

İŞLETMELERDEKİ ISO 9001 UYGULAMALARININ 'İŞGÖRENİ GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ' BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nihat KARAKOÇ¹, N.Özge BIYIKLILAR²

¹Balıkesir Üniversitesi, M.M.F., Endüstri Mühendisliği Bölümü, Profesör Dr.

²Balıkesir Üniversitesi, M.M.F., Endüstri Mühendisliği Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract: Variations, which appear in interior and exterior environmental conditions, have obliged management understanding in companies to be transformed from being traditional to contemporary. Employee empowerment is one of the basic elements of contemporary management understanding.

In this study, the effects of applications of ISO 9001 Quality Management System called as the first step of transition to Total Quality Management on employee empowerment have been investigated. With regard to this subject, a research done in the thirty-seven private manufacturing companies, which participated among the five hundred enormous industrial companies in Turkey in 2000, has been mentioned. As a result of this research, it has been determined some findings indicating that applications of ISO 9001 Quality Management System causes some empowering effects for employees working in companies. Taking these findings into consideration, some proposals that are related to some inadequacies regarding employee empowerment have been presented.

I. GİRİŞ

20. Yüzyılın son çeyreğinde, işletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşulları önemli ölçüde değişmiştir. İşletmelerin çalışma koşulları yerel ve ulusal boyuttan küresel boyuta taşınmış; her konuda dünya boyutunda düşünme ve karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır [1]. Beklentileri sürekli artan, memnun edilmesi güçleşen ve isteklerini kabul ettirme gücü artan tüketiciler, işgörenler, sivil toplum kuruluşları vb. grupların işletmeler üzerindeki baskısı artmıştır [2].

Bir yığın yeni engellerin konulduğu ve üstelik oldukça güçlü, çok sayıda yarışmacının yer aldığı bu yeni yarışma alanında, işletmelerin geleneksel yönetim ve örgüt yapılarıyla başarılı olamayacağı anlaşılmıştır. Bu bağlamda, aralarında neden sonuç ilişkilerinin bulunduğu, iç içe geçmiş çok sayıda yeni yönetim kavram ve uygulamaları doğmuştur.

Söz konusu değişimin ortaya çıkardığı yeni kavram ve uygulamalardan olan İşgöreni güçlendirme, TKY, değişim mühendisliği (Business Process Reengineering-BPR), sürekli iyileştirme, öğrenen örgütler, kendi kendini yöneten takımlar, küçülme ve kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, yalın organizasyon, yığılım organizasyonu gibi yeni yönetim anlayışlarının da temel öğelerinden birisidir [3]. Nitekim, sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği gibi örgütsel dönüşümlerin başarısında güçlendirmenin önemini vurgulayan araştırma bulguları bulunmaktadır [4].

II. İŞGÖRENİ GÜÇLENDİRME

II.1. Güçlendirmenin Tanımı ve Anlamı

İşgöreni güçlendirme ya da güçlendirme yönetim çevrelerinde çok sık kullanılan bir terimdir. Bu konuya ilişkin yazılmış yüzlerce makale bulunmaktadır. Ancak ilgili yazındaki (literatürdeki) güçlendirme tanımları incelendiğinde, kavramın farklı boyutlarını vurgulayan çok sayıda tanım olmasına karşın, üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımın bulunmadığı görülmektedir [5]. Güçlendirme tanımlarından bazı örnekler şunlardır:

- Randolph'a göre güçlendirme, insanların sahip olduğu yararlı "bilgi ve iç motivasyon zenginliği" gücünün, örgütteki varlığının kabul edilmesi ve serbest bırakılmasıdır. Görüldüğü gibi bu tanımda güçlendirme, gücün, çalıştırandan çalışana doğru yapılan bir "güç transferi" olarak değil; işgörene, zaten varolan güçlerini kullanmaları konusunda yetki verilmesi biçiminde değerlendirilmektedir [6-7].

- Kanter'e göre, güçlendirme, örgütte diğerlerine göre zayıf konumdaki işgörelere güç vermektir [5].

- Güçlendirme, yönetim sorumluluğunu bir örgütün her tarafına yaymaktır [8].

- Güçlendirme, örgütte işi yapan kişiyi işin sahibi konumuna getirmektir [3].

- Güçlendirme, bir örgütteki astlara, yaptıkları işin yönetiminde daha fazla söz hakkı verme ve astların gücünü artırma yönündeki müdahaledir [9].

- Conger ve Kanungo' ya göre güçlendirme, güçsüzlüğü arttıran koşulların belirlenmesi ve bunların örgütsel düzenlemelerle giderilerek, örgüt üyelerinin özgüvenini artırma sürecidir [6].

Bu tanım örneklerinde de görüldüğü gibi işgöreni güçlendirme, işgörenin yaptığı işin yönetimindeki söz hakkını ve bu hakkı kullanma gücünü artırma girişimidir. Bu bağlamda güçlendirme şöyle tanımlanabilir:

- İşgörenin işi ile ilgili karar alma alanını ve kararları uygulama olanaklarını genişletme; bunların gerektirdiği bilgi, beceri, özgüven ve motivasyonunu artırma sürecidir.

Bu tanıma göre güçlendirmenin, yetki (karar alma ve uygulama), uzmanlık (bilgi ve beceri) ve kişilik (özgüven ve motivasyon) boyutları olduğu; güçlendirme ile işgörenlerin, bu boyutları açısından güçlü konuma getirilmesinin amaçlandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme yetki devri, katılım ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı görünümünde olmakla birlikte; bu kavramlardan daha geniş bir anlamı ve bakış açısını içermektedir.

II.2. İşgöreni Güçlendirme Nedenleri

Güçlendirme uygulamalarını, işletmelerde en kritik başarı etkenlerinden birisi konumuna getiren başlıca nedenler şunlardır [10]:

Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevre, şiddetli rekabet, müşteri isteklerine hızlı ve etkili yanıt verme zorunluluğu, beklentileri yükselen işgörenler; bilgi ve yaratıcılığın rekabette üstünlük sağlayabilecek en önemli stratejik ögeler konumuna gelmesi vb.dir.

Bu gelişmeler karşısında işletmelerin güçlendirmeden beklentileri özetle şunlardır [10]:

1. İşgörenlerin, müşteriye en yakın konumdaki kişi olarak, müşteri istekleri doğrultusundaki beklenen kararları hızla alabilmesini sağlamak ve böylece müşteri doyumunu iyileştirmek.

2. İşgörenlerin yeteneklerini ve yaratıcılıklarını arttırmak ve işletmeye katkılarını yükseltmek [11].

3. İşgörenlerin kendisine olan saygı ve güvenini yükseltmek; iş doyumunu arttırmak, işgören devir hızını azaltmak ve işletmeye olan bağlılığını güçlendirmek [12].

4. Yetki devri ile verimliliği arttırmak ve buna bağlı olarak karlılığı yükseltmek.

II.3. İşgöreni Güçlendirme Koşulları

İşletmelerde işgöreni güçlendirmenin gerektirdiği başlıca koşullar işgörenle ilgili, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç grupta toplanabilir [3,13,14].

1. Güçlendirilecek işgörenlerle ilgili koşullar: İşgörenin kendini iyi tanıması, gelişmeye istekli, değişime açık, özgüveni yüksek, öğrenmeye açık ve istekli olması güçlendirmeyi kolaylaştıran etkenlerdendir.

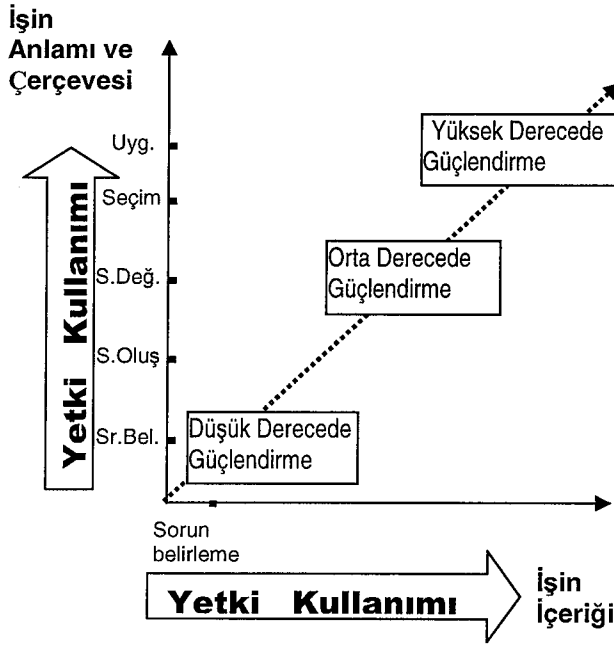
2. Yönetsel Koşullar: Yanlış yapma korkusunu kaldıran, karar almaya isteklendiren ve yüreklendiren, katılımcı ve bilgiyi paylaşan, öğrenmeyi arttıran, işgörenlerin performansı konusunda zamanında ve etkin geri bildirim yapan, misyon ve vizyon tanımını yapıp astlarıyla paylaşan yönetici nitelikleri güçlendirmeyi kolaylaştırmaktadır.

3. Örgütsel Koşullar: Örgüt yapısının basıklığı, iş tanımları ve işleyiş yöntemlerinin katılımcılığa fırsat vermesi, güçlendirmeyi destekleyen bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi [15]; kaliteli işgören bulmayı ve korumayı sağlayan sistemler [16], bilgi paylaşımını destekleyen iletişim yapısı gibi özellikler güçlendirmeyi kolaylaştırmaktadır.

II.4. İşgöreni Güçlendirme Dereceleri

Örgütteki güçlendirme uygulamalarının aynı standart ve ölçülerde gerçekleşmesi beklenemez. Yukarıda belirtilen koşullara göre örgütteki güçlendirme derecelerinin farklılıklar göstermesi doğaldır.

Bu konuyla ilgili ABD'de yapılan bir araştırmada işgörenlerini düşük düzeyde güçlendiren Ames Rubber adlı işletme ile yüksek derecede güçlendiren International Paper adlı işletmenin örgütsel iyileştirme çabalarından elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır. Yüksek düzeyde güçlendirme modelinin uygulandığı işletmede diğerlerine göre belirlenen amaçlara erişme düzeyi daha yüksek, erişme maliyeti daha düşük ve erişme süresi daha kısa olmuştur [17].



Şekil.1: İşgöreni Güçlendirme Ölçeği

Örgütlerdeki güçlendirme uygulamalarının derecelerini belirlemede Şekil.1'deki iki boyutlu bir ölçekten yararlanılabilir. Bu ölçekte görüldüğü gibi, güçlendirme, işin içeriği ile işin anlamı ve çerçevesi olmak üzere iki boyutta derecelendirilmiştir. İşin içeriği boyutunda güçlendirme, işin gerektirdiği tanımlanabilen eylemlerin artırılması; işin anlam ve çerçevesi boyutunda güçlendirme ise, örgütün vizyon ve misyonuna uygun yeni işlerin belirlenebilmesidir [3,18].

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY), ISO9001 VE GÜÇLENDİRME

III.1. TKY ve Güçlendirme

TKY, 1990'lı yıllarda adından en çok söz ettiren ve çağdaş yönetim anlayışı olarak kabul edilen yönetim kavramlarının başında yer almaktadır.

TKY, bir kuruluşun girdilerini, süreçlerini ve çıktılarını sürekli iyileştirerek kuruluş ile etkileşimde bulunduğu gruplar arasındaki karşılıklı beklentileri iki tarafı da doyuma ulaştıracak biçimde karşılamayı amaçlayan yönetsel ilke ve işlevler bütünü olarak tanımlanabilir.

Fortune 1000'e ilişkin bir araştırmada, güçlendirme TKY'nin bir ögesi olarak uygulandığında, performans, karlılık, işgören doyumu, iş yaşamının kalitesi gibi sonuçların olumlu yönde değiştiği belirlenmiştir [18]. Blackburn ve Rosen, tarafından yapılan bir araştırmada Amerika'daki Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan kuruluşların "işgöreni güçlendirmeyi" uyguladıkları belirlenmiştir [19].

İç ve dış müşteri isteklerine doyurucu ve hızlı yanıt verme; tüm çalışanların yaratıcılık ve bilgilerinden en üst düzeyde yararlanma, işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını arttırma, örgütteki yönetim basamağı sayısını azaltarak örgüt yapısını olabildiğince basıklaştırma, astlarına yapılacakları bildiren yönetici değil, amaç ve vizyon doğrultusunda astların yapmaları gereken işleri kolaylaştıran ve yol gösteren bir lider anlayışını içeren TKY anlayışında, işgöreni güçlendirmenin temel bir ilke olması gerektiği açıktır.

Nitekim, Stern ve Tseng TKY'yi, kalite odaklılık, takım çalışması, işgöreni güçlendirme, sistem anlayışı ve istatistiksel süreç kontrolü ilkelerine dayalı olarak sürekli iyileştirilen bir yönetim süreci olarak tanımlamışlardır [20].

III.2. ISO 9001 Standardı

ISO 9001, 1987 yılında Uluslararası Standart Örgütü (ISO) tarafından yayınlanan ISO 9000 Kalite Sistem Standartları ailesinin bir üyesidir [21].

ISO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir kalite sistemi oluşturulması ve/veya başka bir örgütün kalite sisteminin değerlendirilmesinde temel olarak kullanılabilen kalite yönetim sistemi modelidir. Dolayısıyla bu modele uygunluk işletme açısından, bir çok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standarda uygun nitelikteki kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelmektedir [22].

Öte yandan bu modelin işletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü kazandıran yararlar sağlaması söz konusudur. Bunlardan başlıcaları, maliyetlerde düşme; yönetsel ve örgütsel etkinlikte, verimlilikte, işçi-işveren ilişkilerindeki iyileşmede, çalışanların iş doyumunda ve kalite bilincinde, işletmenin pazardaki güven ve saygınlığında artış olması vb.dir [22].

ISO 9000 Kalite Sistem Standartları 1987'den bu yana önce 1994'te ve en son olarak da 2000 yılında olmak üzere iki defa değiştirilmiştir. ISO 9000:1994 serisinde yer alan 27 adet standart, ISO 9000:2000 serisinde birbiriyle ilişkili ve birbirini bütünleyen 4 temel standarda indirgenmiştir. Bunlardan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri (KYS)-Temel Kavramlar ve Terimleri, ISO

9001 KYS-Şartlar, ISO 9004 KYS-Performans İyileştirme Kılavuzu, ISO 19011 Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Denetim Kılavuzudur [21].

ISO 9001:1994, ISO 9000:1994 standartlar serisindeki (9001, 9002 ve 9003) belgelemeye esas olan üç ana standarttan en geniş kapsamlı olanıdır. Bu standart, ürünün geliştirilip tasarlanmasından üretimine, sistemin kurulup geliştirilmesinden satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamalarla ilgili kalite sistem koşullarını belirtmektedir. Toplam 20 maddeden oluşmaktadır [23].

ISO 9001:2000, ISO 9000:2000 standartlar serisinde belgelemeye esas olan tek standart konumuna gelmiştir. Bu standart, bir örgütün müşteri isteklerini ve yasal gerekleri karşılayan ürünleri sağlama yeteneğine sahip olması için gerekli olan ve müşteri doyum düzeyini arttırmayı amaçlayan kalite yönetim sisteminin koşullarını belirlemektedir [21].

ISO 9001'in 2000 versiyonu 1994 versiyonundaki maddeleri ortadan kaldırmamıştır. ISO 9001:1994'ün yapısındaki 20 madde, ISO 9001:2000'de 4 bölüm başlığı altında gruplandırılarak yerleştirilmiştir. Bu yeni düzenleme ile müşteri isteklerinin sürekli karşılanmasını hedefleyen ve kalite güvence kavramını da içeren bir kalite yönetimini; başka deyişle kalite politikası ve amaçlarının oluşturulup bunlara ulaşma koşulu getirilmiştir. Yeni adı Kalite Yönetim Sistemi olan ISO 9001:2000 standardı ile etkinlik ve kalite sisteminin sürekli iyileştirilmesi gibi kavramlar belgelendirme sürecinde incelenebilmektedir [24].

ISO 9001:2000 standardı, 19.04.2001 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 1994 versiyonu ISO 9001-9002-9003 standartları, 3 yıllık geçiş süresi sonunda iptal edilecektir [25].

III.3. ISO 9001 ve TKY

ISO 9000 standartları çeşitli kaynaklarda, TKY hedeflerine ulaşmada yol gösterici bir öge [23], işletmelerin kalitelerini geliştirecek bir araç [26] TKY için önemli bir alt yapı [27], TKY sürecinin ilk adımı [11], TKY'ye geçiş için özendirici bir araç vb. biçimlerde nitelendirilmektedir.

2000 versiyonundaki yeni düzenlemelerle, ISO 9001'in, kuruluşları TKY'ye geçmeye özendirme ve bu geçişi kolaylaştırma niteliği belirginleştirilmiştir. ISO 9001:2000'de TKY anlayışına doğru önemli bir adım daha atmak isteyen kuruluşlara rehberlik etmek için geliştirilmiş, ISO 9004 standardı önerilmektedir. ISO 9001'in yapısıyla uyumlu olan ISO 9004 standardı, belgelendirme amacıyla kullanılmamaktadır [25].

III.4. ISO 9001 ve Güçlendirme

ISO 9001:1994 ve 2000 standardının içeriğinde "güçlendirme ya da yetkilendirme" sözcükleri yer almamaktadır; güçlendirmenin bazı boyutlarıyla ilişkilendirilebilecek maddeler bulunmaktadır. Bu maddelerin ISO 9001: 2000 (ve 9001:1994)'deki numaraları, içeriği ve ilişkilendirilebilecek güçlendirme boyutuna göre gruplandırılarak şöyle sıralanabilir [25] [28]:

◆ 5.5.1 (4.1.2.1): Yetki ve sorumlulukların belirlenip işgörenlere bildirilmesi- UZMANLIK GÜCÜ

◆ 5.3; 5.4.1 (4.1.1.; 4.2.1): Kuruluşun vizyon ve stratejisine uygun kalite politikasının ve kalite hedeflerinin belirlenmesi- UZMANLIK GÜCÜ

◆ 5.5.3: İşletme ile ilgili çeşitli haberlerin düzenli olarak işgörenlere duyurulması- UZMANLIK GÜCÜ

◆ 6.2.2 (4.18): İşgörenlerin eğitimi- UZMANLIK GÜCÜ

◆ 6.1; 6.3 (4.1.2.2; 4.9/b): İşgörenlerin işleriyle ilgili gereksinim duydukları kaynakların eksiksiz sağlanması- KAYNAK GÜCÜ

◆ 6.2.1; 6.2.2 (4.1.2.2; 4.2.3/b; 4.9): Yapılan işlerin gerektirdiği işgören niteliklerini belirleme ve bunlara uygun işgören sağlama- İŞGÖRENLERİN NİTELİĞİ

Görüldüğü gibi ISO 9001'in iki versiyonunda da güçlendirmenin uzmanlık, kaynak ve işgörenlerin niteliği boyutlarıyla ilgili maddeler vardır. Ancak güçlendirmenin çekirdeğini oluşturan yetki boyutu ile doğrudan ilişkilendirilebilecek madde yoktur. Buna göre, ISO 9001'in bu içeriği ile güçlendirme üzerindeki etkisi, büyük ölçüde güçlendirmeye elverişli örgütsel bir alt yapı oluşturma düzeyindedir.

ISO 9001 şartlarının ötesine geçmek isteyen kuruluşlara, performansı sürekli iyileştirmede yol göstermesi için önerilen ISO 9004:2000'de ise, ISO 9001'deki güçlendirme boyutlarının biraz daha belirginleştirildiği söylenebilir. Ayrıca ISO 9004:2000'de işgörenlerin yetki boyutunda güçlendirilmesi ile ilişkilendirilebilecek maddeler de bulunmaktadır. Bu maddelerin güçlendirme ile ilişkilendirilebilecek kısımları, madde numaraları ile birlikte şöyle sıralanabilir [29]:

◆ 5.1.1: Çalışanların katılımını sağlayan ortam oluşturulması.

◆ 5.5.1: Çalışanların kalite hedeflerini başarmak, onların ilgi ve motivasyonlarını sağlamak için sorumluluk ve yetki verilmesi.

◆ 6.2.1: Hedef oluşturmada ve karar vermede katılımın kolaylaştırılması.

◆ 6.4: Çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak için daha fazla katılım fırsatları yaratılması.

◆ 8.5.4: Performansı iyileştirmek için çalışanların güçlendirildiği bir ortam oluşturulması.

Sonuç olarak, kalite sistemlerini ISO 9001'den TKY' ye doğru bir adım daha yaklaştırmak amacıyla ISO 9004 standardına taşıyan kuruluşlar, güçlendirme boyutunda da önemli bir adım atma fırsatı yakalayabileceklerdir.

IV. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

IV.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, TKY'ye geçişin ilk adımı olarak nitelendirilen ISO 9001 Kalite Sistemi (KS) uygulamalarının, işgöreni güçlendirme üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaçla geliştirilen hipotezler şunlardır:

1. **H1:** İşletmelerde, ISO 9001 kalite sisteminin uygulandığı dönemdeki işgöreni güçlendirme düzeyi, uygulama öncesi döneme göre daha yüksektir.

2. **H1:** ISO 9001 kalite sistemini uygulama süresi uzun (6-10 yıl) olan işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyi, uygulama süresi kısa (1-5 yıl) olan işletmelerden daha yüksektir

IV.2. Araştırmanın Önemi

İşletmeler mal ya da hizmet üretmek için, doğal kaynaklar, sermaye, insan gücü, bilgi ve enerji gibi kaynaklardan yararlanmaktadırlar. İşletmelerdeki insan kaynağının diğer kaynakların kullanım biçimini belirleyici nitelikte olması, onu, rekabette üstünlük sağlamanın stratejik bir ögesi konumuna getirmiştir.

Ancak işletmelerin bu stratejik kaynaktan etkili biçimde yararlanamadığını gösteren araştırma bulguları vardır.

Örneğin yapılan bir araştırmaya göre ABD'de bina, araç, gereç gibi "varlıkların" yaklaşık %95'inden; yöntemler, envanter kontrolü, kalite kontrolü gibi "sistemlerin" yaklaşık %85'inden; insan kaynakları potansiyelinin ise sadece %65'inden yararlanılabildiği belirlenmiştir. Dolayısıyla işletme performansını arttırmanın en etkili yolu insan kaynaklarını daha iyi kullanabilmektir. Güçlendirme, morali arttırma, örgütün başarısı ile ilişkisini yükseltme ve yapılan işin kalitesini yükseltme yoluyla kullanılmayan insan kaynaklarından yararlanmayı sağlayabilecek etkili bir araçtır [30].

Levin ve D'Andrea'nın Brooking Enstitüsü için hazırladıkları bir raporda, işgöreni güçlendirme ile ilgili bütün önemli çalışmalarını inceleyerek elde ettikleri bulgular şunlardır: İşgörenden yönetime katılımı, işletmenin başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Ayrıca yönetime katılmalarına izin verilmeden sadece işletmeye ortak edilmeleri bile, işgörenden daha fazla çalışma açısından motive etmeye yetmemektedir [30]. Kısacası büyüklüğü ne olursa olsun, işletmelerde işgörenden önemli kararları alabilecek ve yerine getirebilecek biçimde güçlendirilmesi, işletmelerdeki başarının gizli sırrı niteliğinde görülmelidir [31].

Bu araştırmadan elde edilebilecek bulguların, araştırma kapsamına giren işletmelerdeki, ISO 9001 KS'yi uygulama öncesi ve sonrası dönemdeki işgöreni güçlendirme boyutlarına; ISO 9001 KS'yi uygulamanın güçlendirme üzerindeki etkilerine, işletmelerin güçlendirme konusundaki zayıflıklarına ışık tutması ve bu zayıflıkların giderilmesinde yol göstermesi beklenmektedir. Ayrıca söz konusu bulguların bu konuda yapılabilecek yeni araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

V.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ISO 9001 uygulamaları ile güçlendirme düzeyi arasındaki ilişkinin varlığını belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

V.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, 2000 yılında Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşu arasına giren, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı, ISO 9001 belgeli, özel imalat işletmelerinden oluşmaktadır. Bu evrendeki işletme sayısı 112'dir. Bu evrendeki işletmelerin listesini çıkarmada, 500 büyük işletme için İstanbul Sanayi Odası dergisinden; ISO 9001 belgeli işletmeler için ise; KalDer'in internetteki www.kalder.org adlı resmi sitesinden yararlanılmıştır.

Evrendeki işletmelerin tümüne anket formu ulaştırılmıştır. Ancak bunların 37 tanesinden yanıt alınabilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini, evrenin %33'ünü oluşturan, 37 işletmeden oluşmaktadır. Örneklemini oluşturan işletmeleri tanıttıcı veriler Tablo.1'de görülmektedir.

V.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapıp araştırmanın kuramsal alt yapısı belirlenmiştir. Bu yapıya dayalı olarak araştırmada kullanılacak anket formu oluşturulmuştur.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde işletme ve anketi dolduranları tanıtan 6 soruya; ikinci bölümde ise, işletmelerin işgörenleri güçlendirme düzeyini belirlemeye yönelik 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş 22 yargı cümlesine yer verilmiştir. Tablo.3'te görüldüğü gibi, ankette, işgörenin uzmanlık, yetki ve kaynak gücü; işgörenin niteliği ve güçlendirmenin desteklenmesi olmak üzere güçlendirmeyi beş boyutta değerlemeye yönelik yargı cümleleri kullanılmıştır. Ayrıca anketin sağlıklı biçimde doldurulduğunu test etmeye yönelik, olumsuz bir yargı cümlesine (7-G) yer verilmiştir.

Anketi dolduranlardan anketteki yargı cümlelerini yöneticilik görevi olmayan işgörenler açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Hazırlanan anket formu araştırma kapsamı dışındaki benzer işletmelerde uygulanıp anlaşılabilirliği test edildikten sonra araştırmada uygulanabilir biçime dönüştürülmüştür.

Anketi uygulamada yüz yüze görüşme ve fakstan yararlanılmıştır. Anket, kaliteden sorumlu yöneticiler (%62), İKY uzmanları (%14) ve yönetici konumundaki diğer yetkililer tarafından doldurulmuştur (Tablo.1)

V.4. Verileri Değerleme Yöntemi

Verilerin işlenmesi ve çözümlenmesinde "SPSS for Windows 10.0" istatistik paket programı kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümüne ait yanıtların yüzde ve frekansları bulunup Tablo.1'e dönüştürülmüştür.

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliği analiz edilmiş ve Alfa katsayısı (Crombach Alfa), 0.94 bulunmuştur (Tablo.2). Bulunan değerlerin 1'e çok yakın olması nedeniyle anketin güvenilir olduğu kanısına varılmıştır.

Tablo.1: İşletmelerin Genel Tanıtımı

Konu	İşletme	
	Sayısı	%
Kuruluş Yılı		
1960 ve öncesi	10	28
1961-1970	7	19
1971-1980	10	28
1981-1990	5	12,5
1991 ve sonrası	5	12,5
Hukuki Yapısı		
Anonim şirket	36	98
Limited Şirket	1	2
İşgören Sayısı		
1000 ve altı	24	65
1001-2000	8	22
2001 ve üstü	5	13
9001 Kalite Belgesini Uygulama Süresi		
1-5 Yıl	14	37
6-10 Yıl	23	62
Anketi cevaplayanların Ünvanları		
Kaliteden sorumlu Yöneticiler	23	62
Genel Md / yrd /işletme Md	3	8
İKY uzmanı	5	14
Planlama Md	3	8
Halkla İlişkiler Uzm.	3	8

Tablo.2: Güvenirlilik Analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	40,7027	310,3258	,6531	,9431
VAR00002	41,4324	304,2523	,7212	,9421
VAR00003	40,6757	317,0586	,5014	,9452
VAR00004	40,9459	304,8859	,7825	,9412
VAR00005	41,0811	302,1321	,8353	,9404
VAR00006	40,8919	311,4880	,7932	,9416
VAR00007	41,2432	314,1892	,6527	,9432
VAR00008	40,5405	310,3108	,6617	,9430
VAR00009	40,7838	312,5631	,6545	,9431
VAR00010	41,2432	312,5781	,7347	,9422
VAR00011	40,8378	307,6952	,6879	,9426
VAR00012	40,7838	314,2297	,6590	,9431
VAR00013	41,4054	352,3589	,2968	,9555
VAR00014	40,1892	330,2132	,1356	,9525
VAR00015	40,6486	304,0120	,7966	,9410
VAR00016	40,6216	315,7417	,6200	,9436
VAR00017	41,1892	301,4910	,7922	,9409
VAR00018	41,3514	307,2342	,8348	,9408
VAR00019	41,2162	302,0075	,8051	,9408
VAR00020	40,8649	303,7312	,8521	,9403
VAR00021	41,2162	299,5631	,8198	,9405
VAR00022	40,8649	304,8423	,8068	,9409
Reliability Coefficients				
N of Cases =	37,0		N of Items =	22
Alpha = ,9456				

Tablo.3: İşletmelerin ISO 9001 Kalite Belgesi Almadan Önce ve Aldıktan Sonraki İşgöreni Güçlendirme Düzeylerinin Karşılaştırmalı Görünümü

Yargı Cümleleri ve Ait Olduğu Güçlendirme Boyutları (N = 37)		ISO 9001		fark (\bar{X})
		Öncesi Dönemde (\bar{X})	K.Belgeli Dönemde (\bar{X})	
		1	Her işgörene yaptığı işi ve işletmeyi tanıtan yazılı ve sözlü bilgi verilmektedir.	
2	İşletmenin vizyon ve misyon tanımı vardır.	2,45	4,40	1,95
3	İşgörenlere işletme ile ilgili (çalışmaları, başarıları, kaynakları vb.) çeşitli haberleri düzenli olarak bildiren bir işletme duyurma sistemi vardır.	3,21	4,51	1,3
4	İşletmede işgörenlerin yaptıkları işle ilgili bilgi, düşünce ve önerileri başkalarıyla paylaşabilecekleri takım ya da grup çalışma ortamları vardır.	2,94	4,08	1,14
5	İşletmede işgörenlerin sürekli kendilerini geliştirebileceği bir eğitim ortamı yaratılmıştır.	2,81	4,21	1,4
6	İşletmedeki tüm yöneticiler yaşanan her başarı ve başarısızlığı astları için bir öğrenme fırsatına dönüştürmeye çalışır.	3	3,78	0,78
A	İşgörenin Uzmanlık Gücü (1-6)	2,93	4,28	1,35
7	İşgörenlerin yaptıkları işle ilgili yetkileri			
	A.İşin kapsamındaki görev ve faaliyetleri genişletmede yetkilidir	2,67	3,54	0,87
	B.Sorunları belirlemede yetkilidir.	3,29	4,08	0,79
	C.Sorunların çözüm seçeneklerini belirlemede yetkilidir	3,10	4	0,9
	D.Sorun çözüm seçeneklerini değerlendirme ve seçmede yetkilidir	2,64	3,45	0,81
	E.Sorun çözümüne ilişkin kararı uygulamada yetkilidir.	3,10	3,78	0,68
	F.İşgörenler gereksinim duydukları kaynakları (bilgi, araç, gereç vb.) belirlemede yetkilidir.	3,05	3,97	0,92
G.İşgörenler her türlü öneriyi sunarlar ancak kararları bağlı oldukları yöneticiler verir.	2,48	2,08	-0,4	
B	İşgörenin Yetki (Pozisyon) Gücü (7/A-G)	2,97	3,55	0,58
8	İşgörenlere gereksinim duydukları kaynaklar (bilgi, araç, gereç vb.) eksiksiz sağlanmaktadır.	3,43	4,24	0,81
C	İşgörenin Kaynak Gücü (8)	3,43	4,24	0,81
9	Değişime açık olma ve kendini geliştirme isteğine sahip olma, işletmeye işgören seçiminde kullanılan ölçütlerdendir.	3,18	4,13	0,95
10	İşletmeyi nitelikli işgören adayları tercih eder ve yüksek bir motivasyonla çalışır.	3,30	4,13	0,83
D	İşgörenin Niteliği (9-10)	3,24	4,13	0,89
11	Performans değerlendirme sisteminde işgörenlerin kendilerine verilen yetkileri kullanma başarıları belirleyen (karar alma, planlama, inisiyatif kullanma vb.) ölçütler vardır.	2,82	3,73	0,91
12	İşletme vizyon ve misyonu ile bütünleşen araştırma, yeni bilgi ve beceriler kazanma çabası, işletmedeki performans değerlendirme ölçütlerindedir.	2,62	3,70	1,08
13	Performans değerlendirme kullanılan ölçütler, başarı standartları ve başarı ödülleri konusunda işgörenlere bilgi verilmektedir.	2,74	3,82	1,08
14	Başarılı görülen işgörenler ödüllendirilir.	3	3,91	0,91
15	Performans değerlendirme sonuçları işgörenlere açıklanır.	2	3,70	1,7
16	Tüm yöneticiler işletmede emir-komuta ve kontrol etmekten çok yol gösterme, geliştirme ve kolaylaştırma rolü oynamaya çalışır.	3	4,14	1,14
E	Güçlendirmenin Desteklenmesi (Motivasyon) (11-16)	2,69	3,83	1,14
Genel		2,90	3,91	1,01

Eşleştirilmiş T-Testi

Paired Samples Correlation

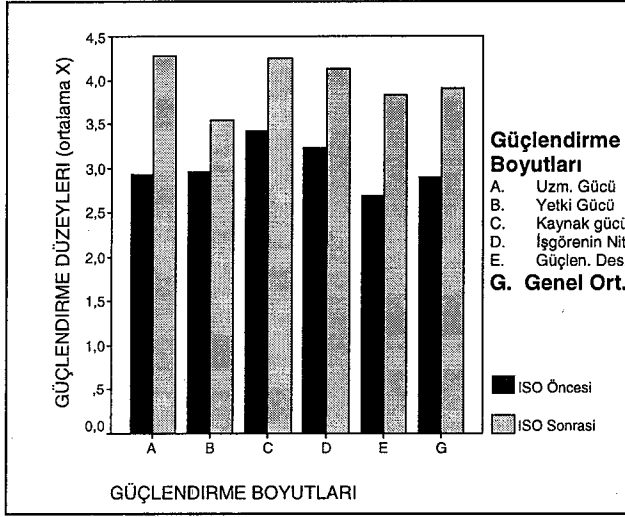
	N	Correlation	Sig.
Pair 1 ISO-ÖNCE& ISO SONRA	22	,500	,018

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair ISO-önce	2,9095	22	,3385	216E-02
1 ISO- sonra	3,9136	22	,5133	,1094

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig.(2-tailed)
	Mean	Std.Deviation	Std.Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 ISO-önce/ISO sonra	-1,0041	,4522	9,640E-02	-1,2046	-,8036	-10,415	21	,000



Şekil.2: Güçlendirme Boyutlarındaki ISO Öncesi ve Sonrası Değişim

Anketin ikinci bölümüne ilişkin yanıtlar, ölçekteki 1-5 arasında değişen puanlara dönüştürülmüştür. Her yargı maddesi ve ait olduğu güçlendirme boyutuna ilişkin puanların ortalamaları bulunmuştur. ISO 9001 öncesi ve sonrası ortalamalar arasındaki fark belirlenmiştir (Tablo.3).

Bulunan farkın anlamlı olup olmadığını belirlemede, ISO öncesi ve sonrası dönemle ilgili ortalama değerlerin aynı gruplardan alınması nedeniyle, "eşleştirilmiş t testi" (Paired Samples Test) kullanılmıştır.

İkinci hipotezle ilgili olarak, işletmeler, ISO 9001 KS'yi uygulama süresine göre 1-5 yıl uygulayanlar ve 6-10 yıl uygulayanlar biçiminde iki gruba ayrılmıştır. Her grubun ISO-9001 KS'yi uyguladığı döneme ait güçlendirme düzeyini gösteren ortalama puanları bulunmuştur. Grupların ortalama puanları arasındaki fark belirlenmiştir (Tablo.4).

Bulunan farkın anlamlı olup olmadığını belirlemede, iki farklı grubun ortalama değerleri arasındaki fark araştırıldığı için, bağımsız örneklem t-testi (Independent Samples Test) kullanılmıştır.

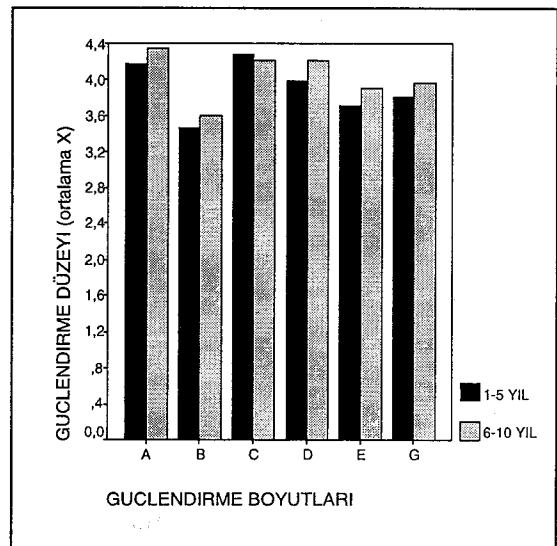
VI. BULGULAR ve YORUM

VI.1. ISO 9001 Kalite Sistemi (KS) Uygulaması ve İşgöreni Güçlendirme

Araştırma kapsamındaki işletmelerin ISO 9001 kalite belgesi almadan önceki ve sonraki işgöreni güçlendirme düzeylerini gösteren ortalama puanlar karşılaştırmalı olarak Tablo.3.'te görülmektedir.

Tablo. 4: ISO 9001 KS'yi Uygulama Süresi 1-5 Yıl ve 6-10 Yıl Olan İşletmelerdeki İşgöreni Güçlendirme Düzeylerinin Karşılaştırmalı Görünümü

	Güçlendirme Boyutları	ISO 9001 KS. Uygulama Süresi		Fark (\bar{X})
		1-5 Yıl (\bar{X}) N = 14	6-10 Yıl (\bar{X}) N = 23	
	1	4,71	4,73	0,02
	2	4,35	4,43	0,08
	3	4,64	4,43	-0,21
	4	3,85	4,21	0,36
	5	3,92	4,39	0,47
	6	3,64	3,86	0,22
A	IUG	4,18	4,34	0,16
				0,00
	a	3,28	3,69	0,41
	b	4,07	4,08	0,01
	c	3,71	4,17	0,46
	d	3,35	3,52	0,17
	e	3,92	3,69	-0,23
	f	3,78	4,08	0,30
	g	2,21	2,00	-0,21
B	IYG	3,47	3,60	0,13
8		4,28	4,21	-0,07
C	IKG	4,28	4,21	-0,07
9		4,14	4,13	-0,01
10		3,84	4,30	0,46
D	IN	3,99	4,21	0,22
11		3,76	3,71	-0,05
12		3,69	3,71	0,02
13		3,38	4,09	0,71
14		3,84	3,95	0,11
15		3,61	3,76	0,15
16		4,07	4,18	0,11
E	GD	3,72	3,90	0,18
	Genel	3,82	3,96	0,14



Şekil.3: ISO 9001 KS'yi Uygulama Süresi 1-5 Yıl ve 6-10 Yıl Olan İşletmelerdeki Güçlendirme Boyutları

Bağımsız Örneklem T-Testi

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORTALAMA	Equal variance assumed	,001	,974	-,941	42	,352	-,1491	,1584	-,4688	,1706
	Equal variance not assumed			-,941	41,958	,352	-,1491	,1584	-,4688	,1706

Group Statistics

GRUP	N	Mean	Std.Deviation	Std. Error Mean
ORTALAMA 1,00	22	3,8200	,5171	,1102
2,00	22	3,9691	,5337	,1138

İşletmelerde ISO 9001 KS' nin uygulandığı dönemdeki güçlendirme düzeyini gösteren genel ortalama değer, uygulama öncesi döneme göre 1,01 puan artmıştır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan signifiyans (sig.) değerinin 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, işletmelerdeki ISO 9001 KS uygulamalarının işgörenlerde genel olarak güçlendirici etkiler yarattığı söylenebilir.

Öte yandan, ISO 9001 KS uygulamalarının güçlendirme boyutları üzerinde farklı etkiler yarattığı görülmektedir. İşletmelerde ISO 9001 KS'nin uygulandığı dönemdeki güçlendirme boyutlarına ilişkin ortalama değerler, uygulama öncesi döneme göre farklı derecelerde artmıştır. İşgörenlerdeki en fazla güç artışı 1,35 ile uzmanlık boyutunda; en düşük düzeydeki güç artışı ise, 0,58 ile yetki boyutunda olmuştur. İşgörenlerin uzmanlık, kaynak, nitelik ve motivasyon boyutunda güçlendirilmesi; yetki boyutunda güçlendirmenin gerektirdiği bir alt yapıdır. Ancak yeterli değildir. Çünkü güçlendirmenin temel amacı, işgörenleri yetki boyutunda güçlü konuma getirmek ve işin sahibi yapmaktır.

Buna göre, ISO 9001 KS'nin, işgörenleri yetki boyutunda güçlendirmekten çok, yetki boyutunda güçlendirmenin gerektirdiği alt yapıyı oluşturmada etkili olduğu söylenebilir.

VI.2. ISO 9001 Kalite Sistemi(KS)ni Uygulama Süresi ve Güçlendirme

ISO 9001 KS'yi 1-5 yıl ve 6-10 yıl uygulayan işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeylerini gösteren ortalama puanlar karşılaştırmalı olarak Tablo.4'te görülmektedir

ISO 9001 KS'yi uygulama süresi, 6-10 yıl olan işletmelerin işgöreni güçlendirme ile ilgili ortalama puanları, 1-5 yıl olan işletmelerden 0,14 daha fazla çıkmıştır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucunda, bulunan signifiyans (sig.) değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla söz konusu fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, araştırmanın ikinci hipotezi reddedilmiştir. Başka deyişle, ISO 9001 KS' yi uygulama süresi uzun ve kısa olan işletmeler arasında, işgöreni güçlendirme düzeyi açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo.4'ün fark sütunundaki değerlerden ve Şekil.3'deki görünümünden anlaşıldığı gibi, ISO 9001 KS'yi uygulama süresindeki artış, güçlendirme boyutlarından herhangi birinin ortalama değerleri üzerinde anlamlı sayılabilecek bir değişim yaratmamıştır.

VII. SONUÇ

İç ve dış çevre koşullarında ortaya çıkan değişim, işletmelerdeki yönetim anlayışını, geleneksellikten çağdaşlığa dönüştürmeye zorlamaktadır. İşgöreni güçlendirme, çağdaş yönetim anlayışı olarak kabul edilen TKY'nin temel öğelerinden birisidir.

Bu çalışmada TKY'ye geçişin ilk adımı olarak nitelendirilen ISO-9001 KS uygulamalarının işgöreni güçlendirme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Konuyla ilgili Türkiye'deki 500 büyük işletme içine giren, 37 özel imalat işletmesinde yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir.

- ISO 9001 KS uygulamaları, işgörende genel olarak güçlendirici etkiler yaratmaktadır.

- ISO 9001 KS uygulamalarının işgörende yarattığı en yüksek düzeydeki güç artışı, uzmanlık boyutunda; en düşük düzeydeki güç artışı ise, yetki boyutunda olmaktadır.

- ISO 9001 KS' yi uygulama süresi ile işgörende güçlendirme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu araştırma sonuçları, ISO 9001 KS uygulamalarının TKY' ye geçiş için bir motivasyon ve alt yapı sağladığına ilişkin yargıyla örtüşür niteliktedir. ISO 9001 KS uygulamaları, kuruluşlarda, yetki boyutunda güçlendirmenin gerektirdiği alt yapıyı oluşturmaya katkıda bulunmakta ve bu konuda daha ileri adımlar atmayı özendirilmektedir.

İşgörende güçlendirilmesi, değişen çevre koşullarının gerektirdiği bir yönetim anlayışı ve tekniğidir. İşletmeler bu tekniğe ilişkin uygulamaları, ISO 9001 kalite belgesini alabilecek sınırlarda tutarak işgörende güçlendirmenin yararlarını tam olarak elde edemeyeceklerdir. Bunun için yöneticiler, astlarını yetki boyutunda güçlendirmekle kendi güçlerinin zayıflamayacağı tersine artacağı bilincine erişmelidirler. Çünkü yöneticiler, astlarının yetki gücünü artırarak buldukları yönetim basamağının gerektirdiği kararlara daha fazla zaman ayırabileceklerinden kendilerini daha güçlü konuma getirmiş olacaklardır.

Öte yandan güçlendirme, TKY' nin birbirini tamamlayan öğelerinden birisidir. Dolayısıyla güçlendirme tek başına değil, liderlik, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık vb. TKY'nin diğer ilkeleri ile bütünlük içerisinde uygulanmalıdır. Bu bağlamda işletmeler ISO 9001 belgesi almayı, bir amaç olarak değil; kendilerini TKY anlayışına doğru götürecek yolda atılan ilk önemli adım; ISO 9004 standardını ise, ikinci önemli adımı atma

fırsatı olarak değerlendirmelidirler. Kuşkusuz hedef, TKY anlayışına uygun bir sistem kurup çalıştırmak olmalıdır.

Bu araştırmanın aynı evrendeki işletmelerde, aynı güçlendirme boyutları konusunda ve yöneticilik görevi olmayan işgörende uygulanacak anketlerle yapılması durumunda farklı sonuçlar alınabilir. Böylece ISO 9001 KS uygulamalarının güçlendirme üzerindeki etkilerini güçlendirenlerden öğrenilmesi ve güçlendiren konumundakilerin değerlendirmeleri ile olan farkların görülmesi açısından yararlı olacaktır.

Öte yandan bu araştırmadan sonraki aşamada, aynı araştırma evreninde, TKY anlayışının genel olarak güçlendirme düzeyi ve güçlendirme boyutları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılabilir. Böylece TKY ve ISO 9001 KS'nin güçlendirme üzerindeki etkileri karşılaştırılabilir olarak görülebilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] KAVRAKOĞLU, İ., **Toplam Kalite Yönetimi**, 2.Baskı, Kal Der Ya., No.2, İstanbul, 1994, s.9.
- [2] ÖZVEREN, M., **Toplam Kalite Yönetimi –Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2.Baskı, Alfa Yayınevi, No.349, İstanbul, 2000, s.1.
- [3] KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, Beta Yayınevi., İstanbul, 1998, ss.271,300,302.
- [4] PRYBUTO, V.R.; KAPPELMAN, L.A., "Early Empowerment Creates Productive Outcomes During An Organizational Transformation", **Work Study**, Vol. 44, No: 7, 1995, s.16.
- [5] HONOLD, L., "A review of the literature on Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.5, No: 4, 1997, s.202.
- [6] SIMITH, A.C.; MOULY, V.S., **Empowerment in Organizations**, Vol.5, No: 4, 1998, s.70.
- [7] BEACH, A.J., "Empowerment To The People: Creating An Atmosphere For Growth", **Empowerment in Organizations**, Vol.4, No: 1, 1996, s.29.
- [8] CUNNINGHAM, J; HYMAN,J., "The Poverty Of Empowerment? A critical Case Study", **Personnel Review**, Vol.28, No: 3, 1999, s.193.
- [9] PEARSON, C.A.L; CHATTERJEE, S.R., "Implementing Empowerment Through Subunit Clusters: A Western Australian Case Study", **Empowerment in Organizations**, Vol.4, No: 3, 1996, s.17.

- [10] JUHL, H.J.; KRISTENSEN, K.; DAHLGAARD, J.J.; KANJL, G.K., "Empowerment and Organizational Structure", *Total Quality Management*, Vol.8, No: 1, 1997, s.103.
- [11] ATAMAN, G., *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, ss.347,302.
- [12] WILKINSON, A., "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, Vol.27, No: 1, 1998, s.40.
- [13] NYKODYM, N.; SINONETTI, J.L.; NIELSEN W.R.; WELLING, B., "Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.2, No: 3, 1994, s.49.
- [14] CEYLAN, A., "Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma", *Öneri*, C.5, S: 17, Ocak 2002, ss.113-120.
- [15] BORN, L.; MOLLEMAN, E., "Empowerment and Rewards: a case study", *Empowerment in Organizations*, Vol.4, No: 3, 1996, s.30.
- [16] KING, A.S.; EHRHARD, B.J., "Empowering The Workplace: A Commitment Cohesion Exercise", *Empowerment in Organizations*, Vol.5, No: 3, 1997, s.139.
- [17] ROTH, W.F., "Going All The Way With Empowerment", *The TQM Magazine*, Vol.9, No: 1, 1997, s.42.
- [18] GÜMÜŞ, M., "Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci", Uludağ Ün. Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2000, ss.126,35.
- [19] RODRIGUES, C.A., "Employee Participation and Empowerment Programs-Problems of Definition and Implementation", *Empowerment in Organizations*, Vol.2, No: 2, 1994, s.30.
- [20] STERN, L.B.; TSENG, D.P., "US. Business Schools Reaction to The Total Quality Management Movement", *Journal of Education for Business*, Vol.69, No: 1, 1993, s.44.
- [21] ARIKBAY, C.; HAMEŞOĞLU, S., *ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri: Gereklilikler-Eğitim Notları*, MPM, Balıkesir, 2001, s.3.
- [22] BOZKURT, R.; ODAMAN, A., *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, MPM, No: 549, Ankara, 2000, s.13.
- [23] PEŞKİRCİOĞLU, N., "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları", *Verimlilik Dergisi*, MPM, C.23, S: 1, 1994, s.110.
- [24] *ISO 9000:2000 Revizyonu Bilgilendirme Toplantısı Raporu*, TSE Ankara Kalite Müdürlüğü, Ankara, 2001, s.2.
- [25] *TS EN ISO 9001:2000- Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar*, TSE, Ankara, 2001, s.1.
- [26] KAVRAKOĞLU, İ.; BALKIR, M., *ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail*, Kal Der., No: 11, İstanbul, 1996, s.7.
- [27] YAYLA, N., "20. Yüzyılda Kalite Kavram ve Sistemlerinin Evrimi", *Önce Kalite*, Kal Der, Ağustos-Eylül, 1998, s.34.
- [28] *TS-ISO 9001:1994 Kalite Sistemleri- Tasarım, Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli*, TSE, Ankara, 1994.
- [29] *TS EN ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz*, TSE, 2001, Ankara.
- [30] MANNING, G.; CURTIS, K.; MC MILLEN, S., *Building Community: The Human Side Of Work*, Thomson Executive Press, Cincinnati, Ohio, 1995, s.353.
- [31] DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J., *Fundamentals of Management*, Irwin/Mc Graw-Hill, Boston, 1998, s.197.