

# Bütünleşik Kalite ve Çevre Yönetimi Uygulamaları: Kavramsal Bir Model Önerisi

Özlem AYAZ ARDA\* & Ekrem TATOĞLU\*\* &  
Lütüfihak ALPKAN\*\*\*

## Öz

*Bu çalışma esas olarak kalite yönetimi (KY) ve çevre yönetim (ÇY) sistemlerini bütünleştirmeye yönelik bir akademik çabayı içermektedir. Öncelikli olarak bu iki sistemin bütünleştirilmesinin altında yatan temel sebepler ve bununla ilgili rol oynayabilecek kurumsal dinamikler incelenmiştir. KY, ÇY ve kalite-çevre yönetimi (KÇY) boyutları kapsamlı bir literatür araştırması ile gözden geçirilmiş ve bunların firma performansı ile ilişkilerini ortaya koyan kavramsal bir model önerisi sunulmuştur. Ayrıca, söz konusu model önerisinin gerek yöneticiler gerekse akademisyenler açısından fayda ve önemi ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:** Kalite yönetimi, çevre yönetimi, kalite-çevre yönetimi, bütünleşik yönetim sistemleri, firma performansı.*

## Integrated Quality and Environment Management Practices: A Model Proposition

### Abstract

*This study essentially attempts to integrate quality management (QM) and environmental management (EM) systems from an academic standpoint. To do this, the key underlying motives and relevant organizational dynamics behind the need for combining these two management systems are investigated. Then, drawing on the extant literature, we review the primary dimensions of QM, EM and quality-environmental management (QEM) systems and develop a conceptual model linking their effects with firm performance. Moreover, we also provide managerial relevance and academic implications of our proposed model.*

***Key Words:** Quality management, environmental management, quality-environmental management, integrated management systems, firm performance.*

\* Yard. Doç. Dr. Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Lefkoşe, KKTC

\*\* Prof. Dr. İbn-i Haldun Üniversitesi, Yönetim Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Başakşehir 34494, İstanbul, Türkiye

\*\*\* Prof. Dr. İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Maçka 34367 İstanbul, Türkiye

## 1. GİRİŞ

Günümüzde bir çok firma, pazardan gelen baskılar, içsel sistemlerden gelen zorunluluklar, dış paydaşlar, yerel yönetimler ve toplumun genelinden gelen talepler sebebiyle kalite yönetimi (KY), çevre yönetimi (ÇY), sağlık ve güvenlik<sup>1</sup>, tedarik zinciri<sup>2</sup>, sürdürülebilirlik<sup>3</sup> gibi bir çok yönetim sistemini bünyelerine almakta ve zamanla bu sistemleri birbirleriyle örtüşecek şekilde birleştirmektedirler<sup>4</sup>. Firmalar, özellikle gerek müdahale alanları gerekse felsefi anlamda birbiriyle örtüşen kalite ve çevre yönetimi (KÇY) sistemlerini kurmak için çok ciddi yatırımlar yapmakta ve kaynaklarının önemli bir bölümünü bu sistemler için ayırmaktadırlar<sup>5</sup>. Özellikle müşterilerin çevreye duyarlı olan işletmelerin ürünlerini seçme eğiliminde olmaları<sup>6</sup>, işletmelerin sadece tedarikçi seçimlerini etkilemekle kalmayıp mevcut kalite yönetimi (KY) uygulamalarına çevre yönetimi (ÇY) uygulamalarını da ilave etmelerine neden olmaktadır<sup>7</sup>.

KY, ilgili literatürün önde gelen çalışmalarınca, kurumun içindeki tüm fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi ve devamlı kılınmasına odaklanan bütüncül bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır<sup>8</sup>. Bu kavram çoğu zaman karşımıza toplam kalite yönetimi (TKY) olarak çıkar ve EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), ISO 9001 gibi standartların ötesine geçen bir yönetim yaklaşımıdır<sup>9</sup>. ÇY ise doğal çevreye verilebilecek zararların en aza indirilmesi için benimsenen bir dizi teknik ve

- 1 Joao Carlos De Oliveira Matias and Denis A Coelho, 'The Integration of the Standards Systems of Quality Management, Environmental Management and Occupational Health and Safety Management', *International Journal of Production Research*, 40/15 (2002), 3857-66.
- 2 Ana Cristina Fernandes and others, 'Supply Chain Management and Quality Management Integration: A Conceptual Model Proposal', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34/1 (2017), 53-67; Pejvak Oghazi and others, 'Unity Is Strength: A Study of Supplier Relationship Management Integration', *Journal of Business Research*, 69/11 (2016), 4804-10.
- 3 Chu-hua Kuei and Min H. Lu, 'Integrating Quality Management Principles into Sustainability Management', *Total Quality Management & Business Excellence*, 24/1-2 (2013), 62-78.
- 4 Gale Wilkinson and Barrie George Dale, 'Integrated Management Systems: An Examination of the Concept and Theory', *The TQM Magazine*, 11/2 (1999), 95-104; S Karapetrovic and Marti Casadesús, 'Implementing Environmental with Other Standardized Management Systems: Scope, Sequence, Time and Integration', *Journal of Cleaner Production*, 17/5 (2009), 533-40.
- 5 Frank Wiengarten and Mark Pagell, 'The Importance of Quality Management for the Success of Environmental Management Initiatives', *International Journal of Production Economics*, 140/1 (2012), 407-415.
- 6 J M Ginsberg and P N Bloom, 'Choosing the Right Green Marketing Strategy', *MIT Sloan Management Review*, 48/1 (2004), 79-85; Charbel Jose Chiappetta Jabbour and Fernando Cesar Almada Santos, 'Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model', *Journal of Cleaner Production*, 16/1 (2006), 51-58.
- 7 José F. Molina-Azorín and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', *International Journal of Management Reviews*, 11/2 (2009), 197-222.
- 8 Barbara B Flynn, Roger G Schroeder and Sadao Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', *Journal of Operations Management*, 11/4 (1994), 339-66; Hale Kaynak, 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance', *Journal of Operations Management*, 21/4 (2003), 405-35.
- 9 Molina-Azorín and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197-222.

kurumsal uygulamayı kapsayan bir yönetim biçimidir<sup>10</sup>. Yine ÇY de ISO 14001 gibi belli başlı standartların ötesinde ve firmanın birçok fonksiyonunun içinde yer alan bir yaklaşımdır. KÇY, KY ve ÇY'nin entegre edilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. KÇY entegrasyonunda çoğu zaman KY boyutları, ÇY boyutlarını tanımlamak için bir temel oluşturur<sup>11</sup>. KÇY temel anlamda KY ilkelerinin ÇY ilkelerine uygulanmasıyla elde edilen bir yönetim biçimini ifade eder<sup>12</sup>. Bütünleşik bir sistem olan KÇY, her bir sistemin ayrı ayrı sağlayabileceği katkıdan çok daha fazla katkı sağladığı gerek akademisyenler gerekse yöneticiler tarafından kabul edilmektedir<sup>13</sup>. KY felsefesinin, çevre bilincini kapsamasıyla ve buna belli bir gelişim kazandırmasıyla artık günümüzde KÇY firmalar için stratejik bir konuma erişmiştir.

Yönetim sistemlerinin günden güne daha fazla firma tarafından, sadece uygulanacak bir takım kurallar bütünü olmak yerine, birer kaynak ve kabiliyet olarak be-nimseniyor olması, kurumların bu derece belirsiz ekonomik ve sosyal şartlar altında istikrarlı kalmak, buldukları ortamları ve şartları tahmin edebilmek ve varlıklarını uzun süreli kılabilme amacıyla (Litz, 1996: 1355). KY stratejik açıdan pazarlama, satış, üretim süreçleri tedarik yönetimi gibi kaynak ve kabiliyetlere önemli katkılar sağlarken, ÇY sosyal ve etik sorumluluğun sürekliliğini sağlayan önemli bir yönetsel kabiliyet olarak konumlanabilmektedir<sup>14</sup>. Bütünleşik KÇY uygulamalarının işletmelerin farklılaşma stratejilerine ve rekabet avantajı yaratmaya yönelik katkıları uygulamada sıkça ifade edilmesine rağmen, konu ile ilgili mevcut literatürde yer alan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Konu ile ilgili uzman ve akademisyenler, KÇY sistemlerinin birlikte uygulanmasının işletmelerin verimliliğine, etkinliğine hatta inovasyon ile ilgili uygulamalarına önemli katkılar sağlayacağını öne sürmektedirler<sup>15</sup>. Birden fazla yönetim sistemini entegre etmeye çalışan firmaların ilgilendiği en

- 10 Jacqueline Cramer, 'Environmental Management: From "fit" to "stretch"', *Business Strategy and the Environment*, 7/3 (1998), 162–72; M Sharfman, R Ellington and M Meo, 'The next Step in Becoming "green": Life-Cycle Oriented Environmental Management', *Business Horizons*, 40/3 (1997), 13–22.
- 11 Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222; J Sarkis, 'Evaluating Environmentally Conscious Business Practices', *European Journal of Operational Research*, 107/1 (1998), 159–74; E Craigmccgee and Abhay K Bhushan, 'Applying the Baldrige Quality Criteria to Environmental Performance: Lessons from Leading Organizations', *Environmental Quality Management*, 3/1 (1993), 1–18; Grace H. Wever and George F. Vorhauer, 'Kodak's Framework and Assessment Tool for Implementing TQEM', *Environmental Quality Management*, 3/1 (1993), 19–30.
- 12 Linda C Angell and Robert D Klassen, 'Integrating Environmental Issues into the Mainstream: An Agenda for Research in Operations Management', *Journal of Operations Management*, 15/5 (1999), 575–598.
- 13 Molina-Azorin, J.F., Tari, J.J., Claver-Cortes, E. and Lopez-Gamero, M.D, "Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration", *International Journal of Management Reviews*, 11,2, 2009, 197-222; Corbett, L., and Cutler, D., "Environmental management systems in the New Zealand plastics industry". *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 2000, 204–224.
- 14 Juan Alberto Aragon-Correa and Sanjay Sharma, 'A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strateg', *Academy of Management Review*, 28/1 (2003), 71–88.
- 15 S Karapetrovic and W Willborn, 'Integration of Quality and Environmental Management Systems', *The TQM Magazine*, 10/4 (1998), 204–13; Karapetrovic and Casadesús, 'Implementing Environmental with Other Standardized Management Systems: Scope, Sequence, Time and Integration', 533–40.

önemli soru bu sistemlerin entegre edilmesiyle elde edilecek verimliliğin, sistemlerin tek başına işlemesine göre daha fazla değer sağlaması üzerinedir<sup>16</sup>.

Söz konusu çalışmamızın cevap aradığı temel iki araştırma sorusu vardır: (i) KÇY uygulamalarının temel boyutlarının (bileşenleri) neler olduğu ve (ii) KÇY uygulamalarının işletme finansal performansı üzerindeki etkisinin nasıl olduğudur. Mevcut çalışmanın en önemli katkılarından biri de ortaya atılan önermelerle, gelecekte yapılabilecek görgül bir çalışmaya öncü olmaktır. Bununla birlikte, KÇY uygulamalarının boyutlarının ortaya konulması, ve böylelikle KY ve ÇY literatürlerinin ve bu yönetim sistemlerinin bağlı olabilecekleri kuramların da altının çizilmesine yardımcı olunması amaçlanmıştır. Özellikle ikinci bölümde yer alan sentez yaklaşımı, kurumsal dinamikler açısından her iki yönetim sistemini de masaya yatırıp ayrıştırdıkları ve buluştukları yerleri ortaya koyarak, bu sistemlerin bütünleşmesinin etkilerine ve faydalarına dikkat çekmektedir. Üçüncü bölümde geniş bir literatür araştırması yapılmış ve önermeler eşliğinde kavramsal bir model önerisi sunulmuştur.

## 2. KALİTE VE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK İHTİYAÇ

Bu çalışmada, firma performansına ulaşmada KY ve ÇY sistemlerinin bütünleştirilmesi ve bu bütünleşmenin firma verimliliği ve etkinliği açısından etkileri ortaya konmaktadır. Çalışmanın bu bölümündeki amaç, KY ve ÇY'nin birer yönetimsel model olarak birleştikleri ve ayrıştırdıkları yerlerin sentezi ile profesyonel hayata ve ilgili akademik disiplinlere kapsamlı bir iç görüş sağlamaktır. Ayrıca, bu sentez ile daha sonraki bölümlerde ortaya koyacağımız önermelerin tartışmasına bir temel oluşturmak hedeflenmektedir.

Tablo 1 her iki yönetim sisteminin özellikle ayrıştırdıkları ve birleştikleri yerleri ortaya koymaktadır.

---

<sup>16</sup> Merce Bernardo and others, 'How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study', *Journal of Cleaner Production*, 17/8 (2009), 742–50; Fernandes and others, 'Supply Chain Management and Quality Management Integration: A Conceptual Model Proposal', 53–67.

**Tablo 1.** Kalite Yönetimi ve Çevre Yönetimi'nin Birleştiği ve Ayrıştığı Yerler

SistemselDinamikler	Kalite Yönetimi Sistemi	Çevre Yönetimi Sistemi
Nihai amaç	Sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, çalışan katılımı <sup>17</sup>	Meşruiyet, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk <sup>18</sup> .
Kapsam	Üst yönetim, çalışanlar, süreçler, müşteriler, tedarikçiler <sup>19</sup>	KY'nin kapsamına ek olarak kamusal ve doğal çevre <sup>20</sup>
İlişkili disiplinler ve kuramlar	Stratejik yönetim <sup>21</sup>	Kurumsal sosyal sorumluluk <sup>22</sup>
Değişim hızı	Kısmen hızlı <sup>23</sup>	Yavaş <sup>24</sup>
Paydaşlar ve uyum alanları	Müşteriler ve tedarikçiler ağırlıklı, kısa-orta vadeli, interaktif <sup>25</sup> , Teknik şartlara, müşteri beklentilerine uyum <sup>26</sup>	Yerel yönetimler, STKlar, uzun vadeli, sabit <sup>27</sup> Kanuni düzenlemelere, toplumsal beklentilere uyum <sup>28</sup>
Karar verme süreci	Sistematik, amaca yönelik <sup>29</sup>	Mutat – müşterek akla uygun <sup>30</sup>

- 17 John C Anderson and others, 'A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings', *Decision Sciences*, 26 (1995), 637–58; Thomas C. Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', *Strategic Management Journal*, 16/1 (1995), 15–37.
- 18 P Shrivastava, 'Environmental Technologies and Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, 16/1 (1995), 183–200; Sime Curkovic, Shawnee Vickery and Cornelia Droge, 'Quality-Related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance', *Decision Sciences*, 31/4 (2000), 885–902.
- 19 Kaynak, 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance', 405–35; JV Saraph, PG Benson and RG Schroeder, 'An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management', *Decision Sciences*, 20/4 (1989), 810–29 <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x>> <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x/abstract>>; Flynn, Schroeder and Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', 339–66; Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15–37.
- 20 Bulent Menguc and Lucie K Ozanne, 'Challenges of the "green Imperative": A Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation-Business Performance Relationship', *Journal of Business Research*, 58/4 (2005), 430–38; Cramer, 'Environmental Management: From "fit" to "stretch"', 162–72; Sharfman, Ellington and Meo, 'The next Step in Becoming "green": Life-Cycle Oriented Environmental Management', 13–22.
- 21 Gary Hamel and Coimbatore K Prahalad, 'Corporate Imagination and Expeditionary Marketing', *Harvard Business Review*, 69/4 (1991), 81–92.
- 22 Magali Delmas and Michael W Toffel, 'Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework', *Business Strategy and the Environment*, 13/4 (2004), 209–22.
- 23 Douglas Dow, Danny Samson and Steve Ford, 'Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute To Superior Quality Performance?', *Production and Operations Management*, 8/1 (1999), 1–27 <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1937-5956.1999.tb00058.x>>.
- 24 F D Sturdivant and J L Ginter, 'Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance', *California Management Review*, 19/3 (1977), 30–39.
- 25 Ismail Sila, 'Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study', *Journal of Operations Management*, 25/1 (2007), 83–109.
- 26 S F Slater and J C Narver, 'Market Orientation and the Learning Organization', *Journal of Marketing*, 59/July (1995), 63–74.
- 27 Stephen Fineman and Ken Clarke, 'Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response', *Journal of Management Studies*, 33/6 (1996), 715–30.
- 28 J Meyer and B Rowan, 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 83 (1977), 340–363.
- 29 Richard W Scott and Gerald F Davis, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*, Pearson In (New Jersey, 2007).
- 30 Valery S Katkalo, Christos N Pitelis and David J Teece, 'Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities', *Industrial and Corporate Change*, 19/4 (2010), 1175–86.

İstisnasız tüm kurum ve kuruluşların birincil ortak amacı değer yaratmaktır<sup>31</sup>. Değer yaratmanın birçok yolu vardır; pazarlama perspektifinden bu değer müşterilere ürün ve hizmetler üzerinden sağlanan tatminle, finans perspektifinden hisse sahiplerine kar üzerinden dağıtılan payla, yönetim perspektifinden ise sosyal paydaşların avantajına olabilecek çeşitli stratejiler yaratmakla olur<sup>32</sup>. KY ve ÇY sistemlerinin değer yaratma tarzları aslında birçok açıdan benzeşmekte, benzemeyen tarafları ise birbirini tamamlar niteliktedir. Bu iki yönetim sisteminin birleştirilmesinin altında yatan sebeplerin en önemlilerinden biri firmanın değer yaratmasını sağlamadaki ayrı ayrı yaratılan katkının bütünlük bir KÇY sistemi ile daha fazla olacağı düşüncesidir<sup>33</sup>.

*Nihai amaç:* KY'nin nihai amacı mevcut durumun sürekli geliştirilmesini sağlayan, problemlerin önlenmesine yardımcı olan kaliteye doğru yönlendirilmiş bir yaklaşımdır<sup>34</sup>. ÇY ise doğal kaynakların hızlı tüketimi, israfı, ozon tabakasının yıpranması, ormanlık alanların bozulması, erozyon ve diğer her türlü çevresel kirlenmenin dünyamızı tehdit eder hale gelmesi ile firmaların bu konulara duyarlı stratejiler geliştirmesi ve hatta buna zorlanması sonucunda ortaya çıkmıştır<sup>35</sup>. Her iki yaklaşım da ayrı amaçlar gütsse de kurumsal verimlilik ve etkililik için birbirini tamamlayan katkılar üretmeleri söz konusudur<sup>36</sup>. Ayrıca, her iki yönetim sistemi de firmanın devamlılığı için rekabet avantajı yaratma ve belli bir performans dâhilinde faaliyetlere devam etme amacını ortak olarak gütmektedirler.

*Kapsam:* KY bir firmada performansın tüm boyutlarında iyileştirme yapmaya yönelik, tamamıyla bütünlüştürülmüş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar, tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetlerden oluşur<sup>37</sup>. Bu da sistemin firmanın müşterileri, tedarikçileri, rakipleri gibi birincil çevresini kapsadığını göstermektedir. Fir-

- 31 R B Woodruff, 'Customer Value: The next Source for Competitive Advantage', Journal of the Academy of Marketing Science, 25/2 (1997), 139-53.
- 32 Executive, 17/2 (2003), 56-67; Davis Barnes, 'Understanding Business: Processes', in The Value Chain and Competitive Advantage, ed. by Michael Porter, 2nd edn (Routledge, London, 2001), 50-66.
- 33 IA Beckmerhagen and others, 'Integration of Management Systems: Focus on Safety in the Nuclear Industry', International Journal of Quality & Reliability Management, 20/2 (2003), 210-28; S Zeng, P Tian and J Shi, 'Implementing Integration of ISO 9001 and ISO 14001', Managerial Auditing Journal, 20/4 (2005), 394-407; A Zutshi and A Sohal, 'Integrated Management System: The Experiences of Three Australian Organisations', Journal of Manufacturing Technology Management, 16/2 (2005), 211-232.
- 34 Anderson and others, 'A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings', 637-58; Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15-37; Sime Curkovic and others, 'Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural Equation Modelling', International Journal of Production Research, 38/4 (2000), 765-91; Cipriano Forza and Roberto Filippini, 'TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model', International Journal of Production Economics, 55/1 (1998), 1-20.
- 35 Stuart L Hart, 'Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World', Harvard Business Review, 75/1 (1997), 66-77; M P Miles and JG Covin, 'Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage', Journal of Business Ethics, 23/3 (2000), 299-311.
- 36 Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197-222.
- 37 Saraph, Benson and Schroeder, 'An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management', 810-29.



malar ÇY sistemi kurulurken rekabet avantajı sağlama hedefinin yanı sıra, hükümetlerin kanuni düzenlemelerine, STK'ların taleplerine uyum sağlama gibi amaçlar da gütmektedir<sup>38</sup>. Bu çerçevede, ÇY'nin analizlerinde ele aldığı ve odaklandığı merciler ülke geneli hatta bölge ve bazen de dünya geneli olabilirken<sup>39</sup>, KY'nin analiz birimlerinin firma, sektör veya rakipler özelinde kaldığı görülmektedir. Örneğin, çevre kirliliği raporları ülkesel ve bölgesel bazda değerlendirilmektedir ve bunların sosyo-kültürel etkileri yine bölge veya ülke bazında ele alınmaktadır.

*İlişkili disiplinler ve kuramlar:* İlgili disiplinler açısından baktığımızda KY'nin rekabet avantajıyla<sup>40</sup> ÇY'nin ise kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ile ilgili olduğunu görüyoruz<sup>41</sup>. Stratejik yönetim kuramlarını baz alan araştırmaların temel yetkinlikler<sup>42</sup>, değer zinciri<sup>43</sup> ve rekabet stratejileri<sup>44</sup>, kaynak temelli görüş (KTG)<sup>45</sup> gibi konularda odaklandığını görmekteyiz ki bu konular KY'nin ulaşmaya çalıştığı performans sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu konuda son yirmi yıldır araştırmacılar önemli çalışmalarla KY literatürüne ve ilgili boyutlarına katkıda bulunmaktadır<sup>46</sup>. KSS nosyonuna baktığımızda ise bu çalışmaların kurumsal sorumluluk<sup>47</sup>, etik yönetimi<sup>48</sup>, çevresel sürdürülebilirlik<sup>49</sup> gibi konuları kapsadığını ve birçok çalışmada ÇY ve KSS perspektifinin örtüşüğünü görüyoruz<sup>50</sup>.

- 
- 38 Curkovic and others, 'Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural Equation Modelling', 765–91.
- 39 Fineman and Clarke, 'Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response', 715–30.
- 40 D I Prajogo and A S Sohal, 'The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance—the Mediating Role of TQM', *European Journal of Operational Research*, 168/1 (2006), 35–50.
- 41 M Walker and H Mercado, 'The Resource-worthiness of Environmental Responsibility: A Resource-based Perspective', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22/4 (2015), 208–21.
- 42 Hamel and Prahalad, 'Corporate Imagination and Expeditionary Marketing', 81–92.
- 43 Barnes, 'Understanding Business: Processes', 50–66.
- 44 M E Porter, 'Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability', *Financial Analysts Journal*, 36/4 (1980), 30–41.
- 45 Jay Barney, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17/1 (1991), 99–120.
- 46 Flynn, Schroeder and Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', 339–66; Danny Samson and Mile Terziovski, '(), "The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance"', *Journal of Operations Management*, 17/4 (1999), 393–409; Kaynak, 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance', 405–35; Mehran Ebrahimi and Mehran Sadeghi, 'Quality Management and Performance: An Annotated Review', *International Journal of Production Research*, 51/18 (2013), 5625–5643.
- 47 CB Bhattacharya, Sankar Sen and Daniel Korschun, *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value* (Cambridge, 2011).
- 48 Andreas B Eisingerich and Gunjan Bhardwaj, 'Does Social Responsibility Help Protect a Company's Reputation', *MIT Sloan Management Review*, 52/3 (2011), 18–.
- 49 Robert Goodland, 'The Concept of Environmental Sustainability', *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26/1 (1995), 1–24.
- 50 Kathy Babiak and Sylvia Trendafilova, 'CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18/1 (2011), 11–24; H Wahba, 'Does the Market Value Corporate Environmental Responsibility? An Empirical Examination', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15/2 (2008), 89–99; Delmas and Toffel, 'Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework', 209–22; Lopin Kuo, Chin-Chen Yeh and Hui-Cheng Yu, 'Disclosure of Corporate Social Responsibility and Environmental Management: Evidence from China', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19/5 (2012), 273–87.

*Değişim hızı:* KY yaklaşımı müşteriler, rakipler, sektör, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler açısından içinde bulunduğu çevrenin oldukça hızlı değiştiği yönünde bir varsayımda bulunur<sup>51</sup>. Bu sebeple değişen dinamiklere çabuk cevap verebilmek için ihtiyaç duyulduğunda esnek olmak gerekir<sup>52</sup>. Aynı zamanda, firmalar buldukları toplumu ve çevreyi anlamak için belli bir kabiliyet geliştirmeli ve yerel toplulukların, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya muktedir olmalıdırlar<sup>53</sup>. KSS açısından kurumsal boyuttaki çevrelere, toplum ve kültürel boyuttaki meselelere odaklanıldığı için değişimler KY sistemlerinin varsayımlarına göre daha yavaş olarak nitelendirilmektedir<sup>54</sup>. Kurumlar, hantal ve süreç bağımlı yapılarından dolayı sosyo-kültürel çevreye yönelik politikalarını yapılandırırken daha yavaş olma eğilimindedirler<sup>55</sup>. Bu sebeple ÇY uygulamaları özellikle KSS çerçevesinde, KY uygulamalarına kıyasla, nispeten daha yavaş süreçler izler.

*Paydaşlar ve uyum alanları:* KY süreç olarak, iç ve dış ortamlarda firmanın değer yaratma dinamiklerini devam ettiren, ÇY bunu topluma ve bağlı bulunulan çevrelere uyum göstererek gerçekleştirmeyi hedefler. KY'nin işlevi değer yaratmak üzere kuruluyken<sup>56</sup>, ÇY'nin işlevi çevreye, topluma ve kültüre uyum göstererek kurumun meşruiyetini ve böylelikle devamlılığını sağlamak olarak görülür. Dinamik çevre koşullarına uyum göstermek üzere yapılan kurumsallık teorisinin de<sup>57</sup> değiştiği üzere, firmaların en önemli amaçlarından biri bulunulan topluma uyum sağlayarak meşruiyet elde etmektir. Her iki yaklaşım da gerek sektörel gerekse iç süreçler anlamındaki dinamiklerin karşılıklılığı, birbirlerine bağımlı ve birbirleriyle bağlantılı olmaları gerektiğini kabul eder ve her iki yaklaşımın kapsadığı paydaşlar birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturur. KY ve ÇY'nin sağlayacakları değer açısından kapsadıkları paydaşlar birbiriyle örtüşmekten ziyade iki sistem birleştiğinde daha geniş bir hal almaktadır<sup>58</sup>. Aslında yönetim sistemlerinin entegrasyonu

51 Abdul Talib Bon and Esam MA Mustafa, 'Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework', *Procedia Engineering*, 53 (2013), 516–29.

52 Dow, Samson and Ford, 'Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute To Superior Quality Performance?', 1–27.

53 Deanna Kemp, Richard Boele and David Brereton, 'Community Relations Management Systems in the Minerals Industry: Combining Conventional and Stakeholder Driven Approaches', *International Journal of Sustainable Development*, 9/4 (2006), 390–403; Deanna Kemp, 'Community Relations in the Global Mining Industry: Exploring the Internal Dimensions of Externally Orientated Work', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17/1 (2010), 1–14; Daniel M Franks and Frank Vanclay, 'Social Impact Management Plans: Innovation in Corporate and Public Policy', *Environmental Impact Assessment Review*, 43 (2013), 40–48.

54 Sturdivant and Ginter, 'Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance', 30–39.

55 T Pihkala, V Harmaakorpi and S Pekkarinen, 'The Role of Dynamic Capabilities and Social Capital in Breaking Socio-institutional Inertia in Regional Development', *International Journal of Urban and Regional Research*, 31/4 (2007), 836–52.

56 Slater and Narver, 'Market Orientation and the Learning Organization', 63–74; Kee-Hung Lai, 'Market Orientation in Quality-Oriented Organizations and Its Impact on Their Performance', *International Journal of Production Economics*, 84/1 (2003), 17–34; Mehmet Demirbag and others, 'TQM and Market Orientation's Impact on SMEs' Performance', *Industrial Management & Data Systems*, 106/8 (2006), 1206–1228.

57 Meyer and Rowan, 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', 340–363.

58 Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222.



ile elde edilmesi beklenen en önemli sonuçlardan birisi ulaşılan paydaşlar kapsamındaki artıştır<sup>59</sup>. Bu sebeple KY ile bütünleşen bir ÇY sistemi (KÇY) kapsamı iç ve dış paydaşları yaygın bir şekilde içermektedir. KY yakın ve iş ile ilişkili paydaşları kapsarken, ÇY'nin belli başlı toplumsal, kurumsal ve kültürel oluşumları kapsadığı görülmektedir.

*Karar verme süreçleri:* Karar vericiler, kurumlarının devamına ve değer yaratabilmesine ilişkin belli başlı amaçlar ve hedefler oluşturarak uygulamalarda bulunurlar. Bu hedef, amaç ve strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde kurum kaynaklarını, kapasitelerini, kabiliyetlerini, firmanın iç ve dış çevrelerini bir bütün olarak görmek ve kapsamak durumundadırlar. Stratejik yönetim literatürü ile ilişkilendirdiğimiz KY çerçevesince yöneticilerin (karar vericilerin), belirsizlik, veri kısıtları ve sezgisel yanılıklar varlığında rasyonel seçimler yapması beklenir. Nag ve diğerlerinin<sup>60</sup> çalışmasında ele aldıkları üzere stratejik yönetim alanı rasyonel sistem örgüt teorileri ile ilgilidir. Rasyonellik, önceden belirlenmiş hedeflere göre hareket etmek ve maksimum oranda verimlilik elde etmek olarak tanımlanır<sup>61</sup>. ÇY ise sosyal, kültürel ve doğal çevreye odaklanarak bazen toplumun ve doğal çevrenin iyiliğini sağlamak için firmanın verimliliğine odaklanmaktansa, maliyet artırıcı olarak gördüğümüz belli başlı projelere, süreçlere ve kararlara imza atar<sup>62</sup>. ÇY'nin hizmet ettiği karar verme süreçleri toplumun ve genelin iyiliğini içerir nitelikte olduğu için rasyonelden ziyade akılcı olarak tanımlanabilir. Benzer şekilde, literatürde, sosyoloji temelli olan kurumsal teorinin rasyonel olmak yerine daha mutad, genele yönelik, sosyal yargılara hizmet eden ve tarihsel bazı kısıtları önemseyen karar verme süreçlerini içerdiğine değinilmiştir<sup>63</sup>.

Sonuç olarak, kurumların buldukları toplumda meşruiyet elde edebilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için paydaşlarının taleplerini karşılayabilmeleri çok önemlidir<sup>64</sup>. Bu sebeple kurumlar stratejik kararlarını verirken tüm sosyal paydaşların çıkarlarını gözetmek durumundadırlar<sup>65</sup>. Akılcı model içeren yönetsel davranışlar bütüne, topluma, kolektif akla hitap ederken, rasyonel karar verme içeren yönetsel davranışlar bireysel yani kurumu, kurumun çıkarlarını ve verimliliğini dikkate alan davranışlardan oluşmaktadır<sup>66</sup>. Her iki karar verme şeklinin birbiriyle çatışma içinde olması muhtemeldir. Ancak çatışma yerine, birbirini kapsama

59 Stanislav Karapetrovic, 'Musings on Integrated Management Systems', *Measuring Business Excellence*, 7/1 (2003), 4–13.

60 R Nag, D C Hambrick and M J Chen, 'What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field', *Strategic Management Journal*, 28/9 (2007), 935–955.

61 Scott and Davis, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*.

62 M Russo and P Fouts, 'A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability', *Academy of Management Journal*, 40/3 (1997), 534–559.

63 Katkalo, Pitelis and Teece, 'Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities', 1175–86; C Oliver, 'Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views', *Strategic Management Journal*, 18/9 (1997), 697–713.

64 Oliver, 'Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views', 697–713.

65 Abigail McWilliams and Donald Siegel, 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review*, 26/1 (2001), 117–27.

66 A H Van de Ven and A Lifschitz, 'Rational and Reasonable Microfoundations of Markets and Institutions', *Academy of Management Perspectives*, 27/2 (2013), 156–72.

ve birbirleriyle bütünleşme içinde olan bir karar verme mekanizması yaratmak bütünleştirilmiş yönetim sistemleri sayesinde olabilir. Özellikle kurum içi çatışmaların en önemli sebebi birbirinden ayrı tutulan ancak benzer işleyişe sahip sistemlerin birbiriyle çatışarak işletilmesinden kaynaklanmaktadır. Bütünleştirilmiş sistemler, eğer firmaların ihtiyaçlarına göre oturtulup, üst yönetim tarafından benimsenirlerse, çatışmalarda azalma olması böylelikle de şirketin genelinde bir etkililik artışı olması kuvvetle muhtemeldir.

### 3. KAVRAMSAL MODELİN GELİŞTİRİLMESİ

Literatür incelemesinde ilk önce KY ve ÇY uygulamaları ayrı ayrı incelenerek boyutları ortaya konmuş ve kuruldukları sisteme katkıları tartışılmıştır. KÇY entegrasyonunda KY boyutları, ÇY boyutlarını tanımlamak için baz olarak kullanılmıştır<sup>67</sup>. Sonraki kısımda ise bu iki yönetim sisteminin birleştirilmesiyle ortaya çıkan KÇY boyutları ve bu boyutların firmaya verebileceği katkılar üzerinde durulmuştur. Herhangi bir yönetim sisteminin, stratejinin veya yönetim felsefesinin, firmanın varlığına ve sürdürülebilirliğine olan katkısı, firma performansının ölçülmesi ve yönetilmesiyle ilgili olduğu için, çalışma kapsamında öncelikle firma performansı kavramı ele alınmıştır.

#### 3.1. Firma Performansı

Firma performansı kavramı ve ölçümü özellikle stratejik yönetimin önemli konularından birisi olarak karşımıza çıkar. En genel tanımıyla performans ölçüsü, firmaların geçmişte aldıkları aksiyonların verimlilik ve etkinlik açısından ölçülmesi olarak tanımlanır<sup>68</sup>. Ancak bu tanım, Moullin<sup>69</sup> tarafından genişletilmiş ve firmaların ne derece iyi yönetildiği ve tüm paydaşlarına nasıl değer kattığı olguları da firma performansı tanımında dikkate alınmaya başlamıştır.

Düşük performans olgusu, mevcut ve potansiyel müşteriler açısından süreçlerin ve uygulamaya yönelik eylemlerin zayıf olarak algılanması şeklinde adlandırılır. Buna karşın, yüksek performans ise müşterilerin işletmeye karşı hayranlık duymasına ve işletmenin rekabet etme gücünde artışa sebep olabilir<sup>70</sup> ve bu da kurumsal itibarı ve işletmeye karşı duyulan güveni artırır. KY ile performans arasındaki ilişki akademik literatürde sayısız çalışmaya konu olmuş ve bu ilişki görgül çalışmaların

67 Molina-Azorín and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222; Sarkis, 'Evaluating Environmentally Conscious Business Practices', 159–74; Craigmcgee and Bhushan, 'Applying the Baldrige Quality Criteria to Environmental Performance: Lessons from Leading Organizations', 1–18; Wever and Vorhauer, 'Kodak's Framework and Assessment Tool for Implementing TQEM', 19–30.

68 A Neely, *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press (2002).

69 M Moullin, 'Performance Measurement Definitions: Linking Performance Measurement and Organisational Excellence', *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20/3 (2007), 181–83.

70 James G March and Robert I Sutton, 'Crossroads—organizational Performance as a Dependent Variable', *Organization Science*, 8/6 (1997), 698–706.

pek çoğunda anlamlı ve olumlu bulunmuştur. Birkaç çalışmada<sup>71</sup> ise KY sertifikasyonu olan ISO 9001'in firmalarca uygulanmasının firma performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı vurgulanmıştır. Daha önce de bahsedildiği üzere, KY uygulamaları bir sertifikasyonun çok ötesinde olup, yönetsel bir felsefe ve bütüncül bir yaklaşım olarak ele alındıkları firmalarda, firmanın performansına olan etkileri çok net olarak görülmektedir<sup>72</sup>. Diğer taraftan, ÇY ile ilgili çalışmalarda ÇY–performans ilişkisinin bazen olumlu<sup>73</sup> bazen olumsuz<sup>74</sup> etkileri ortaya çıkmıştır, bazı çalışmalarda da ÇY–performans arasında herhangi anlamlı bir etkiye rastlanmadığı<sup>75</sup> görülmüştür.

### 3.2. Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı

KY öncelikli olarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak hatta daha fazlasını verebilmek amacıyla işletme içinde gerçekleşen süreçlerin iyileştirilmeleri ile ilgilidir<sup>76</sup>. KY bütünlleştirici bir yönetim anlayışı olarak bünyesinde davranış bilimleri, nitel ve nicel veri analizi, yönetim ekonomisi ve süreç analizleri gibi farklı disiplinleri barın-

- 71 S Rahman, 'A Comparative Study of TQM Practice and Organisational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18/1 (2001), 35–49.; J Singels, G Ruël and H van de Water, 'ISO 9000 Series Certification and Performance', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18/1 (2001), 62–75.
- 72 Curkovic and others, 'Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural Equation Modelling', 765–91; A.B Escrig, J.C. Bou and V. Roca, 'Measuring the Relationship between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A Resource Based View', *Total Quality Management*, 12/7–8 (2001), 932–938; Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222.
- 73 Stuart L Hart and Gautam Ahuja, 'Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance', *Business Strategy and the Environment*, 5/1 (1996), 30–37; Russo and Fouts, 'A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability', 534–559.
- 74 J. A. Wagner, 'Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups.', *Academy of Management Journal*, 38/1 (1995), 152–73 <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256731>>; M Wagner and others, 'The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms: An Empirical Analysis of the European Paper Industry', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9/3 (2002), 133–146; James J Cordeiro and Joseph Sarkis, 'Environmental Proactivism and Firm Performance: Evidence from Security Analyst Earnings Forecasts', *Business Strategy and the Environment*, 6/2 (1997), 104–14; Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222.
- 75 Sharon Link and Eitan Naveh, 'Standardization and Discretion: Does the Environmental Standard ISO 14001 Lead to Performance Benefits?', *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53/4 (2006), 508–19; Kevin Watson and others, 'Impact of Environmental Management System Implementation on Financial Performance: A Comparison of Two Corporate Strategies', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15/6 (2004), 622–28; K Matthew Gilley and others, 'Corporate Environmental Initiatives and Anticipated Firm Performance: The Differential Effects of Process-driven versus Product-Driven Greening Initiatives', *Journal of Management*, 26/6 (2000), 1199–1216; Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222.
- 76 Flynn, Schroeder and Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', 339–66; Kaynak, 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance', 405–35.
- 77 R T Westcott, *The Certified Manager of Quality/organizational Excellence Handbook*, . (Milwaukee, 2013).
- 78 Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15–37.

dıran kapsayıcı bir yönetim biçimidir<sup>77</sup>. Powell, ünlü çalışmasında<sup>78</sup>, KY uygulayan işletmelerin; iş süreçlerini, iletişim kanallarını, çalışan tatmini sağlama yöntemlerini ve problem çözme kabiliyetlerini önemli oranda geliştirdiklerini; müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi belirleyebildiklerini ve böylelikle yüksek düzeyde bir müşteri memnuniyeti gerçekleştirerek önemli bir katma değer yarattıklarını belirtmiştir. Ayrıca, KY uygulayan işletmeler, hataları azaltarak ve atık-israf oranlarını düşürerek tedarikçileri ile daha güçlü ilişkiler kurabilmektedir<sup>79</sup>. Yine aynı çalışmasında, Powell<sup>80</sup>, KY'ni firmaların kaynak yaratma ihtiyaçlarını doğru tespit edebilecekleri bir çerçeve olarak ifade etmiştir. Burada KY uygulamalarının bir amaçtan çok araç olduğu gerçeğine vurgu yapılmaktadır. Başka bir deyişle, KY işletmelere bütüncül bir yaklaşımla ayakta kalabilme ve varlıklarını uzun vadede sürdürebilmek için kaynaklarını nasıl kullanmaları gerektiğinin yol haritasını sunmaktadır. Mevcut literatürde yer alan pek çok araştırmada KY uygulamalarının karşılaştırma (benchmarking), eğitim, esnek üretim ve süreçlerin ve ölçümlerin geliştirilmesi gibi olgularla yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, söz konusu araştırmalarda KY'nin doğru uygulandığı takdirde işlem maliyetlerinin azaltılmasına ve süreçlerin iyileştirilmesine önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut literatürden yola çıkarak KY uygulamalarının temel boyutlarını Tablo 2'de sıralamak mümkündür.

---

79 J M Juran, *Juran on Planning Quality* (New York, 1988); Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15-37.

80 Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15-37.

Tablo 2. Kalite Yönetimi Boyutları<sup>81</sup>

KY Boyutları	Açıklama
<i>Liderlik</i>	Üst yönetimin KY'ne desteği, katılımı, takibi.
<i>İnsan yönetimi</i>	Çalışanların sorumluluk seviyesi, katılımı, takibi.
<i>Planlama</i>	KY'nin stratejik planlamanın bir parçası olması.
<i>Enformasyon ve analizi</i>	KY verilerinin mevcut ve güncel olması.
<i>Süreç yönetimi</i>	Süreçlerin işleyişinin ve sınırlarının belirgin olması, önleyici aksiyonlar içermesi.
<i>Tedarik zinciri yönetimi</i>	Tedarikçilerin KY'ne sahip olup firma ile paralel hareket etmesi.
<i>Müşteri odaklılık</i>	Müşterilerle olan iletişim, müşteri geri bildirim ve görüşlerinin süreçlere dâhil edilmesi.
<i>Ürün tasarımı</i>	Diğer departmanların ürün tasarımı süreçlerine dâhil edilmesi, tasarım süreçlerinde ve şartnamelerinde netlik.

KY ve firma performansı ilişkisi de işletmeler ve yönetim literatüründe oldukça yer bulmuş, bu konuda çok sayıda araştırma yapılmıştır. KY uygulamalarının ve bununla ilgili akademik araştırmaların öncülüğünü yapan Deming (1982: 22), KY'nin benimsenmesinin maliyetleri azaltacağı, verimliliği artıracığı ve böylece KY sisteminin firmanın pazar payını ve rekabetçi seviyesini artıracığına dikkat çekmiştir. Kalitenin artırılmasına yönelik stratejiler daha önceki yıllarda akademisyenler ve uygulamacılar tarafından farklılaştırma stratejisi ile ilişkilendirilmiştir<sup>82</sup>. Grant<sup>83</sup> KY

81 Saraph, Benson and Schroeder, 'An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management', 810–29; Flynn, Schroeder and Sakakibara, 'A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument', 339–66; Masood A Badri, Donald Davis and Donna Davis, 'A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management', International Journal of Quality & Reliability, 12/2 (1995), 36–52; S Black, 'An Empirical Model for Total Quality Management', Total Quality Management, 6/2 (1995), 149–164; Simon A Black and Leslie J Porter, 'Identification of the Critical Factors of TQM', Decision Sciences, 27/1 (1996), 1–21; Sanjay L. Ahire, Damodar Y. Golhar and Matthew A. Waller, 'Development and Validation of TQM Implementation Constructs', Decision Sciences, 27/1 (1996), 23–56 <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x>; John R Grandzol and Mark Gershon, 'A Survey Instrument for Standardizing TQM Modeling Research', International Journal of Quality Science, 3/1 (1998), 80–105; H A Quazi and Padibjo, S R., 'A Journey toward Total Quality Management through ISO 9000 Certification – a Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore', International Journal of Quality & Reliability Management, 15/5 (1998), 489–508; H A Quazi and others, 'Critical Factors in Quality Management and Guidelines for Self-Assessment, the Case of Singapore', Total Quality Management, 9/1 (1998), 35–55; S S Rao, L E Solis and T S Raghunathan, 'A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument', Total Quality Management, 10/7 (1999), 1047–1075; Curkovic, Vickery and Droge, 'Quality-Related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance', 885–902; Francisco Jose Conca, Juan Llopis and Juan Jose Tari, 'Development of a Measure to Assess Quality Management in Certified Firms', European Journal of Operational Research, 156/3 (2004), 683–97; Powell, 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', 15–37.

82 Philip B. Crosby, Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain (New York, 1979); Juran, Juran on Planning Quality.

83 R Grant, Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications (Malden, MA, 2002).

84 Porter, 'Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability', 30–41.



ilkelerinin firmadaki tüm seviyelere uygulanarak Porter'in<sup>84</sup> ortaya attığı genel rekabet stratejileri ışığında, maliyetlerde azalma ve farklılaşma yaratılabileceğine dikkat çekmiştir. KY'nin müşteri memnuniyeti ve süreçlerin iyileştirilmesini hedef alan bir yönetim sistemi olarak konumlanmasının en önemli sebepleri, bir yandan israf ve yeniden işleme maliyetlerini düşürerek verimliliği ve öte yandan hata ve müşteri şikayetlerini azaltarak etkililiği artırmasıdır. Bu noktadan hareketle, KY'nin boyutlarının kurum için önemli bir kaynak oluşturduğu ve kurumun rekabetçi avantajına ve performansına katkı sağladığı gerekçesiyle ilk önermemiz aşağıdaki şekilde verilmiştir.

**Önerme 1: Kalite yönetimi ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

### 3.3. Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı

ÇY işletmelerin doğaya ve çevreye verdikleri olumsuz etkileri azaltmak için belli bir çevresel politika geliştirmek amacıyla oluşturdukları bir yönetim sistemidir. Bu sistem örgütsel yapının, sorumlulukların, uygulamaların, prosedürlerin ve kaynakların içinde bulunduğu bir yönetim anlayışı olup firmanın genel yönetim sisteminin bir parçası olarak görülür<sup>85</sup>. Dünyada özellikle son otuz yıllık dönemde, sadece büyük kurumsallaşmış firmaların değil, küçük ve orta ölçekli pek çok firmanın da ÇY sistemlerini uygulamaya başlamaları 1970'li yıllardan itibaren özellikle hükümetlerin su ve hava ile ilgili atıkların kontrol altına alınmasını zorunlu hale getirmeleriyle başlamıştır<sup>87</sup>. Bunun en önemli sebepleri; toplumda gelişen çevre bilinci<sup>88</sup>, yasal düzenlemeler, sivil toplum kuruluşlarından (STK) ve diğer organize gruplardan gelen baskılar<sup>89</sup> ve müşterilerin insan sağlığının korunmasına yönelik artan bilinçlenmeleri olarak sıralanabilir<sup>90</sup>.

85 Cramer, 'Environmental Management: From "fit" to "stretch"', 162–72.

86 Juan Alberto Aragon-Correa and Enrique A Rubio-Lopez, 'NoProactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings', Long Range Planning, 40/3 (2007), 357–81.

87 D Morrow and D Rodinelli, 'Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification', European Management Journal, 20/2 (2002), 159–171.

88 Irene Henriques and Perry Sadorsky, 'The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach', Journal of Environmental Economics and Management, 30/3 (1996), 381–95; S Dasgupta and others, Industrial Environmental Performance in China: The Impact of Inspections (Washington, D.C. 2000).

89 Morrow and Rodinelli, 'Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification', 159–171; Ahmet Murat Turk, 'The Benefits Associated with ISO 14001 Certification for Construction Firms: Turkish Case', Journal of Cleaner Production, 17/5 (2009), 559–69.

90 B Zhang and others, 'Why Do Firms Engage in Environmental Management? An Empirical Study in China', Journal of Cleaner Production, 16/10 (2008), 1036–45; Q H Zhu, J Sarkis and K H Lai, 'Green Supply Chain Management: Pressures, Practices and Performance within the Chinese Automobile Industry', Journal of Cleaner Production, 15/11–12 (2007), 104–52.

91 EunHyung Cho and Hinrich Voss, 'Determinants of International Environmental Strategies of Korean Firms: An Explorative Case-Study Approach', Asian Business & Management, 10/3 (2011), 357–80.

Çok uluslu işletmelerin (ÇÜİ) uluslararası çevre stratejilerini inceledikleri çalışmalarında, Cho ve Voss<sup>91</sup>, uygulanmakta olan çevre stratejilerinin olumsuz çevresel koşullarla mücadele etmede kendi köken ülkelerinde etkili sonuçlar ürettiğine ancak bu stratejilerin uluslararası pazarlarda benzer sonuçları üretmediği sonucuna ulaşmışlardır. Yatırımların yapıldığı ülkede, müşterilerden gelen baskıların ve yerel hükümetlerin çevre ile ilgili düzenleme ve yaptırımlarının firmaların çevre stratejilerini oluşturmalarında önemli etkileri vardır<sup>92</sup>. Bu durum firmanın faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik durumu ve gelişimi ile yakından ilişkilidir<sup>93</sup>. Ayrıca, firmaların uluslararası çevre stratejilerini belirleyen etkenler arasında, yönetim ve çalışanların algıları, daha fazla rekabet avantajı kazanma güdüsü, örgüt kültürü, müşteriler ve faaliyette bulunan ülkenin çevre konularındaki duyarlılığı önemli bir yer kapsar. Firma büyüklüğü, yaşı, faaliyette bulunduğu sektör, uluslararası pazar deneyimi, yerel pazardaki rekabet yoğunluğu gibi faktörlerin de işletmelerin etkin çevre stratejileri geliştirip uygulayabilmesinde önemli etkilere sahip olduğu ifade edilmektedir<sup>94</sup>.

Burada dikkate alınması gereken diğer bir önemli konu ise her işletmenin kendi örgütsel yapısını göz önünde bulundurarak, faaliyetleri için en uygun olan ÇY sistemini kurabilmesidir<sup>95</sup>. ÇY uygulamalarının etkililiği bir dizi diğer kurumsal eylem ve uygulamaların varlığına bağlıdır ve bunlar aslında ÇY'nin temel boyutlarının anlaşılmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Söz konusu eylem ve uygulamalar Tablo 3'de özetlenmiştir.

- 92 Carl J Kock, Juan Santalo and Luis Diestre, 'Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?', *Journal of Management Studies*, 49/3 (2012), 492–514.
- 93 Subhabrata Bobby Banerjee, 'Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations', *Journal of Management Studies*, 38/4 (2001), 489–513.
- 94 Ekrem Tatoglu, Erkan Bayraktar and Ozlem Ayaz Arda, 'Adoption of Corporate Environmental Policies in Turkey', *Journal of Cleaner Production*, 91 (2015), 313–26; Ekrem Tatoglu and others, 'Determinants of Voluntary Environmental Management Practices by MNEs in an Emerging Market', *Journal of World Business*, 49/4 (2014), 536–48.
- 95 Nicole Darnall, Irene Henriques and Perry Sadorsky, 'Do Environmental Management Systems Improve Business Performance in an International Setting?', *Journal of International Management*, 14/4 (2008), 364–76.
- 96 Christopher B Hunt and Ellen R Auster, 'Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap', *MIT Sloan Management Review*, 31/2 (1990), 7; Michael A Berry and Dennis A Rondonelli, 'Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution', *Academy of Management Executive*, *The Academy of Management Executive*, 12/2 (1998), 38–50; Y Soo Wee and H A Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', *Industrial Management & Data Systems*, 105/1 (2005), 96–114.

**Tablo 3.** Çevre Yönetimi Boyutları

<b>ÇY Boyutları</b>	<b>Açıklama</b>
<i>Liderlik</i>	Üst yönetimin, proaktif bir ÇY sistemini bünyesinde barındırabilmek için işletmedeki ÇY uygulamalarını sahiplenmesi ve bunu çalışanlarına göstermesi <sup>96</sup>
<i>İnsan yönetimi</i>	Çalışanların, işletmedeki ÇY uygulamaları ile karar verme süreçlerine etkin katılımlarının sağlanması, Çalışanların ÇY uygulamaları konusunda eğitilmeleri, oluşturulan takımların ve ilgili personelin yetkilendirilmesi <sup>97</sup>
<i>Planlama</i>	Çevre ile ilgili konuların, belli bir çevre stratejisi oluşturularak, stratejik planlama süreçlerine ve işletmenin en üst düzeyde vizyon-misyonuna dahil edilmesi <sup>98</sup>
<i>Enformasyon ve analizi</i>	Ölçülebilirliğin sağlanması, çevresel programın değerlendirilebilmesi için bilgi yönetim sistemlerinin kullanılması <sup>99</sup>
<i>Süreç yönetimi</i>	Enerji verimliliği sağlanarak atıkların ve kirliliğin azaltılması <sup>100</sup>
<i>Tedarik zinciri yönetimi</i>	ÇY süreçlerine tedarik zinciri yönetimi sisteminin bütünleştirilmesi, değer zincirinin oluşturulması <sup>101</sup>
<i>Paydaş yönetimi</i>	Çevresel risk değerlendirme sistemlerinin yapılandırılması, paydaşlarla iletişim, şeffaflık <sup>102</sup>
<i>Ürün tasarımı</i>	Ürün ve süreç tasarımlarına çevresel konuların dâhil edilmesi, ürünlerde geri dönüşüm bilincinin yaratılarak, daha temiz süreçler ve ürünler tasarlama bilincinin benimsenmesi <sup>103</sup>

96 'Revolution', Academy of Management Executive', 38–50; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96–114; Kathleen Dechant and Barbara Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', The Academy of Management Executive, 8/3 (1994), 7–10.

97 Cairncross, Green, Inc: A Guide to Business and the Environment (Washington, 1995); Dechant and Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', 7–10; J Makover, The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business (Oakland, CA., 1994); J Newman and K Breeden, 'Managing in the Environmental Era: Lessons from Environmental Leaders', Columbia Journal of World Business, 27/3–4 (1992), 210–21; Hunt and Auster, 'Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap', 7; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96–114.

98 Berry and Rondinelli, 'Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution', Academy of Management Executive', 38–50; Dechant and Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', 7–10; Newman and Breeden, 'Managing in the Environmental Era: Lessons from Environmental Leaders', 210–21; Hunt and Auster, 'Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap', 7; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96–114.

99 Dechant and Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', 7–10; Makover, The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96–114.

ÇY sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması işletmelere; maliyetlerini azaltma<sup>104</sup>; kurumsal itibarlarını artırma<sup>105</sup>, işletme süreçlerini iyileştirme<sup>106</sup> ve yeni müşteriler kazanma gibi pek çok önemli faydalar sağlar. İlgili akademik literatürde, işletmelerin çevre performansı ölçütlerini uygulamaya koymalarının, kendilerine rekabet avantajı sağladığı belirtilmiştir<sup>107</sup>. Bununla birlikte, ÇY uygulamalarının istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi örgütsel performans açısından büyük bir öneme sahiptir<sup>108</sup>. Bu tartışmaların ışığında ikinci önermemiz aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

**Önerme 2: Çevre yönetimi ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

### 3.4 Bütünleşik Kalite ve Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı

Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi; firmaların büyüklüğü, sektör içindeki konumları, lokasyonları veya hangi sektörde olduklarından bağımsız olarak önemli bir ihtiyaç haline gelmeye başlamıştır<sup>109</sup>. Bir sistem olarak ele alınan KY, farklı yönetim davranış ve teorilerini sentezleyerek disiplinler arası bir yaklaşım ortaya koy-

- 100 Berry and Rondinelli, 'Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution', *Academy of Management Executive*, 38-50; Epstein, *Measuring Corporate Environmental Performance*; Dechant and Altman, 'Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage', 7-10; Makover, *The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business*; Newman and Breeden, 'Managing in the Environmental Era: Lessons from Environmental Leaders', 210-21; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.
- 101 Hunt and Auster, 'Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap', 7; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114; Babiak and Trendafilova, 'CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices', 11-24; Kock, Santalo and Diestre, 'Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?', 492-514.
- 102 Epstein, *Measuring Corporate Environmental Performance*; Cairncross, Green, Inc: *A Guide to Business and the Environment*; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.
- 103 Epstein, *Measuring Corporate Environmental Performance*; Cairncross, Green, Inc: *A Guide to Business and the Environment*; Soo Wee and Quazi, 'Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management', 96-114.
- 104 Shinichi Kitazawa and Joseph Sarkis, 'The Relationship between ISO 14001 and Continuous Source Reduction Programs', *International Journal of Operations & Production Management*, 20/2 (2000), 225-48.
- 105 Miles and Covin, 'Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage', 299-311; Jabbour and Santos, 'Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model', 51-58.
- 106 A Sushi and A S Shoal, 'Adoption and Maintenance of Environmental Management Systems', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15/4 (2004), 399-419; Jabbour and Santos, 'Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model', 51-58.
- 107 M Porter and C Van der Linde, 'Green and Competitive: Ending the Stalemate', *Harvard Business Review*, 73/5 (1995), 120-134; D N Trung and S Kumar, 'Resource Use and Waste Management in Vietnam Hotel Industry', *Journal of Cleaner Production*, 13/2 (2005), 109-116.
- 108 Banerjee, 'Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations', 489-513; Kristel Buysse and Alain Verbeke, 'Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective', *Strategic Management Journal*, 24/5 (2003), 453-70; Cheng-Li Huang and Fan-Hua Kung, 'Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan', *Journal of Business Ethics*, 96/3 (2010), 435-51; Cheng-Li Huang and Fan-Hua Kung, 'Environmental Consciousness and Intellectual Capital Management: Evidence from Taiwan's Manufacturing Industry', *Management Decision*, 49/9 (2011), 1405-25.
- 109 Stanislav Karapetrovic and Jan Jonker, 'Integration of Standardized Management Systems: Searching for a Recipe and Ingredients', *Total Quality Management & Business Excellence*, 14/4 (2003), 451-59 <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.025>>.

maktadır<sup>110</sup>. Bu sebeple, KY'nin diğer yönetim sistemleriyle bütünleşmek için uygun bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Hatta literatürde de değinildiği üzere, KÇY bütünleşik yaklaşımının ağırlıklı olarak KY ilkeleri üzerine kurulduğu belirtilmektedir<sup>111</sup>. KY sistemlerini uygulayan bir firma için ÇY sisteminin benimsemesi daha kolay olmaktadır, çünkü KY diğer yönetim sistemlerinin de benimsenmesi ile ilgili belli bir bilgi birikimi ve çerçeveye sahiptir<sup>112</sup>. KY sistemi üzerine kurulmuş bir ÇY sistemi, düzenli olarak gerçekleşen atık yönetimi gibi süreçlerin gelişmesine ve böylelikle faaliyete ait performansın artmasına sebebiyet verir<sup>113</sup>.

KY ve ÇY birbirlerinin açık bıraktıkları alanları doldurmak ve benzer alanlarda ortak hareket etmek açısından gerek literatür gerekse uygulama için iyi birer örnek oluşturmaktadırlar. Genel anlamda KY, ÇY'nin gelişmesine katkı sağlamış ve çevre unsurunu firmaların hem iç hem de dış paydaşları için görünür kılmıştır. Bunun en önemli sebebi artık rekabet kriterlerinin sadece ürün kalitesi ile sınırlı kalmaması, fark yaratmada çevre duyarlılığının da dikkate alınmasıdır<sup>114</sup> (Jabbour ve Santos, 2006: 54). Dolayısıyla, KÇY entegrasyonu firmalar için gitgide daha stratejik bir hal almaktadır. Ancak burada dikkate alınması gereken bir husus da KY ve ÇY sistemlerinin birleştirilmesinin kolay bir eylem olmadığı, aksine bu sistemlerin bütünleşmesinin karmaşık bir yapı içerdiği<sup>115</sup>.

KÇY temel olarak KY uygulamalarının çevre bilinci ile gerçekleştirilmesi anlayışına dayanır. Her iki uygulama da kademeli olarak oluşturulan ve çoğunlukla da benzerlikleri ve ortak amaçlara hizmet etmeleri sebebiyle müşterek kullanılan sistemlerdir<sup>116</sup>. Her iki yönetim sisteminin de uzun vadeli amacı, ürün tasarımlarında, teknoloji ile ilgili kararlarda, üretim süreçlerinin genelinde ve müşterilere yönelik yaklaşımlarda önleyici bir duruş sergilemektir. Ayrıca, KY'nin "sıfır hata" politikası ile ÇY'nin "israf yok" politikası örtüşmektedir. Diğer yandan, KY ve ÇY farklı operasyonel modellere sahip iki yönetim sistemidir; ÇY proje yönetimi ile ilgili yöntemleri izlerken<sup>117</sup>, KY ise daha ziyade süreç yönetimine ilişkin yöntemleri takip eder<sup>118</sup>. Ayrıca, KY'nin atıklar üzerindeki yaklaşımı süreçlerin verimsiz hale gelmesini önlemeye dönükken ÇY'nin çabaları ağırlıklı olarak karbondioksit salınımından kaynaklanan hava kirliliği ile katı ve tehlikeli atıklarla mücadele üzerine

110 Selim Coşkun, 'Kamu Çalışanlarının Kalite Yönetimi Yaklaşımı', *Amme İdaresi Dergisi*, 36/2 (2003), 77-100.

111 Karapetrovic and Willborn, 'Integration of Quality and Environmental Management Systems', 204-13.

112 Jose F. Molina-Azorin and others, 'The Effects of Quality and Environmental Management on Competitive Advantage: A Mixed Methods Study in the Hotel Industry', *Tourism Management*, 50 (2015), 41-54; Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour and others, 'Reprint of "Quality Management, Environmental Management Maturity, Green Supply Chain Practices and Green Performance of Brazilian Companies with ISO 14001 Certification: Direct and Indirect Effects"', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 74 (2015), 139-51 <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2014.12.011>>.

113 Hart and Milstein, 'Creating Sustainable Value', 56-67.

114 Jabbour and Santos, 'Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model', 51-58.

115 Karapetrovic and Willborn, 'Integration of Quality and Environmental Management Systems', 204-13.

116 Robert D Klassen and Curtis P McLaughlin, 'The Impact of Environmental Management on Firm Performance', *Management Science*, 42/8 (1996), 1199-1214; Wilkinson and Dale, 'Integrated Management Systems: An Examination of the Concept and Theory', 95-104.

117 Shrivastava, 'Environmental Technologies and Competitive Advantage', 183-200.

118 Charles J Corbett and Robert D Klassen, 'Extending the Horizons: Environmental Excellence as Key to Improving Operations', *Manufacturing & Service Operations Management*, 8/1 (2006), 5-22.



yoğunlaşmaktadır. Sonuç olarak benzer dinamikleri olan sistemler olsalar da KY ve ÇY uygulamaları belli konularda birbirlerinden ayrılmakta ancak yine de aynı paydaş gruplarına, firma içi süreçlere ve dış etmenlere birbirini tamamlayacak şekilde hizmet etmektedirler.

Özellikle sistem entegrasyonu üzerine yapılmış önemli çalışmalardan<sup>119</sup> edindiğimiz izlenimler doğrultusunda, KY ve ÇY sistemlerinin bütünleşmesi aşağıda yer alan kurumsal dinamikler çerçevesinde gerçekleşebilmektedir. Genel olarak KÇY sisteminin bütünleştirilmesinin aşağıdaki alanları kapsamaması beklenir:

- Firma stratejilerinin her iki sistem tarafından bütün olarak desteklenmesi,
- Her iki sistemin bir bütün olarak yönetilmesi,
- KY ve ÇY amaç ve hedeflerin ortaklaşa belirlenmesi,
- KY ve ÇY için ayrılan kaynakların yönetimi,
- KY ve ÇY iç denetimlerin ortaklaşa yapılması,
- KY ve ÇY için toplanan verilerin ortaklaşa alınması,
- Etkililik ve verimlilik ölçüm ve değerlendirmelerinin ortaklaşa yapılması,
- KY ve ÇY için uygunsuzlukların ortaklaşa belirlenmesi,
- KY ve ÇY için düzenleyici ve iyileştirici çalışmaların ortak olması.

KÇY'nin temel görüşleri arasında; ekiplerin eğitiminde ve yetkilendirilmelerinde insan faktörünün yer alması, ürün tasarımının ve iş süreçlerinin sürekli olarak geliştirilmesi ve tüm KY sürecinin ÇY sistemleri ile beraber yürütülmesi yer almaktadır<sup>120</sup>. Jayathirtha'nın<sup>121</sup> çalışmasında KÇY sisteminin amaçlarını; atıkların azaltılması, süreçlerin sürekli gelişiminin sağlanması, kaynakların mükerrer kullanımının azaltılması, çevresel kirliliğin azaltılması, ürünlerin çevreye en az zarar verecek şekilde üretilmesi, ham maddelerin çevreye verdiği zararın kontrol edilmesi, çalışanların ve toplumun çevre ile ilgili konularda bilinçlendirilmesi olarak belirlemiştir. Böyle-

119 Bernardo and others, 'How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study', 742–50; Alexandra Simon, Stanislav Karapetrovic and Martí Casadesús, 'Difficulties and Benefits of Integrated Management Systems', *Industrial Management & Data Systems*, 112/5 (2012), 828–46 <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02635571211232406>>; Karapetrovic and Jonker, 'Integration of Standardized Management Systems: Searching for a Recipe and Ingredients', 451–59.

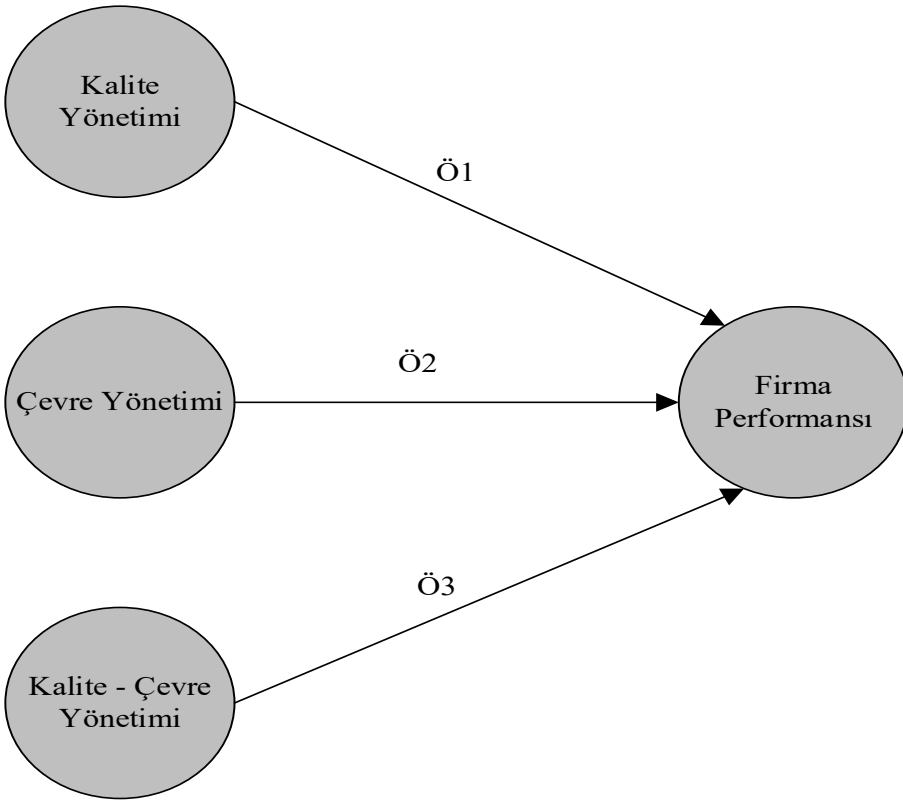
120 Angell and Klassen, 'Integrating Environmental Issues into the Mainstream: An Agenda for Research in Operations Management', 575–598; Charles J Corbett and Jeh-Nan Pan, 'Evaluating Environmental Performance Using Statistical Process Control Techniques', *European Journal of Operational Research*, 139/1 (2002), 68–83; Molina-Azorin and others, 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration', 197–222; G I Kassinis and A C Soteriou, 'Quality, Environmental Practices and Customer Satisfaction in Services', in *Sustainable Innovation and Entrepreneurship* (Cheltenham, 2008), 227–247.

121 R V Jayathirtha, 'Combating Environmental Repercussions through "TQEM" and 'ISO 14000'', *Business Strategy and the Environment*, 10/4 (2001), 245–50.

ce, firmalarda her iki sistemin birlikte uygulanması başta verimlilik ve kalite artışı olmak üzere çevresel iyileşme, mükerrer çabalarda azalma, süreçlerde basitleşme, işlem maliyetlerinde düşüş, masraf ve atıklarda azalma, pazar payında ve kurumsal itibarda artış gibi önemli yararlar sağlamaktadır<sup>122</sup>. Bu noktadan hareketle üçüncü ve son önermemiz aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

**Önerme 3: Bütünleşik kalite ve çevre yönetimi ile firma performansı arasında, KY-performans ve ÇY-performans arasındaki ilişkiden daha güçlü olan anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Tüm önermeleri kapsayan modelin çizimi Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil.1 Kavramsal Model

122 Karapetrovic and Willborn, 'Integration of Quality and Environmental Management Systems', 204-13; Bernardo and others, 'How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study', 742-50; Shrivastava, 'Environmental Technologies and Competitive Advantage', 183-200.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Söz konusu çalışma, KY ve ÇY sistemlerinin bütünleştikleri zaman firma performansına yapabilecekleri olumlu etkilere dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi ile ilgili yapılan özellikle de Kuzey Amerika ve Batı Avrupa menşeli olan araştırmalarda, firmaların çok büyük bir kısmının yönetim sistemlerini entegre ettikleri görülmektedir<sup>123</sup>. Firmaların iki ayrı sistemi birbirine bütünleştirebilmeleri için stratejik amaçlardan başlayarak sistemlerle ilgili tüm dokümantasyon ve uygulamaları birleştirmeleri gerekir. Bu sistemlerin bütünleştirilmesinin en önemli faydaları; dokümantasyon gibi süreçlerin sadeleşmesi, firma genelindeki verimliliğin artması, iç ve dış denetim sonuçlarının daha etkin kullanılması ve buldukları pazarlarda firmanın imajının iyileşmesi olarak belirlenmiştir<sup>124</sup>. Sonuç olarak, firmaların belli yetkinlikleri ellerinde bulundurup rekabet avantajı sağlayabilmeleri bir takım standartlaşmış sistemleri uygulamalarına değil, bu sistemleri kendi bünyelerine nasıl adapte edip, bunları bütünleştirmelerine ve sonrasında da bu bütünleşik sistemleri karar verme süreçlerine dahil etmelerine bağlıdır<sup>125</sup>. Görülmektedir ki modern yönetim anlayışı artık bütünleştirmenin faydalarına ve belki de bütünleşme ile gelen süreçlerin basitleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Artık günümüzün rekabetçi avantajı her bir yönetim sisteminin birbirine ne kattığı ile de ilgilidir. Tüm bunlar giderek artan belirsizliği bir nebze de olsa yönetilebilir kılmak içindir. Ayrıca, verimlilik ve maliyetlerin düşmesi gibi hedefler artık daha kapsamlı ve yaratıcı süreçlerin benimsenmesini önemli bir ihtiyaç haline getirmiştir. Bu bilgilerin karar vericiler ve üst yönetim açısından faydalı olabileceği inancındayız.

Çalışmamızın kalite, çevre, çevresel sağlık ve güvenlik gibi yönetsel sistemlerin politikalarını uygulayanlar açısından önemli bazı çıkarımları olabileceği kanaatindeyiz. KY ve ÇY sistemleri tek tek uygulandıklarında uygulamacılar çoğunlukla sistemi rekabet çevresinin zorlamasıyla benimsemekte ve diğer uygulamacı kurumlardan kopyalıyarak kendi firmalarına bu sistemleri adapte etmektedirler. Ancak, KÇY sistemini bir bütün olarak kopyalamak zaten pek de mümkün değildir. Bunun yerine firmaya özel bir sistem geliştirmek daha sağlıklı olacaktır. Bu bağlamda, özellikle KY sisteminin gerek Türkiye’de gerekse dünyada birçok kurum ve kuruluş tarafından benimsenmesi ve literatürdeki boyutlarının bu derece oturmuş olması kaçınılmaz olarak bir eş-yapılılık (*isomorphism*) problemine işaret etmektedir<sup>126</sup>. Kurumsal uygulamaların tekrarlanması süreci olarak görülen

123 Simon, Karapetrovic and Casadesús, ‘Difficulties and Benefits of Integrated Management Systems’, 828–46; Bernardo and others, ‘How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study’, 742–50; Alex Douglas and David Glen, ‘Integrated Management Systems in Small and Medium Enterprises’, *Total Quality Management*, 11/4–6 (2000), 686–690; Zhang and others, ‘Why Do Firms Engage in Environmental Management? An Empirical Study in China’, 1036–45; Fernandes and others, ‘Supply Chain Management and Quality Management Integration: A Conceptual Model Proposal’, 53–67.

124 Simon, Karapetrovic and Casadesús, ‘Difficulties and Benefits of Integrated Management Systems’, 828–46.

125 C Searcy, D McCartney and S Karapetrovic, ‘Identifying Priorities for Action in Corporate Sustainable Development Indicator Programs’, *Business Strategy and the Environment*, 17/2 (2008), 137–48.

126 Ş Özen, ‘Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi’, *Amme İdaresi Dergisi*, 35/1 (2002), 105–42.

eş-yapılılık, zorlayıcı ve kuralcı baskılarla firmaların giderek birbirlerine benzemesine yol açmaktadır<sup>127</sup>. Bu sebeple yönetim sistemlerinin de kurumun yapısına, kültürüne ve faaliyetlerine özgü süreçler dikkate alınarak yenilikçilik ve farklılaşma yaklaşımlarıyla biçimlendirilmesi, eş-yapılılığı bertaraf etmek açısından önem arz etmektedir. Diğer yandan, ÇY gibi gerek toplumu gerekse kanun uygulayıcı mercileri ilgilendiren bir konu firma içindeki KY, tedarik yönetimi, pazarlama gibi yönetim alanlarını hem etkilemekte hem de bu alanlardan etkilenmektedir<sup>128</sup>. Bu sebeple ÇY'ne ilişkin konuların bütüncül bir şekilde ele alınması ve diğer sistemlerle eşgüdümlü hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, bütünleşmenin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için çalışanların bilinçlendirilmesi ve eğitimi de çok önemlidir. Çevre ile ilgili eğitimlerin parçacı yaklaşımlardan ziyade, kurumun politikalarını yansıtmaları gerekir<sup>129</sup>. Kurum stratejisine entegre olmuş ÇY'nin çalışanlarca anlaşılması ve benimsenmesi firmanın gerek KÇY bütünleşmesini kolaylaştıracak gerekse sistemlerin etkin işlenmesini sağlayacaktır.

KÇY sistemlerini bütünleşik olarak ele alan ve kavramsal bir model önerisi sunan bu çalışma, gelecekteki gerek görgül gerekse kavramsal çalışmalara bir baz teşkil edeceği inancındayız. Her ne kadar mevcut literatür KY ile ilgili olarak zengin bir arşive sahipse de ÇY ile ilgili uygulamaları içeren görgül çalışmalar KY çalışmalarının gerisinde kalmıştır. Bu sebeple burada yer alan sistem entegrasyonu ile ortaya atılan fikirlerin ve ilişkilerin araştırmacılara bir temel oluşturmasını umuyoruz. Özellikle KÇY sistem entegrasyonu ile ilgili geliştirilecek bir ölçek gerek literatür gerekse bu konuyu uygulamak isteyen profesyoneller için oldukça faydalı olabilir. Ayrıca sistemlerin bütünleştirilmesine yönelik çalışmalar gelişmekte olan ülkelerde bilinçli olarak yapılandırılmış sistemlerin ve uygulamaların gelişmesine katkı sağlayabilir. Altı çizilmesi gereken diğer önemli bir husus da mevcut literatürde konu ile ilgili çalışmaların önemli bir bölümünün sanayileşmiş ülke firmaları üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Aralarında Türkiye'nin de yer aldığı diğer gelişmekte olan ülke işletmeleri ile ilgili araştırmalar çok kısıtlı düzeyde kalmıştır. Hâlbuki Çin, Hindistan, Rusya ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin dünya sanayi üretimindeki payı baş döndürücü bir hızla artmaktadır. ÇY ile ilgili hususlar bu ülke işletmeleri ve ilgili paydaş grupları tarafından büyük bir dikkatle takip edilmektedir. Sonuç olarak KÇY uygulamaları bir bütün olarak KY ve ÇY uygulamalarının kurumlara ve sosyal paydaşlara ayrı ayrı sağladığı sosyal faydalardan çok daha fazlasını vaad etmektedir.

127 P Di Maggio and W Powell, 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 48/2 (1983), 147-60.

128 A Kaplan, 'Federal Almanya'da Çevre Yönetimi İçin "Merkezileşme-Bütünleşme" Tartışmaları', *Amme İdaresi Dergisi*, 29/2 (1996), 109-22.

129 M Şengül, 'Bir Çevre Yönetimi Aracı Olarak Çevre İçin Eğitim', *Amme İdaresi Dergisi*, 34/4 (2001), 137-55.

## KAYNAKÇA:

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A., "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, 27, 1996, 23–56.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. and Devaraj, S., "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings", *Decision Sciences*, 26, 1995, 637–658.
- Angell, L. and Klassen, R., "Integrating environmental issues into the mainstream: An agenda for research in operations management", *Journal of Operations Management*, 17, 1999, 575-598.
- Aragon-Correa, J.A. and Rubio-Lopez, E.A., "Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings", *Long Range Planning*, 40, 2007, 357-381.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S., "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy", *Academy of Management Review*, 28,1, 2003, 71-88,
- Babiak, K., and Trendafilova S., "CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18,1, 2011, 11-24.
- Badri, M.A., Davis, D., Davis, D., "A study of measuring the critical factors of quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12,2, 1995, 36-53.
- Banerjee, S.B., "Managerial implications of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations", *Journal of Management Studies*, 38,4, 2001, 489-513.
- Barnes D., "Understanding Business: Processes" Porter, M.E., (Ed.), *The value chain and competitive advantage*, (Routledge, London, 2001), s. 50-66.
- Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17,1, 1991, 99-120.
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S. and Willborn, W., "Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20, 2003, 210–280.
- Bekiroglu, C., Erdil O., and Alpkın L., "Variables perceived by managers as antecedents that leads firms to environmental management: An empirical research in the Turkish construction sector", *Journal of Global Strategic Management*, 9, 2011, 157-174.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I., "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study", *Journal of Cleaner Production*, 17,8, 2009, 742-750.
- Berry, M. and Rodinelli, D., "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, 12,2, 1998, 38-50.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D., "Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value". (Cambridge University Press, 2011), s. 34-35.
- Black, S. A., & Porter, L. J. "Identification of the critical factors of TQM". *Decision sciences*, 27,1, 1996, 1-21.
- Black, S., An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6,2, 1995, 149-164.
- Bon, A.T., & Mustafa, E. M., "Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework", *Procedia Engineering*, 53, 2013, 516-529.
- Buysse, K. and Verbeke, A., "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, 24,5, 2003, 453-70.
- Cairncross, F., "Costing the Earth: The Challenge for Governments, the Opportunities for Business", Harvard Business School Press, 1995, Boston, MA, 45-47.



- Cho, E.H., Voss, H., "Determinants of international environmental strategies of Korean firms: an explorative case-study approach", *Asian Business & Management*, 10,3, 2011, 357-80.
- Combs, J., Crook, R., Shook, C., "The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research", *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 2005, 259-86.
- Conca, F.J., Llopis, J. and Tarí, J.J., "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, 156, 2004, 683-697.
- Corbett, L., and Cutler, D., "Environmental management systems in the New Zealand plastics industry". *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 2000, 204-224.
- Corbett, C. J., and Klassen, R. D., "Extending the horizons: environmental excellence as key to improving operations", *Manufacturing & Service Operations Management*, 8,1, 2006, 5-22.
- Corbett, C. and Pan, J., "Evaluating environmental performance using statistical process control techniques", *European Journal of Operational Research*, 139, 2002, 68-83.
- Cramer, J., "Environmental management: from 'fit' to 'stretch'", *Business Strategy and the Environment*, 7, 1998, 62-72.
- Craigmcgee, E., & Bhushan, A. K., "Applying the Baldrige quality criteria to environmental performance: Lessons from leading organizations", *Environmental Quality Management*, 3,1, 1993, 1-18.
- Cordeiro, J. and Sarkis, J. "Environmental proactivism and firm performance: Evidence from security analyst earnings forecasts", *Business Strategy and the Environment*, 6, 1997, 104-114.
- Coşkun, S., 'Kamu Çalışanlarının Kalite Yönetimi Yaklaşımı', *Amme İdaresi Dergisi*, 36, 2, 2003, 77-100
- Crosby, P.B., "Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. (New York: Hodder & Stoughton, 1979), s. 78.
- Curkovic, S., Vickery, S. and Droge, C., "Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance", *Decision Sciences*, 31, 2000, 885-905.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. and Handfield, R., "Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling", *International Journal of Production Research*, 38, 2000, 765-91.
- Darnall, N., Henriques, I. and Sardosky, P., "Do environmental management systems improve business performance in an international setting?", *Journal of International Management*, 14, 2008, 364-76.
- Dasgupta, S., Laplante, B., Nlandu, M. and Wang, H., "Industrial environmental performance in China: the impact of inspections", *Development Research Group, (The World Bank, Washington, D.C, 2000).*
- Dechant, K. and Altman, B., "Environmental leadership: From compliance to competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 8,3, 1994, 7-27.
- Delmas, M., & Toffel, M. W., "Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework", *Business Strategy and the Environment*, 13,4, 2004, 209-222.
- Deming, W.E. "Quality, Productivity and Competitive Position", MIT Center for Advanced Engineering, (Cambridge: 1982).
- Demirbag, M., Lenny Koh, S. C., Tatoglu, E., & Zaim, S., "TQM and market orientation's impact on SMEs' performance". *Industrial Management & Data Systems*, 106,8, 2006, 1206-1228.
- De Oliveira Matias, J. C., & Coelho, D. A., "The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management", *International Journal of Production Research*, 40, 15, 2002, 3857-3866.

- DiMaggio, P. & Powell, W., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48,2, 1983, 147- 160.
- Douglas A, Glen D., "Integrated management systems in small and medium enterprises", *Total Quality Management*, 11, (4-6), 2000, 686-690.
- Dow, D., Samson, D. and Ford, S., "Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, 8, 1999, 1-27.
- Ebrahimi, M., and Sadeghi M., "Quality management and performance: An annotated review." *International Journal of Production Research*, 51,18, 2013, 5625-5643.
- Eisingerich, A. B., & Bhardwaj, G., "Does social responsibility help protect a company's reputation?". *MIT Sloan Management Review*, 52,3, 2011, 18.
- Epstein, M., "Measuring Corporate Environmental Performance", (Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL, 1996).
- Escrig, A.B., Bou, J.C. and Roca, V., "Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource based view". *Total Quality Management*, 12, 2001, 932- 938.
- Fernandes, A. C., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sampaio, P., Sameiro, M., Sameiro, M., & Truong, H. Q. "Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34, 1, 2017, 53-67.
- Fineman, S., & Clarke, K., "Green stakeholders: Industry interpretations and response", *Journal of Management Studies*, 33,6, 1996, 715-730.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S., "A framework for quality management research and associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, 11, 1994, 339-366.
- Forza, C., Flippini, R., "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model", *International Journal of Production Economics*, 55, 1998, 1-20.
- Franks, D. M., & Vanclay, F., "Social Impact Management Plans: Innovation in corporate and public policy", *Environmental Impact Assessment Review*, 43, 2013, 40-48.
- Gilley, K., Worrell, D. and El-Jelly, A. "Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives", *Journal of Management*, 26, 2000, 1199-1216.
- Goodland, R., "The concept of environmental sustainability", *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26,1, 1995,1-24.
- Grant, R., "Contemporary Strategy Analysis", *Concepts, Techniques, Applications*. (Malden, MA: Blackwell, 2002).
- Ginsberg, J.M. and Bloom, P.N., "Choosing the right green marketing strategy", *MIT Sloan Management Review*, 48,1, 2004, 79-85,
- Grandzol, J.R. and Gershon, M., "A survey instrument for standardizing TQM modeling research", *International Journal of Quality Science*, 3, 1998, 80-105.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K., "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard Business Review*, 69,4, 1991, 81-92.
- Hart, S. and Ahuja, G. "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance", *Business Strategy and the Environment*, 5, 1996, 30-37
- Hart, S.L. and Milstein, M.B., "Creating sustainable value", *The Academy of Management Executive*, 17, 2, 2003, 56-67.
- Hart, S., "Beyond greening: Strategies for a sustainable world", *Harvard Business Review*, 75, 1997, 66-76.

- Henriques I., and Sadowsky P., "The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*; 30, 1996, 381-395.
- Huang, C.L. and Kung, F.H., "Drivers of environmental disclosure and stakeholder expectation: Evidence from Taiwan", *Journal of Business Ethics*, 96, 3, 2010, 435-51.
- Huang, C.L. and Kung, F.H., "Environmental consciousness and intellectual capital management: evidence from Taiwan's manufacturing industry", *Management Decision*, 49,9, 2011, 1405-25.
- Hunt, C. and Auster, E., "Proactive environmental management: avoiding the toxic trap", *Sloan Management Review*, 31, 2, 1990, 7-18.
- Jabbour, C. J. C. "Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence" *Journal of Cleaner Production*, 96, 2015, 331-338.
- Jabbour, C.J.C. and Santos, F.C.A., "Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model", *Journal of Cleaner Production*, 16, 2006, 51-58.
- Jayathirtha, R., "Combating environmental repercussions through 'TQEM' and 'ISO 14000'", *Business Strategy and the Environment*, 10, 2001, 245-250.
- Juran, J.M., "Juran on Planning Quality", (The Free Press: New York, 1988).
- Kaplan, A. "Federal Almanyada Çevre Yönetimi İçin "Merkezileşme-Bütünleşme" Tartışmaları", *Amme İdaresi Dergisi*, 29,2, 1996, 109-122.
- Karapetrovic, S., "Musings on integrated management systems", *Measuring Business Excellence*, 7, 2003, 4-13.
- Karapetrovic, S. and Willborn, W., "Integration of quality and environmental management systems", *The TQM Magazine*, 10, 3, 1998, 204-13.
- Karapetrovic, S. and Casadesús, M., "Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration", *Journal of Cleaner Production*, 17, 5, 2009, 533-540.
- Karapetrovic, S., and Jonker, J. "Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients", *Total Quality Management & Business Excellence*, 14,4, 2003, 451-459.
- Kassinis, G.I. and Soteriou, A. C., "Quality environmental practices and customer satisfaction in services", *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*. (Edward Elgar, Cheltenham, 2008), s. 227-247.
- Katkalo, V.S., Pitelis, C.N. and Teece, D.J., "Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*", 19,4, 2010, 1175-1186.
- Kaynak, H., "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21, 2003, 405-35.
- Kemp D., Boele R., Brereton D., "Community relations management systems in the minerals industry: combining conventional and stakeholder driven approaches", *International Journal of Sustainability Development*, 9, 4, 2006, 390-403
- Kemp, D., "Community relations in the global mining industry: Exploring the internal dimensions of externally orientated work", *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 17, 2009, 1-14.
- Kitazawa, S. and Sarkis, J., "The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs", *International Journal of Operations and Production Management*, 20,2, 2000, 225-48.
- Klassen, R. and McLaughlin, C., "The impact of environmental management on firm performance", *Management Science*, 42, 1996, 1199-214.
- Kock, C. J., Santaló, J., & Diestre, L. "Corporate governance and the environment: what type of governance creates greener companies?", *Journal of Management Studies*, 49,3, 2012, 492-514.

- Kuo, Lopin, Chin-Chen Yeh, and Hui-Cheng Yu., "Disclosure of corporate social responsibility and environmental management: Evidence from China", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19,5, 2012, 273-287.
- Kuei, C.H. and Lu, M.H. "Integrating quality management principles into sustainability management", *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 2013, 62-78.
- Lai, K-H., "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance", *International Journal of Production Economics*, 84, 2003, 17-34.
- Link, S. and Naveh, E. "Standardization and discretion: Does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53, 2006, 508-519.
- Litz, R.A., "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets" *Journal of Business Ethics*, 15,12, 1996, 1355-1363.
- Makower, J., "The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business", (Tilden Press, Oakland, CA, 1994).
- March, J.G. and Sutton, R.I., "Organizational performance as a dependent variable", *Organization Science*, 8,6, 1997, 698-706.
- McWilliams, A. and Siegel D., "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21, 2000, 603-609
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. Challenges of the "green imperative": A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58,4, 2005, 430-438.
- Meyer, J. and Rowan, B., "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 1977, 340-63.
- Miles, M.P. and Covin, J.G., "Environmental marketing: A source of reputational, competitive and financial advantage", *Journal of Business Ethics*, 23,3, 2000, 299-311.
- Molina-Azorin, J.F., Tari, J.J., Claver-Cortes, E. and Lopez-Gamero, M.D., "Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration", *International Journal of Management Reviews*, 11,2, 2009, 197-222.
- Molina-Azorin, J.F., Tari, J.J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D. and Pertusa-Ortega, E.M., "The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry", *Tourism Management*, 50, 2015, 41-54.
- Morrow, D. and Rodinelli, D., "Adopting corporate environmental management systems: Motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification", *European Management Journal*, 20,2, 2002, 159-171.
- Moullin, M., "Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20,3, 2007, 181-183.
- Nag, R., Hambrick D.C. Chen, M.-J., "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field". *Strategic Management Journal*, 28,9, 2007, 935-955.
- Neely, A., "Business performance measurement: Theory and practice", *measuring performance: The operations perspective*. Neely, A., Austin R., (Cambridge University Press (Ed.), 2002)
- Newman, J. and Breeden, K., "Managing in the environmental era: Lessons from environmental leaders", *Columbia Journal of World Business*, 27,3/4, 1992, 210-21.
- Oghazi, P., Rad, F.F., Zaefarian, G., Beheshti, H.M. and Mortazavi, S. "Unity is strength: A study of supplier relationship management integration", *Journal of Business Research*, 69, 11, 2016, 4804-4810.

- Oliver, C. "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal*, 18,9, 1997, 697-713
- Özen, Ş., "Toplam kalite yönetiminin Türkiye'de yeniden kurgulanması: Koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi", *Amme İdaresi Dergisi*, 35,1, 2002, 105-142.
- Pihkala, T., Harmaakorpi, V. and Pekkarinen, S., "The role of dynamic capabilities and social capital in breaking socio-institutional inertia in regional development", *International Journal of Urban and Regional Research*, 31,4, 2007, 836-852.
- Porter, M.E., "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability", *Financial Analysts Journal*, 36, 4, 1980, 30-41.
- Porter, M. and Van der Linde, C., "Green and competitive: Ending the stalemate", *Harvard Business Review*, 73,5, 1995, 120-34.
- Powell, T.C., "Total Quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16, 1, 1995, 15-37.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S., "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, 168,1, 2006, 35-50.
- Quazi, H.A. and Padibjo, S.R., "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15, 1998, 489-508.
- Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit, L.W. and Kian, C.L., "Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment, the case of Singapore", *Total Quality Management*, 9, 1998, 35-55.
- Rahman, S. "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 1, 2001, 35-49.
- Rao, S.S., Solis, L.E. and Raghunathan, T.S., "A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument", *Total Quality Management*, 10, 1999, 1047-1075.
- Ray, G., Barney, J. and Muhanna, M., "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 25, 1, 2004, 23-38.
- Russo, M. and Fouts, P. "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, 40, 3, 1997, 534-559.
- Samson, Danny and Mile Terziovski, "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management* 17,4, 1999, 393-409.
- Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G., "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, 20, 4, 1989, 810-829.
- Sarkis, J., "Evaluating environmentally conscious business practices", *European Journal of Operational Research*, 107,1, 1998, 159-174.
- Scott, W.R. and Davis G.F., "Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives", (New Jersey: Prentice-Hall, 2007)
- Searcy, C., McCartney, D. and Karapetrovic, S., "Identifying priorities for action in corporate sustainable development indicator programs", *Business Strategy and the Environment*, 17,2, 2008, 137-148.
- Sharfman, M., Ellington, R. and Meo, M., "The next step in becoming 'green': life-cycle oriented environmental management", *Business Horizons*, 40, 1997, 13-22.
- Shrivastava, P., "Environmental technologies and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 16, S1, 1995, 183-200.
- Simon, A., Karapetrovic, S. and Casadesus, M., "Evolution of integrated management systems in Spanish firms", *Journal of Cleaner Production*, 23,1, 2012, 8-19.
- Singels, J., Ruël, G. and van de Water, H. "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 2001, 62-75.



- Sila, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations management*, 25,1, 2007, 83-109.
- Slater, S.F. and Narver, J.C., "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59, 1995, 63-74.
- Sturdivant, F.D. and Ginter, J.L., "Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance", *California Management Review*, 19,3, 1977, 30-39.
- Sushi, A. and Shoal, A.S., "Adoption and maintenance of environmental management systems", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15,4, 2004, 399-419.
- Şengül, M. "Bir çevre yönetimi aracı olarak çevre için eğitim", *Amme İdaresi Dergisi*, 34,4, 2001, 137-155.
- Tatoglu, E., Bayraktar, E., Sahadev, S. and Demirbag, M., "Determinants of voluntary environmental management practices by MNEs in an emerging market", *Journal of World Business*, 49,4, 2014, 536-548.
- Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Arda, O. A., "Adoption of corporate environmental policies in Turkey". *Journal of Cleaner Production*, 91, 2015, 313-326.
- Trung, D.N. and Kumar, S., "Resource use and waste management in Vietnam hotel industry", *Journal of Cleaner Production*, 13, 2005, 109-116.
- Turk, A.M., "The benefits associated with ISO 14001 certification for construction firms: Turkish case", *Journal of Cleaner Production*, 17, 2009, 559-69.
- Wahba, H., "Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15,2, 2008, 89-99.
- Walker, M. and Mercado, H., "The Resource-worthiness of environmental responsibility: A resource-based perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22,4, 2015, 208-221.
- Soo Wee, Y. and Quazi, H.A., "Development and validation of critical factors of environmental management", *Industrial Management & Data Systems*, 105,1, 2005, 96-114.
- Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T. and Wehrmeyer, W., "The relationship between the environmental and economic performance of firms: An empirical analysis of the European paper industry", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 2002, 133-146.
- Wagner, M., "How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: corporate environmental strategies in the European paper industry", *Journal of Environmental Management*, 76, 2005, 105-118.
- Watson, K., Klingenberg, B., Polito, T. and Geurts, T.G., "Impact of environmental management system implementation on financial performance", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15, 2004, 622-628.
- Wiengarten, F. and Pagell, M., "The importance of quality management for the success of environmental management initiatives", *International Journal of Production Economics*, 140,1, 2012, 407-415.
- Wever, G.H. and Vorhauer, G.F., "Kodak's framework and assessment tool for implementing TQEM", *Environmental Quality Management*, 3,1, 1993, 19-30.
- Westcott, R.T. (Ed.), "The certified manager of quality/organizational excellence handbook", ASQ Quality Press, 2013.
- Wilkinson, G. and Dale, B., "Integrated management systems: An examination of the concept and theory", *TQM Magazine*, 11, 1999, 95-104.
- Woodruff, R.B., "Customer value: The next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25,2, 1997, 139.
- Van de Ven, A.H. and Lifschitz, A., "Rational and reasonable microfoundations of markets and institutions". *Academy of Management Perspectives*, 27,2, 2013, 156-172.

- Zeng, S., Tian, P. and Shi, J., “Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001”, *Managerial Auditing Journal*, 20, 2005, 394–407.
- Zhang, B., Bi, J., Yuan, Z., Ge, J., Liu, J. and Bu, M., “Why do firms engage in environmental management? An empirical study in China”, *Journal of Cleaner Production*, 16, 2008, 1036-1045.
- Zhu, Q.H., Sarkis, J. and Lai, K.H., “Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry”, *Journal of Cleaner Production*, 15, 2007, 104 -152.
- Zutshi, A. and Sohal, A., “Integrated management system: the experiences of three Australian organisations”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16, 2005, 211–232.