

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ KAVRAM VE YAKLAŞIMLARI BENİMSEME
VE VAZGEÇME NEDENLERİ – ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
YAYILIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MALİK VOLKAN TÜRKER

İstanbul, 2006

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ KAVRAM VE YAKLAŞIMLARI BENİMSEME
VE VAZGEÇME NEDENLERİ – ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
YAYILIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MALİK VOLKAN TÜRKER

Danışman: PROF. DR. GÖKSEL ATAMAN

İstanbul, 2006

ÖNSÖZ

Bu çalışma; "İşletmeler "yeni" olarak nitelenen yönetim kavram ve yaklaşımlarını, teknik ve uygulamalarını neden benimserler ve neden bunlardan vazgeçerler?" sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Bilinmelidir ki benimseme nedeni, işletmenin söz konusu teknik veya uygulamadan sağlayacağı faydayı etkileyebilecek hatta ondan vazgeçmesine dahi neden olabilecektir.

Günümüz iş dünyasında, yönetim kavram ve yaklaşımlarının işletmeler arasında yayılmasında moda etkisi göz önüne alınmaktadır. Burada ifade edilen "moda" kavramını günlük yaşamda kullandığımız estetik açıdan "moda" kavramından ayırmak gerekir. Estetik modaların sadece güzel ve modern görünmeleri yeterliyken, moda olan yönetim tekniklerinin hem rasyonel (verimli araçlar ve önemli amaçlar taşıması) hem de ilerici (görece eski yönetim tekniklerinden daha yeni) olmaları gereklidir.

ISO 9000 KYS, ülkemizde 1990 yılından beri artan hızla yayılmakta ve işletmeler arasında kabul görmektedir. Ancak işletmelerin bu sistemi benimseme nedenleri birbirinden bir hayli farklılık göstermektedir. Uygulanan anket çalışması ile bu farklılıklar araştırılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ve desteği ile çok önemli katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Göksel Ataman'a, özellikle araştırma bölümüne yönelik görüşleri ve önerileri ile önemli katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Uğur Yozgat'a, anket çalışmasının veri giriş ve değerlendirme yazılımını hazırlayan ve sonsuz desteğini esirgemeyen Hüseyin Türker'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ KAVRAM VE YAKLAŞIMLARI BENİMSEME VE VAZGEÇME

I. İŞLETMEDE YÖNETİM ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE DEĞİŞİM.....	2
A. TARİHSEL PERSPEKTİF İÇİNDE İŞLETMEDE YÖNETİM ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....	2
1. Sanayi devrimi öncesi dönem.....	3
2. Sanayi devrimi sonrası dönem.....	4
3. Bilgi toplumuna geçiş ve işletme yönetimi alanında bugün gelinen nokta.....	7
B. İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ KAVRAM VE YAKLAŞIMLARDAN BAŞLICALARI.....	11
1. Toplam Kalite Yönetimi.....	11
2. Değişim Mühendisliği.....	15
3. Personel Güçlendirme.....	17
4. Öğrenen Örgütler.....	19
5. Takım Çalışması.....	20
6. Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	22
C. YÖNETİMDE YENİ KAVRAM VE YAKLAŞIMLARIN ORTAK BİR PAYDADA DEĞERLENDİRİLMESİ.....	26
II. YENİ-KURUMSALLAŞMA TEORİSİ.....	30
A. TANIMI VE KAPSAMI.....	30
B. ESKİ VE YENİ KURUMSALLAŞMA TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	33
C. ÖRGÜT VE YÖNETİMLE İLGİLİ DİĞER BAZI MODERN SONRASI YAKLAŞIMLAR İLE YENİ-KURUMSALLAŞMANIN İLİŞKİSİ.....	38
1. Stratejik Yönetim Yaklaşımı ile Kurumsallaşmanın İlişkisi.....	38

2. Örgütsel Ekoloji ile Kurumsallaşmanın İlişkisi.....	38
D. İZOMORFİZM (EŞ-ŞEKLİLİK).....	40
1. Tanımı ve Kapsamı.....	40
2. Kurumsal İzomorfik Değişimin Üç Mekanizması.....	41
a. Zorlayıcı İzomorfizm.....	41
b. Taklitçi İzomorfizm	42
c. Normatif İzomorfizm	43
3. İzomorfik Değişimin Habercileri.....	44
a. Örgütsel Haberciler.....	44
b. Faaliyet Alanı ile ilgili Haberciler.....	45
E. KURUMSAL DAYANAKLAR.....	46
III. YÖNETİM KAVRAM VE YAKLAŞIMLARININ ÖRGÜTLERARASI YAYILIMI.....	48
A. YAYILIM KAVRAMI VE YÖNETİM ALANI İLE İLİŞKİSİ.....	48
B. YAYILIM SÜRECİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	51
1. Ulusal Bağlam.....	53
a. Ulusal Ekonomik ve Politik Sistem	53
2. Kurumsal Bağlam.....	54
a. Sektörel Birlikler ve Örgütler.....	54
b. Danışmanlık Firmaları.....	56
c. Medya.....	57
d. Yabancı Sermayeli Kuruluşlar.....	58
3. Örgütsel Bağlam.....	59
C. YÖNETİM KAVRAM VE YAKLAŞIMLARININ ÖRGÜTLER TARAFINDAN BENİMSENMESİ.....	60
1. Tanımı ve Kapsamı.....	60
2. Benimseme Nedenleri.....	60
3. Benimseme Süreçleri.....	63
a. Heves Alt-süreci.....	63
(1) Hevesin Tanımı.....	63
(2) Heveslerin Oluşumu.....	64
(3) Heveslerin Sektörler Arası Hareketi.....	65
(4) Heveslerin Karakteristikleri.....	66
(5) Heves Alt-sürecinin Aşamaları.....	67

b. Moda Alt-süreci.....	70
(1) Modanın Tanımı.....	70
(2) Moda ile Heves'in Farkı.....	71
(3) Yönetim Modalarının Oluşumu.....	72
(4) Moda Alt-sürecinin Aşamaları.....	72
c. Uyum Alt-süreci.....	74
(1) Uyumun Tanımı.....	74
(2) Uyum Alt-sürecinin Aşamaları.....	74
D. YÖNETİM KAVRAM VE YAKLAŞIMLARININ ÖRGÜTLER TARAFINDAN	
VAZGEÇİLMESİ.....	75
1. Tanımı ve Kapsamı.....	75
2. Vazgeçme Nedenleri.....	75

İKİNCİ BÖLÜM

ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN YAYILIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	77
A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI.....	77
1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	77
2. Araştırmanın Kısıtları.....	78
B. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	79
1. Hipotezler.....	79
2. Anakütle ve Örneklem.....	80
II. VERİ ANALİZİ.....	83
A. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI.....	83
B. HİPOTEZ SINAMASI SONUÇLARI.....	115
1. Hipotetik Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi ve Yorumlama.....	115
2. Gruplar Arası Farklılıklarının Tespitine Yönelik Analizler.....	122
SONUÇ	136
EKLER	140
KAYNAKÇA	164

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1	: Eski ve Yeni Kurumsallaşma Teorileri.....	37
Tablo 2	: Scott'ın Kurumsal Dayanaklar ve Taşıyıcılar Modeli.....	47
Tablo 3	: Medya'nın kurumsal Bağlam İçerisindeki Rolü.....	58
Tablo 4	: Hazırlanan Anket Tipleri.....	78
Tablo 5	: İstanbul Ticaret Odası Meslek Gruplarının İçerdiği Toplam İşletme Sayısı ve Ankete Katılım Miktarları.....	81
Tablo 6	: İstanbul Sanayi Odası Meslek Gruplarının İçerdiği Toplam İşletme Sayısı ve Ankete Katılım Miktarları.....	81
Tablo 7	: Araştırma Örnekleminin Geriş Dönüş Değerlerinin	82
Tablo 8	: Anket Bölümlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 9	: ISO 9001 Belgesi Olan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının NACE ve EA kodlarına göre dağılımı.....	87
Tablo 10	: ISO 9001 Belgesi Olmayan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının NACE ve EA kodlarına göre dağılımı.....	88
Tablo 11	: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Yerleşkenin Organize Olup Olmadığına İlişkin Dağılım.....	89
Tablo 12	: Ankete Katılan İşletmelerin 1990 Yılı Öncesi veya Sonrasında Kurulduğuna İlişkin Gruplama.....	90
Tablo 13	: Birinci Tür Ankette Yer Alan Benimseme ve Olası Vazgeçme Nedenlerinin Aritmetik Ortalamalarına Göre Sıralanması.....	116
Tablo 14	: İkinci Tür Ankette Yer Alan Benimsememe ve Olası Benimseme Nedenlerinin Aritmetik Ortalamalarına Göre Sıralanması.....	119
Tablo 15	: En Önemli Benimseme Nedenleri.....	121
Tablo 16	: Bağımlı Değişkenler Açısından Yöneticilerle, İşletme Sahipleri Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 17	: Bağımlı Değişkenler Açısından Yöneticilerle, İşletme Sahipleri Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları-2.....	124

Tablo 18	: Toplam Çalışan Sayısına Göre Sınıflandırma	125
Tablo 19	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi	125
Tablo 20	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi – 2	126
Tablo 21	: Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi	127
Tablo 22	: Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi – 2	127
Tablo 23	: Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi	128
Tablo 24	: Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi – 2	129
Tablo 25	: Ankete Katılan İşletmelerden ISO 9001 Belgesine Sahip Olanların Belge Alım Yıllarına Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi	131
Tablo 26	: Ankete Katılan İşletmelerden ISO 9001 Belgesine Sahip Olanların Belge Alım Yıllarına Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi – 2	132
Tablo 27	: Ankete Katılan İşletmelerden İhracat Yapanların Yapmayanlara Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi	134
Tablo 28	: Ankete Katılan İşletmelerden İhracat Yapanların Yapmayanlara Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi-2.....	135

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1	: Benimseme ile Benzeşme arasındaki ilişki.....	50
Şekil 2	: Yayılım Sürecinin Kavramsal Çerçevesi.....	52
Şekil 3	: Bazı Yönetim Kavram ve Tekniklerinin Stratejik Potansiyelleri.....	62
Şekil 4	: Heveslerin Sektörler Arası Hareketi.....	66
Şekil 5	: Yenilik Benimseme Eğrisi.....	69
Şekil 6	: Yönetim Modaları Oluşum Süreci.....	72
Şekil 7	: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları İller.....	84
Şekil 8	: Ankete Katılan ve ISO 9001 Belgesi Olan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	85
Şekil 9	: Ankete Katılan ve ISO 9001 Belgesi Olmayan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	85
Şekil 10	: ISO 9001 Belgesi Olan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının NACE ve EA kodlarına göre dağılımı.....	86
Şekil 11	: ISO 9001 Belgesi Olmayan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının NACE ve EA kodlarına göre dağılımı.....	86
Şekil 12	: İşletmelerin yerleşik olduğu bölge türlerine göre dağılımı.....	89
Şekil 13	: Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.....	90
Şekil 14	: Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı.....	91
Şekil 15	: Ankete Katılan İşletmelerin Sermaye Sahipliği Yapısına Göre Dağılımı.....	92
Şekil 16	: Ankete Katılan İşletmelerin, "Ödenmiş İşletme Sermaye Miktarları"na Göre Dağılımı.....	93
Şekil 17	: Ankete Katılan İşletme Sahiplerinin / Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	95
Şekil 18	: Ankete Katılan İşletme Sahiplerinin/Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	96
Şekil 19	: Ankete Katılan İşletme Sahibinin/Yöneticisinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	97

Şekil 20	: Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısına Göre Dağılımı...	99
Şekil 21	: Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmadıklarına İlişkin Dağılım.....	100
Şekil 22	: İhracat Yapan İşletmelerin İhracat Yapma Biçimlerine Göre Dağılımı..	101
Şekil 23	: İhracat Yapan İşletmelerin İhracat Yaptıkları Ülkelerin Dağılımı.....	102
Şekil 24	: İhracat Yapmayan İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri.....	104
Şekil 25	: Sahip Olunan Sistem Belgesi/Sertifikası Dağılımı.....	105
Şekil 26	: Ankete Katılan İşletmelerin ISO 9001 Belgesini Aldıkları Belgelendirme Kuruluşuna Göre Dağılımı.....	107
Şekil 27	: Ankete Katılan İşletmelerin ISO 9001 Belgesini Almaya Hak Kazandıkları Yıllara Göre Dağılımı.....	109
Şekil 28	: Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) Verilerine Göre Ülkemizde ISO 900X Belgesine Sahip Olan İşletmelerin Yıllara Göre Kümülatif Dağılımı.....	110
Şekil 29	: Ankete Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Göre Dağılımı.....	111
Şekil 30	: Ankete Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım İçeriğinin Dağılımı...	111
Şekil 31	: Ankete Katılan İşletmelerin Üyesi Oldukları Sektörel Dernekler, Birlikler, Meslek Odaları veya Varsa Destek Aldıkları Geliştirme ve Destekleme Başkanlıklarına Göre Dağılımı.....	112
Şekil 32	: İşletmelerin geleceğe dönük en önemli ihtiyaçları.....	114

KISALTMALAR

CE	: Avrupa Uygunluk Markası (<i>Fr. Conformité Européenne</i>)
DKY	: Dış Kaynaklardan Yararlanma
DM	: Değişim Mühendisliği
EA	: Avrupa Akreditasyon Birliği (<i>İng. European Accreditation</i>)
ISO	: Uluslararası Standardizasyon Örgütü (<i>İng. International Organization for Standardization</i>)
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KALDER	: Kalite Derneği
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
NACE	: Uluslararası Faaliyet Kodlama Sistemi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standardları Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TY	: Temel Yetenek

GİRİŞ

“İşletmelerin tümü bir yönetim yaklaşımını, tekniğini veya uygulamasını aynı biçimde benimserler mi?” sorusunu kendimize soralım. Cevabımız “Evet” ise, “neden bazılarının başarısız olduğu, söz konusu uygulamanın vaat ettiği başarıyı (performans artışı, verimlilik artışı, maliyet azalışı, pazar payı artışı, vb. gibi) neden sağlayamadıkları” sorusu akla gelecek ve uygulamadaki farklılıklar üzerine yoğunlaşılacaktır. Oysa cevabın “Hayır” olması durumunda (bir diğer ifade ile farklı benimseme nedenleri ve biçimlerinin varlığı tespit edilebiliyor ise) bu durumda, söz konusu alternatif benimseme nedenlerini ve biçimlerinin, söz konusu uygulama ile hedeflenen sonuçlara ulaşmada, ne ölçüde etkili olabildiklerini görmek mümkün olacaktır. Bir işletmenin, bir yönetim yaklaşımını, tekniğini veya uygulamasını hangi nedenlerle, hangi biçimde benimsediğinin, işletmenin o uygulamadan alacağı sonuçlar üzerinde bir etkisi var ise, bu nedenleri bilmek ve sınıflandırabilmek yararlı olacaktır.

Bu amaçla yola çıkılan araştırmada; İşletme Yönetimi alanında “yeni” olarak kabul gören ve popüler olan bir takım kavram, yaklaşım, teknik ve uygulamaların işletmeler tarafından hangi etkenler altında, hangi nedenlerle benimsendiği ve hangi etkenler altında –bir başka ifade ile hangi etkenlerin ortadan kalkması durumunda-, hangi nedenlerle vazgeçildiği sorularına yanıt aranmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi’nin en önemli uygulama araçlarından bir tanesi olarak ifade edilebilecek ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, gerek ülkemizde önemli ölçüde uygulama alanı bulmuş olması, gerekse birçok başarı ve başarısızlık örneğini içerisinde barındırması ve ayrıca “kamu ihalelerine katılım şartı olması”, “çeşitli şartlar altında gümrük muafiyeti sağlaması” vb. gibi benimsenmeyi hızlandıran/zorunlu kılan etkenleri de içerdiğinden bu araştırmanın amacına uygun bir konu olarak görülmüş ve ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ KAVRAM VE YAKLAŞIMLARI BENİMSEME VE VAZGEÇME

I. İŞLETMEDE YÖNETİM ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE DEĞİŞİM

A. TARİHSEL PERSPEKTİF İÇİNDE İŞLETMEDE YÖNETİM ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Tarihsel bir perspektif içerisinde işletme yönetimi anlayışının değişimini ve gelişimini analiz edebilmek için, öncelikle tarihi belirli çağlara göre ayırmak, sınıflandırmak gereği aşikârdır. Bu noktada karşımıza birden çok seçenek çıkmaktadır. Günlük yaşamda da kullandığımız çağ sınıflandırması olan; "Liberal Tarih Anlayışının Çağ Sınıflandırması"¹, "Tarihsel Materyalizmin Çağ Sınıflaması"² ve sosyolog Alvin Toffler'ın öne sürdüğü "Üç Dalga Kuramı". Toffler, insanlık tarihinde üç büyük uygarlık dalgasının yaşandığını; birinci dalga tarım uygarlığına, ikinci dalga sanayi uygarlığına ve üçüncü dalga da sanayi ötesi uygarlığa tekabül eden bir uygarlık dönüşümü tasvir eder. Toffler, bu uygarlık aşamalarının her birinin kendine özgü bir sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik yapıya sahip olduğu gerçeğinden hareket ederek, felsefi temelde de farklılık arz ettikleri yönünde radikal bir ayırım yapar. Biz de bu çalışmamızda, sınıflandırmasında, üretim teknolojilerindeki gelişmeleri ve sosyo-kültürel yaşam üzerindeki etkilerini öne çıkarması bakımından, işletme yönetimi biliminin irdelenmesinde faydalı olacağını düşündüğümüz üç dalga kuramını kılavuz alacağız.

¹ Avrupa yazınında bu sınıflandırma; İlkçağ; M.Ö. 3000 – M.S. 476 (Batı Roma İmparatorluğu'nun yıkılışı), Ortaçağ M.S. 476 - M.S. 1453 (İstanbul'un Fethi – Rönesans), Yeniçağ M.S. 1453 - M.S. 1789 (Fransız Devrimi), Yakınçağ M.S. 1789 – günümüz, şeklinde yapılmaktadır.

Benzer bir sınıflandırma ülkemiz coğrafyası için; İlkçağ; M.Ö. 220 - M.S. 1071 (Göçebelilik-hayvancılık), Ortaçağ M.S. 1071 - M.S. 1839 (Yerleşiklik, tarım, köylülük), Yeniçağ M.S. 1839- M.S. 1908 (Çağdaşlaşma çabaları), Yakınçağ M.S. 1908 - günümüz (Modernleşme, kapitalizme yöneliş) olarak yapılmaktadır. Görüldüğü gibi tarih sınıflandırmaları, dünya ölçeğinde genelleme yapmak açısından zor çalışmalardır.

² İlkel Toplum (Komünal, Sınıfsız), Köleci Toplum (Efendi-Köle), Feodal Toplum (Ağalık, Derebeylik), Kapitalist Toplum (Burjuvazi, Proletarya), Sosyalist Toplum, şeklinde yapılan tarih sınıflandırması olup, Dünya genelinde genelleme yapmada yine bir takım problemler taşımaktadır.

1. Sanayi devrimi öncesi dönem

Yönetim düşünce sisteminin gelişiminde orta çağların başlangıcından 13. YY'a kadar önemli bir gelişme kaydedilememiştir. Bu tarihten sanayi devrimine kadar olan süreçte, dünyada bir tarım toplumunun hüküm sürdüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Tarıma dayalı olarak ortaya çıkan farklı uygarlıkların ortak noktası, yaşam merkezlerinin köyler olmasıydı. Tarım toplumunda her topluluk kendi ihtiyaçlarının büyük bir bölümünü kendi karşılamaktaydı. Merkeziyetçi olmayan ekonomide, insanların ürettikleri genellikle sadece kendileri tarafından tüketilirdi. Fazla üretimin artı bir kazanç getirmeyeceğini bilen, küçük ve neredeyse her yerden soyutlanmış topluluklar halinde yaşayan köylü halk teknolojik yenilik veya üretim artışı için herhangi bir gereklilik duymuyordu.³

Herkesin tüketebileceği kadarını ürettiği bu dönemde, kişiler ve toplumlar arası iş bölümünden söz edilememesi, mal değişiminin sınırlı olması, pazar anlayışının oturmamış olması ve para kullanımının az olması gibi nedenlerle insanlar kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılamak zorundaydılar. Bu nedenlerden ötürü, sanayi devrimi öncesi dönemde günümüz işletmeciliğine ihtiyaç duyulacak bir zemin mevcut değildi.

Bu dönemin işletmelerine yakından bakacak olursak; işyerlerinin küçük, sermaye sahipliğinin genellikle aile dahilinde kaldığı, usta-çırak ilişkisinin esas olduğu ve girişimcinin, işletme sahibinin doğal yönetici olduğu bir yapıyı görmemiz mümkündür.

Yukarıda sayılan temel faktörlerden ötürü, geçerli üretim biçiminin birim üretim olduğu bu dönemde müşterilerle olan ilişkiler de, işletme sahibini, ailesi ve çırakları ile birlikte müşterisini yakından tanıması ve her bir müşteri için gerekli ürün veya hizmeti baştan sona görerek, kontrol ederek yerine getiriyor olması şeklindeydi.

Kısaca özetlemeye çalıştığımız bu dönemde, profesyonel yöneticilik anlayışının mevcut bulunmaması, işletmeciliğin henüz bilimsel bir nitelik kazanmaması, mal dönüşümünün ve ulaşımın bu güne kıyasla çok düşük seviyelerde olduğu bir dönemde, -bu çalışmanın esas konu alanı sayılabilecek- yönetim teknik ve teorilerinin ülkeden ülkeye, örgütten örgüte yayılmasının da mümkün görülemeyeceği aşikardır. Ancak bu tespit, söz konusu döneme ilişkin genel geçer bir yönetim anlayışının var olmaması

³ Ataman, Göksel; 2002, **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, s.43.

sonucunu da kesin hatlarla çizmemektedir. Bu hususta verilebilecek bir örnek; sanayi devrimi öncesi dönemde ihtiyaçları doğrultusunda üreten insanlar yetki açısından tamamen özgürdüler. Bir çiftçinin hangi mahsulü hangi miktarda ekeceği tamamen kendi inisiyatifine kalmıştı. Bu olayı, günümüz kavramları ile değerlendirecek tam bir yetkilendirme söz konusu gibi görünebilir. Ancak bu durum zorunluluklar nedeni ile oluştuğundan ve bugünün iş yaşamından çok farklı bir döneme ait olduğundan günümüz yazınında öne çıkan personel güçlendirme pratiği olarak görmenin ne kadar doğru olduğu bir tartışma konusudur. Kaldı ki, güçlendirmenin sadece inisiyatif kullanmakla sınırlı bir kavram olmayıp, birçok yönetim tekniği ile koordineli ve planlı bir şekilde yürütülen bir süreç ve bir kültür olduğunu unutmamak gerekir.

2. Sanayi devrimi sonrası dönem ve Sanayi Toplumu

18. yüzyılın ikinci yarısı, o zamana kadar kullanılan tarım ve üretim yöntemlerinin, bir takım teknolojik buluşlarla değişmeye başlamasına denk gelir. Teknoloji alanında James Watt'ın 1765'te yeni bir enerji kaynağı olan buhar makinesini icadı, ekonomi bilimi alanında Adam Smith'in 1776'da "Milletlerin Serveti" adlı kitabını yazması, sosyo-politik alanda ise 1789'daki Fransız Devrimi toplumsal gelişimin kilometre taşları olmuşlardır. Yazında, söz konusu üç olayla anılan bu köklü değişim Sanayi Devrimi olarak anılmaktadır. Özünde Sanayi Devrimi, teknolojik bir buluşun üretimde kullanılarak, üretim etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde arttırması ve bu sayede toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarında kalıcı etkiler bırakmasına ve toplumun yaşam biçimini değiştirmesine çok güzel bir örnek teşkil eder.

18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi, çalışma hayatında büyük değişim yaratmıştır. Sanayi Devrimi öncesinde üretimde etkin olan nitelikli insan unsurunun yerini, buhar gücü ve makineler alırken, fabrika düzeni üretimin temel dönüşümünü temsil etmiştir. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek, sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden yarı nitelikli ve niteliksiz işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli kitle üretimine geçilmesi ve ücret karşılığı çalışan işçi sınıfının ortaya çıkması, bu dönemin temel özelliklerini temsil etmektedir.

Fabrika üretimi, üretim faaliyetlerinin küçük parçalara ayrılması ve işçilerin makinelerin yardımcısı olarak sadece üretim sürecinin bir parçasından sorumlu olmalarıdır. Kuşkusuz bu yapılanma monoton ve genellikle gelişmeye açık olmayan işlerin ortaya çıkmasına neden olurken, işçilerin daha iyi çalışma koşulları veya iş güvencesi için pazarlık yapabilmelerine olanak sağlayan nitelik seviyelerine ulaşmalarını da kısıtlamıştır. Bu modelde üretim sürecinin aksamaması için temel gereksinim, sayıca fazla tutulan işçilerin başarılı biçimde idare edilmesi idi. İstihdam ilişkilerinin bu ilk dönemlerinde, genellikle fabrika sahipleri yöneticilik görevini üstlenmiş, personelin yönetimi kapsamındaki uygulamalar da yine fabrika sahiplerinin niteliklerine bağlı kalmıştır.

Fabrika üretim modelinin zaman içinde gelişmesi ve üretim ölçeğinin büyümesiyle, sübjektif niteliği ağır basan yönetim anlayışı etkinliğini kaybederken, yönetim faaliyetlerinin ustabaşı gibi fabrikalarda çalışanların sorumluluğuna geçtiği görülmektedir. Başka bir deyişle, kurumsallaşma sürecinin bu ilk adımlarında örgütlerin ölçeği büyürken, yapının fonksiyonel olarak bölümlere ayrılması ve örgütlerin sahipliği ile yöneticiliğin birbirinden farklılaşması, ücretli (profesyonel) yönetim kademesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Saint-Simon'a göre; sanayi toplumu kişisellikten kopmuş, bilimselliğin egemen olduğu toplumdur. Bu düşünüş 20. YY sanayi toplumuna damgasını vuracak olan *Taylorist, Fordist* üretim biçimleriyle uygulama alanı bulmuştur.⁴

Bilimsel pozitif düşüncenin gelişimine paralel olarak geliştiği ifade edilen ve döneminde sadece Avrupa ülkelerinde görülen sanayi toplumu, insanlık için örnek görülen bir toplum olarak kabul görmüştür.⁵ Bunun nedeninin; "işin bilimsel örgütlenmesi" öteki bütün örgütlenmelerden daha etkili olduğu kabulüdür. Dolayısıyla refah ve güç amacına yönelik olarak zorunlu olan bu unsurun diğer halklar tarafından da keşfedilmesiyle sanayi toplumuna geçiş insanlığın bütünü için kaçınılmaz görülmekteydi. Bu anlayış, Toffler'ın kronolojik tarih sınıflandırmasını göz önünde tuttuğumuzda, tarım toplumu dalgasından sonra, bütün dünya toplumlarını etkileyecek olan sanayi dalgasının temel yayılım dinamiği olarak ifade bulabilir.

⁴ Bozkurt, Veysel; 2000, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,s.10.

⁵ Bozkurt, V.; 2000, s.11.

Bu yayılım ve beraberinde getireceği toplumsal dönüşüm hiç şüphesiz, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin, önceki yüzyıllara göre gelişme göstermesi ile de doğru orantılıdır. Bu ilişkinin, içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda bir hayli fazla önem arz ettiğine aşağıda değinilecektir.

Ünlü Fransız sosyolog ve filozof Raymond Aron'a göre, 19. YY başlarında gözlenen sanayi toplumunun belirgin özellikleri şunlardır;⁶

- 1. İşin bilimsel örgütlenmesi üzerinde kurulan sanayide üretim, geleneksel alışkanlıklara göre değil en çok verimi sağlayacak şekilde düzenlenmiştir.*
- 2. Bilimin işin örgütlenmesine uygulanması sayesinde insanlık, kaynaklarını olağan üstü bir şekilde geliştirmiştir.*
- 3. Sanayi üretimi, yeni bir toplumsal olgu olan işçi sınıfının ortaya çıkmasına yol açmıştır.*
- 4. İşçilerin iş yerlerinde toplanmaları, çalışan ve çalıştıran arasında, işçi ile işveren arasında açık ya da gizli çatışmaya yol açmıştır.*
- 5. Bir tarafta işin bilimsel örgütlenmesi dolayısıyla verimlilik durmaksızın artarken, aşırı üretim bunalımları çoğalmış, dolayısıyla bolluk içinde yoksulluk ortaya çıkmış ve milyonlarca insan yoksulluk çekerken, mallar satılamaz hale gelmiştir.*
- 6. Ekonomik sistem, değişim özgürlüğü, girişimci ve tüccarın kar arayışı ile belirginleşmiştir. Bazı kuramlar da zenginliğin temel koşulunun kar arayışı ve rekabet olduğu, devletin işlere ne kadar az karışarsa üretim ve zenginliğin o kadar hızla artacağı sonucuna varmışlardır.*

Bu belirgin özelliklerden, bizim öne çıkaracağımız birinci maddesinde de görüleceği üzere, sanayi toplumunun işletmeciliğe ve üretime bakışı bilimsel örgütlenmeye dayanmaktadır.

Bilimsel örgütlenmenin öne çıkması, işletme yönetimi açısından, sanayi toplumunu, tarım toplumundan ayıran çok önemli bir husustur. Bunun nedeni bilimin temel özelliklerinde yatar;⁷

⁶ Bozkurt, V.; 2000, s.11.

⁷ Yıldırım, Cemal; 2000; **Bilim Felsefesi**; Remzi Kitabevi, 7.Basım, s.19-22.

1. *Bilim yalnızca gerçeğe bağlıdır, kişilere özgü değildir;*
2. *Bilim genelleyicidir, evrenseldir. Her ne kadar olgular her yerde kendi koşullarına göre gelişse de genel kurallar içerisinde oluşurlar;*

Bu iki özelliği ile bilimsel yönetim anlayışı, işletme yönetimini sanayi öncesi toplumun yöresel veya bölgesel olan geleneksel alışkanlıklarını bırakıp, tek bir doğru yönetim anlayışı ve örgütlenme modeli arayışına itmiştir.

3. *Bilim deneye dayanan, tekrarlanabilir bilgiler içerir;*

Bu özelliği ile bilimsel yönetim anlayışı, önceki dönemlerde hayat bulan yönetim anlayışlarından farklı olarak, ülkeden ülkeye, toplumdan topluma ve sonunda örgütten örgüte kolayca aktarılabilen ve uygulama alanı bulabilen bir anlayış halini almıştır.

İşte bu tespit kanımızca, işletme yönetimine ait teknik ve kuramların örgütler arası yayılımını kolaylaştıran ve artıran bir unsurdur.

3. Bilgi toplumuna geçiş ve işletme yönetimi alanında bugün gelinen nokta

Bilindiği gibi insanlık günümüzde belki de tarihinin en büyük değişimini yaşamaktadır. Uygarlık tarihinde, Alvin Toffler tarafından birinci ve ikinci dalga olarak adlandırılan tarım ve sanayi toplumlarının ardından, üçüncü dalgayı bilgi toplumu oluşturmaktadır. Bilginin üretim faktörleri içinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli kaynak haline gelmesi bilgi toplumunun bir gerçekliğidir.⁸

Toffler'ın deyimiyle, bilgi toplumunda bilgi artık para gücüyle kas gücünün eki olmaktan çıkmış ve bunların ruhu ve çekirdeği haline gelmiştir. Bu toplumlarda başarı yada başarısızlık bütünüyle bilgiye bağlı hale gelmiştir.⁹

Bilgi toplumunda, işlerin değişen niteliği ve yapılaş şekilleri, çalışanların da iş yapma biçimlerinde zorunlu bir değişim yaşanmasına, çalışanların, bilgiyi elde eden, yaratan, geliştiren, paylaşan, ve belki de daha da önemli olarak "öğrenen" bilgi işçileri

⁸ Ataman, G.; 2002, s.48.

⁹ Bozkurt, V.; 2000, s.29.

halini almasına neden olmuştur. "Öğrenen" bireylerden oluşan bir örgütte, bilgi toplumunda "öğrenen örgüt" olma yolunda ilerleyecektir. Peter M. Senge'nin 1990 yılında yayımladığı Beşinci Disiplin adlı eserinde vurguladığı ve literatüre kazandırdığı öğrenen örgüt kavramına ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı değinilecektir.

Mihenk taşı "Aydınlanma Felsefesi" olan modernizm'in bilim ve felsefe kuramlarına etkisinin, işletme yönetiminde modernizm akımına kıyasla çok daha eskiye dayandığı açıktır. Ancak son birkaç on yıldır bütün bilim ve felsefe kuramlarında etkisini gösteren postmodernizm akımının işletme yönetimine etkisi –ismen de olsa- gecikmemiştir. Bugün piyasada bulunan birçok işletmecilik/yönetim kitabında kolaylıkla, postmodern anlayışın, klasik ve modern yönetim ve örgüt teorilerinin üzerine gelmiş** ve benimsenmiş bir teoriler/yaklaşımlar/teknikler bütünü olarak ele alındığını görmekteyiz. Oysa ki postmodernizm'in özellikle yerleşik ve egemen bilim anlayışını sorgulaması hatta daha da ileri giderek doğruluk temsili iddiasında bulunacak bir bilim anlayışının var olamayacağı varsayımının¹⁰ bu teoriler/yaklaşımlar/teknikler tarafından taşınıp taşınmadığı konusunda düşünmek gerekir. Eğer post-modern olarak anılan teori/yaklaşım/tekniklerin aslında postmodernizmle (postmodern epistemoloji ile) bir ilgisi yoksa, bunlara nasıl bir isim koymamız gerekir? Literatüre girdikleri tarihe bakarak, modern yaklaşımlardan sonra türeyen bu olguların başına "*post-modern*" (modern sonrası) getirmek ne derece doğru olacaktır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken çok önemli bir husus, işletme yönetiminde, modern örgüt ve yönetim yaklaşımlarının, aydınlanma çağı ile başlayan evrensel modernizm ölçeğinde ele alındığında gerçekten modern olup olmadığı sorusudur ki kanımızca bunun cevabı evet'tir. Yani, yönetimdeki "modern" yaklaşımların evrensel modernizm'e uygunluğu, yönetimdeki "*post-modern*" olguların evrensel postmodernizm'e uygunluğundan çok daha fazladır. Peki bu durum bir kavram karmaşası olmanın ötesine geçebilir mi? "Var olan bir takım düşünce ve

* **Modernizm; (Modernleşme)** Toplum bilimlerinde, insan uygarlığının genellikle sanayileşme ve laikleşme aracılığıyla uğradığı ekonomik, siyasal ve toplumsal dönüşüm. (...) Bireyselliğe önem vermesi, bilgiyi mantığa dayalı deneysel bilime dönüştürülebilmesi, büyüme olanaklarını kendi içinde barındıran bir sistem yaratabilmesi ve hedefi tüketim, prestij ya da iktidardan çok, üretim olan bir ekonomiye yönelmesi modernleşmenin etmenleri arasında sayılabilir. (...) Bkz. AnaBritannica, Cilt 16, s.164.

** Yazında; söz konusu post-modern olguların, Drucker'ın "en iyi tek bir örgüt yapısı ve yönetim biçimi yoktur" ilkesi bağlamında, kendinden öncekileri reddetmeden ortaya çıktığı da ayrıca vurgulanmaktadır.

¹⁰ Şaylan, Gencay; 2002; **Postmodernizm**; İmge Kitabevi, 2. Baskı, s.14.

sistemlere isim takma” olarak algılanmaması gereken bu durum üzerinde düşünmenin ve bir takım sonuçlara varmanın gerekli olduğu aşıkardır.

Yine son on yıllara bakıldığında, işletme yönetiminin güncelinde olan kavramların, bilimsellik düzeyinin düşmesiyle beraber yönetim piyasasında değerlerinin arttığı ve işletmeler arasında (taklitçi eş-biçimselleşme etkisi ile) hızla yayıldığı çok açık bir biçimde görülmektedir. Oysa ki söz konusu “yeni” sıfatıyla taçlandırılan bu olgular incelendiğinde Klasik yönetim ve organizasyon teorisiyle başlayan bilimselleşme sürecinde ortaya konan ilkelere ters düşmekten çok öte, örgüt ile ilgili problemlere yaklaşım ve çözüm önerileri bakımından çoğu zaman bunlara yakınlık göstermekte olduklarını görüyoruz. Bu kavramlara verilebilecek ilk örnekler; Öğrenen örgütler ve Dış kaynaklardan yararlanma sayılabilir.

Eğer bir takım *tekniklerin*, belirli *teori* veya *yaklaşımların* ürünleri olduğunu kabul edersek, örneğin; “Klasik teorinin tekniklerinden biri fonksiyonel uzmanlaşmadır” diyebiliyorsak, söz konusu “yeni” tekniklerin de modern sonrası teori veya yaklaşımlarının aracı/ürünü olmak durumundadır. Örneğin; *postmodern* anılan “kaynak bağımlılığı” yaklaşımı ve ürünü “dış kaynaklardan yararlanma” tekniği. Oysa ki bu tekniğin mevcut modern bilimsel yapıyı eleştirmesi ve hatta daha da ileri giderek yok sayması söz konusu değildir.

Bir başka deyişle, işletme yönetiminde post-modern olarak ifade edilmeye çalışılan olguların postmodernlik sıfatını alması, bu olguların aydınlanmacı modern bilime bakışından ve eleştirisinden çok, bu olguları üretip, pazarlayan bir takım çevrelerin postmodernizm etkisi altında kalarak, kitle kültürüne uygun düşünce tüketimine dönük bakış açıları nedeniyle olduğu da bu konuda akla gelebilecek bir eleştiridir.

Tabi tüm bunları ifade ederken, yine işletme yönetimindeki post-modern yaklaşımların, yerleşik ve egemen bilim anlayışını sorgulaması hatta daha da ileri giderek doğruluk temsili iddiasında bulunacak bir bilim anlayışının var olamayacağı varsayımından tamamen uzak olduğunu söylemek de çok kolay değildir. Konunun özeline inerek, örneğin; “popülasyon ekolojisi” olarak bildiğimiz yaklaşım için rahatlıkla modernizm’in ürünü olan sistem ve durumsallık yaklaşımlarını kökten eleştirdiği ve

“örgütler, kaderlerini değiştirmek veya belirlemek için hareket etmeye yapısal anlamda yetersizdirler” (yapısal eylemsizlik)¹¹ anlayışı ile evrensel postmodernizm düşüncesine gayet uygun olduğu söylenebilir.

O zaman bir takım olguları birbirinden ayırmanın gerekliliği noktasına gelmekteyiz. Yani postmodern olgularla, postmodernizm’in etkisinde yaşayan bir dünyada kitle kültürünün ürünü olan, çabuk tüketilen ve kalıcı olmayan, danışmanlık firmalarının geçim kaynağı olan “hevesleri” (*ing*, *fad*) birbirlerinden ayırmak gerekecektir.

Nitekim, Tamer Koçel; “İşletme Yöneticiliği” adlı kitabında, konuyla ilgili olarak, 1970’lerden günümüze kadar geçen süre içerisinde gelişen, yaygın bir şekilde tartışılan ve popüler hale gelen yönetim düşünce ve yaklaşımlarını, üç grup altında toplamıştır. Birinci olarak; postmodernizm bakış açısının gelişmesi, ikinci olarak; yönetim ve örgütlenme konularını sosyolojik ve ekonomik temelde ele alan görüşlerin ortaya çıkması ve son olarak; küreselleşme ve bilgi çağı çerçevesinde gelişen ve popüler olan kavram, uygulama ve yaklaşımların ortaya çıkması. Devamında Koçel; postmodernizm ile *post-modern* ayrımını çok net bir biçimde ortaya koyup, Modern Yönetim Yaklaşımından sonraki yaklaşımları Modern-sonrası olarak nitelendirmiştir.¹²

¹¹ Hannan ve Freeman 1977. *Bkz.* Jaffee, D. **Organization Theory**. Bu yaklaşım, örgüt’e, “sen ne yaparsan yap, çevre belirsiz ve egemendir” anlayışı ile kadercilik olarak nitelendirilebilecek bir biçimde yaklaşmaktadır.

¹² Koçel, Tamer; 2003, **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, Beta yayınevi, İstanbul, s.348,349.

B. İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ KAVRAM VE YAKLAŞIMLARDAN BAŞLICALARI

1. Toplam Kalite Yönetimi

Küreselleşen dünyada, uluslararası ekonomide rekabet eden işletmeler arasındaki rekabet yarışı hızla artmış ve arz-talep dengesinde, arz yönündeki artış, üretim ve maliyet üstünlüklerinin önemini göreceli olarak azaltmıştır. Bu boyutlardaki rekabet ortamında hayatlarını sürdürmek isteyen işletmeler, müşterilerinin ve potansiyel müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını en doğru şekilde tespit edip, bunlara uygun üretimi gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır. 60'lı ve 70'li yıllarda yaşanan bu değişim, aynı tarihlere denk gelen bir yönetim modeli olan Toplam Kalite Yönetiminin de yükselmesi ile paralellik taşır.

Tüm yönetim fonksiyonlarının bütünleşmesini temel alan Toplam Kalite Yönetimi, bir yandan kaliteyi artırırken, diğer yandan da şirket çalışmalarının verimliliğini yükseltmektedir. TKY' de odak noktası müşterilerdir. Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak temin edilebilmesi için, bütün çalışmalar bu yöne sevk edilmekte ve bu çalışmalar esnasında şirket çalışanlarının beklentilerinin karşılanması, yani çalışanların tatmini de göz ardı edilmemektedir.

Toplam Kalite Yönetiminde hedef "ilk seferinde doğruyu yapmaktır" bu nedenle müşterilerin beklediği kalite seviyesine ulaşmak için gerekli olan çalışmalar, tasarım aşamasından başlar, sürekli gelişim kapsamında üretim, satış ve satış sonrası hizmetler ile devam eder. Ulaşılan kalite seviyesinin korunması ve daha da geliştirilebilmesi için şikayetler beklenmeden, yeni ve gelişmiş kalite arayışının devam etmesi beklenmektedir. Sürekli gelişme çalışmaları bu arayışa cevap vermek içindir.

TKY' de istenilen başarı seviyesine ulaşılabilmesi için uygulanacak olan kalite çalışmalarına herkesin katılımının sağlanması gerekmektedir. En alt kademedeki çalışanlardan, en üst düzeydeki yöneticilere, tedarikçilerden üretim sürecinde görev alan tüm çalışanlara kadar herkesin hataları önlemek ve kaliteye ulaşmak için çaba göstermesi zorunludur. Toplam Kalite Sisteminin entegre bir sistem olduğu

unutulmamalıdır. Bu şekilde entegre bir sistemde başarılı olabilmek için tüm faaliyetlerin sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekir.¹³

Müşteri isteklerinin tespiti, hatasız ve eksiksiz ürün tasarımı, tedarikçilerin istenilen kalite seviyesine ulaşması, şirket içindeki faaliyetlerde gerekli olan uyum ve tam katılımın sağlanması, dağıtım kanallarının gerektiği şekilde çalışması gibi pek çok süreç toplam kalite yönetimi içerisinde yer almaktadır. Bu süreçler içerisinde yer alması muhtemel olan gereksiz stok, hatalı ürünler, kapasitenin eksik kullanımı, gereksiz yatırımlar, gereksiz veya pahalı istihdam, sevkiyatlarda gecikmeler olması gibi, çok sayıda istenmeyen ve kayıplara yol açan durum, TKY'nin geliştirme hedefleri arasında yer almaktadır. Genel olarak TKY'nin amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Müşteri ihtiyaçlarının doğru şekilde tespit edilmesi sonucunda tüm süreçleri bu ihtiyaçlara göre yönlendirmek.
- Mümkün olan en yüksek kalite seviyesine ulaşmak (ürün ve hizmetler ile diğer alanlar) müşteri tatmininin artırılması yolu ile şikayetlerin en aza indirilmesi.
- Ürün geliştirme süresinin kısaltılması.
- Maliyetlerin azaltılması.
- Moral ve verimliliğin artırılması.
- İletişim alanında etkin yöntemler oluşturulması.
- Problem çözümünde ekip yaklaşımının geliştirilmesi.
- Etkili bir rekabet stratejisinin oluşturulması.
- Süreçlerde sürekli bir iyileştirme ve gelişme ortamının sağlanması.

Bu amaçların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Tüm bu amaçlar genel olarak bir cümle ile özetlenebilir; Toplam Kalite Yönetiminin amacı, müşterilerin, gerek tüzel kişiliği ile şirketin, gerekse ortak beklentilerin karşılanması yolu ile şirket çalışanlarının, toplumun ve çevrenin her şekilde tatmin edilmesini sağlamaktır.¹⁴

Yazında, Toplam Kalite Yönetiminin işletmeye sayısız fayda sağlayacağı iddiası sıkça yer bulmuştur. Bu başarı beklentisi şüphesiz, Toplam Kalite Yönetimi'nin

¹³ Şimşek, M.; 2000; **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa yayınevi, İstanbul, s.50-51.

¹⁴ Şimşek, M.; 2000, s.63.

lkemizdekiler de dahil olmak üzere dünyanın dört bir tarafındaki kurum ve kuruluslarca merak edilmesini ve uygulanma ansı yakalamasını sağlamıştır.

TKY'nin uygulanması ile elde edileceği ne sürülen olası yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz;¹⁵

- İşletmenin pazar payı, verimliliği, rekabet gücü ve karlılığı artar.
- Çalışanların motivasyonu artar.
- Üretim hataları, tamirat ve gereksiz stok gibi nedenlerden kaynaklanan giderler azalır.
- Çalışanlar arasında dikey ve yatay iletişim artar. Tedarikçi ve taşeronlar ile olan ilişkiler iyileşir. rn geliştirme süresi kısıalır.
- Sürekli gelişme ilkesi sayesinde, şirketin devamlılığı garanti altına alınır.
- Süreç içi işlem sayısı azalır ve teslim süreleri kısıalır.
- Müşteri tatmini artar ve şikayet sayısı azalır.
- Müşterilerin güveni kazanılır veya varolan güven sürdürülür.

Küreselleşen dünyamızda yoğun rekabet ortamında istikrarlı bir üretim yapabilmek için kalitenin güvenceli biçimde sürekli korunmasının gerekliliği ve bununda bir yönetim işi olduğu, bu işin de belli bir boyut ve ölçüleri içindeki çabalarla gerçekleştirilebileceği, başka bir deyişle sistem olmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. bu gerçekten yola çıkılarak bir çok ülkenin bilimsel ve teknik nitelikli araştırmacıları sistem modelleri üzerinde çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmaları neticesinde Kalite Güvence Sistemini geliştirmişlerdir.¹⁶

Kalite güvencesi, bir ürün yada hizmetin müşteri ihtiyaçlarını tam doğru olarak karşılamasını sağlamak için, tüm işletme fonksiyonlarının aynı amaç doğrultusunda bir araya toplanmasıdır. TS 9005 Kalite sözlüğünde Kalite Güvencesi "rn yada hizmetin kalitesinin belirlenmiş gereklilikleri karşılamada yeterli güveni sağlayacak olanı ve sistematik faaliyetler ve sistematik faaliyetler bütünü" olarak tanımlanmıştır.¹⁷

İlk kalite güvence sistemleri 2. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında savunma sanayi, nükleer enerji, uzay ve havacılık sektörleri gibi hata kabul etmeyen sektörlerde

¹⁵ şimşek, M.; 2000, s.64.

¹⁶ şimşek, M.; 2000, s.155.

¹⁷ etin, Canan; Akın, Besim; Erol, Vedat; 2001; **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınevi, 2. Baskı, s.364.

ortaya çıktı. O tarihlerden bugüne, sektörel ölçekten, uluslararası ölçeğe doğru genişleyerek, dünya çapında kabul görmeye başlayan kalite güvence sistemlerinden en yaygın kullanım alanı bulanı hiç şüphesiz ISO 9000'dir. Ülkemizde TS-EN-ISO-9000 adıyla kullanılmakta bulunan bu sistem, ilk olarak 1987 yılında ISO tarafından ISO 9000 serisi Kalite Güvence Standardı olarak yayınlanmıştır.¹⁸

ISO 9000 serisi standartların amacı; etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceği, dokümente edilebileceği ve sürdürülebileceği konusunda yol göstermek, firmalar arasında güven ortamı yaratmak, süreçlerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesini sağlamak, sürdürmek ve iyileştirmek ve son olarak, müşteriye ürün ve hizmetlerin tutarlılığının güvenini vermektir.

ISO 9000, Kalite yönetim sistemi standartları tüm kuruluşlara; sektörüne, büyüklüğüne ve ürün cinsine bakılmaksızın uygulanabilir nitelikte hazırlanmıştır.

ISO protokolleri standartların her beş yılda bir uygunluğun devamı, revizyon ihtiyacı veya işlemde kaldırma amacı ile gözden geçirmeyi gerektirmektedir. 1987 yılında yayınlanan ISO 9000 Standardının mevcut içeriği 1994 yılında güncellenmiştir ve standardın son olarak 2000 yılında güncellemesi yapılmıştır. Ülkemizde de yaygın bir uygulama alanı bulan 1994 versiyonu, 2000 yılında tekrar gözden geçirilerek revize edilmiş ve 15 Aralık 2000 tarihinde yayınlanmıştır. 2000 versiyonunu bu çerçevede ele alırsak, standartları kullanan kurumların değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ilgili standartların ISO tarafından gözden geçirilmesi ve çarpıcı değişikliklerin hayata geçirilmesi olarak tanımlayabiliriz.

Standartlar hakkında değişen ihtiyaçları daha iyi görebilmek için ISO, dünya çapında bir anket çalışmasında bulunmuş ve temel olarak aşağıda yer alan maddeleri revizyon ile karşılanması ihtiyaç duyulan unsurlar olarak belirtmiştir;

- ISO 14001'e (Çevre Yönetim Sistemi) uygunluk,
- Süreç odaklı bir yapı,
- Sürekli gelişme,
- Verimlilik ve performans,

¹⁸ Özevren, Mina; 2000; **Toplam Kalite Yönetimi; Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, 2.Baskı, s.196.

- Tüm paydaşlara yönelik olma,
- Standartlarının tüm sektörlerde uygulanabilirliğinin artırılması,
- Kullanım kolaylığı ve öz değerlendirme.

Bu unsurlarla birlikte ISO'nun standartların kullanımına yönelik geçmiş tecrübeleri de dikkate alması sonucu, 2000 versiyonunun, hem müşteri ihtiyaçlarını daha etkin bir biçimde karşılaması hem de kalite güvence ve yönetim sistemine yapılan yatırımların işletmelere daha yüksek performans ve aynı zamanda ürün ve hizmet kalitesinde artış sağlaması amaçlanmıştır. ISO 9000:2000 versiyonu ile seri, 4 temel standarda indirgenmiştir. Böylece önceki versiyonda bulunan fazla sayıda standart ve dokümanın oluşturduğu kargaşa ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

Yeni versiyon ile gündeme gelen önemli bir konu, standart kapsamı ile ilgilidir. Bilindiği gibi 1994 versiyonunda, standardı kullanan kuruluş, sahip olduğu faaliyetler ve verdiği hizmetler doğrultusunda farklı kapsamlardaki standartlardan birisini seçip buna göre belgelendiriliyordu (Söz konusu farklı kapsamlı standartlar; 9001, 9002 ve 9003'tü). Yeni versiyon ile birlikte bu durum ortadan kaldırılarak belgelendirme modeli tek'e indirilmiş, bununla beraber sahip olunmayan bir proses ile ilgili maddeyi kapsam dışında tutabilme kolaylığı getirilmiştir. Ancak kapsam dışı tutma sebebi kuruluşun, "Kalite El Kitabında" gerekçeli olarak belirtilmek durumundadır ve kapsam dışı bırakılan proses, müşteri tatminini ve ürün/hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemeyecek durumda olmalıdır.

Yeni versiyonun yayınlandığı Aralık 2000'den 14 Aralık 2003 tarihine kadar ülkemizde 1994 versiyonuna sahip kuruluşların 2000 versiyonuna geçişi sağlanmıştır.

2. Değişim Mühendisliği

"Süreç yenileme", "süreçlerin yeniden yapılandırılması" olarak da Türkçe'mize çevrilen¹⁹ bu kavramın orijinal ifadesi olan "Business Process Reengineering" son yıllarda yönetim yazınında bir yer bulmuş ve bir hayli popüler hale gelmiş olan bir yeni

¹⁹ Ataman, G.; 2002, s.297.

yönetim tekniğidir. Bu tekniğin teorisini ortaya koyan ve dünya yönetim yazınına tanıtan eser, Michael Hammer ve James Champy tarafından 1993 yılında kaleme alınan "Reengineering the Corporation" adlı eserleridir.²⁰

Bilinen ifadesi ile Değişim Mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerini temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.²¹

Birçok yeni yönetim kavramının ifade edilmesinde olduğu gibi, değişim mühendisliğini de ne olmadığını vurgulamak teorisyenlerin tercihi olmuştur. Buna göre; değişim mühendisliğini yeni tanımış kişi ve kurumların ilk planda bunun daha önceden aşına oldukları iş geliştirme programlarına benzetebileceklerine, "küçülme"nin yeni adlarından bir tanesi olduğunu düşünebileceklerine dikkat çekerek DM'nin diğer yeni yönetim teknik ve yaklaşımlarından önemli farklılıkları bulunduğunu vurgulamak istemişlerdir. Örneğin; *"Küçülme ve yeniden yapılanma daha azını kullanarak daha az şey yapmak demektir. Değişim mühendisliği ise daha azını kullanarak daha çok şey yapmak anlamındadır."*²²

Yukarıda değinilen tanımında da yer alan DM'nin öne çıkan dört temel özelliği olduğu vurgulanmaktadır. Bunlar sırasıyla; "temel", "radikal", "çarpıcı" ve "süreç" kavramlarıdır. Temel kavramından kasıt; DM uygulaması yapmak isteyen yöneticilerin kendilerine en temel soruyu sormak zorunda olduklarını vurgulamaktır; yapılan işleri neden yapıyoruz? ve neden bu şekilde yapıyoruz? Bu temel soruları sormak teorisyenlere göre insanları, işlerini yürütüş tarzlarının altında yatan söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorluyor. Radikal sözcüğünün vurgulanmasındaki sebep ise, DM'nin var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına geldiğini anlatmaktır. Teorisyenlerine göre DM, işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi yada değiştirilmesi değil, yeniden icat edilmesidir. Çarpıcı sözcüğünün vurgulanmasının amacı ise, DM'nin yaratma olasılığı bulunan değişimin boyutlarını gözler önüne sermektir. DM teorisyenlerine göre; bir

²⁰ Türkçe çevirisi için bkz; Hammer, Michael; Champy, James; (Çev. Gül, Sinem); 1997; **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim için bir Manifesto**, Sabah Kitapları.

²¹ Hammer, M.; Champy, J.; 1997, s.29.

²² Hammer, M.; Champy, J.; 1997, s.42-43.

işletmenin maliyetleri olması gerekenin %10 üzerindeyse, veya satışları olması gerekenin %10 altındaysa, bu işletmenin DM'ne ihtiyacı yoktur. Söz konusu farklılıklar – problemler- geleneksel yöntemlerle ortadan kaldırılabılır. DM, daha büyük bir değişime gerek duyulduğunda uygulanmalıdır. Tanımda yer alıp vurgulanmak istenen son kavram olan “süreç” kavramı teorisyenlere göre DM'nin en önemli boyutudur. Günümüz işletmelerinde çalışan personelin ve yöneticilerin, Adam Smith'den günümüze kadar etkisini korumuş olan işin basit parçalarına ayrılması ve bu parçalar üzerinde uzmanlaşılmasının çoğu zaman iş sürecinin bütününe görülebilmesi ve başarıya ulaşılabilmesi ile sonuçlandığını vurgulayan teorisyenler, süreç odaklılığın en önemli değişim unsuru olduğunu belirtmektedirler.²³

DM'ni bütün yeni yönetim teorilerinin içinde değerlendirdiğimizde, diğerlerinden bir iddiası ile sıyrıldığını görebiliriz. O da, etkinliğini bugün dahi sürdüren makine metaforuna getirdiği eleştirel ve radikal bakış tarzıdır. Şöyle ki; Sanayi devriminden bu yana örgütlerin işlevsel olarak tasarlandığını; işlerin ve çalışanların, bir mühendisin bir makinenin parçalarını örgütlemesine çok benzer biçimde örgütlendiğini görüyoruz. Söz konusu endüstriyel makine metaforu, örgütsel çalışmayı yanlış yorumladığı iddiasıyla beraber Hammer ve Champy'nin DM teorisi ile yoğun eleştiri altına alınmıştır.²⁴

3. Personel Güçlendirme

Yazında, yöneticiliğin karar verme işi olarak görüldüğünü ve karar veren kişinin de “yönetici” olarak adlandırıldığını görüyoruz.²⁵ Ancak günümüzde değişen yönetim anlayışları, “karar verme”nin rolünü değiştirmeye başlamış, iş ile ilgili en iyi kararı, o işi yapanın kendisinin verebileceğini öngörmeye başlamıştır.²⁶ Bu eğilimin bir aracı olarak “personeli güçlendirme” karşımıza çıkmaktadır.

²³ Hammer, M.; Champy, J.; 1997, s.29-32.

²⁴ Barker, Alan; 2002, **Yenilikçiliğin Simyası**, MESS Yayınları, İstanbul, s.17.

²⁵ Koçel, Tamer; 1999, **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, Beta yayınevi, İstanbul. ayrıca bakınız; Robbins, P. S.; Coulter, Mary; 1996, **Management**, 5.Baskı, Prentice Hall Inc.

²⁶ Drucker, Peter. F.; 1999, Çev: Bahçivangil, İ.; Gorbun, G.; **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**; 1. Baskı, Epsilon Yayınevi, İstanbul.

En temel tanımı ile personeli güçlendirme; çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın inisiyatif kullanmasına yönelik bir gücü ifade eder. Daha geniş bir tanımlama ile çalışanların karar verme yetkilerini arttırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedefler.²⁷ Bu teorinin, müşteri memnuniyeti, rekabet üstünlüğü, motivasyon artışı, hızlı karar alma, gibi birçok faydası olduğu kabul edilir.²⁸ Ancak her uygulamada olduğu gibi güçlendirme uygulamalarında da dikkat edilmesi gereken unsurlar, kısıtlar, sınırlamalar mevcuttur. Ayrıca toplumların kültürel yapıları göz önüne alındığında uygulamaların getireceği sonuçlar farklılık gösterecektir.

Güçlendirmeyi çalışanlara verilen sınırsız, sonsuz bir serbestlik olarak tanımlamak yanlış olacaktır. Performansın ölçülmediği, insanların kontrolsüz ve değerlendirmeden uzak çalıştığı bir uygulama ile gerçek anlamda güçlendirme olamaz.²⁹ Performans ölçümü ise elde edilen ile planlananın karşılaştırılması ile olurludur. Bu da doğal olarak hedefleri gündeme getirir. Beklenen performans, yöneticinin belirleyeceği, astların mutabık kalacağı hedeflere ulaşmakla gerçekleşebilir. Bu bağlamda, çalışanlar için hedeflerin belirlenmesi gerçek anlamda bir güçlendirme için son derece önemlidir.

Personeli güçlendirme konusunda yetkinin paylaşılması ile ilgili eleştiriler güçlendirmenin teorisine yönelik olsa da, daha çok uygulamadaki yanlışların bu eleştirilere neden olduğu düşünülmektedir.³⁰

Bu konuda süregelen tartışma, personeli güçlendirmenin sadece popüler bir yönetim kavramı mı, yetersizlik ve tükenme için mucizevi bir tedavi mi, geçici bir yönetim hevesi mi, yoksa örgütsel etkililiği arttırabilecek bir metot mu olduğu konusundadır. Artan verimlilik, motivasyon ve yaratıcılık, yüksek kaliteli ürün ve

²⁷ Ataman, G; 2002. ayrıca bakınız; Jones, Gareth. R.; 2001, **Organizational Theory; Text and Cases**, 3. Baskı, Prentice Hall Int. Inc.

²⁸ Black, S.; Porter W. L.; 2000, **Management: Meeting New Challenges**, 1st ed., Prentice-Hall. ayrıca bakınız;

Nahavandi, A.; Malekzadeh, A. R.; 1999, **Organizational Behavior: The Person-Organization Fit**, Prentice-Hall, Inc. ayrıca bakınız;

Robbins, P. S.; 1998, **Organizational Behavior**, 8.Baskı, Prentice Hall Inc. ayrıca bakınız;

Robbins, P. S.; Coulter, Mary; 1996, **Management**, 5.Baskı, Prentice Hall Inc.

²⁹ Baltaş, Acar.; 2001, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul. ayrıca bakınız;

Randolph, W. A.; 2000, "Why Is It So Hard To Achieve?", **Organizational Dynamics**, vol.29, issue 2.

³⁰ Robbins, P. S.; 1998. **Organizational Behavior**, 8.Baskı, Prentice Hall Inc.

hizmetler, daha etkin takım çalışması, daha fazla hız ve esneklik... gibi, gerek bireysel gerekse de örgütsel düzeyde, personeli güçlendirmenin simgesi haline getirilmiş olan birçok fayda unsuru, bu uygulamanın neden bu kadar popüler olduğunu anlaşılır kılmaktadır.³¹

Çeşitli çalışmalarda bir insan kaynakları stratejisi olarak ele alınan personeli güçlendirme, hem örgüt kültürüne uygun, hem de örgütü oluşturan bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek boyutta olmalıdır.³²

4. Öğrenen Örgütler

Önceki bölümlerde değindiğimiz bilgi toplumunda, işlerin değişen niteliği ve yapılış şekilleri, çalışanların da iş yapma biçimlerinde zorunlu bir değişim yaşanmasına, çalışanların, bilgiyi elde eden, yaratan, geliştiren, paylaşan, ve belki de daha da önemli olarak "öğrenen" bilgi işçileri halini almasına neden olmuştur. "Öğrenen" bireylerden oluşan bir örgütte, bilgi toplumunda "öğrenen örgüt" olma yolunda ilerleyecektir. Peter M. Senge'nin 1990 yılında yayımladığı Beşinci Disiplin adlı eserinde vurguladığı ve literatüre kazandırdığı öğrenen örgüt kavramı, şüphesiz o günlerden bugüne, işletme yönetimi biliminde, üzerinde en çok durulan, anlaşılmaya ve uygulanmaya çalışılan kavramlardan biri olmuştur.

Senge'e göre, öğrenen bir örgüt, örgütü oluşturan bireylerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenirler.³³

³¹ Appelbaum, S.H.; Hebert, D.; Leroux, S.; 1999, "Empowerment: power, culture and leadership a strategy or fad for the millennium?", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol. 11, No.7.

³² Saruhan, Şadi Can; Türker, M. Volkan; 2003 "Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003, s.818.

³³ Senge, Peter M.; Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan; 2000, **Beşinci Disiplin**, 7. Baskı, YKY, İstanbul, s.11.

Öğrenen örgüt, öğrenme, uyum ve değişim kapasitesini yükseltmiş bir şirkettir.³⁴ Bu tanımda gördüğümüz öğrenme, uyum ve değişim kavramlarının tümü, örgütlerin çevrelerindeki hızlı değişime ayak uydurabilmeleri amacıyla yürütülen faaliyetlerdir ve üçü de "bilgi"ye ve "bilgi birikimi"ne ihtiyaç duyarlar. Bir başka deyişle, öğrenen bir örgüt olabilmek için mutlaka öncelikle bilgi birikimi yönetimini örgüt dahilinde hayata geçirmek bir zorunluluktur.

5. Takım Çalışması

Takım; birbirlerini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak amaç ve performans hedefleri doğrultusunda hareket eden ve bu çerçevede birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin bir araya gelmesinden oluşur.³⁵

Bu noktada benzer oldukları için karıştırılabilen "Takım" ve "Grup" kavramlarının arasındaki ilişkiye bakmakta fayda vardır.

Grup; birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları olarak tanımlanabilir.³⁶

Takım ise; az önce de belirttiğimiz gibi, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirlerine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluklardır. Takım ile grup arasındaki en önemli fark; grupların bir amaç ve hedef birliği içinde örgütlenmemesidir. Takımlar ise tanımdan çıkarılabileceği gibi, önceden belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmak için oluşturulur.

Bu farkın bir sonucu olarak, gruplarda sinerji oluşumundan söz edilemezken takımlarda sinerji en yüksek değerde gerçekleştiği öne sürülür. İnsanlar arasındaki iletişimin sonuçları, matematiksel sonuçlardan farklıdır. Matematikte bütün, parçaların toplamına eşittir. Oysa, insan etkileşimi eğer sinerjik ise bütün, parçaların toplamından

³⁴ Noe, Raymond A.; Çev. Canan Çetin; 1999, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, s.142.

³⁵ Ataman, G; s.350.

³⁶ Eren, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, Altıncı Baskı, 2000, s.97.

“daha fazla”; asinerjik olursa, parçaların toplamından “daha az” olabilir.³⁷ Gruplar ayrı ayrı parçalardan oluşan ve bütün işi gerçekleştiren bireylerden oluşurken (1+1+1=3) takımlar, bir araya geldiklerinde kişisel performanslarının üstünde başarı elde edebilen bireylerden oluşur (1+1+1>3). Bu benzetme bir mit olarak kabul edilebilir ve takım çalışmasının popüler hale gelmesinde önemli bir yere sahip olmuştur. Buna benzer bir mit’te; göçmen kuşların sürü halinde uyguladıkları uçuş biçimi olan; “V” şeklindeki formasyonlarıdır. Birbirlerinin kanat çırpmalarının yarattığı hava akımını kullanarak uçuş menzillerini yüzde 71 oranında uzatan kuş sürüleri, işletmelerde takım çalışması yapan insanların da, amaçlarına ulaşmada daha çok başarılı olacakları iddiasının bir mit şekle dönüştürülmüş halidir aslında.

Takım Çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini esas alır. Takım temelli bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmeleri söz konusudur. Bu çerçevede çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri ve bağımsız çalışma takımları gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.³⁸

Takım Çalışmasının ortaya çıkmasında rol oynayan pek çok etken vardır. Bunları kısaca toparlayacak olursak; İlk olarak, değişim mühendisliği, küçülme, personel güçlendirme gibi yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi sonucunda orta kademe yöneticilere olan ihtiyaç azalmış, örgüt yapısı yalınlaşmıştır. Ayrıca bilgi-işlem teknolojilerindeki gelişmelerin bir sonucu olarak önceden orta kademe yöneticilerinin görevi olan işlerin büyük bir bölümünün bilgi-işlem sistemleri tarafından yapılabile hale gelmesi, onlara olan ihtiyacı daha da azaltmış, çalışanların güçlendirilerek takım halinde çalışmaya yöneltmiştir. Böylece Takım çalışmasına duyulan ihtiyaç artmıştır. İşletmeler için müşteri tatmininin ön plana çıkması sonucunda, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi zorlaştıran fonksiyonel engellerin aşılaraq tüm çalışanların her konuda işbirliği yapmaya zorlanması, işbirliği ve koordinasyonun sadece fonksiyonel bölümler içerisinde gerçekleştirilmesi gereken birer faaliyet olarak düşünülmemesi, takım çalışmasını gerekli kılan bir diğer unsurdur. Son olarak, demokratikleşen toplumlarda

³⁷ Baltaş, Acar; **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s. 28-31.

³⁸ Ataman, G.; 2002, s.354.

insanların karar alma süreçlerine katılma beklentilerindeki artış örgütleri de etkileyerek personel güçlendirme ve takım çalışması sistemlerini gerekli kılmıştır.

Başarılı bir takım olmak için öncelikle tüm takım elemanları arasında bir hedef birliği sağlanmalıdır. Bu hedefin; farklılık yaratacak kadar güç, ancak takımın ulaşabileceğine inanacağı kadar gerçekçi bir hayal olması, takım motivasyonunu sağlamak için en önemli önceliktir. Hedef birliğinin sağlanması için özellikle takımın kurulması aşamasında yoğun bir iletişim gereksinimi olduğuna dikkat edilmeli ve bu süreç için uygun bir zaman ayrılmalıdır. Hedefin belirlenmesi ve özellikle netleştirilmesi aşamasının takım tarafından gerçekleştirilmesi, hedefin benimsenmesine önemli katkıda bulunur.³⁹

6. Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

TY ve DKY kavramları modern yönetim yazınında popülerleşmesini, onlarca yıl önce, 60'lı yılların son yarısında Thompson'un önderliği ile başlayan, 70'li yılların son yarısında Aldrich, Pfeffer ve Salancik'in geliştirdiği "Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı"na borçludur.

Bu yaklaşım; "İşletmeler kendi kendilerine yeterli olabilir mi?" sorusuna yanıt arar. Bu yeterliliği sağlamak üzere, 70'li yıllara kadar entegre işletmelerin büyüyüp geliştiğini, üretimin önceki ve sonraki safhalarını da bünyeye katma stratejisinin yaygın anlayış olduğunu görmekteyiz. Ancak 70'li yıllar ile birlikte, bu anlayış yerini tam karştı sayılabilecek bir anlayışa bırakmaya başlamıştır. Bu durumun nedeni de işletmelerin amaçlarına ulaşmak için sahip olduğu tüm faaliyetleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyacağı tüm üretim faktörlerine tek başına sahip olmasının zorlaşması hatta imkansızlaşmasıdır. Bu zorunluluğun altında verimlilik ve üretim maliyetleri yatmaktadır.

İşletmelerin ihtiyaç duyacağı tüm kaynaklar ellerinin altında olmayabilir; söz konusu kaynaklar; doğal kaynaklar, yeni fikirler veya sermaye bile olabilir. İhtiyaçlarını karşılamak için işletmeler bu kaynaklara sahip olan işletmelere bağımlıdırlar.

³⁹ Argüden, Yılmaz; "Takım Olmak"; **Executive Excellence**; Kasım 2000, s.3.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, “açık sistem anlayışını” benimser.⁴⁰ Buna göre, işletmeler ihtiyaç duydukları kaynaklara ve üretim girdilerine sahip olabilmek için çevreleriyle bir değişime (alışverişe) girerler. Her işletmenin ihtiyacı farklı olabilir. İhtiyaçlar bazen en kritik üretim girdileri, bazen temini zor veya çok maliyetli unsurlar, bazen de destek fonksiyonlarına ilişkin bir takım ihtiyaçlar olabilir. İhtiyacın önemine bağlı olarak, işletmeler arasındaki bağımlılıklar farklı düzeylerde karşımıza çıkar; Holdingler, Birleşmeler, Konsorsiyumlar veya Stratejik İşbirlikleri. Kaynak Bağımlılığı yaklaşımından türeyen bir takım yeni yönetsel teknikler mevcuttur. Bunlar; Temel Yetenekler, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Stratejik İşbirlikleri ile Şebeke ve Sanal Örgütlerdir.

Temel Yetenek, bir işletmenin en iyi yaptığı şeydir. İşletmeyi rakiplerinden ayıran, onu avantajlı kılan özellikler toplamıdır. Amaç, TY’leri doğru bir şekilde belirleyip, geride kalan ihtiyaçları dış çevreden karşılamaktır (*dış kaynaklardan yararlanma*). TY ilk bakışta düşünülenin aksine belirli bir fonksiyon ya da ürün/hizmet değildir. TY daha çok o ürünleri/hizmetleri üretmek için sahip olunan bilgi, beceri ve yetenek bütünüdür.

TY konusuna bir diğer bakış açısı ise “Yenilikçilik” yazınından gelmektedir. İşletmelerin, “yenilik yapmak” ve “yeniliği pazara sunmak” şeklinde iki temel fonksiyondan ibaret olduğunu savunan P. Drucker gibi, işletmenin sahip olabileceği tek TY’nin, “Yenilik yapmak” olduğu ileri sürülür.⁴¹

TY konusunda en önemli hususlardan bir tanesi hiç kuşkusuz işletmenin TY’sini nasıl belirleyeceğidir. Bir bilgi, beceri, yetenek bütünüünün, TY olması için; işletmeyi rakiplerinden ayırması, amaçlarına (vizyonuna) ulaşmasında önemli bir yer tutması, taklit edilmesinin zor olması⁴², fark edilebilir iş başarısı yaratma kabiliyetine sahip olması gerekir.

İşletmelerin TY’lerine odaklanmaları sürecinde TY’yi doğru belirlemek çok önemlidir. İşletme sahip olduğu kaynakları TY’sine aktaracağı için, gerçekte fark yaratamayacağı bir özelliğini TY olarak belirlemesi rakipleri karşısında dezavantajlı bir

⁴⁰ Ataman, G.; 2002, s.327.

⁴¹ Koçel, T.; 2003, s.388.

⁴² Koçel, T.; 2003, s.387.

konuma düşmesine neden olacaktır. Bu gibi durumlar da maliyetlerin umulanın aksine yükselmesi, karlılık oranının da umulanın aksine düşmesi kaçınılmaz olacaktır. TY'yi doğru belirledikten sonra işletme bütün kaynaklarını ve gücünü bu yeteneğini geliştirmeye adanmalıdır. TY geliştikçe, rakiplerin bu Yetenek düzeyine ulaşmaları zorlaşacak ve işletme avantajını korumaya devam edecektir. TY zaman içinde yerini başka bir yeteneğe bırakabilir. Bu nedenle mevcut TY'ye sıkı sıkıya bağlanmak uzun vadede işletmeye zarar verebilir. Yöneticilerin TY konusunda esnek davranmaları, hedef pazarları ve rakipleri sürekli izleyerek TY ile örgütsel uyumun sağlanabileceğinden emin olmak durumundadırlar.

TY'leri doğru belirleyip, bunlar üzerinde yoğunlaşmak beraberinde TY sayılmayan bilgi, beceri, yetenek bütünlerinin başka kaynaklarca karşılanması zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Aslında bu anlayış yönetimin bilimsel nitelik kazanmasından önceki yıllarda bile var olan taşeron kullanımı (inşaat sektörü, vbg.) ve fason imalat (tekstil sektörü, vbg.) alternatiflerine başvurmanın güncellenmiş bir halidir diyebiliriz. Bu anlayış günümüz yönetim yazınımıza İngilizce'de ki meşhur haliyle yansımıştır. "*Outsourcing*"(*İng.*) olarak anılan ve "Dış Kaynaklardan Yararlanma" veya "Dış Kaynak Kullanımı" olarak Türkçeleştirilen bu kavram TY ile beraber ele alınması zorunlu bir başlıktır. Zira TY'leri belirlemeden başvurulacak DKY uygulaması, yüksek maliyet, düşük kalite gibi istenmeyen sonuçlar verebileceği gibi, tek başına DKY metoduna başvurmak da mümkün olamayacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi, yönetimin bilimsel nitelik kazandığı dönemden neredeyse 1970'lere kadar, "büyüme" ve her yeteneğe kendi bünyesinde sahip olma anlayışı kuvvetliydi. Bu dönemim ardından dış kaynak kullanımı özellikle 80'li ve 90'lı yıllarda tekrar yaygınlaştığı için "yeni" bir yönetim tekniği olarak görülmektedir.

DKY tekniğinin TY metodu ile beraber kullanıldığında işletmeye getireceği öne sürülen avantajlar çok dikkat çekicidir. Buna göre DKY tekniği ile, TY'ye odaklanan firma dinamikleşir, hantal olmaktan uzaklaşır. Genel maliyetleri azalır.

Hangi Yeteneklerin DKY ile karşılanacağı sorusu tamamen TY belirleme sürecine bağlıdır. Zira teorik olarak TY dışında bırakılmış, bilgi işlem sistemi gibi kritik öneme sahip olmayan tüm fonksiyonlar, süreçler, üretim girdileri, vbg. dış kaynak yolu

ile karşılanabilir. Buna göre; Yemek, Temizlik, Güvenlik gibi ilk akla gelen temel ihtiyaçlar; Üretim, Pazarlama veya sadece reklam, tanıtım gibi temel fonksiyonlar; Tasarım, AR-GE; İnsan Kaynakları Yönetimi; Halkla İlişkiler; Finansman; Muhasebe gibi yardımcı fonksiyonlar da dış kaynaklara başvurularak satın alınabilmektedir.

DKY tekniğinin avantajları arasında; İşletmeye esneklik kazandırması, küçülen işletmenin dinamik bir yapıya bürünmesi, satın alınan hizmet veya ürünün ihtiyacı karşılayamadığı durumlarda dış kaynağın değiştirilebilmesi, doğru dış kaynak seçimi ile kalitede artış sağlanması ve -en çok öne çıkan avantaj olarak- maliyetlerin azalması yer alır.

Bunların yanı sıra bu tekniğin kullanımından kaynaklanabilecek bir takım risklerin de olduğu yazında sıkça dile getirilir. Bunlar başlıca; Küçülen işletmenin TY dışında kalan işleri yürüten personeli işten çıkarmak zorunda kalarak istihdam sorunlarına neden olabilmesi, yanlış dış kaynak seçimi ile beklenenin aksine kalitede düşüş, maliyetlerde artış olabilmesi olarak ifade edilebilir. Söz konusu dış kaynak başka bir işletme olacağı için, kaynak alışverişinde bulunan bu iki işletme arasındaki eşgüdümün de kusursuz olması gerekecektir. Bu gereklilik de başlı başına bir risk içerir. Entegre bir işletme de yarı-mamulün bir tesisten diğerine aktarılması belirli temrinler dahilinde rahatça yapılabilirken, benzer bir ihtiyacın DKY ile karşılanmak istediği durumda, dış kaynağı sunan işletmenin doğru zamanda doğru miktarda yarı-mamulü işletmeye arz edebilmesi görece daha zor olabilir. Son olarak DKY bir diğer riski, işletme için kritik sayılabilecek gizli bilgilerin işletme dışına çıkması tehlikesidir. Özellikle banka vbg. büyük kuruluşların bilgi işlem gereksinimlerini dış kaynaklardan karşılamayı terci ettiği durumlarda bu risk ciddi bir engel teşkil etmektedir.

C. YÖNETİMDE YENİ KAVRAM VE YAKLAŞIMLARIN ORTAK BİR PAYDADA DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıdaki bölümlerde kısaca özetlenmeye gayret edilen yönetimde yeni kavram ve yaklaşımların, işletmeler tarafından benimsenmesi ve vazgeçilmesi bu çalışmanın esasını teşkil etmektedir. Bu konuda genellemeler yapabilmek yani birbirinden farklı iki yönetim kavram veya yaklaşımının işletmeler tarafından benzer sebeplerle ve benzer süreçlerde benimsenip, vazgeçilebileceğini ortaya koyabilmek için bu kavram ve yaklaşımların ortak noktalarını bulmak, kanımızca önem taşımaktadır. Ancak, söz konusu kavram ve yaklaşımları ortak bir paydada değerlendirmek hayli zor bir amaçtır, zira burada bir kısmı aktarılmış olan bu yeni kavram ve yaklaşım üzerinde yönetim yazınında da fikir birliğinin mevcudiyeti tartışılmaktadır. Ancak hiç şüphe yoktur ki, bu kavram ve yaklaşımların hepsi son iki-üç on yılda özellikle batı yönetim yazınında popülerlik kazanmış ve popüleriteleri dalga dalga ülkemize de yansımıştır. Bu yansımada küreselleşmenin ve uluslararası iş yapma anlayışının payı bir hayli fazladır.

Kurumsallaşma yazınında ülkemiz için “çevre ülke” tabiri sıkça tercih edilir. Bu ifade ile ülkemizin yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarının doğduğu yer olmayıp, doğdukları ve popülerleştikleri ülkelerden belirli bir süre sonra, gerek akademik camianın çalışmaları, gerekse de özel sektör ve danışmanlık firmalarının çabaları ile ülkemizde de geniş uygulama alanı buldukları ifade edilmek istenir.

Bir diğer ortak paydaları, neredeyse tüm yeni kavram ve yaklaşımların son on yılların “trendi” halini almış küçülerek büyümek felsefesini benimsemeleri veya bu felsefeye hizmet etmeleri olarak açıklanabilir. Bu felsefeye göre, işletmeler TY ve DKY tekniklerinin kullanımı ile fiziksel olarak küçülecek, daha esnek ve yalın hale gelecek, çalışanları ise eskiye oranla daha bilgili ve yetkili –personel güçlendirme- olacak böylece karar alma süreçleri eski örgütlere göre daha kısa sürede tamamlanacaktır. Zaten müşteri memnuniyetini esas alarak iş yapan işletme –toplam kalite yönetimi- yetkilendirilmiş çalışanları ile daha başarılı olacak, öğrenen örgüt fikri ile, işletme dahilinde yaratılan “bilgi” belli başlı çalışanların tekeli olmaktan çıkıp örgütün yeteneği haline gelecektir. Bu durumda demin arz ettiğimiz TY ve DKY uygulamalarına gerekli zemini hazırlayacaktır.

Bu değerlendirme de, Toplam Kalite Yönetiminin, diğerlerine kıyasla en eski ancak en kendi kendine yeterli "yeni" yönetim kavramı olması, Değişim Mühendisliğinin en radikal iddialarla kendini diğer kavramlardan ayırma çabası öne çıkmaktadır.

Bir diğer ortak payda ise hiç kuşkusuz, insandır. 1960'lı yıllardan bu yana işletmelerin aralarında yaşadıkları rekabette öne geçmenin sırrı, sırasıyla üretim üstünlüğü, maliyet üstünlüğü, kalite üstünlüğü, hız üstünlüğü ve en nihayetinde bugün için öne sürülen yenilik ve yaratıcılık üstünlüğü şeklinde değişime uğramıştır. Bu değişimi irdelediğimizde "çalışan insan" faktörünün, önceleri "emek" adıyla diğer üretim faktörleri ile birlikte anılan bir olgu olmasından, bugün "insan sermayesi" olarak nitelendirilip diğer üretim faktörlerinin üzerinde tutulur hale geldiğini görmekteyiz.

Bu değişimin nedenini şüphesiz, salt olarak insan haklarının ve demokrasinin gelişmesine, refah ve bilinç düzeyinin yükselmesine veya hümanist felsefenin geçerliliğini arttırmasına bağlamak mümkün değildir. Bugün rekabette fark yaratan unsur, rakiplerin üretmediği yeni ürünü veya hizmeti, düşünemediği yeni üretim veya pazarlama sürecini ilk olarak piyasaya sunmak ise bu amaç doğrultusunda öne çıkacak faktör tabi ki "insan" olacaktır. Bunun nedeni yeni fikirlerin, ürün, hizmet veya süreçlerin sadece insanlar tarafından hayalden gerçeğe dönüştürülebilecek olmasıdır. Hiçbir makine, donanım veya yazılım, tek başına yaratıcılık fonksiyonuna sahip değildir ve yeni fikirler geliştirmede yeterli olmamaktadır. Bugün iş yaşamında da birçok yöneticinin üzerinde adeta fikir birliği sağlayarak ifade ettikleri husus, her türlü teknolojiye, makine ve donanıma parayla sahip olabilecekken, bünyelerinde barındırdıkları deneyimli ve üstün nitelikli bilgi işçilerine sahip olmanın paha biçilemez olduğudur.⁴³

Bu anlayış altında yatan unsurlardan bir tanesi, belki de en önemlisi, bugünün gerek mavi yaka gerekse de beyaz yaka personelinin eskiye oranla ikame maliyetlerinin yükselmesidir. Artan yenilik ihtiyacı ve teknolojik ilerlemeler, çalışanların nitelik gereksinimlerinde ciddi artışlara yol açtığı için nitelikleri artan ve kazandıkları deneyimle beraber daha da çok değer kazanan ve "bilgi işçisi" olarak nitelendirilen bugünün

⁴³ "Makineleri, bilgisayarları her zaman parayla satın alabilirsiniz fakat yetişmiş insan üretmek kolay bir iş değil ve bunu kaybetmemek çok önemli" Yaman Tunaoglu, Karel Yönetim Kurulu Murahhas Azası, Bkz. **Ar-Ge Mucizesi; Başarı Öyküleri**, Tübitak Yayınları, 2003, 1.Baskı, s.53.

alışan profili eskiye göre ikamesinin daha zor ve maliyetli olması sonucunu beraberinde getirmiştir. Yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarında da, ortak bir payda olarak; nicelik olarak az, nitelik olarak fazla personel ile iş yapmanın ne çıktığını, çalışanların geliştirilmesinin çok önemli bir yer tuttuğunu görmekteyiz.

Günümüzün en önemli işletme girdisi olarak anılan bilgi söz konusu olduğunda, insan kaynağının stratejik rolü karşımıza çıkmaktadır. Enformasyonu bilgiye dönüştüren bu zihinsel süreci etkileyen tecrübe, kabiliyet, kültür, karakter, kişilik, duygular, sezgiler, algılar, güdüler, eğitim ve evre gibi bir çok faktör söz konusudur. İnsandaki bilgi, insanların zihinlerinde saklı olan, deneyimler ve öğrenmenin derinliklerinde köklerini bulan *know-how* zenginliğidir. İnsandaki bilgi, bireye özgü ve bireyle birlikte hareket eden, onun inanç, perspektif ve değerleriyle ilgili olan kişisel bilgidir. Anlaşılması ve ulaşılması çok güç olan insandaki bilgi, zihinsel modeller, deneyim ve beceriler olarak insanlarda bulunur. Çoğu kez başkaları tarafından bilinmemekte ve hatta çoğu insan sahip olduğu bilginin başkaları açısından değerinin fakında olamamaktadır. Bu nedenle açıkça ifade edilmesi ve bir araya getirilmesi güçleşmektedir.

Peter Drucker'a göre, "20.yüzyılda yönetimin en önemli ve gerçekten eşsiz katkısı, imalatda el işçisinin verimliliğini elli kat artırmasıdır. Yönetimin 21. yüzyılda yapması gereken en önemli katkı da benzer şekilde, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini artırmak olacaktır". Drucker'ın bu sözünde dikkati çeken husus olan "bilgi işçisi" ile ifade edilen bilgi donanımlı ve yetkin insandır.

Bilgi işçisi niteliklidir ve geleneksel işçiye nazaran; farklı üretim araçlarına sahiptir, ikame edilmesi oldukça güçtür ve değişime, belirsizliğe ve esnek örgütlenmeye yatkın ve bireyselliği daha fazladır.⁴⁴

Bilgi devriminin, işçi kavramını yeniden şekillendirmesi beraberinde istihdam şekillerinde de bir değişim meydana gelmesine yol açmıştır. Tarım ve Sanayi toplumlarının kendine has istihdam şekilleri yerlerini bilgi toplumunun istihdam modellerine bırakmaya başlamıştır.

⁴⁴ Ataman, G.; 2002, s.52.

Belirgin bir farklılık; özellikle sanayi toplumunda her şey gibi istihdamın da standartlaştırılmaya çalışılmasının yerini standart olmayan istihdam türlerinin oluşmasına bırakmış olmasıdır.⁴⁵ Bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerindeki hızlı ilerleyişin de etkisi ile, çalışan insanın, *iş yapabilmesi için*, günün belirli süreleri, *işyerinde* bulunma zorunluluğu gün geçtikçe azalmaktadır. Bu durum tabi ki her iş alanı ve pozisyon için geçerli olamamaktadır. Özellikle beyaz-yaka tabir edilen ve kas gücü yerine beyin gücünü kullanarak iş yapan personelin, iş yerinde bulunmadan da, gerekli teknik altyapıya sahip olabileceği her mekanda amaçları doğrultusunda çalışabileceği bir istihdam alternatifi doğmuştur. Yazında bu alternatif istihdam türlerine; Evde çalışma, uzaktan çalışma, sıkıştırılmış çalışma, esnek çalışma gibi isimler verilmektedir.⁴⁶

Bilgi toplumunun, iş yaşamına etkilerinden bir tanesi de hiç şüphesiz, yeni örgütlenme biçimlerinde kendini göstermektedir. Özellikle sanayi toplumunun bürokratik, merkezi, katı-hiyerarşik, dikey örgütlenme biçimlerinin yerini, bugün; esnek, ademi-merkezi, yalın ve yatay örgüt yapılarına bıraktığını gözlemlemek mümkündür. Yukarıda kısaca özetlenen yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarının da birçoğunun, bu değişime hizmet eden araçlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yeni yönetim kavram ve yaklaşımları genelinde ifade edilebilecek bir diğer husus da, tüm kavram ve yaklaşımların, ülkeler arasında yayılımının benzer nitelik taşımasıdır. “Moda” tabiri ile ifade edebileceğimiz bu yayılım, yeni bir kavram veya yaklaşımın doğduğu ülkeden (merkez ülke), diğer ülkelere (çevre ülke), örneğin ülkemize doğru yayılması ve kabul görmeye başlamasıdır. İleriki bölümlerde bu süreci detaylı inceleyeceğiz.

⁴⁵ Ataman, G.; 2002, s.53.

⁴⁶ Ataman, G.; 2002; s.53.

II. YENİ-KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

A. TANIMI VE KAPSAMI

Yeni-Kurumsallaşma Teorisi olarak anılan konu, "Kurumsallaşma Teorisinin" değişmiş ve gelişmiş hali olarak kabul görür. Bu nedenle önce Kurumsallaşma Teorisi irdelenecek, daha sonra Yeni-Kurumsallaşmaya geçiş yapılacaktır.

Kurumsallaşma Teorisi; Dünya Yönetim yazınına ilk olarak 70'li yılların ikinci yarısında, Meyer ve Rowan'ın "Bir mit* ve merasim olarak biçimsel yapı" başlıklı makaleleri ile girmiştir.⁴⁷ Türkçe Yönetim ve Organizasyon yazınında da; "Kurumlaşma", "Kurumsallaşma Yaklaşımı", "Kurumsallık Teorisi" ve benzeri başlıklar ile ifade edildiğini gördüğümüz bu konunun temelinde hiç şüphesiz "Kurum" kavramı yatmaktadır. "Kurum" sözcüğü işletme yazınında genel kullanım itibarıyla; "kuruluş", "müessese", "tesis" anlamları taşımakla beraber, bu çalışmanın esas aldığı teoride ki kullanımı, "Kurum" sözcüğünün, hukuk alanındaki karşılığına denk gelmektedir. Hukuk dilinde "kurum"; "evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi insanlar tarafından oluşturulan şey"⁴⁸ anlamında kullanılır. Söz konusu teorinin ilk yazıldığı dil İngilizce olduğundan ve bu dilde kullanıldığı hali ile; "*Institution*"** sözcüğünün doğru karşılığı da, hukuk dilinde kullanıldığı şeklidir denilebilir.

"Kurum" sözcüğünün hukuk alanındaki kullanımına ilişkin açıklamaya dikkatle bakıldığında; genel kullanımı olan "kuruluş", "müessese" sözcüklerinin de insanlar tarafından oluşturulan olgular olduğu aşikardır. Sözcüğün tercüme edildiği İngilizce'deki kullanımı da farklı değildir. "*Institution*" sözcüğü; hem "yerleşik gelenek" hem de "kuruluş" anlamlarında kullanılmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç; "Kurum" kelimesi

* İngilizce'de; *myth*; Türkçe'de; "Geleneksel olarak yayılan veya toplumun hayal gücü etkisiyle biçim değiştiren, tanrı, tanrıça, evrenin doğuşu ile ilgili hayalî, alegorik bir anlatımı olan halk hikâyesi, mitos" olarak bilinen sözcük. Buradaki kullanımı daha çok mecazi anlamı olan; "Efsaneleşen kavram veya kişi" ile uyum göstermektedir. Kaynak; Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük.

⁴⁷ Ataman, G.; 2002; s.192.

⁴⁸ Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük.

** İngilizce etimolojik sözlükte; *Institution*; "1551, "established law or practice" from O.Fr. *institution*, from L. *institutionem* (nom. *institutio*), noun of state from *institutus* (see *institute*). Meaning "establishment or organization for the promotion of some charity" is from 1707. *Institutionalize* "to put into institutional life" (usually depreciatory) is from 1905."; <http://www.etymonline.com>; Son erişim; Şubat 2006.

için, "toplumda genel kabul görmüş, gelenekselleşmiş yazılı ve yazılı olmayan kurallar, yapılar ve uygulamalardır" denebilir.

Bu noktada kurum kavramının sosyolojik bir kavram olduğu söylenebilir. Yazında da Kurumsallaşma Teorisi, sosyolojik bir yaklaşım olarak kabul görür. Sosyal, ekonomik ve politik nitelikli olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır.⁴⁹

Yönetim alanında kullanılan anlamıyla ve genel bir ifade ile Kurumsallaşma teorisi "Örgütler niçin birbirlerine benzer?" sorusuna cevap arar.⁵⁰

Yönetim yazınında Kurumsallaşma teorisinin nasıl sınıflandırıldığına bakılırsa; genellikle "Örgüt ve Yönetimle İlgili Modern Sonrası Yaklaşımlar" altında ele alındığı,⁵¹ özelinde ise; örgüt ile içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişkinin içinde ele alındığı görülmektedir.⁵²

Konunun iki önemli yazarı olan Powell ve Dimaggio'ya göre; "*Kurumsallaşma teorisi kendi içerisinde bir paradoks taşır. Kurumsal analiz olgusu çok eskilere dayanmakla beraber çağdaş yazında yeni olarak lanse edilebilecek kadar alışılmadıktır. Kurumsallaşma sosyal, ekonomik ve politik boyutlarıyla ayırt edici bir yaklaşım özelliği taşır. Bu nedenle genellikle ne olduğundan çok ne olmadığı hakkında fikir birliğine varmak daha kolaydır. Bu belirsizliğin birçok nedeni vardır; farklı disiplinlerde farklı anlamlar barındıran kurumsallaşma, örgüt teorisinde dahi birbirinden farklı anlamlarda kullanılmaktadır.*"⁵³

Kurumsallaşmanın ne olmadığına ilişkin bir husus da; ülkemizde kurumsallaşma (kurumlaşma) konusu ile ilgili olarak ilk akla gelenlerden birinin, işlerle ilgili tariflerin hazırlanması ve yazılı prosedürlerin oluşturulması hususudur.⁵⁴ Bu algılama, kurumsallaşmayı, işletmelerin hareket kabiliyetini yavaşlatan, gereğinden fazla bürokrasi ve zaman kaybı doğuran bir olgu olarak görmektedir. Oysa ki,

⁴⁹ Koçel, T.; 2003, s.361.

⁵⁰ Ataman, G.; 2002, s.207.

⁵¹ Ataman, G.; 2002, s.IX.

⁵² Koçel, T.; 2003, s.XI; ayrıca bakınız; Jaffee, David; 2001, **Organization Theory: Tension and Change**, McGraw-Hill, New York, s.XIII.

⁵³ Powell, Walter W.; Dimaggio Paul J.; 1991, "*Introduction*", **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, s.1.

⁵⁴ Koçel, T.; 2003, s.362.

kurumsallaşma yukarıda da açıklandığı gibi sadece prosedür ve talimat hazırlamak değildir.

Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar, kuvvetli mitler olarak görev yapar ve birçok örgüt bunları törensel bir biçimde benimser. Ancak kurumsal kurallara uyum sağlama çabası, çoğu zaman verimlilik kriteri ile arasında bir çelişki yaratır. Aksi durumda da, faaliyetleri öncelikle verimliliği arttırmak için koordine ve kontrol etmek, örgütün kazandığı uyum ve meşruiyete zarar verecektir.⁵⁵ Bu noktada çıkarılabilecek bir sonuç; örgütlerin aynı anda hem çevresi ile uyum sağlama hem de verimliliğini artırma çabası bir arada yürütülmeye çalışıldığında; biçimsel yapıları ile günlük çalışma faaliyetleri arasında farklılıklar doğabilir.

Kurumlar üzerine yapılan çalışmaların, sosyal bilimler için bir Rönesans niteliği taşıdığı kabul görür. Kimilerine göre bu gelişme, kolektif politik ve ekonomik davranışları, bireylerin seçimlerinden doğan sonuçların toplamı olarak yorumlayan ve yakın geçmişte ortaya çıkan davranışsal devrime karşı oluşmuş bir reaksiyondur. Davranışsalcılar, kurumları sadece bireysel özelliklerin toplamı olarak görmekteydi. Ancak, özellikle “sosyal, politik ve ekonomik kurumların büyüdüğü, geliştiği, karmaşılaştığı ve kolektif yaşama nazaran öneminin arttığı” dünyamızda, kurumların sosyal kapsamını ve uzun ömürlerini göz ardı etmeleri bir hata olarak kabul görmüştür.⁵⁶

Kurumsal düşüncenin farklı bir boyutu da, makro sosyoloji, sosyal tarih ve kültürel çalışmalardan ortaya çıkmıştır. Bu boyutu davranışsalcılar hiç ele almamışlardır. Bu alanlarda kurumlar her zaman sosyal ve politik temel yapı taşları olarak görülmüşlerdir.⁵⁷

“Kurumlar nasıl oluşur?”, “toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler”, “örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları” gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır. Kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme,

⁵⁵ Meyer, John W.; Rowan, Brian; 1991, “*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*”, **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, s.41.

⁵⁶ Powell, Dimaggio; 1991, s.2.

⁵⁷ Powell, Dimaggio; 1991, s.3.

paralellik öngörmektedir. Eş-biçimlilik veya eş-şekillilik (izomorfizm, *İng. isomorphism*) olarak da adlandırılan bu benzerlik örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak kabul edilir.⁵⁸ Örgütler, birbirlerinin stratejilerini, yapılarını, kültürlerini kopya edebilir hatta belli davranışları kendilerine adapte etmeye çalışırlar. Böyle yaparak, hayatta kalma şanslarının artacağına inanırlar.⁵⁹

B. ESKİ VE YENİ KURUMSALLAŞMA TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Powell, Kurumsallaşma ile Yeni-Kurumsallaşma arasındaki farkı şöyle özetler; Kurumsallaşmanın temel tezi; "Örgütler sadece teknik çevre koşullarına verimliliği arttırmak amacıyla uyum sağlayarak değil, içinde bulundukları kurumsal çevrede meşruiyet sağlamak amacıyla bu çevrenin empoze ettiği "kurumları" benimseyerek yaşamlarını sürdürürler" olarak kabul görmüştür.⁶⁰ Ancak bu tez; aşırı toplumsallaşmış ve değişmeyen örgüt anlayışını beraberinde getirir.⁶¹ Akla gelen soru şudur; Kurumlar örgütlerin uymak durumunda oldukları ve böylelikle kendilerini meşrulaştırdıkları kurallar bütünü ise, kurumsal değişim nasıl gerçekleşmektedir?⁶²

Daha geniş bir ifade ile; örgütler, içerisinde bulundukları çevreye uyum sağlamak ve meşruiyet kazanmak için kurumları benimsediklerinde ve bu benimsemenin tüm örgütleri kapsadığını düşündüğümüzde, belirli bir zaman sonra tüm var olan örgütlerin birbirine benzeyip, bu noktadan sonra hiçbir değişim yaşamadan faaliyetlerini sürdüreceklerini varsayabiliriz. Oysa ki; iş dünyasına baktığımızda; sürekli bir değişim ve devinim ile karşı karşıya geliriz. Bu durumda kurumsal çevrede; hem örgütleri birbirine benzemeye zorlayan bir sürecin varlığından hem de benzeşmenin esasını oluşturan kurumların sürekli olarak değişmesinden söz edebiliriz. Yeni-kurumsallaşma Teorisi de özel olarak bu değişimin nedenleri üzerinde durmaktadır.

Eski ve yeni kurumsallaşma teorileri aralarında, yönetim yazınında bulunan birbirine alternatif diğer pek çok yaklaşımdan daha çok benzerlik taşısalar da, kayda

⁵⁸ Koçel, T.; 2003, s.361-362.

⁵⁹ Ataman, G.; 2002, s.200.

⁶⁰ Meyer, Rowan, 1977; Powell, DiMaggio, 1983.

⁶¹ Powell; 1991.

⁶² Powell; DiMaggio; 1991.

değer farklılıkları mevcuttur. Bu farklılıklar özet olarak, aşağıda tablo x.x'de gösterilmiştir. Burada arz edilen farklılıklar temel unsurlar olup, istisnalar bulunabilir.⁶³

Eski kurumsallaşma teorisi grup çatışması ve örgütsel strateji konularında politik davranmayı öngörür. Buna karşın yeni-kurumsallaşma teorisi, çıkar çatışmalarını örgütler içinde ve arasında tutmayı benimser ve hatta örgütlerin söz konusu çatışmalara nasıl yanıt vereceği ile de ilgilenir.

Eski ve yeni teoriler, kurumsallaşmanın, örgütsel rasyonelliği engellediği konusunda tam bir fikir birliğine sahipseler de, bu durumun kaynağını farklı tanımlarlar. Eski teori, örgütler arasında çıkar elde edilmesinin, politik fedakarlıklar ve birliktelikler ile sağlanabileceği, yeni teori ise; istikrarlılık, meşruiyet ve "nadiren de olsa açıkça ifade edilen ortak anlayışların" gücü arasındaki ilişkiyi vurgular.

İki teori arasında bulunan bir diğer temel farklılık da; çevreyi tanımlamalarında söz konusudur. Selznick gibi eski teorinin yazarları; yerel topluluklarla bütünleşmiş örgütleri, gerek çalışanlarının kişisel bağımlılıkları gerekse de yüz yüze iletişimle şekillendirilen örgütlerarası (karşılıklı beklentiler) anlaşmalarla çevresine bağımlı olarak tanımlarlar. Yeni teori ise; daha çok yerel olmayan çevreye ilgi gösterir, bu teorinin esas aldığı çevreler, endüstriyel, mesleki veya ulusal sınırlarla belirlenmiş sektörler ve alanlardır. Bu görüşte yer bulan "çevre" sistemleri, barındırdıkları örgütleri hemen göze çarpmayan bir şekilde etkilerler. Örgütlerle "karşılıklı beklentiler" anlayışına girmek yerine, aktörlerin dünyaya; yapıya, uygulamaya ve düşüncelere olan bakışlarını değiştirerek, örgütlerin içine işlerler.

Eski kurumsalcılar, örgütleri kurumsallaşan ve sürecin anahtarı olan birimler olarak görseler de, yeni kurumsalcılar, kurumsallaşmayı; sektörel ve toplumsal boyutta gerçekleşen ve örgütler arasında olan bir olay olarak yorumlarlar. Bu görüşe göre; "Spesifik olarak örgütler" değil, örgütsel biçimler, yapısal özellikler, kurallar kurumsallaşırlar. Bu nedenle eski görüş, örgütleri organik birer bütün olarak görürken; yeni kuram, standardize edici elementlerle bağlantılı sistemler olarak görür.

Her iki teori de, bireylerinin davranışlarının toplamı olarak bilinen örgütsel davranış görüşünü kabul etmeseler dahi, eleştirilerini çok farklı noktalarda tutarlar. Eski

⁶³ Powell; DiMaggio; 1991; s.12-15.

teorisyenlere göre; bireylerin örgütsel rasyonaliteye ulaşmak için çaba sarf etmeleri görüşü yerine, daha çok maddi çıkarlar peşinde oldukları varsayımı yeterli bir eleştiri nedenidir. Buna karşın, yeni kurumsalcılar, örgütsel davranışa olan itirazlarının kaynağı, bireysel eylem teorisi (*İng. theory of individual action*) olarak bilinen alternatif görüştür. Bu görüş, insan doğasının; derinlemesine düşünmeyen, rutin, itiraz etmeden kabul eden (*İng. taken for granted*) doğasına vurgu yapar ve çıkarlar ile aktörlerin kurumların kendisi tarafından oluşturulduğunu ifade eder.

Eski ve yeni kurumsallaşma arasındaki farklılıklardan çevreye yaklaşımları, çatışma ve değişime bakışları, ve bireysel davranışlar bakımından taşıdıkları farklılıklar önemlidir. İlgili yazında nadiren açıklanmaları da göze çarpan bir unsurdur.

Peki bu noktaya kadar açıklanmaya çalışılan eski ve yeni teoriler arasındaki bu büyük değişimin temeli nedir? Bir görüşe göre, bu değişimin altında yatan; biçimsel otoritenin ve örgütlenme kapasitesinin yerel seçkin gruplardan, daha makro seviyelere kaymasıdır. Bu kaymanın nedeni olarak küreselleşmeyi; yerel ve ulusal ekonomilerin tek bir pazar haline gelmeye başlamasını verebiliriz. Ancak bu görüş olayın sadece bir bölümü olabilir. Aynı derecede öneme sahip bir dönüşüm de insan motivasyonunda ve davranışında gözlemlenmiş ve sosyal bilimcilerin dikkatini çekmiştir. 70'li ve 80'li yıllar dünya genelinde sosyal teoride bilişsel bir değişime tanık olmuştur. Freudcu ego psikolojisine bağlı "Parson'cu eylem teorisi" yerini, psikolojideki bilişsel devrime bağlı "uygulanmalı eylem teorisine" bırakmıştır. Örgütsel analiz ile uğraşan bilim insanları bu yeni teoriyi önemli problemler için kullansalar da aralarındaki farkı çok azı bilmektedir.⁶⁴

Selznick ve arkadaşlarının çalışması, Parsons'un meşhur "genel eylem teorisi"ne dayanmaktadır. Parsons'a göre; her türlü grup veya toplulukta, dört adet "fonksiyonel mecburiyeti" meydana gelir. Söz konusu mecburiyetler;⁶⁵

- Fiziksel ve sosyal çevreyi benimsemek ve bunlara uyum sağlamak,
- Amaca ulaşmak; öncelikli amaçları belirlemek ve bireyleri bu amaçlara ulaşmak için çabalamaya yöneltmek,
- Bütünleşmek; Toplumun veya grubun birbirine uyum sağlamış bir bütün olarak koordinasyonu,

⁶⁴ Powell; Dimaggio; 1991, s.15-16.

⁶⁵ _____, http://en.wikipedia.org/wiki/Talcott_Parsons; Son erişim; Mayıs 2006.

- Bireylerin, toplumun sosyal beklentilerinin şekillendirdiği rollerini oynamalarını sağlamaktır.

Yukarıdaki ifadelerde yer alan, grup, topluluk, kavramlarını örgütsel topluluklar olarak düşünürsek ve birey kavramını da, tek bir örgüt olarak düşünürsek, kurumsallaşma teorisinin temelinde yatan sosyo-psikolojik varsayımlara ulaşmış oluruz. Görüldüğü gibi, bu yaklaşımda birey veya örgüt edildir. İçinde bulunduğu gruba veya topluluğa bağımlıdır.

Ancak yeni-kurumsallaşma teorisinin dayandığı, “uygulamalı eylem teorisi”, 1950’de meşhur olan “bilişsel devrim” anlayışına bağlıdır.* Bilişsel devrim olarak nitelendirilen bu anlayış aslında, sosyal-psikolojideki davranışsal yaklaşıma karşı bir hareketin sembolüdür. Hem bilişsel devrimin hem de uygulamalı eylem teorisinin altında yatan düşünce, bireyin edilgen değil etken bir varlık oluşudur. Buna göre; birey (*örgüt*); algı, bellek ve düşünme yolu ile hem dış dünya hem de kendisi hakkında bir çok bilgi edinir. Böylece eski olayları anımsar, sorunlarını çözmeye çalışır. Bunları yaparken de, davranışsal yaklaşımın öne sürdüğü gibi, uyarıcıya karşı mekanik bir tepki göstermez. Bireyin gösterdiği tepki, bilişsel süreçleriyle çok yakından ilişkilidir. Ayrıca bu tepki, bireyin içinde yaşadığı sosyal grubun, toplumun, değer yargılarından soyutlanamaz. İki farklı insanın, aynı sosyal olay (uyarıcı) karşısında gösterdikleri farklı tepkiler bunun açık bir örneğidir.

Görüldüğü gibi, kurumsallaşmanın eski ve yeni teorilerinin, kendilerine temel aldıkları sosyo-psikolojik yaklaşımlar birbirlerinden çok farklıdır. Eski teori, örgütü, içinde bulunduğu çevreye karşı tamamen edilgen bir konuma koyarken, yeni teori, örgütü etken bir varlık olarak görüp, içinde bulunduğu çevreden elde ettiği bilgilerle kendi bilgi birikimini ve deneyimlerini derleyip, kendi tepkilerini geliştirdiğini ve böylece içinde bulunduğu toplumun değerlerini içselleştirerek hareket ettiğini ifade etmektedir.

* **Biliş:** Kısaca insan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı zihinsel işlemlerin tümüdür. Dıştan alınan uyarımların algılanması, önceki bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin oluşturulması, elde edilen bilgilerin belleğe depolanması, hatırlanması ile zihinsel ürünlerin kalite ve mantık yönünden değerlendirilmesi, biliş kapsamına giren zihinsel süreçlerle ilgili etkinliklerdir. **Kaynak;** Erden, Münire; Akman, Yasemin; **Gelişim ve Öğrenme;** Arkadaş Yayınları; 2003, s.156-157.

İki teoride de örgütlerin çevrelerinden etkilenmeleri, birbirlerine benzemeleri söz konusudur ancak yeni kurumsallaşmada bu süreç içselleştirilmiş bir süreç olarak görülür.

Tablo 1. Eski ve Yeni Kurumsallaşma Teorileri ⁶⁶

	<i>Eski</i>	<i>Yeni</i>
Çıkar Çatışması	Merkezi	Çevresel
Atalet kaynağı	Kazanılmış haklar, çıkarlar	Meşruiyet kaygısı / mecburiyeti
Yapısal önemi	Biçimsel olmayan yapı	Biçimsel yapının sembolik rolü
Örgütün bütünleştiği yer	Yerel topluluk	Alan, Sektör veya toplum
Bütünleşmenin doğası	Karşılıklı beklentiler	Yapısal bağ
Kurumsallaşmanın odağı	Örgüt	Alan veya toplum
Örgütsel dinamikler	Değişim	Devamlılık
Faydacılık kritiğinin temeli	Çıkarların toplamı teorisi	Eylem teorisi
Faydacılık kritiğinin kanıtı	Beklenmedik sonuçlar	Tepkisiz aktiviteler
Bilişin anahtar formları	Değerler, normlar, tutumlar	Sınıflandırmalar, rutinler, talimat ve tarifeler
Sosyal psikoloji	Toplumsallaşma Teorisi	<i>Attribution Theory</i> *
Düzenin bilişsel tabanı	Kesin karar	Alışkanlık, pratik faaliyet
Amaçlar	Yerleşmemiş	Belirsiz
Gündem	Politika ilgisi	Disipliner

⁶⁶ Powell; Dimaggio; 1991, s.13.

* **Attribution Theory;** Sosyal psikolojinin bir alanıdır, Fritz Heider, Harold Kelley, Edward E. Jones ve Lee Ross'un kuramsal modelleri ile ortaya çıkmıştır. Bu teori, insanların, başkalarının davranışlarını nasıl açıkladıkları ile ilgilenir. Bireylerin, olayların nedenlerini nasıl yorumladıkları ve bu bilişsel algılamaların motivasyonlarını nasıl etkilediğini inceler. Teori, insanların olayların nedenlerini yorumlama biçimlerini iki türe ayırır. "Harici" veya "durumsal" yorumlama, nedenleri dışsal faktörlere bağlar. Hava buna örnek verilebilir. Bunun yanında, "dahili" veya "tabii" yorumlama ise, nedenleri insanın içinde arar. Bilgi seviyesi vb. Gibi, bireyi söz konusu olayda sorumlu kılan faktörler örnek verilebilir.

Kaynak: http://en.wikipedia.org/wiki/Attribution_theory; Son erişim; Şubat 2006.

C. ÖRGÜT VE YÖNETİMLE İLGİLİ DİĞER BAZI MODERN SONRASI YAKLAŞIMLAR İLE YENİ-KURUMSALLAŞMANIN İLİŞKİSİ

1. Stratejik Yönetim Yaklaşımı ile Yeni-Kurumsallaşmanın İlişkisi

Öncülüğünü Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter'ın yaptığı stratejik yönetim yaklaşımına göre; örgütler, üst kademe yönetiminin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Bunun için üst kademe yönetimi çevreyi inceler, çevredeki fırsat ve tehditleri analiz eder, işletmenin iç çevresini inceleyerek kaynak ve kabiliyetlerindeki üstünlük ve zayıflıkları analiz eder.⁶⁷

Stratejik Yönetim yaklaşımı, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerinde, edilgen olmanı çok ötesinde, etken bir role sahip olduğu görüşünü benimser. Bu yaklaşımı da diğer birçok yaklaşım gibi kendi içinde farklı görüşleri bir arada barındırır. Strateji okulları olarak da bilinen bu çok çeşitli görüş ve ayrımları bir ortak paydada toplamak pek mümkün değildir. Ancak "çevre" unsuruna bakış açısından değerlendirdiğimizde, stratejik yönetim yaklaşımı, çevreyi bir güç olarak kabul etse dahi, aktif ve etken bir güç olarak görmemektedir. Bu yaklaşımda esas faktör çevre değil, çoğu zaman örgüt, bazen de lider veya strateji üretenin kendisidir.

Örgütsel değişimin, çevrenin belirleyiciliğinden daha çok örgütün kendi iradesine bağlı olduğuna inanan stratejik yönetim yaklaşımı, yeni-kurumsallaşma teorisinin genel kabulleriyle çok örtüşmemektedir. Yeni-Kurumsallaşma yaklaşımı, stratejik yönetim yaklaşımına kıyasla, örgütlerin ve yöneticilerinin rasyonel davranma becerilerini daha sınırlı görür.

2. Örgütsel Ekoloji ile Kurumsallaşmanın İlişkisi

Nüfus ekolojisi, örgüt ekolojisi, popülasyon ekolojisi, çevre bilim yaklaşımı, doğal seleksiyon yaklaşımı gibi çok farklı adlarda ele alınan örgütsel ekoloji yaklaşımı, biyoloji ve sosyoloji kökenli bir yönetim yaklaşımıdır. Hannan ve Freeman'ın 1977 yılında yayınladıkları "Örgütlerin Popülasyon Ekolojisi" adlı makaleleri ile Aldrich tarafından yapılan çalışmalar bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur.⁶⁸ Söz konusu

⁶⁷ Ataman; 2002, s.184.

⁶⁸ Ataman; 2002, s.202-203.

yaklaşım, canlılar ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaları konu edinen ekoloji bilim dalı kökenlidir. İnsan ekolojisi, insan ile çevresi arasındaki ilişkileri incelerken popülasyon ekolojisi de herhangi bir canlı grubu ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu bakış açısının örgütlere uygulanmasıyla belli bir bölgede veya sanayi dalındaki örgütler topluluğunun çevreleri ile olan ilişkileri incelenebilir. Bu nedenle sosyolojik niteliği ağır basan örgütsel ekoloji yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Ekoloji yaklaşımı, çevreye uyum fikrine alternatif bir bakış açısı getirmesi bakımından önem taşır. Bu yaklaşımın teorisyenleri; stratejik yönetim yaklaşımının; “örgütler ve yöneticileri çevreyi ve işletmeyi analiz ederek uygun stratejiler belirlerler” anlayışına karşı çıkarlar. Onlara göre çevre seçicidir ve belirleyicidir. Örgütler uyum sağlamaya çalışsalar bile çevrenin kendi ihtiyaçlarını en iyi karşılayıcıyı yaşatmasına engel olamazlar.

Bu yaklaşım, çevreye bakışı itibarıyla, Yeni-Kurumsallaşma teorisine benzerlikler taşımaktadır. Çevrenin aktif ve etken olduğu, işletmelerin ve onları yöneten yöneticilerin rasyonel hareket etme kabiliyetlerinin çevrenin etkileri ile sınırlandırıldığı görüşü ortak noktaları olarak görülebilir. Ancak örgütsel ekoloji yaklaşımı çevreye ilişkin varsayımları ve radikal sayılabilecek görüşleri nedeniyle yazında önemli eleştirilere maruz kalmıştır. Çevrenin örgütler üzerindeki gücünü abartması ve bu şekilde aşırı kaderci bir tutum göstermesi. Ürün ve pazar farklılaştırması gibi çevreyi ve kaynakları değiştirme alternatiflerini hiçe sayması, sınırlı geçerlilik ve uygulanabilirliğinin olması ve örgüt üyelerinin rolünü ve çabasını azımsaması bu eleştirilerin başında gelmektedir.⁶⁹

⁶⁹ Ataman, G.; 2002, s.206.

D. İZOMORFİZM (EŞ-ŞEKLİLİK)

1. Tanımı ve Kapsamı

Örgütsel **İzomorfizm*** kavramı en basit ifade ile, örgütler arasındaki benzerliktir. Örgütler birbirlerinin stratejilerini, yapılarını, kültürlerini kopya edebilir hatta belli davranışları kendilerine adapte etmeye çalışırlar. Böyle yaparak, hayatta kalma şanslarının artacağına inanırlar. Sonuç olarak da örgütsel izomorfizm artar.⁷⁰

Yönetim yazınında "İzomorfizm" kavramını 1983 yılında bugünkü hali ile ilk defa kullananlar, DiMaggio ve Powell olmuşlardır. Bürokratikleşmenin ve rasyonelleşmenin nedenlerinin değiştiğini sorguladıkları ünlü çalışmalarında DiMaggio ve Powell, izomorfizm'i *homojenleşme süreci* anlamında kullanmışlardır.⁷¹

Daha önceleri, izomorfizm kavramını kullanan Meyer (1983) ve Fennell (1980) rekabetçi ve kurumsal izomorfizmden bahsetmişlerdir. Hannan ve Freeman (1977) da daha çok rekabetçi izomorfizm üzerinde durmuşlardır. Bu görüşler Weber'in bürokratikleşme sürecinin bazı bölümlerini açıklayabilip, yeniliklerin erken benimsenmesine tatbik edilebilseler dahi, modern örgüt yapılarının genel bir resmini verememektedirler.⁷² DiMaggio ve Powell; Örgütlerin birbirleriyle rekabet etmelerinin nedenlerinin sadece kaynaklar ve müşteriler olmadığı aynı zamanda, sosyal ve ekonomik uyum için *politik güç* ve *kurumsal meşruiyet* (geçerli olma, kabul görme) olduğunu ifade etmişlerdir.

Bir örgüt teorisi olarak kurumsallaşma, örgütlerin yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri, örgütlerin üzerinde etki yapan kurumsal nitelikte baskılardır. Dolayısıyla Kurumsallaşma Yaklaşımı,

* İzomorfizm; Yunanca; *isos* "eşit", and *morphe* "şekil, biçim" kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Türkçe literatüre de Eş-şekillilik veya Eş-biçimlilik olarak yansımıştır. Bu kavram Matematikte kullanıldığı anlamına yakın olsa da, hatta bu anlamından yola çıkılarak tercih edildiği düşünülebilse de, sosyal bilimlerde izomorfizm, sosyoloji tabanlı bir kavram olarak ayrıca ele alınmaktadır.

⁷⁰ Ataman, G.; 2002, s.200.

⁷¹ DiMaggio, P.; Powell, W.; 1991; *"The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields"*, **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, s.66.

⁷² DiMaggio, Powell; 1991, s.66.

belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir. Eş-biçimlilik veya eş-şekillilik olarak da Türkçe yazınımıza giren bu benzerlik, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Aynı dalda çalışan örgütler benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eş-şekillilik ortaya çıkacaktır. Bütün örgütler aynı eş-şekilliği göstereceğinden sonunda ortaya "kurumsal eş-şekillilik" (*ing. institutional isomorphism*) çıkacaktır. Yani aynı daldaki örgütler yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzeyeceklerdir.⁷³

2. Kurumsal İzomorfik Değişimin Üç Mekanizması

DiMaggio ve Powell, kurumsal izomorfik değişimin üç farklı mekanizma ile gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Bu mekanizmalar; Zorlayıcı izomorfizm, Taklitçi izomorfizm ve Normatif izomorfizm olarak adlandırılmıştır. Yazarlar bu ayrımın analitik bir sınıflandırma olduğunu, söz konusu izomorfizm türlerinin her zaman için açıkça birbirlerinden farklı olarak gözlemlenmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir.⁷⁴

a. Zorlayıcı İzomorfizm

İngilizce yazında, *Coercive Isomorphism*,⁷⁵ olarak ifade edilen ve Türkçe yazında, zorlayıcı izomorfizm (eş-şekillilik) olarak kullanılabilen bu kavram; Örgütlerin, içinde bulundukları çevreden gelen biçimsel veya biçimsel olmayan baskılar sonucunda değişmeye, mevcut olan diğer bir yapı veya işleyiş ile benzeşmeye zorlanmasıdır.

Söz konusu dışsal baskılar hükümet düzenlemeleri, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler vbg. olabileceği gibi içinde bulunan kültürel çevrenin beklentileri de olabilir.⁷⁶ Kamu ihalelerinde TSE-ISO 9000 belgesine sahip olunması zorunluluğu gibi ulusal, Avrupa Birliği üyesi ülkelerden bir tanesine ihracat yapabilmek için CE markalamasına sahip olunması zorunluluğu gibi uluslararası baskılar ilk akla gelen örnekler olabilir. Bunlara ilaveten; hükümetlerin doğrudan baskıları arasında; üretim işletmelerinin yeni çevre koruma teknolojilerine sahip olması, ayrımcılığın engellenmesi

⁷³ Koçel, T.; 2003, s.362.

⁷⁴ DiMaggio, Powell; 1991, s.67

⁷⁵ DiMaggio, Powell; 1991, s.67.

⁷⁶ Ataman, G.; 2002, s.200.

adına düzenlenen karşı-ayrımcılık (*ing. affirmative action*) yasaları çerçevesinde iş alım süreçlerini yenilemesi, gibi örnekler verilebilir. Bu örnekler çoğunlukla törensel değişimlere işaret etseler dahi, önemsiz değillerdir.⁷⁷

Faaliyet gösterilen çevrede mevcut olan yasal sistem pek çok açıdan örgütün yapı ve işleyişi üzerinde etkilidir. Muhasebe ve finans alanında; mali yılların genel geçerliliği, yıllık finansal raporların sahip olması gereken düzen, vs. de örgütlerin benzeşmesine katkıda bulunur.⁷⁸

b. Taklitçi İzomorfizm

İngilizce yazında, *Mimetic Processes*,⁷⁹ olarak ifade edilen bu mekanizma, Türkçe yazında, taklitçi izomorfizm (eş-şekillilik) olarak kullanılmaktadır.⁸⁰ Örgütsel teknolojilerin anlaşılamadığı, amaçların belirsiz olduğu, ya da çevrenin belirsizlik düzeyinin arttığı koşullarda, örgütler kendilerini diğer örgütlere benzetebilirler. Taklit etme davranışının en çok öne çıkan avantajı söz konusu koşullarda yaşanan problemlerin çözüm yolu arayışında, taklit ile elde edilen çözümlerin onları keşfetmekten daha düşük maliyetli olmasıdır.

Modelleme olarak da kullanılan bu davranış aslında belirsizliğe karşı bir yanıttır. Model alınan örgüt, model alındığının farkında bile olmayabilir. Bu durumda, sadece kendisini model alan örgüte yapı, işleyiş ve uygulamaları açısından uygun bir kaynak olacaktır.

Taklitçi izomorfizm'in temelindeki model alma refleksinin rahatça gözlemlendiği çabalardan bir tanesi, 19. YY'da Japonya'nın yenilikçileri tarafından batı medeniyetlerinde başarılı olmuş hükümet modellerini kendi ülkelerinde taklit etmesidir. Bunun için yeterli sayıda hükümet görevlisi, çeşitli ülkelerde, yargı, silahlı kuvvetler, posta hizmetleri, bankacılık ve sanat eğitimi gibi çok çeşitli dallarda çalışmak ve var olan sistemleri kendi ülkelerine getirmek için görevlendirildi. Bununla birlikte, 70'li yıllarla beraber, Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı bir çok uluslararası işletme, Japon yönetim model ve tekniklerinden; TKY, Kalite Çemberleri, Sıfır Hata, JIT (Tam

⁷⁷ DiMaggio, Powell; 1991, s.67.

⁷⁸ DiMaggio, Powell; 1991, s.67.

⁷⁹ Türkçesi; "Taklitçi Süreçler"; bkz. DiMaggio, Powell; 1991, s.69.

⁸⁰ Ataman, G.; 2002, s.200.

Zamanında Üretim), 6σ (Altı Sigma), QFD (Kalite Fonksiyon Göçerimi), vb. gibi uygulamaları modellemeye başladığını görüyoruz.⁸¹ Söz konusu tekniklerin yaklaşık son on yılda ülkemizde de geniş uygulama alanı bulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu davranışın altında, içinde bulundukları çevrede meşru olabilmek arzusunun yattığını ifade edebiliriz.

c. Normatif İzomorfizm

Üçüncü izomorfik örgütsel baskı unsuru olan normatif izomorfizm, profesyonellikten kaynaklanır. İngilizce yazında; *Normative Pressures*⁸² olarak geçen bu kavram, Türkçe yazında “kural koyucu eşbiçimselleşme” olarak da kullanılmaktadır. Burada profesyonellikten kasıt; bir mesleğin üyelerinin; işlerinin koşullarını ve metotlarını tanımlamak ile mesleki özerklikleri için gerekli bilişsel tabanı oluşturmak ve meşruiyeti sağlamak için giriştikleri ortak mücadeledir. Profesyoneller de, örgütler gibi zorlayıcı ve taklitçi baskılara maruz kalsalar, hatta, bir örgüt içinde bulunan profesyoneller birbirlerinden farklı olsalar dahi; diğer örgütlerde bulunan meslektaşları ile önemli benzerlikler taşımaktadırlar.

Profesyonellik iki açıdan izomorfizm kaynağı olma özelliği taşır. Birincisi; üniversitelerde oluşturulan biçimsel ve meşru bilişsel tabandır. İkincisi; örgütleri kapsayan ve yeni model ve uygulamaların daha kolay yayılabileceği, profesyonel birlikteliklerin (odalar, birlikler, vs.) büyümesi ve gelişmesidir. Üniversiteler ve profesyonel eğitim kurumları (odalara ve birliklere bağlı olanlar), yöneticiler ve çalışanlar tarafından örgütsel normların oluşturulmasında önemli bir yer tutar.

Normatif izomorfizmi artıran bir diğer önemli mekanizma; personel seçme ve işe alma sürecinde karşımıza çıkar (*İng. filtering of personnel*). Belirli pozisyonlara yerleştirilecek personelin sadece belirli okullardan mezun olanlardan seçilmesi, belirli üst düzey pozisyonlara sadece belirli alanlarda uzman çalışanların terfi ettirilmesi gibi uygulamalar bu mekanizmanın örnekleridir. Birçok profesyonel kariyer yolu öylesine korunmaktadır ki, gerek giriş seviyelerinde olsun, gerekse üst kademelerde olsun, çalışan insanlar neredeyse birbirlerinden ayırt edilemezler.⁸³ Ülkemizde de bu durumun

⁸¹ DiMaggio, Powell; 1991, s.69.

⁸² Türkçesi; “Normatif Baskılar”; bkz. DiMaggio, Powell; 1991, s.70.

⁸³ DiMaggio, Powell; 1991, s.71.

örneklerini gerek özel sektörde gerekse de kamu sektöründe görmek olasıdır. İlk akla gelen bir örnek olarak ülkemizde “Mülkiyeli” olarak anılan kişilerdir. Kökleri, 1859 senesinde Osmanlı'da batılılaşma-modernleşme hareketleri çerçevesinde harbiye ve tıbbiyeden sonra batılı bürokrat yetiştirmek amacıyla kurulmuş olan bir okula dayanan ve Cumhuriyetle beraber, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi adını alan okuldan mezun olup, ekonomi, maliye, dış işleri ve idari bilimler alanlarında çalışan kişileri ifade eden bir takma isimdir. Söz konusu kişilerin, sahip oldukları ortak bilişsel taban ve meslek kuralları sonucu, ifadeleri, düşünceleri ve icraatları çoğu zaman benzeşme göstermektedir.

3. İzomorfik Değişimin Habercileri

DiMaggio ve Powell, izomorfizm'in teorik temellerini irdeledikleri makalelerinde (*Bkz. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*), örgütlerin birbirleriyle benzeşmeleri sürecine, örgütlerin sahip oldukları bazı yapısal unsurların ve örgütlerin içerisinde yer aldıkları faaliyet alanlarının bazı özelliklerin ekili olduklarını öne sürmektedirler. Bu yapısal unsurları ve özellikleri izomorfizm'in habercileri olarak gören DiMaggio ve Powell, yapısal unsurları “Örgütsel Haberciler”, Faaliyet alanına ilişkin özellikleri ise “Faaliyet Alanı ile ilgili Haberciler” olarak ifade etmişlerdir.

a. Örgütsel Haberciler

DiMaggio ve Powell'in öne sürdüğü bu hipotezler; büyüklük, teknoloji, merkezileşme ve dış kaynaklar değişkenlerinin haricinde kalan değişkenlerin aynı olduğu (*ceteris paribus*) varsayımı ile oluşturulmuşlardır.⁸⁴

Zorlayıcı İzomorfizm ile ilgili hipotezler:

Bir örgütün, diğer bir örgüte olan bağımlılığı arttıkça, yapısal, iklimsel ve davranışsal açıdan o örgüte olan benzerliği artar.

Bir örgütün kaynak tedarikine ilişkin merkezileşme derecesi yükseldikçe, kaynaklarını temin ettiği örgütlere benzemesine neden olan izomorfizm etkisi artar.

⁸⁴ DiMaggio, Powell; 1991, s.71.

Taklitçi İzomorfizm ile ilgili hipotezler;

Amaçlar ve araçlar arasındaki ilişki belirsizleştikçe, örgütün, başarılı olarak algıladığı diğer örgütleri kendisine model alma eğilimi artar.

Bir örgütün amaçları belirsizleştikçe, başarılı olarak algıladığı diğer örgütleri kendisine model alma eğilimi artar.

Normatif İzomorfizm ile ilgili hipotezler;

Yönetici ve işgören adaylarının seçiminde, akademik yeterlilik belgelerine (diploma, sertifika, vb. gibi) duyulan güven arttıkça, örgütün, içinde bulunduğu faaliyet alanındaki diğer örgütlerle benzerliği artar.

Örgütün yöneticilerinin, sektörel birlik veya kurumlara katılım oranı arttıkça, örgütlerin birbirlerine olan benzerlikleri artar.

b. Faaliyet Alanı ile ilgili Haberciler

İçinde bulunulan faaliyet alanının, hayati önem taşıyan girdilerde tek bir veya birkaç kaynağa bağımlılığı arttıkça, bu alandaki izomorfizm artar.

Bir faaliyet alanına dahil örgütlerden devlet kurumlarıyla işlem (transaction) içerisinde olanların oranı arttıkça o alandaki izomorfizm artar.

Bir faaliyet alanındaki alternatif örgüt modellerinin sayısı azaldıkça, o alanda izomorfizmin oranı artar.

Bir faaliyet alanındaki teknolojilerin ve amaçların belirsizliği arttıkça, o alanda izomorfizmin oranı artar.

Bir faaliyet alanındaki profesyonelleşme kapsamı arttıkça, o alandaki kurumsal izomorfik dönüşüm artar.

Bir faaliyet alanının yapılaşma seviyesi arttıkça, o alandaki izomorfizm seviyesi artar.

E. KURUMSAL DAYANAKLAR

Kurumsallaşma konusunda sistematik çalışmalarda bulunan bir diğer önemli isim de W.Richard Scott'dır. Scott'un "kurum" tanımı, diğer kurumsal bakış açıları arasında ayırt edici bir unsur taşır. Scott'a göre kurumlar; "sosyal davranışlara istikrar ve anlam katan, bilişsel, normatif ve kuralcı yapılar ve aktivitelerden oluşur. Kurumlar, kültür, yapı ve rutinler gibi çeşitli taşıyıcılar ile taşınırlar".⁸⁵

Kurumların üç dayanağı, kurumsalcı teorisyenlerin vurgulamalarındaki çeşitliliği temsil eden bir sınıflandırmadır. Kuralcı dayanaklar (*İng. Regulative pillar*), örgütlerin davranışları üzerinde etkileri olan açıkça belirli ve biçimsel baskılardır ve genellikle cezalandırma ve ödül yaptırımları ile desteklenirler. Hükümetlerce yürütülen yasalar ve yönetmelikler en belirgin örnekleridir. Normatif dayanaklar (*İng. Normative pillar*), örgütlerin, *en uygun* şekilde yapılanmasını ve davranmasını, sosyal zorunluluklar ve beklentiler vasıtasıyla sağlar. Bilişsel dayanaklar ise, genel kabul gören ve itirazsız kabul edilen varsayımlar ve kanıtlanmış girişimler vasıtasıyla örgütleri ve davranışlarını şekillendirirler. Bu üç kurumsal yapının taşıyıcıları; kültür, sosyal yapılar ve rutinlerdir. Söz konusu kurumsal baskılar, örgütsel faaliyetlerin istikrarlı olmasına ve standart faaliyet prosedürlerine uyum sağlanmasına katkıda bulunurlar.

⁸⁵ Jaffee, David; 2001, s.231-232.

Tablo 2. Scott'ın Kurumsal Dayanaklar ve Taşıyıcılar Modeli ⁸⁶

	<i>Dayanak</i>		
	Kuralcı	Normatif	Bilişsel
<i>Ayırt edici unsur</i>			
Boyun eğişi temeli	Doğru olup olmadığını bilmeden, elverişli görünen bir çareye başvurma	Sosyal zorunluluk	Bilişsel
Mekanizma	Zorlayıcı	Normatif	Taklitçi
Mantık	Yararcılık	Uygun olma	Geleneksellik
Göstergeler	Kurallar, kanunlar, yaptırımlar	Belgelendirme, akreditasyon	Yaygın olma, eş-biçimlilik
Meşruiyetin temeli	Yasal onaylar	Ahlaken kabul görme	Kültürel destek, kavramsal doğruluk
<i>Taşıyıcı</i>			
Kültür	Kurallar, kanunlar	Değerler, beklentiler	Kategoriler, tipik örnekler
Sosyal yapı	İdari sistemler, güç sistemleri	Rejimler, otorite sistemleri	Yapısal eş-biçimlilik, özdeşlik
Rutinler	Protokoller, standart prosedürler	Uyum, görev başarısı	Başarı hikayeleri

⁸⁶ Jaffee, David; 2001, s.231.

III. YÖNETİM KAVRAM VE YAKLAŞIMLARININ ÖRGÜTLERARASI YAYILIMI

A. YAYILIM KAVRAMI VE YÖNETİM ALANI İLE İLİŞKİSİ

İngilizce yazında "*diffusion*" olarak kullanılan ve Türkçe'ye yayılım olarak çevrilen bu kavram, burada kullanılan anlamından daha çok, kimya bilimindeki anlamıyla kafamızda yer etmiştir. Malum olunduğu üzere yayılım kavramının en temel açıklaması; "maddelerin çok yoğun oldukları bir ortamdan az yoğun oldukları bir ortama hareket etmeleridir". Aslında yönetim yazınında da bu anlamından daha farklı bir anlamda kullanılmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Temel farklılık olarak, yönetim yazınında "maddeler" yerlerini "yönetim kavram, yaklaşım ve uygulamalarına" bırakmaktadır. Yayılım kavramını bir kez de bu açıdan ele alırsak; Bir yönetim kavramının/yaklaşımın/uygulamasının doğduğu, geliştiği ve yaygın hale geldiği bir örgütsel yapıdan başka örgütsel yapılara; bir bölgeden, başka bölgelere; bir ülkeden, başka ülkelere geçişini ifade eder. Buradaki *geçiş* fiziksel olmaktan çok, aslında sadece insan zihninde oluşmuş soyut bir olgu olan bir kavramın/yaklaşımın/uygulamanın bilinmediği örgütlerce/ülkelerce önce merak edilir, sonra bilinir, sonra denenir ve belki de sonra kabul edilir hale gelmesinden ibarettir.

Dinamik bir çevrede yaşayan işletmeler pazar paylarını korumak ve arttırmak amacıyla yeni kavram ve tekniklere daha fazla başvurmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin karşılaştıkları kurumsal baskıların da benimseme sürecinde etkili olduğu bir gerçektir. Örgütsel uygulamaların ülkelerarası yayılımı küresel ekonominin de bir sonucu olarak düşünülebilir. İşletmeler meşruluklarını sadece ulusal bazda değil aynı zamanda uluslararası alanda kazanıp bu yolla tüm dünyadaki müşterileriyle sürekli ve karlı işlemler yapmaya zorlanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin üretim süreçleri ve ürünlerini uluslararası bir kuruluş tarafından verilen kalite belgesiyle belgelendirme, bu yolla uluslararası alanda pozitif bir imaj kazanma çabaları yoğunluk kazanmaktadır.⁸⁷ Bununla birlikte bazı araştırmacılara göre küresel ekonomide yönetim uygulamalarının

⁸⁷ Ataman, Göksel; 2003; "*Örgüt Tasarımında Yeni Kavram ve Yaklaşımların Yayılım Dinamikleri*", **Öneri**, Sayı.19.

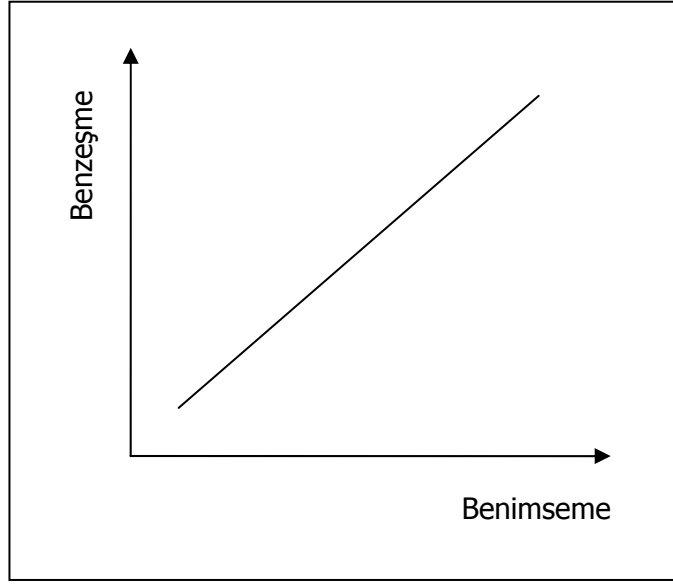
yayılmı küreselleşme olgusundan çok büyük işletmeler tarafından ve aynı zamanda ülkelerin küresel ağ içindeki yerleri tarafından şekillendirilen bir süreçtir.⁸⁸

Yeni yönetim tekniklerinin ülkeler ve örgütler arasında yayılmasının anlaşılmasında kurumsallık teorisi önemli katkılar sağlamaktadır. Selznick tarafından ortaya atılan ve Powell ve DiMaggio, Scott gibi araştırmacılar tarafından yeni-kurumsallık teorisi olarak geliştirilen bu teoride eş-şekillilik kavramı önem kazanmaktadır. Farklı örgütlerin benzer karakteristikleri benimseme eğilimi olarak tanımlayabileceğimiz ya da kısaca eşbiçimlilik olarak ifade edebileceğimiz bu kavram aynı zamanda bir süreci ifade eder. DiMaggio ve Powell'a göre eş-şekillilik rekabetçi ve kurumsal eş-şekillilik olarak ikiye ayrılarak incelebilir. Rekabetçi eş-şekillilik rekabet ve pazar koşullarının bir fonksiyonu iken kurumsal eş-şekillilik politik güç ve meşruiyet ile ilgilidir. Kurumsal eş-şekillilik araştırmacılar tarafından üç mekanizmaya bağlı olarak açıklanır. Buna göre örgütler zorlayıcı, taklitçi veya normatif eş-şekillilik aracılığıyla benzer yapı ve süreçleri benimsemektedir.⁸⁹

Daha önceki bölümlerde açıklanan kurumsal değişim mekanizmalarından bir yada birkaçının bir arada yarattığı baskılar neticesinde örgütler tarafından benimsenen yönetim teknik ve yaklaşımları beraberinde örgütsel benzeşmeyi (eş-şekillilik) de getirmektedir. Basit bir kestirimle aralarında doğru orantı vardır denilebilir (Bkz. Şekil 1).

⁸⁸ Guler, I.; Guillen, M.F.; MacPherson, J.M.; 2001 ver.; "Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of the ISO 9000 Quality Certificates", **Administrative Science Quarterly**, (Yayımlanma; Jun 2002. Vol. 47, Iss. 2)

⁸⁹ Ataman, Göksel; 2003.



Şekil 1. Benimseme ile Benzeşme arasındaki ilişki

Bu çalışmanın araştırma konusu olarak seçilen ISO 9000 KYS'nin ülkemizde geçirdiği yayılım süreci, aşağıda irdelenecek kavramsal çerçevede görüleceği gibi; uluslararası düzeyde geliştirilmiş ve yayılmak istenmiş, içerisinde bir çok faktörün rol oynadığı, kompleks bir süreçtir. Bu süreçte işletmelerin örgütsel çevrede meşru olma, "ussal ilerleme"⁹⁰ kaydetme, müşteriler gözündeki imajlarını güçlendirme gibi temel kaygı ve amaçlara sahip olduğu bir önsav olarak ifade edilebilir.

ISO'nun 2000 ve 2005 yıllarında yayımlamış olduğu "ISO Survey" raporları incelendiğinde görüleceği üzere, 90'lı yılların başından 2005 yılına kadar ülkemizde ISO 900x KYS'ni benimseyen işletmelerin sayısı sürekli olarak artış göstermiştir. Tablo 3'de görülen değerler, bu yıllarda ülkemizde sürdürülen belge sayısı olup, kümülatif değerleri içermektedir. 2000 ile 2001 yılları arasında görülen kopukluğun nedeni, 2000 revizyonuna geçiş olarak yorumlanmaktadır. Bu geçiş sürecinde, yeni belge alımları hızını kaybetmiş, 1994 revizyonuna sahip işletmeler 2000 revizyonuna uyum sürecine önem vermişlerdir. 2004 yılından 2005 yılına geçişe baktığımızda, bir yıl gibi kısa bir sürede, ülke genelinde sahip olunan belge sayısının ikiye katlanması altı çizilmesi gereken bir husustur.

⁹⁰ Özen, Şükrü; 2000, s.303.

Tablo 3. Türkiye'de 1993-2005 Yılları Arasında Sürdürülen ISO 900x Belge Sayısı (Kümülatif değerler)

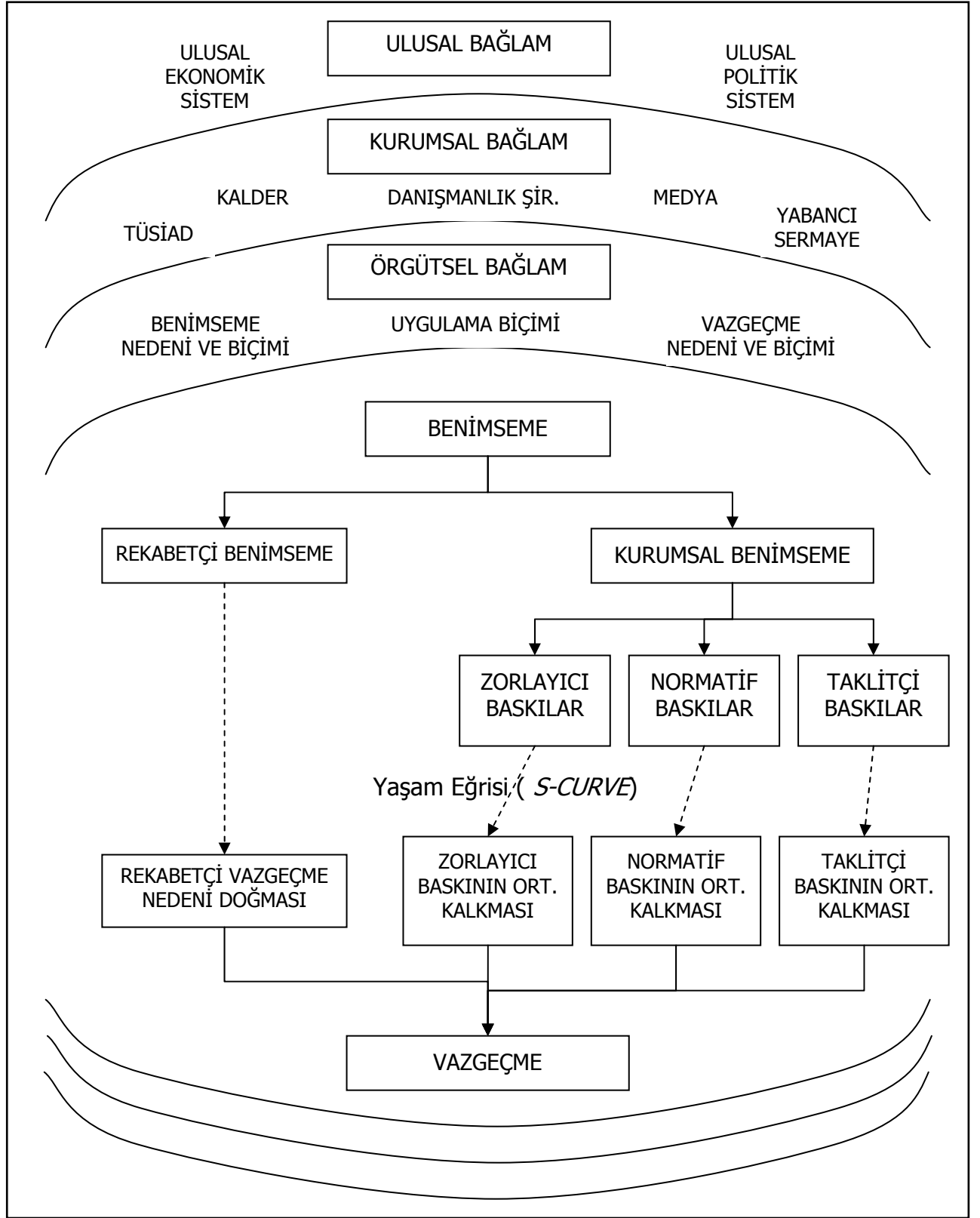
Revizyon	Yıl	Sürdürülen ISO 900x Belge Sayısı (Kümülatif)
ISO 9000:1994 revizyonu ⁹¹	1993	65
	1994	106
	1995	434
	1996	606
	1997	1284
	1998	1607
	1999	1672
	2000	2287
ISO 9000:2000 revizyonu ⁹²	2001	72
	2002	911
	2003	3248
	2004	5009
	2005	10929

B. YAYILIM SÜRECİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yukarıda açıklanan yayılım kavramı ve yönetim kavram ve yaklaşımlarının yayılımı sürecini, sistem yaklaşımı içerisinde ele alırsak. Yayılım sürecinin genelden özele, bir takım çevresel sistemlerin ve onların alt-sistemlerinin birbirleriyle etkileşimi içerisinde ilerlediğini ifade edebiliriz. En genel bağlam dünya ölçeği olarak düşünülüp ele alınabilir. Bu araştırmanın konusu olan ISO 9000 KYS'de bir örnek olarak uluslararası alanda geliştirilmiş bir uygulama olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Yayılım yazınında, söz konusu kavram veya yaklaşımları ortaya çıkaran -yaratan- ülkelere "merkez ülkeler", söz konusu kavram veya yaklaşımların yayıldığı ülkelere de "çevre ülkeler" adı verilmektedir. Bu çalışmada yayılım sürecinin tipik bir çevre ülke sınırları içerisinde kalan kısmı ele alınacaktır. Bu minvalde ele alınacak çevresel sistemler ve alt-sistemler aşağıdaki Şekil 2'de görülebilir.

⁹¹ _____, <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey10thcycle.pdf>, Son erişim; 15 Eylül 2006.

⁹² _____, <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf>, Son erişim; 15 Eylül 2006.



Şekil 2. Yayılım Sürecinin Kavramsal Çerçevesi

1. Ulusal Bağlam

a. Ulusal Ekonomik ve Ulusal Politik Sistem

Çalışmanın başında kısaca özetlenmeye çalışılan yeni yönetim teknik ve kavramlarından birinin veya birkaçının bir arada üniter bir devlet sınırları içerisinde yayılımı söz konusu olduğunda en geniş çerçevede ele alınabilecek husus şüphesiz, söz konusu ülkenin ulusal ekonomik ve politik sistemlerinde yaşanan gelişmeler olacaktır. Ülkenin ekonomik yapısı ve dünya ekonomisi ile içinde bulunduğu ilişkiler, söz konusu yönetim teknik veya kavramının o ülkede benimsenmesinin nedenlerini, biçimini ve zamanlamasını doğrudan etkileyecektir.

Bu hususta çalışmanın araştırma kısmında ele alınacak olan konuya ilişkin olarak verilebilecek bir örnek Toplam Kalite Yönetimi modelinin ve bu modelin bir aracı olan ISO 9000 KYS'nin ülkemizdeki yayılım sürecine ulusal ekonomik sistemin etkisini verebiliriz.

Türkiye’de, TKY’nin yayılmasını tetikleyici yapısal değişimin ne olduğu düşünüldüğünde ilk akla gelen, 1980’lerin başındaki ithal ikamesi politikasından dışa açık büyüme politikasına geçiştir. Bu politikanın doğurduğu, iç talebin daralması, rekabetin artması, ihracatın teşvik edilmesi gibi koşulların Türk sanayi kuruluşlarını, kaliteyi ve verimliliği artırarak rekabet avantajı elde etme arayışlarına sürüklediği düşünülebilir. Bu arayış sonucunda da o dönemde uluslararası alanda popüler olan TKY’ni bir çözüm olarak benimsedikleri akla yakın gelmektedir. Ancak, yukarda belirtildiği gibi, TKY’nin Türkiye’de gerçek anlamda yaygınlaşması 1980’li yılların başlarında değil, 1990’lı yılların başlarında gerçekleşmiştir. Bu hususa ilişkin olarak; 1980’ler boyunca uygulanan yapısal uyum modelinin “gelirler” politikasının özellikle tarım ve ücretli kesim aleyhine çarpık bir gelişme yarattığı ve Türk sanayicilerinin bu yıllarda kalite ve verimliliği artırıcı fazla bir teknolojik yenilik yapmaksızın sadece düşük işgücü maliyeti avantajına dayalı olarak ihracata yöneldiği belirtilmektedir. Bu eğilimin 1989 yılına dek sürdüğü, bu yılda kamu kesiminde ücretlere yapılan %140'lara varan zammın, %90'lar düzeyinde özel kesime yansıdığını ve artık düşük işgücü maliyetine dayalı ihracatın zorlaştığı da ifade edilmektedir. Dolayısıyla, böylesi bir zorlama, kalite

ve verimlilik artışı iddiası taşıyan TKY'nin neden 1980'lerin değil de 1990'ların başında yayılma ivmesi kazandığını kısmen de olsa açıklamaktadır.⁹³

2. Kurumsal Bağlam

Yukarıda açıklanmaya çalışılan ulusal bağlam, yayılım hususunda tetikleyici bir rol oynasa da, sürecin ilerlemesi ilgili kurumsal bağlamın oluşması ile mümkün olacaktır.⁹⁴ Aşağıda, söz konusu kurumsal bağlamı oluşturan öğeler irdelenmiştir.

a. Sektörel Birlikler ve Örgütler

İşletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerin içerdiği birlikler ve örgütler, daha önce açıklanmaya çalışılan izomorfizm sürecinde büyük önem taşırlar. Üye olunan birliğin veya örgütün tavsiyeleri, önerileri yeni bir uygulamayı benimsemede etkili olabilir. Özellikle, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Meslek Odaları bu süreçte ele alınabilecek örneklerdir. Bunların yanı sıra, ISO 9000 KYS'nin ülkemizdeki yayılım sürecini etkilemiş olan bazı sektör üstü örgütler de Kurumsal Bağlam altında ele alınmalıdır. Bunların başlıcaları TÜSİAD, KALDER ve TSE'dir.

TÜSİAD;

TKY'nin Türkiye'de gerçek yayılma süreci, TÜSİAD'ın (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) bu konuda etkin rol aldığı 1990'lı yılların başında başlamıştır. TÜSİAD'ın TKY'nin yayılmasında oynadığı rolün nedenleri şöyle ifade edilmektedir; "Türk sanayinin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü arttırmak, işçi-işveren arasında ve genelde toplumsal barışı sağlamak, 1980'lerde yaşanan yolsuzluklar sonucu zedelenen "işadamlı" imajının yeniden inşa edilmesi ve toplumsal değişime önderlik etme arzusu." Görüldüğü gibi, TÜSİAD'ın bu konudaki etkinliğinin gerisinde sınıfsal meşruiyeti pekiştirme ve toplumu dönüştürme misyonu bulunmaktadır. TÜSİAD, tarihsel, toplumsal ve siyasal süreç içinde üstlendiği rolü "kalite söylemiyle" sürdürüyor görünmektedir.⁹⁵

⁹³ _____; **Kalitenin Seyir Defteri**; Kalder Yayınları, 2002, s.7. ve ayrıca; Özen, Şükrü; "Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Mayıs 2000, s.304.

⁹⁴ Özen, Şükrü; s.303-304.

⁹⁵ Özen, Şükrü; s.305.

KALDER;

TKY'nin Türkiye'de yayılma sürecinde önemli rol oynayan bir diğer sektörel örgüt KalDer (Kalite Derneği) olmuştur. Kalite Derneği çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması veya yaygınlaştırılması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur. Dernek alışılmış kalite-kontrol uygulamalarının ötesinde, çağdaş kalite felsefesini benimsemiştir. Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan ve uygulamak üzere hazırlıklarını sürdüren kuruluşları bünyesinde toplamaktadır. Derneğin bugün için; 1100'ü kurum ve kuruluşlar olmak üzere, toplam da 2300'den fazla üyesi bulunmaktadır.

2004 yılı eğitim faaliyetleri dikkate alındığında, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Eskişehir'de düzenlenen 355 adet seminere 6032 kişinin katıldığı, böylece KalDer'in 1992'den bu yana gerçekleştirdiği 2708 adet seminere katılan sayısının 46738 kişiye ulaştığı görülmektedir.⁹⁶

Toplam kaliteyi başarı ile uygulayan kuruluşların örnek modeller olarak ortaya çıkartılması ve Toplam Kalite Yönetimi'nin daha yaygın bir biçimde Türkiye'de uygulanmasının teşvik edilmesi amacı ile KalDer ve TÜSİAD tarafından, her yıl TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü verilmektedir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (E.F.Q.M.) modeli baz olarak ilk defa 1993 yılında oluşturulan bu ödülü, bugüne kadar birçok özel ve kamu kurum ve kuruluşları almaya hak kazanmıştır. Her yıl Kasım ayında KalDer ve TÜSİAD tarafından yerli ve yabancı uzmanların katılımı ile bir Ulusal Kalite Kongresi düzenlenmektedir. Ayrıca dernek tarafından, Kalite ile ilgili dünyada ve ülkemizde yaşanan güncel gelişmelerin kamuoyuna hızlı bir şekilde duyurulabilmesi ve başarılı örneklerin paylaşılması amacıyla "Önce Kalite" adlı bir dergi yayımlanmaktadır.⁹⁷

TSE;

Türk Standartları Enstitüsü; her türlü madde ve mamuller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak bu standartlara göre belgelendirme ve laboratuvar hizmetleri sunmak amacıyla 18.11.1960 tarih ve 132 sayılı kanunla kurulmuştur. Bugün için; 17,963 geçerli standarda, 718 teknik personele, 533 idari personele, 11 bölge müdürlüğüne ve 72 mahalli temsilciliğine sahip olan TSE; bugüne kadar 2084 firmaya TS EN ISO 9000 ve 14000 belgesi vermiş, 26523 ürün belgelendirmesi yapmış ve Ekim

⁹⁶ _____, **Türkiye Kalite Derneği 2004 Yılı Faaliyet Raporu**; Kalder Yayınları; 2004; s.21.

⁹⁷ _____, <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=107>, Son Erişim; Mayıs 2006.

2005 itibarı ile ülkemizde toplam 13000 kişiye ISO 9000 eğitimi vermiş bulunmaktadır. TSE'nin başlıca görevleri arasında; Standardizasyon, Belgelendirme, Laboratuvar Hizmetleri, Metroloji ve Kalibrasyon Hizmetleri, Uluslararası Diğer Uygunluk Değerlendirme Kuruluşları ile İşbirliği, İthal malları belgelendirme ve CE Teknik Dosyaları inceleme yer almaktadır.⁹⁸

b. Danışmanlık Firmaları / Danışmanlar

Danışmanlık firmaları ve bu firmalardan bağımsız olarak danışmanlık hizmeti veren bireyler, yeni yönetim kavram ve yaklaşımların bir ülkede, bir bölgede ya da bir sektörde, tanınması, yaygın hale gelmesi ve benimsenmesi adına önemli bir rol üstlenirler. Genel örgütlenme yapıları düşünüldüğünde, işletme sahiplerine veya stratejik karar alma pozisyonlarındaki işletme yöneticilerine, hat yetki yerine kurmay yetki ile bağlı durumda görev yapan danışmanlar sahip oldukları misyon gereği, ilgili yazını sürekli takip ederler. Sadece içinde yaşadıkları ülkedeki değil, tüm dünyadaki gelişme ve yenilikleri izlerler, bunlardan görev yaptıkları işletmeler için faydalı olduklarını düşündüklerini, tanıma, anlama ve anlatma görevini üstlenirler. Dahası özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için, ISO KYS'nin benimsenmesi gibi bir projede ihtiyaç duyulan uzman kadrolara eleman temini yüksek maliyetli olacağı için, belgelendirme sürecinde dış kaynak kullanımı olarak değerlendirilebilecek şekilde danışmanlarla/danışmanlık firmaları ile çalışmak daha ekonomik ve mantıklı bir çözüm gibi görünmektedir.

Ancak danışmanlık firmalarının/danışmanların "geçim kaynaklarının" önemli bir kısmının "bu ve benzeri yeni kavram, yaklaşım ve uygulamaları, konu ile ilgili bilgi seviyesi ve tecrübesi sınırlı işletme sahip ve yöneticilerine tanıtmak, aktarmak" olduğu düşünüldüğünde, daha fazla kişisel kazanç uğruna, bir takım yanlış uygulamaların gündeme gelmesi kaçınılmazdır. O işletmeye uygunluğu analiz edilmeden, işletmenin ihtiyaçları bilinmeden bir tekniğin uygulanmaya çalışılması veya ne olduğu bile anlaşılmadan bir belgenin alınmaya çalışılması hem o teknik veya uygulamadan beklenen faydanın elde edilememesi hem de bu durumun ek bir maliyet olarak işletme üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmasına sebep olmaktadır.

⁹⁸ _____, <http://www.tse.gov.tr>, Son Erişim; Mayıs 2006.

c. Medya

Popüler medya'nın, yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarının meşrulaşmasındaki rolü genellikle gözden kaçırılmaktadır.⁹⁹

Ülkemizde popüler medya, TKY uygulayan şirketlerden haberler vererek, kalite kongrelerini ve ödülleri duyurarak, "kalite hareketi" içinde yer alan yönetici ve iş adamları ile yapılan röportajları yayımlayarak ve bu konuda yazılar yazan köşe yazarları aracılığıyla, TKY'nin yayılmasına katkıda bulunmuştur.¹⁰⁰

KalDer'in 2004 yılı faaliyet raporunda¹⁰¹ bu hususla ilgili olarak şu bilgilere ulaşmak mümkündür; sadece 2004 yılı içerisinde, KalDer ile ilgili olarak yazılı, görsel ve sesli basında yer alan haberlerin sayıları aşağıda özetlenmiştir;

Yazılı basında: *Dünya, Finansal Forum, Subcon, Cumhuriyet, Radikal, Hürriyet İnsan Kaynakları, Akşam, Hürriyet, Hürses, Milliyet, Sabah, Star Gazeteleri ile, Active Line, Kobi Efor, BT Haber, Kongre Dergisi, Aktüel Para, Capital, Ekonomist, Infomag, ComputerWorld Dergisi, Radikal Özel Eki, Dünya Özel Eki olmak üzere bu yayınlarda bir yıl boyunca toplam 520 adet haber yer almıştır.*

Görsel basında: *CNN TÜRK, NTV, CNBCE-e, TV 8, TRT, SKY TÜRK, Habertürk, Exepochannel, TRT 2, Kanal 7 kanallarında, şube haberleri de dahil olmak üzere yaklaşık 1130 dakikalık KalDer haberi ve röportajı yayınlanmıştır.*

Sesli basında: *Ulusal Kalite Kongresi kapsamında 1 radyo kanalında konuk olarak katılım söz konusu olmuştur. (TRT Ankara Radyosu)*

Medya'nın kurumsal bağlam içerisindeki rolüne dikkat çekmek adına İnternet'te, ulusal çapta yayımlanan yüksek tirajlı gazetelerin veri tabanlarında yapılabilecek basit bir tarama önemli değerlere ulaşılmamızı sağlamaktadır. Aşağıda **Tablo 3'**de bu tarama sonucu elde edilen veriler bulunmaktadır.

⁹⁹ Spell, Chester S.; "Management Fashions: Where Do They Come From, and Are They Old Wine in New Bottles?"; **Journal of Management Inquiry**; Dec 2001; Vol.10, No.4, s.360.

¹⁰⁰ Özen, Şükrü; s.306.

¹⁰¹ _____, **Türkiye Kalite Derneği 2004 Yılı Faaliyet Raporu**, Kalder Yayınları, 2004, s.27.

Tablo 3. Medya'nın kurumsal Bağlam İçerisindeki Rolü (Bütün adreslere son erişim; 10 Haziran 2006)

<i>Gazete'nin adı ve Internet adresi</i>	<i>Aranan anahtar kelime</i>			
	Kalite	Toplam Kalite	Toplam Kalite Yönetimi	Kalite Belgesi
Milliyet; www.milliyet.com.tr 2001-2006 yılları arası arşiv	1140 haber	47 haber	25 haber	55 haber
Hürriyet; www.hurriyet.com.tr 2001-2006 yılları arası arşiv	633 haber	118 haber	40 haber	32 haber
Radikal; www.radikal.com.tr 2001-2006 yılları arası arşiv	4345 haber	750 haber	161 haber	130 haber
Referans; www.referansgazetesi.com 2005-2006 yılları arası arşiv	3313 haber	1018 haber	152 haber	276 haber

d. Yabancı Sermayeli Kuruluşlar

Türkiye'de 1980'lerin ortalarından başlamak üzere, TKY'ni –beraberinde ISO 9000 KYS'ni- ilk uygulayanlar ya uluslararası kuruluşların Türkiye'deki şirketleri ya da bunların yerel sermaye ile ortaklaşa kurduğu şirketlerdir. Türkiye'de TKY uygulamalarını başlatan işletmeler olarak anılan; Oyak-Renault, Brisa, Simko, Türk Siemens, Arçelik, Türkiye Şişe Cam, Netaş şirketleri Arçelik hariç yabancı sermaye katkılı şirketlerdir. Dahası söz konusu şirketlerin, TKY'ni benimseme öykülerine bakıldığında, hepsinin, Fransız, Japon, Alman, Kanadalı ortaklarının inisiyatifi ile harekete geçtikleri ve ilgili eğitimi onlardan aldıkları görülmektedir.¹⁰²

Bu örnekten de rahatlıkla görülebileceği gibi, yabancı sermayeli kuruluşlar, özellikle de sermaye kökeni gelişmiş ülkeler olanlar, yatırım yaptıkları ülkelere beraberlerinde kendi ülkelerinde gelişmiş olan yönetim uygulamalarını da getirmektedirler. Bu durum esasen, küresel ölçekte standart yönetim, üretim ve pazarlama süreçlerine ve çıktılarına duyulan ihtiyacın bir sonucudur. Ürününü kendi ülkesinde ürettiği gibi üretilip, sermayesini kendi ülkesinde yönettiği gibi yönetmek

¹⁰² Özen, Şükrü; s.305.

isteyen bir işletme, bütün iş süreçlerini ve standartlarını beraberinde getirmek isteyecektir.

Bu nedenle, yabancı sermayeli kuruluşlar yatırım yaptıkları bir ülke veya bölge için henüz yeni sayılabilecek, yaygınlaşmamış bir yönetim uygulamasını/teknikini önce kendileri benimseyerek, daha sonra elde ettikleri sonuçları -başarı hikayelerini- diğer örgütlerle ve içinde bulundukları çevre ile paylaşarak, söz konusu yönetim uygulamasının/teknikinin yaygınlaşmasına neden olmaktadırlar. Farklılıkların üstünlük sağladığına inanılan rekabet anlayışı ile ikilem yaratıyor gibi görünen bu durum aslında; yayılımın odağındaki yabancı sermayeli kuruluşun elindeki bir cevherin başkalarının da fark edilip kopyalanmasından daha çok kendi örgütsel başarılarını artırmak için "*aynı dili konuşan*" örgütsel bir topluluk yaratma olarak ele alınabilir. Gelişmekte olan bir ülkeye doğrudan yatırım yapan yabancı sermayeli büyük bir otomotiv işletmesinin, ihtiyaç duyacağı yan sanayi işletmelerini, o ülkenin arzı ile karşılamak istemesi doğaldır. Bu durumda oluşacak bir şebeke örgütlenmesinin etkin ve *merkez işletme* açısından yararlı olabilmesi; yan sanayi işletmelerinin –genellikle KOBİ’ler- kendileri ile aynı iş süreçlerine, standartlarına bağlı üretim yapabilmelerine bağlı olacaktır. Güncel olarak ülkemiz otomotiv sektöründe yaygınlaşmakta olan "TS 16949:2002" standardı yukarıdaki ifadeye uygun bir örnek teşkil etmektedir.

3. Örgütsel Bağlam

Örgütsel Bağlamda yer alan benimseme ve vazgeçme süreçleri aşağıda "Yönetim Kavram ve Yaklaşımlarının Örgütler Tarafından Benimsenmesi" ve "Yönetim Kavram ve Yaklaşımlarının Örgütler Tarafından Vazgeçilmesi" başlıkları altında ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

C. YÖNETİM KAVRAM VE YAKLAŞIMLARININ ÖRGÜTLER TARAFINDAN BENİMSENMESİ

1. Tanımı ve Kapsamı

Küresel rekabet, bilgi teknolojileri ve değişen işgücü profili işletmeleri çeşitli fırsatlar sunarken bazı tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Belki de tehlikeler içinde en kolay gözden kaçırılanı, "belirli bir fırsatı iyi değerlendirememedir". Gerek fırsatlar gerekse tehlikeleri en iyi biçimde yönetmek zorunda olan yöneticilerin büyük bir baskı altında oldukları gerçektir. Son dönemde sürekli olarak yeni kavram ve teknikler ortaya çıkmakta ve yöneticilerin kullanımına sunulmaktadır. Bu durum bir yandan yöneticilerin işini kolaylaştırırken diğer taraftan zorlaştırmakta, çoğu kez kavramların sorgulanmadan ve uyumlaştırmadan uygulanmasına ve erken vazgeçilmesine neden olmaktadır.¹⁰³

2. Benimseme Nedenleri

Popüler kavram ve teknikleri benimseme nedenleri ana hatlarıyla şöyle açıklanabilir;¹⁰⁴

- yeni ve farklı olmak, bu yolla rekabet avantajı elde etmek,
- çalışanları ve örgütü farklılaştırmak,
- yeniden yapılanmaya bir yön verebilmek,
- işletmenin tüm faaliyetlerini yeniden düşünmek,
- tedarikçisi olunan işletmelerin isteklerine uygunluk sağlamak,
- kurumsal çevrenin beklentilerine cevap verebilmek,
- ulusal ve uluslararası alanda meşruiyet kazanmak,
- belirsizlikle başa çıkabilmek,
- çoğunluğu izlemek,
- ilerici ve modern bir işletme ve yönetici olarak algılanmak,
- daha önce popüler bir kavram ve tekniği uygulamada başarısızlıkla karşılaşmış olmak,

¹⁰³ Ataman, Göksel; 2002; "Yönetim ve Organizasyonla İlgili Tüm Modaları Benimsemeli mi?", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 3, 2002, 115/125.

¹⁰⁴ Ataman, Göksel; 2002; "Yönetim ve Organizasyonla İlgili Tüm Modaları Benimsemeli mi?" a.g.e

- yenilikçilik, belirsizlik ve riski yönetebilmeyi ön plana çıkaran bir örgüt kültürüne sahip olmak.

Yukarıda belirtilen nedenler incelendiğinde bunların bazılarının işletmenin içinde bulunduğu çevrenin bazılarının ise doğrudan işletmenin kendisiyle ilgili olduğu görülür. Yeni kavram ve teknikleri benimseme konusunda rekabet koşulları kadar kurumsal çevrenin de baskısı gerçekleşmekte, uygun bir yapı ise benimsemeyi tetiklemektedir.

İşletmelerin, mevcut yönetim teknik ve uygulamalarından hangisini veyahut hangilerini benimseyeceklerine ilişkin karar almalarında birçok farklı nedenin etken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu olası nedenlerden bir tanesi de, kurumsal kuramdan çok stratejik yönetim yaklaşımının etkisinde kalmış bir görüştür. Bu görüşe göre; işletme, sahip olduğu rekabet stratejisine hizmet edecek bir yönetim tekniğini benimsemeye daha çok eğilim gösterir.¹⁰⁵

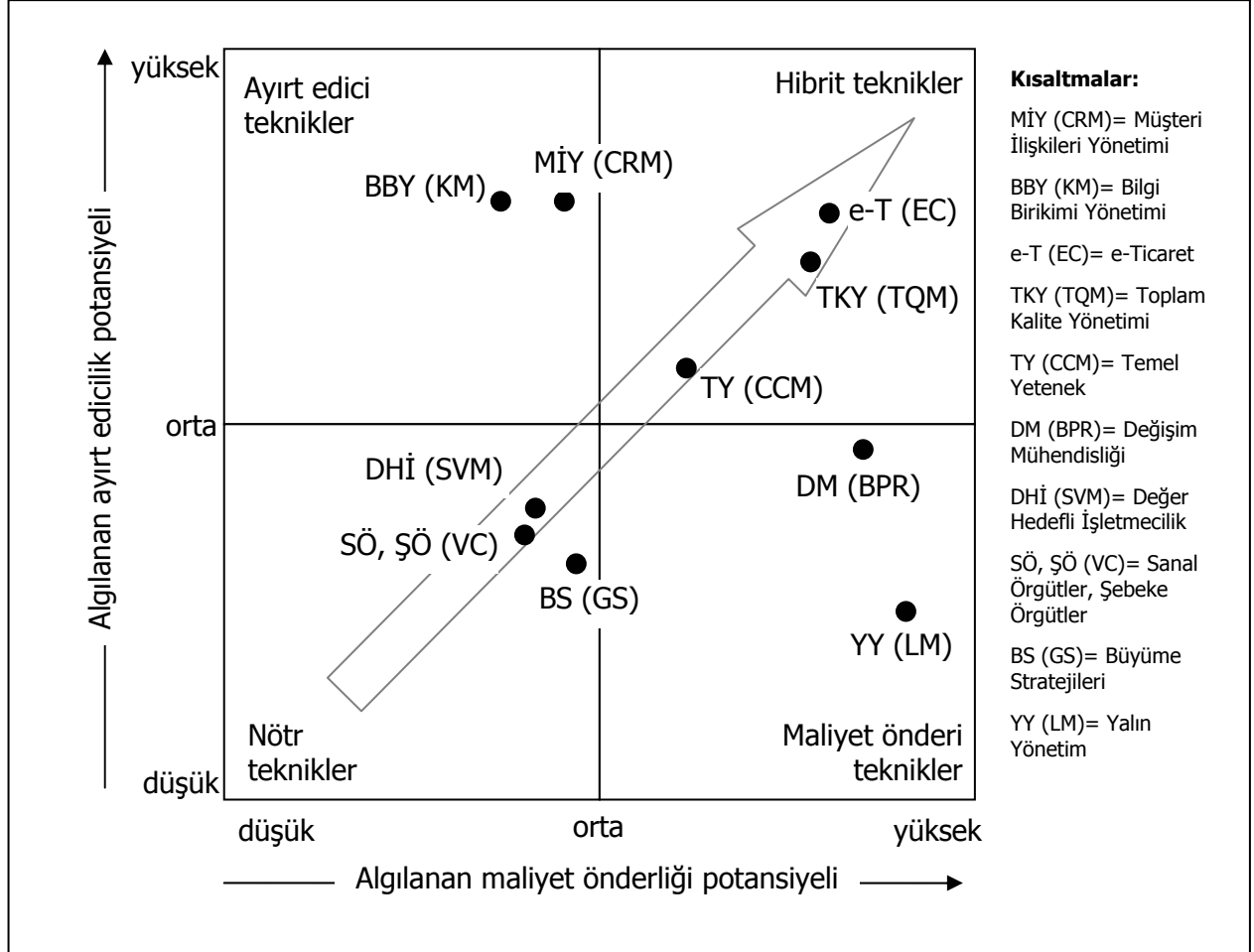
Bu görüşe bağlı olarak yapılmış bir araştırmada, bazı yeni yönetim kavram, yaklaşım ve uygulamaları ele alınarak, bunların işletmeler için taşıdığı iki temel stratejik potansiyele göre bir değerlendirmesi yapılmıştır. Söz konusu stratejik potansiyeller; ayırt edici olma ve maliyet önderliği (düşük maliyetli olma) potansiyelleridir.

Buna göre; Sanal Örgütler, Değer Hedefli İşletmecilik ve Büyüme Stratejileri düşük stratejik potansiyele sahip olarak görülmektedir. Bu nedenle nötr teknikler olarak tanımlanmıştır. Bilgi Birikimi Yönetimi, Öğrenen Örgütler ve Müşteri İlişkileri Yönetimi, yüksek derecede ayırt edici potansiyele sahip olmakla beraber, düşük maliyet önderliği potansiyeline sahip görülmektedir. Bu nedenle söz konusu stratejilerden sadece birini desteklediklerinden ötürü, ayırt edici teknikler olarak tanımlanmıştır.

Değişim Mühendisliği ve Yalın Yönetim teknikleri, diğer tekniklere nazaran daha yüksek maliyet önderliği potansiyeli ve daha düşük ayırt edicilik potansiyeli ile maliyet önderi teknikler olarak nitelendirilmektedirler.

¹⁰⁵ Fink, Dietmar; "A Life Cycle Approach to Management Fashion: An Investigation of Management Concepts in the Context of Competitive Strategy", **Schmalenbach Business Review**; Jan 2003; vol.55; s.50.

Son olarak, hem ayırt edicilik potansiyeli hem de maliyet önderliği potansiyeli diğerlerine göre yüksek olan teknikler olan; Temel Yetenek, e-Ticaret/e-İşletmecilik ve Toplam Kalite Yönetimi iki stratejiye de hizmet etmelerinden ötürü hibrit teknikler olarak değerlendirilmektedir.¹⁰⁶ (Bkz. Şekil 3)



Şekil 3. Bazı Yönetim Kavram ve Tekniklerinin Stratejik Potansiyelleri¹⁰⁷

¹⁰⁶ Fink, Dietmar; 2003; s.50-52.

¹⁰⁷ Fink, Dietmar; 2003; s.52.

3. Benimseme Süreçleri

a. Heves Alt-süreci

(1) Hevesin Tanımı

Yönetim teorisinin dört kusuru nedeniyle eleştirildiği ifade edilmektedir;¹⁰⁸

1. Yapısal olarak öz-eleştirden yoksundur,
2. Terminolojisi ve endüstriye-özel jargonu karmaşa yaratır,
3. Genel kabullere nadiren karşı çıkar,
4. Tamamıyla heveslerle dolu oluşu ve çelişkiler içermesi diğer bilimsel disiplinlerce kabul edilemez bir durumdur.

Son madde de görülen "heves" kavramı (*İng. fad*), yönetim biliminde – bilimsellikte çelişki yaratıyor gibi algılansa da- çok önemli bir yer tutmaktadır. Her şeyden önce benimseme sürecinin ilk adımı olarak kabul edilebilir.

Yazında "Heves" kavramına ilişkin birçok tanım mevcuttur. Bunlardan bir tanesi heves kavramını; yenilikçi, rasyonel, fonksiyonel ve örgütsel performansta artış hedefleyen yönetsel müdahaleler olarak tanımlar.¹⁰⁹

Bir diğer tanıma göre heves; genel olarak yeni bir fikirdir; belirsiz ve önceden tanımlanmamış bir alanda gelişir; kullanıcılarının ilk başta şevk duysalar dahi bekledikleri başarıya ulaşamaması durumunda ilgilerini kolaylıkla kaybedecekleri bir olgudur.¹¹⁰

Birnbaum ise heves kavramının sözlük anlamından yola çıkar ve; "*mübalağalı (abartılmış) bir gayret ve çaba ile, bir uygulama veya merakın belirli bir süre takip edilmesi*" tanımını taşıyan bu ifadeyi, önemli derecede popülerlik kazanmış yönetim yeniliklerinin tanımlanmasında kullandığını ifade eder. Ayrıca bu ifadenin söz konusu yenilikleri küçümsemek için kullanılmadığının altını çizer.¹¹¹

¹⁰⁸ Carson, P.P.; Lanier, P.A.; Carson, K.D.; Birkenmeier, B.J.; "A historical perspective on fad adoption and abandonment", **Journal of Management History**, 1999, Vol.5, Iss.6, s.320.

¹⁰⁹ Carson; Lanier; Carson; Birkenmeier; 1999, s.320.

¹¹⁰ Dale, B.G.; Elkjaer, M.B.F.; Wiele, A.; Williams, A.R.T.; "Fad, fashion and fit: An examination of quality circles, business process re-engineering and statistical process control", **International Journal of Production Economics**, No.73, 2001, s.137.

¹¹¹ Birnbaum, Robert; "The Life Cycle of Academic Management Fads", **The Journal of Higher Education**, Jan/Feb 2000; 71, 1; s.2.

(2) Heveslerin Oluşumu

Örgütleri, içinde bulundukları çevrede popülerleşmeye başlayan yönetim yeniliklerini benimsemeye yönlendirecek bir takım unsurlar olduğu belirtilmektedir. Bu unsurlar; "hevesleri benimseme eğiliminin habercileri" olarak anılırlar;¹¹²

Çevresel baskılar; Diğer tüm değişim çabaları veya paradigma dönüşümleri gibi, heveslerin benimsenmesi de çevrenin izlenmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır. Artan rekabet ortamı, pazarlara giriş veya çıkış engellerinin ortadan kalkması, ekonominin kötüye gidişi ve benzeri durumlar, örgütleri hevesleri benimsemeye yatkın hale getirirler. Bunlarla beraber çevre kaynaklı başka etkiler de dikkate alınmalıdır. Sendikal hareketlenmelerde artış ve yasal gereklilikler bu etkilere örnek verilebilir. Çevresel baskılar ile ilgili olarak; "İşletmeler, yüksek rekabetçi, sendikalaşmış ve denetim altına alınmış endüstrilerde faaliyet gösteriyorsa heves benimsemeye yatkınlıkları artar" denilebilir.

Uyum baskıları; "Sürü davranışı" ile eş anlamlı kullanılan bu baskı türünde üç temel etkenin varlığından söz edilebilir. Bunlardan birincisi, Bilgi etkenidir; bir uygulamanın potansiyel sonuçları eksik veya tamamlanmamış ise uyum eğilimi artar. Daha açıklayıcı bir ifade ile, potansiyel sonuçlarla ilgili bilginin eksik veya tam olmadığı durumlarda, örgütler diğer örgütlerle kendilerini kıyaslayıp, birbirlerinin davranışlarını kopyalama eğilim gösterirler. Domino etkisi gibi büyüyen bu etki sonuçta örgütlerin birbirlerine benzemelerine yol açacaktır. Normatif etken; ikinci uyum baskısıdır. Bu etken, örgütler "dışlanmaktan" kaçındıkları durumda ön plana çıkar. Gerçekten de birçok üretim işletmesi, yönetsel yenilikleri tanımak ve uygulamak söz konusu olduğunda, geride kalan olmak istemezler ve "*bandwagon* (Türkçe'si; başkalarının yaptığını yapmak) etkisine" uyum sağlamakla övünürler. Son etken olan, Sosyal Baskılar, normatif baskılardan ayrılırlar. En önemli farkları, uyum eğiliminin kaynağının "gruba dahil olma" isteği değil, onun yerine uyum sağlamama durumunda ortaya çıkabilecek yaptırımlardan kaçınmak olmasıdır. Uyum baskıları ile ilgili olarak; "İşletmeler, bilgi, normatif veya sosyal etkenler kaynaklı baskılar ile yüzleştirelorsa hevesleri benimsemeye yatkınlıkları artar" denilebilir.

Örgütsel Karakteristikler; Bazı örgütsel karakteristikler heves benimsemeye yatkınlığı artırır. Söz konusu örgütsel karakteristiklerden ilki; daha önceki bir hevesin

¹¹² Carson; Lanier; Carson; Birkenmeier; 1999, s.321-322.

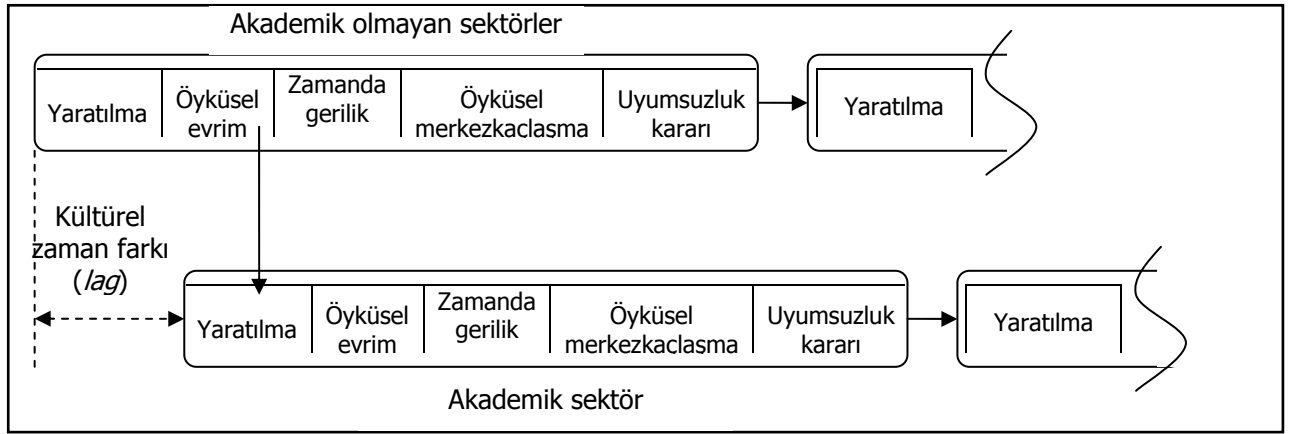
benimsenmesinde yaşanan ve moral bozucu sonuçlar doğuran geçmiş deneyimlerdir. Bu durum ilk bakışta bir çelişki gibi görünse de, bunu durumu destekleyen kanıtlar vardır. En önemli kanıt; bu davranışın, işletmeler için "yeni" fikirleri benimseme, gelişmeye ve değişime açık olduklarını gösterme fırsatı olmasıdır. İkincisi; İtibar ve statü artırmak için farklılaşmaya duyulan ihtiyaçtır. Bir çok örgüt, heves benimsemeye "Pazar lideri" olmak arzusunu duyar. Daha da ilginç olarak; bu tür firmalar söz konusu hevesler geniş çaplı yayılım sağladıkları ve farklılaşma kaynağı olmaktan çıktıkları zaman vazgeçme eğilimine girmektedirler. Çünkü söz konusu heves artık diğer işletmelerin de bildiği/uyguladığı bir olgu haline gelmekte ve ilk başta sadece birkaç işletmenin benimsemiş olmasından dolayı sağladığı statü ve itibarın kaybolması söz konusu hale gelmiştir. Üçüncüsü; Risk-alma ve belirsizliğe açıklık kültürüdür. Bu tür örgüt iklimlerinde, beklenen gelişmeyi veremeyen heves, kişisel bir başarısızlık olarak değil, değerli dersler çıkarılabilecek bir hata olarak görülür. Bu tür örgütler yeni hevesleri de benimsemekten çekinmeyecek hatta istekli olacaklardır. Örgütsel karakteristiklerle ilgili olarak; "İşletmeler, daha önceki yönetsel yenilikleri benimseme deneyimine sahiplerse, farklılaşma ihtiyacı duyuyorlarsa veya risk-alma kültürüne sahiplerse, heves benimsemeye yatkınlıkları artar." denilebilir.

(3) Heveslerin Sektörler Arası Hareketi

Farklı sektörlerde bulunan insanlar, farklı dergileri takip eder, farklı değerleri ve bakış açılarını paylaşır ve farklı örgüt kültürlerinin içinde yaşarlar. Bu durum, kültürde bir zaman farkı yaratır ve bu nedenle bir sektör tarafından iyi bilinen bir olayın bir başka sektörde bilinmemesi gibi bir durum söz konusu olabilir.

Söz konusu kültürel zaman farklılığın (*lag*) önemli bir sonucu olarak; akademik kurumların önde gelenleri, akademik olmayan sektörlerdeki bir yeniliğe aşina olduklarında, o yenilik, akademik olmayan sektörlerdeki öyküsel evrim aşamasında bulunur. Bu durum sürecin tamamı için geçerlidir. Akademik sektör, her zaman bir, iki aşama geriden takip etmektedir.¹¹³ (*Bkz. Şekil 4*)

¹¹³ Birnbaum; 2000; s.8-9.



Şekil 4. Heveslerin Sektörler Arası Hareketi ¹¹⁴

(4) Heveslerin Karakteristikleri

Heveslerin benimsenmesi hususunda, yukarıda irdelediğimiz çevresel ve örgütsel özelliklerin etkisi tartışılmaz derecede önemlidir. Ancak bu unsurlarla beraber söz konusu yönetsel yeniliklerin yani heveslerin de tamamının aynı özelliklere sahip olması beklenemez. Bu nedenle, hevesleri birbirlerinden ayıran, bazı örgütsel karakteristiklerle veya çevresel baskı unsurlarıyla bir arada bulunduğu benimsenmeyi hızlandıran veya yavaşlatan bir takım özellikleri olduğunu düşünmek gereklidir. Yazında bu özelliklere heveslerin karakteristikleri olarak yer verilmiştir. Bununla ilgili olarak, Carson ve diğ. yaptığı çalışmada yönetim heveslerinin dört temel karakteristiği olduğu ifade edilmiştir. Söz konusu karakteristikler;¹¹⁵

Hevesi uygulamanın algılanan kolaylığı; Uygulanması diğerlerine göre kolay heveslerin benimsenmesi, örgütte köklü değişimler gerektiren heveslerin benimsenmesine oranla yüksektir. Buna ilişkin olarak; "Hevesin hayata geçirilmesi ile ilgili algılama bunun kolay olacağı yönündeyse işletmenin bu hevesi benimseme eğilimi artar." denilebilir.

Guruların cazip kılması; Hammer ve Champy'nin Değişim Mühendisliği, Senge'nin Öğrenen Örgütleri gibi hevesleri bireysel danışmanlar *cazip kılar*. Bu bireysel ve kurumsal pazarlama etkeni heveslerin benimsenmesinde ve yayılımında esastır. Buna ilişkin olarak; Belirgin bir pazarlama ve promosyon faaliyeti ile desteklenen heveslerin işletmeler tarafından benimseme eğilimi artar." denilebilir.

¹¹⁴ Birnbaum; 2000; s.9.

¹¹⁵ Carson; Lanier; Carson; Birkenmeier; 1999; s.322-323.

Radikalleşme derecesi; Hevesler radikallik derecelerine göre çeşitlilik gösterir. Bu duruma en güzel örnek belki de, "Değişim Mühendisliği" kavramıdır. DM yazınında "radikallik" çok önemli bir yer tutar. Benimsenmesi gündemde olan heves aşırı derecede radikallik içeriyorsa işletmenin bu hevesi benimseme eğilimi azalır. Belki bu nedenle yazınızda, DM uygulama örneklerini diğer güncel hevesler kadar sık görme şansı bulamamaktayız.

Hevesin amacı; Bazı firmalar hevesleri sadece "yeni" oldukları için benimserken, bazıları ise temelinde bir amaç arar. Hevesin sahip olması gereken amaçlara örnek olarak;

- İşletme meselelerini *yeniden çerçeveleyen* bir varlık taşıması,
- İşletmeyi *yeniden yapılanma* sürecine yöneltmesi,
- İşletmenin *yeniden canlanmasını* sağlaması,
- Çalışanların *yenilenmesine* ilham olması.

verilebilir. Bazı hevesler yukarıdaki dört temel amaçtan sadece bir tanesini karşılayabilirler. Örneğin; İşletmeyi *yeniden yapılanma* sürecine yöneltmek, "Yalın Yönetim"ın amacı olurken, Çalışanların *yenilenmesine* ilham olmak, "Personel Güçlendirme"nin amacı olabilir. Buna ilişkin olarak; "benimsenmesi söz konusu olan heves yukarıda ifade edilen amaçlardan bir ya da bir kaçını sağlıyorsa, işletmenin bu hevesi benimseme eğilimi atar", denilebilir.

(5) Heves Alt-sürecinin Aşamaları

Van der Wiele, altı aşamalı modelinde Heves alt-sürecinin iki aşamadan geçtiğini ifade eder;¹¹⁶

1. Aşama: Bir örgütün içerisinde, yeni yönetim inisiyatiflerine inanan küçük bir kesim vardır. Bu kesim dikkat çeken, incelenen yönetim inisiyatifini diğer örgüt üyelerine anlatmaya ve örgütün gelecekteki başarısı için önemini vurgulamaya çalışır.

2. Aşama: Söz konusu yönetim inisiyatifine olan ilgi örgüt içerisinde daha büyük bir kitleye yayılır.

Yukarıdaki iki aşama; heves aşamasıdır; yeni bir fikir, işletmedeki geniş bir grubun dikkatini çeker. Wiele, söz konusu yönetim inisiyatifinin heves olarak kalmayıp,

¹¹⁶ Dale; Elkjaer; Wiele; Williams; 2001; s.138-139.

modaya dönüşme olasılığı nedeniyle heves sürecini bu iki adım ile sınırlı tutmuştur. Bu aşamada hevesten vazgeçme ile ilgili bir ifade yoktur.

Birnbaum ise heves alt-sürecinin aşamalarını şu şekilde ifade eder; (*The Life Cycle Stages of the Fads Process* / Heves sürecinin yaşam döngüsünün aşamaları);¹¹⁷

1. Aşama: **Yaratılma** (*İng. Creation*);

2. Aşama: **Öyküsel Evrim** (*İng. The Narrative Evolution*);

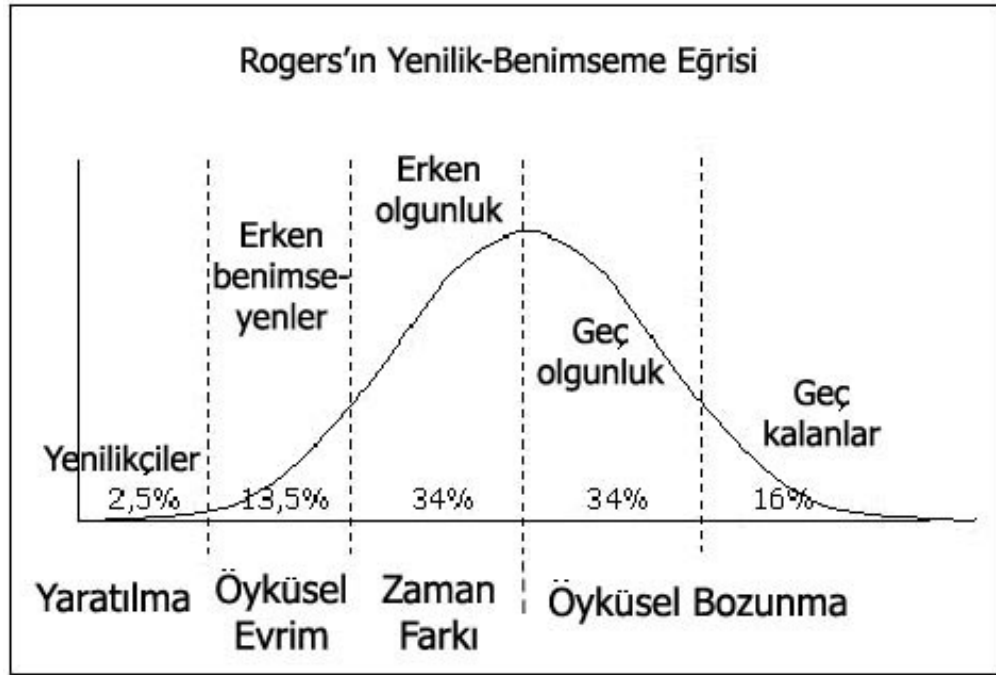
3. Aşama: **Zaman Farkı** (Zamanda geri kalma) (*İng. The Time Lag*); Yeni Yönetim tekniğinin yaratılması ile, ilk uygulayıcılarının reaksiyonları ve heves ile ilgili bağımsız kurumlarca yapılan analizlerin topluma mal olması arasında bir zaman farkı (lag) vardır. Bu aşamada yeniliğin benimsenmesi zirveye ulaşır ve benimsenme hızı düşmeye başlar.

4. Aşama: **Öyküsel Dejenerasyon** (Öyküsel Bozunma) (*İng. The Narrative Devolution*); Yaratılma sürecindeki orijinal öykü, kuşkucu yaklaşımlarla rekabete girer. Yeni teknikle ilgili başarı hikayeleri, bu süreçte yerini başarısızlık hikayelerine bırakarak hevesin azalmasına neden olur.

Bu aşamaları, "Yeniliklerin yayılımı" konusunda çalışmaları ile meşhur olan Everett Rogers'ın "yenilik benimseme eğrisi" üzerinde göstermek mümkündür;¹¹⁸

¹¹⁷ Birnbaum; 2000; s.4-8.

¹¹⁸ Rogers, Everett; "Diffusion of Innovations"; 1995



Şekil 5. Yenilik Benimseme Eğrisi

Birnbaum'un ifade ettiği son aşama olan hevesin etkisinin azalması sonrasında, hevesten vazgeçilmesi gibi bir sonuç ortaya çıkabilir. Bu konu ile ilgili olarak Carson ve diğerlerinin çalışmasında, hevesin benimsenmesinden sonra örgütün önünde üç seçenek olduğu belirtilir;¹¹⁹

1. Hevesi kendi halinde sürdürmek,

2. Hevesi kendi özel ihtiyaç ve koşullarına uyumlu hale getirmek;

(Kanımızca bu seçenek heves ile örgüt arasında uyum sağlama olarak yorumlanabilir. Bu konu ileride, "Uyum (*Ing. fit*) Alt-süreci" olarak detaylı biçimde irdelenecektir),

3. Hevesten vazgeçmek.

İlk bakışta, mantıksal olarak; hevesin benimsenmesi ile başarı elde edilmesi durumunda hiç değiştirilmeden sürdürülmesinin tercih edileceğini; kısmi başarılar elde edilmesi durumunda, gerekli uyumun sağlanması için çaba sarf edileceğini; başarısızlık durumunda ise vazgeçme seçeneğinin seçileceğini düşünebiliriz. Ancak bu seçimin her zaman bu mantıkla işlemeyebileceği ifade edilir.

¹¹⁹ Carson; Lanier; Carson; Birkenmeier; 1999; s.326.

Hevesi, benimsendiği gibi sürdürmek seçeneği başarılı sonuçlar kadar başarısız sonuçlar alındığında da tercih edilebilir. Bunun nedeni, sürdürme kararının her zaman için hevesin uygulanmasından kaynaklanan somut faydaların bir sonucu olmamasıdır. Sürdürme kararı bazen, vaadi yerine getirmek, durumu kurtarmak gibi çok daha az rasyonel nedenlerle verilebilir. Beklenen başarıyı sağlamamış, etkisiz bir hevesi sürdürmek çoğu zaman, söz konusu hevesten vazgeçip, hata yapıldığının kabulünden ve iç-dış tüm paydaşların bu hatanın farkına varmasından daha kolay ve belki de daha az zararlı olacaktır.

Örgüt, benimsediği hevesten -söz konusu uygulama, teknik veya kavramı, uygulamaktan, kullanmaktan- vazgeçebilir. Bu seçeneğin birçok nedeni olabilir. Kurumsal desteğin yetersizliği, söz konusu hevesin mevcut popüleritesini yitirmesi veya tam tersi olarak; geniş kabul görüp, yayılıma uğraması da vazgeçme nedenleri arasında yer alabilir.

Bu seçeneklerden birinin *seçilmesi* ile beraber heves alt-sürecinin bir sonraki adıma geçip geçmeyeceği belirlenecektir.

b. Moda Alt-süreci

(1) Modanın Tanımı

Yönetim yazınında modanın tanımına ilişkin birçok tanımlama mevcuttur. Bunlardan bir tanesi; modayı en genel anlamda; “yeniliğin kendini gerçekleştirme çabası” olarak tanımlar. Yazında heves kavramı ile çok yakın anlamda kullanılan moda olgusu, Cole, Abrahamson gibi Yönetim Modası ile ilgili önemli çalışmalar yapmış biliminsanları tarafından hevesten ayırt edilmemiştir.¹²⁰ Kesin olarak ifade edilebilecek bir şey, heves kavramının da moda kavramının da *geçici* süreçlere işaret etmesidir. Örgüt ya bir sonraki adıma geçecek, ya yeni bir heves veya moda etkisi altına girecek ya da söz konusu heves veya modadan uzaklaşacaktır.

Abrahamson’a göre moda; “*moda yaratıcıları tarafından; belirli yönetim tekniklerinin, yönetim sürecinin ön planına çıktığına ilişkin geçici kolektif inançlar olarak değerlendirilir*”.¹²¹ Abrahamson yönetim yazınına giren moda olgusunun, estetik moda anlayışının özel bir hali olarak algılanmaması gerektiğini, estetik moda anlayışı ile

¹²⁰ Dale; Elkjaer; Wiele; Williams; 2001; s.138.

¹²¹ Abrahamson, Eric; “*Management Fashion*”, **Academy of Management Review**, 1996, Vol. 21, No.1, 254-285, s.254.

yönetimde moda anlayışının iki yönden farklılık taşıdığını belirtir. İlk olarak; estetik modaların sadece güzel ve modern görünmeleri yeterliyken, moda olan yönetim tekniklerinin hem rasyonel (verimli araçlar ve önemli amaçlar taşımaları) hem de ilerici (görece eski yönetim tekniklerinden daha yeni) olmaları gereklidir. İkinci olarak; estetik moda talebi, sosyopsikolojik kuvvetler tarafından tek başına şekillendirilirken, yönetim modalarına talebin oluşmasında söz konusu kuvvetler, teknik ve ekonomik kuvvetlerle mücadele içindedir. Basit bir ifade ile; yöneticiler yönetim modalarını sadece sosyopsikolojik kuvvetler etkisi ile benimsemezler.

(2) Moda ile Heves'in Farkı

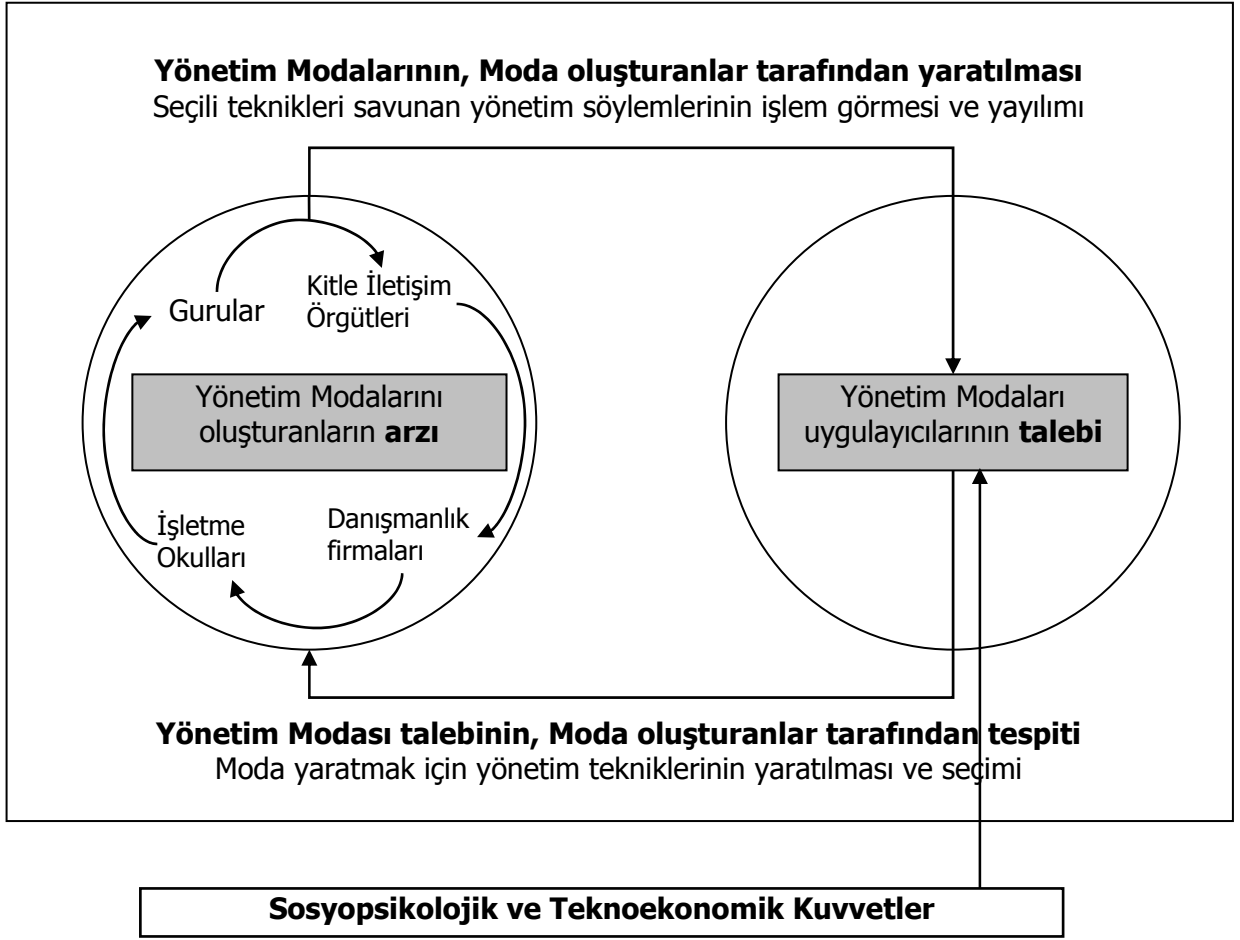
Birbirlerine tanım olarak çok yakın olsalar da, bu iki kavram yönetim teknik ve uygulamalarının benimsenmesi sürecinde farklılıklara sahiptir. Moda, heveste yatan fikri bir adım öteye taşıyan bir olgudur. Çok önemli bir fark olarak; bir modayı benimsemenin maliyeti, bir hevesi benimsemenin maliyetinden kat be kat yüksektir. Örgüt için değişim; zaman, para ve çaba gerektirir. Bu nedenle iyi bir sebep olmadıkça örgütler bir modayı benimseme eğilimi göstermezler. Normal olarak; örgüt modayı benimsemeden önce dener, sonra benimseme kararına geçer. Kendisinin ve diğer örgütlerin deneyimleri bu süreçte önem taşır. Örneğin; yeni bir modanın, neden, ne zaman, nasıl ve hangi spesifik durumda yararlı olabileceğini bilmek zorundadır, zira söz konusu değişim hem maliyetli hem de risklidir.¹²²

Bir diğer farklılık olarak; bir örgüt, heves aşamasından, moda aşamasına geçmek istediğinde, benimsenen yönetim inisiyatifinin olası faydalarını ölçebilecek bir pozisyonda olması ve hem yöneticilerden hem de çalışanlardan yeterli iç motivasyonu alıyor olması gerekmektedir.¹²³

¹²² Dale; Elkjaer; Wiele; Williams; 2001; s.138.

¹²³ Dale; Elkjaer; Wiele; Williams; 2001; s.139.

(3) Yönetim Modalarının Oluşumu



Şekil 6. Yönetim Modaları Oluşum Süreci¹²⁴

(4) Moda Alt-sürecinin Aşamaları

Van der Wiele, altı aşamalı modelinde Moda alt-sürecinin de heves gibi iki aşamadan geçtiğini ifade eder;¹²⁵

3. Aşama: İnisiyatif, küçük ölçekte yürürlüğe konur.

4. Aşama: Dahili (merkez ofis baskısı) ve harici (müşteriler) baskıların varlığı, inisiyatifin tüm örgüt genelinde benimsenmesini sağlar.

Yukarıdaki iki aşama; moda aşamasıdır; fikir uygulanmış ve benimsenmiştir.

¹²⁴ Abrahamson; 1996; s.265.

¹²⁵ Dale; Elkjaer; Wiele; Williams; 2001; s.139.

Moda aşamalarının bir diğer sınıflandırmasını Abrahamson şu şekilde ifade eder;¹²⁶

1. **Yaratılma** (*İng. Creation*) süreci; Bir yönetim tekniğinin “yenilik” olarak nitelendirilebilmesi için yaratıldığı anda kullanımda olan tekniklerden daha verimli olması gerekmez. Sadece dikkati çeker derecede farklı olması yeterlidir. Bu durum, İngilizce’de meşhur bir deyim olan; “Eski şarabın, yeni şişede durması”na benzetilir¹²⁷ (*İng. Old Wine in New Bottles*).

Birçok yönetim yeniliği yöneticiler tarafından yaratılmıştır. Hiçbir yeni örgüt formu örgüt teorisyenleri tarafından keşfedilmemiştir. Bunun yerine araştırmacılar, yenilikçi uygulayıcıların yaptıklarını kaydederler ve isimlendirirler. Bu duruma örnek olarak “matris örgüt yapıları” verilebilir. Buna alternatif olarak, bazı moda oluşturanlar, modaya dönüştürmek istedikleri yönetim tekniklerini ilk defa veya yeniden keşfedebilir. Örneğin; W. Edwards Demming ve onunla birlikte çalışan birkaç kişi daha “TKY yaklaşımını” icat edenler olarak görülür.

2. **Seçim** (*İng. Selection*) süreci; Moda oluşturanlar çoğunlukla, “moda” olacak teknikleri bir grup arasından seçerler, bunlar yepyeni teknik ve kavramlar olabileceği gibi, eski veya unutulmuş kavram ve yaklaşımlar da olabilir. Bu nedenle seçim süreci de iki temel alternatif süreç içerir. Modanın yepyeni olması bir seçim sürecini belirlerken, eski veya unutulmuş bir kavram olması başka bir seçim sürecini beraberinde getirir.

3. **İşlem görme** (*İng. Processing*) süreci; Bu aşamada, moda takipçilerinin hem rasyonel hem de güncel olduğuna kanaat getirdikleri bir *retoriğin* ayrıntılarına inilir, derinlemesine çalışmalar yapılır.

4. **Yayılma** (*İng. Dissemination*) süreci; Bu süreç Abrahamson tarafından az bilinen bir aşama olarak ifade edilmiştir. Bu ifadede çalışmanın yayımlandığı tarihe dikkat etmek çok önemlidir. Bugün yazında yayılma süreci eskiye oranla çok bilinen ve çok araştırılan bir süreci ifade eder. Abrahamson yayılma sürecinde “kitlel medya”nın çok önemli bir faktör olduğunun altını çizer.

¹²⁶ Abrahamson; 1996; s.265-269.

¹²⁷ Spell, Chester S.; 2001; s.358.

c. Uyum Alt-süreci

(1) Uyumun Tanımı

Yönetim yazınında "uyum" (*İng.* Fit) kavramında baktığımızda, ağırlıklı kullanım alanının, Birey-Örgüt ve Birey-İş ilişkileri olduğunu görmekteyiz. Buna ilişkin olarak, birey-örgüt arasında doğması istenen uyum için; "aralarından en az bir tanesinin diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması veya ortak karakteristiklere sahip olunması" şeklinde bir tanım yapıldığını görmekteyiz.

Yönetim yeniliklerinin örgüt ile uyumu söz konusu olduğunda ise; örgütün söz konusu heves veya modayı, örgüte uygun olarak değiştirmesi veya benimsemesi söz konusudur. Bunun aksi durumlarda uyumdan söz edemeyiz. Bu sürecin sonucu, örgütün de değişmesidir; Örgütün rutinleri, standart üretim prosedürleri, insan kaynakları, bilgi sistemleri, vb. gibi birçok yapı ve işleyiş unsurunda önemli değişimler yaşanır. Diğer bir ifade ile, söz konusu heves/moda işletmenin normali haline gelir. Uyum sağlanan bir yenilik olduğu bilinci kaybolur.¹²⁸

(2) Uyum Alt-sürecinin Aşamaları

Van der Wiele, altı aşamalı modelinde Moda alt-sürecinin de heves ve moda gibi iki aşamadan geçtiğini ifade eder;¹²⁹

5. Aşama: İnisiyatifin uygulanmasıyla elde edilen performans artışları tespit edilir.

6. Aşama: İnisiyatif ile ilgili pratikler, örgütün üretim prosedürlerinin ve günlük çalışma aktivitelerinin tamamına yayılır ve içselleştirilir.

Yukarıdaki iki aşama; uyum aşamasıdır; Fikir performans artışı getirmiştir ve artık "normal" uygulama halini alır.

¹²⁸ Dale; Elkjaer; Wiele; Williams; 2001; s.138.

¹²⁹ Dale; Elkjaer; Wiele; Williams; 2001; s.139.

D. YÖNETİM KAVRAM VE YAKLAŞIMLARININ ÖRGÜTLER TARAFINDAN VAZGEÇİLMESİ

1. Tanımı ve Kapsamı

Çalışmanın giriş kısmında belirtildiği gibi; İşletme Yönetimi alanında “yeni” olarak ele alınan ve aslında o gün için popüler olan bir takım kavram, yaklaşım, teknik ve uygulamaların işletmeler tarafından hangi etkenler altında –bir başka ifade ile hangi etkenlerin ortadan kalkması durumunda-, hangi nedenlerle vazgeçildiği sorusunu yanıt aranması bu araştırmanın amaçlarından bir tanesidir.

Vazgeçme konusunda genel bir yaklaşım olarak; söz konusu yönetim kavram veya yaklaşımının hangi nedenlerle benimsendiğinin önemi vardır. Örneğin; benimseme nedeninin zorlayıcı bir etken olduğu varsayımsal bir durumda, zorlayıcı etkenin ortadan kalkması beraberinde işletmenin o teknik veya uygulamadan vazgeçmesini getirebilir. Ancak, benimseme nedeninin ortadan kalkmasının vazgeçmeyi beraberinde getireceği gibi bir genelleme yapmak mümkün değildir. Bu durum ancak vazgeçmeye uygun bir zemin hazırlamada etken olacaktır.

2. Vazgeçme Nedenleri

Yönetimde popüler olan bazı kavram ve tekniklerin bir süre çok popüler olup daha sonra yok olmaları vazgeçme nedenleri irdelenerek daha iyi anlaşılabilir. “Hangi nedenler uygulamaya devamı gereksiz ve anlamsız hale getirmektedir?” sorusuna cevap olması açısından söz konusu vazgeçme nedenleri şöyle sıralanabilir;¹³⁰

- mevcut yapı ve süreçlerle, örgüt kültürünü göz önünde bulundurmamak,
- kavram ve tekniği benimsemede çok geç kalmak, rekabet avantajı yaratacağı dönemi kaçırmak,
- gerekli zaman ve parayı tahsis etmemek,
- uygulama sırasında beklenenden çok daha fazla sorunla karşılaşmak,
- rekabet avantajını arttıracak belirtilen yeni kavram ve tekniklerin bombardımanında olmak,

¹³⁰ Ataman, Göksel; 2002; “Yönetim ve Organizasyonla İlgili Tüm Modaları Benimsemeli mi?” a.g.e.

- benimsenen kavram ve tekniğin popülaritesinin giderek azalması.

Bu hatalardan kaynaklanan başarısızlıklar kavrama eleştirel bakışın gelişmesine, uygulama hatalarının tekniğin kendisine mal edilmesine ve sonunda da popülaritesinin azalmasına yol açmaktadır. Burada ifade edilenler genel olarak tüm yönetim kavram ve yaklaşımları için geçerli sayılabilir.

Bu çalışmanın araştırma konusu olarak seçilen ISO 9000 KYS'nin işletmeler tarafından vazgeçilmesi hususunda ise bir takım özel vazgeçme nedenleri söz konusudur. Bunlardan hemen tespit edilebilecek olanı, belgelendirme firmalarına duyulan güvensizliktir. Almanya'da ISO 9000'in yayılımı üzerine yapılan bir araştırmada da bu konu üzerinde durulmuştur;

Alman belgelendirme kuruluşlarında görev yapan denetçilerin genellikle gerekli derinlikte denetlemeler yapabilecek yetkinliğe sahip olamadığı, bu durumun beraberinde sadece ISO 9000 KYS'nin meşruiyetini azaltmakla kalmayıp "güvenin bekçileri" olarak bilinen belgelendirme kuruluşlarının da meşruiyetini ortadan kaldırdığı ifade edilmektedir.¹³¹

¹³¹ Walgenbach, Peter. "The Production of Distrust by Means of Producing Trust", **Organization Studies**. 2001, 22/4 693-714.

İKİNCİ BÖLÜM

ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN YAYILIMI ÜZERİNE

BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, ISO 9000 KYS'nin işletmeler tarafından hangi etkenler altında, hangi nedenlerle benimsendiği ve olası olarak hangi etkenler altında, hangi nedenlerle vazgeçildiği sorusuna yanıt aramaktır.

Bu amaç doğrultusunda seçilen anakütle ve örneklem dahilinde veri toplamak için anket yöntemine başvurulmuştur.

Araştırmanın kapsamı sadece ISO 9000 KYS belgesine sahip işletmelerle sınırlı tutulmamıştır. Zira, sadece ISO belgeli işletmeler hedef alınsaydı, araştırma yönlendirilmiş olacaktı. Bu şekilde vazgeçme veya benimsememe nedenlerini anlamak da mümkün olamayacaktı. Bu nedenle, ISO belgesini benimsememiş olan işletmeler de, neden benimsemediklerini ve hangi olası nedenlerin doğması durumunda bu belgeyi benimseyebileceklerini inceleyebilmek adına hedef kitlenin içine dahil edilmiştir. Ayrıca "vazgeçme" nedenlerinin en iyi şekilde analiz edilebilmesi için bu belgeye geçmişte sahip olmuş ve sonrasında belge iptaline gitmiş işletmelerin de analiz edilmesinin gerekliliği açık olduğundan bu işletmelerde hedef alınmıştır.

Hedef alınan üç tip işletme için, tek bir anket hazırlamak teorik olarak mümkün olmakla beraber, tanımlayıcı soruların dışında kalan hipotetik önermelerin farklı olması gerekliliğinden ötürü pratikte kullanışlı olmayacağı düşünülmüştür. Ayrıca, tek tip bir anketin toplamda dokuz sayfa tutacağı hesap edilerek, aslında sadece o işletmeye uygun olan dört sayfanın doldurulacağı anketi eline alacak kişinin, dokuz sayfalık bir ankete olumsuz yaklaşacağı ve çok zaman alacağı endişesiyle yanıtlamaktan vazgeçeceği de

düşünülmüştür. Bu nedenlerden ötürü, ISO belgesi sahipliği açısından üç ayrı tipte anket hazırlanmıştır (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4. Hazırlanan Anket Tipleri

Anket Türü	<i>ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler için 1. tip anket</i>	<i>ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmeler için 2. tip anket</i>	<i>ISO 9001 belgesine geçmişte sahip olup şuan sahip olmayan işletmeler için 3. tip anket</i>
Önyazı	Önyazı (tüm anketlerde aynı)	Önyazı (tüm anketlerde aynı)	Önyazı (tüm anketlerde aynı)
Tanımlayıcı Bilgiler	22 adet kapalı uçlu soru (tüm anketlerde aynı)	22 adet kapalı uçlu soru (tüm anketlerde aynı)	22 adet kapalı uçlu soru (tüm anketlerde aynı)
Diğer alt bölümler (Hipotez sınamasına yönelik önermeler)	Benimseme nedenlerinin incelenmesine yönelik 23 önerme	Benimsememe nedenlerinin incelenmesine yönelik 24 önerme	Benimseme nedenlerinin incelenmesine yönelik 23 önerme
	ISO'dan elde edildiği düşünülen sonuçların analizine yönelik 12 önerme	Olası Benimseme nedenlerinin incelenmesine yönelik 23 önerme	Sürdürmemenin firma kararı olup olmadığının tespitine yönelik tek bir soru
	Olası vazgeçme nedenlerinin incelenmesine yönelik 25 önerme		Vazgeçme nedenlerinin incelenmesine yönelik 25 önerme

Araştırmada kullanılan anketlerin birer örneği, Ek 1'de gösterilmiştir.

2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın temel kısıtlarından bir tanesi; kamu ihalelerine katılım şartı olmak gibi zorlayıcı etkenlerin varlığı altında işletmelerin ISO 9000 KYS'nden –örneğin diğer Toplam Kalite Yönetimi araçlarından farklı olarak- vazgeçmelerinin daha az oranda görülmesidir.

İkinci bir kısıt; Örneklem dahilinde ankete katılmaya davet edilen işletme sahiplerinin/yöneticilerinin ya tamamen ankete katılmayı reddetmesi, ya da istenen bilgilerin tamamını paylaşmak istememesi nedeniyle anket geri dönüş oranının düşüklüğüdür.

B. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1. Hipotezler

Araştırmada hipotez sınaması ile sınanacak olan hipotezler şunlardır;

- H₁₋₀ İşletme sahipleri/ortakları ile profesyonel yöneticiler arasında, ISO 9000 KYS'ni benimseme ve vazgeçme nedenlerine verdikleri önem açısından anlamlı bir fark yoktur.
- H₂₋₀ Toplam çalışan sayısı açısından; küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında, ISO 9000 KYS'ni benimseme ve vazgeçme nedenlerine verdikleri önem açısından anlamlı bir fark yoktur.
- H₃₋₀ ISO 9001 belgesine sahip işletmelerin, belgelerini almaya ilk defa hak kazandıkları yıllar açısından, 2000 yılı ve öncesinde belgelendirilen işletmeler ile 2001 yılı ve sonrası belgelendirilen işletmeler arasında, ISO 9000 KYS'ni benimseme ve vazgeçme nedenlerine verdikleri önem açısından anlamlı bir fark yoktur.
- H₄₋₀ İhracat yapan işletmeler ile ihracat yapmayan işletmeler arasında, ISO 9000 KYS'ni benimseme ve vazgeçme nedenlerine verdikleri önem açısından anlamlı bir fark yoktur.
- H₅₋₀ Sıkı rekabet içerisinde bulunan diğer işletmelerin daha önceden ISO 9001 Belgesine sahip olması, işletmelerin ISO 9000 KYS'ni benimsemeleri için önemli bir neden değildir.
- H₆₋₀ İçerisinde yer alınan sektörün lider işletmelerinin daha önceden ISO 9001 Belgesine sahip olması, işletmelerin ISO 9000 KYS'ni benimsemeleri için önemli bir neden değildir.
- H₇₋₀ İşletmelerin ihracat yapıyor olmaları, ISO 9000 KYS'ni benimsemeleri için önemli bir neden değildir.
- H₈₋₀ İşletmelerin ihracat yapmıyor olmaları, ISO 9000 KYS'ni benimsememeleri için önemli bir neden değildir.
- H₉₋₀ ISO 9000 yerine başka bir yeni uygulamanın/standardın yaygınlaşması, önem kazanması, işletmelerin ISO 9000 KYS'nden vazgeçmeleri için önemli bir neden değildir.

H₁₀₋₀ Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duyulan güvensizlik, işletmelerin ISO 9000 KYS'nden vazgeçmeleri için önemli bir neden değildir.

2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini, İstanbul Ticaret Odasının (2 Ağustos 2006 tarihi itibarıyla) ve İstanbul Sanayi Odasının (24 Ağustos 2006 tarihi itibarıyla) çeşitli meslek gruplarına kayıtlı üye işletmeler oluşturmaktadır. Söz konusu meslek grupları aşağıdaki Tablo 5 ve 6'da ayrı ayrı gösterilmektedir.

Anakütlede yer alan işletme sayısı toplamda yaklaşık olarak 30,000 olup, kayıtlı firma listesinde hatırı sayılır miktarda; aktif halde olmayan, faaliyetini durdurmuş veya kaydı dondurulmuş işletmeler bulunduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Örneklem seçiminde ilk önce iradi olarak e-posta adresi kayıtlı işletmelerin seçildiği ifade edilmelidir. Böyle bir iradi seçim yapılmasının örneklem geçerliliğini azaltıcı olduğu ve geri dönüş oranının düşük olacağı bilinmekle beraber, aynı anda çok sayıda işletmeye ekonomik ve hızlı bir biçimde ulaşmanın en pratik yolunun elektronik posta ile ulaşmak olduğu düşünülmüştür. Elektronik posta yoluyla dağıtımda yaşanan en büyük problem, veri tabanlarına kayıtlı e-posta adreslerinin yaklaşık olarak yarısının; yanlış, eksik, geçersiz, kullanımı durdurulmuş veya posta alım kapasitesi dolmuş hesaplar olmasıdır. Bu nedenle yaklaşık olarak 2500 civarı e-postanın başarıyla gönderilebildiği ifade edilebilir.

Sonuçta örneklemin geri dönüş oranının yaklaşık olarak %5 olduğu hesaplanmıştır. Bu durum başlangıçta tahmin edilen geri dönüş oranının altında olmakla beraber, ülkemizde işletme yönetici ve sahiplerinin bilimsel çalışmalara yönelik bakış açısını da bir anlamda yansıttığı için dikkat çekicidir. Aşağıda ilgili bölümlerde ifade edileceği üzere, anket çalışmasının güvenilirliğinin yüksek çıkması, geçerliliğinin ise, çoğu bulgular itibarıyla tatminkar olması memnuniyet vericidir.

Araştırmada ayrıca, İstanbul ilinde yer alan; İMES Sanayi Sitesi, DES Sanayi Sitesi, Tuzla Organize Deri Sanayi Bölgesi Yan Sanayinde yer alan işletmeler tesadüfi örneklem alınarak ankete katılmaya davet edilmişlerdir. PERPA Ticaret Merkezi yönetimi ise, çalışmayı benimsemiş ve PERPA'da faaliyet gösteren işletmeleri ankete katılmaya davet etmiştir. Bu çabaların neticesinde toplanan toplam 149 anketin; 37 adedi yüz yüze görüşme, 75 adedi e-posta ve 37 adedi faks yolu ile elde edilmiştir.

Tablo 5. İstanbul Ticaret Odası Meslek Gruplarının İçerdiği Toplam İşletme Sayısı ve Ankete Katılım Miktarları

No	İstanbul Ticaret Odası Meslek Grubu Açıklaması	Toplam İşletme Sayısı	e-Posta adresi kayıtlı	Geri Dönen Örnek
3	Yağlar ve Gıda Maddeleri İhracatçıları	616	64	3
4	Sanayi Mamulleri İhracatçıları	3723	518	8
21	Yağ, Peynir, Yoğurt	674	33	2
36	İnşaatçılar	-	-	1
37	Demir ve Çelik Üretici Ve Satıcıları	2814	249	12
38	Nalburiye	-	-	1
42	Elektrik Tesisat Malzemesi Ve Elektronik	-	-	6
43	Elektrikli Aletler ve Cihazlar	8117	587	15
45	Her Nevi Makine ve Ekipmanları	8905	1005	25
49	Kamyon, Otomobil, Otobüs Yedek Parça	-	-	2
59	Kimyevi Madde ve Kimyevi Boya	4844	492	16
61	Petrol Arama, Rafineri ve Satış	-	-	1
67	Bilumum Mühendisler	-	-	3
70	Madeni Eşya	-	-	5
71	Plastik ve Kauçuk	-	-	3
83	Bilgisayar, Büro Makineleri ve Kırtasiye	-	-	2
88	Uluslararası ve Şehirlerarası Yolcu Taşımacılığı, Turizm ve Seyahat Acenteleri	3451	137	1
90	Özel Sağlık Kuruluşları	-	-	1
93	İzolasyon ve Yalıtım Malzemeleri	583	51	1

Tablo 6. İstanbul Sanayi Odası Meslek Gruplarının İçerdiği Toplam İşletme Sayısı ve Ankete Katılım Miktarları

No	İstanbul Sanayi Odası Meslek Grubu Açıklaması	Toplam İşletme Sayısı	e-Posta adresi kayıtlı	Geri Dönen Örnek
08	Deniz Taşıtları Sanayii	89	40	1
15	Mekanik İmalat Sanayii	232	125	2
16	Makine Alet ve Yedek Parça Sanayii	475	221	6
18	Kara Taşıtları ve Yan Sanayii	346	168	2
19	Bakır ve Bakır Alaşımları Sanayii	151	58	7
21	Çeşitli Kimya Sanayii	181	96	1
35	Çelik Konstrüksiyon ve Pres İşleri Sanayii	455	188	3
38	Ana Kimya Sanayii	119	72	2
40	Elektrik Üretimi - Motor ve Kablo Sanayii	194	103	5
41	Elektronik Sanayii	208	104	1
44	Ev Aletleri Sanayii	193	89	1
47	Spor Giyim Sanayii	1011	386	1
48	Kadın Hazır Giyimi Ve Diğer Konfeksiyon Mamulleri Sanayii	1126	419	4

Tablo 7. Araştırma Örneklemine Geri Dönüş Değerlerinin

	Örneklemden geri dönüş	Analize dahil edilen anket sayısı
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	81	81
ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmeler	66	61
ISO 9001 belgesine daha önce sahip olup, belgesini iptal eden / belgesi iptal edilen işletmeler	2	2
<i>Toplam</i>	149	144

Anketlerin güvenilirlik analizinde Cronbach alfa yöntemi kullanılmış olup, istatistiksel olarak yeterli sayıda geri dönüş alınan, birinci ve ikinci tür anketler; ISO belgesini benimseme, ISO belgesini benimsememe, ISO başarı algılaması ve ISO belgesinden vazgeçme nedenleri açısından ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. "SPSS for Windows 11.0" paket programı ile elde edilen Cronbach alfa güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Anket Bölümlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anket Türü	Anket Alt Bölümü	Cronbach α
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	ISO belgesini benimseme nedenleri	0.8671
	ISO başarı algılaması	0.9253
	ISO belgesinden olası vazgeçme nedenleri	0.9162
ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmeler	ISO belgesini benimsememe nedenleri	0.8965
	ISO belgesini olası benimseme nedenleri	0.9217

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, araştırmada kullanılan anket ölçeğinin, her bir alt bölümü için yeterli güvenilirlikte ($\alpha > 0.7$) olduğu sonucuna varılmıştır.

II. VERİ ANALİZİ

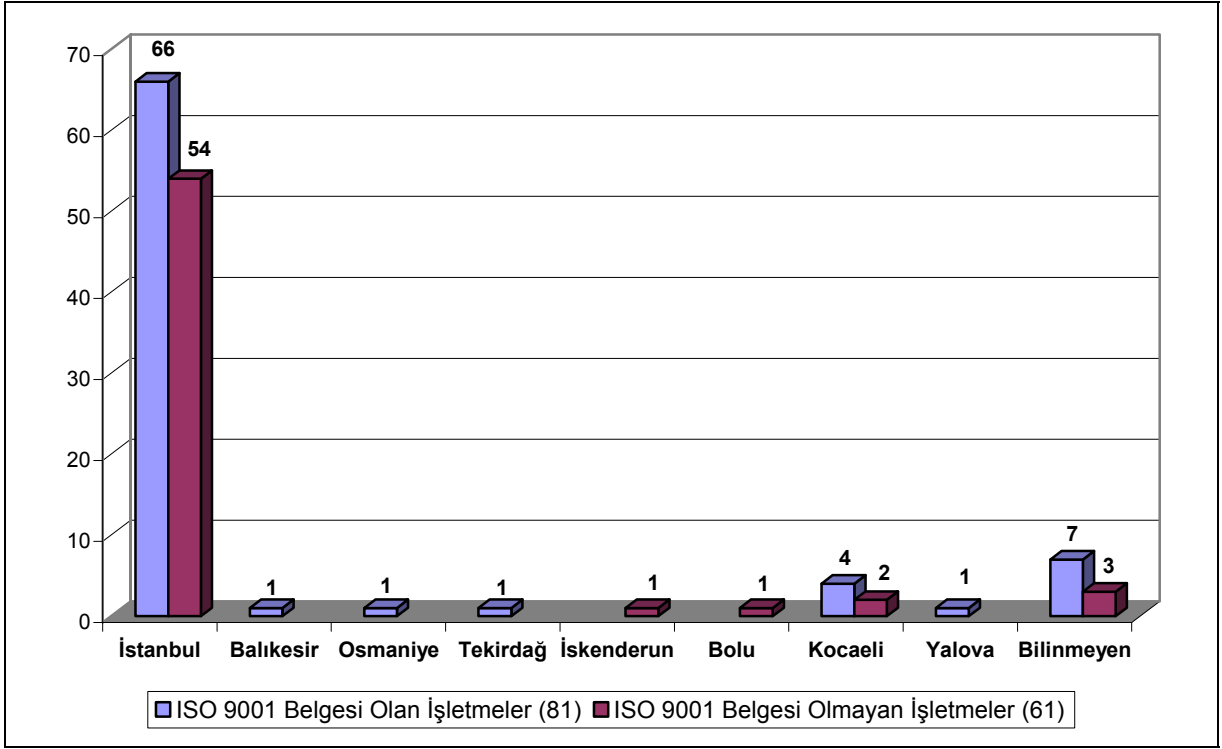
A. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Pratik veri girişini ve temel değerlendirmeleri yapmak için IBM AS-400 işletim sistemi üzerinde hazırlanan RPG dili ile yazılmış özel bir yazılım paketi kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistik analizleri için de söz konusu özel yazılım kullanılmıştır. İleri analiz teknikleri için ise, "SPSS for Windows 11.0" paket programı kullanılmıştır.

1. Tanımlayıcı İstatistik

a. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İller

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutarak, faaliyette bulundukları illerin dağılımı Şekil 7'de gösterildiği gibidir. Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışmada İSO ve İTO veri tabanlarından iradi örneklem alınmasına rağmen bazı işletmelerin ana faaliyet yerinin İstanbul ili dışında olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırıldığında şu sonuca ulaşılmıştır; Bir işletmenin İSO veya İTO'ya üye olabilmesi için esas faaliyetlerini yaptığı ilin İstanbul olması gibi bir zorunluluk bulunmamaktadır. İstanbul'da bir şubesinin veya biriminin bulunması yeterlidir. Bununla birlikte, söz konusu tablodan da görüleceği üzere, ankete dahil olan işletmelerin büyük çoğunluğunun İstanbul ilinde faaliyet göstermesi nedeniyle, il bazında farklılıkların analizine gidilmesi için gerekli istatistiğe sahip olunmadığı söylenebilir.

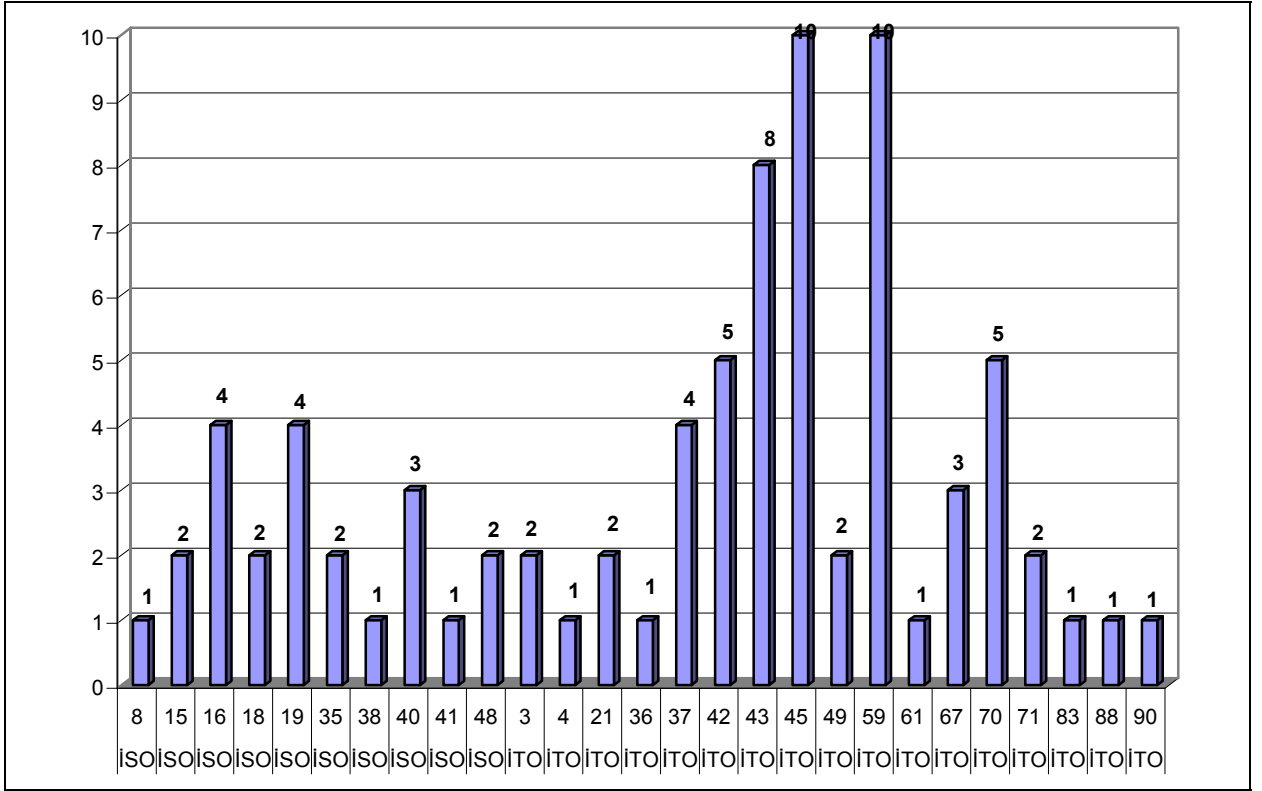


Şekil 7. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları İller

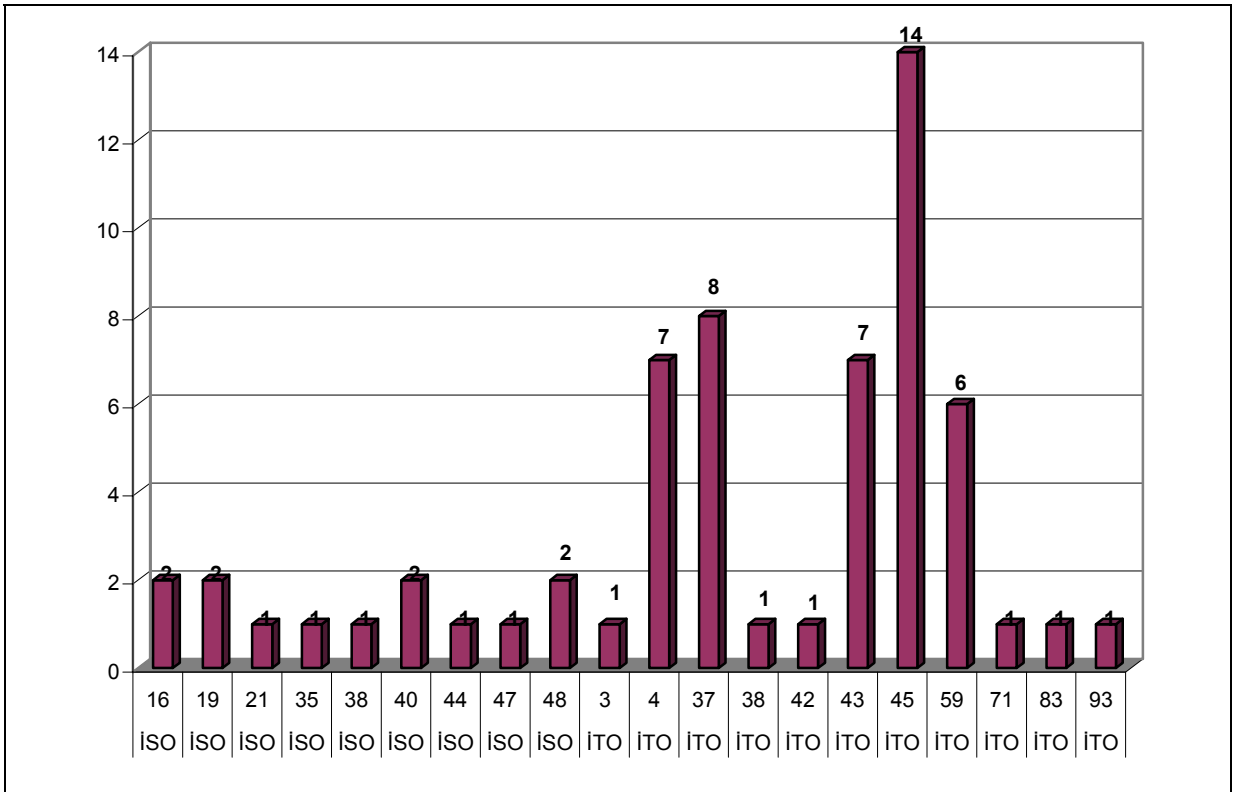
b. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, içerisinde yer aldıkları meslek grupları Şekil 8 ve 9'da görüldüğü gibidir. Anketler ilgili meslek grubuna dağıtılmadan önce, her bir meslek grubunun ISO ve İTO'daki koduna göre kodlanmıştır. Söz konusu tablolarda görülen dağılımlar da, anketlerin geri döndüğü meslek kodlarına bağlı olarak hazırlanmıştır. Ancak birçok işletmenin hem ISO hem de İTO'ya üye olması nedeniyle, bu tür bir mesleki sınıflandırmanın uygun olamayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle Şekil 10 ve Şekil 11'de görüldüğü gibi, Avrupa Akreditasyon Birliğinin yayımladığı (European Accreditation (EA)) meslek sınıflandırmasına ve Uluslararası Faaliyet Kodlama Sistemine (NACE) göre yeniden bir meslek gruplaması yapılmıştır. Bu iki sınıflama birbirine denk oldukları için bir arada kullanılmıştır.

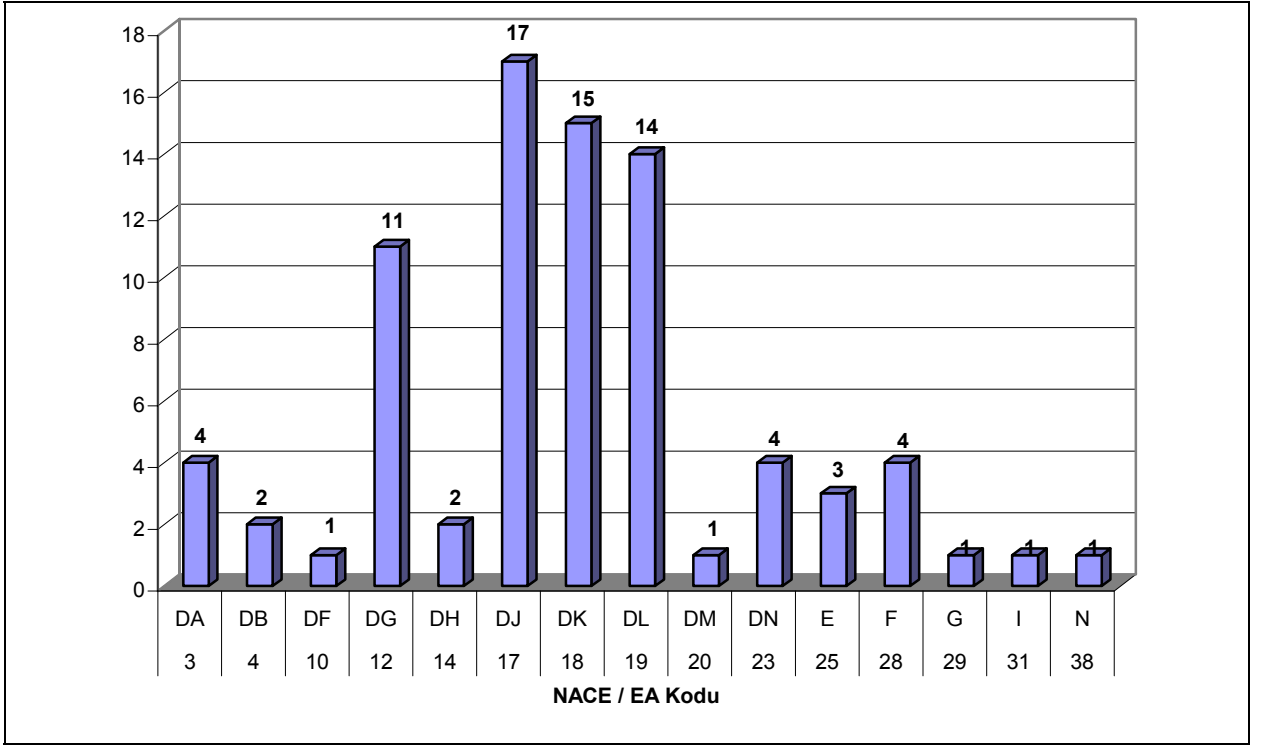
Gerek ISO ve İTO gerekse de, EA/NACE mesleki gruplama kod listeleri Ek.2'de sunulmuştur.



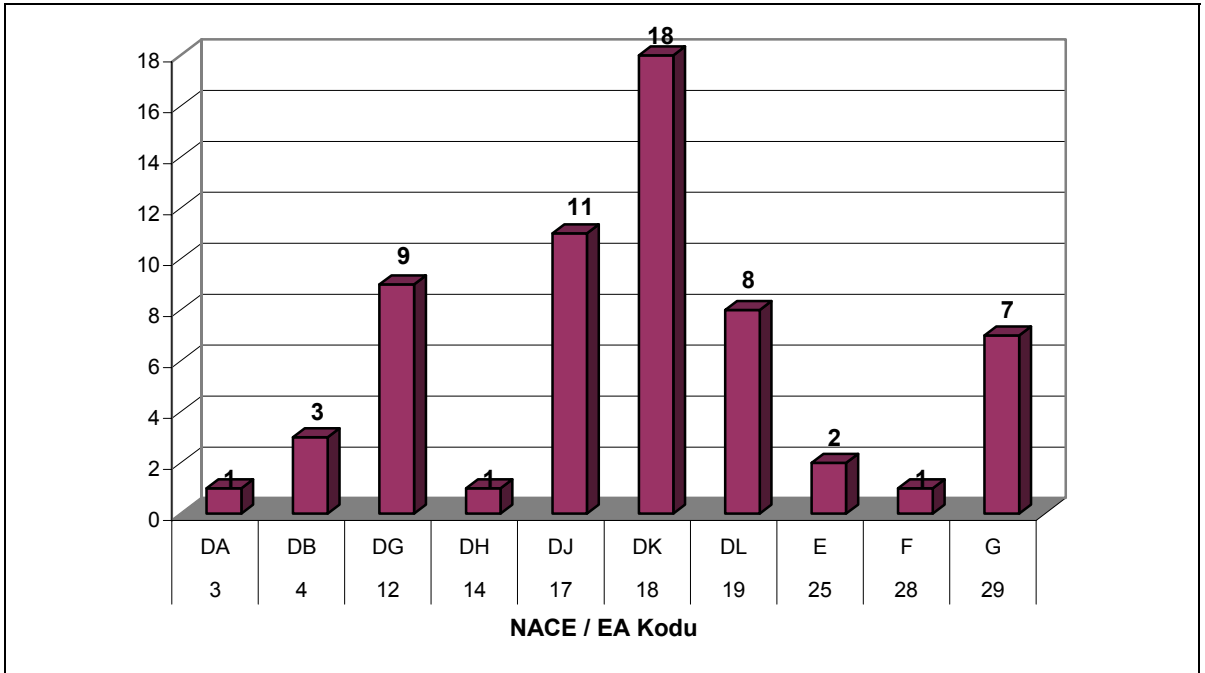
Şekil 8. Ankete Katılan ve ISO 9001 Belgesi Olan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı



Şekil 9. Ankete Katılan ve ISO 9001 Belgesi Olmayan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı



Şekil 10. ISO 9001 Belgesi Olan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının NACE ve EA kodlarına göre dağılımı



Şekil 11. ISO 9001 Belgesi Olmayan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının NACE ve EA kodlarına göre dağılımı

Tablo 9’da görülebileceği gibi, ankete katılan işletmelerden ISO 9001 belgesine sahip olanlar ağırlıklı olarak; Metal, Makine, Elektrikli Eşya, Elektronik ve Kimya sanayilerinde faaliyet göstermektedir. Bu sınıflama neticesinde, meslek grupları arasında ISO 9001 belgesini benimseme veya vazgeçme nedenleri arasında bir fark olup olmadığına ilişkin, farklılıkların analizine yönelik istatistiksel tekniklerin kullanılması olanaklı hale gelmiştir.

Tablo 9. ISO 9001 Belgesi Olan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının NACE ve EA kodlarına göre dağılımı

EA no	EA Meslek Grubu Açıklaması	NACE Kodu	Frekans
17	Temel metaller ve işlenmiş metal ürünleri	DJ	17
18	Makine ve teçhizat	DK	15
19	Elektrikli ve optik teçhizat	DL	14
12	Kimyasallar, kimyasal ürünler ve lifli ürünler	DG (24.4 hariç)	11
3	Gıda ürünleri, meşrubat ve tütün	DA	4
23	Sınıflandırılmamış üretim	DN 36	4
28	İnşaat	F	4
25	Elektrik temini	E 40.1	3
4	Tekstil ve tekstil ürünleri	DB	2
14	Kauçuk ve plastik ürünler	DH	2
10	Kok ve rafine petrol ürünleri üretimi	DF 23.1,2	1
20	Gemi inşası	DM 35.1	1
29	Toptan ve perakende ticaret	G	1
31	Ulaşım, depolama ve iletişim	I	1
38	Sağlık ve sosyal işler	N	1

Benzer şekilde, Tablo 10’da görülebileceği gibi, ankete katılan işletmelerden ISO 9001 belgesine sahip olmayanlar ağırlıklı olarak; Makine, Metal, Kimya, Elektrikli Eşya ve Elektronik sanayilerinde faaliyet göstermektedir. Bu sınıflama neticesinde, meslek grupları arasında ISO 9001 belgesini neden benimsemedikleri veya olası benimseme nedenleri arasında bir fark olup olmadığına ilişkin, farklılıkların analizine yönelik istatistiksel tekniklerin kullanılması olanaklı hale gelmiştir.

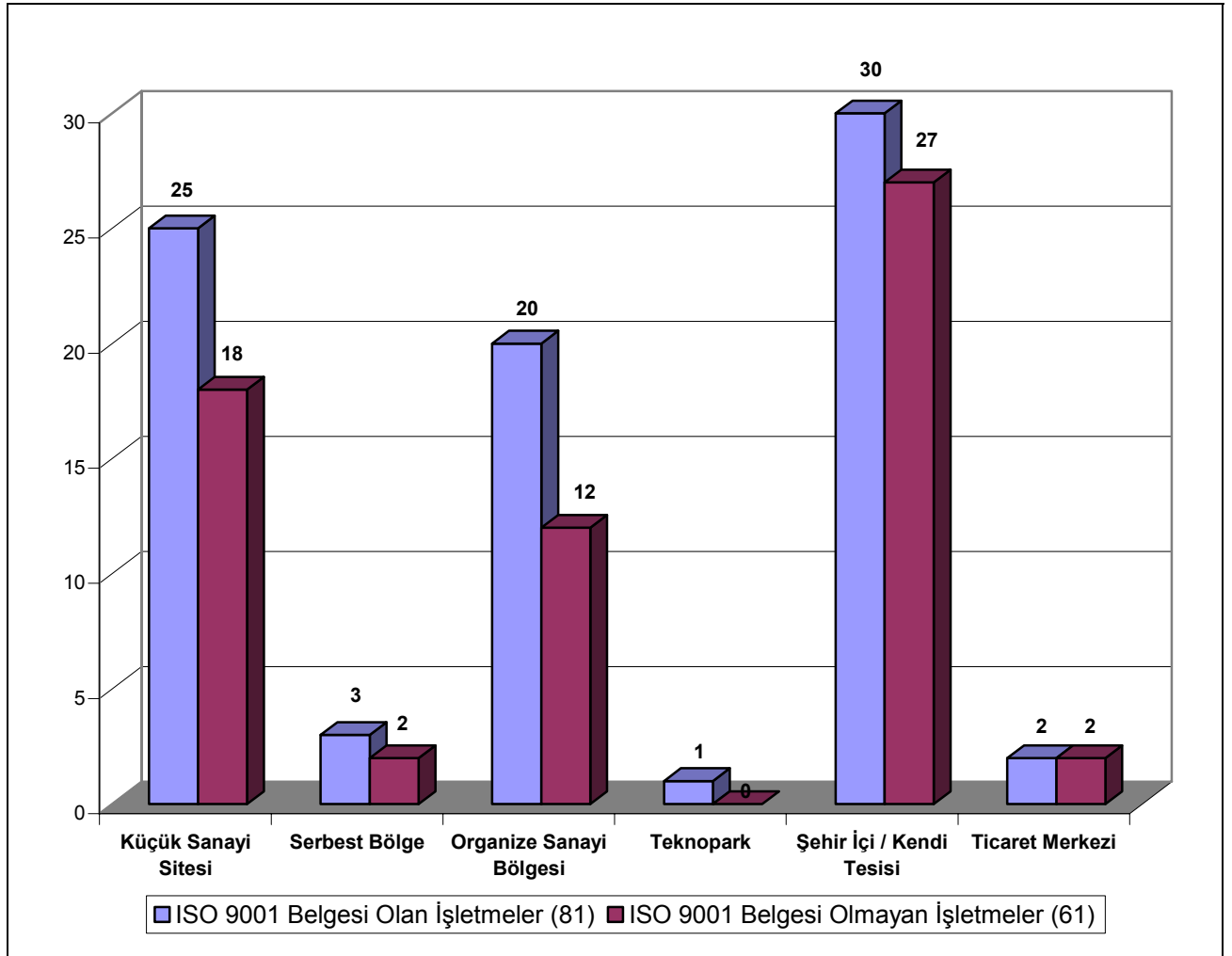
Tablo 10. ISO 9001 Belgesi Olmayan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının NACE ve EA kodlarına göre dağılımı

EA no	EA Meslek Grubu Açıklaması	NACE Kodu	Frekans
18	Makine ve teçhizat	DK	18
17	Temel metaller ve işlenmiş metal ürünleri	DJ	11
12	Kimyasallar, kimyasal ürünler ve lifli ürünler	DG (24.4 hariç)	9
19	Elektrikli ve optik teçhizat	DL	8
29	Toptan ve perakende ticaret	G	7
4	Tekstil ve tekstil ürünleri	DB	3
25	Elektrik temini	E 40.1	2
3	Gıda ürünleri, meşrubat ve tütün	DA	1
14	Kauçuk ve plastik ürünler	DH	1
28	İnşaat	F	1

c. Ankete Katılan İşletmelerin Yerleşik Olduğu Bölge Türlerine Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, yerleşik oldukları bölge türlerine göre dağılımları Şekil 12’de görüldüğü gibidir.

Teorik çerçevede ele alınan eş-şekillenme faktörleri düşünüldüğünde; organize sanayi bölgesinde veya sanayi sitesinde faaliyet gösteren işletmelerin, kendi özel tesislerinde faaliyet gösteren işletmelere nazaran daha fazla normatif ve taklitçi eş-şekillenme etkisinde kaldıkları ifade edilebilir. Bu nedenle, kendi özel tesisinde faaliyet gösteren işletmelerle, belirli bir organize bölgede veya sitede faaliyet gösteren işletmeler arasında, ISO 9001 belgesini benimseme, benimsememe veya vazgeçme nedenleri arasında bir fark olup olmadığına ilişkin istatistiksel teknikler kullanılacaktır. Bu analizi yapabilmek için, yerleşke türlerini organize olan ve organize olmayan yerleşkeler olarak ikiye ayırmanın gerekli olduğu düşünülmüştür. Gruplama yapılırken, Küçük Sanayi Sitesi, Serbest Bölge, Organize Sanayi Bölgesi, Teknopark ve Ticaret Merkezi frekansları, organize yerleşkeler başlığı altında toplanmıştır. Söz konusu ayırım, Tablo 11’de gösterilmiştir.



Şekil 12. İşletmelerin yerleşik olduğu bölge türlerine göre dağılımı

Tablo 11. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Yerleşkenin Organize Olup Olmadığına İlişkin Dağılım

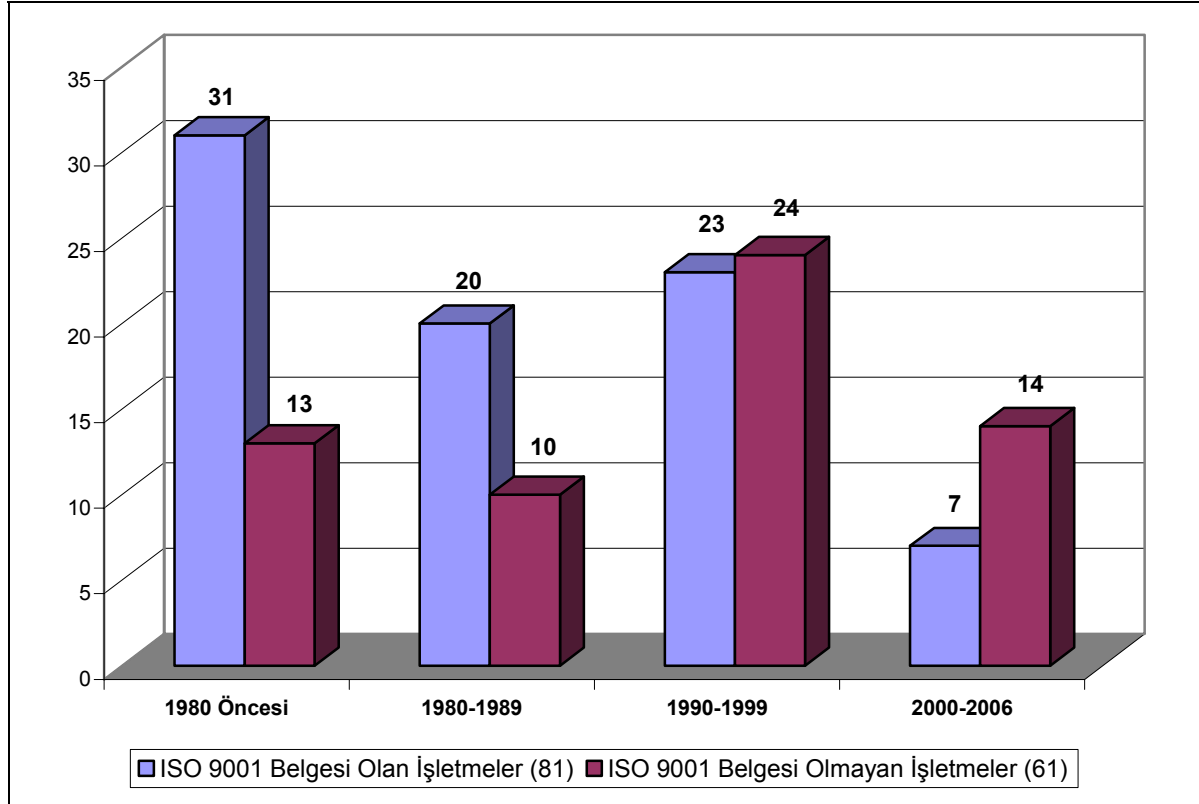
	Organize Yerleşke	Organize Olmayan Yerleşke
ISO 9001 Belgesi Olan İşletmeler (81)	51	30
ISO 9001 Belgesi Olmayan İşletmeler (61)	34	27

d. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, kuruluş yıllarına göre dağılımları Şekil 13’de görüldüğü gibidir.

Bilindiği gibi, ISO 9000 KYS’nin ülkemizde ilk uygulanmaya başlaması 1990 yılına dayanır. Bu nedenle, 1990 yılı öncesi kurulmuş işletmelerle, 1990 yılı sonrası kurulmuş

işletmeler arasında, ISO 9001 belgesini benimseme, benimsememe veya vazgeçme nedenleri arasında bir fark olup olmadığı istatistiksel teknikler ile analiz edilecektir. Bu analizi yapabilmek için, "1980 öncesi" ve "1980-1989" arası kurulmuş işletmeler bir grup, "1990-1999" ve "2000-2006" arası kurulmuş işletmeler de bir diğer grubu oluşturmaktadır. Söz konusu ayırım Tablo 12'de gösterilmiştir.



Şekil 13. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

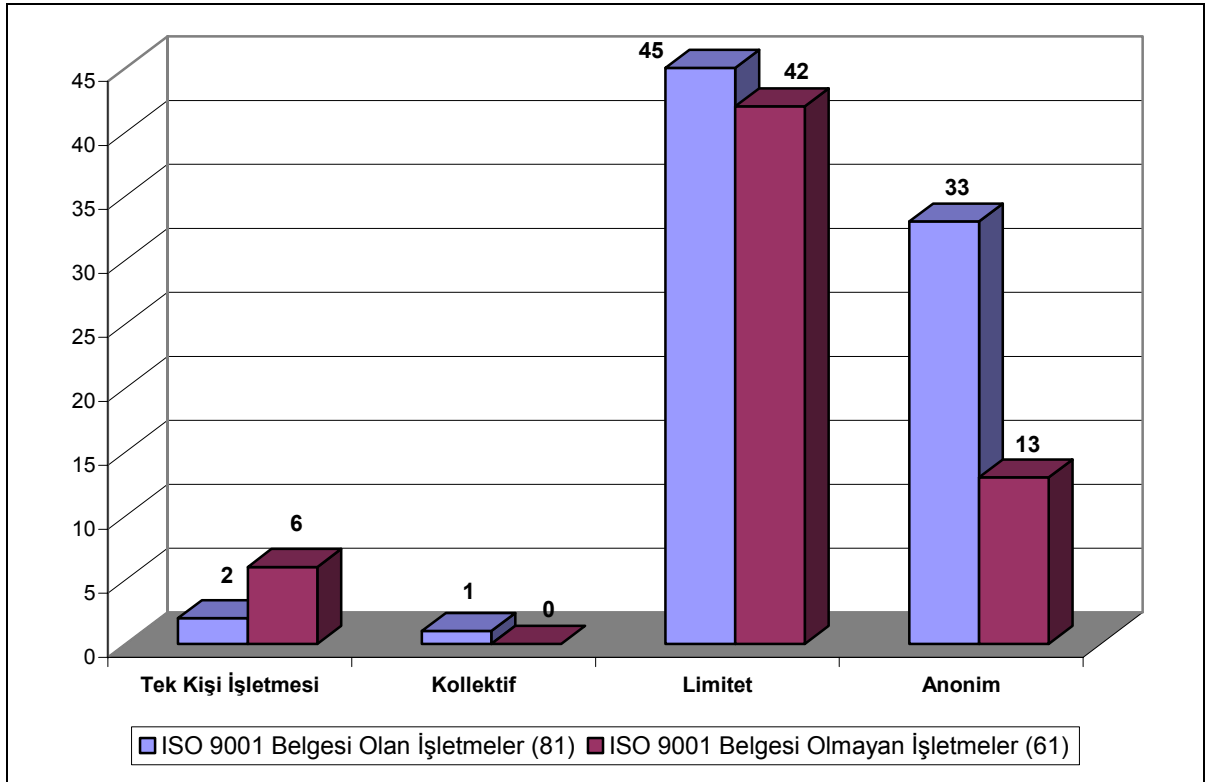
Tablo 12. Ankete Katılan İşletmelerin 1990 Yılı Öncesi veya Sonrasında Kurulduğuna İlişkin Gruplama

	1990 Öncesi Kurulan	1990 ve Sonrası Kurulan
ISO 9001 Belgesi Olan İşletmeler (81)	51	30
ISO 9001 Belgesi Olmayan İşletmeler (61)	23	38

e. Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, hukuki yapılarına göre dağılımları Şekil 14’de görüldüğü gibidir.

Söz konusu şekilden de görülebileceği gibi, ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (% **61.26**) Limitet işletmedir. Yine azımsanmayacak oranda (% **32.39**) Anonim işletme de çalışmaya katılmıştır. Tek Kişi İşletmeleri ve Kolektif Şirketler araştırmaya katılan diğer işletmelerin hukuki yapılarını oluşturmaktadır. ISO 9001 belgesine sahip iki işletmenin tek kişi işletmesi olması dikkat çekicidir. Araştırmada yararlanmak amacıyla elde edilen İstanbul Sanayi Odası veri tabanında yer alan toplam 11701 adet işletmenin 6699 adedinin Limitet, 4348 adedinin ise Anonim olduğu görülmektedir. Oranlandığında; İSO’ya kayıtlı işletmelerin % **57.25**’nin Limitet, %**37.16**’sının Anonim işletme olduğu görülmektedir. Bu değerler ile, analiz edilen işletmelerden elde edilen değerlerin birbirine yakın olması, görece geçerli bir örnekleme ulaşıldığının bir göstergesi sayılabilir.

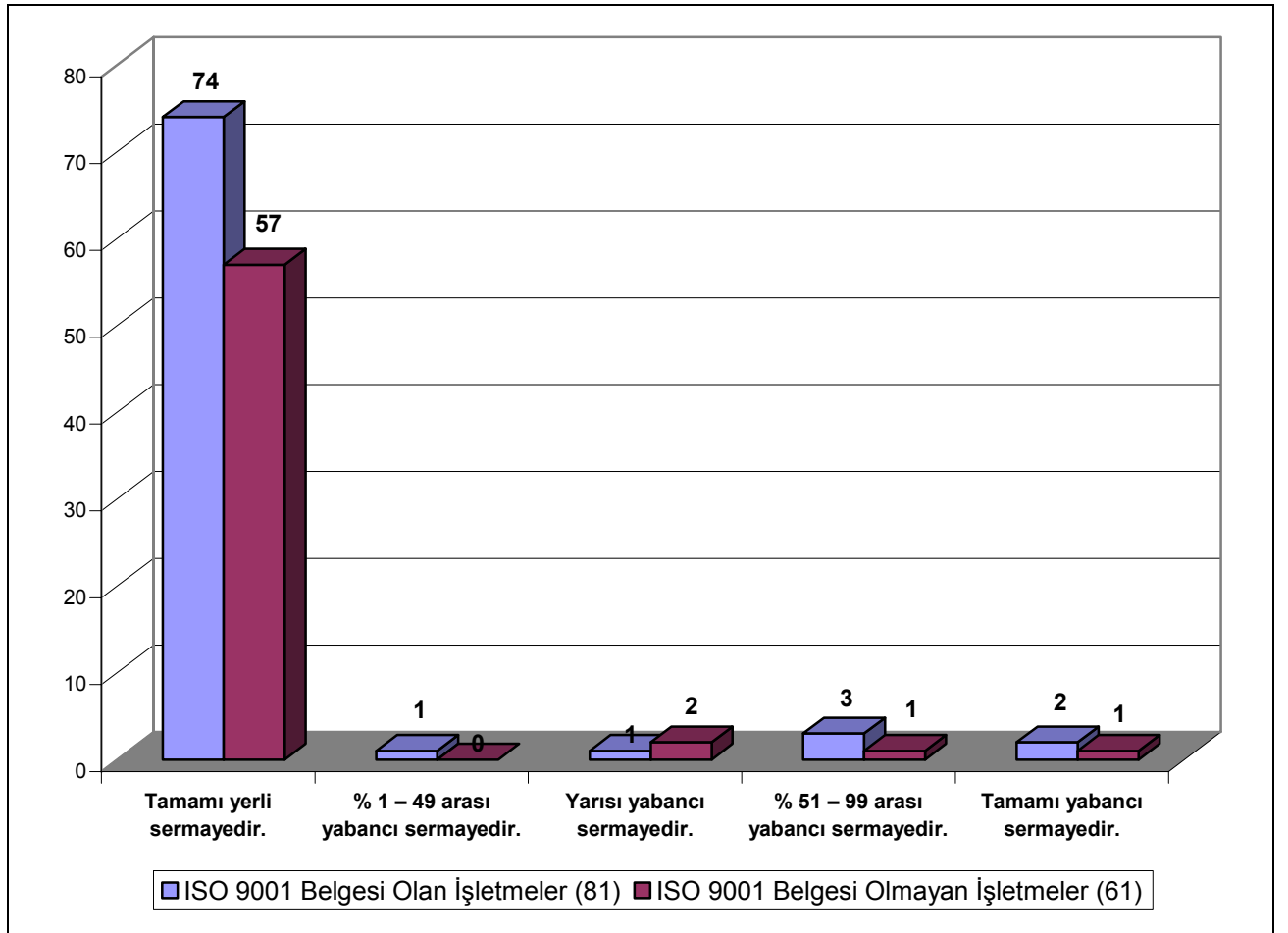


Şekil 14. Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

f. Ankete Katılan İşletmelerin Sermaye Sahipliği Yapısına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, sermaye sahipliği yapısına göre dağılımları Şekil 15’de görüldüğü gibidir.

Söz konusu şekilden de görülebileceği gibi, ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu, “tamamen yerli sermaye” ile işletilmektedir (% 92.25). Bu nedenle teorik çerçevede ele alınan yabancı ortaklı işletmelerde, yabancı ortağın -ortaklık payına bağlı olarak normatif etkiden, zorlayıcı etkiye doğru değişebilen boyutlarda- ISO 9001 belgesini benimsemeye yönelik telkin veya isteklerinin, benimseme eğilimine etkisini analiz etmek için yeterli örnekleme ulaşılamadığı ifade edilebilir.

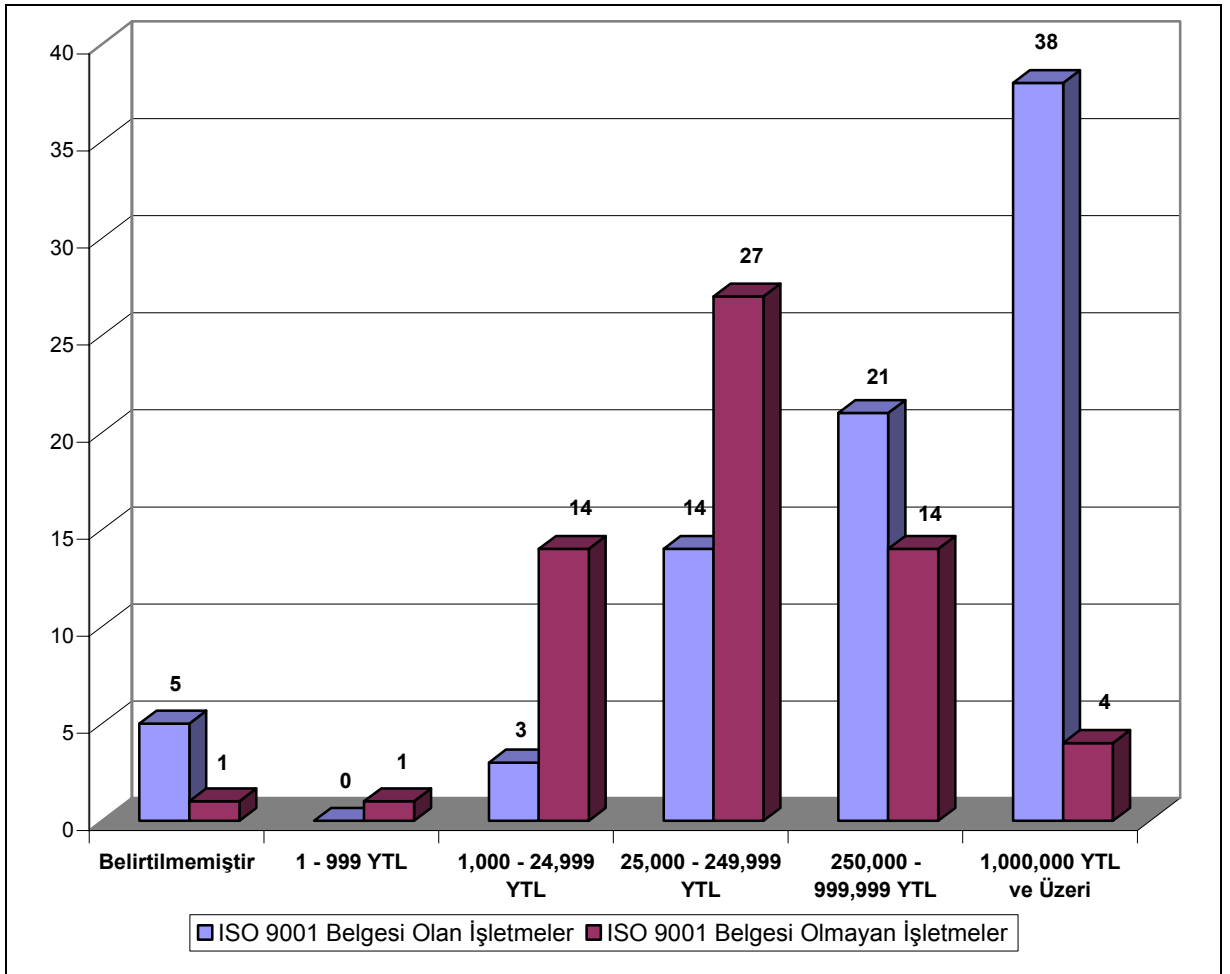


Şekil 15. Ankete Katılan İşletmelerin Sermaye Sahipliği Yapısına Göre Dağılımı

g. Ankete Katılan İşletmelerin Ödenmiş İşletme Sermaye Miktarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, ödenmiş işletme sermaye miktarlarına göre dağılımları Şekil 16'da görüldüğü gibidir.

Söz konusu şekilden de görülebileceği gibi, ankete katılan işletmelerin en büyük kısmının bir milyon YTL ve üzeri miktarda sermayeye sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca sermaye miktarı arttıkça belgeye sahip olma oranında önemli bir artış gözlenirken, bunun tam tersi olarak, sermaye miktarı arttıkça belgeye sahip olmama oranında önemli bir azalış açıkça gözlemlenmektedir. Farklı sermaye miktarında işletilen işletmeler arasında, ISO 9001 belgesini benimseme, benimsememe veya vazgeçme nedenleri arasında bir fark olup olmadığı istatistiksel teknikler ile analiz edilecektir.



Şekil 16. Ankete Katılan İşletmelerin, "Ödenmiş İşletme Sermaye Miktarları"na Göre Dağılımı

h. Ankete Katılan İşletmelerin Sahiplerinin / Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

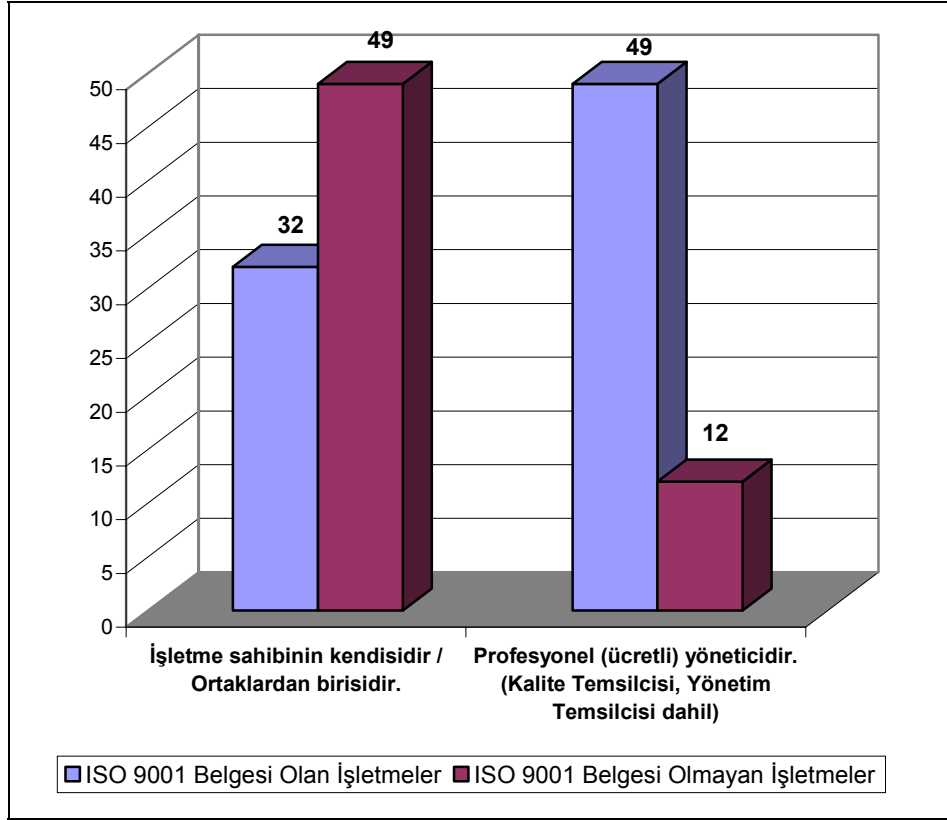
Anket formu hazırlanırken, geri dönüş oranını olumsuz yönde etkilememesi göz önüne alınarak anketi doldurması istenen pozisyonların; "*Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı veya varsa Toplam Kalite Yöneticisi veya Kalite Temsilcisi*" pozisyonlarının bir tanesi tarafından doldurulması istenmiştir. Bazı işletmelerde söz konusu pozisyonların işletme ortaklarınca doldurulması, bazılarında ise profesyonel yöneticiler tarafından doldurulması, ankete katılan popülasyonun, şirket sahibi/ortağı ve profesyonel yönetici olarak iki gruba ayrılmasına neden olmuştur.

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, anketi dolduranların işletme sahibi/ortağı ya da profesyonel yönetici olmalarına göre dağılımı Şekil 17'de görüldüğü gibidir.

Söz konusu şekilden de görülebileceği gibi, ISO 9001 Belgesine sahip işletmelerde profesyonel yöneticilerin geri dönüşte bulunma oranlarının daha yüksek iken, bu durumun aksine, belgesi bulunmayan işletmelerde geri dönüşün daha çok işletme sahipleri/ortakları tarafından yapıldığı ifade edilebilir.

Bu durumun bir nedeninin, ISO 9001 belgesine sahip olan işletmelerde; konu başlığı "ISO" olan bir anketin işletmenin "Kalite Temsilcisi" tarafından doldurulması gerekliliğine ilişkin düşünce olarak değerlendirilebilir. İşletme ölçeği büyüdükçe bu eğilimin arttığı araştırmacı tarafından da ayrıca gözlemlenmiştir. Benzer şekilde "Kalite Temsilcisinin" aynı zamanda "işletme sahibi" olduğu küçük ve orta ölçekli işletmelerde ankete katılım genellikle "işletme sahibi" kimliği öne çıkartılarak gerçekleşmiştir.

Bununla beraber, ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmelerde; gerek "Kalite Temsilciliği" veya "Toplam Kalite Yöneticisi" adlı pozisyonların olmaması, gerekse de ilgili istatistikten de (Bkz. Şekil 20) anlaşılabileceği üzere, bu kitlenin genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşması nedeniyle geri dönüş daha çok işletme sahipleri/ortakları tarafından yapılmıştır denebilir.



Şekil 17. Ankete Katılan İşletme Sahiplerinin / Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

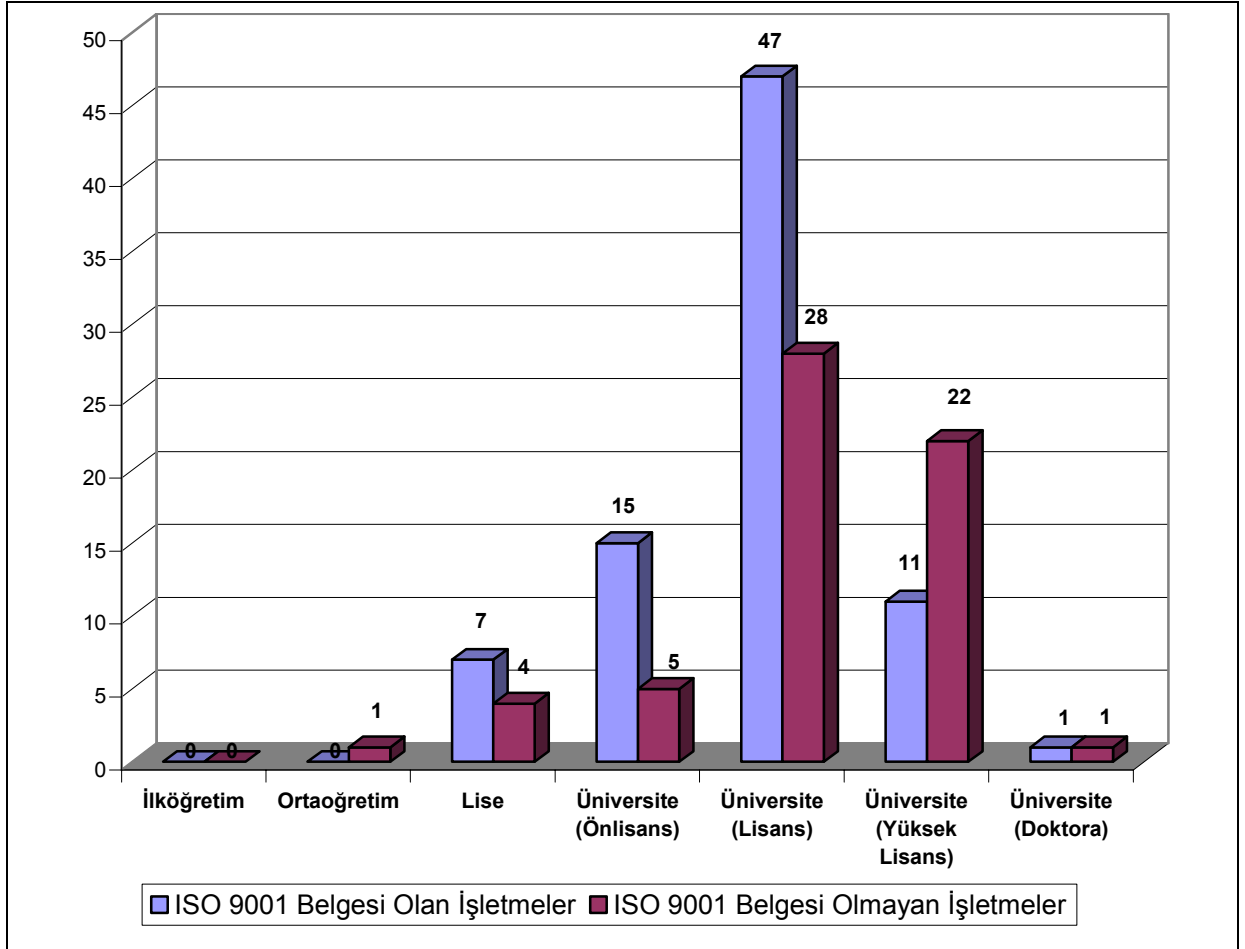
i. Ankete Katılan İşletme Sahiplerinin / Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, ankete katılan işletme sahiplerinin / yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımı Şekil 18’de görüldüğü gibidir.

Genel olarak, ankete katılan işletme sahiplerinin / yöneticilerinin eğitim durumlarının yüksek olduğu göz önüne alındığında bu durumun anket sorularının rahatça anlaşılıp, cevaplandırılmasını kolaylaştırmış olabileceği varsayılabilir. Bununla beraber eğitim seviyesi yüksek bireylerin bu gibi bilimsel amaçlı anket çalışmalarına gösterdikleri ilginin yüksek olduğu da akla gelebilir bir düşünce olmakla beraber, örneklem genelinin eğitim seviyesi bilinmediği için bu konuda kesin bir yargıya varmak mümkün değildir.

Ankete katılan işletme sahiplerinin / yöneticilerinin ağırlıklı olarak (% 52.82) üniversite –lisans- derecesine sahip oldukları görülmektedir. ISO 9001 belgesi olmayan

işletmelerden geri dönüş yapan işletme sahiplerinden / yöneticilerinden 22'sinin (ISO belgesi olmayan işletmelerin %36'sı) Yüksek Lisans derecesine sahip olması ilginç bir bulgu olarak değeriendirilebilir.

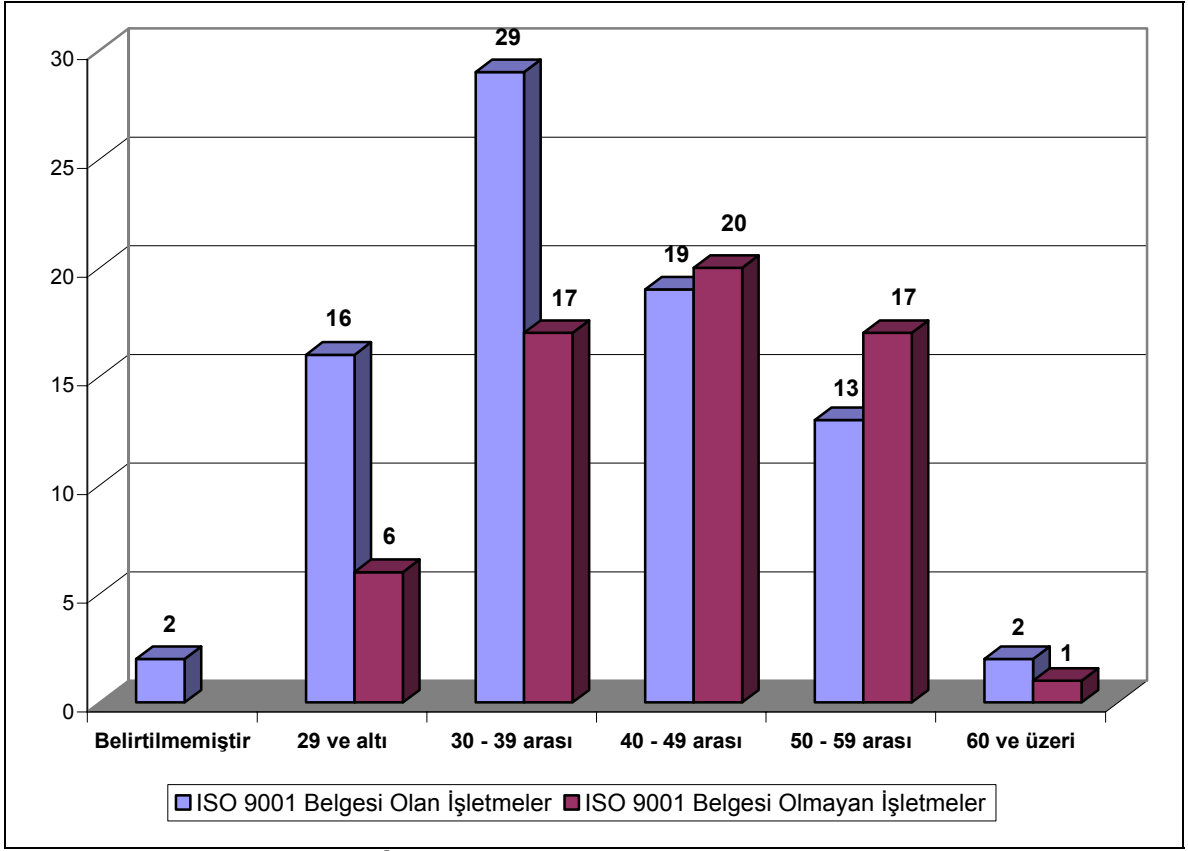


Şekil 18. Ankete Katılan İşletme Sahiplerinin/Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

j. Ankete Katılan İşletme Sahiplerinin / Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, ankete katılan işletme sahiplerinin / yöneticilerinin yaşlarına göre dağılımı Şekil 19'da görüldüğü gibidir.

Genel olarak, ankete katılan işletme sahiplerinin / yöneticilerinin çoğunlukla 30 ile 49 yaşları arasında oldukları ifade edilebilir. Yaş dağılımının normal eğriye yakınsaması da, görece geçerli bir örnekleme ulaşıldığının bir göstergesi sayılabilir.



Şekil 19. Ankete Katılan İşletme Sahibinin/Yöneticisinin Yaşlarına Göre Dağılımı

k. Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, toplam çalışan sayısına göre dağılımı Şekil 20’de görüldüğü gibidir.

Toplam çalışan sayısına göre işletmeleri sınıflandırmak en yaygın şekilde kullanılan niceliksel ölçeklendirme metodu olsa da, sınıflandırma ölçeğinin ne olması gerektiği ülkeden ülkeye, kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Esasında bu durum “Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin” (KOBİ) tanımlanmasındaki farklılıklardan meydana gelmektedir.

Bu araştırma da kullanılan toplam çalışan sayısı ölçeği ülkemiz için yasal ve geçerli olan iki dayanağa bağlı olarak geliştirilmiştir.

Birinci olarak; Resmi Gazete’de **18.11.2005** tarihinde yayımlanan **25997** sayılı, Bakanlar Kurulu’nun “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğinin” beşinci maddesinde yer alan sınıflandırma dikkate alınmıştır.;

"Madde 5 - KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır. a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler, b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler, c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler."

İkinci olarak; Resmi Gazete’de **20.04.1990** tarihinde yayımlanan **20498** sayılı “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Kurulması Hakkında Kanun”¹³² un 2. maddesinde yer alanda sınıflandırma dikkate alınmıştır. Bu sınıflandırmanın sanayi işletmeleri özelinde yapıldığının altını çizmekte fayda vardır.;

"Madde 2.- Bu Kanunda geçen deyimlerden:

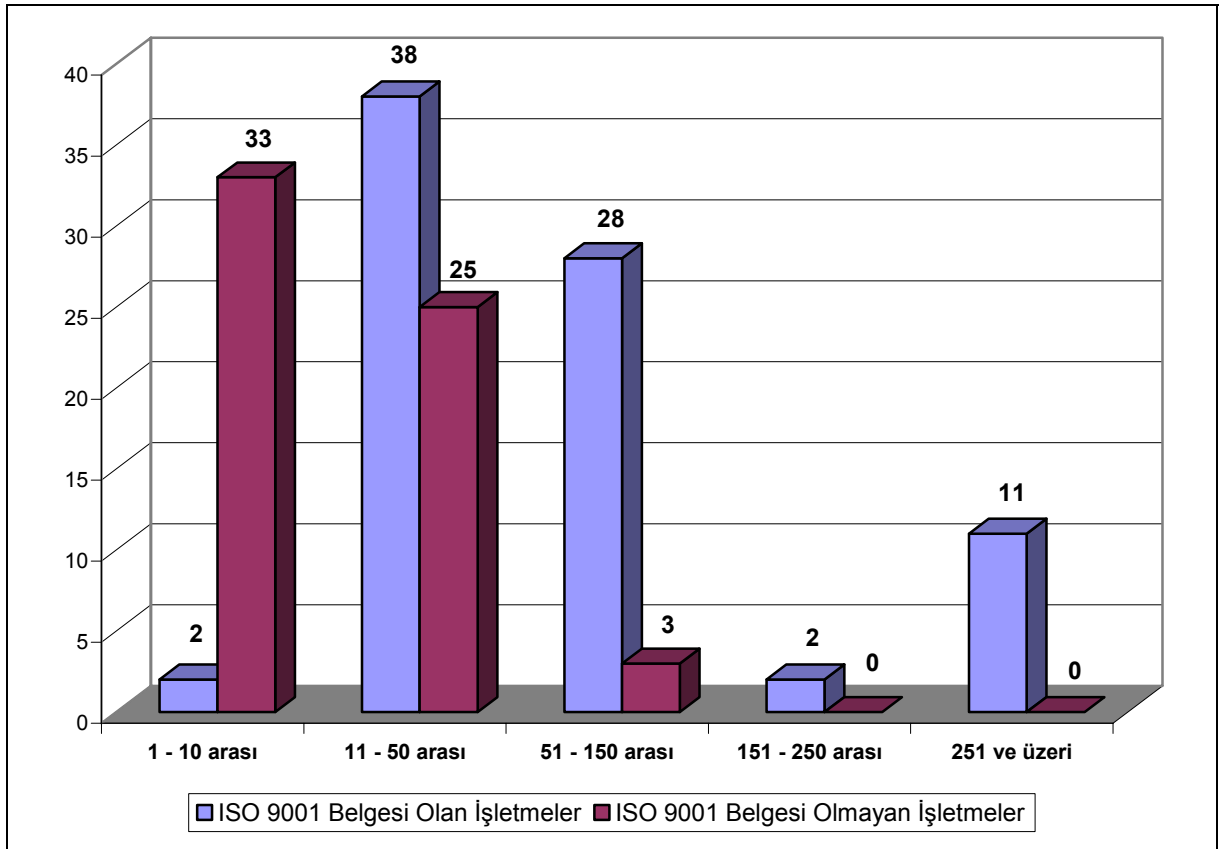
...

İşletmeler: İmalat Sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran Sanayi İşletmeleri küçük sanayi işletmelerini, 51-150 arası işçi çalıştıran Sanayi İşletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini, ifade eder."

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin esneklik avantajı bulunmaktadır; mevcut ölçek ile, hem KOSGEB kuruluş kanununa uygun, hem de Bakanlar Kurulu kararına uygun sınıflandırma yapılabilir.

¹³² _____, <http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/kanun.asp>, Son erişim; 20 Eylül 2006.

Örneğin; KOSGEB kuruluş kanununa göre ele alınırsa; 1-10 arası ve 11-50 arası işletme sayısı toplanıp "küçük işletme", 51-150 arasına "orta ölçekli işletme", 151-250 arası ile 251 ve üzeri toplamına "büyük ölçekli işletme" denebilmektedir. Bakanlar Kurulu'nun kararına göre ise; 1-10 aralığına "mikro işletme", 11-50 aralığına "küçük ölçekli işletme", 51-150 ve 151-250 aralıkları toplamına da "orta ölçekli işletme" denebilmektedir. Bu sınıflandırmada, 251 ve üzeri çalışana sahip işletmelere "büyük ölçekli işletme" denecektir.



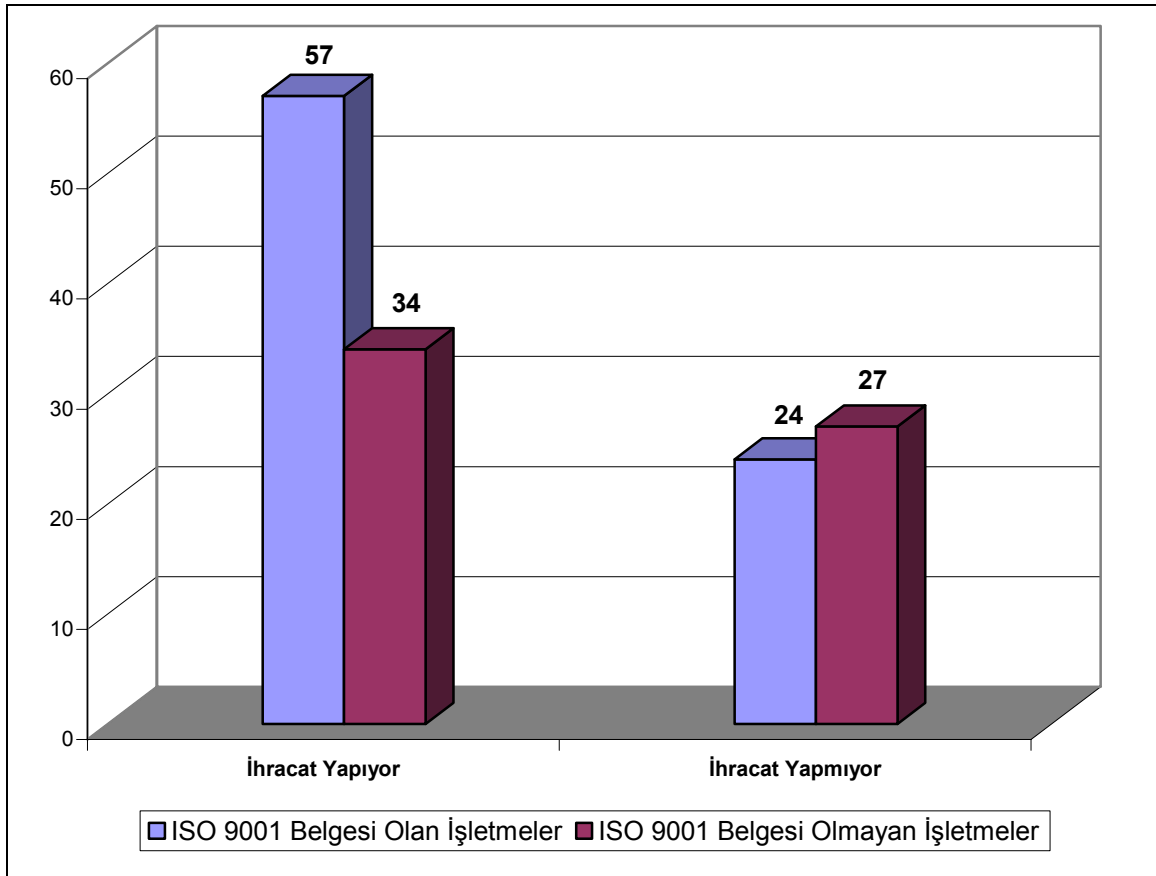
Şekil 20. Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

I. Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmadıklarına İlişkin Dağılım

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, ihracat yapıp yapmadıklarına ilişkin dağılımı Şekil 21'de

görüldüğü gibidir. Bu şekilden de görülebileceği üzere, ihracat yapmakta olan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun ISO 9001 belgesine sahip oldukları görülmektedir.

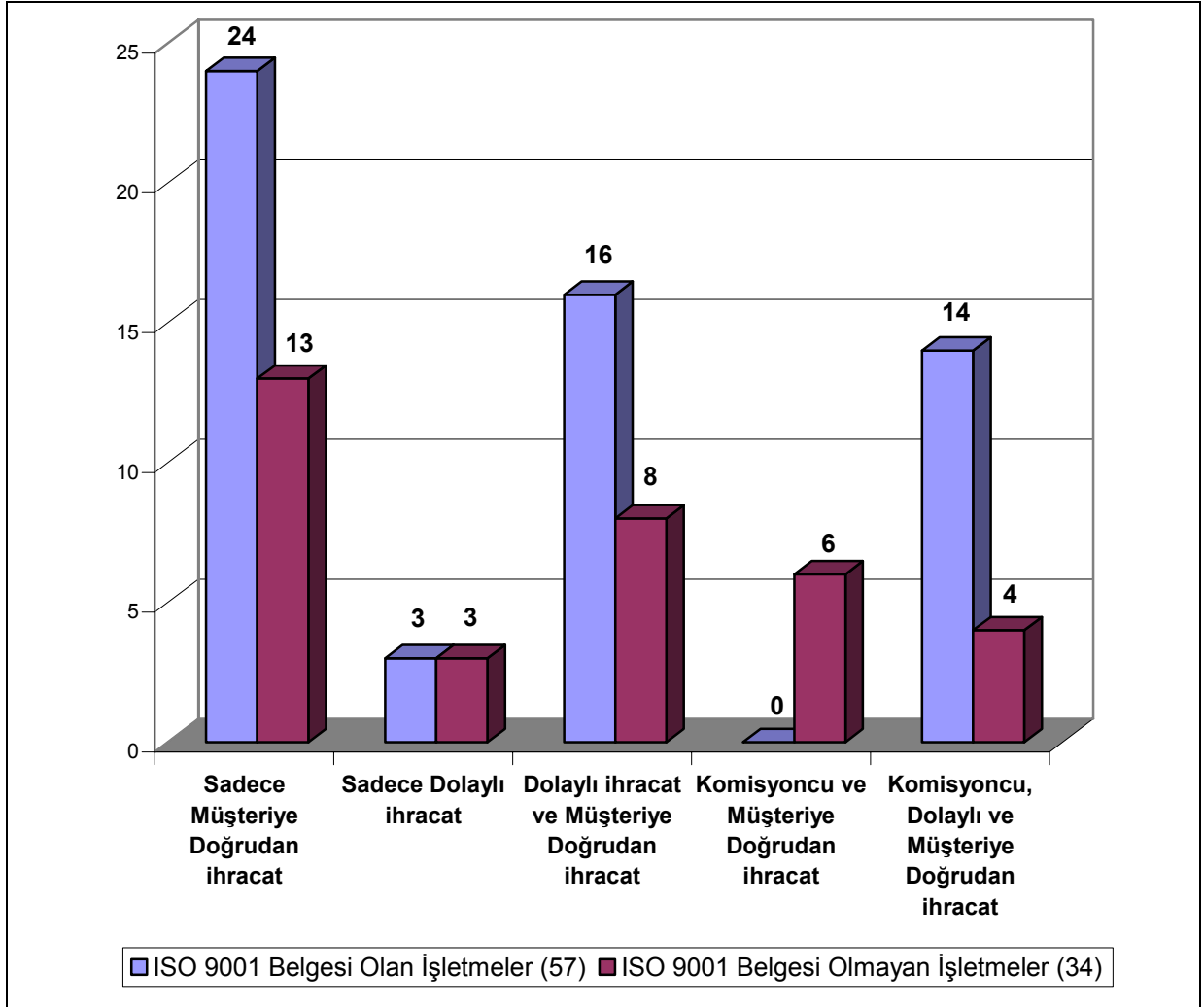
Çalışmanın teorik çerçevesinde ele alındığı üzere, ülkemizden yabancı ülkelere (özellikle de AB ülkelerine) ihracat yapabilmede ISO 9001 belgesine sahip olunması, rekabet avantajı yaratmanın ötesine geçerek bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum uluslararası ticarete bir malın standart olarak imal edilebilmesi ve kodlandırılabilmesi zorunluluğuna bağlı olduğu için yeni bir gelişme olarak ele alınamaz. Ancak özellikle ülkemizin 11 yıl önce dahil olduğu AB Gümrük Birliği ve son yıllarda yaşanan AB'ne tam üyelik çalışmalarının, sanayi üreticilerini "ihracat yapabilmek için ISO 9001 belgesini benimsemeye" zorlamaktadır. Bu durum zorlayıcı eş-şekillenme etkeni olarak ele alınabilir. Bu konuyla ilgili istatistiksel analizler ilerleyen bölümlerde yapılacaktır.



Şekil 21. Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmadıklarına İlişkin Dağılım

m. İhracat Yapan İşletmelerin İhracat Yapma Biçimlerine Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmeden, ihracat yaptığını belirten 91 adedinin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, ihracat yapma biçimlerine göre dağılımı Şekil 22’de görüldüğü gibidir.

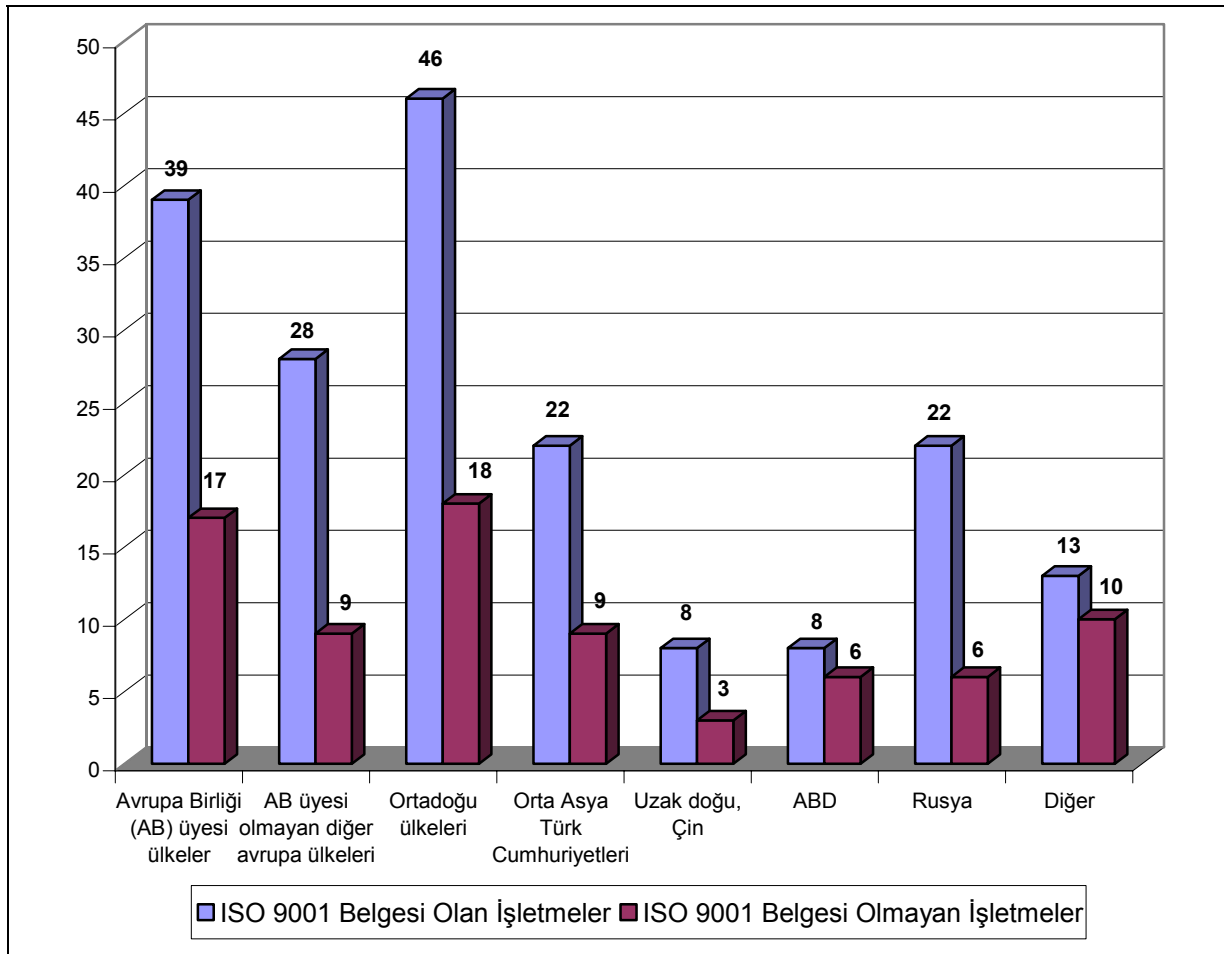


Şekil 22. İhracat Yapan İşletmelerin İhracat Yapma Biçimlerine Göre Dağılımı

n. İhracat Yapan İşletmelerin İhracat Yaptıkları Ükelere Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmeden, ihracat yaptığını belirten 91 adedinin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, ihracat yaptıkları ülkelere göre dağılımı Şekil 23’de görüldüğü gibidir.

Söz konusu şekilde görülebileceği üzere, ankete katılan işletmeler ağırlıklı olarak AB üye ülkelere ve Ortadoğu'ya ihracat yapmaktadırlar. AB üyesi ülkelere ihracat yaptığını ifade eden işletme sayısının bu şekilde 17 olarak görülmesi ilk bakışta; yukarıda bu ülkelere ihracat yapabilmek için ISO 9001 belgesine ihtiyaç duyulmasının zorunluluk haline geldiğine ilişkin yorumla ters düşüyor gibi görünmektedir. Ancak veriler derinlemesine incelendiğinde, bu 17 işletmenin sadece 5 tanesinin, "sadece doğrudan müşteriye ihracat yolu" ile AB üyesi ülkelere ihracat yaptığı, geri kalan 12 işletmenin ise dolaylı ihracat yollarını kullandığı görülmektedir.

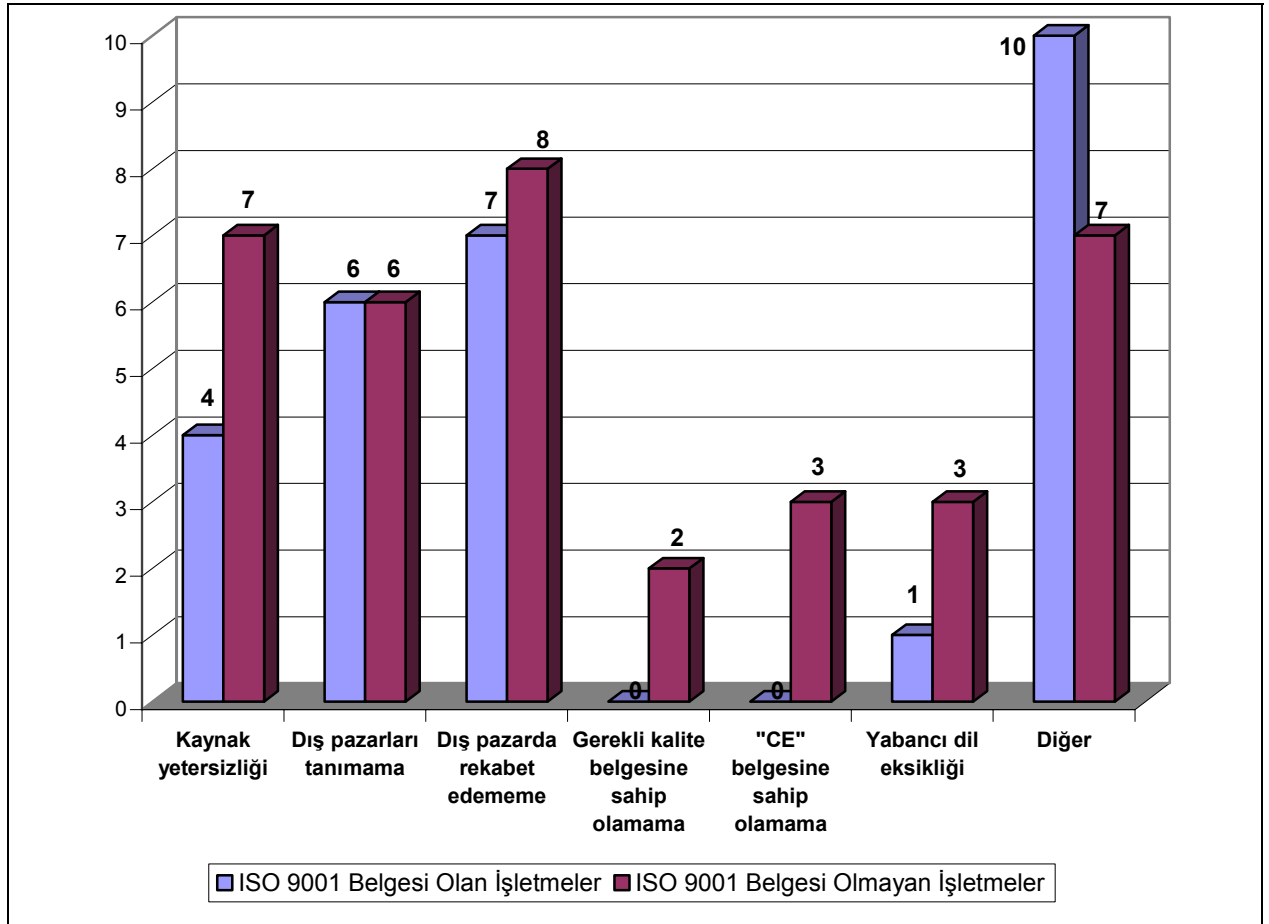


Şekil 23. İhracat Yapan İşletmelerin İhracat Yaptıkları Ülkelerin Dağılımı

o. İhracat Yapmayan İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri

Analize dahil edilen 142 adet işletmeden, ihracat yapmadığını belirten 51 adedinin ISO 9001 Belgesine sahip olup olmadıkları esas ayrımına tabi tutularak, ihracat yapmama nedenlerine göre dağılımı Şekil 24’de görüldüğü gibidir.

Bu dağılımda, ISO belgesine sahip olmayan işletmelerin (27 adet işletme), ihracat yapmama nedeni olarak, “Gerekli Kalite Belgesine sahip olamama” seçeneğini işaretlemeleri beklenirken, sadece iki işletmenin bu nedeni öne çıkarması şaşırtıcı bir bulgudur. Analiz edilen örneklemin genelleme yapabilmek için yeterli olmaması nedeniyle bu bulgunun genel bir anlayışı ifade ettiği söylenemez. Ancak öne çıkan diğer nedenler incelendiğinde, ihracat yapamamanın (ihracat yapmamayı tercih eden / yapması söz konusu olmayan işletme sayısı yedidir, bu nedenle 27 adet ISO belgesine sahip olmayan ve ihracat yapmayan işletmeden, yedi adet işletmeyi ve durumu kalite belgesi noksanlığına bağlayan iki adet işletmeyi çıkarmamız durumunda bu yorum sadece **20 adet** işletme için yapılacaktır) öncelikli nedenlerinin maddi kaynak yetersizliği ve dış pazarda rekabet edememe olarak görüldüğü ifade edilebilir. İşletmeler ISO 9001 belgesine belki de kaynak yetersizliği ve dış pazarda rekabet edememe sorunlarını aştıktan sonra ihtiyaç duymaya başlayacaklardır.



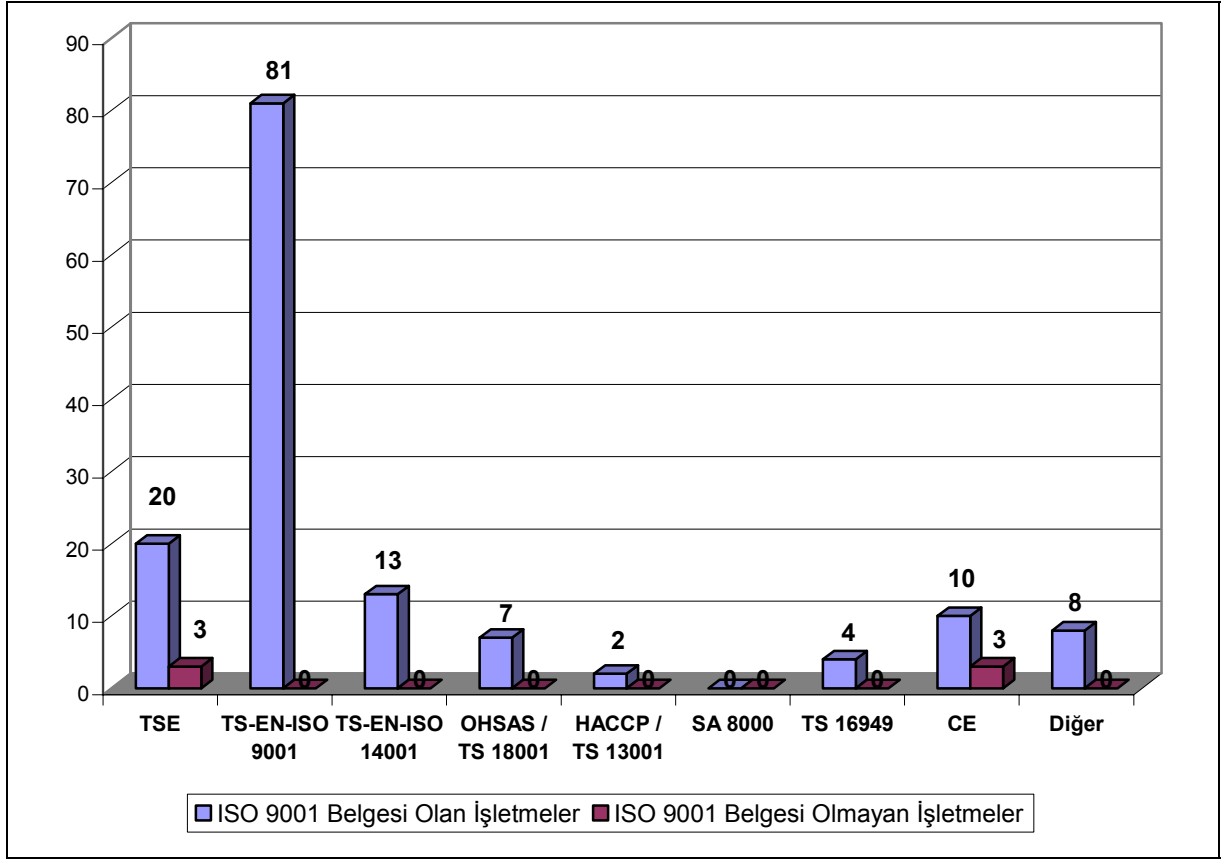
Şekil 24. İhracat Yapmayan İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri

p. Ankete Katılan İşletmelerin Sahip Oldukları Sistem Belgelerine / Sertifikalarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmeden, 84 adedi bir yada daha çok sistem belgesine / sertifikasına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Söz konusu belge ve sertifika dağılımı Şekil 25'de görüldüğü gibidir.

Ankete katılan işletmelerin ağırlıklı olarak ISO 9001 belgesine sahip oldukları, bunun dışında az sayıda da olsa, TSE, TS-ISO 14001, TS 18001, TS 13001 ve TS 16949 belgelerine ve CE sertifikasına sahip oldukları görülmektedir. Özellikle otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yakın zamanda TS 16949 almış olmaları ve araştırmacının yüz yüze yaptığı görüşmelerde ankete katılan işletme yetkililerinin; *"bu belgenin, ISO 9001'in yerine geldiği", "onlar için bu belgenin, ISO 9001'den daha önemli olduğu"*

ifadeleri hem ISO 9001 ile TS 16949 arasında farka ilişkin bilgi eksikliğinin varolduğu hem de bu belgenin otomotiv sektörü için yeni bir heves olarak görüldüğüne ilişkin ipuçları vermektedir.



Şekil 25. Sahip Olunan Sistem Belgesi/Sertifikası Dağılımı

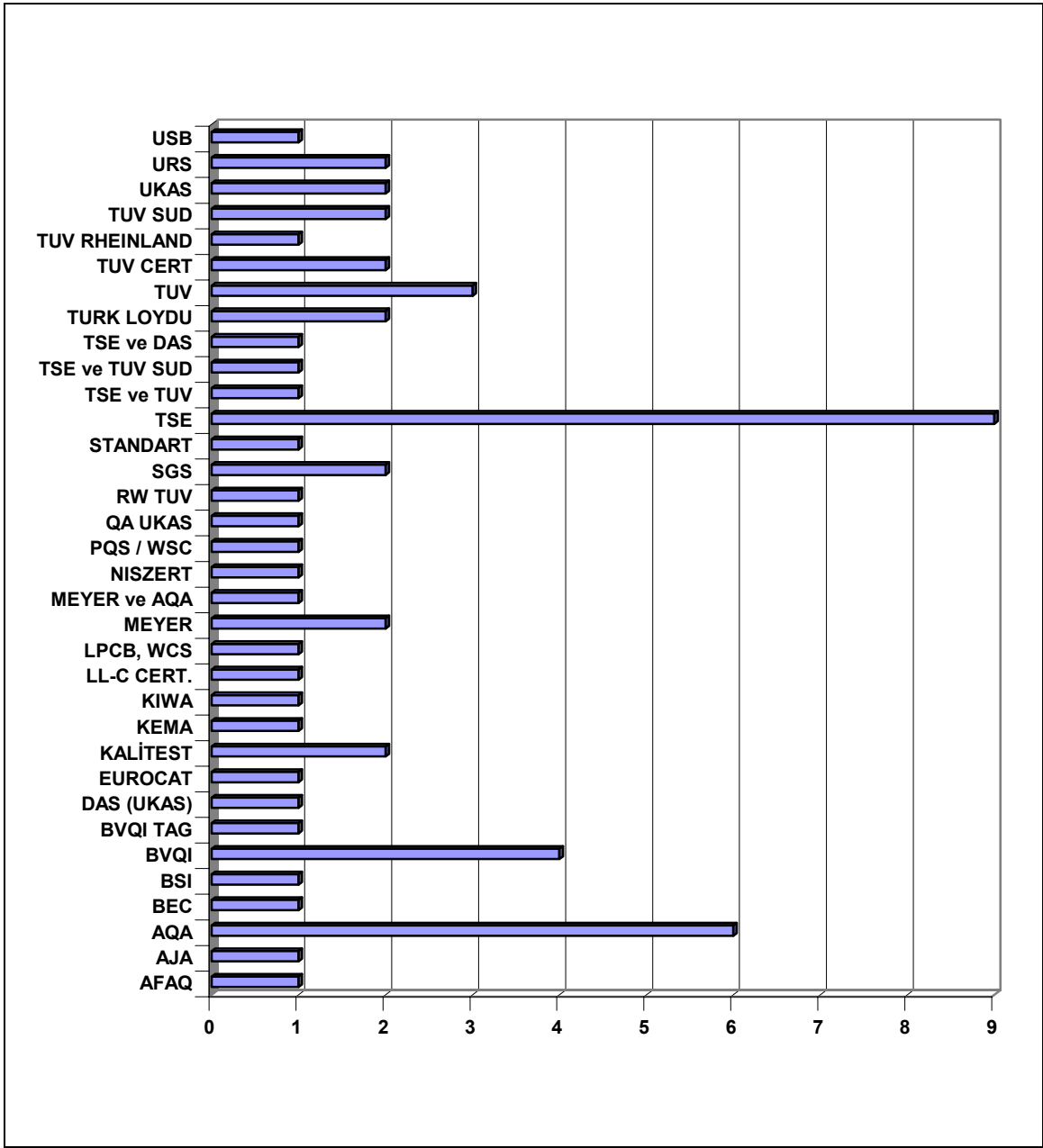
q. Ankete Katılan İşletmelerin ISO 9001 Belgesini Aldıkları Belgelendirme Kuruluşlarına Göre Dağılımı

Ankete katılan ISO belgeli işletmelerin, ISO 9001 belgesini aldıkları belgelendirme kuruluşlarına göre dağılımı, aşağıda Şekil 26'da gösterildiği şekildedir. 81 işletmeden 21 tanesi bu bilgiyi vermek istememiştir. TSE, TUV, AQA ve BVQI belgelendirme kuruluşlarının örnek genelinde ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Bu istatistik ile ilgili önemli bir bulgu aynı anda iki adet ISO 9001 belgesine sahip işletmelerin varlığıdır. Araştırma örneğinde dört adet işletmenin iki adet ISO 9000 belgesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni araştırıldığında şu sonuç elde edilmiştir; Özellikle Kimya sektöründe geçerli olduğu öğrenilen bu durumun nedeni olarak

TSE'den ISO 9001 belgesi almış işletmelerin, yurtdışından hammadde vb. gibi alımlarında gümrük kontrol muafiyetine sahip olmaları gösterilmektedir. İşletme, yurtdışından hammadde/yarı mamul ithalatını yaparken gümrük kontrol muafiyetine sahip olduğu için paradan ve zamandan tasarruf edebilmek adına TSE'den belge alımına yönelmektedir. Ancak yine aynı işletmenin ürettiği mamulü örneğin Almanya'ya ihracat etmesi durumunda, Almanya'daki alıcının güven telkin ettiği/talep ettiği TUV onaylı bir ISO 9001 belgesine daha ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Özetle, gümrük kontrol muafiyeti için TSE'den, yurtdışında kabul görmek için yabancı bir belgelendirme kuruluşundan belge alımı söz konusu olabilmektedir.

Bu durumun "Kalite anlayışına" ne kadar uygun düştüğü tartışma konusu edilebilir. Aynı anda sahip olunan iki belgenin, birbirinden ayrı denetlenme süreçlerinde farklı sonuçlar elde edilmesi gibi durumlar, belgelendirme firmalarının ve belgelendirme/denetleme süreçlerinin standart olmaması gibi sonuçları gündeme getirebileceği dahası ISO KYS'ne duyulan güvenin sarsılabileceği de göz ardı edilmemelidir.



Şekil 26. Ankete Katılan İşletmelerin ISO 9001 Belgesini Aldıkları Belgelendirme Kuruluşuna Göre Dağılımı

r. Ankete Katılan İşletmelerin ISO 9001 Belgesini Almaya Hak Kazandıkları Yıllara Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmeden, 81 adedi ISO 9001 belgesine sahiptir. Bu işletmelerin ISO 9001 belgesini ilk olarak ne zaman almaya hak kazandıklarına ilişkin dağılım Şekil 27’de görüldüğü gibidir.

Söz konusu şekilde görüldüğü gibi, ISO 9001 belgesinin alınmaya hak kazanılmasında bazı yılların frekansları, diğerlerine oranla çok farklıdır. Bu durumun örnekleme ait rastlantısal bir durum olup olmadığını irdelemek için ülke geneline ait bilgilere bakmakta yarar vardır. Şekil 28’de Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) yayımlamış olduğu, anketlerinin 2000¹³³ ve 2005¹³⁴ yılı versiyonlarından derlenmiş veriler görülmektedir. Bu grafikte yer alan verilerin kümülatif olduğu ve 2000 ile öncesi yıllar için ISO 9001:1994 revizyonunun geçerli olduğu, 2000 sonrası için ise ISO 9001:2000 revizyonunun geçerli olduğu ifade edilmelidir.

Şekil 28’de de açıkça görüldüğü üzere, araştırma örnekleminde de tespit edilen zamanda süreksizliğin (2000 yılı sonrası ilk birkaç yılda yeni belge alımının ciddi oranda azalması) ülke genelinde geçerli olduğu bu nedenle rastlantısal bir durum olmadığı söylenebilir.

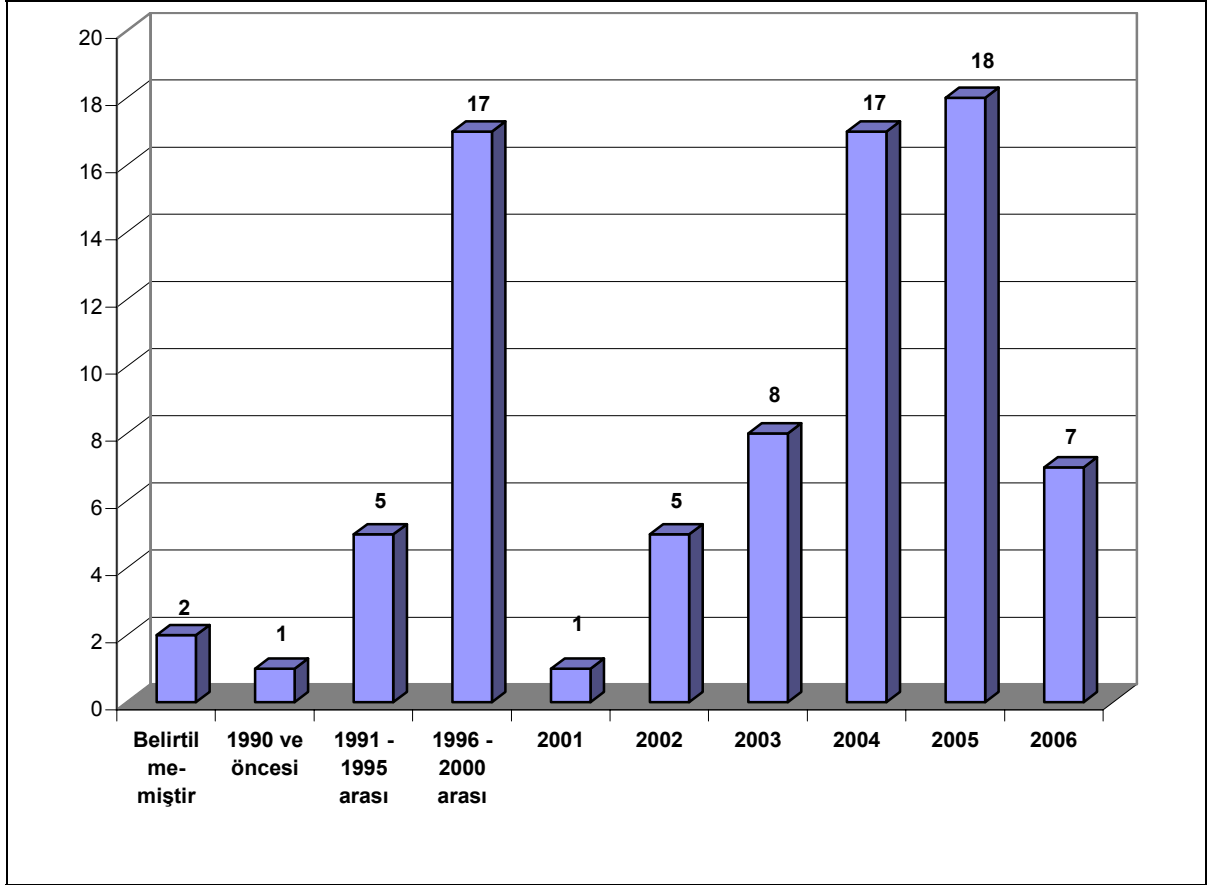
Belirgin biçimde yeni belge alımının azaldığı yılların, ISO 9000 için 1994 revizyonundan 2000 revizyonuna geçiş süreci ile örtüştüğü görülmektedir. Bu süreç bilindiği gibi, 2000 yılı Aralık ayı ile başlayıp, 2003 yılı Aralık ayında son bulmuştur. Bu nedenle 2000 yılı sonrası ilk birkaç yılda yeni belge alımının ciddi oranda azalmasının nedeni olarak, 1994 revizyonundan 2000 revizyonuna geçiş süreci gösterilebilir.

Araştırmacının, Türk Standartları Enstitüsünde görev yapan bir denetçi ile yapmış olduğu görüşmede de, tespit olunan durumun yukarıda ifade edilen gerekçeden kaynaklandığı konusunda sözlü teyit alınmıştır.

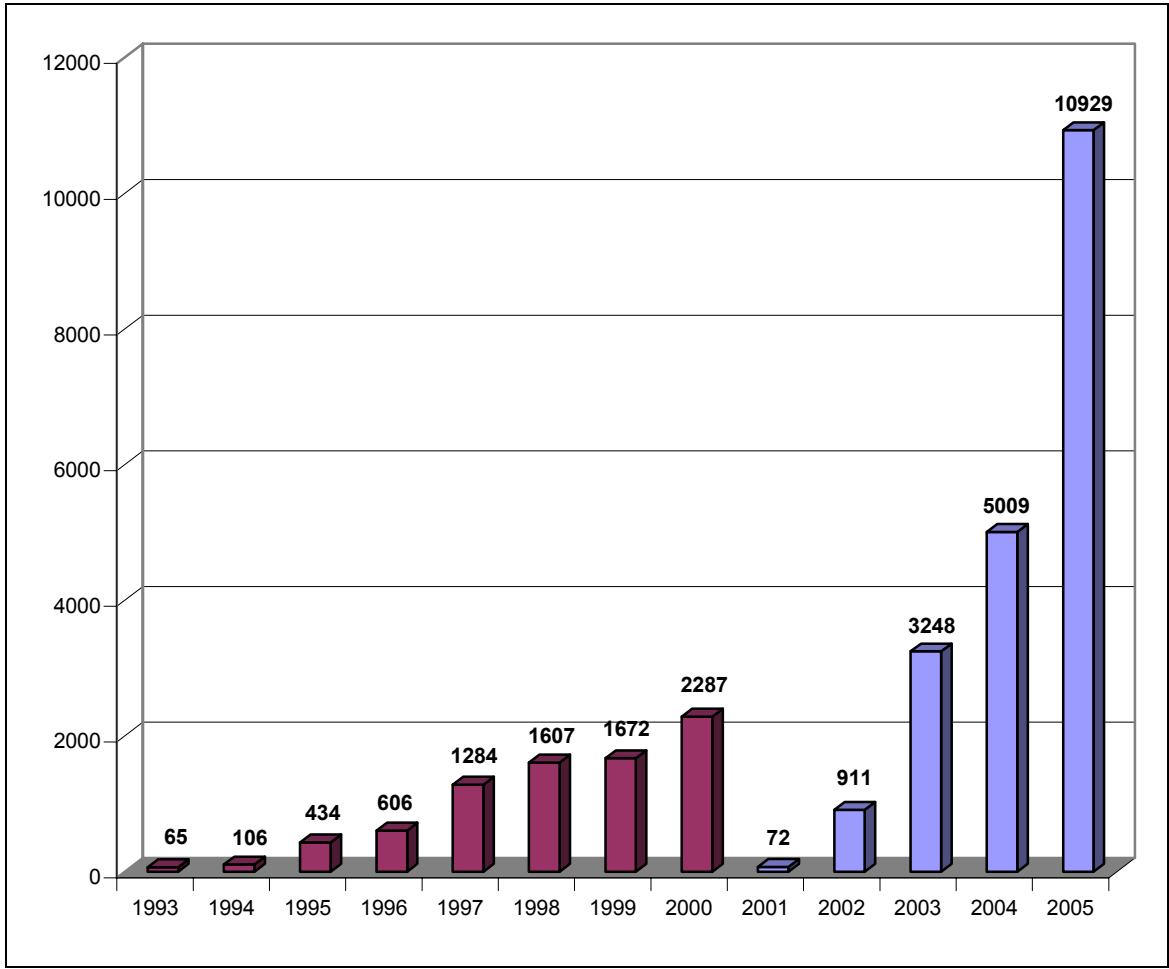
¹³³ _____, <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey10thcycle.pdf>, Son erişim; 15 Eylül 2006

¹³⁴ _____, <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf>, Son erişim; 15 Eylül 2006

Bu noktada, ISO anketine ilişkin grafikte görüldüğü gibi 2005 yılında ülkemizde ISO 9001 belgesine sahip işletme sayısının 2004 yılındaki sayının iki katından fazla bir oranda artmış olması da altı çizilmesi gereken bir husustur.



Şekil 27. Ankete Katılan İşletmelerin ISO 9001 Belgesini Almaya Hak Kazandıkları Yıllara Göre Dağılımı



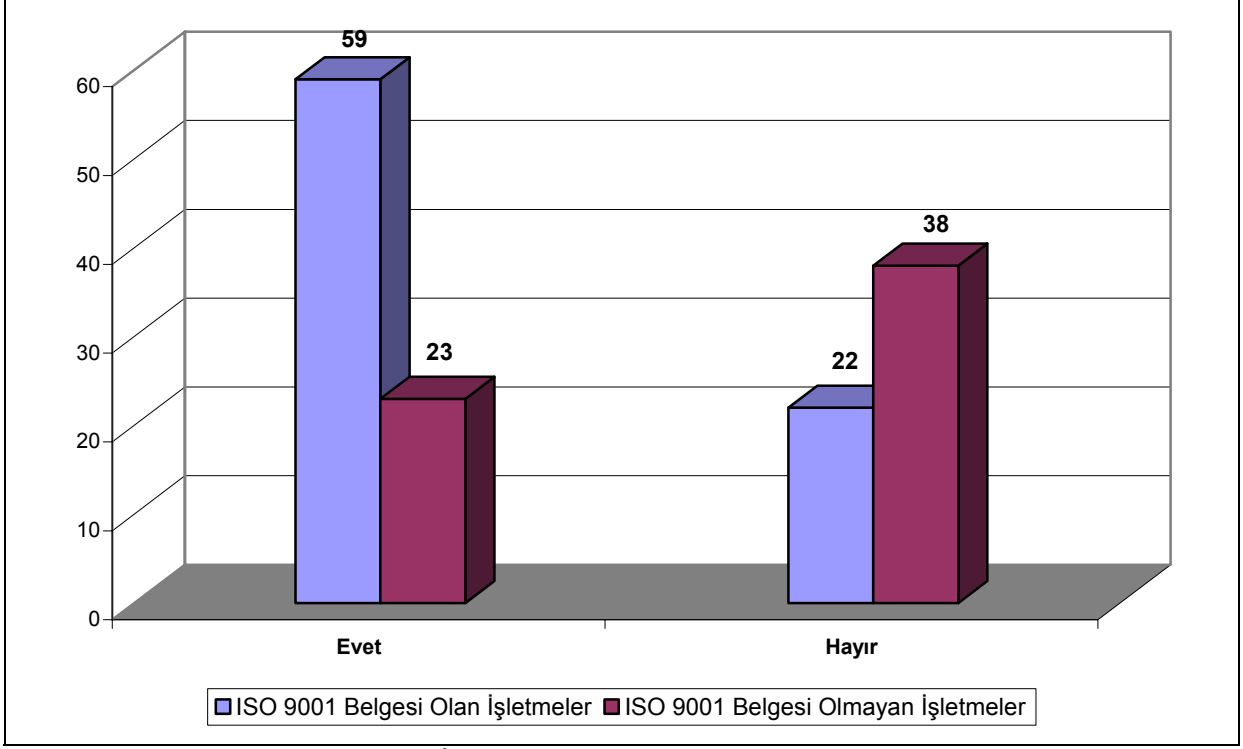
Şekil 28. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) Verilerine Göre Ülkemizde ISO 900X Belgesine Sahip Olan İşletmelerin Yıllara Göre Kümülatif Dağılımı

(1993-2000 yılları arası veri; ISO 900X:1994 revizyonunu, 2001-2005 arası veri; ISO 9001:2000 revizyonunu sembolize etmektedir.)

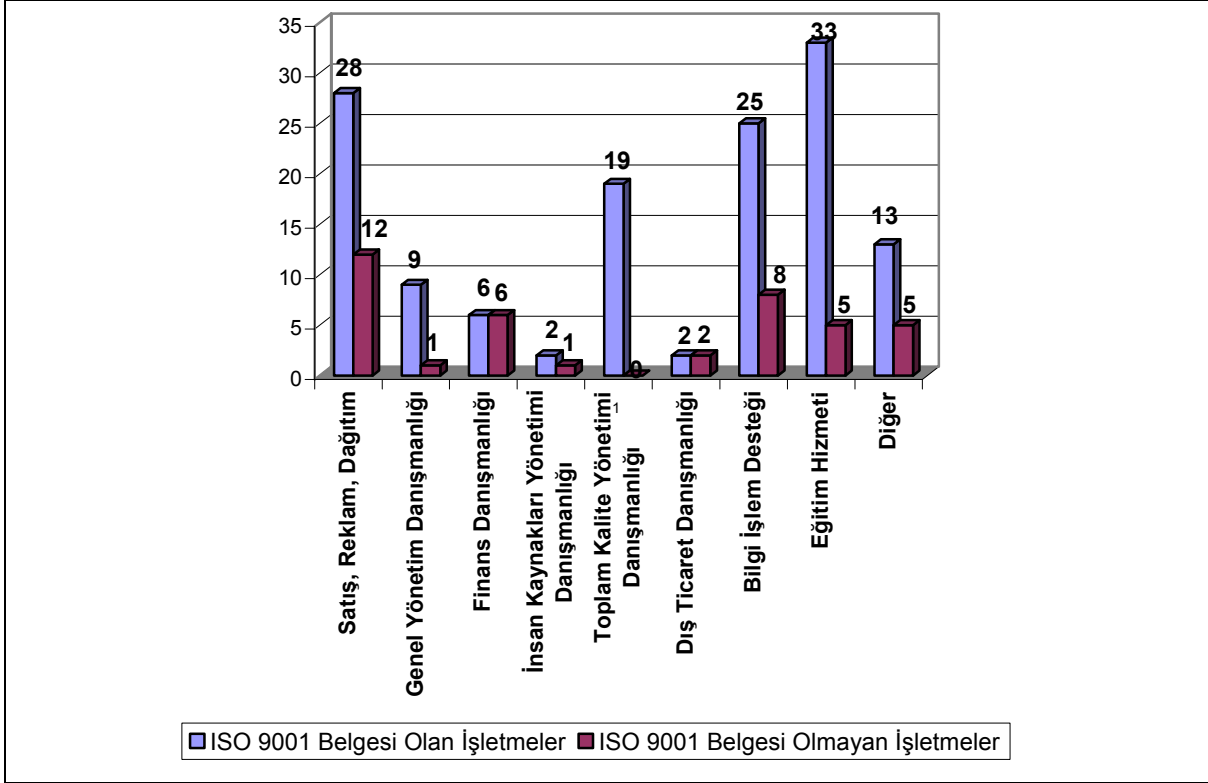
s. Ankete Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmeden hangilerinin, hangi içerikte dış kaynak kullanımını tercih ettiğine ilişkin dağılım Şekil 29 ve 30'da görüldüğü gibidir.

Bu grafiklerden elde edilen bulgular; ISO 9000 KYS'ni benimsemiş işletmelerin ağırlıklı olarak (hizmet içerikli) dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini göstermektedir. Dış kaynağın ne olduğu sorusuna verilen cevaplarda ise (Şekil 29) ISO belgeli işletmelerin, diğer işletmelere kıyasla açık bir farkla "Toplam Kalite Yönetimi Danışmanlığı" ve "Eğitim Hizmetleri" satın aldığı görülmektedir. İmalata yönelik dış kaynak kullanımı çalışma kapsamının içine dahil edilmemiştir.



Şekil 29. Ankete Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Göre Dağılımı

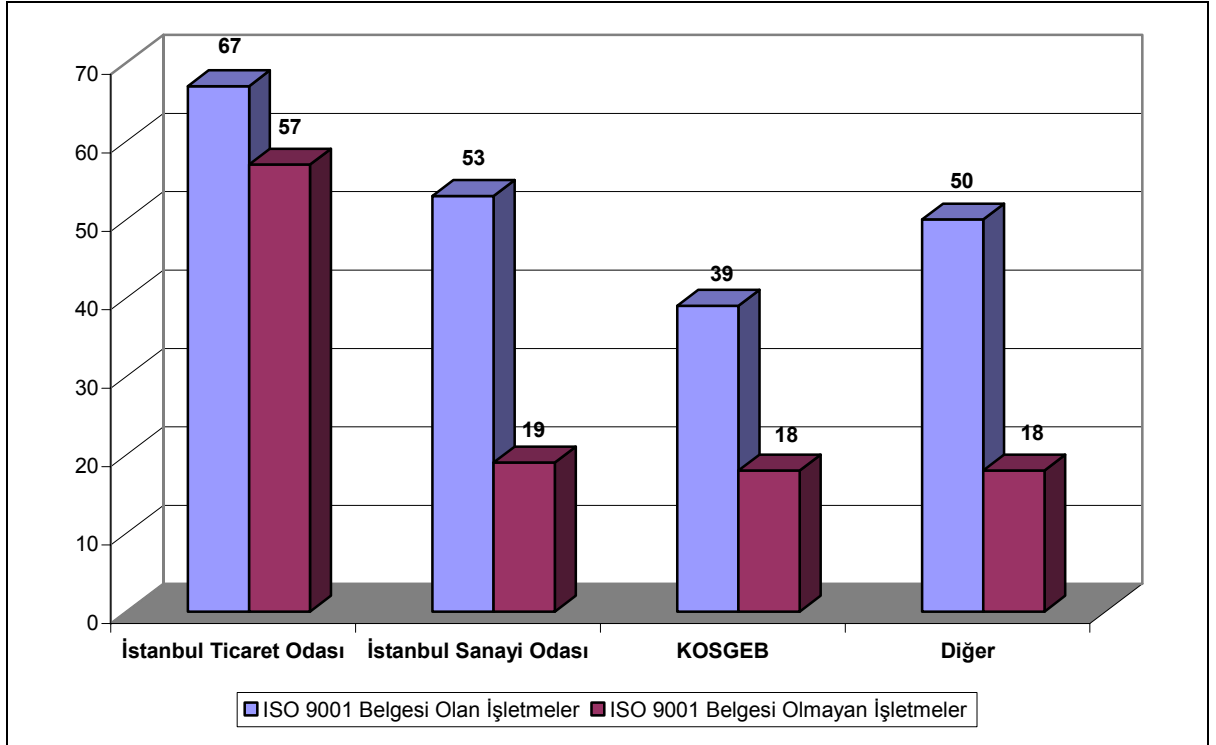


Şekil 30. Ankete Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım İçeriğinin Dağılımı

t. Ankete Katılan İşletmelerin Üyesi Oldukları Sektörel Dernekler, Birlikler, Meslek Odaları veya Varsa Destek Aldıkları Geliştirme ve Destekleme Başkanlıklarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen 142 adet işletmenin üyesi oldukları sektörel dernekler, birlikler, meslek odaları veya varsa destek aldıkları geliştirme ve destekleme başkanlıklarına göre dağılımı Şekil 31'deki grafikte görüldüğü gibidir.

Toplam 142 işletmenin 57 tanesinin KOSGEB'den destek aldığı görülmektedir. KOSGEB'in daha önce belirtilen KOBİ sınıflandırmasına göre; ankete katılan 142 işletmeden 129'u KOBİ'dir. Buna göre; ankete katılan 129 KOBİ'nin yaklaşık olarak %44'ü KOSGEB'den destek almaktadır.



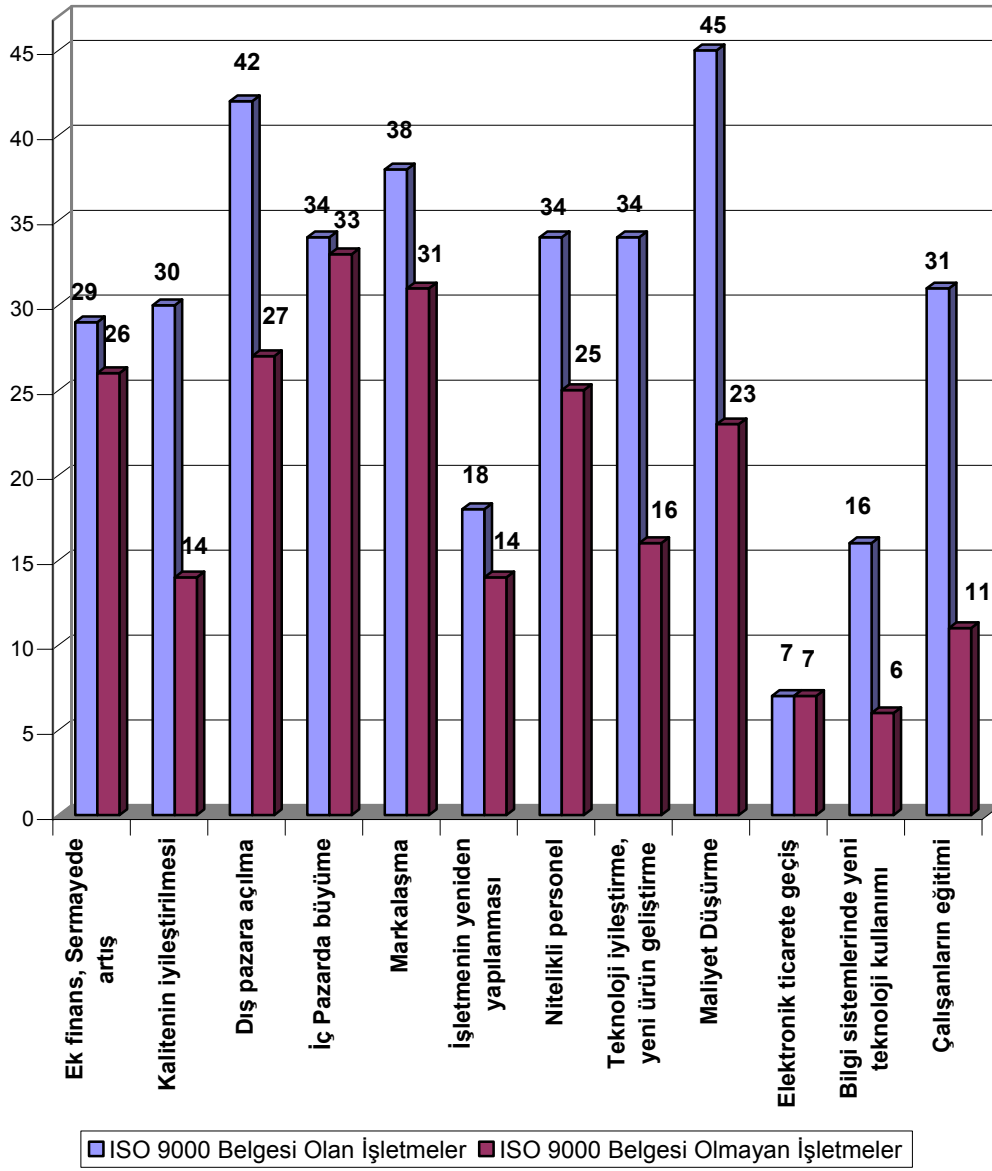
Şekil 31. Ankete Katılan İşletmelerin Üyesi Oldukları Sektörel Dernekler, Birlikler, Meslek Odaları veya Varsa Destek Aldıkları Geliştirme ve Destekleme Başkanlıklarına Göre Dağılımı

u. Ankete Katılan İşletmelerin Geleceğe Dönük En Önemli İhtiyaçlarına Göre Dağılımı

Analize dahil edilen işletmenin geleceğe dönük en önemli ihtiyaçlarının neler olduğuna ilişkin soruya verdikleri cevaplar Şekil 32’de görülmektedir.

142 işletmenin, toplamda 591 adet ihtiyacı, geleceğe dönük en önemli ihtiyaç olarak belirttikleri görülmektedir.

Önemli sayılabilecek bir bulgu; anket formunda sıralanan “Kalitenin iyileştirilmesi”, “Dış pazara açılma”, “Teknoloji iyileştirme, yeni ürün geliştirme”, “Maliyet Düşürme” ve “Çalışanların eğitimi” maddelerini geleceğe dönük en önemli ihtiyaçları olarak gören işletmelerin büyük çoğunluğunun ISO 9001 belgesine sahip işletmeler olmasıdır. Bu durum, (ankete katılan işletmelerin ağırlıklı olarak sadece son iki yıldır belgeye sahip oldukları bilgisini de göz önüne alarak) işletmelerin bu ihtiyaçlarla ISO 9001’e yöneldikleri şeklinde bir öngörüye dönüştürülebilir. Bu öngörünün doğruluğu veya yanlışlığını, anketin ikinci bölümünde yer alan hipotetik önermelerin istatistiksel analizini yaptıktan sonra anlayabiliriz.



Şekil 32. İşletmelerin geleceğe dönük en önemli ihtiyaçları

B. HİPOTEZ SINAMASI SONUÇLARI

1. Hipotetik Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi ve Yorumlama

Daha önce belirtildiği gibi, araştırmanın hedef kitlesi içerisinde yer alan ISO 9001 belgesine sahip olan ve olmayan işletmeler için ayrı ayrı anketler hazırlanmıştır.

ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler için hazırlanan ankette, işletmenin ISO 9001 belgesini benimseme nedenlerinin hangilerinin ne kadar önemli olduğunu (23 önerme), ISO 9000 standartlarını kullanmanın yararlarına ilişkin görüşlerini (12 önerme) ve ISO 9001 belgesinden bir olasılık olarak vazgeçmeleri durumunda, hangi nedenin ne kadar önem taşıyacağına ilişkin düşüncelerini (25 önerme) almak için üç ayrı bölümde toplam 60 önermelik bir liste oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 13'de ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler için hazırlanan ankette yer alan önermelerin tanımlayıcı istatistikleri -aritmetik ortalamalarına göre büyükten küçüğe sıralı olarak- yer almaktadır.

Yine aynı tabloda görüleceği üzere, ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler için, "İhracatta üstünlük sağlamak", "Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak", "Verimlilikte artış sağlamak", "Rekabet gücünde artış sağlamak" ve "Pazar payında artış sağlamak" sırasıyla benimsemeye en önemli nedenler olarak değerlendirilmiştir. Bununla beraber, "Danışmanlık hizmeti alınan kişilerin/kurumların belge alımı yönündeki tavsiyeleri", "Son yıllarda, medyada ISO 9000'den sıkça söz edilmiş olması, popülerliğinin artmış olması", "Bağlı bulunulan odanın/birliğin belge alımı için yapmış olduğu olası telkinler ve öneriler" önemli olmayan nedenler olarak değerlendirilmiştir.

Aynı işletme grubunun, ISO 9001 belgesinden olası olarak vazgeçmeleri için en önemli nedenlerin sırasıyla; "ISO 9000 yerine başka bir yeni uygulamanın/standardın yaygınlaşması, önem kazanması", "Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duydukları güvensizlik, bu kurumların ISO 9000'i ticarete döktükleri yönündeki düşünceleri", "ISO 9000'in doğrudan maliyetlerinin öngörülenin üzerine çıkması", "Verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması" ve "ISO 9000'in dolaylı maliyetlerinin öngörülenin üzerine çıkması" olduğu görülmüştür.

Tablo 13. Birinci Tür Ankette Yer Alan Benimseme ve Olası Vazgeçme Nedenlerinin Aritmetik Ortalamalarına Göre Sıralanması

Eş-şekillenme Faktörü		Anket Alt Bölümü	C Say	A Ort	S Sap
		"ISO 9001 Belgesine" sahip olmanın olası nedenleri			
Zorlayıcı / ISO söyleminde ussal	23	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlamak.	50	4,18	1,05
ISO söyleminde ussal	13	Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak.	76	4,17	0,88
ISO söyleminde ussal	17	Verimlilikte artış sağlamak.	77	3,99	1,13
ISO söyleminde ussal	20	Rekabet gücünde artış sağlamak.	76	3,97	1,01
ISO söyleminde ussal	18	Pazar payında artış sağlamak.	78	3,92	1,05
ISO söyleminde ussal	15	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamak.	72	3,62	1,41
ISO söyleminde ussal	19	Karlılıkta artış sağlamak.	77	3,58	1,29
Taklitçi	6	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinden bir tanesi oluşumuz.	77	3,58	1,30
Taklitçi	9	Rakiplerimizle aramızda bir fark yaratma isteğimiz.	77	3,55	1,14
ISO söyleminde ussal	16	Üretim kaybı ve ıskartanın en aza inmesini sağlamak.	74	3,55	1,33
ISO söyleminde ussal	14	Çalışanların motivasyonunda ve iş tatmininde artış sağlamak.	76	3,42	1,10
ISO söyleminde ussal	22	Toplam üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamak.	71	3,36	1,43
ISO söyleminde ussal	10	Satışlarımızı arttıracığına ilişkin düşüncemiz.	73	3,23	1,13
Normatif / Zorlayıcı	11	(Varsa) İşletmemizin yabancı ortağının belge alımı yönündeki telkini veya talebi.	6	3,00	1,67
ISO söyleminde ussal	21	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasını sağlamak.	74	2,95	1,30
Taklitçi	8	Genel faydalarının yanı sıra, iyi bir reklam aracı olması.	78	2,82	1,09
Zorlayıcı	1	ISO 9000'nin kamu ihalelerine katılım için bir şart olması.	78	2,71	1,45
Taklitçi	3	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bizden daha önce bu belgeye sahip olması.	78	2,59	1,37
Taklitçi	5	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, bizden önce bu belgeye sahip olması.	75	2,54	1,31
Taklitçi	4	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bizden önce bu belgeye sahip olmamış olması, bizim "ilk" olma arzumuz.	75	2,51	1,37
Normatif	12	(Varsa) Danışmanlık hizmeti aldığımız kişilerin/kurumların belge alımı yönündeki tavsiyeleri.	25	2,24	1,20
Taklitçi	7	Son yıllarda, medyada ISO 9000'den sıkça söz edilmiş olması, popülerliğinin artmış olması.	76	2,03	1,06
Normatif	2	Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belge alımı için yapmış olduğu telkinler ve öneriler.	73	1,68	0,85
		ISO Standartlarını kullanmak; ...			
ISO söylemi	24	müşteri memnuniyetinde artış sağlamıştır.	76	4,14	0,82
ISO söylemi	32	işletmemizin rekabet gücünde artış sağlamıştır.	75	3,91	0,75
ISO söylemi	35	(Yapılıyorsa) işletmemize, ihracatta üstünlük sağlamıştır.	52	3,72	1,01
ISO söylemi	28	işletmemizin verimliliğinde artış sağlamıştır.	75	3,66	0,96

ISO söylemi	30	işletmemizin pazar payında artış sağlamıştır.	70	3,63	0,88
ISO söylemi	29	işletmemizin satışlarında artış sağlamıştır.	70	3,62	0,83
ISO söylemi	26	işletmemize uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamıştır.	71	3,60	1,06
ISO söylemi	25	çalışanlarımızın motivasyonunda ve iş tatmininde artış sağlamıştır.	76	3,43	1,01
ISO söylemi	27	üretimimizde ortaya çıkan kayıp ve ıskartanın en aza inmesini sağlamıştır.	71	3,40	1,06
ISO söylemi	31	işletmemizin karlılığında artış sağlamıştır.	75	3,30	0,97
ISO söylemi	34	işletmemizde toplam üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamıştır.	71	3,25	1,08
ISO söylemi	33	işletmemizde depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasını sağlamıştır.	73	3,18	1,09
		nedenler			
Taklitçi	38	ISO 9000 yerine başka bir yeni uygulamanın/standardın yaygınlaşması, önem kazanması.	64	3,63	1,23
Ussal	36	Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duyduğumuz güvensizliğimiz. Bu kurumların ISO 9000'i ticarete döktükleri yönündeki düşüncemiz.	63	3,45	1,42
Ussal	39	ISO 9000'in doğrudan maliyetlerinin öngörülenin üzerine çıkması.	64	3,11	1,06
ISO söyleminde ussal	54	Verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması.	61	3,10	1,21
Ussal	40	ISO 9000'in dolaylı maliyetlerinin öngörülenin üzerine çıkması.	64	3,03	1,07
ISO söyleminde ussal	55	Pazar payında beklenen artışın sağlanmamış olması.	63	2,97	
ISO söyleminde ussal	57	Rekabet gücünde beklenen artışın sağlanmamış olması.	64	2,91	1,21
ISO söyleminde ussal	50	Müşteri memnuniyetinde beklenen artışın sağlanmamış olması.	62	2,90	1,17
ISO söyleminde ussal	52	olması.	57	2,90	1,22
ISO söyleminde ussal	56	Karlılıkta beklenen artışın sağlanmamış olması.	63		1,22
ISO söyleminde ussal	53	Üretim kaybı ve ıskartada beklenen azalışın sağlanmamış olması.	56	2,77	1,15
	51	Çalışanlarımızın motivasyonunda ve iş tatmininde beklenen artışın sağlanmamış olması.	63	2,75	1,15
ISO söyleminde ussal		Toplam üretim maliyetlerinde beklenen düşüşün sağlanmamış olması.	58	2,73	1,13
ISO söyleminde ussal	46	Satışlarımızı arttırmada etkili olamayışı.	61	2,71	1,22
Taklitçi	45	Rakiplerimizle aramızda bir fark yaratma özelliğini kaybetmesi.	64	2,62	1,37
ISO söyleminde ussal	60	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlanmamış olması.	36	2,59	1,26
ISO söyleminde ussal	58	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasında beklenen artışın sağlanmamış olması.	62	2,59	1,19
Ussal		Personel eğitim maliyetlerinin artışı.	62	2,24	1,07
Taklitçi	42	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, ISO 9000'i sürdürmeme kararı alması.	64	2,09	1,20
Normatif	48	(Varsa) Danışmanlık hizmeti aldığımız kişilerin/kurumların belge iadesi yönündeki tavsiyeleri.	23	2,09	1,00

Zorlayıcı	37	ISO 9000'in kamu ihalelerine girme şartı olmaktan çıkartılması.	62	2,05	1,11
Taklitçi	43	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, ISO 9000'i sürdürmeme kararı alması.	63	2,05	1,17
Taklitçi	44	Medyada ISO 9000'den söz edilmemeye başlanması, popülerliğini yitirmesi.	63	1,80	0,96
Zorlayıcı / ISO söyleminde ussal	49	(Yapılıyorsa) İhracat yapmayı durdurmamız.	34	1,66	0,97
Normatif / Zorlayıcı	47	(Varsa) İşletmemizin yabancı ortağının, ortaklıktan ayrılması.	6	1,17	0,41

ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmeler için hazırlanan ankette, işletmenin ISO 9001 belgesini henüz benimsememiş olmasının nedenlerinden hangilerinin ne kadar önemli olduğunu (24 önerme) ve ISO 9001 belgesini bir olasılık olarak bugün almaya karar vermeleri durumunda, hangi nedenin ne kadar önem taşıyacağına ilişkin düşüncelerini (23 önerme) almak için iki ayrı bölümde toplam 47 önermelik bir liste oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 14'de ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmeler için hazırlanan ankette yer alan önermelerin tanımlayıcı istatistikleri -aritmetik ortalamalarına göre büyükten küçüğe sıralı olarak- yer almaktadır.

Yine aynı tabloda görüleceği üzere, ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmeler için, "İhracat yapmıyor oluşumuz", "Sahip olduğumuz müşteri memnuniyetinin yeterli oluşu", "ISO 9001 belgesini almanın maliyetinin yüksek oluşu", "Belgeyi alsak dahi, elde tutma maliyetinin yüksek oluşu", "ISO 9000'in, gereksiz bürokrasi yaratacak oluşu", "ISO 9000'in, avantajlarının, maliyetine oranla düşük olması" ve "ISO 9000'in, zaman kaybını ve evrak işini arttıracak olması" sırasıyla benimsememede önemli nedenler olarak değerlendirilmiştir. Bununla beraber, "ISO 9001 belgesinin katılım şartı olduğu kamu ihalelerine katılmamamız", "Toplam üretim maliyetlerinin memnun oluşumuz", "İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin de bu belgeye sahip olmaması", "Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belgeye ilişkin tanıtım, telkin veya öneri yapmamış olması" önemli olmayan nedenlerin başında olarak değerlendirilmiştir.

Aynı işletme grubunun, ISO 9001 belgesini bir olasılık olarak bugün almaya karar vermeleri durumunda, bu kararı etkileyen en önemli nedenlerin sırasıyla; "İhracatta üstünlük sağlamak", "Rekabet gücünde artış sağlamak", "Karlılıkta artış sağlamak", "Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak" ve "Pazar payında artış sağlamak" olduğu

görülmüştür. Bunun yanı sıra, "Sıkı rekabet içerisinde bulundukları işletmelerin, bu belgeye sahip olmamış olması, onların "ilk" olma arzusu", "Bağlı bulundukları, odanın/birliğin belge alımı için yapmış olduğu olası telkinler ve öneriler", "Son yıllarda, medyada ISO 9000'den sıkça söz edilmiş olması, popülerliğinin artmış olması" nedenleri, bu işletmelerin varsayımsal olarak ISO 9001 belgesini almaya karar vermeleri durumunda önemi az etkenler olacakları görülmektedir.

Tablo 14. İkinci Tür Ankette Yer Alan Benimsememe ve Olası Benimseme Nedenlerinin Aritmetik Ortalamalarına Göre Sıralanması

Eş-şekillenme Faktörü	No	Anket Alt Bölümü	C. Say	A. Ort	S. Sap
		"ISO 9001 Belgesine" bugüne kadar sahip olmamanın nedenleri			
Zorlayıcı	6	İhracat yapmıyor oluşumuz.	21	3,38	1,68
ISO söyleminde ussal	16	Sahip olduğumuz müşteri memnuniyetinin yeterli oluşu.	54	3,35	1,24
Ussal	9	ISO 9001 belgesini almanın maliyetinin yüksek oluşu.	56	3,35	1,54
Ussal	10	Belgeyi alsak dahi, elde tutma maliyetinin yüksek oluşu.	56	3,28	1,52
Ussal	14	ISO 9000'in, gereksiz bürokrasi yaratacak oluşu.	55	3,12	1,44
Ussal	12	ISO 9000'in, avantajlarının, maliyetine oranla düşük olması.	56	3,05	1,40
Ussal	13	ISO 9000'in, zaman kaybını ve evrak işini arttıracak olması.	56	3,05	1,49
Ussal	8	Ürettiğimizi/Hizmetimizi kolaylıkla satıyor olmamız.	54	2,94	1,36
ISO söyleminde ussal	15	Mevcut üretim kalitemizden memnun oluşumuz.	55	2,90	1,30
Ussal	7	İhracat yapmamıza rağmen ihtiyaç duymamamız.	32	2,90	1,37
Ussal	11	Kurum içi eğitim maliyetlerinde artış olacağı düşüncesi.	56	2,89	1,47
ISO söyleminde ussal	19	Verimliliğimizden memnun oluşumuz.	57	2,80	1,35
ISO söyleminde ussal	17	Çalışanlarımızın motivasyonundan ve iş tatmininden memnun oluşumuz.	57	2,71	1,31
ISO söyleminde ussal	18	Mevcut üretim kaybı ve ıskartamızın az oluşu.	56	2,69	1,29
ISO söyleminde ussal	20	Pazar payımızdan memnun oluşumuz.	57	2,63	1,34
ISO söyleminde ussal	22	Rekabet gücümüzden memnun oluşumuz.	57	2,56	1,41
Taklitçi	4	Sıkı rekabet içerisinde bulduğumuz işletmelerin de bu belgeye sahip olmaması.	57	2,52	1,50
ISO söyleminde ussal	23	Stok fazlamız olmaması.	56	2,44	1,45
ISO söyleminde ussal	21	Karlılığımızdan memnun oluşumuz.	56	2,37	1,32
Ussal	1	Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duyduğumuz güvensizliğimiz. Bu kurumların ISO 9000'i ticarete döktükleri yönündeki düşüncemiz.	57	2,36	1,26
Zorlayıcı	2	ISO 9001 belgesinin katılım şartı olduğu kamu ihalelerine katılmamamız.	57	2,26	1,45

ISO söyleminde ussal	24	Toplam üretim maliyetlerinin memnun oluşumuz.	57	2,22	1,32
Taklitçi	5	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin de bu belgeye sahip olmaması.	55	2,21	1,43
Normatif	3	Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belgeye ilişkin tanıtım, telkin veya öneri yapmamış olması.	57	1,85	1,18
		"ISO 9001 Belgesine" sahip olmanın olası nedenleri			
Zorlayıcı / ISO söyleminde ussal	47	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlamak.	29	3,82	1,19
ISO söyleminde ussal	44	Rekabet gücünde artış sağlamak.	52	3,67	1,16
ISO söyleminde ussal	43	Karlılıkta artış sağlamak.	53	3,58	1,19
ISO söyleminde ussal	37	Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak.	55	3,54	1,08
ISO söyleminde ussal	42	Pazar payında artış sağlamak.	53	3,41	1,09
ISO söyleminde ussal	41	Verimlilikte artış sağlamak.	52	3,32	1,21
ISO söyleminde ussal	46	Toplam üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamak.	50	3,28	1,29
ISO söyleminde ussal	39	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamak.	48	3,04	1,28
ISO söyleminde ussal	40	Üretim kaybı ve ıskartanın en aza inmesini sağlamak.	49	3,02	1,28
Normatif / Zorlayıcı	35	(Varsa) İşletmemizin yabancı ortağının belge alımı yönündeki telkini veya talebi.	4	3,00	1,41
ISO söyleminde ussal	45	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasını sağlamak.	52	2,96	1,25
Taklitçi	33	Rakiplerimizle aramızda bir fark yaratma isteğimiz.	54	2,90	1,06
Normatif	36	(Varsa) Danışmanlık hizmeti aldığımız kişilerin/kurumların belge alımı yönündeki tavsiyeleri.	8	2,87	1,35
ISO söyleminde ussal	38	Çalışanların motivasyonunda ve iş tatmininde artış sağlamak.	54	2,85	1,10
ISO söyleminde ussal	34	Satışlarımızı arttıracığına ilişkin düşüncemiz.	53	2,84	1,21
Taklitçi	27	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bu belgeye sahip olması.	54	2,79	1,23
Taklitçi	32	Genel faydalarının yanı sıra, iyi bir reklam aracı olması.	55	2,76	1,07
Taklitçi	30	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinden bir tanesi oluşumuz.	53	2,67	1,39
Taklitçi	29	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, bu belgeye sahip olması.	54	2,64	1,24
Zorlayıcı	25	ISO 9000'nin kamu ihalelerine katılım için bir şart olması.	54	2,59	1,46
Taklitçi	28	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bu belgeye sahip olmamış olması, bizim "ilk" olma arzumuz.	53	2,39	1,27
Normatif	26	Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belge alımı için yapmış olduğu telkinler ve öneriler.	53	2,22	1,03
Taklitçi	31	Son yıllarda, medyada ISO 9000'den sıkça söz edilmiş olması, popülerliğinin artmış olması.	54	2,09	1,03

Gerek ISO belgesine sahip, gerekse de ISO belgesine sahip olmayan işletmelerin anketlerinden elde edilen aritmetik ortalamalar göz önüne alınıp, söz konusu benimseme, benimsememe ve vazgeçme nedenleri sıraya konduğunda (yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan durum) elde edilen sonuç; işletmelerin, ussal olmayan bir takım faktörlerle benimseme eğilimi gösterdiği önsavının kanıtlanamayacağı / yanlışlanacağı düşüncesidir. Söz konusu nedenler; teorik çerçevede ele alınan; taklitçi, normatif ve zorlayıcı etkenler olarak yine Tablo 13 ve Tablo 14’de gösterilmiştir. Bu tablolarda yer alan “ISO söyleminde ussal” olarak nitelenen faktörler, ISO yazınında, “ISO standartlarını kullanmanın işletmelere sağlayacağı iddia edilen faydalar” olarak görülmektedir.

Bu tablolardan elde edilecek bir diğer önemli bulgu, ankete katılan 142 adet işletmeden, ISO belgesine sahip olan 81 işletmenin ISO 9001 belgesini benimseme nedeni olarak ilk altı sıraya koyduğu nedenlerle (Tablo 15, Sol sütun), ISO belgesine sahip olmayan 61 işletmenin ISO 9001 belgesini varsayımsal olarak bugün almaya karar verirlerse olası benimseme nedeni olarak ilk altı sıraya koyduğu nedenlerin (Tablo 15, Sağ sütun), beş tanesinin aynı olmasıdır. Kıyaslanan söz konusu önerme grupları; toplam **23 eş önermeden** ibaret olduğu için ve kıyaslanan örnek kitleler de birbirinden tamamen (81 ISO belgeli, 61 ISO belgesiz örnek) farklı olduğu için bu sonucun rastlantısal olma ihtimali düşüktür.

Tablo 15. En Önemli Benimseme Nedenleri

	<i>ISO 9001 Belgesine Sahip İşletmeler</i>	<i>ISO 9001 Belgesine Sahip Olmayan İşl.</i>
1	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlamak.	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlamak.
2	Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak.	Rekabet gücünde artış sağlamak.
3	Verimlilikte artış sağlamak.	Karlılıkta artış sağlamak.
4	Rekabet gücünde artış sağlamak.	Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak.
5	Pazar payında artış sağlamak.	Pazar payında artış sağlamak.
6	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamak.	Verimlilikte artış sağlamak.

Bu bulguyu yorumlamak gerekirse, ankete katılan işletmelerin genelinde (ISO belgesine sahiplik ayrımı yapılmadan) ISO 9001 belgesini benimseme -en azından sahip olmaya karar verme- nedenlerinin çok büyük oranda benzerlik gösterdiği ve en önemli nedenin, “İhracat yapmayı kolaylaştırmak” olduğu ifade edilebilir. Bu ifadeye destek olması açısından, ISO 9001 belgesi olmayan işletmelerin, henüz bu belgeye sahip olmamalarındaki en önemli nedenin; “İhracat yapmıyor oluşumuz” olması da, ISO 9001

belgesinin ihracat yapıp yapmamakla çok yakından bir ilgisi olduğunu açıkça gözler önüne sermektedir.

2. Gruplar Arası Farklılıklarının Tespitine Yönelik Analizler

Araştırmanın hipotezlerinden, gruplar arası farklılıkların varlığı ile ilişkili olanları sınamak için çeşitli istatistiksel analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Ancak hangi istatistiksel tekniğin seçileceği araştırma örneğinin miktarına, normal dağılımına ve değişkenlerin parametrik olup olmamasına bağlıdır.

Bu nedenle ilk olarak değişkenlerin parametrik analiz tekniklere uygun olmadığına bakmak gerekirse; ilk olarak araştırmamızın bağımlı değişkenlerini oluşturan önermeler, aralık (interval) ölçeğindedir (5'li Likert ölçeği kullanılmıştır).

İkinci olarak; değişkenlerin parametrik olup olmaması bilindiği üzere, elde edilen örnek verilerinin dağılımın normal olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle örnek kütlelere (ISO Belgesine sahiplik esas ayırımına göre ayrı ayrı) "**Kolmogorov Smirnov**" testi uygulanmıştır. Bu testten elde edilen sonuçlar **Ek 3**'de gösterilmiştir. Bu tablolarda da görülebileceği gibi; ISO Belgesi olan işletmeler için hazırlanan ankette yer alan; 11, 12, 46, 48, 47, 54, 55, 60 numaralı önermeler normal dağılım dışıdır (Asymp. Sig. > 0.05). Özellikle de 11, 12, 48, 47 ve 60 numaralı önermeler normal dağılımından çok uzak olduğu için, yapılacak parametrik testten çıkartılmıştır. Geri kalan 46, 54 ve 55 numaralı önermeler, 0.05 limitine çok yakın oldukları için analize katılmışlardır. ISO Belgesi olmayan işletmeler için hazırlanan ankette yer alan; 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 27, 30, 35, 36, 40, 43, 45, 47 numaralı önermeler normal dağılım dışıdır (Asymp. Sig. > 0.05). 12, 16, 20, 30, 47 numaralı önermeler normal dağılım limiti olan 0.05'e çok yakın olduklarından analizden çıkartılmamıştır. Geri kalan 13 adet önerme yapılacak parametrik testten çıkartılmıştır.

Sonuç itibarıyla, analize dahil olacak değişkenlerin tamamı aralık ölçeğinde olduğu için ve analiz edilecek örnek veri kitlesinin normal dağılım göstermesi nedeniyle, iki grup arası farklılıkların analizi için T-testi, üç veya daha çok sayıda grup arası farklılıkların analizi için Varyans Analizi (ANOVA) tercih edilmiştir.

a. Ankete Katılan İşletme Sahiplerinin / Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi

Ankete katılan işletme sahiplerinin ve yöneticilerin istatistiksel dağılımı yukarıda, Şekil 17’de gösterilmişti. Bu aşamada, şirketi adına ankete katılan kişinin işletmenin sahibi/ortağı olmasıyla, işletmede görev yapan profesyonel bir yönetici veya kalite temsilcisi olması arasında, ISO 9001 belgesine ilişkin yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı irdelenecektir. Bu analizde, ankete katılan kişilerin pozisyonları bağımsız değişken, benimseme, benimsememe, vazgeçme önermelerinin tamamı da bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

ISO Belgesine sahip olan ve olmayan işletmeler için ayrı ayrı yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki Tablo 16’da görüldüğü gibidir.

Tablo 16. Bağımlı Değişkenler Açısından Yöneticilerle, İşletme Sahipleri Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>T-Testi ile anlamlı fark bulunan önerme numarası</i>	<i>Sig.</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	2	0.006
	ISO yararları	30	0.017
	Olası vazgeçme nedenleri	41	0.016
		54	0.049
		56	0.043
ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmeler	Benimsememe nedenleri	11	0.016
		12	0.039
	Olası benimseme nedenleri	-	

Tablo 16’da görüldüğü gibi, ankete katılan işletme yetkilisinin, işletme sahibi/ortağı olması ile profesyonel yönetici olması arasında bazı önermelerde istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Detaylı bir gösterim aşağıda Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Bağımlı Değişkenler Açısından Yöneticilerle, İşletme Sahipleri Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları-2

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>No</i>	<i>Önerme metni</i>	<i>Sahip A. Ort.</i>	<i>Yönetici A. Ort.</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	2	Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belge alımı için yapmış olduğu telkinler ve öneriler.	1,321	1,866
	ISO yararları	30	İşletmemizin pazar payında artış sağlamıştır.	3,344	3,853
	Olası vazgeçme nedenleri	41	Personel eğitim maliyetlerinin artışı.	2,695	1,975
		54	Verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması.	3,500	2,875
		56	Karlılıkta beklenen artışın sağlanmamış olması.	3,208	2,575
ISO 9001 belgesine sahip olmayan işletmeler	Benimsememe nedenleri	11	Kurum içi eğitim maliyetlerinde artış olacağı düşüncesi.	3,136	2,000
		12	ISO 9000'in, avantajlarının, maliyetine oranla düşük olması.	3,244	2,272

Tablo 17’de görülen değerler yorumlandığında, vekalet teorisinin varsayımlarına uygun bir sonuç elde edildiği görülmektedir. Zira ankete katılan işletme sahipleri, profesyonel yöneticilere oranla, ISO belgesinden olası vazgeçme nedeni olarak “maliyet artışı, verimlilik ve karlılıkta beklenen artışın sağlanamaması” faktörlerine çok daha fazla önem vermektedirler. Sermaye sahibinin, sermaye riskine katlanan kişi olması bu sonucun mantıklı olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak ISO belgesine sahip olmayan işletmeler için de benzer bir durum söz konusudur. Bu işletmeler adına ankete katılan işletme sahipleri de, profesyonel yöneticilere oranla, ISO belgesini henüz benimsememiş olma nedenlerinden “eğitim maliyetlerinde artış olacağı düşüncesi ve belgenin avantajlarının maliyetine oranla düşük olduğu” faktörlerine çok daha fazla önem vermektedirler. Bu sonuç ISO belgesine sahip işletmelerin sahipleri ile paralellik göstermektedir.

b. Ankete Katılan İşletmelerin Ölçeklerine Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi

İşletmelerin toplam çalışan sayısı bakımında sınıflandırılmasına daha önceki bölümlerde değinilmişti.

Araştırmamızda, daha önce değinilen KOSGEB Kuruluş Kanununda ve Bakanlar Kurulunun ilgili kararında açıklanan işletme sınıflandırmalarının bir karması kullanılacaktır. Sonuç itibariyle; 51 kişiden az çalışana sahip işletmeler "küçük ölçekli", 51-250 arasında çalışana sahip işletmeler "orta ölçekli", 251 ve üzeri sayıda çalışana sahip işletmeler de "büyük ölçekli" işletme olarak nitelendirilmiştir. ISO 9001 Belgesine sahip işletmelerin ölçek sınıflamasına göre dağılımı aşağıda Tablo 18'de gösterilmiştir. Ankete katılan işletmelerden ISO 9001 Belgesine sahip olmayanların çok büyük bir kısmı bu sınıflandırmaya göre küçük ölçekli işletme sayıldıkları için bu işletmelere yönelik olarak gruplar arası farklılıkların tespitine yönelik bir analiz yapılamamaktadır.

Tablo 18. Toplam Çalışan Sayısına Göre Sınıflandırma

	Küçük ölçekli	Orta ölçekli	Büyük ölçekli
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	40	30	11

Bu analizde, ankete katılan işletmelerin toplam çalışan sayısına bağlı olan ölçekleri bağımsız değişken, benimseme, benimsememe, vazgeçme önermelerinin tamamı da bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

Aralarındaki olası farklılıkların tespit edilmeye çalışıldığı grupların sayısı üç olduğu için, Varyans Analizi (ANOVA) uygulanması gerekse de, örnek miktarlarının küçüklüğü ve birbirlerinden farklı olmaları nedeniyle ikili karşılaştırma yapılarak, farklı ölçekteki işletmeler arasında farklılık olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

İlk olarak, küçük ölçekli işletmeler ile orta ölçekli işletmeler arasında T-testi uygulanarak farklılıkların analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 19'da görüldüğü gibidir.

Tablo 19. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi

Anket Türü	Anket Alt Bölümü	T-Testi ile anlamlı fark bulunan önerme numarası	Sig. <0.05
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	6	0.030 (Levene<0,05)
		23	0.049
	ISO yararları	28	0.002
		31	0.038
	Olası vazgeçme nedenleri	41	0.017

Tablo 19’da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin küçük veya orta ölçekli işletme olmaları arasında bazı önermelerde istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Detaylı bir gösterim aşağıda Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi - 2

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>No</i>	<i>Önerme metni</i>	<i>Küçük Ö. A. Ort.</i>	<i>Orta Ö. A. Ort.</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	6	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinden bir tanesi oluşumuz.	3,256	3,964
		23	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlamak.	3,809	4,500
	ISO yararları	28	ISO 9001 işletmemizin verimliliğinde artış sağlamıştır.	3,289	4,000
		31	ISO 9001 işletmemizin karlılığında artış sağlamıştır.	3,026	3,518
	Olası vazgeçme nedenleri	41	Personel eğitim maliyetlerinin artışı.	2,633	1,909

Küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında tespit edilen bu farklılıklar, ölçek karakteristiklerine uygun sonuçlar vermektedir. Şöyle ki; olası vazgeçme nedeni olarak küçük işletmelerin, orta ölçekli işletmelere göre “personel eğitim maliyetlerindeki artışı” daha çok öne çıkarmaları, küçük işletmelerin finansal açıdan yetersiz olmalarına bağlanabilir.

Bunun yanı sıra, orta ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelere göre, ISO’dan daha çok verim alabildiklerini düşündükleri ifade edilebilir. Zira, ISO belgesinin yararlarına ne derecede ulaşılabildiğine ilişkin önermelerden, verimlilik ve karlılık faktörlerinde, orta ölçekli işletmeler bariz olarak daha çok artış sağladıklarını belirtmektedirler.

Bir başka önemli husus olarak; benimseme nedenlerinden, “ihracatta üstünlük sağlamak” faktörünün, orta ölçekli işletmeler için daha önemli olduğu görülmektedir. Bu durum yine küçük işletmelerin karakteristiğine uygun olarak, ihracat yapabilmek için ISO belgesinden önce, dış pazarlara açılabilme, dış pazarda rekabet edebilir ürünü, rekabet edebilir bir fiyattan arz edebilme yeteneğine ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanında orta ölçekli işletmelerde söz konusu yetenek daha gelişmiş olabileceğinden, ihracat yapmada ISO’ya duyulan ihtiyaç daha fazla olmaktadır. Son olarak, Küçük işletmelerin kendilerini,

içerisinde yer aldıkları sektörlerde lider olarak nitelendirmeleri ve kendi sektörlerinde ISO'ya öncülük yapma iddiaları, orta ölçekli işletmelere oranla düşük çıkmıştır.

İkinci olarak; orta ölçekli işletmeler ile büyük ölçekli işletmeler arasında T-testi uygulanarak farklılıkların analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21'de görüldüğü gibidir.

Tablo 21. Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>T-Testi ile anlamlı fark bulunan önerme numarası</i>	<i>Sig. <0.05</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	-	-
	ISO yararları	-	-
	Olası vazgeçme nedenleri	52	0.016 (Levene<0,05)
		53	0.042
		58	0.006
		59	0.019

Tablo 21'de görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin orta veya büyük ölçekli işletme olmaları arasında benimseme nedenleri ve ISO standartlarının yararlarına ilişkin algılamalarda anlamlı farklar olmadığı ancak, olası vazgeçme nedenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Detaylı bir gösterim aşağıda Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi - 2

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>No</i>	<i>Önerme metni</i>	<i>Orta Ö. A. Ort.</i>	<i>Büyük Ö. A. Ort.</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Olası vazgeçme nedenleri	52	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlanmamış olması.	3,000	2,000
		53	Üretim kaybı ve ıskartada beklenen azalışın sağlanmamış olması.	2,909	2,000
		58	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasında beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,954	1,700
		59	Toplam üretim maliyetlerinde beklenen düşüşün sağlanmamış olması.	3,045	2,000

Orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında tespit edilen bu farklılıklar spesifik olarak olası vazgeçme nedenlerine ilişkindir. Söz konusu olası vazgeçme nedenlerinin dördünü de

orta ölçekli işletmeler, büyük ölçekli işletmelere oranla daha önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu bulgu, büyük ölçekli işletmelerin sahip oldukları büyük finansal olanaklar sayesinde, ISO belgesinin yardımıyla sağlanacağı iddia edilen bir takım olumlu gelişmelerin oluşmaması durumunda dahi, ISO belgesinden vazgeçmeyi düşünmeyecekleri sonucu çıkmaktadır. Bu durum ayrıca büyük işletmelerin ISO'dan bu tür beklentileri olmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Bir diğer deyişle, ISO belgesini sürdürmek işletme zarar bile verecek olsa, bu durumu vazgeçme nedeni olarak görmeyecekleri, belki de pazarda markalarının sahip olduğu imajı veya müşteri gözündeki imajı bozmamak/değiştirmemek adına zorunlu kabul edebilecekleri sonucu çıkmaktadır. Bu durum da, bu hususta büyük işletmelerin kendilerinden beklendiği kadar ussal davranmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Ancak bu yorumu desteklemek için başka kanıtların da bulunması gerektiği belirtilmelidir.

Üçüncü ve son olarak; küçük ölçekli işletmeler ile büyük ölçekli işletmeler arasında T-testi uygulanarak farklılıkların analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 23'de görüldüğü gibidir.

Tablo 23. Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>T-Testi ile anlamlı fark bulunan önerme numarası</i>	<i>Sig. <0.05</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	-	
	ISO yararları	26	0.022
		27	0.041
		28	0.013
		31	0.026
		35	0.028
	Olası vazgeçme nedenleri	41	0.033
		46	0.020
		50	0.019
		52	0.005
		53	0.018
		54	0.014
		58	0.025

Tablo 23’de görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin küçük veya büyük ölçekli işletme olmaları arasında ISO belgesini benimseme nedenleri açısından anlamlı farklar olmadığı ancak, ISO belgesinin sağladığı yararlar ve ISO belgesinden olası vazgeçme nedenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı çok sayıda farklılık tespit edilmiştir. Detaylı bir gösterim aşağıda Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi - 2

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>No</i>	<i>Önerme metni</i>	<i>Küçük Ö. A. Ort.</i>	<i>Büyük Ö. A. Ort.</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	ISO yararları	26	işletmemize uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamıştır.	3,378	4,200
		27	üretimimizde ortaya çıkan kayıp ve ıskartanın en aza inmesini sağlamıştır.	3,166	3,900
		28	işletmemizin verimliliğinde artış sağlamıştır.	3,289	4,090
		31	işletmemizin karlılığında artış sağlamıştır.	3,026	3,727
		35	(Yapılıyorsa) işletmemize, ihracatta üstünlük sağlamıştır.	3,454	4,300
	Olası vazgeçme nedenleri	41	Personel eğitim maliyetlerinin artışı.	2,633	1,818
		46	Satışlarımızı arttırmada etkili olamayışı.	3,000	2,000
		50	Müşteri memnuniyetinde beklenen artışın sağlanmamış olması.	3,156	2,181
		52	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlanmamış olması.	3,153	2,000
		53	Üretim kaybı ve ıskartada beklenen azalışın sağlanmamış olması.	2,960	2,000
		54	Verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması.	3,379	2,363
		58	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasında beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,612	1,700

Küçük ve büyük ölçekli işletmeler arasında tespit edilen bu farklılıklar genel olarak, küçük ölçekli işletmelerin ISO belgesi ile elde ettiklerini düşündükleri yararların büyük işletmelere oranla önemli derecede düşük olması ve -belki de- bununla bağlantılı olarak aynı etkenlerde yaşanacak olası başarısızlıkların büyük işletmelerle kıyaslandıklarında, ISO 9001’den vazgeçmeleri için daha önemli nedenler olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İlave bir bulgu, küçük ve orta ölçekli işletmelerin karşılaştırılmasında da karşımıza aynı şekilde çıkan "Personel eğitim maliyetlerinin artışı"dır. Şöyle ki; olası vazgeçme nedeni olarak küçük işletmelerin, büyük ölçekli işletmelere göre "personel eğitim maliyetlerindeki artışı" daha çok öne çıkarmaları, küçük işletmelerin finansal açıdan büyük işletmelere oranla yetersiz kaynaklara sahip olmalarına bağlanabilir. Küçük işletmeler için personel eğitiminin maliyeti önemli bir maliyet kalemi olarak görülecektir.

c. Ankete Katılan İşletmelerden ISO 9001 Belgesine Sahip Olanların Belge Alım Yıllarına Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi

Ankete katılan 142 adet işletmenin, ISO 9001 belgesine sahip olan 81 tanesinden, iki adedi, ISO 9001 belgesini almaya ilk hak kazandıkları yıl bilgisini vermemişlerdir. Geriye kalan 79 işletmenin de, belge alım yılına göre dağılımı, Şekil 27'de gösterilmişti. Daha önce belirtildiği gibi, ülkemizde 2000 yılı sonrası ilk üç yılda yeni belge alımında bir duraksama yaşandığı bilinmektedir. Bunun nedeni olarak 2000 revizyonuna geçiş süreci daha önce irdelenmişti. Bu bilgiler ışığında, ISO 900x belgesini ilk defa 2000 yılı ve öncesinde (1994 revizyonu olarak) alan işletmelerle, ISO 9001 belgesini ilk defa 2001 yılı ve sonrasında (2000 revizyonu olarak) alan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı T-Testi ile analiz edilmiştir.

ISO 900x belgesini ilk defa 2000 yılı ve öncesinde (1994 revizyonu olarak) alan 23 işletme ile, ISO 9001 belgesini ilk defa 2001 yılı ve sonrasında (2000 revizyonu olarak) alan 56 işletmenin katıldığı analiz sonuçları, aşağıda Tablo 25 ve 26'da yer almaktadır.

Tablo 25. Ankete Katılan İşletmelerden ISO 9001 Belgesine Sahip Olanların Belge Alım Yıllarına Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>T-Testi ile anlamlı fark bulunan önerme numarası</i>	<i>Sig. <0.05</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	3	0.052
		4	0.023
		5	0.016
	ISO yararları	26	0.053
		28	0.003 (Levene<0,05)
		31	0.031
		34	0.021
		35	0.012 (Levene<0,05)
	Olası vazgeçme nedenleri	41	0.041
		46	0.027
		53	0.049
		54	0.013
		55	0.034
		58	0.047

Yukarıda görüldüğü gibi, işletmelerin ISO belgesini görece erken almış olanlarla, geç almış olanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı birçok farklılık bulunmaktadır. 3 ve 26 numaralı önermelerin % 95 güven aralığı için anlamlılık sınırı olan 0.05 değerinin üzerinde olmasına rağmen, aradaki farkın çok küçük olması nedeniyle ve diğerleri kadar güçlü olmasa da, bu değişkenler adına da farklılıklar olduğu kesin olduğu için analize dahil edilmişlerdir.

Tablo 26. Ankete Katılan İşletmelerden ISO 9001 Belgesine Sahip Olanların Belge Alım Yıllarına Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi - 2

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>No</i>	<i>Önerme metni</i>	<i>2000 ve Öncesi A. Ort.</i>	<i>2001 ve Sonrası A. Ort.</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	3	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bizden daha önce bu belgeye sahip olması.	2,173	2,833
		4	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bizden önce bu belgeye sahip olmamış olması, bizim "ilk" olma arzumuz.	3,087	2,313
		5	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, bizden önce bu belgeye sahip olması.	2,043	2,823
	ISO yararları	26	işletmemize uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamıştır.	4,000	3,500
		28	işletmemizin verimliliğinde artış sağlamıştır.	4,130	3,529
		31	işletmemizin karlılığında artış sağlamıştır.	3,695	3,196
		34	işletmemizin toplam üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamıştır.	3,727	3,104
		35	(Yapılıyorsa) işletmemize, ihracatta üstünlük sağlamıştır.	4,157	3,545
	Olası vazgeçme nedenleri	41	Personel eğitim maliyetlerinin artışı.	1,863	2,435
		46	Satışlarımızı arttırmada etkili olamayışı.	2,190	2,897
		53	Üretim kaybı ve iskartada beklenen azalışın sağlanmamış olması.	2,333	2,941
		54	Verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,523	3,307
		55	Pazar payında beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,476	3,122
		58	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasında beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,136	2,743

Yukarıdaki tablodan da açıkça görülebileceği gibi, ISO 900x belgesini ilk defa 2000 yılı ve öncesinde (1994 revizyonu olarak) alan işletmelerle, ISO 9001 belgesini ilk defa 2001 yılı ve sonrasında (2000 revizyonu olarak) alan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır.

Benimseme nedenlerine bakılacak olursa, mantığa uygun olarak, 2001 ve sonrası yıllarda belge alan işletmeler rakiplerinin ve sektörlerinde yer alan lider işletmelerin kendilerinden önce belgeye sahip olmasının kendileri açısından önemli olduğunu belirtmektedirler. Buna paralel olarak, 2000 ve öncesi yıllarda belge alan işletmeler için

sektörlerinde kendilerinden önce bu belgeye sahip olan firma bulunmaması ve “ilk olma” arzuları daha kuvvetli bir benimseme nedeni olmuştur.

Bu bulgular ışığında; işletmelerin ISO 9001 belgesini benimsemelerinde taklitçi eş-şekillenme faktörünün belirli oranda etkili olduğu ifade edilebilir.

Bir başka önemli bulgu, ISO belgesinin işletmelere sağladığı yararlarla ilişkin algılamada görülen farklılıktır. ISO 9001’in ussal olarak yarar sağlayacağı iddia edilen faktörlerde; 2000 ve öncesi yıllarda belge alan işletmeler, 2001 ve sonrası yıllarda belge alan işletmelere kıyasla daha yüksek başarı sağladıklarına inanmaktadırlar. Basit bir ifade ile, daha eskiden belgeli firmalar ISO 9000 KYS’den daha çok memnun kalmış durumdadır denebilir.

Tespit edilen durumun nedenlerini doğru bir biçimde irdelemek için ayrı çalışmalar yapılması gereklidir. Zira, örnek olarak, ISO ile sağlanan başarının hissedilebilir düzeye gelebilmesi için gerekli bir asgari süre tespit edilebilirse, son birkaç yılda belge alan işletmelerin bu süreyi doldurup doldurmadıklarına bakmak gerekecektir. Bu tür çalışmalar neticesinde, daha önceden belge sahibi olan işletmelerin neden daha yakın tarihte belge alan işletmelere kıyasla farklı başarı algılamasına sahip oldukları ortaya çıkarılabilir. Ancak bu çalışma kapsamında, söz konusu tespiti ilişkin bir yorum yapmak gerekirse; ISO 9000 KYS’nin ülkemizdeki gelişimini göz önüne aldığımızda 1990 yılında başlayan belgelendirme çalışmalarına ilk katılan işletmelerin çoğunlukla büyük ölçekli, sektörlerinin lider sanayi işletmeleri olduğunu görürüz (İşletmenin toplam çalışan sayısı ölçeğine göre daha önceki bölümlerde yapılan T-testi bulguları ile burada elde edilen bulgular kıyaslandığında benzerlikler görülmektedir). Bu nedenle ISO KYS’ni erken benimseyen işletmelerin hem çalışan sayısı hem de sermaye miktarına açısından daha büyük ölçekli, 1994 revizyonundan 2000 revizyonuna geçiş sürecini bil fiil yaşamış, ISO KYS hususunda daha çok deneyime sahip işletmeler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir anlamda ISO KYS’in ülkemizde yayılımını hızlandıran, örgütler arası popülerliğini artıran söz konusu işletmelerin ISO KYS’den daha çok fayda gördüklerini ve daha zor vazgeçebileceklerini düşünmeleri gayet doğaldır.

Bu durumla ilişkisi olduğu düşünülebilecek son bulgu da, olası vazgeçme nedenleri ile ilgilidir. Şaşırtıcı olmayan bir biçimde, ISO 9000 KYS’den daha çok memnun olan –daha

çok yarar sağladığına inanan- işletmeler olası başarısızlık durumlarında, diğerlerine kıyasla ISO KYS'den daha zor vazgeçeceklerini düşündürmektedirler. Bu düşünceyi kanıtlamak başka bir takım faktörlere bağlı olsa da söz konusu işletmeler en azından; personel eğitim maliyetlerinin artışı, satışları arttırmada etkili olamayışı, üretim kaybı ve ıskartada beklenen azalışın sağlanmamış olması, verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması, pazar payında beklenen artışın sağlanmamış olması, depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasında beklenen artışın sağlanmamış olması gibi durumların kendileri için ISO 9001 belgesinden vazgeçme nedeni olarak daha az öneme sahip olduğunu açıkça belirtmektedirler.

d. Ankete Katılan İşletmelerden İhracat Yapanların Yapmayanlara Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi

Bu konu ile ilgili olarak yapılan T-testi ile elde edilen bulgular aşağıda Tablo 27 ve 28'de gösterilmektedir.

Tablo 27. Ankete Katılan İşletmelerden İhracat Yapanların Yapmayanlara Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>T-Testi ile anlamlı fark bulunan önerme numarası</i>	<i>Sig. <0.05</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	1	0.007
	ISO yararları	-	-
	Olası vazgeçme nedenleri	36	0.005
		37	0.031 (Levene<0,05)
		43	0.038 (Levene<0,05)
		46	.019
		50	.010
		51	.037
		54	.027
		55	.043

Tablo 28. Ankete Katılan İşletmelerden İhracat Yapanların Yapmayanlara Göre (Benimseme, Benimsememe veya Vazgeçme Nedenlerine İlişkin) Farklılıklarının Analizi-2

<i>Anket Türü</i>	<i>Anket Alt Bölümü</i>	<i>No</i>	<i>Önerme metni</i>	<i>İhracat Yapan A. Ort.</i>	<i>İhracat Yapmayan A. Ort.</i>
ISO 9001 belgesine sahip olan işletmeler	Benimseme nedenleri	1	ISO 9000'nin kamu ihalelerine katılım için bir şart olması.	2,428	3,391
	Olası vazgeçme nedenleri	36	Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duyduğumuz güvensizliğimiz. Bu kurumların ISO 9000'i ticarete döktükleri yönündeki düşüncemiz.	3,133	4,210
		37	ISO 9000'in kamu ihalelerine girme şartı olmaktan çıkartılması.	1,822	2,611
		43	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, ISO 9000'i sürdürmeme kararı alması.	1,826	2,611
		46	Satışlarımızı arttırmada etkili olamayışı.	2,488	3,294
		50	Müşteri memnuniyetinde beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,659	3,473
		51	Çalışanlarımızın motivasyonunda ve iş tatmininde beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,555	3,210
		54	Verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,888	3,647
		55	Pazar payında beklenen artışın sağlanmamış olması.	2,782	3,444

Elde edilen bulguları değerlendirmek gerekirse; ihracat yapan ve yapmayan işletmeler arasında, çeşitli benimseme ve vazgeçme nedenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklar mevcuttur.

En bariz farklılık, ihracat yapan işletmelerin, yapmayanlara oranla, ISO belgesinden olası vazgeçme nedenlerini daha düşük önem seviyesinde tutmuş olması, bu belgeden daha çok faydalandıklarının bir göstergesi olarak ele alınabilir.

Ayrıca kamu ihaleleri ile ilgili önermelerde ortaya çıkan sonuç, ihracat yapanların ISO 9000 KYS'ni benimsemede kamu ihaleleri için şart olmasını önemsemedikleri, buna mukabil, ihracat yapmayan işletmeler için ISO 9001 belgesinin kamu ihaleleri için şart olmasının daha önemli olduğudur. Buradan da ihracat yapan işletmelerin kamu ihalelerine çok yönelik olmadıkları, ihracat yapmayan işletmelerin ise kamu ihalelerine daha çok yönelik oldukları sonucu (kesin olmamakla beraber) çıkartılabilir.

SONUÇ

Bu araştırmanın teorik temeli, İşletme Yönetimi alanında “yeni” olarak ele alınan ve aslında o gün için popüler olan bir takım kavram, yaklaşım, teknik ve uygulamaların işletmeler tarafından hangi etkenler altında, hangi nedenlerle benimsendiği ve olası olarak hangi etkenler altında –bir başka ifade ile hangi etkenlerin ortadan kalkması durumunda-, hangi nedenlerle vazgeçildiği sorusunu yanıtlamaktır.

Çalışmada ele alınan ISO 9000 KYS’nin ülkemizdeki yayılımı hususunda, bu uygulamanın ülkemizde 16 yıllık bir geçmişi olduğu düşünüldüğünde, “yeni” olarak nitelendirilmesinin ne derece doğru olacağı tartışılabilir. Ancak dikkate alınması gereken bir husus şudur ki, 1993 yılında ülkemiz genelinde kuruluşların sahip olduğu ISO 900x belgesi toplam 65 iken, 2000 yılında bu sayı 2287, 2004 yılında 5009, 2005 yılında ise 10929 olmuştur (*Bkz. Şekil 28, Syf. 110*). Bu basit istatistik göstermektedir ki ülkemizde ISO KYS’nin yayılımı 90’lı yılların başlarına dayanmakla beraber, ülke genelinde kabul gören bir uygulama haline gelmesi çok kısa bir zamanda gerçekleşmemiştir. Belge sahipliği sayısında hem miktarsal hem de oransal olarak en büyük artışın 2004 ile 2005 yılları arasında gerçekleşmiş olduğu ele alındığında, ISO KYS’nin birçok kuruluş için halihazırda “yeni” olduğu ifade edilebilir.

2002 yılı TÜİK verilerine göre ülkemizde genel toplamda 1,880,879 kuruluş olduğu göz önüne alındığında, bugün için bile ISO KYS’nin çok geniş oranda uygulama alanı bulduğu kolaylıkla ifade edilemeyecektir.

Ayrıca çalışmada yeni kavram ve yaklaşımlardan vazgeçme nedenleri de araştırıldığı için, 6-Sigma gibi yayılım sürecinin çok başında bir uygulamanın araştırmaya konu alınmasının doğru olamayacağı açıktır. ISO 9000 KYS, ülkemizde bulunduğu uygulama alanı bakımından birçok başarı ve başarısızlık örneğini içerisinde barındırdığı ve kamu ihalelerine katılım şartı olmak, çeşitli şartlar altında gümrük muafiyeti sağlamak vb. gibi benimsenmeyi hızlandıran/zorunlu kılan etkenler de içerdiğinden bu araştırmanın amacına uygun bir uygulama olarak kabul edilmiştir.

Ulaşılmak istenen örneklem büyüklüğü nedeniyle, araştırma yöntemi olarak yazılı anket yönteminin seçilmiş olduğu daha önce açıklanmıştı. Anket çalışmasının

yüzyüze uygulandığı belirli sayıda örnekte, bazı kendiliğinden oluşan bazı da araştırmacının amaca yönelik soruları ile yapılandırılmamış mülakat haline gelen görüşmelerde, anket sorularına verilen yanıtların ötesinde ilginç, ilginç olduğu kadar da çarpıcı bilgiler ve düşünceler elde edilmiştir. Nicel araştırmanın dışında ele alınması gereken bu bulguların burada kısaca değerlendirilmesin yararlı olacağı düşünülmüştür.

Ankete katılanların (İşletme tepe yöneticileri veya sahipleri), bariz bir şekilde ISO KYS'ne veya onun ülkemizdeki uygulanma tarzına yönelik iki farklı temel yaklaşımda ayrıştıkları görülmüştür. Basit bir ifade ile, ISO 9000 KYS'ne inanan/güvenen (birinci yaklaşım) ve inanmayan/güvenmeyen (ikinci yaklaşım) kişilerin sahip oldukları önyargı ve düşünceleri rahatlıkla dile getirdikleri tespit edilmiştir.

ISO 9000 KYS'ne yönelik eleştirilerin ağırlıklı olarak ISO 9000 KYS'nin bilimsel temeline veya özüne ilişkin olmayıp, ülkemizdeki uygulanma tarzına ve daha da önemlisi bu süreçten kişisel veya ekonomik fayda sağlama amacıyla hareket eden kişi veya kuruluşların yarattığı olumsuzluk ve güven kaybından kaynaklandığı görülmektedir.

Bu noktada –anket ve görüşme kayıtlarının gizlilik koşuluyla toplanması nedeniyle– kimlik tanımlayıcı bilgiler vermeden, araştırmaya katılan işletme sahiplerinin/yöneticilerin bazı çarpıcı ifadelerine değinmek faydalı olacaktır.

Ülkemizde ISO 9000 belgelendirme sürecine güven duymadığını ifade eden ve hem satışları arttıracığına ilişkin düşüncesi hem de kamu ihalelerine katılım için bir şart olması bakımından belge alım kararı verdiğini ifade eden bir işletme sahibinin (işletme sermayesi 1,000,000 YTL üzeri, Belgelendirme firması DAS (UKAS akredite)), "ISO 9000 Sizce Nedir?" sorusuna *"Helvacı Kağıdıdır."* cevabını vermesi çarpıcıdır. Günlük kullanımda bu metaforun; "amaç doğrultusunda kullanılan, amaca ulaşıldığı anda artık değeri olmayan bir çöp haline gelen kağıt parçası" anlamında kullanılması, ISO'ya yönelik yaklaşımlardan ikincisine güzel bir örnek teşkil etmektedir.

Gıda sektöründen bir işletme sahibinin (işletme sermayesi 1,000,000 YTL üzeri, Belgelendirme firması TSE), "ISO 9000 Sizce Nedir?" sorusuna *"ISO işlemi balondur ve içi boştur. Kendimizi kandırmanın ve birilerine ekmek kapısı olmanın ötesinde değildir."* cevabını vermesi çarpıcıdır.

Bu iki işletme örneğinin dışında, kimya sektöründen, ISO 9000 belgesine sahip olmayan bir işletmenin sahibinin (işletme sermayesi 1,000,000 YTL üzeri), "ISO 9000 belgesini almama nedeni olarak" yaptığı yorum şöyledir; *"Belgeli firmalar kayıt dışı çalışabiliyorlarsa bu belgeler semboliktir."*

Bu ve benzeri ifadelerin, o düşünceye sahip kişileri bağladığı ve genelleştirilemeyeceği açıktır. Bununla beraber, ISO 9000 uygulamaları hakkında işletmeler tarafındaki uygulamacıların taşıdığı güvensizlik duygusunu sembolize etmesi itibarıyla önem taşımaktadır.

Ayrıca yapılacak çalışmalarla kanıtlanması gerekliliği olsa da, yukarıdaki yorumların benzerlerinin, diğer pek çok yönetim uygulaması veya tekniği için ifade edilmiyor olması, örneğin "personel güçlendirme" uygulamalarının bazı açılardan eleştirilse de, "içi boş" veya "ekmek kapısı" olarak nitelendirilmesi kulağa çok yakın gelmemesi, üzerinde durulması gereken bir husustur.

Araştırma örneğinde yer alan, iki adet ISO 9001 belgesini kendi isteğiyle iptal eden firmaların, vazgeçme sebepleri, genelleştirme yapılamayacak olsa da, önem taşımaktadır. Zira, birinci işletmenin, belgelendirme kuruluşu, periyodik denetleme tarihine 5 ay kala denetlemeye gelmek istediğini, bu erken denetlemenin beş ay sonra yapılması gereken denetlemenin yerine sayılacağını belirtiyor. Ancak denetleme ile ilgili ücret peşinen talep ediliyor. Bu durumu, erkenden para toplama talebi olarak niteleyen işletme sahibi, denetlemeyi kabul etmiyor ve belgesini askıya aldırıyor. İkinci işletme ise, belge yenilemesi yapmadıklarını, bunun nedeninin ise, belgesi olan ve olmayan firmalar arasında fark gözetilmediği, tek belirleyici unsurun hala fiyat rekabeti olduğunu öne sürmüştür. Bu iki firma da ortak bir özellik olarak küçük işletme ölçeğindedirler.

Araştırmanın esasını teşkil eden hipotez sınaması ve niceliksel analiz sonuçları ise şu şekilde ifade edilebilir;

Araştırmanın hipotezleri arasında yer alan;

"H₁₋₀ İşletme sahipleri/ortakları ile profesyonel yöneticiler arasında, ISO 9000 KYS'ni benimseme ve vazgeçme nedenlerine verdikleri önem açısından anlamlı bir fark yoktur." hipotezi ret edilmiştir.

- "H₂₋₀ Toplam çalışan sayısı açısından; küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında, ISO 9000 KYS'ni benimseme ve vazgeçme nedenlerine verdikleri önem açısından anlamlı bir fark yoktur." hipotezi ret edilmiştir.
- "H₃₋₀ ISO 9001 belgesine sahip işletmelerin, belgelerini almaya ilk defa hak kazandıkları yıllar açısından, 2000 yılı ve öncesinde belgelendirilen işletmeler ile 2001 yılı ve sonrası belgelendirilen işletmeler arasında, ISO 9000 KYS'ni benimseme ve vazgeçme nedenlerine verdikleri önem açısından anlamlı bir fark yoktur." hipotezi ret edilmiştir.
- "H₄₋₀ İhracat yapan işletmeler ile ihracat yapmayan işletmeler arasında, ISO 9000 KYS'ni benimseme ve vazgeçme nedenlerine verdikleri önem açısından anlamlı bir fark yoktur." hipotezi ret edilmiştir.
- "H₅₋₀ Sıkı rekabet içerisinde bulunan diğer işletmelerin daha önceden ISO 9001 Belgesine sahip olması, işletmelerin ISO 9000 KYS'ni benimsemeleri için önemli bir neden değildir." hipotezi ret edilmiştir.
- "H₆₋₀ İçerisinde yer alınan sektörün lider işletmelerinin daha önceden ISO 9001 Belgesine sahip olması, işletmelerin ISO 9000 KYS'ni benimsemeleri için önemli bir neden değildir." hipotezi ret edilmiştir.
- "H₇₋₀ İşletmelerin ihracat yapıyor olmaları, ISO 9000 KYS'ni benimsemeleri için önemli bir neden değildir." hipotezi ret edilmiştir.
- "H₈₋₀ İşletmelerin ihracat yapmıyor olmaları, ISO 9000 KYS'ni benimsememeleri için önemli bir neden değildir." hipotezi ret edilmiştir.
- "H₉₋₀ ISO 9000 yerine başka bir yeni uygulamanın/standardın yaygınlaşması, önem kazanması, işletmelerin ISO 9000 KYS'nden vazgeçmeleri için önemli bir neden değildir." hipotezi ret edilmiştir.
- "H₁₀₋₀ Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duyulan güvensizlik, işletmelerin ISO 9000 KYS'nden vazgeçmeleri için önemli bir neden değildir." hipotezi ret edilmiştir.

EKLER

Ek.1 Araştırmada Kullanılan Anketler

Ek.2 Araştırmada Kullanılan Meslek Grubu Sınıflandırmaları

**Ek.3 Araştırmada Elde Edilen Verinin Normal Dağılım Olup
Olmadığının Anlaşılmasına Yönelik Olarak SPSS Yazılımında
Yapılan “Kolmogorov-Smirnov” Test sonuçları**

Ek.1 Kullanılan Anketler - ISO 9001 Belgesine Sahip Olan İşletmeler İçin



T.C.
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayın İlgili / Yetkili,

Aşağıda sunulan anket formu, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim dalında, tarafımızca yürütülmekte olan bilimsel çalışmanın araştırma kısmına yönelik olarak düzenlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, İşletme Yönetimi yazınında ve işletmeler arasında popülerlik kazanan yeni kavram ve yaklaşımların, süreç ve uygulamaların, işletmeler tarafından hangi nedenlerle benimsendiğini ve sonrasında hangi nedenlerle vazgeçildiğini tespit etmektir. Araştırmanın spesifik hedefi dahilinde TS-EN-ISO-9000 KYS belgesine sahip olan işletmeler hedef kitle seçilmiştir.

Bu anket formunun, firmanızın **Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı** veya varsa **Toplam Kalite Yöneticisi, Kalite Temsilcisi** pozisyonunda olan yetkili mercilerden biri tarafından doldurulup, tarafımıza faks veya e-posta yolu ile gönderilmesini müsaadelerinize arz ederiz.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak, hiç şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışmaya ayıracağınız on dakika, işletmenizin için hayati önem taşıyan; etkinlik ve verimlilik artışı öngören yeni yönetim modellerinin hayat eğrilerinin çıkarılması adına büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgular, isteğiniz doğrultusunda e-posta veya faks yoluyla size geri gönderilecektir.

Ankette görülebileceği gibi, **finansal veya stratejik bilgi talep eden sorular kesinlikle sorulmamış**, işletmenizin gizlilik hakkı korunmaya çalışılmıştır. Elimize ulaşacak cevaplarınızda işletmenize ilişkin bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak olup**, elde edilecek sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin "genel" ve "ortalama" şeklinde ifade edilecektir. Sizlere yapacağımız geri dönüşlerde de bu kurala kesinlikle riayet edilecektir.

Kıymetli vaktinizi ayırıp ilgi gösterdiğiniz için teşekkürlerimizi arz eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Göksel ATAMAN

Öğr. Grv. M. Volkan TÜRKER

T.C. Marmara Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

İletişim için; **e-posta;** volkanturkerkalite@gmail.com

Faks; 0 – 216 – 411 90 93 Tel; 0 – 212 – 507 99 25 Dhl:1401

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olan İşletmeler İçin

1. İşletmenizin faaliyet alanını/sektörünü belirtiniz.

.....

2. İşletmenizin yerleşik olduğu bölgeyi ve ilini belirtiniz. (İL ;)

- ☐ Küçük Sanayi Sitesi ☐ Serbest Bölge
☐ Organize Sanayi Bölgesi ☐ Teknopark
☐ Diğer;

3. İşletmenizin kuruluş yılını belirtiniz.

- ☐ 1980 öncesi ☐ 1980 – 1989
☐ 1990 – 1999 ☐ 2000 – 2006

4. İşletmenizin hukuki yapısını belirtiniz.

- ☐ Tek Kişi İşletmesi ☐ Adi Şirket
☐ Kolektif ☐ Komandit
☐ Anonim ☐ Limitet
☐ Kooperatif ☐ Diğer;

5. İşletmenizin sermaye yapısı;

- ☐ Tamamı yerli sermayedir.
☐ % 1 – 49 arası yabancı sermayedir.
☐ Yarı yabancı sermayedir.
☐ % 51 – 99 arası yabancı sermayedir.
☐ Tamamı yabancı sermayedir.

6. İşletme sermayenizi belirtiniz.

- ☐ 1 – 999 YTL ☐ 1,000 – 24,999 YTL
☐ 25,000 – 249,999 YTL
☐ 250,000 – 999,999 YTL
☐ 1,000,000 ve üzeri YTL

7. Anketi dolduran tepe yöneticisi;

- ☐ İşletme sahibinin kendisidir / Ortaklardan birisidir.
☐ Profesyonel (ücretli) yöneticidir.
☐ Aile mensuplarından birisidir.
☐ Diğer;

8. Anketi dolduran işletme sahibinin/yöneticisinin eğitim durumu;

- ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim
☐ Lise ☐ Üniversite (Ön Lisans)
☐ Üniversite (Lisans) ☐ Üniversite (Yüksek Lis.)
☐ Üniversite (Doktora)

9. Anketi dolduran işletme sahibinin/yöneticisinin yaşı;

- ☐ 29 ve altı ☐ 30 – 39 arası
☐ 40 – 49 arası ☐ 50 – 59 arası
☐ 60 ve üzeri

10. İşletmenizin toplam çalışan sayısı;

- ☐ 1-10 ☐ 11-50
☐ 51-150 ☐ 151-250
☐ 251 ve üzeri

11. İşletmeniz ihracat yapıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

12. İhracat yapıyorsanız; biçimini belirtiniz (yapmıyorsanız 14. soruya atlayınız).

- ☐ Sadece Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Sadece Dolaylı ihracat
☐ Sadece Komisyoncu vasıtasıyla
☐ Dolaylı ihracat ve Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Komisyoncu ve Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Komisyoncu ve Dolaylı ihracat
☐ Komisyoncu, Dolaylı ve Müşteriye Doğrudan ihracat

13. İhracat yaptığınız ülkeyi /ülkeleri belirtiniz.

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkeler
☐ AB üyesi olmayan diğer Avrupa ülkeleri
☐ Ortadoğu ülkeleri
☐ Orta Asya Türk Cumhuriyetleri
☐ Uzak Doğu, Çin
☐ ABD
☐ Rusya
☐ Diğer;

14. İhracat yapmama nedeninizi belirtiniz.

(11. Soruya "Evet" dediyseniz bu soruyu yanıtsız bırakınız).

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Kaynak yetersizliği
☐ Dış pazarları tanımama
☐ Dış pazarda rekabet edememe
☐ Gerekli kalite belgesine sahip olamama
☐ "CE" belgesine sahip olamama
☐ Yabancı dil eksikliği
☐ Diğer;

15. İşletmenizin Kalite Belgesi veya sertifikası var mı?

- ☐ Evet, var. ☐ Hayır, yok.
☐ Daha önce vardı, biz iptal ettirdik/geri verdik.
☐ Daha önce vardı, belgelendirme kurumu tarafından iptal edildi.

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

2

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olan İşletmeler İçin

16. Varsa, lütfen sahip olduğunuz kalite belgenizi/sertifikanızı ve yanına belgeyi aldığınız belgelendirme kurumunun (BK) adını belirtiniz.
(aksi taktirde 18. soruya atlayınız)

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ TSE (BK;)
☐ TS-EN-ISO 9000 (BK;)
☐ TS-EN-ISO 14000 (BK;)
☐ OHSAS / TS 18001 (BK;)
☐ HACCP / TS 13001 (BK;)
☐ SA 8000 (BK;)
☐ CE (BK;)
☐ Diğer; (BK;)

17. Varsa, lütfen sahip olduğunuz ISO-9000 kalite belgenizi almaya hak kazandığınız yılı belirtiniz.

- ☐ 1990 ve öncesi ☐ 1991-1995 arası
☐ 1996-2000 arası ☐ 2001
☐ 2002 ☐ 2003 ☐ 2004
☐ 2005 ☐ 2006

18. ISO-9000 Kalite belgenizi kendi isteğinizle iptal/iade ettiyseniz, iptal/iade yılını belirtiniz.
(aksi taktirde bu soruyu yanıtızsız bırakınız)

- ☐ 1990 ve öncesi ☐ 1991-1995 arası
☐ 1996-2000 arası ☐ 2001
☐ 2002 ☐ 2003 ☐ 2004
☐ 2005 ☐ 2006

19. İşletmeniz başka firmalardan hizmet satın alıyor mu? (Dış kaynak kullanımı var mı?)

- ☐ Evet. ☐ Hayır.

20. İşletmeniz başka firmalardan hizmet satın alıyor ise; lütfen içeriğini belirtiniz. (aksi taktirde, bu soruyu yanıtızsız bırakınız) *Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.*

- ☐ Satış, Reklam, Dağıtım
☐ Genel Yönetim Danışmanlığı
☐ Finans Danışmanlığı
☐ İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığı
☐ Toplam Kalite Yönetimi Danışmanlığı
☐ Dış Ticaret Danışmanlığı
☐ Bilgi işlem desteği
☐ Eğitim hizmeti
☐ Diğer;

21. İşletmenizin üyesi olduğu sektörel dernekleri, birlikleri, meslek odalarını veya varsa destek aldığınız geliştirme ve destekleme başkanlıklarını belirtiniz.

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ İstanbul Ticaret Odası
☐ İstanbul Sanayi Odası
☐ KOSGEB
☐ Diğer;
☐ Diğer;
☐ Diğer;
☐ Diğer;

22. İşletmenizin geleceğe dönük en önemli ihtiyaçları sizce nelerdir?

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Ek finans, sermayede artış
☐ Kalitenin iyileştirilmesi
☐ Dış pazarlara açılma
☐ İç pazarda büyüme
☐ Markalaşma
☐ İşletmenin yeniden yapılanması
☐ Nitelikli personel
☐ Teknoloji iyileştirme yeni ürün geliştirme
☐ Maliyet düşürme
☐ Elektronik ticarete geçiş
☐ Bilgi sisteminde yeni teknoloji kullanımı
☐ Çalışanların eğitimi

📞 Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların tarafınıza bir rapor halinde iletilmesini isterseniz lütfen iletişim bilgilerinizi yazınız. (Bu bilgileri vermek zorunda değilsiniz, yanıtızsız bırakabilirsiniz)

Bilgi talebinde bulunan sayın yetkilinin;

Adı, Soyadı;

e-posta;

Faks no;

Tel. no;

Çalışmamızın ilk bölümü tamamlanmıştır. Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Anketi bu noktada bırakmak çalışmanın amacına ulaşamamasına neden olacaktır.

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olan İşletmeler İçin

Aşağıda, "ISO 9000 Belgesine" sahip olmanızın olası nedenlerine ilişkin bir liste yer almaktadır. Lütfen her bir olası nedenin, işletmeniz için ne kadar önemli olduğunu sağ sütundaki ölçeğe (en önemliden, önemsiz) uygun olarak işaretleyiniz (Çarpı atınız). Lütfen her bir soru için sadece bir seçeneği seçiniz.		En önemli nedenlerdendi	Çok önemli bir neden	Önemli bir neden	Önemli az bir neden	Hiç önemli değildi
1	ISO 9000'nin kamu ihalelerine katılım için bir şart olması.					
2	Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belge alımı için yapmış olduğu telkinler ve öneriler.					
3	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bizden daha önce bu belgeye sahip olması.					
4	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bizden önce bu belgeye sahip olmamış olması, bizim "ilk" olma arzumuz.					
5	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, bizden önce bu belgeye sahip olması.					
6	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinden bir tanesi oluşumuz.					
7	Son yıllarda, medyada ISO 9000'den sıkça söz edilmiş olması, popülerliğinin artmış olması.					
8	Genel faydalarının yanı sıra, iyi bir reklam aracı olması.					
9	Rakiplerimizle aramızda bir fark yaratma isteğimiz.					
10	Satışlarımızı arttıracığına ilişkin düşüncemiz.					
11	(Varsa) İşletmemizin yabancı ortağının belge alımı yönündeki telkini veya talebi. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSİZ BIRAKINIZ).					
12	(Varsa) Danışmanlık hizmeti aldığımız kişilerin/kurumların belge alımı yönündeki tavsiyeleri. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSİZ BIRAKINIZ).					
13	Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak.					
14	Çalışanların motivasyonunda ve iş tatmininde artış sağlamak.					
15	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamak.					
16	Üretim kaybı ve iskartanın en aza inmesini sağlamak.					
17	Verimlilikte artış sağlamak.					
18	Pazar payında artış sağlamak.					
19	Karlılıkta artış sağlamak.					
20	Rekabet gücünde artış sağlamak.					
21	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasını sağlamak.					
22	Toplam üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamak.					
23	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlamak. (Aksi t.CEVAPSİZ BIR.).					
X	Diğer nedenler (yukarıda yer almayan başka nedenler varsa, lütfen aşağıdaki satırlarda kısaca belirtiniz ve önem derecesini belirleyiniz).	X	X	X	X	X
						
						

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı sağdaki kutucuklardan birine çarpı atarak belirtiniz. Her soru için sadece bir seçeneği seçiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
ISO Standartlarını kullanmak; ...						
24	müşteri memnuniyetinde artış sağlamıştır.	☺	☺	☺	☺	☺
25	çalışanlarımızın motivasyonunda ve iş tatmininde artış sağlamıştır.	☺	☺	☺	☺	☺
26	işletmemize uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamıştır.	☺	☺	☺	☺	☺
27	üretimimizde ortaya çıkan kayıp ve iskartanın en aza inmesini sağlamıştır.	☺	☺	☺	☺	☺
28	işletmemizin verimliliğinde artış sağlamıştır.	☺	☺	☺	☺	☺

Lütfen sağa doğru okuyunuz. 4

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olan İşletmeler İçin

29	İşletmemizin satışlarında artış sağlamıştır.	☑	☑	☑	☑	☑
30	İşletmemizin pazar payında artış sağlamıştır.	☑	☑	☑	☑	☑
31	İşletmemizin karlılığında artış sağlamıştır.	☑	☑	☑	☑	☑
32	İşletmemizin rekabet gücünde artış sağlamıştır.	☑	☑	☑	☑	☑
33	İşletmemizde depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasını sağlamıştır.	☑	☑	☑	☑	☑
34	İşletmemizde toplam üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamıştır.	☑	☑	☑	☑	☑
35	(Yapılıyorsa) İşletmemize, ihracatta üstünlük sağlamıştır.	☑	☑	☑	☑	☑

Aşağıda, "ISO 9000 Belgesini" iptal ettirmek için olası nedenleri belirten bir liste yer almaktadır.		En önemli nedenlerden biri olur	Çok önemli bir neden olur	Önemli bir neden olur	Önemi az bir neden olur	Hiç önemli olmaz
Lütfen her bir olası nedenin, işletmenizin ISO 9000'den vazgeçme kararı alması için ne kadar önemli olabileceğini sağ sütundaki ölçeğe (en önemliden, önemsiz) uygun olarak işaretleyiniz (Çarpı atınız). Lütfen her bir soru için sadece bir seçeneği seçiniz.						
36	Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duyduğumuz güvensizliğimiz. Bu kurumların ISO 9000'i ticarete döktükleri yönündeki düşüncemiz.					
37	ISO 9000'in kamu ihalelerine girme şartı olmaktan çıkartılması.					
38	ISO 9000 yerine başka bir yeni uygulamanın/standartın yaygınlaşması, önem kazanması.					
39	ISO 9000'in doğrudan maliyetlerinin öngörülenin üzerine çıkması.					
40	ISO 9000'in dolaylı maliyetlerinin öngörülenin üzerine çıkması.					
41	Personel eğitim maliyetlerinin artışı.					
42	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, ISO 9000'i sürdürmeme kararı alması.					
43	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, ISO 9000'i sürdürmeme kararı alması.					
44	Medyada ISO 9000'den söz edilmemeye başlanması, popülerliğini yitirmesi.					
45	Rakiplerimizle aramızda bir fark yaratma özelliğini kaybetmesi.					
46	Satışlarımızı arttırmada etkili olamayışı.					
47	(Varsa) İşletmemizin yabancı ortağının, ortaklıktan ayrılması.					
48	(Varsa) Danışmanlık hizmeti aldığımız kişilerin/kurumların belge iadesi yönündeki tavsiyeleri. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSIZ BIRAKINIZ).					
49	(Yapılıyorsa) İhracat yapmayı durdurmamız. (Aksi t. CEVAPSIZ BİR).					
50	Müşteri memnuniyetinde beklenen artışın sağlanmamış olması.					
51	Çalışanlarımızın motivasyonunda ve iş tatmininde beklenen artışın sağlanmamış olması.					
52	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlanmamış olması.					
53	Üretim kaybı ve iskartada beklenen azalışın sağlanmamış olması.					
54	Verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması.					
55	Pazar payında beklenen artışın sağlanmamış olması.					
56	Karlılıkta beklenen artışın sağlanmamış olması.					
57	Rekabet gücünde beklenen artışın sağlanmamış olması.					
58	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasında beklenen artışın sağlanmamış olması.					
59	Toplam üretim maliyetlerinde beklenen düşüşün sağlanmamış olması.					
60	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlanmamış olması. (Aksi t.CEVAPSIZ).					
X	Diğer nedenler (yukarıda yer almayan başka nedenler varsa, lütfen aşağıdaki satırlarda kısaca belirtiniz ve önem derecesini belirleyiniz).	X	X	X	X	X
						
						

Anketimiz tamamlanmıştır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olmayan İşletmeler İçin



T.C.
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayın İlgili / Yetkili,

Aşağıda sunulan anket formu, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim dalında, tarafımızca yürütülmekte olan bilimsel çalışmanın araştırma kısmına yönelik olarak düzenlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, İşletme Yönetimi yazınında ve işletmeler arasında popülerlik kazanan yeni kavram ve yaklaşımların, süreç ve uygulamaların, işletmeler tarafından hangi nedenlerle benimsendiğini ve sonrasında hangi nedenlerle vazgeçildiğini tespit etmektir. Araştırmanın spesifik hedefi dahilinde TS-EN-ISO-9000 KYS belgesine sahip olmayan işletmeler hedef kitle seçilmişlerdir.

Bu anket formunun, firmanızın **Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı** veya varsa **Toplam Kalite Yöneticisi, Kalite Temsilcisi** pozisyonunda olan yetkili mercilerden biri tarafından doldurulup, tarafımıza faks veya e-posta yolu ile gönderilmesini müsaadelerinize arz ederiz.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak, hiç şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışmaya ayıracağınız on dakika, işletmenizin için hayati önem taşıyan; etkinlik ve verimlilik artışı öngören yeni yönetim modellerinin hayat eğrilerinin çıkarılması adına büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgular, isteğiniz doğrultusunda e-posta veya faks yoluyla size geri gönderilecektir.

Ankette görülebileceği gibi, **finansal veya stratejik bilgi talep eden sorular kesinlikle sorulmamış**, işletmenizin gizlilik hakkı korunmaya çalışılmıştır. Elimize ulaşacak cevaplarınızda işletmenize ilişkin bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak olup**, elde edilecek sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin “genel” ve “ortalama” şeklinde ifade edilecektir. Sizlere yapacağımız geri dönüşlerde de bu kurala kesinlikle riayet edilecektir.

Kıymetli vaktinizi ayırıp ilgi gösterdiğiniz için teşekkürlerimizi arz eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Göksel ATAMAN

Öğr. Grv. M. Volkan TÜRKER

T.C. Marmara Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

İletişim için; **e-posta;** volkanturkerkalite@gmail.com

Faks; 0 – 216 – 411 90 93 Tel; 0 – 212 – 507 99 25 Dhl:1401

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olmayan İşletmeler İçin

1. İşletmenizin faaliyet alanını/sektörünü belirtiniz.
.....
2. İşletmenizin yerleşik olduğu bölgeyi ve ilini belirtiniz. (İL ;)
☐ Küçük Sanayi Sitesi ☐ Serbest Bölge
☐ Organize Sanayi Bölgesi ☐ Teknopark
☐ Diğer;
3. İşletmenizin kuruluş yılını belirtiniz.
☐ 1980 öncesi ☐ 1980 – 1989
☐ 1990 – 1999 ☐ 2000 – 2006
4. İşletmenizin hukuki yapısını belirtiniz.
☐ Tek Kişi İşletmesi ☐ Adi Şirket
☐ Kolektif ☐ Komandit
☐ Anonim ☐ Limitet
☐ Kooperatif ☐ Diğer;
5. İşletmenizin sermaye yapısı;
☐ Tamamı yerli sermayedir.
☐ % 1 – 49 arası yabancı sermayedir.
☐ Yarıyı yabancı sermayedir.
☐ % 51 – 99 arası yabancı sermayedir.
☐ Tamamı yabancı sermayedir.
6. İşletme sermayenizi belirtiniz.
☐ 1 – 999 YTL ☐ 1,000 – 24,999 YTL
☐ 25,000 – 249,999 YTL
☐ 250,000 – 999,999 YTL
☐ 1,000,000 ve üzeri YTL
7. Anketi dolduran tepe yöneticisi;
☐ İşletme sahibinin kendisidir / Ortaklardan birisidir.
☐ Profesyonel (ücretli) yöneticidir.
☐ Aile mensuplarından birisidir.
☐ Diğer;
8. Anketi dolduran işletme sahibinin/yöneticisinin eğitim durumu;
☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim
☐ Lise ☐ Üniversite (Ön Lisans)
☐ Üniversite (Lisans) ☐ Üniversite (Yüksek Lisans)
☐ Üniversite (Doktora)
9. Anketi dolduran işletme sahibinin/yöneticisinin yaşı;
☐ 29 ve altı ☐ 30 – 39 arası
☐ 40 – 49 arası ☐ 50 – 59 arası
☐ 60 ve üzeri

10. İşletmenizin toplam çalışan sayısı;

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| ☐ 1-10 | ☐ 11-50 |
| ☐ 51-150 | ☐ 151-250 |
| ☐ 251 ve üzeri | |

11. İşletmeniz ihracat yapıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

12. İhracat yapıyorsanız; biçimini belirtiniz (yapmıyorsanız 14. soruya atlayınız).

- ☐ Sadece Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Sadece Dolaylı ihracat
☐ Sadece Komisyoncu vasıtasıyla
☐ Dolaylı ihracat ve Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Komisyoncu ve Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Komisyoncu ve Dolaylı ihracat
☐ Komisyoncu, Dolaylı ve Müşteriye Doğrudan ihracat

13. İhracat yaptığınız ülkeyi /ülkeleri belirtiniz.

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkeler
☐ AB üyesi olmayan diğer Avrupa ülkeleri
☐ Ortadoğu ülkeleri
☐ Orta Asya Türk Cumhuriyetleri
☐ Uzak Doğu, Çin
☐ ABD
☐ Rusya
☐ Diğer;

14. İhracat yapmama nedeninizi belirtiniz. (11. Soruya "Evet" dediyse bu soruyu yanıtızsız bırakınız).

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Kaynak yetersizliği
☐ Dış pazarları tanımama
☐ Dış pazarda rekabet edememe
☐ Gerekli kalite belgesine sahip olamama
☐ "CE" belgesine sahip olamama
☐ Yabancı dil eksikliği
☐ Diğer;

15. İşletmenizin Kalite Belgesi veya sertifikası var mı?

- ☐ Evet, var. ☐ Hayır, yok.
☐ Daha önce vardı, biz iptal ettirdik/geri verdik.
☐ Daha önce vardı, belgelendirme kurumu tarafından iptal edildi.

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olmayan İşletmeler İçin

16. Varsa, lütfen sahip olduğunuz kalite belgenizi/sertifikanızı ve yanına belgeyi aldığınız belgelendirme kurumunun (BK) adını belirtiniz.
(aksi taktirde 18. soruya atlayınız)

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ TSE (BK;)
☐ TS-EN-ISO 9000 (BK;)
☐ TS-EN-ISO 14000 (BK;)
☐ OHSAS / TS 18001 (BK;)
☐ HACCP / TS 13001 (BK;)
☐ SA 8000 (BK;)
☐ CE (BK;)
☐ Diğer; (BK;)

17. Varsa, lütfen sahip olduğunuz ISO-9000 kalite belgenizi almaya hak kazandığınız yılı belirtiniz.

- ☐ 1990 ve öncesi ☐ 1991-1995 arası
☐ 1996-2000 arası ☐ 2001
☐ 2002 ☐ 2003 ☐ 2004
☐ 2005 ☐ 2006

18. ISO-9000 Kalite belgenizi kendi isteğinizle iptal/iade ettiyseniz, iptal/iade yılını belirtiniz.

(aksi taktirde bu soruyu yanıtızsız bırakınız)

- ☐ 1990 ve öncesi ☐ 1991-1995 arası
☐ 1996-2000 arası ☐ 2001
☐ 2002 ☐ 2003 ☐ 2004
☐ 2005 ☐ 2006

19. İşletmeniz başka firmalardan hizmet satın alıyor mu? (Dış kaynak kullanımı var mı?)

- ☐ Evet. ☐ Hayır.

20. İşletmeniz başka firmalardan hizmet satın alıyor ise; lütfen içeriğini belirtiniz. (aksi taktirde, bu soruyu yanıtızsız bırakınız) *Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.*

- ☐ Satış, Reklam, Dağıtım
☐ Genel Yönetim Danışmanlığı
☐ Finans Danışmanlığı
☐ İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığı
☐ Toplam Kalite Yönetimi Danışmanlığı
☐ Dış Ticaret Danışmanlığı
☐ Bilgi işlem desteği
☐ Eğitim hizmeti
☐ Diğer;

21. İşletmenizin üyesi olduğu sektörel dernekleri, birlikleri, meslek odalarını veya varsa destek aldığınız geliştirme ve destekleme başkanlıklarını belirtiniz.

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ İstanbul Ticaret Odası
☐ İstanbul Sanayi Odası
☐ KOSGEB
☐ Diğer;
☐ Diğer;
☐ Diğer;
☐ Diğer;

22. İşletmenizin geleceğe dönük en önemli ihtiyaçları sizce nelerdir?

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Ek finans, sermayede artış
☐ Kalitenin iyileştirilmesi
☐ Dış pazarlara açılma
☐ İç pazarda büyüme
☐ Markalaşma
☐ İşletmenin yeniden yapılanması
☐ Nitelikli personel
☐ Teknoloji iyileştirme yeni ürün geliştirme
☐ Maliyet düşürme
☐ Elektronik ticarete geçiş
☐ Bilgi sisteminde yeni teknoloji kullanımı
☐ Çalışanların eğitimi

📞 Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların tarafınıza bir rapor halinde iletilmesini isterseniz lütfen iletişim bilgilerinizi yazınız. (Bu bilgileri vermek zorunda değilsiniz, yanıtızsız bırakabilirsiniz)

Bilgi talebinde bulunan sayın yetkilinin;

Adı, Soyadı;

e-posta;

Faks no;

Tel. no;

Çalışmamızın ilk bölümü tamamlanmıştır. Lütfen arka sayfaya geçiniz. Anketi bu noktada bırakmak çalışmanın amacına ulaşamamasına neden olacaktır.

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olmayan İşletmeler İçin

Aşağıda, "ISO 9000 Belgesine" bugüne kadar sahip olmamanız için olası nedenleri içeren bir liste yer almaktadır. Lütfen her bir olası nedenin, bu belgeyi almamış olmanızda ne kadar önemli olduğunu sağ sütundaki ölçeğe (en önemliden, önemsiz) uygun olarak işaretleyiniz (Çarpı atınız). Lütfen her bir soru için sadece bir seçeneği seçiniz.		En önemli nedenlerdendir	Çok önemli bir nedendir	Önemli bir nedendir	Önemi az bir nedendir	Hayır, hiç önemli değildir
1	Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duyduğumuz güvensizliğimiz. Bu kurumların ISO 9000'i ticarete doktükleri yönündeki düşüncemiz.					
2	ISO 9000 belgesinin katılım şartı olduğu kamu ihalelerine katılmamamız.					
3	Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belgeye ilişkin tanıtım, telkin veya öneri yapmamış olması.					
4	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin de bu belgeye sahip olmaması.					
5	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin de bu belgeye sahip olmaması.					
6	İhracat yapmıyor oluşumuz. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSIZ BIRAKINIZ).					
7	İhracat yapmamıza rağmen ihtiyaç duymamamız.					
8	Ürettiğimizi/Hizmetimizi kolaylıkla satıyor olmamız.					
9	ISO 9000 belgesini almanın maliyetinin yüksek oluşu.					
10	Belgeyi alsak dahi, elde tutma maliyetinin yüksek oluşu.					
11	Kurum içi eğitim maliyetlerinde artış olacağı düşüncesi.					
12	ISO 9000'in, avantajlarının, maliyetine oranla düşük olması.					
13	ISO 9000'in, zaman kaybını ve evrak işini arttıracak olması.					
14	ISO 9000'in, gereksiz bürokrasi yaratacak oluşu.					
15	Mevcut üretim kalitemizden memnun oluşumuz.					
16	Sahip olduğumuz müşteri memnuniyetinin yeterli oluşu.					
17	Çalışanlarımızın motivasyonundan ve iş tatmininden memnun oluşumuz.					
18	Mevcut üretim kaybı ve iskartamızın az oluşu.					
19	Verimliliğimizden memnun oluşumuz.					
20	Pazar payımızdan memnun oluşumuz.					
21	Karlılığımızdan memnun oluşumuz.					
22	Rekabet gücümüzden memnun oluşumuz.					
23	Stok fazlamız olmaması.					
24	Toplam üretim maliyetlerinin memnun oluşumuz.					
X	<i>Diğer nedenler (yukarıda yer almayan başka nedenler varsa, lütfen aşağıdaki satırlarda kısaca belirtiniz ve önem derecesini belirleyiniz).</i>	X	X	X	X	X
						
						

Lütfen arka sayfaya geçiniz. 4

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Sahip Olmayan İşletmeler İçin

Aşağıda, "ISO 9000 Belgesine" sahip olmak için olası nedenleri içeren bir liste yer almaktadır. Bugün bu belgeyi almaya karar vermeniz için, aşağıdaki nedenlerden hangisi ne kadar önemli olacaktır? Lütfen Sağ sütundaki ölçeğe (en önemliden, önemsiz) uygun olarak işaretleyiniz (Çarpı atınız). Lütfen her bir soru için sadece bir seçeneği seçiniz.		<i>En önemli nedenlerden biri olur</i>	<i>Çok önemli bir neden olur</i>	<i>Önemli bir neden olur</i>	<i>Önemi az bir neden olur</i>	<i>Hiç önemli olmaz</i>
25	ISO 9000'nin kamu ihalelerine katılım için bir şart olması.					
26	Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belge alımı için yapmış olduğu telkinler ve öneriler.					
27	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bu belgeye sahip olması.					
28	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bu belgeye sahip olmamış olması, bizim "ilk" olma arzumuz.					
29	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, bu belgeye sahip olması.					
30	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinden bir tanesi oluşumuz.					
31	Son yıllarda, medyada ISO 9000'den sıkça söz edilmiş olması, popülerliğinin artmış olması.					
32	Genel faydalarının yanı sıra, iyi bir reklam aracı olması.					
33	Rakiplerimizle aramızda bir fark yaratma isteğimiz.					
34	Satışlarımızı arttıracığına ilişkin düşüncemiz.					
35	(Varsa) İşletmemizin yabancı ortağının belge alımı yönündeki telkini veya talebi. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSİZ BIRAKINIZ).					
36	(Varsa) Danışmanlık hizmeti aldığımız kişilerin/kurumların belge alımı yönündeki tavsiyeleri. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSİZ BIRAKINIZ).					
37	Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak.					
38	Çalışanların motivasyonunda ve iş tatmininde artış sağlamak.					
39	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamak.					
40	Üretim kaybı ve iskartanın en aza inmesini sağlamak.					
41	Verimlilikte artış sağlamak.					
42	Pazar payında artış sağlamak.					
43	Karlılıkta artış sağlamak.					
44	Rekabet gücünde artış sağlamak.					
45	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasını sağlamak.					
46	Toplam üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamak.					
47	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlamak. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSİZ BIRAKINIZ).					
X	<i>Diğer nedenler (yukarıda yer almayan başka nedenler varsa, lütfen aşağıdaki satırlarda kısaca belirtiniz ve önem derecesini belirleyiniz).</i>	X	X	X	X	X
						
						

Anketimiz tamamlanmıştır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Geçmişte Sahip Olmuş İşletmeler İçin



T.C.
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayın İlgili / Yetkili,

Aşağıda sunulan anket formu, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim dalında, tarafımızca yürütülmekte olan bilimsel çalışmanın araştırma kısmına yönelik olarak düzenlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, İşletme Yönetimi yazınında ve işletmeler arasında popülerlik kazanan yeni kavram ve yaklaşımların, süreç ve uygulamaların, işletmeler tarafından hangi nedenlerle benimsendiğini ve sonrasında hangi nedenlerle vazgeçildiğini tespit etmektir. Araştırmanın spesifik hedefi dahilinde TS-EN-ISO-9000 KYS belgesine geçmişte sahip olmuş olan işletmeler hedef kitle seçilmişlerdir.

Bu anket formunun, firmanızın **Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı** veya varsa **Toplam Kalite Yöneticisi, Kalite Temsilcisi** pozisyonunda olan yetkili mercilerden biri tarafından doldurulup, tarafımıza elden veya e-posta yolu ile gönderilmesini müsaadelerinize arz ederiz.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak, hiç şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışmaya ayıracağınız on dakika, işletmenizin için hayati önem taşıyan; etkinlik ve verimlilik artışı öngören yeni yönetim modellerinin hayat eğrilerinin çıkarılması adına büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgular, isteğiniz doğrultusunda e-posta veya faks yoluyla size geri gönderilecektir.

Ankette görülebileceği gibi, **finansal veya stratejik bilgi talep eden sorular kesinlikle sorulmamış**, işletmenizin gizlilik hakkı korunmaya çalışılmıştır. Elimize ulaşacak cevaplarınızda işletmenize ilişkin bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak olup**, elde edilecek sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin “genel” ve “ortalama” şeklinde ifade edilecektir. Sizlere yapacağımız geri dönüşlerde de bu kurala kesinlikle riayet edilecektir.

Kıymetli vaktinizi ayırıp ilgi gösterdiğiniz için teşekkürlerimizi arz eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Göksel ATAMAN

Öğr. Gör. M. Volkan TÜRKER

T.C. Marmara Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

İletişim için; **e-posta;** volkanturkerkalite@gmail.com

Faks; 0 – 216 – 411 90 93 Tel; 0 – 212 – 507 99 25 Dhl: 1401

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Geçmişte Sahip Olmuş İşletmeler İçin

1. İşletmenizin faaliyet alanını/sektörünü belirtiniz.

.....

2. İşletmenizin yerleşik olduğu bölgeyi ve ilini belirtiniz. (İL ;)

- ☐ Küçük Sanayi Sitesi ☐ Serbest Bölge
☐ Organize Sanayi Bölgesi ☐ Teknopark
☐ Diğer;

3. İşletmenizin kuruluş yılını belirtiniz.

- ☐ 1980 öncesi ☐ 1980 – 1989
☐ 1990 – 1999 ☐ 2000 – 2006

4. İşletmenizin hukuki yapısını belirtiniz.

- ☐ Tek Kişi İşletmesi ☐ Adi Şirket
☐ Kolektif ☐ Komandit
☐ Anonim ☐ Limitet
☐ Kooperatif ☐ Diğer;

5. İşletmenizin sermaye yapısı;

- ☐ Tamamı yerli sermayedir.
☐ % 1 – 49 arası yabancı sermayedir.
☐ Yarıyı yabancı sermayedir.
☐ % 51 – 99 arası yabancı sermayedir.
☐ Tamamı yabancı sermayedir.

6. İşletme sermayenizi belirtiniz.

- ☐ 1 – 999 YTL ☐ 1,000 – 24,999 YTL
☐ 25,000 – 249,999 YTL
☐ 250,000 – 999,999 YTL
☐ 1,000,000 ve üzeri YTL

7. Anketi dolduran tepe yöneticisi;

- ☐ İşletme sahibinin kendisidir / Ortaklardan birisidir.
☐ Profesyonel (ücretli) yöneticidir.
☐ Aile mensuplarından birisidir.
☐ Diğer;

8. Anketi dolduran işletme sahibinin/yöneticisinin eğitim durumu;

- ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim
☐ Lise ☐ Üniversite (Ön Lisans)
☐ Üniversite (Lisans) ☐ Üniversite (Yüksek Lisans)
☐ Üniversite (Doktora)

9. Anketi dolduran işletme sahibinin/yöneticisinin yaşı;

- ☐ 29 ve altı ☐ 30 – 39 arası
☐ 40 – 49 arası ☐ 50 – 59 arası
☐ 60 ve üzeri

10. İşletmenizin toplam çalışan sayısı;

- ☐ 1-10 ☐ 11-50
☐ 51-150 ☐ 151-250
☐ 251 ve üzeri

11. İşletmeniz ihracat yapıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

12. İhracat yapıyorsanız; biçimini belirtiniz (yapmıyorsanız 14. soruya atlayınız).

- ☐ Sadece Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Sadece Dolaylı ihracat
☐ Sadece Komisyoncu vasıtasıyla
☐ Dolaylı ihracat ve Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Komisyoncu ve Müşteriye Doğrudan ihracat
☐ Komisyoncu ve Dolaylı ihracat
☐ Komisyoncu, Dolaylı ve Müşteriye Doğrudan ihracat

13. İhracat yaptığınız ülkeyi /ülkeleri belirtiniz.

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkeler
☐ AB üyesi olmayan diğer Avrupa ülkeleri
☐ Ortadoğu ülkeleri
☐ Orta Asya Türk Cumhuriyetleri
☐ Uzak Doğu, Çin
☐ ABD
☐ Rusya
☐ Diğer;

14. İhracat yapmama nedeninizi belirtiniz. (11. Soruya "Evet" dediyseniz bu soruyu yanıtızsız bırakınız).

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Kaynak yetersizliği
☐ Dış pazarları tanımama
☐ Dış pazarda rekabet edememe
☐ Gerekli kalite belgesine sahip olamama
☐ "CE" belgesine sahip olamama
☐ Yabancı dil eksikliği
☐ Diğer;

15. İşletmenizin Kalite Belgesi veya sertifikası var mı?

- ☐ Evet, var. ☐ Hayır, yok.
☐ Daha önce vardı, biz iptal ettirdik/geri verdik.
☐ Daha önce vardı, belgelendirme kurumu tarafından iptal edildi.

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Geçmişte Sahip Olmuş İşletmeler İçin

16. Varsa, lütfen sahip olduğunuz kalite belgenizi/sertifikanızı ve yanına belgeyi aldığınız belgelendirme kurumunun (BK) adını belirtiniz.
(aksi taktirde 18. soruya atlayınız)

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ TSE (BK;)
☐ TS-EN-ISO 9000 (BK;)
☐ TS-EN-ISO 14000 (BK;)
☐ OHSAS / TS 18001 (BK;)
☐ HACCP / TS 13001 (BK;)
☐ SA 8000 (BK;)
☐ CE (BK;)
☐ Diğer; (BK;)

17. Varsa, lütfen sahip olduğunuz ISO-9000 kalite belgenizi almaya hak kazandığınız yılı belirtiniz.

- ☐ 1990 ve öncesi ☐ 1991-1995 arası
☐ 1996-2000 arası ☐ 2001
☐ 2002 ☐ 2003 ☐ 2004
☐ 2005 ☐ 2006

18. ISO-9000 Kalite belgenizi kendi isteğinizle iptal/iade ettiyseniz, iptal/iade yılını belirtiniz.

(aksi taktirde bu soruyu yanıtızsız bırakınız)

- ☐ 1990 ve öncesi ☐ 1991-1995 arası
☐ 1996-2000 arası ☐ 2001
☐ 2002 ☐ 2003 ☐ 2004
☐ 2005 ☐ 2006

19. İşletmeniz başka firmalardan hizmet satın alıyor mu? (Dış kaynak kullanımı var mı?)

- ☐ Evet. ☐ Hayır.

20. İşletmeniz başka firmalardan hizmet satın alıyor ise; lütfen içeriğini belirtiniz. (aksi taktirde, bu soruyu yanıtızsız bırakınız) *Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.*

- ☐ Satış, Reklam, Dağıtım
☐ Genel Yönetim Danışmanlığı
☐ Finans Danışmanlığı
☐ İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığı
☐ Toplam Kalite Yönetimi Danışmanlığı
☐ Dış Ticaret Danışmanlığı
☐ Bilgi işlem desteği
☐ Eğitim hizmeti
☐ Diğer;

21. İşletmenizin üyesi olduğu sektörel dernekleri, birlikleri, meslek odalarını veya varsa destek aldığınız geliştirme ve destekleme başkanlıklarını belirtiniz.

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ İstanbul Ticaret Odası
☐ İstanbul Sanayi Odası
☐ KOSGEB
☐ Diğer;
☐ Diğer;
☐ Diğer;
☐ Diğer;

22. İşletmenizin geleceğe dönük en önemli ihtiyaçları sizce nelerdir?

Bu soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Ek finans, sermayede artış
☐ Kalitenin iyileştirilmesi
☐ Dış pazarlara açılma
☐ İç pazarda büyüme
☐ Markalaşma
☐ İşletmenin yeniden yapılanması
☐ Nitelikli personel
☐ Teknoloji iyileştirme yeni ürün geliştirme
☐ Maliyet düşürme
☐ Elektronik ticarete geçiş
☐ Bilgi sisteminde yeni teknoloji kullanımı
☐ Çalışanların eğitimi

📞 Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların tarafınıza bir rapor halinde iletilmesini isterseniz lütfen iletişim bilgilerinizi yazınız. (Bu bilgileri vermek zorunda değilsiniz, yanıtızsız bırakabilirsiniz)

Bilgi talebinde bulunan sayın yetkilinin;

Adı, Soyadı;

e-posta;

Faks no;

Tel. no;

Çalışmamızın ilk bölümü tamamlanmıştır. Lütfen arka sayfaya geçiniz. Anketi bu noktada bırakmak çalışmanın amacına ulaşamamasına neden olacaktır.

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Geçmişte Sahip Olmuş İşletmeler İçin

Aşağıda, "ISO 9000 Belgesine" geçmişte sahip olmanızın olası nedenlerine ilişkin bir liste yer almaktadır. Lütfen her bir olası nedenin, işletmeniz için ne kadar önemli olduğunu sağ sütundaki ölçeğe (en önemliden, önemsiz) uygun olarak işaretleyiniz (Çarpı atınız). Lütfen her bir soru için sadece bir seçeneği seçiniz.		En önemli nedenlerdendi	Çok önemli bir neden	Önemli bir neden	Önemli az bir neden	Hiç önemli değildi
1	ISO 9000'nin kamu ihalelerine katılım için bir şart olması.					
2	Bağlı bulunduğumuz, odanın/birliğin belge alımı için yapmış olduğu telkinler ve öneriler.					
3	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bizden daha önce bu belgeye sahip olması.					
4	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, bizden önce bu belgeye sahip olmamış olması, bizim ilk olma arzumuz.					
5	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, bizden önce bu belgeye sahip olması.					
6	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinden bir tanesi oluşumuz.					
7	Son yıllarda, medyada ISO 9000'den sıkça söz edilmiş olması, popülerliğinin artmış olması.					
8	Genel faydalarının yanı sıra, iyi bir reklam aracı olması.					
9	Rakiplerimizle aramızda bir fark yaratma isteğimiz.					
10	Satışlarımızı arttıracığına ilişkin düşüncemiz.					
11	(Varsa) İşletmemizin yabancı ortağının belge alımı yönündeki telkini veya talebi. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSİZ BIRAKINIZ).					
12	(Varsa) Danışmanlık hizmeti aldığımız kişilerin/kurumların belge alımı yönündeki tavsiyeleri. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSİZ BIRAKINIZ).					
13	Müşteri memnuniyetinde artış sağlamak.					
14	Çalışanların motivasyonunda ve iş tatmininde artış sağlamak.					
15	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlamak.					
16	Üretim kaybı ve iskartanın en aza inmesini sağlamak.					
17	Verimlilikte artış sağlamak.					
18	Pazar payında artış sağlamak.					
19	Karlılıkta artış sağlamak.					
20	Rekabet gücünde artış sağlamak.					
21	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasını sağlamak.					
22	Toplam üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamak.					
23	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlamak. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSİZ BIRAKINIZ).					
X	Diğer nedenler (yukarıda yer almayan başka nedenler varsa, lütfen aşağıdaki satırlarda kısaca belirtiniz ve önem derecesini belirleyiniz).	X	X	X	X	X
						
						

İşletmenizin ISO 9000 belgesinin iptal olmasının nedeni nedir?

☐ Değerlendirme sürecinde tespit edilen minör / majör hatalardan dolayı iptal edilmiştir (Bu seçeneği işaretlediyseniz, anketimiz bu noktada tamamlanmıştır. İlginize teşekkür ederiz).

☐ İşletmemizin çıkarları açısından daha uygun olacağını düşündüğümüzden kendi isteğimizle iptal ettirdik, sürdürmedik (Bu seçeneği işaretlediyseniz son olarak aşağıdaki soruları da lütfen yanıtlayınız).

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

4

Ek.1 devamı - ISO 9001 Belgesine Geçmişte Sahip Olmuş İşletmeler İçin

Aşağıda, "ISO 9000 Belgesini" sürdürmeme, iptal ettirme için olası nedenleri belirten bir liste yer almaktadır. Lütfen her bir olası nedenin, işletmenizin ISO 9000'den vazgeçme kararı almış olması için ne kadar önemli olabileceğini sağ sütundaki ölçeğe (en önemliden, önemsiz) uygun olarak işaretleyiniz (Çarpı atınız). Lütfen her bir soru için sadece bir seçeneği seçiniz.		En önemli nedenlerdendi	Çok önemli bir nedendi	Önemli bir nedendi	Önemi az bir nedendi	Hiç önemli değildi
24	Belgelendirme kurum ve kuruluşlarına karşı duyduğumuz güveni yitirmemiz. Bu kurumların ISO 9000'i ticarete döktükleri yönündeki düşüncemiz.					
25	ISO 9000'in kamu ihalelerine girme şartı olmaktan çıkartılması.					
26	ISO 9000 yerine başka bir yeni uygulamanın/standardın yaygınlaşması, önem kazanması.					
27	ISO 9000'in doğrudan maliyetlerinin öngörülenin üzerine çıkması.					
28	ISO 9000'in dolaylı maliyetlerinin öngörülenin üzerine çıkması.					
29	Personel eğitim maliyetlerinin artışı.					
30	Sıkı rekabet içerisinde bulunduğumuz işletmelerin, ISO 9000'i sürdürmeme kararı alması.					
31	İçerisinde yer aldığımız sektörün lider işletmelerinin, ISO 9000'i sürdürmeme kararı alması.					
32	Medyada ISO 9000'den söz edilmemeye başlanması, popülerliğini yitirmesi.					
33	Rakiplerimizle aramızda bir fark yaratma özelliğini kaybetmesi.					
34	Satışlarımızı arttırmada etkili olamayışı.					
35	(Varsa) İşletmemizin yabancı ortağının, ortaklıktan ayrılması. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSIZ BIRAKINIZ).					
36	(Varsa) Danışmanlık hizmeti aldığımız kişilerin/kurumların belge iadesi yönündeki tavsiyeleri. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSIZ BIRAKINIZ).					
37	(Yapılıyorsa) İhracat yapmayı durdurmamız. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSIZ BIRAKINIZ).					
38	Müşteri memnuniyetinde beklenen artışın sağlanmamış olması.					
39	Çalışanlarımızın motivasyonunda ve iş tatmininde beklenen artışın sağlanmamış olması.					
40	Uygun kalitede seri imalat imkanı sağlanmamış olması.					
41	Üretim kaybı ve iskartada beklenen azalışın sağlanmamış olması.					
42	Verimlilikte beklenen artışın sağlanmamış olması.					
43	Pazar payında beklenen artışın sağlanmamış olması.					
44	Karlılıkta beklenen artışın sağlanmamış olması.					
45	Rekabet gücünde beklenen artışın sağlanmamış olması.					
46	Depolama ve taşıma kolaylığı ile stokların azalmasında beklenen artışın sağlanmamış olması.					
47	Toplam üretim maliyetlerinde beklenen düşüşün sağlanmamış olması.					
48	(Yapılıyorsa) İhracatta üstünlük sağlanmamış olması. (Aksi taktirde lütfen CEVAPSIZ BIRAKINIZ).					
X	Diğer nedenler (yukarıda yer almayan başka nedenler varsa, lütfen aşağıdaki satırlarda kısaca belirtiniz ve önem derecesini belirleyiniz).	X	X	X	X	X
						
						

Anketimiz tamamlanmıştır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

Ek.2 Araştırmada Kullanılan Meslek Grubu Sınıflandırmaları

İstanbul Ticaret Odası Meslek Grubu Sınıflandırması

NO	İTO – MESLEK GRUBU AÇIKLAMASI
1	HUBUBAT, BAKLİYAT, YAĞLI TOHUMLAR İHRACATÇILARI VE NEBATİ YAĞLAR
2	YAŞ VE KURU MEYVE VE SEBZE İHRACATÇILARI
3	YAĞLAR VE GIDA MADDELERİ İHRACATÇILARI
4	SANAYİ MAMULLERİ İHRACATÇILARI
8	SU MAHSULLERİ VE İHRACATÇILARI
9	ORMAN ÜRÜNLERİ
10	FİLMCİLİK, REKLAMCILIK, TİYATRO, SİNEMA, YERLİ FİLM VE İHRACATÇILARI
11	TOPRAK ÜRÜNLERİ, ÇİMENTO ÜRETİCİ VE İHRACATÇILARI
12	HALI, KİLİM VE İHRACATÇILARI
13	CANLI HAYVAN VE İHRACATÇILARI
14	KASAPLAR, TAVUKÇULAR
15	HUBUBAT, BAKLİYAT
16	ÇİÇEKÇİLİK VE BAHÇE KÜLTÜRLERİ
17	YAŞ MEYVE VE SEBZE
19	BAKKALİYE
20	AKTARİYE VE KURU YEMİŞ
21	YAĞ, PEYNİR, YOĞURT
23	HUBUBAT TEMİZLEME, ÖĞÜTME VE EKMEK FABRİKALARI
24	ŞEKERLİ MAMULLER, KONSERVE, ALKOLLÜ VE ALKOLSÜZ İÇKİLER
25	MENSUCAT
27	TRİKOTAJ
28	TUHAFİYE
29	BİLUMUM İPLİK
30	HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON
31	HAM VE MAMUL DERİ, SARACİYE VE HAZIR KÜRK
32	AYAKKABI İMALATÇILARI VE SATICILARI
33	ÖRME
35	BOYAHANELER, ELBİSE TEMİZLEYİCİLERİ VE ÇAMAŞIRHANELER
36	İNŞAATÇILAR
37	DEMİR VE ÇELİK ÜRETİCİ VE SATICILARI
38	NALBURİYE
39	SIHHİ VE ISI TESİSATI MALZEME VE CİHAZLARI
40	CAM
41	İNŞAAT VE TAŞIT BOYALARI
42	ELEKTRİK TESİSAT MALZEMESİ VE ELEKTRONİK
43	ELEKTRİKLİ ALETLER VE CİHAZLAR
45	HER NEVİ MAKİNE VE EKİPMANLARI
46	DEMİR HIRDAVAT
47	BİLUMUM KARA VE DENİZ MOTORLARI

Ek.2 devamı

48	KAMYON, OTOMOBİL, LASTİK
49	KAMYON, OTOMOBİL, OTOBÜS YEDEK PARÇA
50	FOTOĞRAF VE SİNEMA MAKİNELERİ, MALZEMELERİ VE FOTOĞRAFHANELER
51	PAMUK, KETEN, KENDİR, ÇUVAL, SIZAL VE ELYAF MAMULLERİ
52	TUHAFİYE HIRDAVATI
53	KUYUMCULUK, MÜCEVHERCİLİK VE GÜMÜŞÇÜLÜK
54	MOBİLYA VE AHŞAP EŞYA
55	ZÜCCACİYE
56	ECZANELER, ECZA DEPOLARI, TIBBİ MÜSTAHZAR İMALATÇILARI, İTHALATÇILARI
57	TIBBİ ALETLER VE DİŞÇİLİK MALZEMESİ
58	TIBBİ İSPENÇİYARİ MALZEME
59	KİMYEVİ MADDE VE KİMYEVİ BOYA
60	ODUN, KÖMÜR VE MADEN KÖMÜRÜ
61	PETROL ARAMA, RAFİNERİ VE SATIŞ
62	BANKALAR VE FİNANS KURULUŞLARI
63	YURTDIŞI VE YURTDIŞI BAYINDIRLIK MÜTEAHHİTLERİ
64	YURT İÇİ VE YURT DIŞI NAKLİYECİLER, KARGOCULAR VE NAKLİYAT KOMİSYONCULARI
65	KAĞIT
66	KİTAP, MATBAA, KARTON KUTU
67	BİLUMUM MÜTEAHHİTLER
68	ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI VE KURULUŞLARI
69	OTEL,LOKANTA VE EĞLENCE YERLERİ
70	MADENİ EŞYA
71	PLASTİK VE KAUÇUK
72	MALİ MÜŞAVİRLER
73	EMLAK MÜŞAVİRLERİ
74	GÜMRÜK MÜŞAVİRLERİ
75	SAATÇİLER
77	ET MAMULLERİ, SUCUK, PASTIRMA, KAVURMA, DON YAĞLARI VE İHRACATÇILARI
79	DOKUMACILAR
80	AYAKKABI YAN SANAYİ İMALAT, İTHALAT VE SATICILARI
81	YÜNLÜ KUMAŞ SATICILARI VE TÜCCAR TERZİLER
82	KOOPERATİFLER
83	BİLGİSAYAR, BÜRO MAKİNELERİ VE KIRTASIYE
84	TAŞIT ARAÇLARI SERVİS VE BAKIM İSTASYONLARI
85	OPTİSYENLER, OPTİK VE OPTOMETRİK ÜRÜNLER
86	KOZMETİK
87	SİGORTA ŞİRKETLERİ VE ACENTELERİ
88	ULUSLARARASI VE ŞEHİRLERARASI YOLCU TAŞIMACILIĞI, TURİZM VE SEYAHAT ACENTELERİ
89	ŞEHİRİÇİ İNSAN TAŞIMACILIĞI (OKUL,PERSONEL VS.)
90	ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARI
91	TURİZM BELGELİ TESİSLER
92	MERMER VE MADEN ÜRETİCİLERİ VE İHRACATÇILARI

Ek.2 devamı

93	İZOLASYON VE YALITIM MALZEMELERİ
95	HEDİYELİK EŞYA VE BİJUTERİ
96	LPG TEMİN, DEPOLAMA, DAĞITIM VE SATIŞ
97	EV TEKSTİLİ, MEFRUŞAT ÜRETİCİ VE SATICILARI
98	TRAFİK MÜŞAVİRLERİ

İstanbul Sanayi Odası - Meslek Grubu Sınıflandırması

No	İstanbul Sanayi Odası Meslek Grubu Açıklaması
08	Deniz Taşıtları Sanayii
15	Mekanik İmalat Sanayii
16	Makine Alet ve Yedek Parça Sanayii
18	Kara Taşıtları ve Yan Sanayii
19	Bakır ve Bakır Alaşımları Sanayii
21	Çeşitli Kimya Sanayii
35	Çelik Konstrüksiyon ve Pres İşleri Sanayii
38	Ana Kimya Sanayii
40	Elektrik Üretimi - Motor ve Kablo Sanayii
41	Elektronik Sanayii
44	Ev Aletleri Sanayii
47	Spor Giyim Sanayii
48	Kadın Hazır Giyimi Ve Diğer Konfeksiyon Mamulleri Sanayii

Ek.2 devamı

EA/NACE Kodlama Sistemine Göre Meslek Grubu Sınıflandırması

EA No	Meslek Grubu Açıklaması	NACE Kodu
1	Tarım, balıkçılık	A, B
2	Madencilik ve taşocağı işletmesi	C
3	Gıda ürünleri, meşrubat ve tütün	DA
4	Tekstil ve tekstil ürünleri	DB
5	Deri ve deri ürünleri	DC
6	Ağaç ve ağaç ürünleri	DD
7	Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri	DE 21
8	Yayıncılık şirketleri	DE 22.1
9	Matbaacılık(basımevleri) şirketleri	DE 22.2,3
10	Kok ve rafine petrol ürünleri üretimi	DF 23.1,2
11	Nükleer yakıt	DF 23.3
12	Kimyasallar, kimyasal ürünler ve lifli ürünler	DG (24.4 hariç)
13	İlaç	DG 24.4
14	Kauçuk ve plastik ürünler	DH
15	Metal olmayan madeni ürünler	DI (26.5 ve 26.6 hariç)
16	Beton, çimento, kireç, alçı, sıva vb.	DI 26.5,6
17	Temel metaller ve işlenmiş metal ürünleri	DJ
18	Makine ve teçhizat	DK
19	Elektrikli ve optik teçhizat	DL
20	Gemi inşası	DM 35.1
21	Uzay araştırmaları	DM 35.3
22	Diğer ulaşım araçları	DM 34,35.2,4,5
23	Sınıflandırılmamış üretim	DN 36
24	Geri kazanım, geri dönüşüm	DN 37
25	Elektrik temini	E 40.1
26	Gaz temini	E 40.2
27	Su temini	E 41,40.3
28	İnşaat	F
29	Toptan ve perakende ticaret	G
30	Hotel ve restoranlar	H
31	Ulaşım, depolama ve iletişim	I
32	Finansal aracılık; gayrimenkul mal; kiralama	J, K 70, K 71
33	Bilgi teknolojisi	K 72
34	Mühendislik hizmetleri	K 73, 74.2
35	Diğer hizmetler	K 74 (K 74.2 hariç)
36	Kamu yönetimi	L
37	Eğitim	M
38	Sağlık ve sosyal işler	N
39	Diğer sosyal hizmetler	O

Ek.3 Araştırmada Elde Edilen Verinin Normal Dağılım Olup Olmadığının Anlaşılmasına Yönelik Olarak SPSS Yazılımında Yapılan “Kolmogorov-Smirnov” Test sonuçları

1. ISO 9001 Belgesine Sahip Olan İşletmelere Uygulanan Anket (Toplam 60 Önerme).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		ONER01	ONER02	ONER03	ONER04
N		79,000	74,000	79,000	76,000
Normal Parametreler	Ortalama	2,709	1,676	2,595	2,513
	Standart Sapma	1,451	0,846	1,373	1,371
En Büyük Farklar	Mutlak	0,172	0,315	0,194	0,194
	Pozitif	0,172	0,315	0,194	0,194
	Negatif	-0,120	-0,212	-0,148	-0,135
Kolmogorov-Smirnov Z		1,525	2,708	1,722	1,692
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,019	0,000	0,005	0,007
a	Test dağılımı Normal.				
b	Veriden Hesaplanmıştır.				

ONER05	ONER06	ONER07	ONER08	ONER09	ONER10	ONER11	ONER12
76,000	78,000	77,000	79,000	78,000	74,000	6,000	25,000
2,539	3,577	2,026	2,823	3,551	3,230	3,000	2,240
1,311	1,305	1,063	1,095	1,136	1,129	1,673	1,200
0,183	0,191	0,261	0,197	0,205	0,239	0,225	0,249
0,183	0,138	0,261	0,157	0,135	0,153	0,217	0,249
-0,150	-0,191	-0,184	-0,197	-0,205	-0,239	-0,225	-0,217
1,591	1,689	2,292	1,753	1,810	2,055	0,551	1,246
0,013	0,007	0,000	0,004	0,003	0,000	0,922	0,089

ONER13	ONER14	ONER15	ONER16	ONER17	ONER18	ONER19	ONER20
77,000	77,000	73,000	75,000	78,000	79,000	78,000	77,000
4,169	3,416	3,616	3,547	3,987	3,924	3,577	3,974
0,880	1,104	1,411	1,328	1,134	1,047	1,295	1,013
0,242	0,195	0,251	0,234	0,261	0,276	0,198	0,238
0,174	0,153	0,163	0,137	0,186	0,155	0,136	0,156
-0,242	-0,195	-0,251	-0,234	-0,261	-0,276	-0,198	-0,238
2,124	1,713	2,144	2,023	2,304	2,451	1,744	2,084
0,000	0,006	0,000	0,001	0,000	0,000	0,005	0,000

ONER21	ONER22	ONER23	ONER24	ONER25	ONER26	ONER27	ONER28
75,000	72,000	51,000	77,000	77,000	72,000	72,000	76,000
2,947	3,361	4,176	4,143	3,429	3,597	3,403	3,658
1,304	1,427	1,053	0,823	1,006	1,057	1,057	0,960
0,179	0,180	0,273	0,249	0,248	0,301	0,283	0,271
0,179	0,135	0,217	0,205	0,168	0,185	0,189	0,190
-0,129	-0,180	-0,273	-0,249	-0,248	-0,301	-0,283	-0,271
1,554	1,529	1,951	2,187	2,172	2,556	2,405	2,361
0,016	0,019	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Ek.3 - Devamı

ONER29	ONER30	ONER31	ONER32	ONER33	ONER34	ONER35	ONER36
71,000	71,000	76,000	76,000	74,000	72,000	53,000	64,000
3,620	3,634	3,303	3,908	3,176	3,250	3,717	3,453
0,834	0,882	0,966	0,751	1,090	1,084	1,007	1,425
0,281	0,267	0,241	0,338	0,194	0,186	0,233	0,221
0,212	0,198	0,241	0,280	0,145	0,161	0,163	0,140
-0,281	-0,267	-0,219	-0,338	-0,194	-0,186	-0,233	-0,221
2,371	2,246	2,104	2,949	1,671	1,578	1,698	1,765
0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,014	0,006	0,004

ONER37	ONER38	ONER39	ONER40	ONER41	ONER42	ONER43	ONER44
63,000	65,000	65,000	65,000	63,000	65,000	64,000	64,000
2,048	3,631	3,108	3,031	2,238	2,092	2,047	1,797
1,113	1,232	1,062	1,075	1,073	1,195	1,174	0,962
0,255	0,187	0,217	0,204	0,254	0,238	0,266	0,296
0,255	0,133	0,217	0,204	0,254	0,238	0,266	0,296
-0,173	-0,187	-0,167	-0,166	-0,142	-0,180	-0,186	-0,204
2,026	1,508	1,752	1,642	2,020	1,923	2,127	2,369
0,001	0,021	0,004	0,009	0,001	0,001	0,000	0,000

ONER45	ONER46	ONER47	ONER48	ONER49	ONER50	ONER51	ONER52
65,000	62,000	6,000	23,000	35,000	63,000	64,000	58,000
2,615	2,710	1,167	2,087	1,657	2,905	2,750	2,897
1,366	1,220	0,408	0,996	0,968	1,174	1,155	1,224
0,182	0,171	0,492	0,230	0,323	0,183	0,179	0,199
0,182	0,171	0,492	0,230	0,323	0,166	0,179	0,199
-0,122	-0,142	-0,342	-0,161	-0,249	-0,183	-0,148	-0,196
1,464	1,348	1,205	1,105	1,909	1,454	1,436	1,516
0,028	0,053	0,110	0,174	0,001	0,029	0,032	0,020

ONER53	ONER54	ONER55	ONER56	ONER57	ONER58	ONER59	ONER60
57,000	62,000	64,000	64,000	65,000	63,000	59,000	37,000
2,772	3,097	2,969	2,813	2,908	2,587	2,729	2,595
1,150	1,211	1,181	1,220	1,208	1,186	1,127	1,257
0,205	0,162	0,167	0,169	0,177	0,198	0,182	0,184
0,205	0,161	0,161	0,169	0,177	0,198	0,182	0,184
-0,173	-0,162	-0,167	-0,139	-0,161	-0,128	-0,154	-0,167
1,549	1,273	1,334	1,353	1,429	1,569	1,396	1,122
0,016	0,078	0,057	0,051	0,034	0,015	0,041	0,162

Ek.3 - Devamı

2. ISO 9001 Belgesine Sahip Olmayan İşletmelere Uygulanan Anket (Toplam 47 Önerme).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		ONER01	ONER02	ONER03	ONER04
N		57,000	57,000	57,000	57,000
Normal Parametreler	Ortalama	2,368	2,263	1,860	2,526
	Standart Sapma	1,263	1,458	1,187	1,501
En Büyük Farklar	Mutlak	0,211	0,263	0,327	0,216
	Pozitif	0,211	0,263	0,327	0,216
	Negatif	-0,139	-0,193	-0,234	-0,155
Kolmogorov-Smirnov Z		1,595	1,985	2,469	1,631
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,012	0,001	0,000	0,010
a	Test distribution is Normal.				
b	Calculated from data.				

ONER05	ONER06	ONER07	ONER08	ONER09	ONER10	ONER11	ONER12
55,000	21,000	32,000	54,000	56,000	56,000	56,000	56,000
2,218	3,381	2,906	2,944	3,357	3,286	2,893	3,054
1,436	1,687	1,376	1,366	1,542	1,522	1,473	1,407
0,251	0,260	0,192	0,169	0,214	0,216	0,185	0,178
0,251	0,169	0,192	0,169	0,150	0,176	0,174	0,166
-0,198	-0,260	-0,155	-0,164	-0,214	-0,216	-0,185	-0,178
1,864	1,191	1,084	1,242	1,599	1,618	1,381	1,332
0,002	0,117	0,191	0,092	0,012	0,011	0,044	0,057

ONER13	ONER14	ONER15	ONER16	ONER17	ONER18	ONER19	ONER20
56,000	55,000	55,000	54,000	57,000	56,000	57,000	57,000
3,054	3,127	2,909	3,352	2,719	2,696	2,807	2,632
1,494	1,441	1,309	1,246	1,320	1,292	1,355	1,345
0,154	0,146	0,163	0,180	0,163	0,187	0,180	0,172
0,152	0,130	0,163	0,139	0,153	0,187	0,180	0,172
-0,154	-0,146	-0,128	-0,180	-0,163	-0,111	-0,144	-0,117
1,150	1,081	1,211	1,323	1,232	1,401	1,362	1,298
0,142	0,193	0,107	0,060	0,096	0,040	0,049	0,069

ONER21	ONER22	ONER23	ONER24	ONER25	ONER26	ONER27	ONER28
56,000	57,000	56,000	57,000	54,000	53,000	54,000	53,000
2,375	2,561	2,446	2,228	2,593	2,226	2,796	2,396
1,329	1,414	1,451	1,323	1,460	1,031	1,234	1,276
0,207	0,199	0,210	0,244	0,195	0,228	0,166	0,245
0,207	0,199	0,210	0,244	0,195	0,228	0,166	0,245
-0,150	-0,135	-0,159	-0,177	-0,138	-0,149	-0,140	-0,137
1,547	1,499	1,572	1,845	1,430	1,663	1,223	1,780
0,017	0,022	0,014	0,002	0,034	0,008	0,100	0,004

Ek.3 - Devamı

ONER29	ONER30	ONER31	ONER32	ONER33	ONER34	ONER35	ONER36
54,000	53,000	54,000	55,000	54,000	53,000	4,000	8,000
2,648	2,679	2,093	2,764	2,907	2,849	3,000	2,875
1,246	1,397	1,033	1,071	1,069	1,215	1,414	1,356
0,198	0,177	0,207	0,217	0,220	0,191	0,260	0,287
0,198	0,177	0,207	0,217	0,206	0,186	0,260	0,213
-0,120	-0,167	-0,145	-0,147	-0,220	-0,191	-0,240	-0,287
1,459	1,289	1,520	1,607	1,614	1,390	0,520	0,811
0,028	0,072	0,020	0,011	0,011	0,042	0,949	0,526

ONER37	ONER38	ONER39	ONER40	ONER41	ONER42	ONER43	ONER44
55,000	54,000	48,000	49,000	52,000	53,000	53,000	52,000
3,545	2,852	3,042	3,020	3,327	3,415	3,585	3,673
1,086	1,106	1,288	1,283	1,216	1,100	1,200	1,167
0,190	0,201	0,200	0,167	0,191	0,212	0,164	0,206
0,165	0,187	0,200	0,139	0,125	0,146	0,159	0,128
-0,190	-0,201	-0,175	-0,167	-0,191	-0,212	-0,164	-0,206
1,406	1,480	1,388	1,170	1,376	1,544	1,193	1,489
0,038	0,025	0,042	0,129	0,045	0,017	0,116	0,024

ONER45	ONER46	ONER47
52,000	50,000	29,000
2,962	3,280	3,828
1,252	1,294	1,197
0,166	0,214	0,250
0,161	0,146	0,169
-0,166	-0,214	-0,250
1,198	1,516	1,347
0,113	0,020	0,053

KAYNAKÇA

Kitaplar

- _____, **Ar-Ge Mucizesi; Başarı Öyküleri.** 1.Baskı. Tübitak Yayınları, 2003.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi.** 2.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002.
- Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik.** 2.Baskı. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2001.
- Barker, Alan. **Yenilikçiliğin Simyası.** İstanbul: MESS Yayınları, 2002.
- Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Çetin, Canan; Akın, Besim ve Erol, Vedat. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi.** 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 2001.
- Dimaggio Paul J. ve Powell, Walter. "*Introduction*", **The New Institutionalism In Organizational Analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- Dimaggio Paul J. ve Powell, Walter. "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*", **The New Institutionalism In Organizational Analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- Drucker, Peter. F. (Çev.) Bahçivangil, İ.; Gorbon, G.; **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları;** 1. Baskı, Epsilon Yayınevi, İstanbul. 1999
- Erden, Münire ve Akman, Yasemin. **Gelişim ve Öğrenme.** Arkadaş Yayınları, 2003.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** 6.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** 7. Baskı. İstanbul: Beta yayınevi, 1999.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** 9. Baskı. İstanbul: Beta yayınevi, 2003.
- Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi; Temel Kavramlar ve Uygulamalar.** 2.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Rogers, Everett. **Diffusion of Innovations.** 4. Baskı. New York: The Free Pres, 1995.
- Senge, Peter M. (Çev.) Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. **Beşinci Disiplin.** 7. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2000.
- Şaylan, Gencay. **Postmodernizm.** 2. Baskı. İmge Kitabevi, 2002.

- Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**. İstanbul: Alfa Yayınevi, 2000.
- Yıldırım, Cemal. **Bilim Felsefesi**. 7.Basım. Remzi Kitapevi, 2000.
- Noe, Raymond A. (Çev.) Canan Çetin. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R. **Organizational Behavior: The Person-Organization Fit**. Prentice-Hall Inc. 1999.
- Hammer, Michael ve Champy, James. (Çev.) Gül, Sinem. **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim için bir Manifesto**. Sabah Kitapları, 1997.
- Jaffee, David. **Organization Theory: Tension and Change**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- Jones, Gareth. R. **Organizational Theory; Text and Cases**. 3. Baskı, Prentice Hall Int. Inc., 2001.
- Black, S.; Porter W. L. **Management: Meeting New Challenges**, 1st ed., Prentice-Hall. 2000
- Meyer, John W.; Rowan, Brian. "*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*", **The New Institutionalism In Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- Robbins, P. S. **Organizational Behavior**. 8.Baskı, Prentice Hall Inc., 1998.
- Robbins, P. S.; Coulter, Mary. **Management**. 5.Baskı, Prentice Hall Inc., 1996.

Süreli Yayınlar

- Abrahamson, Eric. "*Management Fashion*", **Academy of Management Review**. Vol. 21, No.1, 254-285, 1996.
- Appelbaum, S.H.; Hebert, D. ve Leroux, S. "*Empowerment: Power, Culture and Leadership a Strategy or Fad for the Millennium?*", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**. Vol. 11, No.7. 1999
- Argüden, Yılmaz. "*Takım Olmak*"; **Executive Excellence**. Kasım 2000.
- Ataman, Göksel. "*Yönetim ve Organizasyonla İlgili Tüm Modaları Benimsemeli mi?*", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. 3, 115/125, 2002.
- Ataman, Göksel. "*Örgüt Tasarımında Yeni Kavram ve Yaklaşımların Yayılım Dinamikleri*", **Öneri**. Sayı.19, 2003.

- Birnbaum, Robert. "The Life Cycle of Academic Management Fads", **The Journal of Higher Education**, Jan/Feb 2000; 71, 1.
- Carson, P.P.; Lanier, P.A.; Carson, K.D.; Birkenmeier, B.J. "A historical perspective on fad adoption and abandonment", **Journal of Management History**. 1999, Vol.5, Iss.6.
- Dale, B.G.; Elkjaer, M.B.F.; Wiele, A., Williams, A.R.T. "Fad, fashion and fit: An examination of quality circles, business process re-engineering and statistical process control", **International Journal of Production Economics**. No.73, 2001.
- Fink, Dietmar. "A Life Cycle Approach to Management Fashion: An Investigation of Management Concepts in the Context of Competitive Strategy", **Schmalenbach Business Review**. Jan 2003; vol.55.
- Guler, I.; Guillen, M.F.; MacPherson, J.M. "Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of the ISO 9000 Quality Certificates", **Administrative Science Quarterly**. Dec. 2001.
- Özen, Ş.; "Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**. Mayıs 2000.
- Özen, Ş.; "Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecinde Merkez-Çevre Farklılaşması", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**. 24-26 Mayıs 2001.
- Pınar, M.; Guder, F.; Yucel, T.; "ISO 9000 Standarts implementation in Turkey: Reasons, diffuculties and results", **Academy of Information and Management Sciences Journal**. Vol.3, No.1, 2000.
- Randolph, W. A. "Why Is It So Hard To Achieve?", **Organizational Dynamics**. vol.29, issue 2, 2000.
- Saruhan, Şadi Can; Türker, M. Volkan. "Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**. Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003.
- Spell, Chester S. "Management Fashions: Where Do They Come From, and Are They Old Wine in New Bottles?", **Journal of Management Inquiry**. Vol.10, No.4. 2001.
- Waarts, Eric; van Everdingen, Yvonne M.; van Hillegersberg, Jos. "The dynamics of factors affecting the adoption of innovations", **The Journal of Product Innovation Management**. vol.19. 2002.

Walgenbach, Peter. "The Production of Distrust by Means of Producing Trust", **Organization Studies**. 2001, 22/4 693-714.

Diğer Kaynaklar

_____, http://en.wikipedia.org/wiki/Attribution_theory; Son erişim; Şubat 2006.

_____, http://en.wikipedia.org/wiki/Talcott_Parsons; Son erişim; Mayıs 2006.

_____, <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=107>, Son erişim; Mayıs 2006.

_____, <http://www.hurriyet.com.tr>; Hürriyet gazetesi 2001-2006 yılları arası arşivi; Son erişim; 10 Haziran 2006.

_____, <http://www.milliyet.com.tr>; Milliyet gazetesi 2001-2006 yılları arası arşivi; Son erişim; 10 Haziran 2006.

_____, <http://www.radikal.com.tr>; Radikal gazetesi 2001-2006 yılları arası arşivi; Son erişim; 10 Haziran 2006.

_____, <http://www.referansgazetesi.com>; Referans gazetesi 2005-2006 yılları arası arşivi; Son erişim; 10 Haziran 2006.

_____, <http://www.tse.gov.tr>, Son Erişim; Mayıs 2006.

_____, **Kalitenin Seyir Defteri**, Kalder Yayınları, 2002.

_____, **Türkiye Kalite Derneği 2004 Yılı Faaliyet Raporu**, Kalder Yayınları, 2004.