

## ISO 9001 BELGESİNİN OPERASYONEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÇAY İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Arzu TUYGUN TOKLU<sup>1</sup>

### ÖZET

**Amaç:** ISO 9000, ürün ve hizmetlerin tehlikesiz, güvenilir ve kaliteli olmasını hedeflemektedir. İşletmeler için atık ve kusurları en aza indirerek ve verimliliği artırarak maliyetleri azaltan stratejik bir araçtır. Bu araştırmanın amacı, ISO 9001 kalite sistem belgesinin çay sanayinde operasyonel performansa etkilerini araştırmaktır.

**Yöntem:** Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren çay fabrikaları oluşturmaktadır. Veriler Hopa, Arhavi, Fındıklı, Ardeşen ve Pazar ilçelerinde faaliyet gösteren fabrikalarda kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen çalışanlarla yapılan yüz yüze anketlerle elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS v23 istatistik programı ve SmartPLS yapısal eşitlik programından yararlanılmıştır.

**Bulgular:** ISO 9001 standartlarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, iş süreçlerinin geliştirilmesine etki etmektedir. İş süreçlerinin geliştirilmesinin de operasyonel performans ile dışsal ve içsel faydalar üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. İlave olarak dışsal ve içsel faydaların da operasyonel performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları ISO 9001 standartlarının çalışanlarca içselleştirilmesinin iş süreçlerinin, dışsal ve içsel faydaların ve operasyonel performansın gelişmesinde etkilerini ortaya çıkarmaktadır.

**Özgünlük:** Çay, dünyada sudan sonra tüketilen ikinci büyük içecektir. Türkiye dünyada kişi başı çay tüketiminde birinci, kuru çay üretiminde altıncı ve çay tarımı yapılan alanda yedinci sıradadır. Bu çalışma öneminden dolayı sektörün operasyonel performansının gelişmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Oluşturulan model literatüre katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** ISO 9001, İçselleştirme, İş Süreçlerini Geliştirme, Operasyonel Performans.

## IMPACTS of ISO 9001 CERTIFICATION on OPERATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH on TEA PRODUCING ENTERPRISES

### ABSTRACT

**Purpose:** ISO 9000 aims to ensure that products and services are safe, reliable and good quality. It is a strategic tool for businesses that reduces costs by minimizing waste and failures and increasing efficiency. This research aims to investigate the impacts of ISO 9001 quality system certificate on operational performance in the tea industry.

**Methodology:** The research population is tea producing enterprises operating in the Eastern Black Sea region in Turkey. The data were obtained through face-to-face surveys conducted with employees selected by convenience sampling method in plants operating in the districts of Hopa, Arhavi, Fındıklı, Ardeşen and Pazar. SPSS v23 statistics program and SmartPLS structural equation program were used for the analysis of sil data.

**Findings:** The internalization of ISO 9001 standards by employees impacts the process improvements. It has been found that the process improvements are also effective on operational performance together with external and internal benefits. In addition, it has been determined that external and internal benefits have an impact on operational performance. The results of the research reveal the impacts of internalizing ISO 9001 standards by employees on the development of business processes, external and internal benefits, and operational performance.

**Originality:** Tea is the second top beverage consumed in the world after water. Turkey ranks the first in per capita consumption of tea, the sixth in dried tea production and the seventh in the area of tea cultivation in the world. This study aims to contribute to the improvement of the operational performance of the sector due to its importance. The proposed model will contribute to the literature.

**Keywords:** ISO 9001, Internalization, Process Improvement, Operational Performance.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, arzu.tuyguntoklu@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2041-0747

## 1. GİRİŞ

ISO 9000 ailesi, bir kalite yönetim sistemi olarak yaygın şekilde tanınmakta, dünyadaki büyük ve küçük şirketler arasında tercihi gittikçe artmaktadır. Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization-ISO) tarafından belirlenen uluslararası standartlar, ürün ve hizmetlerin tehlikesiz, güvenilir ve kaliteli olmasını hedefler. İşletmelerin atık ve hatalarını en aza indirip verimliliği artırarak maliyetleri azaltan stratejik araçlar olarak tanımlanır. İşletmelerin atık ve hatalarını en aza indirip verimliliği artırarak maliyetleri azaltan stratejik araçlar olarak tanımlanan uluslararası standartlar, işletmelerin yeni pazarlara erişimine, gelişmekte olan ülkelerin dünyayla bütünleşmesine, serbest ve adil küresel ticaretin kolaylaşmasına yardımcı olur (ISO, 2020). Bu anlamda ISO 9000 standart serisi, örgüt kaynaklarının ve süreçlerinin yeterli yönetimi yoluyla ürün kalitesini artırmayı amaçlayan bir kalite yönetim sistemini geliştirmede genel bir uygulama olarak kabul edilir (Franceschini ve diğerleri, 2006).

ISO 9000 sertifikası, kalite yönetim sistemlerini tanıttıkça, daha az gelişmiş ülkelerde kalite bilincine sahip olmayan işletmeler hem uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek hem de ISO sertifikalı işletmeler tarafından üretilen ürünlere yönelik talep artışıyla kendi pazarlarında ithal ürünlerle rekabet edebilmek için ISO 9000 sertifikası almak zorunda kalmıştır. Başlangıçta, büyük kuruluşlar, tedarikçilerinin ISO 9000 sertifikalı olmasını istediğinden küçük ve orta ölçekli işletmeler için sertifikasyon bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmış, günümüzde ise ISO 9000 sertifikası neredeyse bir zorunluluk halini almıştır (Fatima, 2014).

ISO 9001: 2015 tanımladığı kalite yönetim sistemi için kıstasları belirler. ISO'ya (2020) göre, faaliyet alanına bakılmaksızın irili ufaklı herhangi bir kuruluş tarafından kullanılabilen bu sertifika 170'ten fazla ülkede bir milyondan fazla şirket ve kuruluşta bulunmaktadır. Bu standart, güçlü bir şekilde müşteriye odaklanmayı, üst yönetimin motivasyonu ve taahhütleri, süreç yaklaşımı ve sürekli iyileştirmeyi içeren bir dizi kalite yönetim ilkelerini içerir. ISO 9001: 2015'in kullanımı, müşterilerin tutarlı ve kaliteli ürün ve hizmetler almasını sağlayarak birçok işletmeye avantaj sağlamaktadır. ISO Survey Raporu'na (2018) göre, dünyada tanımlanan 40 sektörde 1.180.965 yerde 878.664 adet ISO 9001: 2015 sertifikası bulunurken Türkiye'de 9865 yerde 7988 adet ISO 9001: 2015 sertifikasının bulunduğu belirtilmektedir. Dünya çapında artan kullanım ISO 9001'in başarısının açık bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Standartların savunucuları, iyileştirilmiş operasyonel verimlilik, artırılmış müşteri memnuniyeti, pazar payında artış, maliyet tasarrufu, rekabet avantajı, daha yüksek algılanan kalite, artan gelir ve işletme geliri gibi avantajlara vurgu yapmaktadır (Douglas ve diğerleri, 2003; Corbett ve diğerleri, 2005; Bhuiyan ve Alam, 2005). İşletmelerin, güvenilir bilgiye sahip olmayan veya tedarikçi fırsatçılığından korkan değişim ortaklarıyla ortaya çıkabilecek sorunları azaltmak için de bu tür sertifikaları bir araç olarak kullandıkları kavramsallaştırılmıştır (King ve diğerleri, 2005). Burada sertifikasyonun, belirli tüketici pazarlarına hitap etmeleri ve tedarikçilerin ürünleri ayırt etmeleri için bir yol (Carter ve Cachelin, 2018), aynı zamanda tüketicilere bir ürün veya sürecin doğrulanmış standartları karşıladığını gösteren bir işaret (Grunert ve Aachmann, 2016) olduğu belirtilmektedir. ISO 9001, son birkaç on yılda ortaya çıkan en önemli kalite güvence programlarından biri olarak kabul edilmektedir (Djofack ve Camacho, 2017).

Yapılan araştırmalar (Dimara ve diğerleri, 2004; Terlaak ve King, 2006; Boiral ve Amara, 2009) ISO 9000 sertifikasının işletme performansına olumlu etkisinin olduğunu söylemekte ancak bunun yanında bazı araştırmalar (Bayati ve Taghavi, 2007; Dunu ve Ayokanmbi, 2008; Karapetrovic ve diğerleri, 2010) ise herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmektedir. İlave olarak, sertifikasyon sürecinin, işletmeler için finansal performanslarında gerçek bir kazanç olmadan pahalı ve zaman alıcı olduğu şeklinde de eleştiriler vardır (Joubert, 1998; Stevenson ve Barnes, 2001). Bunun nedeni, kalite kavramının uzun bir yolculuğu beraberinde getirdiği gerçeğinden hareketle, büyük ölçüde ISO 9000 uygulamasının kalite odaklı bir ortam oluşturmada ve kuruluşların kalite seviyelerini belgelemede ilk adım olması, aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesini benimsemeye yönelik ilk adımı temsil etmesidir (Martínez-Costa ve diğerleri, 2009; Kakouris ve Sfakianaki, 2018).

Tipik olarak, ISO 9001 ile ilgili araştırmaların çoğunun özellikli sektörlerde ve daha kesin olarak imalat ve hizmet sektöründe olduğu belirtilmektedir (Alonso-Almeida ve diğerleri, 2013). Bu çalışmada çay sektöründe ISO 9001 kalite sertifikasının çay imalatı yapan fabrikalarda işletmelerin operasyonel performansına etkisi araştırılmıştır. Burada çay sektörünün seçilmesinin birçok nedeni mevcuttur. Öncelikle sektörün bölge ve ülke ekonomisi için anlamı büyüktür. ÇAYKUR Çay Sektörü Raporu'na (ÇÇSR, 2018) göre çay, dünyada sudan sonra tüketilen ikinci büyük içecektir. Türkiye, dünyada çay tüketimde 2016 yılına göre kişi başına 3,5 kg ile dünyada 1. sıradadır. Yine Türkiye dünyada 2017 yılına göre kuru çay üretiminde 6. ve 82.000 hektarlık çaylık alan ile de 7. sıradadır. Çay, Türkiye'de Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yetiştirilmekte ve bölge için kalkınmada en önemli değer üreticisi durumundadır. Buna rağmen FAO'nun Türkiye ile ilgili dış ticaret istatistiklerine göre, son yıllarda çay ithalatındaki artışlarla birlikte sektörde cari açık verilmeye başlandığı görülmektedir (Tuynun Toklu, 2021). Operasyonel performanstaki iyileşmenin bölge ve ülke ekonomisine katkısı anlamlı olacaktır. Literatürdeki çalışmalar genellikle nitel olmakla birlikte nicel çalışmaların sektörler bazında yeterli düzeyde olmadığı da görülmektedir. Çayın bu anlamda incelenmesi bu kapsamda yapılan ilk çalışmalar arasında olabilir. Yapılacak ilave çalışmalarla sektördeki kalitenin sorgulanmasına, süreçlerin iyileştirilmesine, inovasyonun artırılmasına, firelerin azaltılmasına ve böylece rekabete hazırlık yapılarak katma değeri yüksek ürünlerle, hem yurt içi hem de yurt dışı pazarlarına etkin ve verimli erişimin öncülüğü sağlanabilir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde öncelikle teorik temel ve hipotez geliştirme bölümü bulunmaktadır. Bu kapsamda içselleştirme, iş süreçlerinin geliştirilmesi dışsal faydalar, içsel faydalar ve operasyonel performans incelenmekte, hipotezler oluşturulmaktadır. Araştırmada izlenen yol ve yöntemler metodoloji bölümünde verilmektedir. Sonuç kısmında modelin analizleri ve hipotezlerin sınanması incelenmektedir. Tartışma kısmında ise elde edilen sonuçlar önerilerle değerlendirilmektedir.

## 2. TEORİK TEMEL ve HİPOTEZ GELİŞTİRME

ISO 9000 ailesi, bir kuruluşta kalite yönetim sisteminin uygulanması için temel gereksinimleri tanımlayan bir dizi standarttan oluşur. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından teşvik edilen bu standartlar, imalat veya hizmet (özel veya kamu) sektöründeki herhangi bir küçük, orta veya büyük işletmelere uygulanabilir (Franceschini ve diğerleri, 2018). Bir değişim ortamı oluşturulduğunda, ISO 9000 sertifikası, etkin bir şekilde uygulandığı kurumun kurumsal performansına katkıda bulunabilir ve kaliteli bir örgütün temelini oluşturabilir (Feng ve diğerleri, 2007). ISO 9001 sertifikası ile gelişmiş finansal performans arasında bir ilişki vardır ve hatta ISO 9000 sertifikası üretkenliği, ürün kalitesini ve iş yaşam kalitesini artırır (Corbett ve diğerleri, 2005).

ISO 9000 uygulayan işletmeler, kalite güvence programlarının ürün tasarımı sürecini optimize etmesini, ürün kalitesini iyileştirmesini, tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmasını ve halka açık bir imaj oluşturmasını beklemektedir. ISO 9000, örgüt ve çalışma prosedürleri ile birlikte standartlarını da geliştirir. ISO 9000, geliştirilmiş düzeltici eylem süreçleriyle daha iyi çalışma performansı sağlar. Literatürde belgelendirmenin yaygın olarak bildirilen bir yararı, artan verimlilik ve daha yüksek operasyonel verimliliğidir (Mak ve Kong, 2014). Bu çalışma kapsamında öncelikle ISO 9000 kalite sisteminin içselleştirilmesi, iş süreçlerinin geliştirilmesi, dışsal ve içsel faydalar ve operasyonel performans incelenmektedir.

İçselleştirme, özellikle açık bilgileri alma ve onu örtük bilgiye dönüştürme, daha sonra amaca uygulamayı temsil eden ISO 9000 standartlarının incelenmesi ile ilgilidir (Knight ve Liesch, 2002). ISO 9000 standartlarının içselleştirmesi açık olan bilginin söylenmeden anlaşılabilir bilgiye dönüştürülmesi sürecidir (Cai ve Jun, 2018). İçselleştirme temel uygulamaların günlük kullanımlarında yöneticiler ve karar vericiler tarafından benimsenmesi ile ilgili olduğundan ISO 9000'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların öncelikle standartları açık bir şekilde anlamaları ve günlük uygulamalarında bu standartlara uymaları gerekir (Naveh ve Marcus, 2005).

ISO 9000 standartlarının yüksek düzeyde içselleştirilmesi, bir işletmenin günlük faaliyetlerinde ISO 9000'in temel uygulamalarının etkin kullanımına iyi bir şekilde yansır. Bu da stratejik kalite yönetimini

teşvik eder ve kolaylaştırılmış operasyonlar ile sürekli süreç iyileştirmeler sağlanır (Nair ve Prajogo, 2009; Ataseven ve diğerleri, 2014).

ISO 9000 içselleştirme sürecinde; dokümantasyon, süreç iyileştirme, eğitim ve denetim gibi dört ana unsur tanımlanır (Cai ve Jun, 2018). İçselleştirilmiş prosedürler, örgütsel görevlerle ilgili çalışanların davranışlarını şekillendirir, onlara kılavuzluk eder ve onları yönlendirir, bu da kalifiye, motive ve kendine güvenen çalışanlar şeklinde ortaya çıkan insan sermayesinin oluşmasına yardımcı olur (Ataseven ve diğerleri, 2014).

ISO 9001, işletmelerin belirli başarıları için bir araç olmasına rağmen bazı işletmeler için adil bir hedef olarak da belirlenebilir. Ancak sistem etkin bir şekilde çalıştırılmadığında, muhtemelen işletmeler için bir maliyet ve bürokrasi haline gelir (Yeloğlu ve Yumak, 2016).

ISO 9000'i benimsemeye içsel ve yönetsel motivasyon genellikle işletmenin performansında olumlu bir etkiye sahiptir (Boiral ve Amara, 2009). Burada süreç yönetimi ISO 9000 standartlarının merkezinde yer alır ve kalite sisteminin temel uygulamasıdır. ISO 9000 standartlarının temel amaçlarından biri, işletim sistemlerinde etkin ve verimli bir şekilde kaliteli ürün veya hizmetler elde edilebilecek yeteneklere sahip kilit süreçleri tanımlama, tasarlama, kurma ve sürekli iyileştirme konusuna rehberlik sağlamasıdır (Ataseven ve diğerleri, 2014). Burada, çalışanların katılımı ve iş gücünün eğitim öğretimi, ISO 9000 standartlarının sorunsuz uygulanmasını teşvik için süreç iyileştirme arayışında kritik bir rol oynar (Huang ve diğerleri, 1999).

ISO 9000 sertifikalı işletmelerde, çalışanların sertifikasyon süreciyle kalite yönetimine ilgisinin ve bağlılığının daha arttığı iddia edilmektedir (Anderson ve diğerleri, 1999). Olumlu değişiklikler çoğunlukla gerçekleşir çünkü süreç iyileştirme her zaman örgüt içinde kalifiye insan gücü ile kolaylaşan çeşitli derecelerdeki yenilikleri içerir (Subramaniam ve Youndt, 2005). Çalışanlar, uzmanlık, kişisel bilgi ve yeteneklere sahip olmaları nedeniyle güven duyduklarında çalışma süreçlerini geliştirir ve bu da işletmelerde süreçlerin etkinliğinde ve verimliliğinde olumlu katkılar şeklinde ortaya çıkar (Hasgall ve Shoham, 2008).

Diğer bir yönü ile ISO 9000 standartlarını uygulayan bir işletme, potansiyel müşterilerine ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirmeyi amaçlayan düzenli ve yapılandırılmış bir süreç yönetim sistemine sahip olduklarını bildirir (Starke ve diğerleri, 2012). Bir işletme sertifika ile içsel ve dışsal faydalar kapsamında paydaşlarına, diğer bir ifade ile çalışanlarına, pazara, tedarikçilerine ve tüketicilerine yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunduğunu belirtmektedir. Bunlar da operasyonel performansın gelişimine katkı sunar.

ISO 9001 standartlarını uygulamanın nihai amacının, hem dış müşterilerin hem de potansiyel müşterilerin talebini karşılamak olduğu yaygın olarak kabul edilir (Douglas ve diğerleri, 2003). Burada işletmenin içindeki ve dışındaki (kurumlar arası) kalite performansına beraber odaklanmasının rekabetçi farklılaşma için kilit bir strateji olduğu görülmektedir.

ISO 9000 uygulamasının ardında yatan nedenler, doğası gereği ondan kaynaklanması beklenen faydaların önemli ve olumlu bir ön gördürücü olmasıdır. Yani ISO 9001 uygulamasının başarısı tamamen sertifikasyonu ilk etapta kabul etme nedenlerine bağlıdır. Burada en doğru nedenler daha iyi performans ve faydalar getireceği olgusudur (Corbett ve diğerleri, 2005). Uygulamaya neden olan güdüler ve bundan elde edilen faydalar arasındaki güçlü ilişki geniş ölçüde destek bulmaktadır. Burada içsel güdü ISO 9001'in başarılı bir şekilde uygulanmasını etkileyen önemli bir parametredir (Psomas ve diğerleri, 2010). Ancak ISO 9001 uygulamasının arkasındaki güdülerin müşteri talebi gibi dışsal olması durumunda, uygulama için olumsuz bir etki de beklenebilir (Kakouris ve Sfakianaki, 2018). Burada işletmeleri ISO 9000 belgesi almaya iten güdülerden birinin müşterilerden gelen dış baskılar olduğu da bir gerçektir (Terziovski ve diğerleri, 2002).

Dışsal faydalar; müşteri memnuniyetinde iyileşme, pazar payında iyileşme, satışların artması ve imajdaki gelişme gibi unsurları içerir. Ticari faydalar açısından, genellikle ISO 9000 sertifikasının firmaların rekabet gücünü ve genel performansını artırdığına inanılmaktadır (Douglas ve diğerleri, 2003; Yeung ve Mok, 2005). En yaygın iddialardan biri, ISO 9000'in yaygın tanıtım gibi pazarlama avantajlarına yol açması ve şirket itibarını güçlendirmesidir (Singels ve diğerleri, 2001). Kalite yönetimi uygulamaları, tedarik zincirindeki ilişkiler için de çok fazla yardım ve destek sağlar (El Mokadem, 2016).

ISO 9000 sertifikasının içsel faydaları; daha iyi belgelemeyi, daha iyi iç iletişim ve eşgüdümü, bireyleri iletişim kurmaya zorladığı için de ofisteki morali iyileştirmeyi ve çalışanlarda kalite bilincini arttırmayı içerir. Çalışanlar, işletmelerinin küresel örgüt standartlarına uyumundan gurur duyarlar ve böylece çalışmak için daha motive olurlar (Mak ve Kong, 2014). Literatürde en çok analiz edilen iç faydalar arasında kalite bilincinde iyileşme, verimlilikte iyileşme, hata ve kusur azalımı ile dokümantasyon prosedürlerinde iyileşme sayılabilir (Kakouris ve Sfakianaki, 2018). Ayrıca ISO 9000 sertifikalı işletmeler, personel eğitimine önem verir ve böylece personel devir hızı daha da düşüktür (Callan, 1992).

Ancak ISO 9001 uygulamasına ilişkin maliyet ve zaman, özellikle beklenen cirolara kıyasla küçük işletmeler için endişe verici konulardır, büyük işletmeler ISO 9001'i, maliyet azaltma, üretim verimliliği ve iyileştirilmiş süreçler gibi içsel nedenlerle benimser (Sun ve Cheng, 2002). Sertifikalı işletmeleri sertifikalı olmayanlardan ayıran değişkenler, daha yüksek fiyat talebi ve satış hacmini artırabilme yeteneği (Anderson ve diğerleri, 1999) iken, son yıllarda sertifikasyon, paydaşlar arasındaki ilişkilerde mutlaka sağlanması gereken bir şarttır. Kısaca, ISO 9000'in iş performansını etkilediği, ortaya çıkardığı içsel ve dışsal faydalardan memnuniyet duyulduğu ifade edilmektedir (Santos ve Escanciano, 2002).

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, dengeli puan kartındaki (balanced scorecard) dört grubun (müşteriler, süreçler, çalışanlar ve finansal performans) tümünü etkilediğinden ISO 9000'in benimsenmesi stratejik bir karardır (Rusjan ve Alic, 2010). Sertifikasyon temeldeki bir yönetim sisteminin varlığını ortaya çıkarır ve bu tür sistemler performans iyileştirmelerle ilişkilidir (King ve diğerleri, 2005). ISO 9000 sertifikası ile operasyonel performans arasındaki bu pozitif ilişki Kuzey Amerika'daki halka açık 695 imalat işletmesinde yapılan araştırma ile de doğrulanmıştır (Lo ve diğerleri, 2007). ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının diğerlerinde olduğu gibi gıda işletmelerinde de operasyonel performansa olumlu etkileri vardır (Adıgüzel ve Aydın, 2016).

ISO 9001 sertifikası ile performans arasındaki anlamlı bir pozitif ilişkiye olan desteğin yüksekliğine rağmen, çelişkili bulgular da mevcuttur. Burada sertifikalı işletmelerin, ISO 9000'i uygulamadan daha az kârlı olacağı kesin değildir (Sampaio ve diğerleri, 2012). Diğer taraftan, ne ISO 9000 ne de Toplam Kalite Yönetimi, iş performansını doğrudan etkilemeseler de kurumsal rekabet gücünü artırdığı ve bunun da iyileştirilmiş iş performansına yol açtığı görülmüştür (Han ve diğerleri, 2007). İlave olarak, ISO 9000 uygulaması operasyonel performansı artırırken, otomatik olarak iyileştirilmiş iş performansına da yol açmaz (Naveh ve Marcus, 2005). Ayrıca, kalite yönetimi kavramlarının büyük işletmelerde küçüklere göre daha fazla uygulandığı bunun da büyüklerin küçüklere kıyasla daha iyi kalite performansı elde ettiği de belirtilmektedir (Kuo ve diğerleri, 2009).

Yukarıda verilen teorik temel üzerine, ISO 9000 standartlarının çalışanlar nezdinde içselleştirilmesi işletmedeki mevcut iş süreçlerinin geliştirilmesini etkileyebilecektir. İş süreçlerinin geliştirilmesi hem operasyonel performansı hem de dışsal ve içsel faydaları etkileyebilecektir. Benzer şekilde bu dışsal ve içsel faydalar da operasyonel performansa olumlu etki sunabilecektir. Buna göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

H<sub>1</sub>: ISO 9000 kalite yönetim sisteminin içselleştirilmesi iş süreçlerinin geliştirilmesini etkiler.

H<sub>2</sub>: İş süreçlerinin geliştirilmesi dışsal faydaları etkiler.

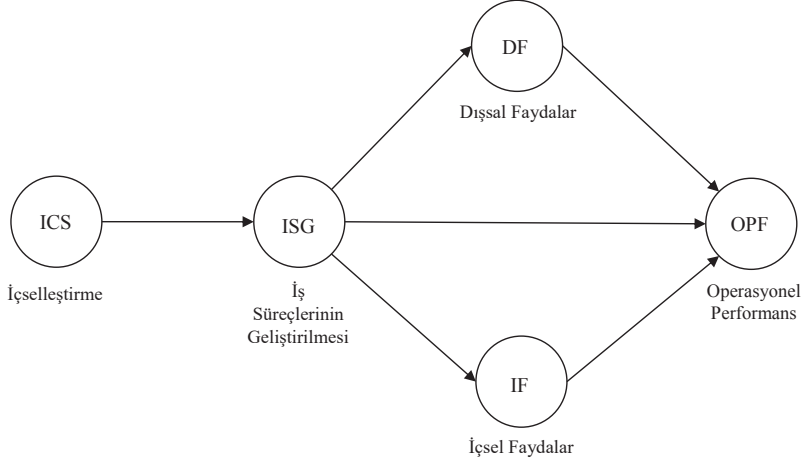
H<sub>3</sub>: İş süreçlerinin geliştirilmesi operasyonel performansı etkiler.

H<sub>4</sub>: İş süreçlerinin geliştirilmesi içsel faydaları etkiler.

H<sub>5</sub>: Dışsal faydalar operasyonel performansı etkiler.

H<sub>6</sub>: İçsel faydalar operasyonel performansı etkiler.

Hipotezlere göre araştırmanın modeli de Şekil 1'deki gibi oluşturulabilir. Model aşağıdaki metodoloji kullanılarak test edilmiştir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

### 3. METODOLOJİ

Araştırmanın ölçekleri için literatürde konu ile ilgili geçmişte yapılmış araştırmalardan yararlanılmıştır. İçselleştirme için Arauz ve Suzuki (2004), Briscoe ve diğerleri (2005), Naveh ve Marcus (2005) tarafından oluşturulan, Nair ve Prajogo (2009) tarafından kullanılan ölçek uyarlanmıştır. İş süreçlerinin geliştirilmesi için Ataseven ve diğerlerinin. (2014) tarafından tanımlanan ölçek uyarlanmıştır. Dışsal ve içsel faydalar için Sampaio ve diğerleri (2009) tarafından tanımlanan; Denton ve Maatgi (2016) tarafından kullanılan ölçek uyarlanmıştır. Operasyonel performans için Naveh ve diğerleri (2004) tarafından oluşturulan; Huo ve diğerleri (2014) tarafından kullanılan ölçek uyarlanmıştır. Ek 1, araştırmada kullanılan ölçekleri vermektedir. Anketlerde ölçekler için 5'li Likert'in kullanımı tercih edilmiştir. Burada hiç katılmıyorum 1, tamamen katılıyorum ise 5 şeklinde sayısallaştırılmıştır.

Bu ölçeklere dayanılarak araştırmanın anket formu hazırlanmıştır. Formun öncelikle anlaşılabilirliğinin test edilebilmesi için 8 katılımcı üzerinde deneme anketi yapılmıştır. Elde edilen geri besleme bilgileri kullanılarak anket formuna son şekli verilmiştir. Araştırmanın evrenini Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel ya da kamu olmak üzere tüm çay işleyen fabrikalar oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, Artvin'in Hopa ve Arhavi; Rize'nin Fındıklı, Ardeşen ve Pazar ilçelerinde faaliyet gösteren fabrikalarda ilgili çeşitli kademelerdeki çalışanlara, yönetimlerin izinleri dahilinde anketlerle yüz yüze anket tekniği uygulanarak elde edilmiştir. 2-20 Aralık 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen anketlere 101 katılımcı dahil olmuş, bunların 7 tanesi eksik, hatalı bilgi olduğundan dolayısıyla elenerek toplam 94 anket içeren veri seti ile analizler gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS v23 istatistik programı demografik karakteristiklerin hesaplanmasında kullanılmıştır. Etkilerin sınanmasında kullanılan yapısal eşitlik modellemesi için de SmartPLS programından yararlanılmıştır. Parametrik olmayan bu program özellikle küçük örneklem boyutlarında kullanılabildiğinden (Hair ve diğerleri, 2014) araştırmacılar tarafından tercih edilebilmektedir. Örneklem boyutunun yeterliliğinde Hair ve diğerlerinin (2014) en az on katı kuralı (ten times rule) uygulanmış (Toklu ve Ustaahmetoğlu, 2016) ve koşulun sağlandığı bulunmuştur. Buna göre analizler tamamlanarak aşağıdaki şekilde sonuçlar elde edilmiştir.



## 4. SONUÇLAR

Çizelge 1 katılımcıların demografik özelliklerini tanımsal istatistik şeklinde özetlemektedir.

**Çizelge 1. Katılımcıları Tanımlayıcı İstatistikler**

Demografik Nitelikler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	28	29,8
	Erkek	66	70,2
Yaş	21-30	22	23,4
	31-40	34	36,2
	>40	38	40,4
İşletmedeki Çalışma Süresi	0-3	14	14,9
	4-10	26	27,7
	11-20	24	25,5
	>20	30	31,9
Eğitim Durumu	Yüksekokul	12	12,8
	Üniversite	82	87,2
İşletmedeki Konumu	İşçi	2	2,1
	Mühendis	46	48,9
	Orta kademe yönetici	34	36,2
	Üst kademe yönetici	12	12,8
Kurum Sahipliği	Kamu	62	66,0
	Özel	32	34,0

Katılımcıların %29,8'i kadınlardan, kalan %70,2'si erkeklerden oluşmaktadır. %23,4'ü 21-30 yaş aralığında, %36,2'si 31-40 yaş aralığında ve %40,4'ü de 40 yaş üzerindedir. %14,9'u 0-3 yıl arasında; %27,7'si 4-10 yıl arasında; %25,5'i 11-20 yıl arasında; %31,9'u da 20 yılın üzerinde çalışma tecrübesine sahiptir. Eğitim durumuna göre, %12,8'i yüksekokul mezunu iken, %87,2'si üniversite mezunudur. İşletmedeki konumuna göre, %2,1'i işçi; %48,9'u mühendis, %36,2'si orta kademe yönetici ve %12,8'i de üst kademe yöneticidir. Katılımcıların %66'sı kamu sektöründe iken %34'ü özel sektörde çalışmaktadır.

Araştırma modelinin analizi, ölçüm modelinin ve yapısal modelin araştırılmasını gerektirir. Ölçüm modelinin amacı, gözlemlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektir, yapısal model ise gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılar analiz için hem güvenilir hem de geçerli olmalıdır (Toklu ve Öztürk Küçük, 2017).

Yapısal modelde gizil değişkenlerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin saptanması gereklidir. Hem madde güvenilirliği hem de kompozit güvenilirlik tatmin edici sayısal değerlere sahip olmalıdır. Yakınsak ve ayrık geçercillikler yapısal modelin durumunun kontrol edilmesinde gereklidir. Her dış yükün karesi, madde güvenilirliği için hesaplanır. Tercih edilen eşik değeri 0,70'dir, ancak 0,40 ve üstü değerler keşifsel araştırmalar için de uygundur (Hulland, 1999). Her bir maddenin değeri koşulu yerine getirdiğinden, model güvenilir olarak kabul edilir. Cronbach'ın Alfa katsayısı ve kompozit güvenilirliği de 0,70 eşik değerinin üzerindedir, bu da kompozit güvenilirliklerin iç tutarlılık açısından güçlü ve sağlıklı olduğu anlamına gelir. Yakınsak ve ayrık geçercillikler modelin geçerliliği için esastır. AVE (Average Variance Extracted) değeri, 0,5 eşik değerinden daha yüksek olması gereken yakınsak geçercillik için hesaplanır (Bagozzi ve Yi, 1998). Modelin AVE değerleri bu koşulu yerine getirmektedir. Çizelge 2'de madde yükleri ve güvenilirlikleri, Cronbach'ın Alfa katsayısı, kompozit güvenilirlik ve AVE değerleri gösterilmektedir.

**Çizelge 2. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi**

Gizil Değişken	Madde	Faktör Yüğü	Madde Güvenilirliğı	Cronbach Alpha	Kompozit Güvenilirlik	AVE
İçselleştirme (ICS)	ICS <sub>1</sub>	0,840	0,706	0,898	0,929	0,767
	ICS <sub>3</sub>	0,900	0,810			
	ICS <sub>4</sub>	0,885	0,783			
	ICS <sub>5</sub>	0,877	0,769			
İş Süreçlerinin Geliştirilmesi (ISG)	ISG <sub>1</sub>	0,925	0,856	0,889	0,923	0,751
	ISG <sub>2</sub>	0,797	0,635			
	ISG <sub>3</sub>	0,862	0,743			
	ISG <sub>4</sub>	0,878	0,771			
Dışsal Faydalar (DF)	DF <sub>1</sub>	0,859	0,738	0,918	0,938	0,753
	DF <sub>2</sub>	0,888	0,789			
	DF <sub>3</sub>	0,891	0,794			
	DF <sub>4</sub>	0,821	0,674			
	DF <sub>7</sub>	0,878	0,771			
İçsel Faydalar (IF)	IF <sub>1</sub>	0,843	0,711	0,925	0,944	0,770
	IF <sub>3</sub>	0,888	0,789			
	IF <sub>4</sub>	0,890	0,792			
	IF <sub>9</sub>	0,863	0,745			
	IF <sub>10</sub>	0,904	0,817			
Operasyonel Performans (OPF)	OPF <sub>2</sub>	0,895	0,801	0,838	0,903	0,756
	OPF <sub>4</sub>	0,866	0,750			
	OPF <sub>6</sub>	0,846	0,716			

Modelin ayrıksak geçerliliğini kontrol etmek için Fornell ve Larcker (1981) Analizinin de uygulanması gerekir. Kalın yazı tipindeki çapraz değerler AVE'nin karekökünü gösterir. Çaprazdaki her değerin karşılığında bulunan satır ve sütundaki değerlerden daha büyük olması gerekir (Toklu, 2019). Çizelge 3, analiz sonucunu özetlemekte ve son sütun ise değişkenlerin ayrıksak geçerliliğı sağlayıp sağlamadığını doğrulamaktadır.

**Çizelge 3. Fornell-Larcker Analizi**

	DF	ICS	ISG	IF	OPF	Evet/Hayır
DF	<b>0,868</b>					Evet
ICS	0,831	<b>0,876</b>				Evet
ISG	0,855	0,810	<b>0,867</b>			Evet
IF	0,860	0,792	0,753	<b>0,878</b>		Evet
OPF	0,853	0,781	0,824	0,822	<b>0,869</b>	Evet

İş süreçlerinin geliştirilmesindeki (ISG) değışimi, içselleştirme (ICS)  $R^2 = 0,656$  ( $R^2$  Adjusted = 0,652) değeri ile açıklamaktadır. Dışsal faydalardaki (DF) değışimi, iş süreçlerinin geliştirilmesi (ISG)  $R^2 = 0,731$  ( $R^2$  Adjusted = 0,728) değeri ile açıklamaktadır. İçsel faydalardaki (IF) değışimi, iş süreçlerinin geliştirilmesi (ISG)  $R^2 = 0,567$  ( $R^2$  Adjusted = 0,562) değeri ile açıklamaktadır. Operasyonel performanstaki (OPF) değışimi ise dışsal faydalar (DF), iş süreçlerinin geliştirilmesi (ISG) ve içsel faydalar (IF) olmak üzere  $R^2 = 0,787$  ( $R^2$  Adjusted = 0,780) değeri ile açıklamaktadır.



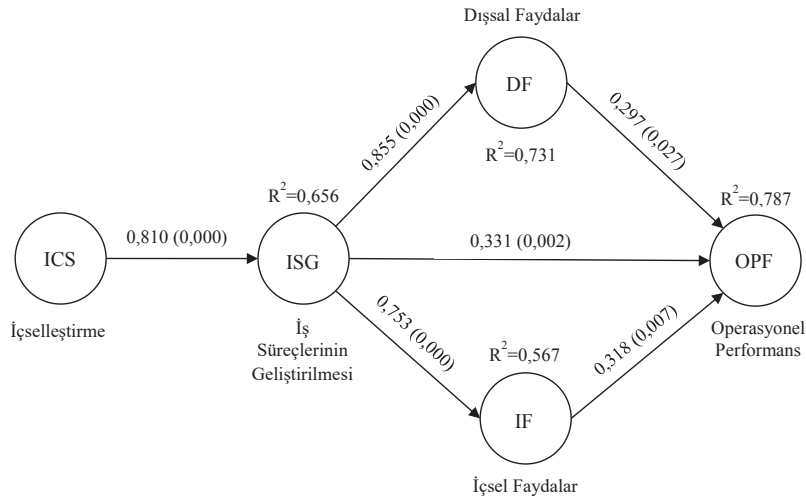
$f^2$  etki boyutları incelendiğinde, iş geliştirme süreçlerinin geliştirilmesinde içselleştirmenin 1,908 değeriyle etkili olduğu, dışsal faydalar üzerinde iş geliştirme süreçlerinin 2,721 değeriyle etkili olduğu, içsel faydalar üzerinde iş geliştirme süreçlerinin 1,307 değeriyle etkili olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan operasyonel performans üzerinde dışsal faydaların 0,067; içsel faydaların 0,124 ve iş süreçlerinin geliştirilmesinin 0,137 değeriyle sınırlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar yapısal modelin yeterli açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir.

T istatistiği, modeldeki yolların ya da ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı için kullanılmaktadır. Buna göre, içselleştirme (ICS) ile iş süreçlerinin geliştirilmesi (ISG) arasındaki yol ( $t = 30,974$ ;  $p < 0,01$ ) değeri ile anlamlıdır. İş süreçlerinin geliştirilmesi (ISG) ile dışsal faydalar (DF) arasındaki yol ( $t = 31,680$ ;  $p < 0,01$ ) değeri ile anlamlıdır. İş süreçlerinin geliştirilmesi (ISG) ile operasyonel performans (OPF) arasındaki yol ( $t = 3,181$ ;  $p < 0,01$ ) değeri ile anlamlıdır. İş süreçlerinin geliştirilmesi (ISG) ile içsel faydalar (IF) arasındaki yol ( $t = 16,555$ ;  $p < 0,01$ ) değeri ile anlamlıdır. Dışsal faydalar (DF) ile operasyonel performans (OPF) arasındaki yol ( $t = 2,221$ ;  $p < 0,05$ ) değeri ile anlamlıdır. İçsel faydalar (IF) ile operasyonel performans (OPF) arasındaki yol ( $t = 2,730$ ;  $p < 0,01$ ) değeri ile anlamlıdır. Buna göre tüm hipotezler desteklenmiştir. Çizelge 4 araştırmanın hipotezleri ve sonuçlarını özetlemektedir.

**Çizelge 4. Hipotez Sonuçları**

Hipotez	Stdβ	Örnek Ortalaması	Standart Hata	t İstatistiği	p Değerleri	Sonuç
H <sub>1</sub> : ICS→ISG	0,810	0,812	0,026	30,974	0,000	Desteklendi
H <sub>2</sub> : ISG→DF	0,855	0,856	0,027	31,680	0,000	Desteklendi
H <sub>3</sub> : ISG→OPF	0,331	0,329	0,104	3,181	0,002	Desteklendi
H <sub>4</sub> : ISG→IF	0,753	0,756	0,045	16,555	0,000	Desteklendi
H <sub>5</sub> : DF→OPF	0,297	0,287	0,134	2,221	0,027	Desteklendi
H <sub>6</sub> : IF→OPF	0,318	0,330	0,117	2,730	0,007	Desteklendi

Şekil 2, bu sonuçlar temelinde yeniden düzenlenen yapısal modeli göstermektedir.



**Şekil 2. Yapısal Model Sonuçları**

## 5. TARTIŞMA

Bu çalışmada ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamasının çay işletmelerindeki operasyonel performansa etkisi incelenmiştir. Bu amaçla oluşturulan modelle, işletmelerin sahip olduğu ISO 9001 kalite yönetim sisteminin içselleştirilmesinin iş süreçlerinin geliştirilmesine etkisinin yanında iş süreçlerinin geliştirilmesinin, işletmenin dışsal faydalarına, içsel faydalarına ve bunların da operasyonel performansa etkisi araştırılmıştır.

İçselleştirme, açık olan bilginin söylenmeden anlaşılabilir bilgiye dönüştürülmesi ve daha sonra amaca uygulanması sürecidir. İçselleştirme ile günlük faaliyetlerde standartların temel uygulamaları etkin kullanılarak stratejik kalite yönetimi teşvik edilir ve böylece kolaylaştırılmış operasyonlar ile süreçlerde sürekli iyileşme sağlanır. İçselleştirme, iş süreçlerinin geliştirilmesinde etkili bulunmuştur. Bu bulgu literatürde Nair ve Prajogo (2009) ve Ataseven ve diğerleri (2014) ile uyumludur. Kalite sistemleri üzerine yeterince eğitim verilmediği durumlarda içselleştirme gerçekleşmeyebilir. Yapılan bazı çalışmalarda ISO 9000 sistemi bir bürokrasi ve ilave iş yükü olarak tanımlanabilmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile sistemlerin dijital ortamlarda tanımlanarak akıllı yazılımlarla tekrar eden iş yükü ortadan kaldırılabilmektedir. Burada işletmeler, hem standardın gerektirdiği kayıtları tutarken hem de mevcut kayıt alışkanlıklarına devam etmeleri durumunda zaman ve enerji kaybına, çalışanların kalite yönetim sistemine yönelik olumsuz bakış açısına ve verimsizliğe neden olabilmektedir. Gerekli yatırımların yapılarak kaynakların etkin kullanımı sağlanabilir.

Süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme ISO 9000 kalite yönetiminin temel unsurudur. İş süreçlerinin geliştirilmesi işletmelere içsel ve dışsal faydanın yanında performans olarak döner. Araştırmada iş süreçlerinin geliştirilmesinin içsel faydalara etkisi olduğu bulunmuştur. İlave olarak içsel faydaların da operasyonel performansı etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu literatür (Kakouris ve Sfakianaki, 2018; Sun ve Cheng, 2002) ile uyumludur. Uluslararası standartlarla belirlenmiş prosedürlere göre yapılan işler çalışan motivasyonunu artırdığı gibi hata, kusur gibi olumsuzlukları da azaltmaktadır. İş süreçlerinin geliştirilmesinin dışsal faydalara etkisi ortaya çıkarılmıştır. İlave olarak, dışsal faydaların da operasyonel performansı etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde Douglas ve diğerleri (2003), El Mokadem (2016) ile uyumludur.

Diğer taraftan, değişkenlerdeki düşük faktör yüklerinden dolayı analizden çıkarılan sorular incelendiğinde önemli görülen bazı ayrıntılar mevcuttur. ISO 9000'in dışa yönelik faydalarında müşteri ilişkilerinde iyileşmeler ve müşteri memnuniyeti daha çok pazarlama ile ilişkili olduğundan fabrikada çalışanlara yoğunlaşamadığı ya da iş tanımlarının kapsamı dışındaki faaliyetler arasında olabilir. Fabrikaların ve pazarlama birimlerinin kesin bir şekilde ayrı yerleşim yerlerinde bulunması bunda etkili olabilir. ISO 9000'in içe yönelik faydaları incelendiğinde de önemli soruların analiz dışı kaldığı görülmektedir. Ürün hata oranındaki azalmalar, teslim süresindeki iyileşmeler, dahili organizasyonda iyileşmeler, uygunsuzlukların azalması, müşterilerin şikayetlerinde azalma, rekabet avantajında gelişmeler, ve personel motivasyonunda iyileşme gibi konular kalite yönetim sisteminin ana konularıdır. Bunlar çok büyük örgütlerin kendi içinde uzmanlaşmalarının olumsuz bir sonucu olarak ortaya çıkmış olabilir. Burada bu konuların merkezi bölümlerce takip edilmesi, bilgi aktarımının üretim yerlerine iletilmemesi ve yetki devrinin yetirince olmaması bunda etkili olabilir. Daha küçük esnek yapıları örgütlerde sonuç daha farklı olabilir. Benzer durum operasyonel performans ölçeğinde de görülmektedir. Ürün performansı, üründe inovasyon ve fiyat rekabeti performansta ana unsurlar arasındadır. Bu temel konuların işletme içinde gündem teşkil etmemesi anlamını ortaya çıkarabilir ki bu da kalite yönetim sisteminden beklenen performansın ortaya konulamaması anlamına gelir. Kişi başına verilen yıllık eğitim saati insan kaynakları biriminin performansında önemli bir parametredir. Diğer eğitimlerin yanında kalite eğitimlerinin de öncelenmesi gerekliliği ortadadır. Bilgi düzeyinin artırılması, yetki devrinin sağlanması örgüte bağlılığa ve performansa olumlu yönde katkı sunacaktır. Tedarik zincirindeki elemanlarla yapılan ortak çalışmalarda kalite yönetim sisteminin varlığı imaj ve memnuniyet bağlamında olumlu sonuçları ortaya çıkarmasa da en azından temel gereksinimleri karşılamada bir zorunluluktur. ISO 9000 sistemi kalitenin güvence altında olmasını sağladığından artı bir değer sunmaktadır.

İş süreçlerinin geliştirilmesinin operasyonel performansı etkilediği bulunmuştur. Bu bulgu literatürde Rusjan ve Alic (2010), King ve diğerleri (2005) ile uyumludur. ISO 9000 kalite yönetim sistemi, Toplam Kalite Yönetimine yönelik bir yolculuk olduğundan bütün bu sistemlerin temel amacı, süreçlerin iyileştirilmesi ile operasyonel performansın geliştirilmesidir. Bu sürekli iyileştirmeyle firelerin azaltılması ve çıktılarının artırılması sağlanabilir.

İş süreçlerinin geliştirilmesindeki değişimi, içselleştirme %65,2 ile açıklamaktadır. Bu oran, çalışanların kalite yönetim sistemini içselleştirebilmesi için daha fazla eğitim ve uygulama yapılmasının gerekliliğini göstermektedir. İş süreçlerinin geliştirilmesi, dışsal faydalardaki değişimi %73,1 ve içsel faydalardaki değişimi ise %56,7 ile açıklamaktadır. Benzer şekilde, operasyonel performanstaki değişimi iş süreçlerinin geliştirilmesi ile dışsal ve içsel faydalar %78,7 gibi yüksek bir oranla açıklamaktadır. Bu bulgular, temelinde süreçlerin geliştirilmesi ile birlikte işletmenin inovasyon kabiliyetine odaklanması, dışsal ve içsel faydalara vurgu yapması ve bu değişkenler için farkındalıkların geliştirilmesine yönelik çabaların artırılması performans hedeflerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bütün bunların gerçekleştirilmesinde kurulan sistemin etkinliğinin yanında yetkin insan kaynağının önemi de ortadadır.

Türkiye, dünyada sayılı çay üreticileri arasında olan bir ülkedir. Dünyada en çok çay tüketilen ülke olmakla birlikte üretim verimliliği ve ihracatta daha önünde alması gereken önemli mesafeler olduğu görülmektedir. FAO kayıtlarına göre Türkiye’de çay sektöründe son yıllarda ihracatın ithalatı karşılayamaması, bir başka ifadeyle diğer tarım ürünlerinde olduğu gibi çayda da cari açık verilmesi sektörün dikkatlice takip edilmesini gerektirmektedir. Çaylık alanların ıslahı, tarımda ve işlemede yapılacak gelişmeler ile konunun güçlendirilmesi gerekmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar mevcut olmakla birlikte daha fazla araştırma ve geliştirmelerin ihtiyaç olduğu muhakkaktır. Doğu Karadeniz, kendine özgü coğrafik ve demografik yapısı nedeni ile daha fazla gelişme potansiyeline sahip bir bölgedir. Kalite sistemleri ve çevre standartlarına uyumun sağlanması ve paydaşlarda farkındalığın yükseltilmesi ile çaydaki kalitenin artışına öncülük edilebilir. Kalite bilincinin her alanda geliştirilmesi dünyayla bütünleşmeye yardımcı olabilir. Dünyanın önemli çay üreticileri ve ihracatçıları olan Çin, Sri Lanka ve Hindistan gibi ülkeleri takip edebilmenin ön koşulu kalite sistemlerine yapılacak yatırım ve işletmelerin buna uyum becerileridir. İşletmelerde ISO 9000 kalite güvence sisteminin geliştirilmesine ve belgelendirilmesine yapılacak yatırımlar, Toplam Kalite Yönetimine yönelmede ilk adımı oluşturacaktır.

Bu araştırmanın belirli sınırları mevcuttur. İşletmeler finansal durumlarını ticari sır olarak saklamayı veya paylaşmamayı tercih ettiklerinden araştırma sadece operasyonel performans ile sınırlandırılmıştır ve belirli sayıdaki işletme ve katılımcı ile yapılmıştır. Araştırmanın evrenini sadece çay işleyen özel ve kamu üretim işletmeleri oluşturmuştur. Oysaki sektörde paketlenme ticaretinde faaliyet gösteren birçok işletme de bulunmaktadır. ISO 9000 ile ilgili farklı değişkenlerin performans üzerindeki etkileri sonraki araştırmalara konu olabilir. Sektör, önemine istinaden daha fazla araştırma yapılmayı hak etmektedir. Bunun yanında diğer tüm sektörlerdeki küçük ya da büyük işletmeler üzerine yapılacak çalışmalarla ISO 9000 kalite yönetim sisteminin farklı yönlerle incelenerek kalite farkındalığı ve gelişimine katkı sunulabilir.

## KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, O. ve AYDINLI, C. (2016), **ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli Örneği**, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (2), 365-383.
- ALONSO-ALMEIDA, M. M., MARIMON, F. ve BERNARDO, M. (2013), **Diffusion of Quality Standards in the Hospitality Sector**, International Journal of Operations and Production Management, 33 (5), 504-527.
- ANDERSON, S.W., DALY, J. D. ve JOHNSON, M. F. (1999), **Why Firms Seek ISO 9000 Certification: Regulatory Compliance or Competitive Advantage?**, Production and Operations Management, 8 (1), 28-43.
- ARAUZ, R. ve SUZUKI, H. (2004), **ISO 9000 Performance in Japanese Industries**, Total Quality Management & Business Excellence, 15, 3-33.
- ATASEVEN, C., PRAJOGO, D. I. ve NAIR, A. (2014), **ISO 9000 Internalization and Organizational Commitment-Implications for Process Improvement and Operational Performance**, IEEE Transactions on Engineering Management, 61 (1), 5-17.
- BAGOZZI, R. P. ve YI, Y. (1988), **On the Evaluation of Structural Equation Models**, Journal of the Academy of Marketing Science, 16 (1), 74-94.
- BAYATI, A. ve TAGHAVI, A. (2007), **The Impacts of Acquiring ISO 9000 Certification on the Performance of SMEs in Tehran**, The TQM Magazine, 19 (2), 140-149.
- BHUIYAN, N. ve ALAM, N. (2005), **An Investigation into Issues Related to the Latest Version of ISO 9000**, Total Quality Management and Business Excellence, 16 (2), 199-213.
- BOIRAL, O. ve AMARA, N. (2009), **Paradoxes of ISO 9000 Performance: A Configurational Approach**, Quality Management Journal, 16 (3), 37-60.
- BRISCOE, J. A., FAWCETT, S. E. ve TODD, R. H. (2005), **The Implementation and Impact of ISO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises**, Journal of Small Business Management, 43, 309-330.
- CAI, S. ve JUN, M. (2018), **A Qualitative Study of the Internalization of ISO 9000 Standards: The Linkages Among Firms' Motivations, Internalization Processes and Performance**, International Journal of Production Economics, 196, 248-260.
- CALLAN, R. J. (1992), **The British Standard 5750 – A Quality Control Instrument for the Hotel and Catering Industry - The Case of Astley Bank**, International Journal of Hospitality Management, 11 (4), 359-372.
- CARTER, D. P. ve CACHELIN, A. (2018), **The Consumer Costs of Food Certification: A Pilot Study and Research Opportunities**, The Journal of Consumer Affairs, 53 (2), 652-661.
- CORBETT, C. J., MONTES-SANCHO, M. J. ve KIRSCH, D. A. (2005), **The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis**, Management Science, 51 (7), 1046-1059.
- ÇÇSR, (2018), **Çaykur Çay Sektörü Raporu**, <http://www.caykur.gov.tr/Pages/Yayinlar/YayinDetay.aspx?ItemType=5&ItemId=542>, (Erişim Tarihi: 11.02.2020).
- DENTON, P. D. ve MAATGI, M. K. (2016), **The Development of a Work Environment Framework for ISO 9000 Standard Success**, International Journal of Quality & Reliability Management, 33 (2), 231-245.
- DIMARA, E., SKURAS, D., TSEKOURAS, K. ve GOUTSOS, S. (2004), **Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000**, International Journal of Quality & Reliability Management, 21 (1), 72-89.
- DJOFAK, S. ve CAMACHO M. A. R. (2017), **Implementation of ISO 9001 in the Spanish Tourism Industry**, International Journal of Quality & Reliability Management, 34 (1), 18-37.
- DOUGLAS, A., COLEMAN, S. ve ODDY, R. (2003), **The Case for ISO 9000**, The TQM Magazine, 15 (5), 316-324.
- DUNU, E. S. ve AYOKANMBI, M. F. (2008), **Impact of ISO 9000 Certification on the Financial Performance of Organizations**, The Journal of Global Business Issues, 2 (2), 135-144.

- EL MOKADEM, M. (2016), **ISO 9000 Moderation Role Over Supply Chain Alignment in Manufacturing Context**, Journal of Manufacturing Technology Management, 27 (3), 338-363.
- FATIMA, M. (2014), **Impact of ISO 9000 on Business Performance in Pakistan: Implications for Quality in Developing Countries**, Quality Management Journal, 21 (1), 16-24.
- FENG, M., TERZIOVSKI, M. ve SAMSON, D. (2007), **Relationship of ISO 9001: 2000 Quality System Certification with Operational and Business Performance: A Survey in Australia and New Zealand-Based Manufacturing and Service Companies**, Journal of Manufacturing Technology Management, 19 (1), 22-37.
- FORNELL, C. ve LARCKER, D. F. (1981), **Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error**, Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.
- FRANCESCHINI, F., GALETTO, M. ve CECCONI, P. (2006), **A Worldwide Analysis of ISO 9000 Standard Diffusion, Consideration and Future Development**, Benchmarking: An International Journal, 13 (4), 523-541.
- FRANCESCHINI, F., GALETTO, M. ve MASTROGIACOMO, L. (2018), **ISO 9001 Certification and Failure Risk: Any Relationship?**, Total Quality Management & Business Excellence, 29 (11-12), 1279-1293.
- GRUNERT, K. G., ve AACHMANN, K. (2016), **Consumer Reactions to the Use of EU Quality Labels on Food Products: A Review of the Literature**, Food Control, 59, 178-187.
- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M. ve SARSTEDT, M. (2014), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, SAGE Publications.
- HAN, S. B., CHEN, S. K. ve EBRAHIMPOUR, M. (2007), **The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance**, Journal of Business and Economic Studies, 13 (2), 1-23.
- HASGALL, A. ve SHOHAM, S. (2008), **Knowledge Processes-From Managing People to Managing Processes**, Journal of Knowledge Management, 12 (1), 51-62.
- HUARNG, F., HORNG, C. ve CHEN, C. (1999), **A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance**, Total Quality Management, 10 (7), 1009-1025.
- HULLAND, J. (1999), **Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies**, Strategic Management Journal, 20 (2), 195-204.
- HUO, B., HAN, Z. ve PRAJOGO, D. (2014), **The Effect of ISO 9000 Implementation on Flow Management**, International Journal of Production Research, 52 (21), 6467-6481.
- ISO SURVEY REPORT, (2018), **International Standard Organisation**, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (Erişim Tarihi: 07.02.2020).
- ISO, (2020), **International Standard Organisation**, <https://www.iso.org/about-us.html>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).
- JOUBERT, B. (1998), **ISO 9000: International Quality Standards**, Production & Inventory Management Journal, 39 (2), 60-65.
- KAKOURIS, A. P. ve SFAKIANAKI, E. (2018), **Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs Business Performance**, International Journal of Quality & Reliability Management, 35 (10), 2248-2271.
- KARAPETROVIC, S., CASADESUS, M. ve SAIZARBITORIA, I. H. (2010), **What Happened to the ISO 9000 Lustre? An Eight-Year Study**, Total Quality Management, 21 (3), 245-267.
- KING, A. A., LENOX, M. J. ve TERLAAK, A. K. (2005), **The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard**, Academy of Management Journal, 48 (6), 1091-1106.
- KNIGHT, G. A. ve LIESCH, P. W. (2002), **Information Internalisation in Internationalising the Firm**, Journal of Business Research, 55 (12), 981-995.
- KUO, T., CHANG, T. J., HUNG, K. C. ve LIN, M. Y. (2009), **Employees' Perspective on the Effectiveness of ISO 9000 Certification: A Total Quality Management Framework**, Total Quality Management, 20 (12), 1321-1335.

- LO, C. K.Y., YEUNG, A. C. L. ve CHENG, T. C. E. (2007), **Impact of ISO 9000 on Time-Based Performance: An Event Study**, *World Academy of Science*, Engineering and Technology, 30, 35-40.
- MAK, B. L. M. ve KONG, C. W. F. (2014), **Perception of ISO 9000 Certification: Management Perspective of Travel Agencies in China**, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19 (10), 1207-1227.
- MARTINEZ-COSTA, M., CHOI, T. Y., MARTINEZ, J. A. ve MARTINEZ-LORENTE, A. R. (2009), **ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The Performance Debate Revisited**, *Journal of Operations Management*, 27 (6), 495-511.
- NAIR, A. ve PRAJOGO, D. (2009), **Internalisation of ISO 9000 Standards: The Antecedent Role of Functionalist and Institutional Drivers and Performance Implications**, *International Journal of Production Research*, 47 (16), 4545-4568.
- NAVEH, E. ve MARCUS, A. (2005), **Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000**, *Journal of Operations Management*, 24 (1), 1-26.
- NAVEH, E., MARCUS, A. ve MOON, H. K. (2004), **Implementing ISO 9000: Performance Improvement by First or Second Movers**, *International Journal of Production Research*, 42 (9), 1843-1863.
- PSOMAS, E. L., FOTOPOULOS, C. V. ve KAFETZOPOULOS, D. M. (2010), **Critical Factors for Effective Implementation of ISO 9001 in SME Service Companies**, *Managing Service Quality*, 20 (5), 440-457.
- RUSJAN, B. ve ALIC, M. (2010), **Capitalizing on ISO 9001 Benefits for Strategic Results**, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (7), 756-778.
- SAMPAIO, P., SARAIVA, P. ve MONTEIRO, A. (2012), **ISO 9001 Certification Pay-off: Myth Versus Reality**, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 29 (8), 891-914.
- SAMPAIO, P., SARAIVA, P. ve GUIMARAES RODRIGUES, A. (2009), **ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches**, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26 (1), 38-58.
- SANTOS, L. ve ESCANCIANO, C. (2002), **Benefits of the ISO 9000: 1994 System**, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (3), 321-334.
- SINGELS, J., RUEL, G. ve VAN DE WATER, H. (2001), **ISO 9000 Series: Certification and Performance**, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18 (1), 62-75.
- STARKE, F., EUNNI, R. V., DIAS FOUTO, N. M. M. ve DE ANGELO, C. F. (2012), **Impact of ISO 9000 Certification on Firm Performance: Evidence from Brazil**, *Management Research Review*, 35 (10), 974-997.
- STEVENSON, T. H. ve BARNES, F. C. (2001), **Fourteen Years ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs and Benefits**, *Business Horizons*, 44 (3), 45-51.
- SUBRAMANIAM M. ve YOUNDT, M. A. (2005), **The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities**, *The Academy of Management Journal*, 48 (3), 450-463.
- SUN, H. ve CHENG, T. K. (2002), **Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms**, *International Small Business Journal*, 20 (4), 421-442.
- TERLAAK, A. K. ve KING, A. A. (2006), **The Effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach**, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60 (4), 579-602.
- TERZIOVSKI, M., POWER, D. ve SOHAL, A. S. (2003), **The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance**, *European Journal of Operational Research*, 146 (3), 580-595.
- TOKLU, İ. T. (2019), **Pazar Yönelimi Girişimcilik Niyetinde Etkili midir? Üniversiteliler Üzerine Bir Alan Çalışması**, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 335-347.
- TOKLU, İ. T. ve ÖZTÜRK KÜÇÜK, H. (2017), **The Impact of Brand Crisis on Consumers Green Purchase Intention and Willingness to Pay More**, *International Business Research*, 10 (1), 22-33.
- TOKLU, İ. T. ve USTA AHMETOĞLU, E. (2016), **Tüketicilerin Organik Çaya Yönelik Tutumlarını ve Satın Alma Niyetlerini Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması**, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (29), 41-61.



TUYGUN TOKLU, A. (2021), **Çevik Üretim Operasyonel Performansa Etkisi: Çay Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler, Cilt I, Gece Yayınları, Ankara, 567-587.

YELOĞLU, H. O. ve YUMAK, C. (2016), **ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanabilirliği Sorunu: Gönüllülük mü? Zorunluluk mu?**, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2 (1), 65-88.

YEUNG, G. ve MOK, V. (2005), **What Are the Impacts of Implementing ISOs on the Competitiveness of Manufacturing Industry in China?**, Journal of World Business, 40 (2), 139-157.

### **Ek 1. Araştırmanın Değişkeni ve Maddeleri**

#### **ISO 9000 Sisteminin İşletmede İçselleştirilmesi**

ICS<sub>1</sub>. ISO 9000'in uygulanma sürecinde tüm çalışanlara toplam kalite anlayışı ve ISO 9000'in gereklilikleri konusunda eğitim verilmiştir

\*ICS<sub>2</sub>. Şirketimizin kalite politikası, amaçları ve prosedürleri tüm çalışanlara açıkça anlatılmıştır

ICS<sub>3</sub>. Kalite yönetimi için kalite politikası ve prosedürleri açıkça belgelenmiş ve sürekli olarak güncellenmiştir

ICS<sub>4</sub>. ISO 9000 gerekliliklerine göre belgelenmiş prosedürlere uygun şekilde günlük uygulamalarımıza daima devam ediyoruz

ICS<sub>5</sub>. Düzenli olarak iç denetim yapılmakta ve bunun sonuçları süreçleri iyileştirmede temel olarak kullanılmaktadır

#### **İş Süreçlerinin Geliştirilmesi**

ISG<sub>1</sub>. İşlemlerin gerçekleştirilme şeklinde tutarlılık arttırıldı.

ISG<sub>2</sub>. Proseslerin sesli ölçümü ve kontrolü için sistemi kuruldu.

ISG<sub>3</sub>. Düzeltici ve iyileştirici işlem mekanizması kuruldu.

ISG<sub>4</sub>. Teknik özelliklere uygun olarak geliştirilmiş işlem yeteneği sağlandı.

#### **ISO 9000'in Dışa Yönelik Faydaları**

DF<sub>1</sub>. Yeni pazarlara erişim sağlandı.

DF<sub>2</sub>. Kurumsal imajda gelişme sağlandı.

DF<sub>3</sub>. Pazar payında iyileşme sağlandı.

DF<sub>4</sub>. Bir pazarlama aracı olarak ISO 9000 sertifikası kullanılmaya başlandı.

\*DF<sub>5</sub>. Müşteri ilişkilerinde iyileşmeler sağlandı.

\*DF<sub>6</sub>. Müşteri memnuniyeti sağlandı.

DF<sub>7</sub>. Müşteri iletişiminde iyileşmeler sağlandı.

#### **ISO 9000'in İçe Yönelik Faydaları**

IF<sub>1</sub>. Verimlilikte iyileşmeler sağlandı.

\*IF<sub>2</sub>. Ürün hata oranında azalmalar sağlandı.

IF<sub>3</sub>. Kalite farkındalığında iyileşmeler sağlandı.

IF<sub>4</sub>. Personel sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin tanımı yapıldı.

\*IF<sub>5</sub>. Teslim süresinde iyileşmeler sağlandı.

\*IF<sub>6</sub>. Dahili organizasyonda iyileşmeler sağlandı.

\*IF<sub>7</sub>. Uygunsuzlukların azalması sağlandı.

\*IF<sub>8</sub>. Müşterilerin şikâyetlerinde azalma sağlandı.

IF<sub>9</sub>. Dâhili iletişimde iyileşmeler sağlandı.

IF<sub>10</sub>. Ürün kalitesinde iyileşmeler sağlandı.

\*IF<sub>11</sub>. Rekabet avantajında gelişmeler sağlandı.

\*IF<sub>12</sub>. Personel motivasyonunda iyileşme sağlandı.

#### **Operasyonel Performans**

\*OPF<sub>1</sub>. Ürün performansı gelişti.

OPF<sub>2</sub>. Marka imajı arttı.

\*OPF<sub>3</sub>. Üründe inovasyon (yenilik) sağlandı.

OPF<sub>4</sub>. Maliyet etkinliği sağlandı.

\*OPF<sub>5</sub>. Fiyat rekabeti sağlandı.

OPF<sub>6</sub>. Zamanında teslimat gerçekleşmeye başladı.

\*Düşük faktör yükünden dolayı analizden çıkarılmıştır.

