olan firma içi kriterler ise en düşük puan ortalamasına $3,85\pm 0,66$ sahip olduğu anlaşılırken en yüksek puan ortalamasına ise $4,17\pm 0,63$ müşteri kriterleri boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmaya katılan firmalar için müşteri kriterlerine göre performans stratejisi belirlemenin diğer kriterlerden daha önemli olduğunu, müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerine yönelik stratejiler geliştirmek işletme performansını etkileyen en önemli unsur haline gelmiştir.

Tablo 3.13: Kalite Uygulamaları Ölçeği ve Performans Ölçeği Boyutlarının Korelasyon İlişkileri

		ÜYL	MO	KSP	İK	Tİ	SKG	FK	FİK	MK	ÖG
Üst Yönetim Liderliği	R	1,00									
	P	0,000									
Müşteri Odaklılık	R	0,587	1,00								
	P	0,000									
Kalite	R	0,652	0,753	1,00							

Sistem Prosesleri	P	0,000	0,000								
İnsan Kaynakları Uygulamaları	R	0,573	0,566	0,738	1,00						
	P	0,000	0,000	0,000							
Tedarikçiler Arası İlişkiler	R	0,654	0,563	0,668	0,699	1,00					
	P	0,000	0,000	0,000	0,000						
Süreç Kontrol ve Geliştirme	R	0,588	0,602	0,771	0,782	0,766	1,00				
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Finansal Kriterler	R	0,412	0,470	0,524	0,509	0,328	0,467	1,00			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Firma İçi Kriterler	R	0,457	0,475	0,620	0,579	0,524	0,597	0,725	1,00		
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Müşteri Kriterleri	R	0,563	0,515	0,587	0,608	0,538	0,614	0,562	0,622	1,00	
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Öğrenme ve Gelişme Kriteri	R	0,451	0,538	0,619	0,591	0,531	0,559	0,639	0,730	0,780	1,00
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

- Anlamlılık düzeyi $p < 0,01$

Değişkenlerin dağılımı incelendiğinde normale uymadığı görülmüş bu yüzden korelasyon analizinde Spearman Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Tabloda kalite uygulamaları ölçeği ve performans ölçeklerinin alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelenmiş olup, istatistiki açıdan pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit

edilmiştir ($p<0,01$). Kalite uygulamaları ölçeğinin alt boyutlar arasında bulunan korelasyon değerleri incelendiğinde en yüksek ilişkinin insan kaynakları uygulamaları ile süreç, kontrol ve geliştirme boyutu arasında olduğu ortaya çıkmıştır ($r=0,782$). KUÖ ve PÖ ölçeklerinin boyutları arasında var olan korelasyon değerleri incelendiğinde ise en yüksek ilişki kalite sistem prosesleri ve firma içi kriterler arasında karşımıza çıkmıştır ($r=0,620$). Kalite uygulamaları ölçeği alt boyutları ile performans ölçeği alt boyutları arasında ise en yüksek korelasyon değerini barındıranlar; süreç kontrol ve geliştirme ile müşteri kriterleri, insan kaynakları uygulamaları ve müşteri kriterleridir. Kalite uygulamaları ölçeğinin alt boyutlarıyla performans ölçeğinin alt boyutlarından biri olan müşteri kriterleriyle yüksek değerli pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Kalite uygulamaları ölçeğinin alt boyutları ile performans ölçeğinin alt boyutları arasındaki analiz değerleri pozitif yönde olup araştırmadaki hipotezleri doğrulamıştır. 0,99 güven aralığında ve pozitif yönlü istatistiki yönden anlamlı ilişkilerin varlığı, araştırmayı destekler niteliktedir.

Tablo 3.14: Kalite Uygulamaları ve Performansın, Firmada ISO 9001:2008 Kalite Belgesi Bulundurma Durumuna Göre Değişimi

		ISO 9001:2008 Kalite Belgesi Bulundurma Durumu				
		N	Ort.	S.S.	χ^2	P
Kalite Uygulamaları Ölçeği						
Üst Yönetim Liderliği	Var	88	4,61	0,58	8,777	0,012
	Yok	15	3,92	0,99		
	Başvuru Aşamasında	5	4,80	0,27		
Müşteri Odaklılık	Var	88	4,50	0,61	10,733	0,005
	Yok	15	3,87	0,82		
	Başvuru Aşamasında	5	4,47	0,73		
Kalite Sistem Prosesleri	Var	88	4,36	0,62	7,519	0,023
	Yok	15	3,79	0,92		
	Başvuru Aşamasında	5	4,52	0,48		

İnsan Kaynakları Uygulamaları	Var	88	4,43	0,60	7,740	0,021
	Yok	15	3,84	0,99		
	Başvuru Aşamasında	5	4,80	0,18		
Tedarikçi İlişkileri	Var	88	4,41	0,73	5,472	0,065
	Yok	15	3,87	0,91		
	Başvuru Aşamasında	5	4,33	0,41		
Süreç Kontrol ve Geliştirme	Var	88	4,52	0,55	9,507	0,009
	Yok	15	3,98	0,84		
	Başvuru Aşamasında	5	4,60	0,40		
Performans Ölçeği						
Finansal Kriterler	Var	88	3,99	0,64	4,633	0,099
	Yok	15	3,63	0,72		
	Başvuru Aşamasında	5	3,96	0,96		
Firma İçi Kriterler	Var	88	3,94	0,62	9,217	0,010
	Yok	15	3,53	0,74		
	Başvuru Aşamasında	5	3,24	0,71		
Müşteri Kriterleri	Var	88	4,18	0,62	6,151	0,046
	Yok	15	3,96	0,69		
	Başvuru Aşamasında	5	4,68	0,33		
Öğrenme ve Gelişme Kriterleri	Var	88	4,13	0,63	3,427	0,18
	Yok	15	3,80	0,79		
	Başvuru Aşamasında	5	4,40	0,55		

- Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların kalite uygulamaları ve performans ölçeği boyutlarının puanları firmaların ISO 9001:2008 kalite belgesine sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Yapılan testler sonucu üst yönetim liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, insan kaynakları uygulamaları ve süreç kontrol ve geliştirme boyut puanları firmaların ISO 9001:2008 kalite belgesi bulundurma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı fark yarattığını ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Bu sonuç ışığında ISO 9001:2008 kalite belgesi bulunduran firmalar ile başvuru aşamasında olan firmaların kalite belgesi olmayan firmalara göre ilgili boyutlarda istatistiki açıdan anlamlı daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuçlara göre kalite belgesi bulundurmak kalite uygulamalarında pozitif yönlü bir artışa neden olmaktadır. Diğer yandan ise tedarikçi ilişkileri bakımından ISO 9001:2008 kalite belgesi bulundurmanın istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (5,472, $p>0,05$).

Performans ölçeği boyutlarından firma içi kriterler ve müşteri kriterleri ISO 9001:2008 kalite belgesi bulundurma durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). ISO 9001:2008 kalite belgesi olan firmaların, belgesi olmayan firmalara göre firma içi kriterler ve müşteri kriterleri açısından daha yüksek performansı olduğu görülmektedir. Diğer yandan performans ölçeği boyutlarından finansal kriterler ile öğrenme ve gelişme kriterleri açısından ISO 9001:2008 kalite belgesi bulundurma durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Araştırmada kurulan tüm hipotezler kabul edilmiş olup kalite uygulamaları ile firma performansı arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırmaya göre kuruluşlar, firma performanslarını geliştirmeye yönelik atacakları adımlarda kalite uygulamalarına ağırlık vermelidirler. Bu yönde ISO 9001:2008 kalite belgesine sahip olmaları gerektiğini ve kalite uygulamalarının performans değerlendirmesinde önemli bir etken olduğunu dikkate almalıdırlar.

SONUÇ

Son yıllarda firmalar belirli bir kalite yönetim ağını oluşturabilmek için ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemlerini uygulamaya başlamışlardır. Buna bağlı olarak ISO 9001 kalite belgesine sahip olan firmaların sayısı ve belge alma eğiliminde olan firmalar her geçen gün artış göstermiştir. Ancak ISO 9000 kalite yönetim sistemi, yönetsel bir standartlar bütünü olup ürün standartlarını kapsamaz. Yani bu belgeye sahip olmak doğrudan kaliteli olmak anlamına gelmemektedir.

Kuruluşların kalite yönetim alanında gelişme kaydedebilmeleri, işletme iç ve dış çevresindeki ilişkileri iyileştirebilmeleri amacıyla ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemini bütünüyle firma içine uyarlamaya önem vermektedirler. Ayrıca içsel ve dışsal nedenlerin eşit ağırlıkta bulunması sonucu kalite belgesi edinme eğilimi, firmaların çevresel faktörlerden etkilendiği ve kalite uygulamalarını bu yönde uyarlamak istediklerini göstermektedir.

ISO 9001 kalite belgesine sahip olan firmalar ile kalite belgesine başvuru aşamasında olan firmaların, belgeye sahip olmayan kuruluşlara göre kalite uygulamaları boyutlarından üst yönetim liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, insan kaynakları uygulamaları, süreç kontrol ve geliştirme boyutlarında istatistiksel açıdan daha yüksek bir puan ortalamasına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Performans boyutlarından ise; firma içi kriterler ve müşteri kriterlerinde kalite belgesine sahip olan işletmelerin kalite belgesine sahip olmayan işletmelere göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Kalite yönetiminde proseslerin planlı ve sistematik bir yaklaşımla sürdürülmesi amaçlanır. Bu doğrultuda kuruluşlar firma içi kriterleri geliştirmeye yönelmeli, kontrol ve iyileştirme çabalarını eksik etmemelidirler. Öğrenme ve gelişme kriterleri dikkate alınarak oluşturulan stratejik plan firma performansı ile doğrudan ilişkilidir.

Sonuç olarak ISO 9000 kalite yönetim standardına sahip olan firmalar stratejilerini oluştururken müşteri istek beklentilerini dikkate alarak müşterilerle olan

ilişkilerini iyi tutmak prensibine sahip olmaları gerekmektedir. Araştırmada kurulan hipotezler kabul edilmiş olup, kalite uygulamalarıyla firma performansı arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmanın alanında yapılacak olan diğer çalışmalara kaynak olacağı, işletme yöneticilerine ise kalite uygulamalarının firma performansı ile olan ilişkisini açığa çıkarması bakımından yol gösterici nitelikte olması düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adam, E., Flores B.E. & Maclas, A. (2001). Quality improvement practices and the effect on manufacturing firm performance:evidence from Mexico and the USA. *International Journal of Production Research*, vol:39, ss.43-63.

Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayıncılık, 6. Baskı, Ankara.

Akbal, B. (2010). *Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması*, Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdeniz, F. ve Durmaz, F. (1998). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, (11), ss. 85-99.

Akgül, E. (2006). *İşletme performansının değerlendirilmesinde balanced scorecard (Toplam-dengeli başarı göstergesi) ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1996). *Personel yönetimi*. Barış Yayınları. İzmir.

Alkış, N. (2009). Yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin üst yönetimin liderliği ilkesine akademik personelin bakışı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, ss. 85-98.

Altuntaş, M. (1996). Kalite ve İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri, Erciyes Ün. Erzurum.

Anderson, M. & Sohal, A.S. (1999). A Study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol:16 No:9 pp.859-877.

Arslantürk, Y. (2009). Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: Ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), ss. 19- 34.

Aslan, E. (2007). *ISO 9001:2000 Kalite yönetim sisteminin kobilerin performansları üzerine etkileri*. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Augustyn, M.M. & Pheby, J.D. (2000). ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company. *Managing Service Quality*. Vol:10, No:6, pp.367-384.

Aydemir, O.T. (2009). *Kalite mükemmellik modeli ve denge skor kartını birleştiren bir değerlendirme modeli önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Aydeniz, N. (1999). Verimlilik boyutları ve Diyarbakır sanayi bölgesi verimlilik araştırması. *Dicle Üniversitesi Yayınları*. Diyarbakır.

Badri, M.A & Davis, D. (1995). A study of measuring the critical factors of quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol:12 No:2, pp.36-53.

Bank, J. (1992). *The essence of total quality management*. UK: Prentice Hall International Ltd.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baş, T. (2003). *ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemi* (3.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Başsorgun, B. (2005). *Performans değerlendirme ve yönetimi sisteminin tekstil işletmelerinde uygulanması*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bayyurt, N. (2004). *İşletme performansı değerlendirmesinde kanonik korelasyon analizi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayyurt, N., Dilber, M., Tarım M. ve Zaim S. (2004). Critical factors of total quality management and its effect on performance in health care industry: A Turkish experience. *International Management Development Research Book. Thirteenth World Business Congress*, Vol:1, July 14-18, Maastricht, Netherlands, ss 64-71.

Bedük, M. (2009). *Tedarik zinciri yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Örnek olay çalışması*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Benligiray, S. (1999). *İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174.

Biazzo, S. & Bernardi, G. (2003). Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. *Business Process Management Journal*, vol. 9 (2), pp.149-169.

Bilgen, B. (2001). *Performans ölçme sistemlerinin incelenmesi*. II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri, İstanbul Teknik Üniversitesi.

- Bucak, T. (2012). *İşletmelerde kalite yönetimi* (2.Baskı). İzmir: İlya Yayınevi.
- Briscoe, J. A., Fawcett, S. E. & Todd, R. H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*. Vol.43(3), pp.309-330.
- Byrd, T.A. & Turner, D.E. (2001). An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. *Information and Management*. Vol:39, ss:41-52
- Camgöz, S. M., ve Alperden, İ. N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: Bir üniversite Mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.,13(2), ss.191-212.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:252.
- Chenhall, R. H. & Smith, K. L. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*. Vol. 27 (4), pp. 266-282.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma, *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Sayı: 1, ss. 127-153.
- Çelik, H. (2006). Dengeli hedef belirleme ve izleme (Balanced Scorecard) Sistemin hizmet kuruluşlarında uygulanması üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çetin, C. (2010). *Toplam kalite yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Deming, W.S. (1998). *Krizden kaçış*. Kal-der Derneği. İstanbul: Mavi Tanıtım Pazarlama.
- Denisi, A.S. & Griffin, R.W. (2001). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dessler G, 1998. *Management*. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Docking, D.S.; R.J. Downen; “Market interpretation of ISO 9000 registration”. *The Journal of Financial Research*, Vol.22, No.2, Summer 1999, pp.147-160.
- Efil, İ. (1999). *Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi* (4.Baskı). İstanbul: Alfa Basım.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9.Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Erkılıç, T. (2007). Toplam kalite yönetimi ilkelerinin yönetim yaklaşımları bağlamında tartışılması. *G.A.U J. Soc. & Appl. Sci.* 2(4), ss.50-62.

Ersoy, M. ve Ersoy, A. (2001). *Toplam kalite Yönetimi ve kalite denetimi*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Esin, A. (2002). *ISO 9001:2000 Işığında hizmette toplam kalite*. Ankara: Metu Press.

Fuentes, M ., Saez C. M. & Javier F. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega the Int.Journal of Management Science*.

Garvin, D. (1988). *Managing quality: A strategic and competitive edge*. The Free Press, USA.

Ghalayini, A., & Noble J.S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, vol.16 (8), pp.68-91.

Goran, O.N. (1999). *A practical guide to using the balanced scorecard*. John Wiley & Sons Ltd. London.

Göktaş, K. (2004). *Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletme performansı üzerine etkileri*. Yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Grady, M. W. (1991). *Performance measurement, implementing strategy*. Management Accounting.

Gül, H. (2012). *İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin işletme performansına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündüz, L. & Tatoğlu, E. (2001). Türkiye’de sanayi gruplarına bağlı olarak faaliyet gösteren firmaların performansı üzerinde karşılaştırmalı bir analiz. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan uygulamaları TKY ve ISO 9000 Kalite yönetim sistemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Halis, M. & Tekinkuş, M. (2003). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Seçkin Yayınları, Ankara.

Helfert, E.A. (1977). *Techniques of financial analysis: A modern approach*. Irwin Professional Publishing, 9.th ed, s:99.

ICC, TS EN ISO 9000:2000 *Kalite Yönetim Sistemi Bilinçlendirme Eğitimi*.

Ishikawa, K. (1991). *Toplam kalite kontrol*.

Imai, K. (1994) *Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Brisa.

İlkay, M. & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.29, pp.753-778.

Jeng, Y. (1998). Performance evolution of ISO 9000 Registered companies in Taiwan. *The TQM Magazine*. Vol:10 no:2 pp.132-188.

Kabadayı, E.T. (2002). “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. C.6, ss.61-75.

Kadalkal, H. (2007). *Dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletme performansına etkisi ve İstanbul Tekstil Kent'te bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Using balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. & Norton, D. (1999). *Balanced scorecard:Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. Çev.Serra Egeli. İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Balanced scorecard-Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek* (4.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaplan, R., & Norton D. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Publishing Inc.

Karabulut, T. (2012). İstanbul'da imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren kobilerin (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme) toplam dengeli başarı göstergesi'nin boyutları yönünde değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (21), ss.193-214.

Kauffman, D. (1996). Systems, Pegasus Communication inc. Waltham.

Kılınç, İ. (2006), Otel işletmelerinde stratejik planlama finansal performans ilişkisi: Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir alan araştırması. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart 2006, Sayı:1, ss.34-47.

Kondo, Y. (1999). *İşletmede bütünsel kalite*. İstanbul: BZD Yayıncılık.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik- modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (9. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kutlu, S., & Duran, C. (bt). *Sanayi işletmelerinde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 uygulamalarının performans üzerine etkisi.*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Küçük, O. (2012). *Kalite kontrol ve kalite güvence sistemleri* (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Lavi, R.S.M. (1998). How does research and development intensity affect business performance. *Sourth Dakota Business Review*. Vol:1, ss.1-8

Leung, H.K.N., Chan, K.C.C. & Lee, T. E. (1999). Costs and benefits of ISO 9000 series: A practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.16(7), pp.675-690.

Lima M., Resende, M. & Hasenclever L. (2004). Skill enhancement efforts and firm performance in the Brazilian Chemical Industry an exploratory canonical correlation analysis research note. *International Journal of Production Economics*, vol:87 ,issue:2, ss.149-155.

Mann, R. & Kehoe, D. (1994). An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance. *International Jorunal of Quality & Reliability Management*. Vol:11 No:4, pp.29-44

Matsui, Y. (2002). Contribution of manufacturing departments to technology development:an emprical analysis for machinery electrical and electonics and automobile plants in Japon. *International Journal of Production Economics*. Vol:80, ss.185-197

Miyauchi, J. (1999). *Japonya’da kalite yönetimi*. İstanbul: BZD Yayıncılık.

Mo, J.P.T. & Chan, A.M.S. (1997). “Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers”, *The TQM Magazine*, Vol.9, No.2, pp.135-145.

Muter, N.B. & Kayalıdere, G. (2003). “Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.10, Sayı.1, ss.141-157.

Najmi, M. & Kehoe D.F. (2001). The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol:21, No:1-2, pp.159-172.

Naktiyok, A. & Küçük, O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (Kobi) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 43-65.

Naveh, E. & Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standart:installing and using ISO 9000. *Journal of Operaitons Management*. Vol:24, No:1, pp.1-26.

Neily, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*. Vol:19, Issue:2, s.205.

Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step Maximazing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons Ltd. New York.

Oakland, J.S. (1993). *Total quality management*. London: Butterworth-Heinemann Ltd.

Öğüt, A. (2003). *Bilgi çağında yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

Ölçer, F. (2005). Dengeli stratejik performans ölçüm ve yönetim sisteminin (Balanced Scorecard) tasarımı ve uygulanması, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 38, Sayı:2, ss.89-134.

Öztürk, A. (2013). *Kalite yönetimi ve planlaması* (2.Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Parker, C. (2000). Performance measurement”, *Work Study*, Vol.49, No.2, ss.63-66.

Paşaoğlu, P. (2011). *Hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi*. Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saldamlı, A. (2013). *Bilimsel araştırma ve sunum teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sanders, A. Donald; A. Judith, Sanders and H. Richard, Johnson. (bt). *ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?*, Yenersoy, Gönül, (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.

Sarıkaya, N. (2002). Kalite iyileştirme faaliyetlerinin algılanmasının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve Türkiye uygulaması. Sakarya Üniv. İşletme Anabilim dalı, doktora tezi.

Sila, I, & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol:25 No:11, pp. 1123-1155.

Singels, J., Ruel, G. & Water, H. (2001). ISO 9001 Series: Certification and performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol:18, No:1, pp.62-75.

Soysal, M. Ü., (2010). *Balanced scorecard temelli stratejik yönetim ve gemi işletmeciliği sektöründe uygulaması*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol:17, No:2, pp.168-179.

Sümer, K. (2012). *Rekabet stratejilerinin üretim stratejisine ve işletme performansına etkileri*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Stevenson, T.H. & F.C. Barnes; "Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs and Benefits", *Business Horizons*, Vol.11, No.3, 2001, pp.45-51.

Şahin, Ö. (2012). *Finansal yeniliklerin işletme performansına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şale, İ. (2004). *ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemi ve uygulamaları*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Şimşek, M. (1998). *Kalite yönetimi*. Marmara Üniversitesi Yayınları. (2.baskı). İstanbul.

Şimşek, M. (2001). *Toplam kalite yönetimi* (3.Baskı) .İstanbul: Alfa Yayınları.

Şimşek, M.(2004). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Taptık, Y. ve Keleş Ö. (1998). *Kalite savaş araçları*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Taşkın, U.S. (2004). Kurumsal Performans Yönetimi. www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1847.

Tekin, M. (1999). *Toplam kalite yönetimi* (3.Baskı). Konya: Kuzucular Ofset.

Terziovski, M., Samson, D., & Dow, D. (1997). The business value of quality management system certification: Evidence from Australia and New Zeland. *Journal of Operations Management*, Vol.15, pp.1-18.

Terziovski, M., & Samson, D. (2000). The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance. *The TQM Magazine*, Vol.12 (2), pp.144-148.

Toy, N., Stonehill A., Remmers L., Wright R. & Beekhuis T. (1974). A comparative international study of growth, profitability and risk as determinants of corporate dept ratios in the manufacturing sector. *The Journal of Financial and Quantitive Analysis*, vol:9, issue:5, ss,875-886.

TS EN ISO 9001:2008 El Kitapçığı

TSE. (2001). *TS EN ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemleri – Şartlar*. Ankara.

TSE. (2004). *TS EN ISO 9000:2000 Kalite yönetim sistemleri – Temel esaslar ve terimler ve tarifler*. Ankara.

TSE. ISO 9000:2000 *Kalite Yönetim Sistemi – Genel Bilgilendirme*, 2006b.

TS EN ISO (2015). Revizyon Bilgileri Kitapçığı.

Tsim, Y.C., Yeung, V.W.S., & Leung, E.T.C. (2002). An adaptation to ISO 9001:2000 for certified organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol.17(5), pp.245- 250.

Turan, E. (2002). *Organizasyonel normların kalite anlayışı ve işletme performansına etkisi üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Gebze Y.T.E.

Turunç, Ö. (2006). Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi. Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Tutar, H. (2013). Meslek yüksekokulları için işletme yönetimi. 5.Baskı.Seçkin Yayıncılık. İstanbul

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. İÜ İşletme Fakültesi Yayınları. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.

Uygur, A., (2009). Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 10(1), ss.148-159.

Ülgen, H. & Mirze, S. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim* (4.Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Wayhan, V.B., Kirche, E.T, & Khumawala, B.M. (2002). ISO 9000 certification: The financial performance implications”, *Total Quality Management*, Vol.13 (2), pp.217- 231.

Wilkes, N. & Dale, B.G. (1998). Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies. *Total Quality Management*. Vol:9, N:8, ss.731-739

Yazıcıoğlu, İ., Koç, H., (2008). “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması Konaklama İşletmelerinin Sınıfına Göre Farklılaşır mı?”, *Kooperatifçilik Dergisi*, Cilt.43, Sayı.1, s.31-43.

Yeung, A.C.L., Lee, T.S., & Chan, L.Y. (2003). Senior Management Perspectives and ISO 9000 Effectiveness: An Empirical Research. *International Journal of Production Research*, Vol.41 (3), pp.545-569.

Yıldırım, G. (2010). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları*. Bitirme Projesi, İstanbul Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu.

Yılmaz, M. (2003). *Kalite yönetim sistemlerinin evrimi ve toplam kalite Yönetiminin banknot matbaası genel müdürlüğünde uygulanabilirliği*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü.

Youssef, M., Zairi, M. (1995). Benchmarking critical factors for TQM, Part I: theory and foundations. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, MCB University Press, 2(1), pp.5-20.

Yurdakul., M ve Tansel Y. (2003). Türk otomotiv firmalarının performans ölçümü ve analizine yönelik tapsis yöntemini kullanan bir örnek çalışma. *Gazi Üniversitesi, Müh. Mim. Fak. Dergisi*, Cilt:18, ss.1-8.

Yüksel, F., (1998). “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma”, *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.8, Sayı1. ss.255-266.

Zhang, Z. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, Vol.11 (1), pp.129-137.

<http://www.yoneticsistemi.net/iso-9001-2015-kalite-yonetim-sistemi-revizyonu-ve-yapisi/>, Erişim Tarihi: 07.09.2015

<http://www.tuv-sud.com.tr/iso-9001-2015-kalite-standardı-revizyonu.pdf>, Erişim Tarihi: 15.10.2015

<http://www.iso.org.tr>, Erişim Tarihi: 21.07.2015

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın İşletme/Fabrika Müdürü/Yetkilisi;
Bu anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Doç. Dr A.Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırlamış olduğum “Kalite uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişki ve bir uygulama” isimli yüksek lisans tezimin araştırma formu olup, veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgilerin gizliliği korunacak, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Ayça EMİRALİOĞLU
Yüksek Lisans Öğrencisi
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
ayca.emir@gmail.com

	BÖLÜM 1. Aşağıdaki ifadelere ne şekilde katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Firmamızda üst yönetim kalite ile ilgili uygulamalar için gereken kaynakları sağlar.					
2	Firmamızda üst yönetim tarafından gerçekleştirilen bir kalite politikamız vardır.					
3	Firmamızda kalite politikası çerçevesinde birimler arasında ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuştur.					
4	Üst yönetim, firmamızın kalite ile ilgili uygulamalarını belirli aralıklarla gözden geçirir.					
5	Firmamız, müşteri şartlarının,talep ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı hakkında müşteri algısı ile ilgili bilgi toplar.					
6	Firmamızda, müşteri memnuniyetine dair bilgi					

	sağlamak için müşterilerden edinilen bilgiler, şikayetler, geri bildirimler değerlendirilir.					
7	Firmamızda müşterilerden toplanan bilgiler ve gelen şikayetler, ürün ve prosesleri iyileştirmek amacıyla kullanılır.					
8	Firmamızda kaliteye dair hedeflere ne derece ulaşıldığı kontrol edilir.					
9	Firmamızda, proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğine sahip olup olmadığı (proseslerin yeterliliği) araştırılır.					
10	Firmamızda ürünlerin uygun/yeterli olup olmadığına dair hususlar belirlenmiştir.					
11	Firmamızda, belirlenen şartlara uymayan ürünler, yanlışlıkla kullanımına veya teslimatına engel olmak için tanımlanır ve 'şartlara uygun' olarak belirlenen ürünlerden ayrı tutulur.					
12	Firmamızda ürünlerin, süreçlerin uygunluğunun değerlendirilmesi sonucunda gereken kayıtlar tutulmaktadır.					
13	Firmamızda yapılan işlerin içerikleri net olarak tanımlanmıştır.					
14	Firmamızda çalışanların yetki ve sorumlulukları net olarak belirlenmiştir.					
15	Firmamızda satın alınacak ürünler (hammadde, malzeme vs.) için koşullar belirlenmiştir.					
16	Firmamızın tedarikçi seçimi, değerlendirme ve tekrar değerlendirmesi için kriterler oluşturulmuştur.					
17	Firmamızda, satın alınan ürünün belirlenen şartları karşılama doğrulamak için ürünün kabulü esnasında muayene ve diğer gerekli kontroller uygulanır. Buna ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
18	Firmamızda ürün ve süreçlerin uygunluğunu sağlamak için gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.					
19	Firmamızda ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel; eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterlidir.					
20	Firmamızda ölçme teçhizatı, düzenli aralıklarla veya kullanımdan önce kalibre edilir ya da doğrulanır.					
21	Firmamız, ürün şartlarının gerçekleştirildiğini teyit etmek için ürün karakteristiklerini izler ve ölçer.					
22	Firmamızda izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan (müşterilerden, tedarikçilerden) elde edilen bilgiler değerlendirilir.					
23	Firmamızda toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ve yönetimin gözden geçirmesi sonucu elde edilen					

	bilgiler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.					
24	Firmamız, uygunsuzluk tespit ettiğinde nedenini görmek ve tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.					

BÖLÜM 2.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Aşağıdaki ifadelere ne şekilde katıldığınızı belirtiniz.					
1	Firmamızın karlılık yönünden durumu iyidir.					
2	Firmamızın ciro yönünden durumu iyidir.					
3	Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır.					
4	Firmamızda alacakların devir hızı yüksektir.					
5	Firmamızda stok devir hızı yüksektir.					
6	Firmamızda hata, israf ve yeniden işlemeden doğan maliyet değerleri düşüktür.					
7	Firmamızda kapasite kullanım oranı yüksektir.					
8	Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür.					
9	Firmamızda sipariştten ürün teslimatına geçen süre düşüktür.					
10	Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir.					
11	Müşterilerin firmamıza olan memnuniyet düzeyi yüksektir.					
12	Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür.					
13	Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir.					
14	Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir.					
15	Firmamızın piyasaya yeni ürün çıkarma konusunda başarısı yüksektir.					
16	Müşterilerden gelen şikayet oranı düşüktür.					
17	Firmamızın rekabet ilişkisi (rakipleri arasındaki durumu) iyidir.					
18	Çalışanlarımıza işleriyle ilgili düzenli olarak eğitimler verilir.					
19	Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir.					
20	Firmamızda yeni uygulamalar sonucu zaman ve maliyet bakımından tasarruf sağlanmaktadır.					

BÖLÜM 3

1.Firmanızın bulunduğu şehir

2.Firmanızın faaliyet alanı nedir?()Tarımsal Ürün ()Makine/Teçhizat ()İnşaat ()Mobilya ()Gıda ()Tekstil

()Kağıt Sanayi ()Kimya/Petrol ()Orman Ürünleri ()Deri Sanayi ()Plastik/Ambalaj ()Metal Sanayi

()Hizmet ()Otomotiv ()Elektrik/Elektronik ()Diğer

3.Firmanın faaliyet süresi () 0-5yıl () 6-10yıl () 11-15yıl ()16-20yıl ()21 ve daha fazla

4.Firmanızdaki çalışan sayısı () 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve daha fazla

5.Firmanızın yıllık cirosu ()0-1 milyon TL ()1.1-8 milyon TL ()8.1-40milyon TL ()40.1milyon TL ve daha fazla

6.Firmanızda ISO 9001:2008 kalite belgesi var mı? () Var () Yok () Başvuru aşamasında

6.soruya cevabınız "yok" ise doğrudan 12.soruya geçebilirsiniz.

7. ISO 9001:2008 Kalite belgesini hangi nedenlerle aldığınızı(başvuru aşamasındaysanız almak istediğinizi) aşağıdaki şekilde belirtiniz.

Tamamen içsel nedenlerle alıyorsanız sol taraftaki %100 seçeneğini, tamamen dışsal nedenlerle alıyorsanız sağ taraftaki %100 seçeneğini, her iki neden eşit önemde ise ortadaki %50 seçeneğini, eğer nedenler farklı ağırlığa sahip ise uygun seçeneği işaretleyiniz.Örneğin %70 içsel nedenler, dışsal nedenlerin ağırlığı %30 demektir.

100	90	80	70	60	50	60	70	80	90	100
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

İçsel Nedenler

Her ikisi (içsel-dışsal nedenler) Eşit Ağırlıkta

Dışsal Nedenler

8. ISO 9001:2008 kalite belgesini hangi neden(ler)le aldığınızı (başvuru aşamasındaysanız almak istediğinizi) belirtiniz. (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

()İş süreçlerini etkin kılmak için ()Etkili bir kalite sistemi kurmak için

()Kurumsallaşmak için

Firma performansını iyileştirmek için Pazardaki hakimiyeti arttırmak için (
Rakiplerin baskısından dolayı Reklam amaçlı Firma imajı için (
Müşterilerden gelen taleplerden dolayı Diğer

9.Firmanızda ISO 9001:2008 kalite belgesine ne kadar süredir sahipsiniz?
1yıldan az 1yıl 3yıl 4yıl 5 yıl veya daha fazla süredir

10. Firmanızdaki ISO 9001:2008 kalite belgesini hangi kuruluştan aldınız?
(Başvuru aşamasındaysanız hangi kuruluştan alıyorsunuz?) TSE
Diğer

11.Belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti aldınız mı?(Başvuru aşamasındaysanız alıyor musunuz?) Evet Hayır

12.İşletmedeki göreviniz

13.İşletmedeki çalışma süreniz 0-5yıl 6-10yıl 11-15yıl 16-
20yıl 21yıl ve daha fazla

14.Toplam iş tecrübeniz 0-5yıl 6-10yıl 11-15yıl 16-20yıl
21yıl ve daha fazla

Firma adı:

Firma telefonu:

Cevaplayanın adı-soyadı, ünvanı ve telefonu:

Sonuçlardan haberdar olmak için lütfen e-mail adresinizi yazınız.

EK 2 : Ölçek Kullanımına Dair İzin Maili



Ayça Emiralioglu <ayca.emir@gmail.com>

Yüksek Lisans Teziniz hk.

3 ileti

Ayça Emiralioglu <ayca.emir@gmail.com>

14 Aralık 2015 13:05

Alıcı: emreas@gop.edu.tr

Sayın Emre Aslan ;

2007 yılında yazmış olduğunuz " ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobi'lerin Performansı Üzerindeki Etkileri " adlı tezinizi incelemiş bulundum. Ben de bir yüksek lisans öğrencisi olarak izninizle tezinizde bulunan Performans Ölçeği ve Kalite Uygulamaları Ölçeğinizi kendi çalışmamda kullanabilir miyim? Yardımanız beni çok mutlu edecektir.

İyi Çalışmalar dilerim.
Saygılarımla

Ayça EMİRALIOĞLU
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Emre Aslan <emreaslan@gmail.com>

14 Aralık 2015 15:22

Alıcı: Ayça Emiralioglu <ayca.emir@gmail.com>

Merhaba,
Kaynak gösterme kuralları dahilinde elbette kullanabilirsiniz. Bir tezde başka bir teze atıf yapmaktansa makaleye atıf yapmak daha uygun olabilir. Ekte gönderdiğim tezden çıkardığımız makaleyi de kaynak olarak kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar.

14 Aralık 2015 13:05 tarihinde Ayça Emiralioglu <ayca.emir@gmail.com> yazdı:

[Alıntılanan metin gizlendi]

Yrd. Doç. Dr. Emre ASLAN
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
TOKAT
0356 2521616 / 2441

02656711211258517.pdf
250K

Ayça Emiralioglu <ayca.emir@gmail.com>

14 Aralık 2015 16:07

Alıcı: Emre Aslan <emreaslan@gmail.com>

Sayın Emre Aslan,

Yardımanız ve ilginiz için teşekkürlerimi sunarım. Ben de çalışmam literatüre geçtiğinde sizinle paylaşmaktan mutluluk duyuyor olacağım.

İyi Çalışmalar.