

## YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN ISO 9000 SERTİFİKASINI ALGILAMALARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA “BİR İMALAT İŞLETMESİ ÖRNEĞİ”

*Dilek DÖNMEZ*

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Araştırma Görevlisi*

*A COMPARATIVE RESEARCH ON PERCEPTIONS OF  
ISO 9000 CERTIFICATE BY MANAGERS AND  
EMPLOYEES: “THE CASE OF A MANUFACTURING  
COMPANY”*

*Abstract: This research, conducted within one manufacturing firm, aims to examine perceptions reasons and benefits of ISO 9000 Certificate by managers and employees, to examine if there are any differences and similarities between perceptions of managers and employees. So, this research aims to present findings for business to overview their quality systems based on ISO 9000 Certificate. Idea of this research is that reasons and benefits of ISO 9000 Certificate can be perceived different by managers and employees. Most important finding of research is that there are no statistical differences between managers and employees in perceiving reasons of ISO 9000 Certificate but on the other hand there are statistical differences between managers and employees in perceiving benefits of ISO 9000 Certificate in this firm. This case reveals importance of concerning both of two groups instead of concerning only one of them in perceiving ISO 9000 Certificate.*

*Keywords: ISO 9000, Perception, Managers, Employees*

### 1. GİRİŞ

İşletmeler, işlerin yürütülmesinde çeşitli düzenlemelere ve kurallara sahiptirler. Bunun yanı sıra çeşitli endüstrilerin ürün ve hizmetlerini değerlendirmeye yardımcı olmak için bazı standartlar geliştirilmiştir. Bunlardan birisi, 1987 yılında Uluslararası Standardizasyon Örgütü tarafından geliştirilen ISO 9000 kalite standartları serisidir. Bu standartlar ürün ve hizmet tüketicileri için kalite yönetim sistemi uygulamalarını tanımlamaktadır [1].

Günümüzde, rekabet gücünün belirleyici unsurları arasına giren kalite olgusuna bağlı olarak ISO 9000'e dayalı kalite sistemi kurma ve belgelendirme çalışmaları, işletmelerde giderek yaygınlaşmaktadır. ISO 9000 imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş,

*YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN ISO 9000 SERTİFİKASINI  
ALGILAMALARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR  
ARAŞTIRMA: “BİR İMALAT İŞLETMESİ ÖRNEĞİ”*

*Özet: Bu araştırmanın amacı; ISO 9000 sertifikasına sahip bir imalat işletmesinde gerçekleştirilen bir araştırma ile işletmelerin ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerinin ve ISO 9000 sertifikasından elde edilen yararların algılanmasını yönetici ve çalışanlar açısından incelemek, yönetici ve çalışanlar arasında algılama benzerlik ve farklılıkları olabileceğini ortaya çıkarmaktır. Böylece, işletmelerin ISO 9000 sertifikasına dayalı kalite sistemlerini yeniden gözden geçirmelerini sağlayacak bulgular sunmaktır. Araştırmanın ortaya çıkış noktası, ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerinin ve bu sertifikanın işletmeye sağladığı yararların yönetici ve çalışanlar tarafından farklı algılanabileceğidir. Araştırmanın en önemli bulgusu; söz konusu işletmede ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerinin yöneticiler ve çalışanlar tarafından algılanmasında istatistiksel olarak farklılık olmadığı, diğer taraftan ise ISO 9000 sertifikasının işletmeye sağladığı bazı yararların algılanmasında yönetici ve çalışanlar arasında istatistiksel olarak fark olduğudur. Bu durum, işletmelerde ISO 9000 sertifikasının algılanmasında sadece yöneticilerin ya da sadece çalışanların algılamalarını dikkate almak yerine, her iki grubunda algılamalarını da dikkate almak gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.*

*Anahtar Kelimeler: ISO 9000, Algı, Yöneticiler, Çalışanlar*

kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 standart serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırılmasını ister, yani firma içinde yönetimin kalite kontrol uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar [2]. Daha açık bir ifade ile, ISO 9000 standartları bir işletmedeki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat ve depolama vb. alınan kararların, ürün kalitesine etki eden tüm faktörlerin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır [3]. Bu standartların uygulanması gönüllü olmasına rağmen, imalat ve hizmet endüstrisindeki ISO 9000 sertifikasına sahip işletme sayısı giderek artmaktadır. Çok sayıda Türk imalat ve hizmet işletmesi de ISO 9000 sertifikası almak istemekte ve ISO 9000 sertifikası Türkiye'de kaçınılmaz bir pazar zorunluluğu haline gelmektedir. Bu yüzden, sertifikaya

sahip olmak için Türk Standartları Enstitüsüne olan başvuru sayısı artmaktadır [4].

Tüm işletmeler kalitelerini güvence altına almak, bu yüzden, karşılaşılan engelleri yenmek, iyiye doğru gelişme yolundaki güçlükleri ortadan kaldırmak zorundadırlar. Bunun için, kalite yönetim sistemi ve kalite uygulamaları planlı aralıklarla gözden geçirilmelidir. Bu gözden geçirmenin amacı; kalite yönetim sisteminin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak ve sürdürmek ve tüm organizasyonun kalite politikasını anladığından emin olmaktır [5] [6]. Bu amaçla, ISO 9000 konusu üzerinde yapılan araştırmaların genellikle başarılı bir ISO 9000 uygulamasında karşılaşılan engelleri tanımlamaya odaklandığı görülmektedir [7]. Oysa sadece ISO 9000 için gerekli koşulları anlamak ve ISO 9000 koşullarına uygun bir sisteme sahip olduğuna inanmak yeterli değildir. İşletmenin ISO 9000'den beklentilerini ve bu belgenin nasıl algılandığını anlamak gereklidir [8] Birçok araştırma, ISO sertifikasına sahip işletmelerin özelliklerini tanımlamış, işletmelerin ISO sertifikasına sahip olma sebeplerini ve bu sertifikanın işletmelere getirdiği yararları incelemiş ancak bu araştırmalar genellikle tek boyutta ve yönetici boyutunda gerçekleştirilmiştir [9].

Bu araştırma, yönetici ve çalışanların ISO 9000 sertifikasına sahip olma nedenlerini ve bu sertifikadan elde edilen yararları farklı algılayabileceklerinden yola çıkarak gerçekleştirilmiştir. Literatürde yönetici ve çalışanların ISO 9000 sertifikasını farklı algılayabileceklerini destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Hopkins, Nie ve Hopkins [10], Tayvan ve Çin'de elektronik endüstrisindeki kalite yönetimi uygulamalarındaki farklılığı ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında, yönetici ve çalışanların kalite yönetim ilkelerini farklı algıladıklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde; uzak doğu ülkeleri arasında ISO 9000 sertifikalarının algılanmasını karşılaştırmak amacıyla gerçekleştirilen araştırmada, bu sertifikalara sahip olma sebeplerinin ve bu belgelerden elde edilen yararların çalışanlar tarafından algılanmasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur [11]. Diğer taraftan, Foster ve Gallup [12] işletmenin farklı birimlerinde görev yapan iki farklı çalışan arasında da kalite uygulamalarının algılanmasında farklılıklar olabileceğini ifade etmiştir.

Yukarıda bahsedilen araştırmalar sonucunda, bir kalite yönetimi uygulaması olan ISO 9000 sertifikasının algılanmasında sadece yöneticilerin ya da sadece çalışanların algılamalarını dikkate almak yerine, her iki grubunda algılamalarını dikkate almak gerektiği ortaya çıkmaktadır.

## II. LİTERATÜR TARAMASI

### II.1. İşletmelerin ISO 9000 Sertifikasına Sahip Olma Sebepleri

Literatürde işletmelerin ISO 9000 sertifikası alma sebeplerini sıralayan birçok araştırma bulunmaktadır. Çoğu araştırma, bazı işletmelerin ISO 9000 sertifikasına sahip olmalarının sebebini sadece pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek olduğu sonucunu ortaya koymuştur [13].

Taylor [14], geniş bir endüstri yelpazesinde 700 organizasyon üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada ISO 9000 sertifikasına sahip olmanın en önemli dört sebebini; müşteri baskısı, etkinlik ve verimliliğin artırılması, yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmek ve işletmenin imajını geliştirmek ve pazarlama avantajı sağlamak olarak sıralamıştır. Benzer şekilde, Çalışır, Bayraktar ve Beşkeş [4]'de, işletmelerin ISO sertifikasına sahip olmasındaki en önemli sebepleri, üretimdeki hataları azaltmak, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak ve işletmenin kalite imajını geliştirmek olarak belirlemiştir. 2002 yılında İsveç'te Poksinska, Dalgaard ve Antoni [13] tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise, işletmelerin ISO 9000 sertifikası almasındaki en önemli sebepler işletmenin imajı ve işletmedeki kalite iyileştirmeleri olarak belirlenmiştir. Douglas, Coleman ve Oddy [15] ve Magd ve Curry [16] işletmelerin ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerini; pazar payını arttırmak, toplam kalite sistemini geliştirmek, müşteri hizmetlerini geliştirmek ve müşteri tatmini sağlamak olarak sıralamışlardır. Pan [11] ise yukarıda bahsedilen ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerine ek olarak, maliyetleri düşürmek ve ihracatı arttırmaktan bahsetmiştir.

İşletmelerin ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebepleri Tablo.1'de görülmektedir.

### II.2. İşletmelerin ISO 9000 Sertifikasından Elde Ettikleri Yararlar

İşletmelerin ISO 9000 sertifikasından elde ettikleri yararları belirlemeye yönelik birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Farklı yazarlar tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda belirlenen ISO 9000 sertifikasından elde edilen en önemli yararlar; maliyetlerin azalması, daha etkin bir kontrol sisteminin kurulması, müşteri şikayetlerinin azalması şeklinde sıralanmıştır [17] [18] [15] [19]. Casadesu's, Gime'nez ve Heraz [9]'ın gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları ise, ISO 9000 sertifikasının işletmelere ticari bir önem ve kalite imajı sağladığını göstermiştir. ISO 9000 sertifikasından elde edilen yararları araştıran bir başka araştırmanın sonuçlarına göre öne çıkan yararlar belgeleme sisteminin geliştirilmesi ve kalite sisteminin etkinliğinin artması olarak sıralanmaktadır [16].

H.Magd, N.Kadasah ve A. Curry [20]'nin Suudi Arabistan'daki imalat işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmada, ISO 9000 sertifikasının sağladığı birincil yararlar; kalite farkındalığının artması ve kalite sisteminin etkinliğinin artması olarak ifade edilmektedir. Yukarıda sayılan yararlardan farklı olarak, Pan [11] ise, ISO 9000 sertifikasının işletmelere sağladığı yararlar arasında pazarlama avantajı elde edilmesi ve ihracatın artmasına dikkati çekmiştir. Diğer taraftan Koo, Tao ve Koo [21], ISO 9000 sertifikasının işletmelere sağladığı en önemli yararları iç süreçlerin gelişmesi, işletmenin kalite imajının geliştirilmesi ve çalışanların iş tatmininin artması olarak sıralamıştır. Casadesu's ve Gime'nez [22], İspanya'daki 288 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında ISO 9000 sertifikasının işletmelere sağladığı yararları; ihracatın artması, müşteri şikayetlerinin azalması, pazar payının artması ve müşteri tatmininin artması olarak ifade etmişlerdir.

**Tablo.1. İşletmelerin ISO 9000 Sertifikasına Sahip Olma Sebepleri**

Araştırmanın Sahibi ve Yılı	ISO 9000 Sertifikasına Sahip Olma Sebepleri
W.A. Taylor (1995)	Müşteri baskısı, etkinlik ve verimliliği arttırmak, yüksek kalitede ürünler üretmek ve imaj/pazarlama avantajı elde etmek.
F. Çalışır, C. Bayraktar ve B.Beşkese (1996)	Üretimdeki hataları azaltmak, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, işletmenin kalite imajını geliştirmek, standardizasyonun geliştirilmesi, tedarikçilerden gelen istek, pazar payını arttırmak.
R. McAdam ve N.Canning (2001)	İşletmenin imajını geliştirmek, müşteriden gelen baskı ve rakiplerin ISO 9000 sertifikasına sahip olması
B. Poksinska, J.Dahlgaard ve M.Antoni (2002)	İşletme imajının geliştirilmesi, kalite iyileştirmeleri, pazarlama avantajı sağlamak, müşteri baskısı/talebi, maliyetlerin azaltılması, rakiplerin ISO 9000 sertifikasına sahip olması, diğer sertifikalı işletmeler tarafından faydalı bulunması, mevcut ihracat engellerini aşmak.
A.Douglas, S. Coleman ve R. Oddy (2003)	Müşteri hizmetlerinin gelişmesine yardımcı olmak, pazar payını arttırmak, kalite iyileştirmeleri sağlamak, pazarlama avantajı elde etmek.
H. Magd ve A. Curry (2003)	Kalite iyileştirmeleri sağlamak, birçok rakip firmanın ISO 9000 belgesine sahip olması, pazar payını arttırmak ve müşteri tatminini sağlamak.
J. N. Pan (2003)	Maliyetleri düşürmek, kalite iyileştirmeleri, müşteri tatminini arttırmak, pazar payını arttırmak, verimliliği arttırmak, işletmenin imajını geliştirmek, ihracatı arttırmak.

Tablo.2'de işletmelerin ISO 9000 sertifikasından elde ettikleri yararlar görülmektedir.

**Tablo.2. İşletmelerin ISO 9000 Sertifikasından Elde Ettikleri Yararlar**

Araştırmanın Sahibi ve Yılı	ISO 9000 Sertifikasından Elde Edilen Yararlar
G. Tsiotras ve K.Gotzamani (1996)	İşletmenin iç organizasyon ve faaliyetinin modernleşmesi, çalışanların kalite farkındalığına sahip olması, daha iyi belgeleme sistemi geliştirilmesi, işletme içi iletişimin artması, personel eğitimine sistematik yaklaşım, rekabet avantajı, müşteri talebinin artması ve yeni müşterileri etkileme, işletme imajının geliştirilmesi.
L.C.Koo, F.Tao ve H. Koo (1999)	İç süreçlerin gelişmesi, işletmenin kalite imajının geliştirilmesi ve çalışanların iş tatmininin artması.
M.Casadesu's ve G.Gime'nez (2000)	İhracatın artması, müşteri şikayetlerinin azalması, pazar payının artması ve müşteri tatmininin artması.
R. McAdam ve N.Canning (2001)	İşletme içi iletişimin artması, ürün ve hizmet kalitesinin artması, israfın azalması ve kalite sisteminin etkinliğinin artması.
M. Casadesu's, G. Gime'nez ve I. Heraz (2001)	İşletmenin kalite imajının geliştirilmesi, müşteri ilişkilerinin gelişmesi, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, müşteri tatmininin artırılması, müşteri şikayetlerinin azalması, pazar payının artması, iç süreçlerin geliştirilmesi, işletme içi iletişimin artması, çalışanların iş tatmininin artması.
H. Magd ve A. Curry (2003)	Belgeleme sisteminin geliştirilmesi, kalite sisteminin etkinliğinin artırılması, ürün ve hizmet kalitesinin artması, işletmede modern yönetim tekniklerinin uygulanması.
H.Magd, N.Kadasah ve A. Curry (2003)	İşletmedeki kalite farkındalığının artması, kalite sisteminin etkinliğinin artması, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin artması, müşteri ilişkilerinin gelişmesi, israfın azalması, çalışanların iş tatmininin artması, pazar payının artması, maliyetlerin azaltılması, ihracatın artması.
J. A. Williams (2003)	Belgeleme sisteminin geliştirilmesi, kalite farkındalığının artması, müşteri ilişkilerinin gelişmesi, rekabet avantajının kazanılması, işletme içi iletişimin artması, maliyetlerin azalması, iç süreçlerin geliştirilmesi, müşteri tatmininin artması.
A.Douglas, S. Coleman ve R. Oddy (2003)	Maliyetlerin azaltılması, daha güçlü bir işletme imajının yaratılması, israfın azalması (zaman ve materyal), pazar payının artırılması, müşterilerin tatmin edilmesi, yüksek kar marjı elde edilmesi.
J.N. Pan (2003)	Maliyetlerin azaltılması, pazarlama avantajı sağlamak, ihracat engellerinin aşılması, müşteri tatmininin sağlanması ve pazar payının artırılması.
H. A. Quazi ve R. L. Jacobs (2004)	Maliyetlerin azalması, daha etkin bir kontrol sisteminin kurulması, müşteri şikayetlerinin azalması, daha yüksek verimlilik ve ihracat oranı, müşteri tatmininin sağlanması ve müşteri talebinin artması, rekabet avantajı kazanılması ve işletmenin kalite imajının geliştirilmesi.

### II.3. Yöneticilerin ISO 9000 Sertifikasını Algılaması

Türkiye’de ki ISO 9000 sertifikasına sahip 73 büyük işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirilen araştırmada yöneticilerin işletmelerinin ISO 9000 sertifikasına sahip olmasının en önemli sebeplerinin; üretimdeki hataları azaltmak, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak ve işletmenin kalite imajını geliştirmek olarak sıralandığı görülmektedir [4]. Yöneticilerin ISO 9000 sertifikasına karşı tutumlarını belirlemeye yönelik olarak Magd ve Curyy [16]’nin gerçekleştirdiği araştırmada, yöneticiler ISO sertifikasına sahip olunmasındaki en önemli sebepleri; kalite iyileştirmeleri sağlamak, rakiplerin ISO 9000 sertifikasına sahip olması, pazar payını arttırmak ve müşteri tatminini sağlamak olarak sıralarken, yöneticilerin ISO 9000 sertifikasından elde edilen en önemli yararları; belgeleme sisteminin geliştirilmesi, kalite sisteminin etkinliğinin artması, ürün ve hizmet kalitesinin artması ve işletmede modern yönetim tekniklerinin kullanılması olarak sıralamışlardır. Casadesu’s ve Gime’nez [22], İspanya’daki 288 işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında ISO 9000 sertifikasının işletmelere sağladığı en yüksek ortalamaya sahip yararları ihracatın artması, müşteri şikayetlerinin azalması, pazar payının artması ve müşteri tatmininin artması olarak ifade etmişlerdir.

### II.4. Çalışanların ISO 9000 Sertifikasını Algılaması

J. A. Williams [18], çalışanların işletmelerinin ISO 9000 sertifikasından elde ettiği yararları algılamalarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmada, en yüksek ortalamaya sahip yararlar; belgeleme sisteminin geliştirilmesi, işletmedeki kalite farkındalığının artması ve müşteri ilişkilerinin gelişmesi olarak sıralanmıştır. McAdam ve Canning [23], ISO 9000 sertifikasının müşteriler ve çalışanlar tarafından algılanmasını araştırdıkları çalışmalarında çalışanların işletmelerinin ISO 9000 sertifikasına sahip olmasındaki en önemli sebepleri; işletmenin imajının geliştirmek, müşteriden gelen baskı ve rakiplerin ISO 9000 sertifikasına sahip olması olarak sıralarken, çalışanların işletmelerinin ISO 9000 sertifikasından elde ettiği en önemli yararları ise; işletme içi iletişimin artması, ürün ve hizmet kalitesinin artması, israfın azalması ve kalite sisteminin etkinliğinin artması olarak sıralamıştır. Diğer taraftan Koo, Tao ve Koo [21], çalışanların ISO 9000 sertifikasına karşı tutumlarını ölçtükleri çalışmalarında çalışanlara göre ISO 9000 sertifikasından elde edilen en yüksek değere sahip yararları; iç süreçlerin gelişmesi, işletmenin kalite imajının geliştirilmesi ve çalışanların iş tatmininin artması olarak ifade etmişlerdir.

Görüldüğü gibi, yöneticilerin ve çalışanların ISO 9000 sertifikasına sahip olmadaki sebepleri ve bu sertifikadan elde edilen yararları algılamalarında farklılıklar olabilmektedir.

## III. YÖNTEM

### III.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın amacı; ISO 9000 Sertifikasına sahip bir işletmede gerçekleştirilen bir araştırma ile (1) ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerinin ve bu sertifikadan elde edilen yararların yönetici ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek, (2) eğer varsa, yönetici ve çalışanların ISO 9000 sertifikasını algılamaları arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktır.

ISO 9000 sertifikasının algılanmasını yönetici ve çalışanlar açısından karşılaştırmalı olarak inceleyen bu araştırma, işletmelerin ISO 9000 sertifikasına dayalı kalite sistemlerini yeniden değerlendirmeleri konusunda önemli bulgular sunmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletme, kolayda örneklem-elverişlilik yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırma, İstanbul’da bulunan Termal Elektronik A.Ş.’nin yöneticileri ve çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına alınan işletme 1985 yılında kurulmuştur ve imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletme ISO 9000 sertifikasını ilk kez 1995 yılında almıştır. İşletme, çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla ISO 9001:2000 sertifikasına sahiptir. Bunun yanı sıra işletmede belli aralıklarla çalışanlara ISO 9000 eğitimi verilmektedir. İşletme kalite çalışmalarını bünyesinde ISO 14000 sertifikasına sahip olma çalışmalarını da sürdürmektedir.

Araştırma, tek bir işletmede gerçekleştirildiğinden sonuçların söz konusu işletmeye ait olması, genellenemez olması ve araştırmanın tanımlayıcı bir araştırma özelliği taşıması gibi kısıtlara sahiptir.

### III.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada; (1) ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebepleri ve bu belgeden elde edilen yararların yöneticiler ve çalışanlar tarafından algılanması ve (2) demografik özelliklerin belirlenmesi bölümlerini içeren anket formu uygulanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde yer alan sorular, cevaplayıcıların ISO 9000 sertifikasını nasıl algıladıklarını ifade etmelerine olanak tanımaktadır. 5’li Likert tipi ölçekle hazırlanan sorularda cevaplayıcılardan 1=Hiç önemli değil/Hiç yararı yok, 2=Önemli değil/Yararı yok, 3=Kararsızım (nötr), 4=Önemli/Yararı var, 5=Çok Önemli/ Çok yararı var seçeneklerinin işaretlenmesi istenmiştir. Anket formunun ikinci bölümü, cevaplayıcıların demografik profillerini belirleyecek (eğitim düzeyi ve işletmede çalışma süresi) sorularını kapsamaktadır.

Anketin uygulandığı Termal Elektronik A.Ş.’de görev yapan üst ve orta düzey yönetici sayısı 45’tir. İşletmede çalışan sayısı, yöneticilerden alınan bilgiye göre toplam 265’dir. Araştırmanın yönetici boyutunda 38 anket formu doldurulmuştur. Anket formunu cevaplayan

çalışan sayısı ise 217'dir. Ancak, anket formları üzerinde yapılan ön değerlendirme sonucunda, toplam 181 çalışanın doldurduğu anket formu araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece yöneticilerin %84'üne, çalışanların ise % 68'ine ulaşılmıştır.

### III.3. Anket Formunun Geliştirilmesi

Bu araştırmanın temelini oluşturan ve işletmedeki çalışan ve yönetici boyutlarına uygulanan anket formu, aynı konuda gerçekleştirilen diğer araştırmalarda kullanılan anket formları ile benzerlik göstermektedir [11] [24]. Bunun yanı sıra, literatür araştırması sonucu elde edilen farklı sebep ve yarar boyutları araştırmada kullanılan anket formuna eklenmiştir.

## IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada, yönetici ve çalışanların, ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerini ve ISO 9000 sertifikasından elde edilen yararları algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla, araştırma değişkenleri aralıklı ölçekle ölçüldüğünden Independent T-Test kullanılması gerekirdi. Ancak farklılık testlerinin istatistiksel varsayımları doğrultusunda, verilerin normal dağılımdan bir sapma gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla öncelikle Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonucunda hemen hemen tüm değişkenler için istatistiksel anlamlık düzeyinin 0,05'ten küçük olduğu anlaşıldığından, verilerin analizinde "T-Testi" değil, non-parametrik bir test olan Mann Whitney U testi kullanılmıştır [25] [26]. Analizler SPSS 10.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### IV.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Nihai istatistiklere geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Böylece 40 değişkenden oluşan ölçeğin kendi içindeki güvenilirlik katsayısına ulaşılmıştır. SPSS for Windows 10.0 programında gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin *Cronbach Alfa* değeri ,8978 olarak bulunmuştur.

Bu değer, yüksek bir güvenilirlik değerini ifade etmektedir

### IV.2. Yönetici ve Çalışanların Demografik Özellikleri

Tablo.3. araştırma kütesinin demografik özelliklerini özetlemektedir.

Tablo.3. Araştırma Kütesinin Demografik Özellikleri

Faktör	Yöneticiler		Çalışanlar	
	n(38)	%	n(181)	%
<b>Eğitim Düzeyi</b>				
Lise ve altı	12	0,32	133	0,74
Yüksekokul	10	0,26	37	0,20
Fakülte	16	0,42	11	0,06
Yüksek Lisans / Doktora	-	-	-	-
<b>Çalışma Süresi*</b>				
1-5 yıl	8	0,21	108	0,60
6-10 yıl	10	0,26	31	0,17
10 yıldan fazla	20	0,53	42	0,23

\* Çalışma süresi, yönetici ve çalışanların işletmedeki çalışma sürelerini ifade etmektedir.

Demografik özellikleri incelendiğinde, yöneticilerin çoğunlukla fakülte ve yüksekokul mezunu (%42) oldukları ve işletmede 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip oldukları (%53) görülmektedir. Çalışanların ise çoğunluğunun lise ve altı eğitime sahip oldukları (%74) ve işletmede 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip oldukları (%60) görülmektedir.

### IV.3. ISO 9000 Sertifikasına Sahip Olma Sebeplerinin Algılanması

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin yönetici ve çalışanlarının ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerini algılamalarına ilişkin bulgular Tablo.4'de görülmektedir.

Tablo 4'de, önem derecesini 5'li Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirdiğimizde, iki grubun ortalamalarına bakarak ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerini şu şekilde sıraladıklarını görülmektedir. Yöneticilerin algılamasına göre işletmenin ISO 9000 sertifikasına sahip olmasının en önemli sebepleri kalite iyileştirmeleri sağlamak (4,7105), kaliteli mal ve hizmet üretmek (4,6053), işletmenin imajını geliştirmek (4,3421), üretimdeki hataları azaltmak (4,3421), müşteri tatmini sağlamak (4,3158) ve işletmenin pazar payını arttırmak (4,2895) olarak sıralanmaktadır. Çalışanların algılamasına göre işletmenin ISO 9000 sertifikasına sahip olmasının en önemli sebepleri ise kaliteli mal ve hizmet üretmek (4,5912), kalite iyileştirmeleri sağlamak (4,5525), işletmede etkinlik ve verimliliği arttırmak (4,3204), pazarlama avantajı elde etmek (4,2597) ve üretimdeki hataları azaltmak (4,2320) olarak sıralanmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise; yönetici ve çalışanların ISO 9000 sertifikasına sahip olma nedenlerini benzer önem düzeylerinde algıladıkları ifade edilebilir.

Tablo.4. ISO 9000 Sertifikasına Sahip Olma Sebeplerinin Algılanması

ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebepleri	n (a)	Ort. (b)	Mann Whitney U Testi anlamlılık düzeyi (p)
1- Maliyetleri düşürmek	38 181	3,5789 3,6464	0,645 (c)
2- Kalite iyileştirmeleri sağlamak	38 181	4,7105 4,5525	0,079 (c)
3-Pazarlama avantajı elde etmek	38 181	4,2105 4,2597	0,229 (c)
4-Müşteriden gelen baskı ve talep	38 181	3,8684 3,6685	0,487 (c)
5-Birçok rakip firmanın ISO 9000 sertifikasına sahip olması	38 181	3,6053 3,6354	0,696 (c)
6-Diğer belgeli işletmeler tarafından faydalı bulunması	38 181	3,5263 3,5912	0,614 (c)
7-Mevcut ihracat engellerini aşmak	38 181	3,9737 4,0055	0,689 (c)
8-İşletmenin imajını geliştirmek	38 181	4,3421 4,0994	0,193 (c)
9-İşletmede etkinlik ve verimliliği arttırmak	38 181	4,1579 4,3204	0,470 (c)
10-Kaliteli mal ve hizmet üretmek	38 181	4,6053 4,5912	0,361 (c)
11-Üretimdeki hataları azaltmak	38 181	4,3421 4,2320	0,418 (c)
12-Standardizasyonu geliştirmek	38 181	4,0263 3,8398	0,385 (c)
13-Tedarikçilerden gelen istek	38 181	3,9474 3,5359	0,051 (c)
14-İşletmenin pazar payını arttırmak	38 181	4,2895 4,0276	0,092 (c)
15-Müşteri hizmetlerini geliştirmek	38 181	4,2632 4,0000	0,194 (c)
16-Müşteri tatminini sağlamak	38 181	4,3158 4,1215	0,682 (c)

## Ölçeğin açıklanması:

- (a) Yöneticiler (n:38), çalışanlar (n:181)  
 (b) (1) Hiç önemli değil, (2) Önemli değil, (3) Kararsızım (nötr), (4) Önemli, (5) Çok önemli  
 (c)  $p>0,05$  (d)  $p<0,05$

Yöneticiler ve çalışanlar açısından ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerinin algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen 16 testten hiçbirisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Tablo 4'teki bulgular değerlendirildiğinde, yönetici ve çalışanların ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerini algılamalarında büyük ölçüde benzer özellikler ( $p>0,05$ ) sergilediği görülmektedir. ISO 9000 sertifikasına sahip olma nedenleri her iki grup tarafından da yüksek önem derecesine sahip olarak algılanmaktadır.

## IV.4. ISO 9000 Sertifikasından Elde Edilen Yararların Algılanması

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin yönetici ve çalışanlarının ISO 9000 sertifikasından elde edilen yararları algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo.5'de yarar derecesini 5'li Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirdiğimizde, iki grubun ortalamalarına bakarak ISO 9000 sertifikasının işletmeye sağladığı yararların şu şekilde sıralandıkları görülmektedir. Yöneticilerin algılamasına göre işletmenin ISO 9000 sertifikasından elde ettiği en önemli yararlar işletmenin ürün ve hizmet kalitesinin artması (4,7632), işletmenin kalite imajının geliştirilmesi (4,5526), kalite sisteminin etkinliğinin artması (4,4474), işletmedeki kalite farkındalığının artması (4,3421) ve müşteri tatmini sağlamak (4,3158) ve işletmenin pazar payını arttırmak (4,2895) olarak sıralanmaktadır. Çalışanların algılamasına göre işletmenin ISO 9000 sertifikasına sahip olmasının en önemli sebepleri ise kaliteli mal ve hizmet üretmek (4,5912), kalite iyileştirmeleri sağlamak (4,5525), işletmede etkinlik ve verimliliği arttırmak (4,3204), pazarlama avantajı elde etmek (4,2597) ve üretimdeki hataları azaltmak (4,2320) olarak sıralanmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise; yönetici ve çalışanların ISO 9000 sertifikasına sahip olma nedenlerini benzer önem düzeylerinde algıladıkları ifade edilebilir.

Yöneticiler ve çalışanlar açısından ISO 9000 sertifikasının işletmeye sağladığı yararların algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen 24 testten 13'ü istatistiksel olarak anlamlıdır. İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ISO 9000 sertifikasından elde edilen şu yararlar da görülmüştür; maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artması, işletme içi iletişimin artması, işletmenin ürün ve hizmet kalitesinin artması, iç süreçlerin gelişmesi, çalışanların iş tatmininin artması, işletmenin kalite imajının geliştirilmesi, işletmedeki kalite farkındalığının artması, kalite sisteminin etkinliğinin artması, çalışanların eğitilmesi, rekabet avantajının sağlanması, müşteri talebinin artması, işletmede modern yönetim tekniklerinin uygulanması. Görüldüğü gibi, iki grup tarafından istatistiksel olarak algılanmasında fark olan yararlar daha çok ISO 9000 sertifikasının işletmeye sağladığı iç yararlar ile ilgilidir. Maliyetlerin düşürülmesi, işletme içi iletişimin artması, iç süreçlerin gelişmesi, çalışanların iş tatmininin artmasında ISO 9000 sertifikasının sağladığı yararlar konusunda çalışanlar kararsız (nötr) olduklarını ifade ederken, yöneticiler ise bu konularda ISO 9000 Sertifikasının çok yarar sağladığını ifade etmiştir. Genel olarak ise; algılanmasında fark bulunan yararlar, yöneticiler tarafından çalışanlara göre daha yüksek yarar seviyesinde algılanmaktadır.

**Tablo.5. ISO 9000 Sertifikasından Elde Edilen Yararların Algılanması**

ISO 9000 sertifikasından elde edilen yararlar	n (a)	Ort. (b)	Mann Whitney U Testi anlamlılık düzeyi (p)
1-Maliyetlerin düşürülmesi	38 181	3,7895 3,2707	<b>0,016 (d)</b>
2-Verimliliğin artması	38 181	4,5000 4,0497	<b>0,013 (d)</b>
3-İşletme içi iletişimin artması	38 181	4,0789 3,5856	<b>0,005 (d)</b>
4-İşletmenin ürün ve hizmet kalitesinin artması	38 181	4,7632 4,3481	<b>0,002 (d)</b>
5-Müşteri ilişkilerinin gelişmesi	38 181	4,1579 4,0994	0,975 (c)
6-Müşteri tatmininin artması	38 181	4,2895 4,2265	0,796 (c)
7-Pazar payının artması	38 181	4,2105 3,9227	0,124 (c)
8-Kar marjının artması	38 181	3,6842 3,7680	0,634 (c)
9-İç süreçlerin gelişmesi	38 181	3,9211 3,4807	<b>0,036 (d)</b>
10-Çalışanların iş tatmininin artması	38 181	4,0789 3,5083	<b>0,004 (d)</b>
11-Daha etkin bir kontrol sistemin kurulması	38 181	4,2632 3,8950	0,064 (c)
12-Müşteri şikayetlerin azalması	38 181	4,1842 4,0984	0,869 (c)
13-İşletmenin kalite imajının geliştirilmesi	38 181	4,5526 4,1381	<b>0,002 (d)</b>
14-İşletmedeki kalite farkındalığının artması	38 181	4,3421 3,8508	<b>0,008 (d)</b>
15-Kalite sisteminin etkinliğinin artması	38 181	4,4474 3,9945	<b>0,002 (d)</b>
16-Belgeleme sisteminin gelişmesi	38 181	3,7105 3,6961	0,731 (c)
17-Çalışanların eğitilmesi	38 181	4,2368 3,7790	<b>0,003 (d)</b>
18-Rekabet avantajı sağlanması	38 181	4,2105 3,8785	<b>0,009 (d)</b>
19-Müşteri talebinin artması	38 181	4,2105 3,8785	<b>0,040 (d)</b>
20-İsrafın azalması	38 181	3,7895 3,8564	0,736 (c)
21-İhracatın artması	38 181	4,2632 4,0884	0,276 (c)
22-Müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi	38 181	4,0000 3,9171	0,643 (c)
23-Pazarlama avantajı elde edilmesi	38 181	4,0526 3,9945	0,673 (c)
24-İşletmede modern yönetim tekniklerinin uygulanması	38 181	4,2368 3,7403	<b>0,017 (d)</b>

**Ölçeğin açıklanması:**

- (a) Yöneticiler (n:38), çalışanlar (n:181)  
 (b) (1) Hiç önemli değil, (2) Önemli değil, (3) Kararsızım (nötr),  
 (4) Önemli, (5) Çok önemli (c) p>0,05 (d) p<0,05

**V. SONUÇ**

Bu araştırmadan elde edilen bulguların yorumlanmasına geçmeden önce bazı sınırlılıklara da dikkat çekmek gerekmektedir. Öncelikle, bu araştırma tanımlayıcı bir araştırma özelliği taşımaktadır. ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebepleri ve bu sertifikadan elde edilen yararların neden yönetici ve çalışanlar tarafından farklı algılandığı ve bu farklılıkların giderilmesi için neler yapılması gerektiği başka araştırmalara konu olabilir. İkincisi, tek bir işletmede gerçekleştirilen bu araştırma, yapıldığı ana kütle ve zaman dilimi ile sınırlı olduğundan sonuçlar genellenemez. Dolayısı ile, farklı bir zamanda, farklı endüstrilerdeki ve farklı işletmelerdeki yönetici ve çalışanlar ile gerçekleştirilecek araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir.

Bu araştırma, ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerinin ve ISO 9000 sertifikasının sağladığı yararların yöneticiler ve çalışanlar tarafından farklı algılanabileceğini ve bu iki boyutun algılamalarının araştırılması gerektiğini ifade eden araştırmaların ışığında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmedeki yönetici ve çalışanlardan elde edilen verilere dayanarak, ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebepleri ve ISO 9000 sertifikasından elde edilen yararların yönetici ve çalışan boyutları ile algılanmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada uygulanan analizlerin sonucuna göre; söz konusu işletmede, ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerinin algılanmasında iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğuna dair bulgular tespit edilememiştir. Sonuçlar, iki grubun ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerini algılama düzeylerinin benzer olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ölçüm 5'li Likert tipi ölçek ile yapıldığından ortalamaların 4'ün üzerinde olması gerek yöneticilerin gerekse diğer çalışanların ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerini üst düzeyde olumlu olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. Araştırmanın bir diğer bulgusu da yöneticilerin, ISO 9000 sertifikasına sahip olma sebeplerini çalışanlara göre daha yüksek önem düzeyinde algılamasıdır. ISO 9000 sertifikasından elde edilen yararlarının algılanmasında ise iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek üzere gerçekleştirilen analizlerin sonucuna göre, yönetici ve çalışanların ISO 9000 sertifikasının işletmeye sağladığı maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artması, işletme içi iletişimin artması, işletmenin ürün ve hizmet kalitesinin artması, iç süreçlerin gelişmesi, çalışanların iş tatmininin artması, işletmenin kalite imajının geliştirilmesi, işletmedeki kalite farkındalığının artması, kalite sisteminin etkinliğinin artması, çalışanların eğitilmesi, rekabet avantajı sağlanması, müşteri talebinin artması ve işletmede modern yönetim tekniklerinin uygulanması yararlarının

algılanmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yöneticiler ISO 9000 sertifikasından elde edilen bu yararları genellikle yarar düzeyi yüksek olarak algılamakta, çalışanlar ise bu yararları ya yöneticilerden daha az yarar düzeyinde algıladıklarını ya da ISO 9000 sertifikasının bu yararları sağladığı konusunda kararsız olduklarını belirtmiştir. Sonuç olarak, 5'li Likert tipi ölçek kullanıldığından aritmetik ortalamalara dayanarak araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede algılamaların genelde oldukça yüksek düzeyde olduğu ve yapılan analizler sonucunda her iki grup arasında ISO 9000 sertifikasının algılanması yönünden bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

ISO 9000 sertifikasının çalışanlar ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığının ortaya konulması, işletmelerde ISO 9000 kalite güvence sisteminin kurulması ve yürütülmesinde önemlidir. Bu yüzden iki grup arasında algılama farkları söz konusu ise, bu farkların giderilmesinde, işletme tarafından çalışanlara yönelik eğitim programları uygulanması, yönetimin gözden geçirilmesi, müşteri tatmini araştırmaları, ürün ve hizmet kalitesinin ölçülmesi vb. gibi çeşitli uygulamalar gerçekleştirilebilir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Beattir, K.R. & Sohal A.S. (1999). Implementing ISO 9000: A Study Of Its Benefits Among Australian Organizations. *Total Quality Management*, 1(10), 95-106.
- [2] Yenersoy, G., (1998). *ISO 9000 Nedir ? Niçin? Nasıl?* İstanbul: Rota Yayınevi.
- [3] Küçük, O. (2004). *Standardizasyon ve Kalite, ISO 9000:2000 Kalite Güvence Sistemleri Kalite El Kitabı Uygulaması ve Örnek Meslek Standardı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [4] Çalışır, F.; Bayraktar, C. & Beşkese, B. (2001). Implementing The ISO 9000 Standards In Turkey: A Study of Large Companies' Satisfaction With ISO 9000. *Total Quality Management*, 12(4), 429-438.
- [5] Baş, T. (2003). *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [6] Şale, İ. (2004). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [7] Sissel, K. (1996). Survey Rates ISO 9000 Success. *Chemical Week*, 13(158), 33.
- [8] Dzus, G. (1991). Planning A Successful ISO 9000 Assesment. *Quality Progress*, 24(11), 43.
- [9] Casadesus's, M.; Gime'nez, G. & Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 Implementation in Spanish Industry. *European Business Review*, 13(6), 327-336.
- [10] Hopkins, S.; Winter, N. & Hopkins, E. (2004). A Comparative Study of Quality Management in Taiwan's and China's Electronics Industry. *International Journal of Quality&Reliability Management*, 21(4), 362-376.
- [11] Pan, J. (2003). A Comparative Study on Motivation for and Experience with ISO 9000 and ISO 14000 Certification Among Far Eastern Countries. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 564-578.
- [12] Foster, S.T. & Gallup, L. (2002). On Functional Differences and Quality Understanding. *Benchmarking: An International Journal*. 9(1), 86-102.
- [13] Poksinska, B; Dahlgaard, J & Antoni, M. (2002). The State of ISO 9000 Certification: A Study of Swedish Organizations. *The TQM Magazine*, 14(5), 297-306.
- [14] Taylor, W.A. (1995). Organizational Differences in ISO 9000 Implementation Practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 12(7), 10-28.
- [15] Douglas, A.; Coleman, S. & Oddy, R. (2003). The Case for ISO 9000. *The TQM Magazine*, 15(5), 316-324.
- [16] Magd, H. & Curry A. (2003). An Empirical Analysis Of Management Attitudes Towards ISO 9001:2000 In Egypt. *The TQM Magazine*, 15(6), 381-390.
- [17] Tsiotras, G. & Gotzamani, K. (1996). ISO 9000 as an Entry Key to TQM: The Case of Greek Industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4), 64-77.
- [18] Williams, J.A. (2003). The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001:2000 Registration Process. *Management Research News*, 27(1), 74-84.
- [19] Quazi, H.A. & Jacobs, R.L. (2004). Impact of ISO 9000 Certification on Training and Development Activities. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(5), 497-517.
- [20] Magd, H.; Kadasah, N. & Curry, A. (2003). ISO 9000 Implementation: A Study of Manufacturing Companies in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 18(4), 313-322.
- [21] Koo, Lc.; Tao, F. & Koo, H. (1999). Charting Staff Attitude Along The Journey Toward Getting ISO Certification. *Managerial Auditing Journal*, 4(1-2), 44-50.
- [22] Casadesus's, M. & Gime'nez G. (2000). Benefits of The Implementation of the ISO 9000 Standart: Empirical Research in 288 Spanish Companies. *The TQM Magazine*, 12(6), 432-441.
- [23] Mcadam, R. & Canning N. (2001). ISO in the Service Sector: Perceptions of Small Professional Firms. *Managing Service Quality*, 11(2), 80-92.



- [24] Poksinska, B.; Dahlgaard, J. & Eklund, J. (2003). Implementing ISO 14000 in Sweden: Motives, Benefits and Comparisons with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(5), 585-606.
- [25] Ergün, M. (1995). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları*. Ankara: Ocak Yayınları.
- [26] SPSS. (1996). *SPSS Base 7.0 for Windows User's Guide*. Chicago, IL: Prentice Hall.

**Dilek DÖNMEZ** (ddonmez@istanbul.edu.tr) is a Research Assistant of Business Administration at Istanbul University. Her research area is business administration and organization.