

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÖNETİCİLERİN ALGILAMALARINA DAYALI ISO 9001
KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDEKİ 2015 REVİZYONU
ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR İNCELEME**

Aybüke AVKAR

**Danışman
Doç. Dr. Hüseyin AVUNDUK**

İZMİR-2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Aybüke AVKAR
Öğrenci No : 2015800950
Tez Başlığı : Yöneticilerin Algılamalarına Dayalı ISO 9001 Kalite Güvence Sistemindeki 2015 Revizyonu Üzerine Keşifsel Bir İnceleme
Savunma Tarihi : 24/07/2019
Danışmanı : Doç.Dr. Hüseyin AVUNDUK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Doç.Dr. Hüseyin AVUNDUK	- Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof.Dr.Cenk ÖZLER	- Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof.Dr.Mehmet Emre GÜLER	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

İmza



Aybüke AVKAR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği() / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Yöneticilerin Algılamalarına Dayalı ISO 9001 Kalite Güvence Sistemlerindeki 2015 Revizyonu Üzerine Keşifsel Bir İnceleme*” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardım alınmadan yazıldığını ve kaynakçada belirtilen eserlerden atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.... / /

Aybüke AVKAR

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Yöneticilerin Algılamalarına Dayalı ISO 9001 Kalite Güvence Sistemlerindeki
2015 Revizyonu Üzerine Keşifsel Bir İnceleme
Aybüke AVKAR

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Toplam Kalite Yönetimi Programı

Küresel bir özellik kazanan yoğun rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve aynı zamanda gelişimlerini sürdürebilmek için dünya pazarlarına sundukları ürün ve hizmetlerin kalitelerini korumakta ve küresel anlamda kabul görececek bir kalitede tutmakta da sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlarla baş etmek için, sahip olduğu belirli kalıplar, ortaya koyduğu sınırlamalar ve şartlar ile ISO 9001 standardı oldukça başarılı bir araç olma özelliğini korumaktadır. Ancak ISO 9001 standardının bu özelliğini korumasının başlıca nedenlerinden biride, yıllar içinde işletme içinde ve özellikle işletme dışındaki radikal gelişmelere bağlı olarak düzenli olarak revize edilmesidir.

Bu çalışmada birinci bölümde kalite güvence sistemi kavramı kavramsal ve tarihsel olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde genel olarak ISO 9001 standartlarının yıllar içinde uğradığı değişimler ve özellikle ISO 9001:2015 revizyonu ayrıntılı olarak incelenmiştir. Son bölümde ise üretim yöneticilerinin algılamalarına dayalı olarak ISO 9001 Kalite Güvence Sistemindeki 2015 revizyonun incelenmesinde keşifsel bir inceleme yöntemi olarak odak grup çalışması yapılmıştır. Yöneticilerin revizyonlara ilişkin olarak organizasyonda uygulama zorlukları konusunda negatif bakış açıları ortaya çıkarken, işletme performansına dönük pozitif değerlendirmelerin güçlü bir şekilde ortaya çıktığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kalite Güvence, Odak Grup, Kalite standartları

ABSTRACT

Master's Thesis

**An Exploratory Review of the 2015 Revision of ISO 9001 Quality Assurance
Systems Based on Manager's Perceptions**

Aybüke AVKAR

Dokuz Eylül University

Graduate School Of Social Sciences

Department Of Total Quality Management

Graduate Total Quality Management Program

In an intensely competitive environment that has gained a global character, businesses has stragled to maintain the quality of goods and services they offer to world markets in order to survive and grow at the same time. With its specific rules, limitations and requirements to cope with this problem, the ISO 9001 standard remains a very successful tool. However, one of the main reasons why ISO 9001 maintains this feature is that it is regularly revised over the years, depending on radical developments within and outside the enterprise.

In the first part of this study, the concept of quality assurance system is discussed conceptually and historically. In the second part, the general changes in ISO 9001 standards over the years and especially the revision of ISO 9001: 2015 are examined in detail. In the last section, based on the perceptions of production managers, a focus group study was conducted as an exploratory examination method in the revision of the 2015 revision in ISO 9001 Quality Assurance System. Hile it revealed a negative view on the implementation difficulties of the managers regarding the revisions in the organization, it was seen that the positive evaluations regarding the business performance emerged strongly.

Keywords: Quality Assurance, Focus Group, Quality Standards

**YÖNETİCİLERİN ALGILAMALARINA DAYALI ISO 9001 KALİTE GÜVENCE
SİSTEMLERİNDEKİ 2015 REVİZYONU ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR İNCELEME**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KALİTE VE KAVRAMLARI**

1.1. KALİTE	2
1.1.1. Kalite Kavramı	2
1.1.2. Kalitenin Gelişimi	4
1.1.3. Kalite ile İlgili Kavramlar	5
1.1.3.1. Değer	5
1.1.3.2. Misyon	6
1.1.3.3. Vizyon	6
1.1.3.4. Amaç ve Hedefler	6
1.1.3.5. Strateji	7
1.1.3.6. Politika	7
1.1.3.7. Kalitenin Boyutları	7
1.1.4. Toplam Kalite Yönetimi, Tanımı ve Gelişimi	9
1.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Prensipleri	10
1.1.5.1. Müşteri Odaklılık	10
1.1.5.2. Liderlik	12

1.1.5.3. Çalışanların Katılımı	13
1.1.5.4. Süreç Yaklaşımı	14
1.1.5.5. Sürekli İyileştirme	14
1.1.5.6. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım	15
1.1.5.7. Karşılıklı Faydaya Dayalı Tedarikçi İlişkileri	16
1.1.6. Kalite Güvencesi	17

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ VE ISO 9000 STANDARTLARI

2.1. KALİTE GÜVENCESİ	19
2.2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	21
2.3. STANDARDİZASYON	22
2.4. ULUSLARARASI STANDARDİZASYON VE ÖNEMİ	23
2.5. ISO	23
2.6. REVİZYONLAR	24
2.7. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ STANDARTLARI	24
2.8. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ STANDARTLARININ TARİHÇESİ VE REVİZYONLARI	25
2.8.1. ISO 9001:2000 Revizyonu	26
2.8.2. ISO 9001:2008 Revizyonu	27
2.8.2.1 ISO 9001:2008 Revizyonunda Karşılaşılan Sorunlar	27
2.8.2.2. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Organizasyonlar Açısından Yararları	28
2.8.4 ISO 9001: 2015 Revizyonu	29
2.8.4.1. ISO 9001: 2008 ile ISO 9001: 2015 Revizyonları Arasındaki Farklılıklar	30
2.8.4.2. ISO 9001: 2015 ile Birlikte Standarda Getirilen Yeni Fikirler	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	35
3.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	35

3.2.1. Odak Grup Kavramı	35
3.2.2. Odak Grup Görüşmelerinin Amacı	36
3.2.3. Odak Grup Görüşmelerinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	37
3.2.4. Odak Grup Görüşmelerinden Önce Yapılması Gerekenler	39
3.2.5. Görüşme Planı	41
3.2.6. Odak Grup Görüşmesinin Uygulanması	44
3.2.7. Odak Grup Görüşmelerinin Analiz Edilmesi ve Raporlaştırılması	48
3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE ÖRNEKLEM	48
3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	49
3.5. ANALİZ	50
3.6. BULGULAR	50
SONUÇ	55
KAYNAKÇA	56

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
BM	Birleşmiş Milletler
BMD	Birleşmiş Markalar Derneği
GYSH	Gayrisafi Milli Hâsıla
ISO	International Standardization for Organization (Uluslararası Standartlar Örgütü)
KGS	Kalite Güvence Sistemi
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPGE	Küresel Perakende Gelişim Endeksi
OECD	Organization for Economical Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
PERBİS	Perakende Bilgi Sistemi
PERDER	Perakendeciler Derneği
PUKÖ	Planla – Uygula - Kontrol Et - Önlem Al
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TPF	Türkiye Perakendeciler Federasyonu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
USD	United States Dollar (Amerikan Doları)
Vb	Ve benzeri
www	World Wide Web
HLS	High Level Structure

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: ISO 9001: 2008 ile ISO 9001: 2015 Arasındaki Yapısal Farklılıklar	s. 31
Tablo 2: ISO 9001: 2008 ile ISO 9001: 2015 Arasındaki Terminoloji Farklılıkları	s. 32
Tablo 3: Odak Grup Görüşmelerinde Meydana Gelebilecek Potansiyel Problemler ve Çözüm Yolları	s. 47



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Klasik Yöntem ve Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması	s. 10
Şekil 2: Süreç Modeli	s. 14
Şekil 3: Sürekli İyileştirme Modeli	s. 15
Şekil 4: Revizyon Yılları	s. 29



GİRİŞ

Endüstri devriminin başlarında yetersiz arz ve yüksek talep koşulları nedeni ile üretim süreçlerinin odaklandığı konu temelde etkinlik olmuştur. Bu dönemde müşterinin pazardaki gücü konusunda Henry Ford' un "PEOPLE CAN ORDER ANY COLOR OF CAR AS LONG AS IT IS BLACK" sözü oldukça bilgi vericidir. Ancak yeni üretici aktörlerin pazarlara dahil olması ile üretimdeki arz artışları gibi gelişmeler müşterilerin seçeneklerinin artmasına ve giderek belli bir güce sahip olmalarına neden olmuştur. İşte bu yeni koşullar üretim süreçlerinin, yeniden kalite kavramı üzerinden tasarlanmalarına neden olmuştur. Kalitenin tüm boyutları (performans, fiyat, imaj, satış sonrası hizmetler vb.) dikkate alınarak tüm faaliyetler Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile ele alınmıştır. İşletmenin hedef aldığı müşteri grubu tarafından ortaya konulan ya da tanımlanan kalite kapsamının dikkate alınarak, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerinin yanında, tüm yönetim süreçlerinin de kalitesini ve etkinliğini geliştirmeyi ve/veya arttırmayı amaçlayan bir çalışma veya yönetim yaklaşımı olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi, günümüz küresel rekabet ortamında ayakta kalmak ve başarıya ulaşmak için ön koşul olarak görülmektedir.

Uluslararası Standartlar Örgütü (International Standardization Organization – ISO) tarafından İlk Kez 1987 yılında yayınlanmış olan ISO 9000 standardı, organizasyonlarda bir kalite yönetim sistemi kurulması için izlenmesi gereken yolu gösteren veya oluşturulmuş kalite sistemlerini de değerlendirmekte ve geliştirmekte kullanılan, kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi ile ilgili standartlardır. ISO 9000 standardı küresel dünyamızdaki ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal ve kültürel gelişmelere paralel olarak kaçınılmaz olarak birçok kez revizyona uğramıştır. Bu revizyonlar standardın statik değil dinamik bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesidir. Söz konusu bu revizyonların ortaya konulması bir gereklilik ve işletme başarısı için zorunlu olması yanında işletmelerin bu revizyonlara adaptasyonu ve işletme içindeki süreçlerin yeniden yapılandırmasının yarattığı sorunların varlığı yadsınamaz.

Bu çalışmada, matbaa mürekkep imalatçısı bir işletmede odak grup çalışması yöntemi kullanılarak Kalite Yönetim Sistemi ISO 9000: 2015 revizyonunun üretim yöneticilerinin algılamalarına dayalı olarak incelenmesine çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümünde kalite kavramı, kalite güvence sistemi, tanımı, anlamı ve tarihsel gelişimi konuları ele alınacaktır.

1.1. KALİTE

1.1.1. Kalite Kavramı

“Kalite” kavramı, Latince'deki “qualitas” kelimesinden türetilmiştir. Latince’de “nasıl meydana geldiği” anlamına gelmektedir. Bu kavramı Çiçero ve Yunanlı yazarların çoğunluğunun “mahiyet veya nitelik” anlamlarında kullandıkları görülmektedir (Halis, 2000: 42). Kalite, öznel algılama farklılıklarıyla anlam kazanan bir kavram olduğu için subjektif bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu algı, bireyden bireye değişkenlik gösterir. Dolayısıyla, kalitenin genel geçer kabul gören bir tanımını yapmak mümkün değildir ve bu kavram farklı birey veya topluluklar tarafından farklı algılanmaktadır. Kalite, bir ürün veya hizmeti satın alan, talep eden veya ihtiyaç duyan müşterinin tatmin derecesidir. Yani ürün veya hizmetin fiyatı, dayanıklılığı, görüntüsü, pratikliği ve amacı kişiden kişiye değişiyor olup her müşteri için farklı anlam kazanır. Bu sebeple, bir ürün veya hizmet bir kesim tarafından kaliteli algılanıyor iken başka bir kesim bu ürün veya hizmeti çok rahatlıkla kalitesiz diye tanımlayabilir (Işığışık, 2004: 4).

“Kalite”, tüketicilerin belli bir ihtiyacının karşılanabilme yetisini kanıtlayan özyapısal bir niteliklerdir (Amerikan Kalite Kontrol Demeği - ASQC).

“Kalite”, mühendislik olanaklarından çok tüketici gereksinimleri tarafından belirlenmektedir (Gözlü, 1990: 1).

“Kalite” kavramı konusuna insanlar eski çağlardan beri ilgilidir. İnsanlar sanat, ticari ve mimaride sürekli kalite arayışları içerisine girmişlerdir. 20.yüzyılın son çeyreğinde ise Kalite bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Bu temelde geliştirilen “Toplam Kalite” ile de kalite, istatistiksel araçlarla kontrol edilebilir hale gelmiş; örgütler için bir yönetim modeli biçimini almıştır (Özden, 1999: 159).

Ayrıca, kalite alanında uzmanlaşmış bilim adamlarına ait kalite tanımları ise şu şekildedir:

J. Joseph Juran'a göre kalite, kullanıma uygunluktur. Kalite Güvence Sistemleri'nin temel yapısını oluşturan çalışmalar içerisinde istatistiksel bakış açısıyla Juran'ın çalışmaları önde gelir. Finansal süreçler, kalite planlaması ve geliştirilmesi ve kalite kontrol ile kalite süreçleri arasında ilişki kurarak yönetimin kontrolünü sağlar (Gencel, 2001: 167).

William Edwards Deming'e göre kalite, müşterilerin gizil (potansiyel) ihtiyaçlarını tatmin edebilme gücüdür.

Philip Crosby'ye göre kalite, koşullara uygunluk derecesidir.

Armand V. Feigenbaum'a göre, bir ürün veya hizmetin tasarımına veya niteliklerine uygunluk derecesi olarak kalitenin tanımı yapılmaktadır. Feigenbaum, ürün veya hizmet kalitesini; "bir ürünün veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik ve optimum düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik, imalat, kalitenin idamesi ve pazarlama özelliklerinin bileşenidir." olarak tanımlar (Feigenbaum, 1991: 7).

G. Taguchi'ye göre kalite, ürünün teslimini takiben toplumda oluşturduğu en düşük zarardır.

Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa ise kaliteyi şöyle tanımlamıştır: *"Dar anlamda, kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda, kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi vb.'dir."* (Ishikawa, 1995: 47). Ishikawa, ayrıca kaliteyi tasarım ve uygunluk kalitesi olarak iki ayrı başlıkta da tanımlamıştır: *"Tasarım kalitesi genellikle hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılır. Bir sanayi, bir ürünü belli bir kalite düzeyiyle –yani hedeflenmiş kaliteyle– yaratmak ister... Uygunluk kalitesi aynı zamanda uygun kalite olarak da adlandırılır. Çünkü gerçek ürünlerin, tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir. Eğer tasarım kalitesiyle uygunluk kalitesi arasında bir farklılık varsa, bu hatalıların ve yeniden işlemlerin var olması demektir. Uygunluk kalitesi yükseldiği zaman maliyet düşer."* (Ishikawa, 1995: 56).

Norichi Kano'ya göre kalite, müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve aşılmasıdır.

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü üzere, kalite algısı kişiden kişiye değiştiği ve genel geçer bir tanımı mevcut olmadığı için kalite kavramının ne kadar geniş olduğu anlaşılmaktadır. Dahası günümüzde ürün veya hizmetlerden her zaman daha pahalısının, daha gösterişlisinin kaliteli tanımlanması gibi yanlış bir algı da vardır. Her birey, müşteri, organizasyon, lider veya kalite derneği kaliteyi kendi

algısına göre tanımlamaktadır. Bu durum da kalite tanımlarını oldukça genişletir. Herkesin ortak bir noktada anlaşabileceği bir tanıma ulaşmak hemen hemen imkansızdır.

1.1.2. Kalitenin Gelişimi

Neredeyse insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanan kalite kavramına ilişkin çok eski bulgular mevcuttur. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedenleriyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir.” Hammurabi Kanunu’nda geçen bu maddenin geçmişi milattan önce iki binli yıllara dayanır ve tarihin bilinen ilk yazılı kalite güvence belgesi niteliğindedir (Bozkurt ve diğerleri, 1998: 1).

Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar gözle muayene edilerek tüketiciler tarafından yapılmaya çalışıldıysa da, ilerleyen yıllarda loncalar, hammaddeler, süreçler ve ürünler için olanaklar geliştirmiş, lonca üyelerinin de bunlara riayet etmelerini istemişlerdir. Ancak, kalitenin en hızlı gelişimi 20. yüzyılda başlamıştır (Zeyrekli Yaş, 2009: 5).

Kalitenin tarihsel gelişiminde ilk basamak olan muayene aşamasının temel amacı, son tüketiciye ulaşan ürün veya hizmetin hatalı sevkiyatına engel olmaktır. Bu adım her ne kadar müşterinin yanında olsa da üreticiler açısından hatalı bulunan ürünler maliyet ve zaman kaybı oluşturduğu için bazı sıkıntılar oluşturmuştur. Bu yüzden üreticiye de destek olabilecek bir sistem düşünülmüş ve kalite kontrol adı ile anılana muayene aşamasından bir sonraki aşama olan aşamaya geçilmiştir (Merter, 2006: 29-30).

İstatiksel Kalite Kontrol adıyla da anılan kalite kontrol aşaması, Bell Laboratuvarlarında Dr. Shewhart tarafından ilk defa 1930’lu yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Bir önceki aşama olan muayene aşamasından farklı olarak süreç, sadece son kontrol ile değil ara kontroller ile desteklenmiştir. Kalite kontrol, müşterilerin beklentilerine göre belirlenmiş ve geliştirilmiş ürün veya hizmetlerin test edilme süreci olarak tanımlanabilir. (Merter, 2006: 30). Kalite kontrol çalışmaları ile asıl amaç, kalite kontrol sistemine sahip tüm organizasyonların, yasal düzenlemelere, gerekliliklere ve mesleki standartlara uygun raporları takip ettiklerine dair bir güvence vermelerini sağlamaktır (Tünaydın, 2016: 33). Bu nedenle standardizasyon çalışmalarına da bu yıllarda başlanmıştır.

İkinci Dünya Savaşı, kalitenin gelişimini hızlandırmıştır. Çünkü, askeri alanda yüksek performans ihtiyacı, bazı standartların oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Kalitenin gelişiminde üçüncü aşama olan kalite güvence kavramı bu yıllarda karşımıza çıkmaktadır. En basit özetle kalite güvence; ürün veya hizmetlerdeki kalitenin, müşterinin beklentisini karşılamasını, güvenle satın alınmasını ve müşterinin uzun bir süre hem güveninin hem beklentilerinin karşılanmasının sağlanması demektir. İkinci Dünya Savaşını takiben 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurulmuştur. Bu durum da Amerikan ürünlerine olan talebin hızla artmasına neden olmuştur (Merter, 2006: 32- 33; Tekin, 1999: 16-17)

Kalitenin gelişimindeki son aşama toplam kalitedir. Toplam kalite kavramına ileriiki başlıklarda ayrıca değinilecektir.

1950 yılında Japon Mühendisleri Derneği kurulmuş, ardından da Japonya'nın yeniden yapılanması için Amerikalı Deming ve Juran Japonya'ya konferanslar vermek üzere davet edilmiştir. Bu konferanslar sonucunda Japonlar, Amerikan kaynaklı bu yönetim yaklaşımını ele alarak onu kendi ortamlarında değerlendirip geliştirmişler ve oldukça başarılı olmuşlardır. Amerikalıların kendi ülkelerinde pazar paylarını kaybetmeye başladıkları 1970'li yılların ardından 1980'lerin başında Toplam Kalite Yönetimi üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Kalitenin gelişimindeki son aşama, Toplam Kalite Yönetimidir. İmalat sektöründe uygulanmaya başlayan Toplam Kalite Yönetimi, kısa zamanda başta bankacılık, sigorta, ulaşım, güvenlik ve sağlık olmak üzere diğer sektörlerle de yayılmaya başlamıştır (Turan, 2011: 5). Toplam Kalite Yönetimi kavramına ayrıca ileriiki başlıklarda değinilecektir.

1.1.3. Kalite ile İlgili Kavramlar

1.1.3.1. Değer

Değerler, bir organizasyonun belirli sınırlar içerisinde, yaşamını idame ettirmesi ve sürekli gelişmesi için çalışanlarını ve etkileşimde bulundukları her birimi, tutarlı ve ahlaki tavırlar sergilemeye zorlayan yön verici kurallar dizisidir ve organizasyonların işlerini nasıl planladıklarını tarif eder. Nasıl tavır ve davranışların ahlaklarına uygun olduğunu, insanlara ve diğer çalışanlara nasıl davranılması gerektiğini, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar (Clayton, 2002: 305–329). Değer, şirket kültürünün de temelini

oluşturmaktadırlar. Bu yüzden değerlerin, mantık çerçevesinde vizyon, misyon ve hedeflerden önce ele alınması gerekmektedir.

Bir organizasyonun değerlerinin belirlenmesi aşamasında temel inançların, ahlaki ve tutarlı tavır ve davranışların, davranış kurallarının, amaçların, ideallerin, doğru ve yanlış ayırt etmeye yarayan hususların neler olduğu irdelenmelidir (Kılıç, 2010: 84).

1.1.3.2. Misyon

Organizasyonların var olma amacı, ne yaptıklarını tanımlamaktadır. Organizasyonların, hedeflerine ulaşabilmek için oluşturdukları yolu tanımlar ve organizasyonların tüm süreçleri için bir rehber niteliği taşır. Tüm süreç sahiplerinin benimsemesi ve anlaması gereklidir (Kılıç: 2010: 91). Misyon, bir organizasyonun her çalışanıyla paylaşılmalı ve her çalışan tarafından ne olduğu veya nerde bulunabileceği bilinmeli ve benimsenmelidir.

1.1.3.3. Vizyon

Türk Dil Kurumu tarafından 'ileri görüş' olarak tanımlanan vizyon, gelecekte var olmak istenilen yerdir. Vizyon, amaçlar ve hedeflerin her yıl değişmesinin tam tersine, her zaman kalıcı bir olgudur. Başarılı bir vizyon, organizasyonlar için canlı, ufuk açıcı ve parlak bir görüntü tasvir eder ve mevcut zamanda fark edilmişçesine şu an belirtilir (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 47). Organizasyonlar vizyonlarını oluştururlarken, ulaşılmak istenen en büyük istek belirlenmeli, bu isteğe ulaşmak için önlerine çıkabilecek engeller ve nasıl aşılabilecekleri listelenerek başarıya ulaşmak için gerekli uygulamalar ortaya konmalıdır. Vizyon, bir organizasyonun her çalışanıyla paylaşılmalı ve her çalışan tarafından ne olduğu veya nerde bulunabileceği bilinmeli ve benimsenmelidir.

1.1.3.4. Amaç ve Hedefler

Organizasyonların vizyon ve misyonun belirlemelerinin hemen ardından, stratejilerine de rehber niteliğinde olacak, amaç ve hedeflerini de belirlemeleri gerekmektedir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi kesin ve izlenebilir özelliklere sahip olup, genellikle vizyonun, belirli bir zaman sürecinde nicelik olarak ifade edilmiş şekli

olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgemci ve diğerleri, 2009: 15). Etkili bir kalite yönetiminin de temelinde, şeffaf tanımlanmış amaç ve hedefler olmalıdır.

1.1.3.5. Strateji

Strateji kavramı tıpkı vizyon gibi, organizasyonların gelecekle ilgili kavramlardır. Tahmin edilen stratejiler organizasyonların vizyonlarına da ulaşabilmelerini sağlayacağı için vizyon ve strateji kavramları arasında kuvvetli bir bağ vardır. Ama, vizyon kavramı gelecekte ulaşılması istenen hedefler için herhangi bir kaynak sağlamayıp sadece hedeflere doğru bir yol gösterici niteliğindedir. Oysa ki strateji kavramı, bu hedefler için gereken araç ve kaynakları da sağlamaktadır (Dinçer, 1998: 16).

1.1.3.6. Politika

Türk Dil Kurumu tarafından politika, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için alınan karar ve yapılan eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yani, organizasyonların oluşturdukları vizyonu başarı ile gerçekleştirmelerinin yolu, politikanın eyleme dönüşmesi ile mümkün olmaktadır. Bu bakımdan vizyon ve politika kavramları birbirlerini tamamlayan ve etkileyen kavramlardır. Politikalar izlenecek yolun tanımlanması olduğuna göre, bu yolun kurulacağı yere ışık tutan vizyon, gerçekleştireceği şey misyon, varacağı yer ise hedeftir. Stratejiler de, bu yolun rotası olarak düşünülebilir (Ertuna, 2008: 67). Kalite politikası, üst yönetim tarafından belirlenir ve yine aynı şekilde, her çalışan ile paylaşılmalı ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve bilinmelidir.

1.1.3.7. Kalitenin Boyutları

Kalite boyutları, organizasyonlarda kalitenin tanımlanmasında kullanılan 8 özelliği içermektedir. Garvin tarafından tanımlanan bu özellikler aşağıda listelenmiş olup, önem derecesi ürün veya hizmetin niteliğine göre değişmektedir:

Performans: Bir üründe olması gereken ana fonksiyonel nitelikler anlamına gelmektedir. Örnek olarak, otomobil üretimi yapan bir işletmede hız, güvenlik, dayanıklılık, konfor gibi özellikler otomobillerde olması gereken temel unsurlar oldukları için bu özellikler performans başlığı altında toplanabilir. Bu örneklerle televizyon üretimi yapan işletme için ses ve görüntü netliğini de ekleyebiliriz. Hizmet işletmelerinde ise performans; servis hızı, şikâyetleri giderme kapasitesi ve bekleme

süresinin düşüklüğü ile ölçülebilir. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiğinden benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilir (Açan, 2016: 6).

Özellik: Özellikler, ürün veya hizmetlerin temel fonksiyonlarını tamamlayan kavram olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak, seyahat firmalarının müşterilerine seyahat sırasında ikram olarak vermiş oldukları yiyecekler veya otomobillerde hava yastığını var olup olmaması gibi özellikler verilebilir (Zeyrekli Yaş, 2009: 3). Anlaşılağı üzere özellikler, organizasyonlar için bir zorunluluk olmayıp insiyatif dahilinde tüketicilere sunulmaktadır.

Güvenilirlik: Tüketicinin satın aldıkları ürün veya hizmetlerden, kullanım süresi boyunca bekledikleri tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getiremediğinin ölçüsüdür (Açan, 2016: 6). Örnek olarak, tekstil ürünlerinin birkaç yıkamadan sonra yıpranması veya elektronik eşyaların garanti sürelerinin bitmesini takiben hemen bozulması, üretici firmalara karşı olan güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Uygunluk: Uygunluk, ürünlerin tasarımının veya işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymamasını dikkate alan bir unsurdur. Uygunluk, diğer özelliklerden farklı olarak, kalitenin teknik yönü hakkında tüketicilere bir fikir vermektedir. Aynı zamanda uygunluk, istatistiksel olarak kalite kontrolde, ürünle ilgili niteliklerin yazılı değerden sapma oranıdır. Bu oran, hedeflenen değere yaklaştıkça ürün, uygunluk bağlamında kaliteli bir ürün olarak kabul edilir (Açan, 2016: 6).

Dayanıklılık: Ürün veya hizmetlerin kullanım süreleri ne kadar çoksa, dayanıklılıklarının da o kadar iyi olduğu kabul edilen bir kavramdır. Teknolojik kıstas olarak dayanıklılık, bir ürünün kullanılamaz hale gelip ömrü tükeninceye kadar geçen kullanım süresi anlamına gelmektedir (Açan, 2016: 7).

Hizmet Görme Yeteneğı: Çabuk olma durumu, hız, yeterli olma durumu, naziklik, tamir edilebilme durumu ve ehliyet olarak ifade edilmektedir. Satış sonrası hizmetlerin ön plana çıktığı bu özellikte tüketiciler, geri bildirim alma memnuniyetlerini tatmin etmek istemektedirler (Zeyrekli Yaş, 2009: 4).

Estetik: Renk, dış ambalaj, biçim, koku gibi tüketicilerin beş duyu organıyla algıladıkları ve onlara hitap eden özelliklerdir. Kişiden kişiye değışen estetik algısı, müşterinin beğenilerine uygun ürünlerdir (Açan, 2016: 7).

Algılanan Kalite: Müşterilerin algılarında yaratılan ürün geçmişi ve marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin olumlu veya olumsuz olarak tanımlanmasında etkin rol oynamaktadır (Açan, 2016: 7).

1.1.4. Toplam Kalite Yönetimi, Tanımı ve Gelişimi

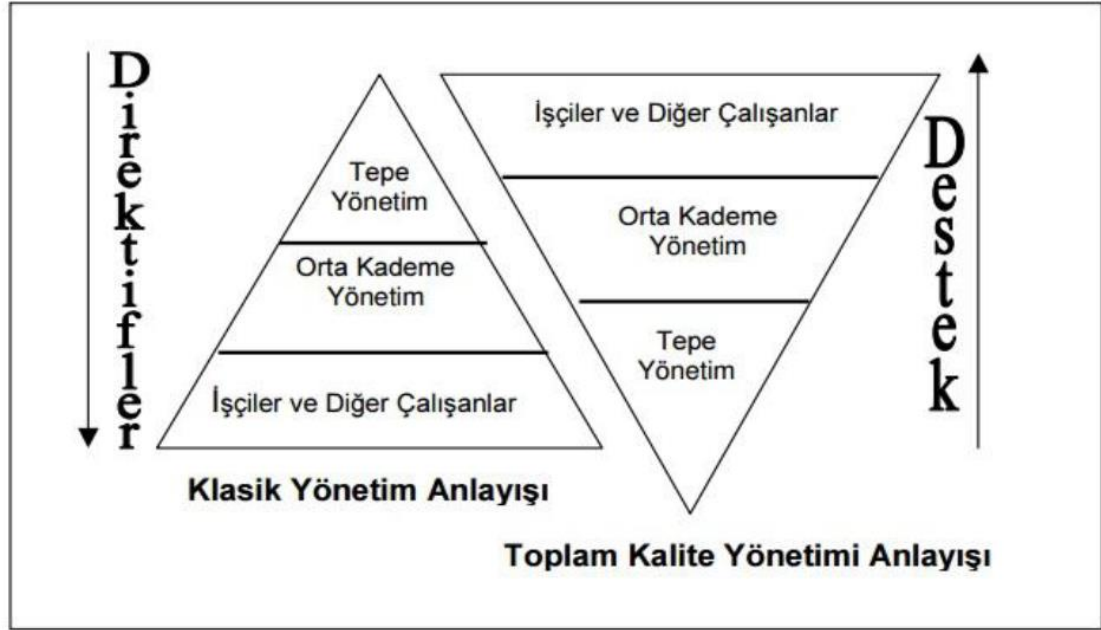
Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yukarıda bahsedilen kalite kavramlarının çok daha ötesinde bir yönetim yaklaşımıdır. Tüketicilerin ürün veya hizmetlerden talep ettikleri ve kişiden kişiye değişen kalite algısına ortak bir paydada ulaşma gayesiyle, tüm çalışanların katılımıyla organizasyonlardaki kalite yönetim sistemlerinin kontrolü ve sürekli iyileştirilmesi çalışmalarını esas almaktadır (Türkmen, 1995: 143).

TKY, organizasyonların ortak bir amaç doğrultusunda takım çalışmalarının bir çıktısı olarak, müşterilerine üstün değerler yaratmayı, sürekli gelişimi desteklemeyi, yaratıcılığı da ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insandan alan ve kusursuzluğunun sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir. Başka bir deyişle TKY, hem bir yönetim düşüncesi hem de organizasyon boyutunda köklü bir değişim olarak ifade edilebilir (Woldman, 1994: 510).

Bir organizasyonun birimlerinin, her birinin birbirleriyle ilişkili olduğu düşünüldüğünde, her birimin faaliyetinin diğer birimleri de doğal olarak etkileyeceği unutulmamalıdır. Organizasyonlardaki her birim, takım, kişi ve süreç kendisinden sonraki amacı ilk müşterisi olarak kabul etmeli ve faaliyetini de müşterisini tatmin edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Özellikle yönetimin benimsemesi gereken ve her çalışanına da aşılması gereken bu ilke, klasik yönetim anlayışından çok farklı olarak “Toplam Kalite Yönetimi” adını almıştır (Drucker, 1993: 15).

Aşağıda yer alan Şekil 1’de Klasik Yöntem ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki temel farklılıklar gösterilmiştir.

Şekil 1: Klasik Yöntem ve Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması



Kaynak: Yılmaz, 2003: 51

Şekil 1’den de anlaşılacağı üzere; Toplam Kalite Yönetiminde, Klasik Yönetim anlayışından farklı olarak, üst yönetim hiyerarşiyi korumak yerine, her zaman yönetim sorumluluğu ilkesini esas alarak çalışanlarına destek vermektedir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde Toplam Kalite Yönetimi’nin temelinde yatan ilkeler anlatılmıştır.

1.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Prensipleri

Toplam Kalite Yönetim modelini bir organizasyona uygulayabilmek için öncelikle temelinde barındırdığı değer ve ilkeleri bilmek gerekmektedir. Bu ilkeler tüm yönetimi ilgilendirmekte, her departman ve çalışan tarafından benimsenmesi ve uygulanması gereken ilkelerdir. Uygulanacak işletmenin yapısına, kültürüne ve özelliklerine göre geliştirilerek uygulanabilir.

1.1.5.1. Müşteri Odaklılık

Kalite deyince akla gelmesi gereken en önemli ilke, müşteri odaklılık olmalıdır. Çünkü kalitenin tanımını da en özet şekliyle müşterinin tatmini şeklinde

tanımlayabiliriz. Toplam kalite yönetimini de bir organizasyona uygulayabilmemiz için öncelikle hitap edilen müşterinin ne istediğini anlayabilmemiz gerekir.

Rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek ve sürekli gelişebilmek için, organizasyonlar müşterilerinin beklentilerinin ne olduğunu tespit edip, ürünleri veya hizmetlerini bu beklentilere uygun şekle getirmelidirler. İşletme içindeki bu üretici-tüketici ilişkisi, kalite politikasının öncelikle her çalışan tarafından benimsenmesiyle gerçekleşebilecektir (Kovancı, 2001: 84). Müşteri tatmini, kalitenin ölçütüdür. Müşteri tatmini sürecin başında, sonunda ve süreç boyunca her daim tespit edilmeli, göz ardı edilmemelidir (Aksu, 2002: 137).

Müşteri isteklerinin tatminini temel işletme felsefesi olarak gören kuruluşlar için müşteriye koşulsuz mutlu etmek, kültürlerinin yapı taşıdır (Çetin ve diğerleri, 1998: 55).

Müşteri odaklı olmak, müşterilerin sesinin tüm faaliyetlere yön vermesi demektir. Müşteri tarafından yönlendirilme ilkesi öncelikle işletmenin piyasanın nabzını elinde tutmasını sağlayarak pazarda meydana gelen değişimlere cevap verebilme becerisini artırmaktır. Çünkü müşteriler bir şirkete pazar bilgisi ve en önemlisi rakiplerinin faaliyet düzeyi hakkında bilgi sağlayan en değerli kaynaktır. Müşteri odaklı olmak ürün ve hizmetlerin olası iyileştirme alanları hakkında bilgi sağlayarak sürekli iyileştirme çalışmalarına yön vermektir (Tak, 1998: 573).

Etkili müşteri ilişkileri, işletme kültürünü de yakından etkilemekte ve onu yansıtmaktadır. Etkili müşteri ilişkileri, sadece çalışanların bilgi ve becerilerine dayanmayıp işletmenin kültürüne dayanmaktadır. İşletme kültürünün yansıması, organizasyonların stratejilerinin, hedeflerinin, kalite politikalarının; organizasyonel bakış açılarına dönüştürülmesi şeklinde olabilir. Müşteri ilişkileri, bir organizasyonda en alt kademeden en üst kademeye kadar herkesin sorumluluk bilincinden olduğu bir husus olmalıdır (Hall; 1996: 798).

İşletmeler, müşterilerini çok iyi tanımlamalı ve politikalarını buna göre yönlendirmelidir. Müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini, tam ve doğru tespit ederek en ekonomik şekilde, güvenli ve sürekli aynı kalitede ürünler vermek, istenilen sürede teslimi ve teknik desteği sağlamak birinci öncelikleri olmalıdır. Aynı zamanda müşterilerin talep ve memnuniyetsizliklerini kolayca iletebilmesini sağlamak ve bunları objektif, adil, dikkatli, tarafsızlıkla ve gizlilikle ele almak her zaman tercih edilen olma olasılıklarını arttıracaktır. Her organizasyon, sisteminde Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Politikası oluşturmalı ve müşteriye sonuçlarını

bildirme süreçlerini; şeffaflık, erişilebilirlik, cevap verebilirlik ve hesap verebilirlik prensipleri doğrultusunda müşteri odaklı bir yaklaşım ile değerlendirmelidir.

Geri bildirim (şikâyetler dâhil) açık olan müşteri odaklı bir ortamın oluşturulmasıyla müşteri memnuniyetinin artırılması, alınan her bir şikâyetin çözüme ulaştırılması ve ürünlerinin ve müşteri hizmetinin iyileştirilmesi için kuruluşun kabiliyetinin artırılması hedeflenir (TS ISO 10002:2015; 1). Kuruluş, şikâyetleri etkili ve verimli şekilde ele alacağını taahhüt etmelidir. Bunun özellikle kuruluşun üst yönetimi tarafından gösterilmesi ve teşvik edilmesi önemlidir. Müşteriler ile birebir iletişimde olması gereken her çalışan da şikâyetleri ele alma sürecinde yetki sahibi olmalıdır.

Bu sebeple, müşteri beklentilerini eksiksiz, zamanında ve her daim karşılayabilmek için standartlar uygulanmalıdır. Örnek olarak, herhangi bir müşteri şikâyetinin organizasyonlar tarafından teslim alındığı andan itibaren, üç gün içerisinde her türlü işlemin bitmesi, müşteriye bilgilendirmenin yapılması ve bu durumun güvencesinin verilmesi, Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi olan ISO 10002 Kalite Yönetim Standardı ile sağlanabilir. Güvenilirlik boyutunun devreye girdiği noktada, organizasyonlar bu standardı uyguladıklarını müşterilerine duyurmalıdırlar. Müşteri ilişkilerinin en önemli husus olduğu hiçbir zaman unutulmamalı, müşteri beklentileri ile organizasyonların sundukları hizmetlerin örtüşüp örtüşmediği, yetkili kişiler tarafından belli plan aralıklarıyla anketlerle veya görüşmelerle irdelenmeli, olumlu yanıt alıncaya kadar bu döngü devam etmelidir. (Kovancı, 2001; 80). Kuruluş, şikâyetleri ele alma prosesinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli iyileştirmelidir. Sonuç olarak, kuruluş ürünlerinin kalitesini sürekli iyileştirmelidir. Bu durum, düzeltici ve önleyici faaliyetler ve yenilikçi iyileştirmeler ile gerçekleştirilebilir (TS ISO 10002:2015-08; 8).

1.1.5.2. Liderlik

Liderlik, önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik insanları harekete geçiren önder kişilik olarak tanımlanır (Dessler, 1998). TKY, vizyon sahibi ve esinlendirici bir liderliği benimser. TKY’nde üst yönetimin önderliği, sürekli gelişen ve değişen durumlara uyum sağlama, müşteri beklentilerinin karşılanması büyük oranda yöneticinin liderlik özelliğine bağlı olduğu kabullenilmiştir (Yatkin, 2003). Lider başında bulunduğu bölümün ruh halini, havasını ve gideceği yönü etkileyen,

Çalışanları destekleyen ve onlara cesaret aşılayan, gerektiğinde onlara sahip çıkan özel bir yöneticidir (Ulusoy, 2008: 84).

Vizyon sahibi bir liderin başlıca görevleri, organizasyonun amaç ve hedeflerini tespit etmek; bu amaç ve hedefleri her zaman ileriye taşıyacak gelişim yapısının benimsenmesini sağlamak; organizasyonların amaç ve hedefleri doğrultusunda var olmasını sağlamak ve organizasyonlardaki sorunları çözüme ulaştırmaktır. TKY' de liderin görevi; çalışanları motive etmek, çalışanların gelişimlerini düşünmek ve buna ortam hazırlamak, sistemi bir bütün olarak görebilmek, takım çalışmalarıyla çalışanları bir araya getirerek herkesin fikrine değer vermek, işveren, çalışan ve müşteri arasında sağlam bir bağ ve iletişim kurabilmek, elde edilen verileri verimli ve etkili kullanabilmektir (Doğan, 2002: 86).

Lider, alışanların daha verimli çalışabilmeleri için çalışanları her zaman rahat bırakmalı ve onlara huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Her zaman çalışanların fikirlerine önem vermeli ve onlara fikirlerini hayata geçirebilmeleri için şans vermelidir. Çalışanların, yaptıkları göreve aidiyet hissetmeleri için gerekli hissiyatı aktarabilmelidir. İçerisinde bulunduğu takımda ve bütünde sürekli gelişim esasıyla kendini yenilemeli, araştırmalı, yeni düşüncelere açık olmalı, dinlemeli, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli, rehberlik sürecinde uzmanlaşmalı, öğrenen ve araştıran bir ortam yaratmalıdır (Doğan, 2002: 89).

1.1.5.3. Çalışanların Katılımı

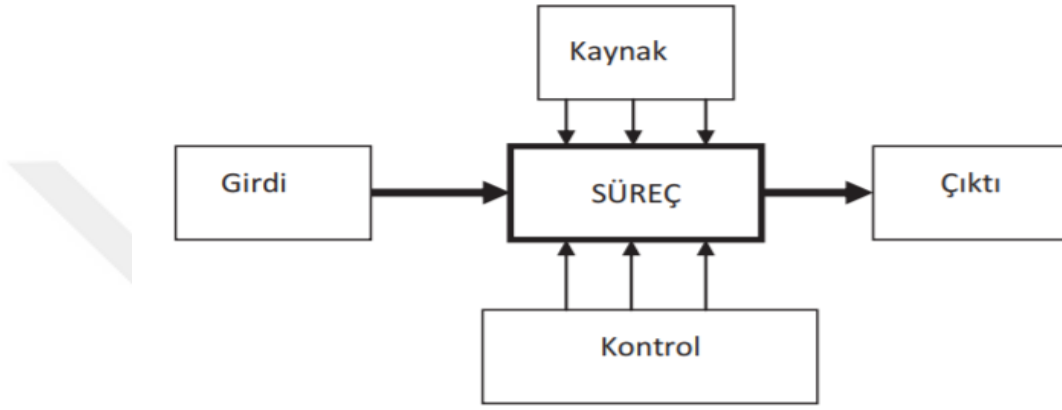
Kalite yönetim sistemlerini uygulayan bir organizasyonda, sürecin her aşamasında her çalışan kuruluşun birer değeri olup, bu değerlerden optimum faydayı sağlayacak olan yine kuruluşun kendisidir. Bu yüzdendir ki en st kademedен en alt kademeye kadar statü farketmeksizin her çalışanın kendi duygu ve düşüncelerini paylaşarak yaratıcılığını kullanması ve geliştirmesi gerekir.

Çalışanların katılımı kavramının temelinde, her çalışanı daha üretebilir ve düşünebilir bir birey yapmak, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ve üstüne gidebilecekleri bir ortam sağlamaktır. Yöneticilerin bu bağlamda liderlik vasıflarını her zaman dikkate alarak, başarının kendilerinden çok çalışanların elinde olduğuna onlara inanmaları ve bunu hissettirmeleri gerekmektedir. Özellikle alt kademelerdeki çalışanların, fiziksel faaliyetlerinin, zihinsel aktiviteler ile desteklenmesine ortam yaratılmalıdır (Kovancı, 2001: 254).

1.1.5.4. Süreç Yaklaşımı

Süreç; ISO tarafından Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001: 2000'de, en basit haliyle 'girdileri çıktı haline getiren birbiri ile ilgili etkileşimli faaliyetler takımı' olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü ve diğerleri, 2004: 1).

Şekil 2: Süreç Modeli



Kaynak: Özveri, 2007: 89

Faaliyet ve ilgili kaynaklar süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli bir hal almaktadır. Bu nedenle sonuca ulaşmak için süreç tarif edilmeli, süreci başlatan, çıktı, ekipman, insan, girdi, çevre, yöntem, sınırlar belirlenmeli, iç ve dış müşteriler, tedarikçiler ve diğer fayda sağlayanlar tanımlanmalıdır. Süreçlerle yönetimde amaç; iç müşteri ve tedarikçi ilişkisini oluşturarak, kuruluş içerisinde yapılan işlerin performansını arttırmaktır (<http://web.bilecik.edu.tr>).

1.1.5.5. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme, çalışanlara problemin çözümüne aktif katılma fırsatı ile birlikte onların karşılaştıkları problemlerde yaptıkları işi değiştirebilme olanağı verilerek, aynı hataların ileriki dönemlerde yapılmasını engelleyen bir yaklaşımdır (Laszlo, 1999: 234-235). Bir organizasyonda, sürekli iyileştirmeyi uygulamak için, en sık kullanılan yaklaşım E. Deming'in sürekli iyileştirme modelidir (Deming, 1986: 180). Bu yöntemin şematize edilmiş hali aşağıda verilmiştir:

Şekil 3: Sürekli İyileştirme Modeli



Kaynak: www.lojistikplatform.com

Deming tarafından geliştirilen PUKÖ döngüsü planla, uygula, kontrol et, ve önlem al aşamalarından meydana gelmektedir. Bu aşamaları kısaca açıklamak gerekirse;

Planla; evresi hem en uzun hem de en ayrıntılı düşünülmesi gereken bir adımdır. Problemin tanımlanması, muhtemel sebeplerin belirlenmesi, veri toplama ve analiz etme, asıl sebeplerin ortaya konması, iyileştirme faaliyetlerinin tanımlanmasını içerir. Ne, ne zaman, nasıl, nereden, kim sorularına cevap verir.

Uygula; Planlanan iyileştirme faaliyetinin uygulanmasıdır.

Kontrol Et; İyileştirme faaliyetlerinin uygunluğu ve doğruluğunun sonuçlarının kontrol edilmesidir.

Önlem Al; Sürekliliğin sağlanması için standartlaştırma yapar ve çalışma kurallarını düzenler (Sümerli Sarıgül ve diğerleri, 2016: 101-102).

Bu yöntem ile birlikte sürekli iyileştirme ilkesi, standartları araştırarak, sorgulayarak, sürekli gözden geçirerek, PUKÖ döngüsünü sürekli uygulayarak daha iyiye ulaşma çabası hep devam edebilecektir (Ensari, 1999: 142).

1.1.5.6. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım

Doğru kararlar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın birinci şartı; gerçek bilgiye sahip olmaktır. Gerçek bilginin sistematik olarak kullanılması çalışmaların etkinliğini artırır. TKY felsefesi, sistematik ve istatistiksel bir yaklaşım ile birlikte

sürekli iyileştirme ve sorun çözümünü ifade etmektedir. Metodolojik yapısı, istatistiksel bilgilerin analizini ve kullanımını da içeren uygulamalara dayanmaktadır. Bu metodoloji üzerinde durulan problem ve olayların mümkün olduğu ölçüde rakamlarla belirtilmesini gerektirir. Böylece TKY uygulayan organizasyonlar, ön görülerle değil, verilerle çalışma fırsatını edinirler. İstatistiksel sorun çözme aşamasında görev alan çalışanlar, sorunun kaynağına tekrar tekrar geri dönerek bilgi toplamaktadırlar (Kovancı, 2001: 321).

Karar vermede gerçekçi yaklaşım, çalışanlar ile üst yönetim arasında bir köprü görevi kurarak her iki tarafın bilgilenmesini ve sürekli iletişimi sağlamaktadır. Diğer yandan araştırılan ve toplanan veriler doğru olsa bile doğru bir şekilde kullanılmadıkça hiçbir anlamı olmayacaktır. Organizasyonların başarısı ile başarısızlığı arasındaki farkı, veri toplama ve kullanma kabiliyeti belirleyecektir (Kovancı, 2001: 321).

1.1.5.7. Karşılıklı Faydaya Dayalı Tedarikçi İlişkileri

Organizasyon bünyesinde, çok etkili işleyen bir TKY sistemi kurmak yeterli olmayıp, organizasyonlara hammadde, malzeme, yarı mamul vb. sağlayan tedarikçiler TKY sisteminin içine dahil edilmemezse, TKY sistemi çok sıkıntılı durumlar yaşayabilirler (Kovancı, 2001: 107). Tedarikçi ile organizasyonlar arasındaki ilişki, karşılıklı güvene dayalı olmalıdır.

İç tedarikçi durumundaki birimlerin çıktılarının, müşteri tatminine kuvvetli bir şekilde etki edeceği göz ardı edilmemelidir. “Birkaç kritik” ve “çok sayıda önemli” tedarikçiler, beyin fırtınası oturumları ile belirlenmelidir. Organizasyonların, “birkaç kritik” tedarikçi üzerinde çok daha ivedilikle durmaları gerekmektedir (Kovancı, 2001: 108).

İç tedarikçilerin tekeldi anlayışı benimsemelerinden ötürü, iç tedarikçiler ile anlaşmazlıklar ortaya çıkar. Çünkü iç tedarikçiler, müşterileri için optimum olanı göz dikmekte almazlar. Bu durum TKY felsefesine ters düşen bir durumdur. Çünkü bu iç tedarikçi, departmanların tam kapasiteyle hizmet vermelerine engel olacak ve organizasyonun tüm maliyetlerini yükseltecektir (Kovancı, 2001: 110).

1.1.6. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi; müşterilerin ürün veya hizmetlerden bekledikleri tatminin yeterli seviyede karşılanarak güvenilirlik sağlanması amacıyla, planlı ve sistemli çalışmalar bütünüdür (Yatkın, 2004: 4). Organizasyonlar, kalite güvencesi ile ürün ve sağladıkları hizmetlerle müşterilerinin her zaman, her koşulda beklentilerinin karşılanacaklarına dair bir teminat, bir söz vermiş sayılırlar (Parlak, 2013: 26).

Kalite güvencesi, kalite kontrolün temelini oluşturan bir kavramdır ve müşterilerin kalite algısına karşı güven duygusu ile karşılık vermelerini ve uzun bir süre boyunca memnuniyetle kullanmalarını ve tatmin olmalarını mümkün kılar. Fakat bu güvenin kazanılması epey bir zaman alabilir. Satışı yapılan ürün veya sunulan hizmetin hatalı ve eksik olmaması gerekmektedir. Tasarımda ise kalite sağlanmalı, müşteri beklentilerinin uygun bir şekilde karşılanıp karşılanmadığı irdelenmelidir. Kalite güvencesi, üretici ile tüketici arasındaki bir anlaşma olarak düşünülebilir. Gerçek kalite güvencesini sağlayabilmek için; satış ve hizmetin tüm ilgililerini kapsayan araştırma, planlama ve tasarım kararları alınmalıdır (Halis, 2000: 62).

1.1.7. Kalite Güvence Sistemi

Uluslararası Standartlar Örgütü (International Standardization Organization – ISO) ISO 9000 serisi standartlarını ilk kez 1987 yılında yayınlamıştır. ISO 9000, bir kalite yönetim sistemi oluşturulması için izlenmesi gereken yolu gösteren ve oluşturulmuş kalite sistemlerini de değerlendirmekte kullanılan, kalite yönetimi ve kalite güvencesi sistemi ile ilgili standartlardır. ISO 9000 kalite standartları, ürün/hizmet kalitesinden ziyade sistem üzerine odaklanan bir kalite yönetim sistemidir (İlkay ve diğerleri, 2005: 2).

ISO 9000 ailesi, kalite yönetiminin çeşitli yönlerini ele alır ve ISO'nun en iyi bilinen standartlarından bazılarını içerir. Standartlar, ürünlerinin ve hizmetlerinin müşterilerin gereksinimlerini tutarlı bir şekilde karşıladıklarından ve bu kalitenin sürekli iyileştirildiğinden emin olmak isteyen şirketler ve kuruluşlar için rehberlik ve araçlar sağlar (<https://www.iso.org>).

ISO 9000:1994'e yöneltilen eleştiriler dikkate alınarak revizyon edilen ISO 9000:2000 standartları; güncel iş hayatının ihtiyaçlarına, kalite yönetim ilkelerine ve ISO 9000:1994'ü uygulayan dünya çapında 1120 organizasyondan elde edilen geri

bildirime bir cevap niteliğindedir (Fox, 2001: 2). ISO 9000:2000 standartları, 2000 yılının Aralık ayında yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (İlkay ve diğerleri, 2005: 2).

ISO 9001:2000 standardında, Toplam Kalite Yönetiminin en temelinde bulunan sürekli iyileştirme ilkesine odaklanan, süreç yönetimi ve müşteri beklentilerinin karşılanmasına önem veren bir anlayış mevcuttur (Biazzo ve diğerleri, 2003: 157)

ISO 9001:2000 bir kuruluşun müşteri ve yasal şartları karşılayarak, müşteri tatminini arttırmak için kullanabileceği bir kalite yönetim sistemi için şartları belirler. Böylece bu standart, aynı zamanda, bir kuruluşun müşteri ihtiyaçlarını, yasal şartları ve kendi ihtiyaçlarını karşılamadaki yeteneğini değerlendirmede, kuruluşun kendisi, belgelendirme kuruluşları ve diğer kuruluşlar tarafından kullanılabilir. ISO 9001:2000 serideki tek belgelendirme standardıdır (İlkay ve diğerleri, 2005: 3).

ISO yönetim standartlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi ve bu standartların uygulanması sistem gereksinimlerini iyileştirme fırsatı sunar. Bu çalışmada üzerinde durulacak olan ISO 9001:2015 standardı, müşteriye ürün ve/veya hizmetlerin yasal ve düzenleyici gereksinimlerini karşılamayı garanti altına almak kaydıyla, sistemin etkin bir şekilde uygulanması yoluyla müşteri memnuniyetini arttırmayı hedeflediğinde kalite yönetim sistemi için gereksinimleri belirler. ISO 9001:2015'in tüm şartlarının, üretilen ürün veya verilen hizmetin türüne bakılmaksızın tüm kuruluşlarda geçerli olması amaçlanmıştır (<https://www.iso.org>).

Bu çalışmada üzerinde durulacak olan ISO 9001: 2015, bir kalite yönetim sistemi için kriterleri belirlemektedir ve ailedeki sertifikalandırılabilir tek standarttır. Faaliyet alanından bağımsız olarak büyük veya küçük herhangi bir kuruluş tarafından kullanılabilir. Güncel olarak yüz yetmişten fazla ülkede ISO 9001 sertifikalı bir milyondan fazla şirket ve kuruluş bulunmaktadır. ISO 9001: 2015'in kullanılması, kalite yönetim prensipleri çerçevesinde müşterilerin tutarlı, kaliteli ürün ve hizmetler almalarına yardımcı olur ve bu da işletmelere de birçok yarar sağlamaktadır (<https://www.iso.org>).

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ VE ISO 9000 STANDARTLARI

Bu bölümde, kalite güvence sisteminin tanımına ve ISO 9000 standartlarının içeriğine değinilecektir. Özellikle ISO 9001:2008 ve ISO 9001:2015 versiyonları arasındaki farklılıklar ele alınacaktır.

2.1. KALİTE GÜVENCESİ

Kalite güvencesi, bir ürün ya da hizmetin kaliteyle ilgili önceden belirlenmiş standartlara uygunlukta yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistemli etkinliklerin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Uzak'tan aktaran Karakaya, 2017: 43).

Kalite güvence, işlem yapıldıktan sonra sonuçlara bakıp hata bulmaya yönelik değil, işlemin yapıldığı sürecin tamamını kontrol edip hata yapılmamasına dayalı bir işlemdir. Uzak'a göre (1992) kalite güvence sisteminin özünde, "ürün ya da hizmetin geçtiği bütün aşamaların (talimatlar, görevler, sorumluluklar, tanımlar vb.) belgelendirilmesi, çalışanların kalite konusunda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi ile kalitenin, planlanan düzeyde en iyi kaynak kullanımıyla gerçekleştirilmesi" yatmaktadır (Uzak'tan aktaran Karakaya, 2017: 43).

Bir organizasyonun kalite güvencesini oluşturabilmesi için öncelikle organizasyonda Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsenmiş olması gerekmektedir. Çünkü bir organizasyonun kalite güvenliğini oluşturabilmesi uzun bir zaman alır ve kaliteye etki eden tüm iç (departmanlar, firma kültürü vb.) ve dış (tedarikçiler, taşeron firmalar vb.) hususların katılımını gerektirmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi ancak Toplam Kalite Yönetimi ile mümkündür. Özetle kalite güvenliğini oluşturabilmek için en uygun ortam Toplam Kalite Yönetimi anlayışıdır (Geyik, 1994: 71).

Kalite güvencesi, kısa vadeli kazançları reddederek 'önce kalite' diyen uzun vadeli planları benimseyen bir yönetim stratejisinin sonucudur (Geyik, 1994: 72).

Kalite Güvencesi'nin oluşturulmasında tüm yöntemlerde mevcut temel adımlar bulunmaktadır. Bu adımlar; (i) Yönetimin Eğitimi, (ii) Organizasyon, (iii) Ön Değerlendirme, (iv) Planlama, (v) Uygulama ve Değerlendirme, (vi) İç Denetim, (vii) Dış Denetim, (viii) Sürekli Gelişme şeklindedir (Uzak'tan aktaran Karakaya, 2017: 44). Her bir adımın içeriği ve tanımları ise şu şekildedir;

Yönetimin Eğitimi: Öncelikle başta üst yönetim olmak üzere bütün yöneticilerin temel bir eğitimden geçirilmeleri gerekir. Bu eğitimde konunun özü, temel öğeleri ve uygulama adımları anlatılmalıdır.

Organizasyon: Örgütün büyüklüğüne, yapılacak olan işin türüne ve kapsamına göre bir organizasyon yapılmalıdır. Her departmanda, bu konu ile ilgilenen en az bir kişi bulunmalıdır.

Ön Değerlendirme: Kalite güvence projesinde görev alan yönetici ve diğer teknik çalışanların ilk işleri, bir iç değerlendirme yaparak mevcut durumu tespit etmeleri olacaktır. Yapılacak olan bu ön değerlendirme ile eksiklikler daha net görülmüş olacaktır.

Planlama: Kalite güvence sisteminde yer alan bütün fonksiyonlar ve bu fonksiyonların içereceği bütün faaliyetler bir bütün olarak ele alınır. Bu fonksiyon ve faaliyetlerin ilişkileri ve aşamaları belirlenir. Yapılmış olan ön değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan öncelikler göz önünde bulundurularak bir planlama yapılır. Bu planlamada, yapılacak olan işlerin içeriklerinin ve aşamalarının belirlenmesinin yanı sıra görevliler ve randevular belirlenir.

Uygulama ve Değerlendirme: Üst yönetim tarafından onaylanan plan uygulama aşamasında belli aralıklarla değerlendirilir. Bu değerlendirmenin nasıl yapılacağı, bu değerlendirmeye kimlerin katılacağı, sonuçların nasıl uygulamaya geçirileceği konuları ayrıca belirlenir ve ilgili kişi ve departmanlara duyurulur. Bu değerlendirmelerde uzman bir danışmanın bulunması da gereklidir.

İç Denetim: İç denetimin asıl amacı, örgütün dış denetime hazır olup olmadığının saptanmasıdır. Bu denetimde, üst yönetimde dâhil olmak üzere örgütün bütün departmanlarının tetkik edilmesi amaçlanmaktadır.

Dış Denetim: Örgüt yapmış olduğu iç denetim sonuçlarını değerlendirerek, eksikleri veya varsa yanlışlıklarını tespit eder ve düzeltir. Böylece örgüt dış denetime hazır hale gelmiş olur. Dış denetim, müşteriler tarafından görevlendirilen bir denetçi kuruluş ya da sistemi belgelendirmek amacı ile gelecek olan bir denetçi tarafından gerçekleştirilebilir.

Sürekli Gelişme: Kalite güvence sisteminin bütün aşamalarını başarıyla uygulamış ve sistemi iyi bir noktaya getirmiş olan örgütün önünde üç ihtimalle belirir. Bu ihtimaller, sistemi olduğu gibi koruyabilmek, geliştirebilmek ya da geriye gitmektir. Örgütün sistemi olduğu gibi korumak istemesi, geriye gitmese bile yeterli olmayacaktır. Çünkü diğer rakip örgütler sürekli geliştikleri için örgütün varlığını sürdürebilmesi adına kendini sürekli yenilemesi gerekir. Bu nedenle, örgütün kendini

belli aralıklarla denetlemesi, gözden geçirmesi ve sürekli iyileştirme için bir plan oluşturması gerekmektedir.

2.2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Kalite Güvence Sistemi (KGS), organizasyonlarda bulunan tüm departmanların çalışmasıyla ortaya konulan kalite algısını: geliştirme, sürekli iyileştirme, koruma, müşterilerin beklentilerini karşılama ve optimum düzeyde bir üretim veya hizmet sunmayı hedefleyen çabaların tümüdür (Bolat, 2000: 14).

Kalite Güvence Sistemi, bir ürün veya hizmette belirlenen kalitede, hedeflere ulaşılması ve amaçların gerçekleştirilmesi için, Kalite Yönetim Sistemleri kapsamında belirlenen tüm faaliyetlerin sistematik bir şekilde uygulanması ve ortaya konmasıdır (Topal, 2000: 67).

Bir kalite güvence sistemi, organizasyonlardaki bir yönetim aracı olarak çalışır ve aynı zamanda müşterilerin güvenini kazanmayı taahhüt etmektedir. Kalite güvence sisteminin amacı, tüm kuruluşu, kaliteye doğrudan veya dolaylı yoldan etki eden tüm iç ve dış hususları süreçler zinciri olarak ele alıp, kalitenin sürekliliğini sağlayarak organizasyonların hedeflenen kalite düzeyini en az maliyetle elde edebilmesini sağlayacak gayretleri başlatmak ve sonuçları sürekli izleyerek gereken önlemleri önceden almaktır (Ayhan, 2007: 56).

ISO 9000 Standartları, organizasyonların kültürü ile uyumlu bir kalite güvence sistemi oluşturulmasında ya da kurulu bir sistemin analizinde uyulması gereken prensiplerin tanımlanması açısından bir standartlar bütünüdür (Eroğlu, 2013: 109).

Kalite Güvence Sistemi ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri serisi esas alınarak uygun bir şekilde uygulandığı zaman (Bolat, 2000: 14-15; Üzel, 1998: 2-3);

- 1) Organizasyondaki tüm departman ve çalışanların sorumluluğundadır.
- 2) Operasyon maliyetlerini düşürür.
- 3) Yönetimin kontrolünü ve sorumluluğunu artırır.
- 4) Ürün veya hizmet kalitesi ve verimliliği yüksek seviyeye çıkartır.
- 5) Müşteri şikâyetlerinde azalma meydana gelir.
- 6) Ast-üst çalışan ilişkisinde iletişim oldukça kuvvetlenir.
- 7) Organizasyonlardaki kalite kültürünü oluşturur ve sürekliliğini sağlar.
- 8) Organizasyon imajının iyileşmesini sağlar.
- 9) Üretim süresi kısılır ve hatalı ürün yüzdesinde düşüş gözlemlenir.

- 10) Kurumsallaşmanın temelini oluşturur.
- 11) Tedarikçi ile ilişkileri düzenler.
- 12) Sorunların ve çözümlerinin belirlenmesini kolaylaştırır.
- 13) Organizasyonun rekabet gücünde artış meydana gelmektedir.

2.3. STANDARDİZASYON

Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (ISO) tarafından standardizasyon “Ekonomik yarar sağlayan, bütün ilgili tarafların iştirak ve iş birliğine dayanan birtakım kurallar içeren ve bu kuralların uygulamasını kapsayan faaliyetler bütününe standardizasyon denir.” olarak tanımlanmıştır.

Standardizasyon faaliyetleri sonucunda ortaya konulan doküman, belge veya eserlere ise standart adı verilmektedir. Standartlar bilimsel, teknik ve deneylerle ilgili araştırmaların nihai sonuçlarına dayanmaktadır (Parlak, 2013: 135).

Standardizasyonun amaçları aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir (Ayhan, 2007: 45):

- Üretimde ve malların değişiminde işgücü, malzeme, güç kaynakları gibi faktörlerden en yüksek düzeyde tasarruf sağlamak,
- Beklentileri karşılayacak şekilde oluşturulan kalitede, mal ve hizmet üretimini sağlayarak müşteri memnuniyetini garanti etmek,
- İnsan hayatının sağlığının ve güvenliğini koruma altına almak,
- İlgili tarafların birbirleriyle olan iletişiminin ve uyumlarının kolaylaşmasını sağlamak.

Standartlar, yapı karakterlerine (mamul, hizmet vb.), uygulama şekillerine (zorunlu, ihtiyari vb.) göre sınıflandırılabilir gibi uygulama alanlarına göre de beş başlık altında toplanır (Kölük ve diğerleri, 2006: 48)

1. İşletme Standartları: Organizasyonların belirli ihtiyaçlarını karşılamak için düzenledikleri kendilerine özel standartlardır.
2. Endüstriyel Standartlar: Aynı malı üreten sanayi kuruluşlarının kendi ürettikleri mamuller için hazırladıkları standartlardır.
3. Milli Standartlar: Organizasyonların kendi milli sınırları içerisinde uygulamak için hazırlanan standartlardır.
4. Bölgesel Standartlar: Ticari ilişki içerisinde olan ülkelerin ortak bir çıkar amacıyla fayda görebilmeleri için aralarında düzenleyip uyguladıkları standartlardır.

5. Uluslararası Standartlar: Uluslararası Standart Kuruluşları (ISO, IEC vb.) tarafından ortak olarak hazırlanan, tüm üye ülkelerde uygulanan, gelişen dünyaya ayak uydurmak amacıyla belli aralıklarla revizyona uğrayan standartlardır.

Bu çalışmada, Uluslararası Standartlar bünyesinde bulunan ve ISO 9000 ailesinde sertifikalandırılabilen tek standart olan ISO 9001 standardı ve revizyonları üzerinde durulmuştur.

2.4. ULUSLARARASI STANDARDİZASYON VE ÖNEMİ

Standartlar; ürün ve hizmetlerin kullanım gayelerine uygun olmalarını sağlamak amacıyla hazırlanmış, teknik spesifikasyonlar ile diğer kriterleri kapsayan ve üzerinde görüş birliğine varılmış olan dokümanlardır. Bu özellikleriyle uluslararası standartlar hayatı daha da kolay kılmayı, kullanılmakta olan ürün ve hizmetlerin güvenilirliklerini ve etkinliklerini artırmayı amaçlamaktadır. Globalleşen dünyamız, teknolojik gelişmelere ayak uydurarak iletişim imkanlarının artmasıyla hızla daralırken, ticaret aynı hızla artmaktadır. Standartların amacı, bu ticareti daha kolay hale getirmektir. Gelişmiş ülkeler dünya piyasasındaki önemli yerlerini korumak amacıyla standartlar hazırlamakta ve üretimlerini bu standartlara göre planlamaktadırlar (Ayhan, 2007: 50).

Uluslararası standardizasyon, günümüzde bilgi-işlem ve iletişim, tekstil, ambalajlama, sevkiyat, enerji üretimi ve kullanımı, gemi üretimi, finansal hizmetler ve bankacılık gibi ürün ve hizmet ayırt etmeksizin birçok farklı alanda kullanılabilmektedir (Kölük ve diğerleri, 2006: 48).

2.5. ISO

ISO, Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (International Standardisation for Organisation)'nın baş harflerinin birleşimi olarak bilinir ve 1947 yılında Cenevre'de çalışmalarına başlamış olup günümüzde dünya çapında birçok üyesi bulunmaktadır. ISO, standardizasyon çalışmaları ile birlikte dünya ticaretinin gelişmesini, ürünlerde kalitenin artırılmasını, ürün maliyetlerinin minimuma indirilmesini ve etkililiğin artırılmasını amaçlamaktadır (Ayhan, 2007: 52). ISO 9000 Standartlar dizisi, ISO tarafından ortaya konulmaktadır. ISO'nun ana hedefi, ürün veya hizmetlerin uluslararası dolaşımını hızlandıran faaliyetleri geliştirmek ve

uluslararası teknolojik ve ekonomik faaliyetleri mümkün kılabilir (Ertuğrul, 2014: 317).

2.6. REVİZYONLAR

Günümüzde hala hızla artan küreselleşme, tüm organizasyonların iş yapış biçimlerini değiştirmiş ve organizasyonlar artık daha karmaşık tedarik zincirleri işletmeye başlamıştır. Ayrıca müşteri beklentileri de sürekli değişmektedir (<https://www.iso.org>). Bu yüzden ISO 9000 Standartlar dizisinin de bu gelişmelere ve değişikliklere uygun şekilde ayak uydurabilmesi için düzenli aralıklarla revizyona uğraması gerekmektedir.

Yürürlükteki standartlar belirli aralıklarla değerlendirilir. Özellikle teknoloji karşısında yetersiz kalan standartların revizyona ihtiyacı olur. Standartlarda revizyon yapılması amacıyla araştırma yapılması mecburi değildir. Çoğu zaman standardın uygulayıcılarından gelen tepki ve taleplere göre gerekli revizyonlar yapılabilir. Revizyona alınan standart yeni hazırlanıyormuş gibi gerekli prosedürlere tabi tutulur. (Kölük ve diğerleri, 2006: 48)

Tez çalışmama konu olan ISO 9000 Standartlar dizisinde sertifikalandırabilecek tek standart olan ISO 9001, periyodik olarak (hedeflenen süre her beş yılda bir) gözden geçirilmektedir ve mevcut durumda en güncel versiyonu ISO 9001: 2015'tir.

2.7. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ STANDARTLARI

ISO 9000, Uluslararası Standardizasyon Örgütü'nün tarafından yayımlanan kalite güvence sistemi standardıdır. Bu standart, ürünlerin sağlanması gereken şartları değil, ürünlerin üretildiği sistemin sağlanması gereken şartları tanımlamaktadır. ISO 9000 standardı; bir organizasyondaki yönetim, üretim, ar-ge, kalite kontrol, satınalma, satış, pazarlama, sevkiyat, depolama vb. departmanlarda ürün kalitesini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen tüm faaliyetlerin ve alınan kararların nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır. Şartları sağlayarak ISO 9000 belgesi alan bir organizasyonda, vizyon, misyon, politika, talimatlar, çalışanların yetki ve sorumlulukları vb. tanımlanmıştır. ISO 9000 kalite güvence sistemi, organizasyonda bir kalite politikası ve hedeflerini yönetme biçimidir. Organizasyonlarda belirli aralıklarla bu hedefler belirlenerek bunlara ulaşmaya

yönelik departman hedefleri tespit edilir ve bunun üzerine çalışılır. ISO 9000, uyumlu bir kalite güvence sistemine yönelik ilk adımdır (Çetin ve diğerleri, 2001: 364).

ISO 9000, organizasyonlara, müşteri beklentilerinin karşılanması için kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konularında yol gösteren standartlar modeli olarak düşünülebilir. ISO 9001 ise, kalite yönetim sisteminin kurulumu sırasında gerekli şartların ve belgelendirme denetimi koşullarının belirlendiği bir standarttır (Sipahi ve diğerleri, 2013: 296). Özetle sertifikalandırabilecek olan standart, ISO 9000 ailesindeki ISO 9001'dir.

ISO 9001 belgesi almak isteyen kuruluşlar, yetkili kurumlar tarafından ayrıntılı bir şekilde denetlenir ve yönetim sistemlerini etkin bir şekilde kullandığını kanıtlayan nitelikteki bu belgeyi almaya hak kazanırlar.

2.8. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ STANDARTLARININ TARİHÇESİ VE REVİZYONLARI

ISO 9000 standartlarının başlangıcı II. Dünya Savaşı yılları olarak kabul edilir. Endüstriyel yapıya sahip olan bazı ülkeler önce askeri standartlar üzerinde anlaşmışlardır. Daha sonra savaş sona erdiğinde ise, standartların önem derecesinin üretimdeki yeri göz ardı edilemez bir hal almıştır. Böylece, savaşın etkisi ortadan kalkınca ülkeler, çok sayıda sektördeki kuruluşlar kendi standartlarını geliştirmek için çalışmaya başlamışlardır (Kobu, 2013: 574).

ISO 9000 Standartlarının kronolojik olarak sıralanması aşağıdaki gibidir (Ertuğrul, 2014: 319):

- 1963 yılında MIL/Q/9858 (Amerika)
- 1968 yılında AQAP Standartları (NATO üyesi ülkeler)
- 1979 yılında BS 5750 (İngiltere)
- 1987 yılında ISO 9000 serisi
- 1988 yılında EN 29000 Standartları
- 1988 yılında TS 6000 (Kalite Güvence Sistem Standardı)
- 1991 yılında TS-EN-ISO 9000
- 1994 yılında ISO revizyonu (9001/9002/9003:1994)
- 1996 yılında EN 29000 serisi kapsamında EN-ISO 9000
- 2000 yılında ISO 9001:2000 revizyonu
- 2008 yılında ISO 9001:2008 revizyonu
- 2015 yılında ISO 9001:2015 revizyonu

ISO 9000, Türkiye’de TS-ISO-9000 olarak yayımlanmış ve 2000 yılında revize edilerek ISO 9001:2000 adıyla tanımlanmıştır. ISO 9001 standartları her beş yılda bir, ISO tarafından revize edilir, iyileştirilir ve tekrar yayımlanır (Sarp, 2014: 76). Organizasyonlar, yalnızca ISO 9001 standardını uygulamaktadırlar ve denetlenerek bu belgeyi almaktadırlar (Parlak, 2013: 145). Hala mevcut durumda da en son versiyon olarak kabul edilen ISO 9001:2015 Ocak 2016’da yayımlanmıştır.

2.8.1. ISO 9001:2000 Revizyonu

ISO 9001 bir organizasyonun tüm koşulları gerçekleştirerek müşterilerin taleplerini karşılama ve müşteri tatmini sağlama yardımcı olan bir standarttır. Sözü geçen bu müşteri tatmini, kalite yönetim sistemi şartlarının organizasyonlar tarafından karşılanması ile sağlanmaktadır. Ayrıca belgelendirme kuruluşlarını da içeren ilgili tüm taraflar, organizasyonun müşterilerinin beklentilerini, kurum içi kuralları ve yasal şartları hangi ölçüde karşılayabildiğini anlayabilmek adına ISO 9001’den yardım alabilirler. Uygulamaya yönelik 3 ayrı model olan ISO 9001-9002-9003:1994, tek bir standart çatısı altında birleştirilerek ISO 9001:2000 olarak güncellenmiştir. (Halis, 2004: 104). Gerçekleştirilen revizyonda en önemli yapısal değişiklik bu noktadır.

ISO 9000: 2000 revizyonu, ISO 9000: 1994 ile karşılaştırılınca, iki standardın da kalite açısından farklılaşmış modellere sahip oldukları görülmektedir. İlk oluşturulan kalite standardı olan ISO 9000: 1994’de etkili ve uygun ürün ve hizmetler sunabilmek maksadıyla kullanılan yirmi ana madde etrafında kalitenin tanımı yapılmaktadır. (İlkay ve diğerleri, 2005: 3). Bu maddeler arasında düzeltici ve önleyici faaliyetler, iç denetimler, yönetimin sorumluluğu, muayene, dizayn denetimi, satın alma, test, ürün belirlenmesi ve talebi, süreç kontrolü, eğitim ve istatistik gibi teknikler bulunuyordu. Fakat ilk standartlar ve 1994’deki revizyonlar bazı sıkıntılara ve karşıt düşüncelere yol açmıştır. Böylelikle ISO 9000: 2000 revizyonu eski standartların getirdiği tartışmalara tepki olarak ortaya çıkmıştır (Ersoy ve diğerleri, 2011: 99).

Ayrıca, ISO 9001:1994 üretim işletmelerine uygun olarak hazırlanmasına rağmen hizmet işletmeleri için de uygulanabilir. ISO 9001: 1994 ile amaçlanan, belge sahibi organizasyonların kalite bakımından daha elverişli ürünler sunmalarını sağlamaktır. ISO 9000: 2000 revizyonu ise, yirmi kalite unsuru yerine, bir süreç sistematikğine bağlı olarak 4 bölümden meydana gelmiştir (İlkay ve diğerleri, 2005:

3). Bunlar; yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi, ürün gerçekleştirme ve ölçme, analiz ve iyileştirmedir.

2.8.2. ISO 9001:2008 Revizyonu

ISO 9001:2008 revizyonu, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin sunumu, süreçlerin performansını teminat altına alan yöntemlerin iyileştirilmesi, sertifikalandırılması ve uygulanmasına odaklanır. Toplam kalitenin temel ilkeleri aracılığı ile bu süreçlerin sürekli bir şekilde iyileştirilmesini sağlamaktır (Ersoy ve diğerleri, 2011: 98).

ISO 9001: 2008, ISO 9001:2000'e kıyasla köklü değişime neden olacak düzenlemeler getirmemektedir, küçük değişiklikler yapılmıştır. Ek olarak bazı gereksinimleri ve ISO 9001:2000 versiyonu ile uyumlu değişiklikleri ve bazı kelime düzeltmelerini içermektedir. Temel yenilik ise müşteri tatmini ve iletişim hususlarında daha çok geliştirilen başlıklardır (<https://acikders.ankara.edu.tr>).

ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi, bir organizasyonun müşteri tatminini iyileştirmek için müşteri beklentilerini, yasal mevzuatları ve kurum beklentilerini karşılama yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan standartların yapılmasını sağlayan ve uluslararası geçerliliği olan bir belge niteliğindedir (Aysal, 2013: 17). Amaç, herhangi bir kalite sistemini sunmak değil, standarda uygun bir kalite sistemi tanımlamaktır (Şahoğlu, 2010: 21).

2.8.2.1 ISO 9001:2008 Revizyonunda Karşılaşılan Sorunlar

ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi'nde karşılaşılan ve başarısızlığa neden olabilecek sorunlar şu şekildedir (Ertuğrul, 2014: 100):

- 1) Kalite Yönetim Sistemi'nin, bir program olarak üst düzey yöneticilerin katılımı olmaksızın uygulamaya konması,
- 2) Organizasyonlardaki yetersiz kalite idrakı,
- 3) Yönetimin ve personellerin, kalite ve kalite rekabeti için hazır bulunmaması,
- 4) Temel gerekliliklerden biri olan liderlik anlayışı olmaksızın uygulama yapılmaya çalışılması,
- 5) Kalite Yönetim Sistemi'nin tümüyle bir değişim ile ilişkili olduğu ve özel bir kültür ortamına ihtiyaç duyulduğunun fark edilmemesidir.

Ayrıca, sadece belgeye sahip olmak için olan, piyasada reklam yaparak kendilerine yer edinmeye çalışan organizasyonlardan da bahsetmek gerekirse,

standardın yararını görmenin tam tersi bir şekilde doküman ve prosedürlerin, bu organizasyonların tüm süreçlerine zarar vereceği ve performans gelişimine katkısının da olmayacağı unutulmamalıdır (Sun, 2000: 177).

2.8.2.2. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Organizasyonlar Açısından Yararları

Kalite Yönetim Sistemi standartları, her şeyden önce müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurdıkları için organizasyonların bu doğrultuda başarıya ulaşacaklarının bilinci ile hazırlanmışlardır. Organizasyonların, sürekli gelişen rekabet dünyasında hem mevcut konumlarını koruyabilmek hem de kendilerini hep daha ileriye taşımaları için bu bilinçle hareket etmeleri gerekliliği kaçınılmazdır. Bu doğrultuda ISO 9001:2008 standardının tüm maddelerini en büyük özveriyle uygulamaları, standart ile ortak amaç taşıdıkları için organizasyonları hep başarıya götürmüştür. Globalleşen dünyamızda uluslararası standartlara elverişli üretimin yapıldığını belgelendirme bakımından ISO 9001: 2008 belgesini hak etmek oldukça büyük bir değer arz etmektedir (Şahoğlu, 2010: 70). Bu en önemli ayrıntı da, müşteri memnuniyetini her zaman artırmıştır.

Organizasyonların ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi Standardı sayesinde kazandıkları yararları iki ayrı başlık altında tanımlanabilir. Elde edilen yararları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

İç Yararlar: Toplam maliyetin azalması, firenin azalması, verimliliğin artması, yeni ürünler geliştirme, motivasyon ve şirket içi iletişimin artması, birimler arasında iş birliği, sorunları anlama ve izleme konusunda iyileşmeler, dokümantasyon işlemlerinin iyileştirilmesi ve kalite algısının oluşması.

Dış Yararlar: Müşteri olumsuz geri bildirimlerinde düşüşler, satışlarda ve pazar payında artışlar, müşteri sayısının artması, müşteri ilişkilerinde iyileşmeler, müşterilerin memnuniyetinin artması, karlılığın artması, rekabette avantajlar, yasal mevzuatları karşılayabilme gücünün artması, şirket imajının artması ve yurtdışı pazarlara açılabilme fırsatlarına erişebilme (Şahoğlu, 2010: 70-71).

Örnek olarak Haversjö (2000), iç ve dış fayda olarak daha az savurganlık ve algılanan kalite kavramlarını vermiş olup bu faydaların da direkt olarak satış maliyetlerini azalttığını Danimarka'da yaptığı çalışmasında kanıtlamıştır (Haversjö, 2000: 50).

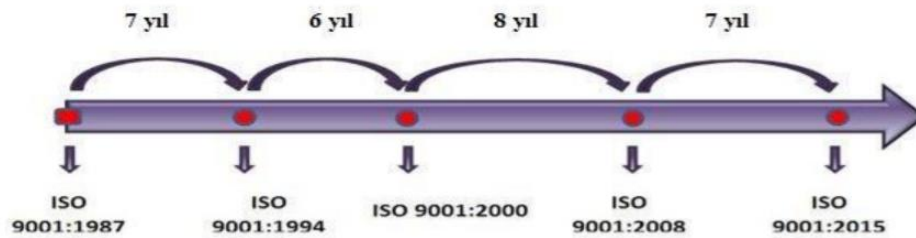
Aslında belirtilen her yarar birbiriyle ilişkili olduğu için, dolaylı olarak diğerlerini de beraberinde getirmektedir. Örneğin yukarıda söz edilen yararları sağlamış bir organizasyon bir süre sonra tüm bu faydalar sayesinde elde ettiği prestijden dolayı tercih edilme olasılığını oldukça artırır, bu durum akabinde satış miktarına yansır ve pazarda edindiği konum da haliyle genişlemiş olur (Yumak, 2014: 84).

Ayrıca problemleri önceden fark edebilmek; israfın ve kaybın azalmasını da beraberinde getirebilir. Örnekleri daha da çoğaltmak mümkündür. Vurgulanmak istenen kalite yönetim sisteminin bilinçli bir şekilde yürütülmesidir (Yumak, 2014: 84).

2.8.4 ISO 9001: 2015 Revizyonu

ISO 9001, kalite yönetim sistemi için gerekli ihtiyaçları belirleyen, organizasyonların ve kuruluşların daha verimli olmalarına ve müşteri memnuniyetini artırmalarına yardımcı olan bir standarttır. Küreselleşmeye devam eden dünyamızda müşterilerin talepleri de değiştiği ve Kalite Yönetimi Standartlarının en temel noktası müşteri memnuniyeti olduğu için, tüm ISO standartları gibi ISO 9001 de piyasaya uyum sağlamak için düzenli olarak (her beş yılda bir) gözden geçirilmektedir. Uluslararası Standartlar Organizasyonu, 1990 yılında her beş yılda revizyon yapılması kararını almıştır. Her beş yılda bir gözden geçirilen standardın, revizyon yılları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Şekil 4: Revizyon Yılları



Kaynak: Kleinová, 2014, 172

Standardın son revizyonu olan ISO 9001: 2015 işletmelerin şu anda karşılaştıkları farklı zorluklar göz önüne bulundurularak güncellenmiş ve bir önceki versiyon olan ISO 9001: 2008'in yerini alarak, köklü ve yapısal değişikliklerle karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, hala hızla artan küreselleşme, tüm kuruluşların iş yapış şekillerini değiştirmiş ve kuruluşlar artık daha karmaşık tedarik zincirleri işletmeye başlamıştır. Ayrıca müşteri beklentileri de artmıştır (<https://www.iso.org>). Bu yüzden ISO 9001'in bu gelişmelere ve değişikliklere uygun şekilde ayak uydurabilmesi için düzenli aralıklarla revizyona uğraması gerekmektedir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardının 2015 revizyonu, 2008 versiyonundaki tüm eksiler ve artılar dikkate alınarak ISO tarafından 2015 yılının Eylül ayında yayımlanmış olup; TSE tarafından ise 2016 yılının Ocak ayında Türk Standardı TS EN 9001: 2015 adı ile yayımlanmıştır (<https://www.tse.org.tr>). Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Teknik Komitesi tarafından, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği ile birlikte hazırlanan EN ISO 9001: 2015 revizyonu, EN ISO 9001: 2008 versiyonunun yerini almıştır. (TSE, 2016).

Organizasyonların, ISO 9001 standardını güncel tutmak için her revizyonda kalite yönetim sistemlerini, standardın yeni sürümüne yükseltmeleri ve denetimler sonucunda yeni sertifikayı almaları gerekmektedir. Yayımlanma tarihinden itibaren her standarda üç yıllık bir geçiş süresi bulunmaktadır. Bu, Eylül 2015'te yayımlanan ISO 9001: 2015'in Eylül 2018 itibariyle geçiş süresinin dolması anlamına gelmektedir. 2018 Eylül itibariyle ISO 9001: 2008 geçerliliğini yitirmiş ve geçiş yapmayan organizasyonların artık sürümlerini yükseltmeleri değil, ilk defa sertifika alacakmış gibi işlem yapmaları gerekmektedir (<https://www.iso.org>).

2.8.4.1. ISO 9001: 2008 ile ISO 9001: 2015 Revizyonları Arasındaki Farklılıklar

ISO 9001: 2015, yönetimde kolaylık sağlanması amacıyla, diğer Kalite Yönetim Sistemi standartları ile de entegrasyonunun sağlanması için Yüksek Seviyeli Yapı (High – Level - Structure) kavramına uygun olarak hazırlanmıştır. Yüksek Seviyeli Yapı, tüm yönetim sistemi standartlarıyla birlikte sunulmuştur. Bu da çoklu yönetim sistemi (örneğin; çevre yönetim sistemi, müşteri memnuniyeti yönetim sistemi, kalite yönetim sistemi, bilgi güvenliği yönetim sistemi) uygulayan organizasyonların sistemlerinin, optimum seviyede birbirleriyle entegre olmasını ve

standartlarının uygulanmasını şüphesiz ki kolaylaştıracaktır (Kölük ve diğerleri, 2015: 95).

ISO 9001: 2015'in sekiz değil on maddesi bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda, ISO 9001: 2008 ile ISO 9001: 2015 revizyonları arasındaki yapısal değişiklikler verilmiştir. Yeni revizyonda son yedi madde PUKÖ döngüsüne göre düzenlenmiştir. Bu yeni düzenlemeyle, ISO 9001: 2015 revizyonunun, organizasyonlardaki süreçlerin sürekli ve sistematik olarak iyileştirilmesine yardımcı olması amaçlanmıştır.

Tablo 1: ISO 9001: 2008 ile ISO 9001: 2015 Arasındaki Yapısal Farklılıklar

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015			
1. Kapsam	1. Kapsam			
2. Atıfta Bulunulan Standartlar	2. Atıfta Bulunulan Standartlar			
3. Terim ve Tanımlar	3. Terim ve Tanımlar			
4. Kalite Yönetim Sistemi	4. Organizasyon içeriği	Planla	PUKÖ Döngüsü	
5. Yönetim Sorumluluğu	5. Liderlik			
	6. Planlama			
6. Kaynak Yönetimi	7. Destekleme	Uygula		
7. Ürün/Hizmetin Gerçekleştirilmesi	8. Operasyon			
8. Ölçme, analiz ve iyileştirme	9. Performans değerlendirme	Kontrol et		
	10. İyileştirme	Önlem Al		

Kaynak: Efil, 2016: 321

Tablo 2’de ISO 9001: 2008 versiyonu ile ISO 9001: 2015 versiyonları arasındaki terminoloji farklılıkları verilmiştir:

Tablo 2: ISO 9001: 2008 ile ISO 9001: 2015 Arasındaki Terminoloji Farklılıkları

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
Ürünler	Ürün ve Hizmetler
Hariç tutulanlar	Kullanılmıyor.
Yönetim temsilcisi	Kullanılmıyor. (Benzer yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir ancak, bir tek yönetim temsilcisi için şart yoktur.)
Dokümantasyon, kalite el kitabı, dokümante edilmiş prosedürler, kayıtlar	Dokümante edilmiş bilgi
Çalışma ortamı	Süreç operasyonu için çevre
İzleme ve ölçme donanımı	İzleme ve ölçme kaynakları
Satın alınmış ürünler	Dışarıdan sağlanan ürün ve hizmetler
Tedarikçiler	Dış tedarikçi

Kaynak: Fonseca, 2014: 398

ISO 9001: 2008 versiyonu ile ISO 9001: 2015 revizyonu arasındaki bir diğer önemli fark, riske dayalı düşünceye odaklanmaktır. Riske dayalı düşünce anlayışı, her zaman bu standartların bir unsuru olsa da, son revizyonla birlikte üstünde daha çok durulması gerektiği önemle vurgulanmaktadır. ISO 9001: 2015’in kullanıcılarına sağladığı avantajları şu şekilde sıralayabiliriz (<https://www.iso.org>):

- Liderlik algısına daha çok önem verilmeye başlanmıştır.
- Organizasyonel açıdan risk ve fırsatların tayin edilerek yapılandırılmış bir şekilde ele alınmasına yardımcı olmaktadır.
- Bilgi güvenliği yönetim sistemi, iş sağlığı güvenliği ve çevre yönetim sistemi, müşteri memnuniyeti yönetim sistemi ve kalite yönetim sistemi gibi birden çok yönetim sistemini entegre olmuş bir şekilde uygulayan veya uygulamak isteyen organizasyonlar için ortak dil ve terimler kullanılmaktadır.
- Tedarik zinciri yönetimi daha etkin bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır.
- Servis ve bilgi tabanlı organizasyonlar için daha kullanıcı dostu bir standarttır.
- Hedeflere ulaşmak için süreçler belirlenmelidir.

2.8.4.2. ISO 9001: 2015 ile Birlikte Standarda Getirilen Yeni Fikirler

Kapsam: ISO 9001: 2015 Standardının bütün şartları genelleyicidir. Organizasyonların tipine, kapasitesine, ürettiği ürüne ve sunduğu hizmete bakılmaksızın bütün organizasyonlara uygulanabileceği belirtilmektedir. Eğer organizasyonlar bazı maddeleri yapısı gereği uygulayamıyorlarsa, böyle bir durumda hariç tutma gerekçelerini tanımlanarak uygulanmayabilir (Çekiç, 2018: 32)

Risk bazlı düşünme: Bu düşünce anlayışı, yukarıda da belirtildiği üzere revizyonun en belirgin farklılıklarından biri olup, süreçleri daha etkin yönetebilmek adına, var olan veya var olabilecek sorunları tespit eden, araştıran, önleyici faaliyet aksiyonları ile gerekli personeli görevlendiren bir düşünce anlayışıdır.

İlgili taraflar: Standardın 4.2 maddesine, ilişkili ve anlamlı taraflar olmak şartı ile birlikte eklenmiştir. ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemini uygulamak isteyen organizasyonlar, süreçleri ile bağlantılı ilgili taraflarının kimler olduğunu tanımlamalıdır (Çekiç, 2018: 32).

Stratejik Yön: Stratejik yön kavramı ISO 9001: 2015 standardında daha da güçlendirilmiştir.

Değişikliklerin Kontrolü: Değişikliklerin kontrolü kavramı, bir önceki versiyonda olmasına rağmen, birçok sistemin değişim yönetiminin tam oturmamış olmasından dolayı son revizyon ile birlikte açıklanmıştır (Çekiç, 2018: 33).

Hariç Tutmalar: ISO 9001: 2015 standardı, her organizasyon tarafından uygulanabiliyor olmasına karşın, bazı organizasyonlar bazı maddeleri yapısı gereği uygulayamıyorlarsa, böyle bir durumda hariç tutma gerekçelerini tanımlanarak uygulanmayabilir. ISO- 9001: 2008 versiyonunda sadece yedinci maddede hariç tutmalar yapılmakta iken, 2015 revizyonu ile birlikte artık standart maddelerinin tümünde ürün ve hizmeti etkilemeyen ve haklı gerekçe belirtilen durum ve hallerde hariç tutmalar yapılabilir (Çekiç, 2018: 33).

“Doküman” ve “kayıt” kavramları kaldırılmış, bu kavramlar dokümante edilmiş bilgi kavramı çatısında birleştirilmiştir.

“Ürün ve hizmetler” kavramının yerini mal ve hizmetler kavramı almıştır.

Kalite el kitabı: Kalite el kitabı hazırlama zorunluluğu kaldırılmıştır. Organizasyonlar kendi istekleri doğrultusunda hazırlayabilirler.

Yönetim temsilcisi: Yönetim temsilcisi, bir şahsa ait olmayıp tüm sorumlulukları üst yönetime devredilmiştir (Çekiç, 2018: 34).

Önleyici faaliyet: Kalite Yönetim Sistemi Standardının kendisi hali hazırda önleyici yaklaşıma sahip olduğundan ISO 9001: 2008 versiyonundaki gibi ayrıca bir maddede belirtilmemiş, risklerin belirlenmesi ile önleyici faaliyetler kuvvetlendirilmiştir (Çekiç, 2018: 34).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, Kimya sektöründe faaliyet göstererek ambalaj sanayiine su, solvent ve ofset bazlı ambalaj mürekkepleri, lak ve vernik üretimi yapan global bir firmada uygulanmakta olan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin revizyonlarının yöneticiler tarafından nasıl algılandıklarını incelemek adına görüşmeler yapılarak tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin belirlenmesidir.

3.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada veriler, odak grup görüşmesi aracılığıyla toplanmıştır. Odak grup görüşmeleri, detaylı verilere ulaşmanın bir yöntemi olarak kabul edilen nitel bir veri toplama tekniğidir. Nitel araştırma yöntemleri içerisinde odak grup görüşmeleri, sınırları çizilen bir araştırma konusu çerçevesinde, grup katılımcılarıyla yapılan bir araştırma ve veri toplama yöntemidir (Yıldırım ve diğerleri, 2008: 115). Odak grup görüşmeleri, görüşme yapılan katılımcıların öznel fikir ve düşüncelerine önem veren, önceden sınırları çizilmiş bir görüşme planı etrafında gerçekleştirilen nitel bir veri toplama tekniği olup sayısal verilere ihtiyaç duymayan bir yöntem olarak tanımlanabilmektedir (Çokluk: 2011: 97).

3.2.1. Odak Grup Kavramı

Odak grup, herhangi bir konuda veri elde etmek için araştırma katılımcıları arasındaki iletişime önem veren grup görüşmeleridir. Grup görüşmeleri genellikle veri toplamak için hızlı ve kolay bir yol olarak kullanılmasına rağmen, odak grup görüşmeleri grup etkileşimini yöntemin bir parçası olarak kullanır. Bu, moderatörün her bir kişiye ayrı ayrı soru sormak ve cevap beklemesi yerine, katılımcıların birbirlerinin bakış açılarını yorumlamasına ve fikir alışverişi yapmalarına olanak sağlayan bir durumdur (Kitzinger, 1995: 299).

Odak grup görüşmesi Bowling (2002) tarafından, grup görüşmelerinin etkisinden yararlanılarak moderatör eşliğinde yürütülen ve fazla katılımcının bulunmadığı yapılandırılmamış görüşme ve tartışmada, ayrıntılı bir şekilde bilgi

edinme ve yeni düşünceler üretme olarak tanımlanmıştır. Odak grup görüşmesini Krueger (1994), özenle planlanmış bir tartışma ortamında, katılımcıların fikirlerini serbestçe paylaşabileceği bir ortam olarak tanımlamaktadır (Kroll ve diğerleri, 2007: 690).

Odak grup görüşmeleri, bu yöntemin mantığına uygun olarak, daha önceden saptanmış yönergeler etrafında gerçekleştirilen, görüşme yapılan katılımcıların öznel düşüncelerine önem veren, katılımcıların fikirlerine ve bu fikirlerin organizasyonel bağlamına dikkat edilmesi gereken nitel bir veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda odak grup görüşmeleri, grupların şuurlu veya şuursuz olarak yaptıkları davranışlar ve sosyokültürel özellikleri hakkında bilgi almayı, neden bu davranışları sergilediklerini öğrenmeyi hedef alan nitel bir araştırma yöntemidir (Kroll ve diğerleri, 2007: 690).

Odak grup görüşmeleri, yakın zamanlardan beri sıklıkla eylem araştırmalarında tercih edilen nitel bir veri toplama tekniğidir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda, başlangıç çalışması olarak tercih edilen bu yöntem, pazar araştırmalarında da sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Sosyal bilimlerde yüz yüze görüşmeler ve anketler ile birlikte kullanılsa da, aslında en sistematik veri toplama yöntemlerinden biridir. Odak grup görüşmeleri sonucunda kazanılan detaylı veriler, anketler ve yüz yüze görüşmeler için sağlam bir alt yapı oluşturmaktadır (Kitzinger, 1995: 291).

3.2.2. Odak Grup Görüşmelerinin Amacı

Odak grup görüşmelerinin temelinde yatan fikir, insanların birebir görüşmelerde daha az erişebilecekleri fikir ve görüşleri grup görüşmeleri ile keşfetmelerine ve açıklamalarına yardımcı olabilmektir. Grup görüşmeleri, özellikle moderatör birçok ucu açık soru sorabilecekse ve katılımcıları kendi sözcükleri ile dinlemek istediği zamanlarda ideal bir yöntemdir. Görüşme etkin bir şekilde devam ettiği takdirde, katılımcılar da bundan keyif alarak araştırmacıya destek olup, araştırmayı yeni ve genellikle sıradışı yönleri ile ele almaya çalışırlar (Kitzinger, 1995: 299).

Daha önceden belirlenmiş bir konu hakkında toplanan katılımcıların fikirleri, dünya görüşleri, tecrübeleri, yaşantıları, vizyonları, yatkınlıkları, ilgi alanları, duyguları, algıları, tutum ve davranışları hakkında derinlemesine bilgi edinmek, odak grup görüşmelerinin gayeleridir. Odak grup görüşmelerinde önemli olan, katılımcıların kendi fikir ve deneyimlerini serbestçe, rahatça, korkmadan,

çekinmeden ortaya koymalarını sağlayacak bir ortam hazırlamaktır. Rahat ifade edebilmenin bir çıktısı olarak, grup içi etkileşimin faydalarından da yararlanarak yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktır (Kitzinger, 1995: 299). Katılımcılar, sorular karşısında karşılıklı etkileşimler sonucu; duygu ve düşünceler her katılımcının fikrini etkiler; böylelikle de zengin bir fikir alışverişi sağlanmış olur. Bu yöntemde önemli olan diğer katılımcılar tarafından baskının olmayacağı, beğenilme arzusunun düşük olduğu, toplum tarafından kabul görme hissiyatının bir kenara bırakılacağı bir ortam hazırlamak ve katılımcıların sahip olduğu öznel duygu, düşünce, fikir ve algıların özgürce ifade edilerek gün yüzüne çıkmasını sağlamaktır.

Kreuger'e göre odak grup görüşmelerinin amacı, katılımcılardan bir açıklama beklemek değil, katılımcıların olayı nasıl algıladıklarını belirleme; bir anlam çıkarmak değil anlama; genelleme değil, çeşitliliği tanımlamayı ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırmaların yapısından dolayı, odak grup görüşmelerinde, katılımcılar kavramları ve sınırları belirlemeleri hakkında desteklenmektedirler. Ayrıca katılımcılar, birbirlerinden fikir edinme, birbirlerini aydınlatma olanağına da sahip olmaktadır. Ayrıca görüşmelere isteksiz katılımcıların dahil olması önlenerek, katılımcıların kendi özgür hür iradesiyle grup görüşmelerine katılmayı kabul etmeleri sağlanarak gereksiz bilgi kirliliğinden de uzak durulmaktadır (Morgan, 1997: 46).

Anlaşılabacağı üzere, odak grup görüşmeleri genellikle kişilerin bilgi ve tecrübelerine dayanarak bir konu hakkında edinilmiş bilgileri ortaya çıkarmak gayesi ile kullanılmaktadır. Katılımcıların kendi bilgi, düşünce, algı, tecrübe, fikirleri her nitel araştırma da önem taşıdığı gibi odak grup görüşmelerinde de en önemli noktalar. Önemli olan tek bir doğruya çerçevesinde uzlaşmak değil, araştırmaya destek olan katılımcıların sadece fikirlerinin öğrenilmesi ve tanımlanmasıdır.

3.2.3. Odak Grup Görüşmelerinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Odak grup görüşmeleri, hemen hemen aynı özelliklere sahip katılımcıların bulunduğu bir grupta ilerleyen sosyal iletişimi içermektedir. Odak grup görüşmeleri ile birlikte karşımıza çıkan olumlu yönler şu şekilde listelenebilir (Krueger, 1994: 74):

- Katılımcıyı direk işin içine dahil etmektedir.
- Nitel verileri kullanılmaya uygun bir hale getirmektedir.
- Katılımcılar, görüşme boyunca birbirleriyle iletişim içinde olmakta, görüşmeler sohbet niteliğinde geçmekte ve haliyle birbirlerinden de etkilenmekte ve birbirlerinin ufuklarını da açmaktadırlar.

- Bir katılımcının öne sürdüğü bir fikir, diğer bir katılımcı sayesinde geliştirilebilmekte ve daha fazla ayrıntılı bilgiye ulaşılabilir.
- Geniş bir konu dağarcığında, geniş bir bakış açısı sunmakta ve büyük resmi görmeyi daha mümkün hale getirmektedir.
- Odak grup görüşmeleri aracılığı ile araştırma sorularına cevap oluşturabilecek nitelikli bilgiler toplanabilmektedir.
- Odak grup görüşmeleri, kişi bazında ihtiyaç duyulan eğitim programlarının neler olduğunun belirlenmesini sağlamaktadır.

Bütün bunlara ek olarak odak grup görüşmeleri, tek başına görüşmeye isteksiz ve çekingen olan kişilerin katılımını teşvik ederek kişileri cesaretlendirmesi açısından da oldukça faydalıdır. Ayrıca bazı konularda herhangi bir fikre sahip olmayan, söyleyecek bir şeyi bulunmayan veya tepkisiz kalan katılımcıların, en azından diğer katılımcıların tartışmalarına katılmalarını sağlayarak fikir ve düşüncelerini öğrenmek açısından faydalı olabilmektedir (Kitzinger, 1995: 300).

Odak grup görüşmelerinin kazandırdığı tüm bu faydaların yanında, sahip olduğu olumsuz yönler aşağıdaki gibidir (Krueger, 1994: 76):

- Odak grup görüşmelerinde katılımcılardan birinin kullandığı bir kelime veya bir ifade, diğer katılımcılar ile çatışma yaşamasına neden olabilmektedir.
- Odak grup görüşmelerinde yaşanabilecek olumsuzluklardan biri de baskın bir grubun oluşabilmesidir. Çünkü baskın grup diğer katılımcıların görüşlerini etkileyebilmektedir. Bu duruma genellikle aynı performans sorunu yaşayan ya da aynı seviyedeki katılımcılar bir araya getirilerek engel olunabilir.
- Organizasyonlarda hassas konu olarak tanımlanan, her ortamda tartışılmaması gereken konuların görüşülmesi için uygun ortamlar değildir.
- Araştırmacılar, nicel araştırmalara kıyasla, odak grup görüşmeleri ile elde ettikleri detaylı veriler üzerinde daha az kontrole sahiptirler.
- Odak grup görüşmeleri, yapısından dolayı ucu açıktır ve görüşmeler sırasında olacakları öngörebilmek çoğu zaman zor, neredeyse imkansızdır.
- Odak grup görüşmeleri ile toplanan verilerin toplama süreci, analizi ve tanımlanması uzun bir süre kaybına sebep olmaktadır.

3.2.4. Odak Grup Görüşmelerinden Önce Yapılması Gerekenler

Öncelikle bir odak grup görüşmesi planlanmadan önce, olumlu yönlerini ön plana çıkartarak olumsuz yönleri ile karşılaşmayı en aza indireyecek önemli hususlara dikkat edilmelidir. Bu hususlar şu şekildedir (Suler, 1995):

- Odak grup görüşmeleri, bakış açısını geniş tutmayı hedeflemesine rağmen sınırlı bir süre içerisinde gerçekleştirileceği için, sınırlı bir çerçevede etrafında kavram ve konunun görüşülmesini gerektirmektedir. Konu çok geniş tutulmamalıdır.
- Katılımcıların özellikleri ve nitelikleri dikkate alınarak görüşülecek konu ile ilgili katılımcıların seçilmesine dikkat edilmelidir.
- Daha sonra yapılacak analiz ve çözümlemeler adına, görüşmenin kayıt altına alınmasını sağlayacak düzene sahip olunmalıdır.
- Grup dinamikleri göz ardı edilmemelidir.
- Görüşmelerde bulunacak moderatör ve raportörün, yapılacak görüşme hakkında özellikle bilgi sahibi olması gerekliliği unutulmamalıdır.
- Görüşmelerde katılımcılara, herkes tarafından kabul görecektir doğruyu söylemek zorunda olmadıkları sadece kendi fikirlerinin önemli olduğunun unutulmaması gerektiği vurgulanmalıdır.
- Moderatör, görüşülen konu kapsamında, bir uzman gibi profil çizmemeli, sadece tartışmaları gözlemlemeli, desteklemeli ve katılımcıları kendi fikir ve düşüncelerini beyan etmeleri için teşvik etmelidir. Tartışma konusu ile ilgili yorum yapmak ve fikir beyan etmekten kaçınmalıdır. Moderatörün, her sessizlik anında söze girme zorunluluğu yoktur, sessizce bekleyerek ortamı gözleyebilir ve gerektiğinde müdahale edebilir.
- Moderatöre katılımcılar tarafından, görüşülen konu ile ilgili öznel fikrinin merak edildiği iletilirse, kesinlikle fikrini beyan etmemeli ve burada olma gayesinin katılımcıları eğitmek veya bilgilendirmek olmadığını, katılımcı olmadığı için bir fikir de öne sürmeyeceğini belirtmelidir. Gidişata göre, kişisel görüşlerin görüşme sonlandırıldıktan sonra konuşulması gerektiğini iletmelidir. Moderatör, görüşmenin ana amacı olan konu etrafındaki kavram ya da konuların genel olarak görüşülmesine yönelik öncülük etmelidir.
- Araştırma konusu etrafında katılımcıların özellikleri, nitelikleri, unvanları gereksiz bilgiler dahil edilmeden mutlaka öğrenilmelidir. Katılımcılar, görüşme açısından önem arz eden özellikleri ile kendilerini tanıtmalıdır.

Katılımcıların özgeçmişlerine fazla süre ayırmak, zaman yönetimini kötü etkileyecektir.

- Görüşmenin, soru cevap biçiminde değil de daha çok bir sohbet ve fikir alışverişi havasında geçmesine dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Diğer katılımcılara göre daha baskın katılımcıların olması ve bu kişilerin görüşme sürecini kontrol etmeye başlamasının fark edilmesi durumunda, konuyu normal akışına çekmek için diğer katılımcılara sorular yöneltmek, baskın katılımcıyla göz göze gelmemek, teşekkür ederek diğer konulara değinilmesi gerektiğini hatırlatmak faydalı olabilir.
- Diğer katılımcılara göre daha pasif katılımcıların olması durumunda, bu katılımcılarla göz göze gelerek, isim ve unvanları ile hitap etmek kendi fikirlerini öne sürebilmeleri açısından onları teşvik edebilir.
- Kendisini yeterince ifade edemeyen, çekingen ve pasif kalan katılımcılarla ayrıca birebir görüşme yapılması teklif edilebilir.
- Katılımcıların, görüşülen konu dışında, görüşmeye katkı sağlamayacak herhangi başka bir konuya geçiş yapmaları durumunda, moderatör buna müdahale etmelidir.
- Katılımcıların bulunduğu salonun oturma düzeninin, mümkünse yuvarlak masaya veya U şeklinde görüşülebilecek bir ortama sahip olması görüşme amacına doğrudan hitap eder. Moderatör ve raportörün de bu düzende karşılıklı oturması faydalı olabilir.
- Konunun içeriğine ve soruların ucu açık olup olmamasına göre yöneltilecek soru sayısı önemlidir.
- Zaman yönetimi ve her soruya ayrılan süre kontrol edilmeli ve aşılmamalıdır.
- Moderatör, kesinlikle objektif olması gerektiğini unutmamalı, mimiklerine dikkat edilmeli, hiçbir şekilde katılımcıların fikirlerini etkileyecek bir tepki vermemelidir.

Odak grup görüşmelerinde, görüşülen konuyla alakalı sorular ve beklentiler, katılımcıların deneyimleri, algıları değerlendirilerek görüşülen konuya ve irdelenen probleme dair bulguların ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Bu görüşme sayesinde, katılımcılarının görüşülen konu çerçevesinde beklentileri, fikirleri, tecrübeleri, hayalleri, eleştirileri ile ilgili detaylı veriler elde edilmektedir. Bu anlamda odak grup görüşmelerinde, genellemeler engellenerek zengin bilgiler elde edilmektedir.

3.2.5. Görüşme Planı

Odak grup görüşmelerinde katılımcılara, bir moderatör ve raportör eşlik etmektedir. Görüşme adımları şu şekildedir (Çokluk ve diğerleri, 2011: 100-101):

1. Adım: Öncelikle araştırma, veri toplamak istediği konuyu tanımlamalı ve konuyu detaylı bir şekilde ele alarak çerçevesini belirlemelidir. Bu aşamada, üzerinde durulması gereken konular ve yöneltilecek sorular önem derecesine göre sıralanmalıdır.

2. Adım: Görüşmeye katılacak kişilerin hem ortak hem kişisel özellikleri dikkate alınarak, kimlerin görüşmeye katılacağı belirlenmelidir.

3. Adım: Görüşmenin yapılacağı yer, zaman, moderatör ve raportörün kim olduğu, tanımlanmalı ve görüşme yapılmalıdır.

4. Adım: Gerçekleştirilen görüşme toparlanmalı, analiz edilmeli ve raporlaştırılmalıdır.

Yukarıda kısaca açıklanan bu dört adım, aşağıda belirtilen aşamalarla daha detaylı ele alınabilir, fakat tüm bunlardan önce en önemli adım kesinlikle, görüşmenin veri sağlayacağı araştırmanın amacını tanımlamaktır.

Soruların Belirlenmesi: Odak grup görüşmelerinde yapılandırılmış veya yapılandırılmamış görüşme kuralları uygulanabilmektedir. Dikkat edilmesi gereken nokta, yapılandırılmış görüşme tercih edilecekse hazırlanan soru listesinin haricinde sorularının olmaması gerekliliğidir. Yapılandırılmamış görüşmelerin ise sınırları yoktur ve görüşmenin gidişatına göre şekil alabilmektedir. Soru listesi; daha önceden belirlenmiş bir hedef doğrultusunda, katılımcıların rahatça anlayabileceği kadar yalın bir dilde hazırlanmış, günlük konuşma dilinde ve katılımcıların kolayca cevap verilebilecekleri sorulardan oluşmalıdır. Soruların ucu açık olmalı ve alınan cevaplarda neden sorusuna ihtiyaç duyulmadıkça başvurulmamalıdır. Çok gerekli durumlarda ise, katılımcılara niçin böyle düşündükleri sorularak verilen cevapların detaylandırılması ve anlamlaştırılmasına imkân sağlanabilir (Krueger, 1998). Krueger'e göre soruların gidişatı, aşağıdaki sıralamaya göre olmalıdır:

1. Soru - Açılış: Katılımcılardan kısa bir özet şeklinde, fazla özgeçmişlerine inmeden kendilerini tanıtmaları istenir.

2. Soru – Tanıtma: Katılımcılar ilk defa böyle bir grup görüşmesinde bulunabilecekleri düşünülerek, ortamı tanımaları ve alışmaları için birkaç dakika cevap süresinin tanındığı bir veya iki soru yöneltilebilir.

3. Soru - Geçiş: Katılımcıların, tanıtma soruları ve anahtar sorularında arasındaki bağlantıyı kurabilecekleri geçiş soruları bir veya iki sorudan oluşabilir. Ancak, katılımcıların verecekleri cevapların süresi yedi veya sekiz dakikayı aşmamalıdır. Tanıtma sorularına kıyasla daha detaylı sorulardır. Geçiş soruları ile birlikte katılımcılar birbirlerinin düşünce ve fikirlerini desteklemeye, birbirlerine katkı yapmaya başlarlar.

4. Soru – Anahtar: Odak grup görüşmelerinin temelini oluşturan, on veya on beş dakikanın ayrıldığı anahtar sorular, toplam iki veya üç soru olabilir. Odak grup görüşmesi için ayrılan toplam sürenin hemen hemen yarısı, anahtar soruların cevaplandırılması sonunda tamamlanmış olmalıdır.

5. Soru - Araştırma: Araştırma soruları için tanın süre on veya on beş dakika olup, soru adedi bir veya iki olmalıdır. Tanınan süre, odak grup görüşmeleri için önceden belirlenen süreye göre değişiklik gösterebilir.

6. Soru - Kapanış: Genellikle son bir sorudur ve bu soru için 3–5 dakika verilebilir. Katılımcıların son cümlelerini sunmaları sağlanır.

7. Soru – Final: Katılımcıların değinmeye fırsat bulamadıkları konuların var olup olmadığı sorularak, varsa bu konular hakkındaki duygu ve düşüncelerini dinlemek için gerekli süre kendilerine tanınır. Bu yüzden odak grup görüşmeleri için ayrılan sürenin birkaç dakikası, her ihtimale karşın bu aşama için ayrılmalıdır.

Zaman Planlaması: Odak grup görüşmelerinde, kısıtlı bir zamanda detaylı verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Soruların ucu açık olması gerektiği için, soruların her birinin yanıtlanma süresinin moderatör tarafından iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Odak grup görüşmeleri, katılımcıları dinleme ve katılımcıların kişisel bilgi ve değerli fikirlerini edinme amacı gütmektedir. Odak grup görüşmelerinde kontrol fazlasıyla yoktur; çünkü her grubun kendine ait bir dinamiği vardır ve önceden de tahmin edilemez. Odak grup görüşmeleri için öngörülen görüşme süresi bir veya iki saat aralığındadır (Kitzinger, 1995: 299). Katılımcıların her birine söz hakkı verilmesine dikkat edilmeli, iki veya üç anahtar konu etrafında görüşülmeli, grup görüşmesinin gidişatına göre cevabı merak edilen alt sorular yöneltilmelidir.

Katılımcıların Belirlenmesi: Odak grup görüşmelerinde tercih edilen katılımcılar, sıklıkla aynı yaş, aynı ekonomik düzey, aynı statü veya aynı meslek sahiplerinden oluşan 5-8 kişi aralığında olmalıdır. Katılımcılar, bir moderatörün yürüttüğü bir salonda, araştırma nedenini içeren soruları görüşerek bilgi aktarmaktadırlar. Odak grup görüşmelerinde seçilen katılımcıların sayısına,

grupların küçük ve büyüklüğüne dair çok çeşitli kanılar vardır. Katılımcı grubun en az veya en çok kaç kişi olması gibi bir kural yoktur, fakat çok küçük grupların verimlilik ve etkinliklerinin, büyük gruplara kıyasla daha az olduğu düşünülmektedir. Araştırmacılar, konunun derinliğine ve hangi soruların sorulması, hangi soruların üzerinde daha çok durulması gerektiklerine karar vererek, katılımcı sayılarına karar vermelidirler. Unutulmaması gereken noktalardan biri, odak grup görüşmelerinde katılımcı sayısının çokluğu genelde, grubun türü, yöneltilecek soruların niteliği ve görüşmenin yapısı ile doğrudan ilgilidir. Diğer bir deyişle katılımcı sayısına karar verilmesi, moderatörün görüşmeyi nasıl ve ne kadar kontrollü bir şekilde yürütülebileceği ile ilgilidir. Odak grup görüşmeleri için genel geçer bir kural olarak katılımcı sayısının kaç olması gerektiği ile ilgili çeşitli fikirler bulunsa da, çok kalabalık olmayan grupların tercih edildiği görülmektedir. Katılımcı sayılarının dört ile on kişi arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Edmunds'a göre katılımcı sayısı on kişiden fazla olan grupların verimlilikleri düşmekte, katılımcıların birbirleriyle olan fikir alışverişleri sınırlanmakta ve moderatörün, grubu kontrol altında tutabilme olasılığı düşmektedir. Seçilen katılımcıların daha önceden birbirleriyle tanışık olma zorunlulukları yoktur, tanıyor olmaları da bir sorun teşkil etmemektedir. Nelson ve Frontczak, katılımcıların tanışık olup olmamalarının, saptanan herhangi bir değerinin olmadığını paylaşmıştır. Morgan ise, katılımcıların belirlenmesi aşaması için sadece araştırılacak konunun önem arz ettiğini belirtmiştir. Eğer araştırma konusu, katılımcıların aynı organizasyonda bulunmalarını gerektiriyorsa, haliyle katılımcılar birbirlerini tanıyacaklardır. Böyle durumlarda dikkat edilmesi gereken nokta katılımcıların ast-üst ilişkisine sahip olmaması, hiçbir katılımcının kendisini baskı altında hissettirecek bir ortamın oluşturulmaması, her katılımcının fikirlerini özgürce ortaya koyabileceği bir ortam oluşturulmasına dikkat edilmesidir (Kitzinger, 1995: 300).

Moderatör Seçimi ve Sorumlulukları: Moderatör, görüşme öncesi sınırları tanımlanmış bir akış etrafında, grubu yönlendirerek hedeflenen süreyi aşmadan öğrenilmek istenen verileri organize eden kişidir. Moderatörün görevi, katılımcılara şeffaf ve net soruları yöneltmek, katılımcıların kişisel görüşlerini irdelemek, katılımcıların birbirleriyle olan iletişime imkân sağlamak ve tüm katılımcılara olabildiğince fikir beyan etme hakkı tanımadır. Katılımcıların değerli görüşlerini kısıtlı bir zaman çerçevesinde toplamak amacıyla moderatörün konuyla üzerinde daha önce durulmuş ucu açık sorular sorması ve görüşmenin gidişatına göre soruları çeşitlendirmesi, irdelemesi gerekmektedir. Moderatörlerin tüm bu

sorumluluklar etrafında seçilmeleri için, onların da tıpkı katılımcılar gibi sahip olması gereken bazı nitelikler vardır (Kroll ve diğerleri, 2007: 694):

- Dış görüntülerine özen göstermelidirler.
- Araştırmaya konu olan kavramlar hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.
- Sıcakkanlı ve içten bir duruş sergilemeli, fakat katılımcılarla arasında olacak mesafeyi de korumalıdırlar.
- Tüm katılımcılara iyi niyet göstermelidirler.
- Grup dinamiğinin çeşitliliğine göre oluşacak tahmin edilmeyen durumlar için hazırlıklı olmalıdırlar.
- Tüm katılımcılara eşit davranmalı, kendi kişisel görüşlerini görüşme salonu kapısı dışında bırakmalı, hiçbir katılımcıyı görüşleri için yargılamamalıdırlar.
- Görüşme sırasında kullanılacak dil, moderatör ve katılımcılar ile aynı olmalıdır.
- Ucu açık ve irdeleyici sorular sorarak her katılımcının detaylı olarak fikirlerini sunabileceği bir ortam hazırlamalıdırlar.
- Kesinlikle öznel fikirlerini beyan ederek, kimseyi etkilememelidirler.

Odak grup görüşmesinin moderatörü, görüşmeye ayrılan sürenin çoğunluğunu, katılımcıların tecrübelerine, araştırma konusu hakkında düşüncelerine ve diğer katılımcıların görüşlerine katılıp katılmadıklarını öğrenmeye ayırmalıdır. Katılımcıların, daha önceden birbirlerini tanımıyor olmaları durumunda, birbirlerine ısınmaları oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Burada en büyük görev, moderatöre düşmektedir. Sıcakkanlı katılımcılara, ilgili sorularla alakalı fikirlerini sunabilmeleri için sorularıyla yön göstermelidir.

3.2.6. Odak Grup Görüşmesinin Uygulanması

Odak grup görüşmesinin gerçekleştirilmesi aşamasına geçilmeden evvel, yapılması gerekenler şu şekilde özetlenebilir (Kitzinger, 1995: 696-697):

- Görüşmede bulunacak tüm bireyler (katılımcılar, raportör, moderatör) için isimlik veya yaka kartı hazır bulundurulmalıdır.
- Seçilen katılımcıların haricindeki kişilerin, görüşme yapılacak odaya girmemeleri için dış kapıya, görüşme yapıldığına dair bir duyuru asılmalıdır.
- İki adet kayıt cihazı (ses, video) kontrolleri yapılarak görüşme odasında hazır bulundurulmalıdır.

- Raportör ve moderatör, görüşmenin yapılacağı odaya katılımcılardan önce gelmeli, hazırlıkları tamamlamalıdır. Bu hazırlıklar; masa düzeni, sandalye sayısı, kağıt-kalem bulundurulması, görüşme sırasında ikram edilecek yiyecek ve içecekler olabilir.
- Moderatör, görüşmenin olacağı yeri, yapılacak zamanı, kimin yöneteceğini ve raportörün adını katılımcılara daha önceden bildirmeli ve görüşme gününden önce katılım sağlayıp sağlamayacaklarını teyit etmelidir.
- Katılımcıların hepsi aynı anda görüşme alanına gelemeyecekleri karşılamak bir durum olduğu için, böyle durumlarda katılımcı sayısı tamamlanana kadar, var olan katılımcılara, araştırma konusu veya grup görüşme detayları hakkında hiçbir bilgi verilmemelidir.
- Katılımcılara, görüşmelerin analiz edilmesi aşamasında yararlanılacak olan video kamera görüntülerinde görüntülerinin ve ses kayıt cihazı ile de seslerinin kaydedileceği mutlaka belirtilmelidir.
- Görüşmenin analiz ve raporlarında, katılımcıların kişisel bilgilerinden ve isimlerinden söz edilmeyeceği mutlaka belirtilmeli, önemli olan noktanın araştırma konusuna dair kişisel görüş ve düşüncelerinin olduğu bildirilmelidir.
- Katılımcılardan, ortam atmosferini bozmaması için cep telefonlarını sessize almaları rica edilmelidir. Aynı hassasiyet moderatör ve raportörden de beklenmektedir.

Verimli bir odak grup görüşmesinin sağlanması için, söz konusu bu maddeler oldukça önemlidir. Değerlenen bu noktalar basit gibi görünmekte ama odak grup görüşmesinin herhangi bir sebeple kesintiye uğramasını ve akabinde katılımcıların sıkılmasını, görüşlerini söylemekten vazgeçmelerini önleyici özellikte noktalardır.

Odak grup esnasında ise dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekildedir (Kitzinger, 1995: 696-697):

- Toplantı öncesi, tüm katılımcılardan kendilerini tanıtmaları istenmeden önce moderatör ve raportör kendisini kısaca tanıtmalıdır.
- Toplantı amacı, moderatör tarafından açıklanmalıdır.
- Görüşmede kullanılacak yöntem hakkında kısaca bir tanıtım, katılımcılar ile paylaşılmalıdır.
- Tahmini toplantı süresi paylaşılmalıdır.
- Araştırma konusunu hedef alan sorulara geçmeden önce, doğrudan toplantı amacıyla ilgili olmayan, katılımcıların ortama ısınmalarını sağlayacak bazı açıklamalar ile paylaşılmalıdır.

- Raportör, araştırmanın raporlaştırılması aşamasında kolaylık sağlayabilmesi adına, kişisel notlarıyla kendine bir yöntem bulabilir. Örneğin, tüm katılımcılara ayrı ayrı kod verebilir, sorulara birkaç kelimesini yazarak kendisine bir hatırlatma mekanizması yaratabilir, anahtar kelimeleri not olarak vurgulama yapabilir, katılımcıların sıcakkanlı, içten, gergin, içine kapanık gibi gözlemlediği özelliklerini katılımcı kodlarıyla beraber not alabilir.
- Toplantı tamamlandığında eksik kalan, unutulmuş, üzerinde durulması gerektiği halde çok fazla durulmayan bir nokta olması durumunda, raporatör moderatöre hatırlatma yapmalıdır.

Odak grup görüşmesi esnasında bu kuralların uygulanmasına dikkat edilse dahi, yine de bazı sıkıntılar meydana gelebilmektedir. Odak grup görüşmelerinde, karşılaşılabilecek tahmini problemler ve bunlarla nasıl baş edilebileceği Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3: Odak Grup Görüşmelerinde Meydana Gelebilecek Potansiyel Problemler ve Çözüm Yolları

Olası Sorunlar	Olası Çözümler
Bazı katılımcıların görüşmeye katkısı çok az olabilir ya da katılımcılar kendilerine söz verilmesini bekleyebilirler	Tartışmanın ve herkesin katılımının ne denli önemli olduğu vurgulanmalıdır.
Baskın (dominant) katılımcılar olabilir	Baskın katılımcıya fikirlerini belirttiği için teşekkür edilmeli ve diğer katılımcıların da dinlenmesi gerektiği belirtilmelidir.
Çekingen (pasif) katılımcılar olabilir	Herkesin, temsil ettiği grubun fikirlerini ortaya koyması için katılımının önemli olduğu vurgulanmalıdır. Fikrini açıklama konusunda ürkek davrananlara karşı duyarlı olunmalıdır.
Katılımcılar, tartışmaların kaydedilmesinden rahatsızlık duyulabilirler.	Katılımcılara, raporlarda isimlerin kesinlikle yer almayacağı, sadece görüşlerinin belirtileceği söylenmelidir.
Katılımcılar, görüşme sırasında ayrılmak durumunda kalabilirler.	Görüşmeyi kesintiye uğratmadan katılımcının çıkmasına izin verilmelidir.
Oturuma davet edilen katılımcılar dışında seyirci olarak girmek isteyenler olabilir	Seyirci olarak girmek isteyenlere süreç açıklanmalı ve bir yer gösterilmelidir. (Bu yer, görüşme masası dışında bir yer olmalıdır).
Bir soru ile ilgili olarak sadece birkaç kişi görüş bildirebilir.	Görüş bildirmeyenlere, bu sessizliklerinin anlamı sorulmalıdır. (Sessizliğin katılma mı yoksa katılmama mı anlamına geldiği sorulmalıdır.)
Sıkılan ya da uykusu gelen katılımcılar olabilir	Kısa bir ara verilebilir. Çok uzadı ise sonlandırılabilir. Birşeyler ikram edilebilir. Şaka, espri yapılabilir, fıkra anlatılabilir.

Kaynak: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 2011:

Odak grup görüşmesi tamamlandıktan sonra gerekli teşekkürler edilerek, moderatör ve raportör gerekli raporları hazırlamalı ve analiz yapmalıdırlar.

3.2.7. Odak Grup Görüşmelerinin Analiz Edilmesi ve Raporlaştırılması

Odak grup görüşmelerinde veriler, ses ve görüntü kayıt cihazlarıyla kayıt altına alınmaktadır. Genellikle, moderatör ve raportör katılımcıları daha önceden tanımadığı ve görüşme sonrasında kişileri, unvanları kolaylıkla unutabilecekleri için, kimin ne söylediğinin hatırlanması ve katılımcıların duygu ve düşüncelerinin yüz ifadeleriyle desteklenmesi amaçlarıyla görüşmelerde kayıtların video şeklinde kayıt altına alınması ile karşılaşmaktayız (Çokluk, 2011: 104-105).

Verilerin çözümlenmesinde izlenecek en iyi yol, analiz yapılırken, temaların belirlenmesi ve verilen cevapların belirlenen bu temalar etrafında toplanmasıdır. Raportörün kendisine, görüşme esnasında not tutarken geliştirdiği sistemin, bu aşamada oldukça faydası görülecektir (Creswell, 1998).

Odak grup görüşme toplantısının analizinde önemli olan sayısal veriler değil, katılımcıların paylaştıkları fikir ve düşüncelerdir. Odak grup görüşmeleri, nitel bir veri toplama tekniği olduğu için, analiz aşamasında sayısal bir veri kullanılmasına ihtiyaç duyulmamaktadır. Öğrenilen fikir ve düşünceleri genelleştirme kaygısı güdülmemektedir. Analiz raporunda, temalara göre belirlenen algılar yer almalıdır. Araştırmacılar, odak grup görüşmesinin analizini yaparken ve görüşmeyi raporlaştırırken kullanılan dilin, görüşme esnasında kullanılan dil olmasına dikkat etmelidirler (Çokluk, 2011: 105).

3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmadaki odak grubun moderatörlüğü, Dokuz Eylül Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Kalite Yönetimi Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi tarafından yürütülmüştür. Odak grup oluştururken katılımcılar, ISO 9001: 2015 revizyonuna tanıklık etmiş ve bu kalite yönetim sistem süreçleriyle yakın iş ilişkisi olan süreç sahiplerinden seçilmiştir. Katılımcılar; Operasyonlar Direktörü, Kalite Güvence ve İş Geliştirme Müdürü, Kalite Sistem Süpervizörü, Bakım Müdürü, Proje Geliştirme Süpervizörü'nden oluşmaktadır. Tüm katılımcılara sırasıyla K1, K2, K3, K4 ve K5 olarak kodlar verilmiştir.

Veriler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmış ve görüşme esnasında bulunan raportör yardımı ile bazı noktalar kodlanarak araştırmacılara analiz aşamasında kolaylık sağlayacak bir rehber oluşturulmuştur. Tüm katılımcıların eksiksiz katılımıyla, 60-70 dakika arası süren bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin

sohbet havasında geçmesine dikkat edilerek, araştırma konusuna veri sağlayabilecek üç ana soru önceden hazırlanarak katılımcılara sırasıyla yöneltilmiştir. Katılımcıların günlük konuşma dili ile konuşabilmelerini sağlamak amacıyla, katılımcılar arasında baskı oluşturabilecek kimsenin olmamasına dikkat edilmiştir. Toplantı esnasında, katılımcıların dikdörtgen bir toplantı masası etrafında U şeklinde oturmaları için ortam hazırlanmış ve toplantı masasına katılımcılar teşvik etmeden önce birer kalem ve kâğıt bırakılmıştır. Böylelikle bir katılımcı görüşlerini beyan ederken, diğer katılımcının kendi görüş ve düşüncelerini toparlarken kâğıt ve kalemden destek alarak not tuttuğu gözlemlenmiştir. Öncelikle giriş aşamasında araştırmanın amacı ve yöntemi açıklanmıştır. Bu çalışmaya konu olan odak grup görüşmesi, tek bir organizasyonda yapıldığı için katılımcıların daha önceden birbirlerini tanıyor olmaları, katılımcıların kendilerini tanıtırma aşamasını hızlandırmıştır.

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak odak grup görüşmelerinden yararlanılmış ve katılımcılara yöneltilen soruların her biri tema olarak belirlenmiştir. Bu temalar; 'ISO 9001: 2015 revizyon sürecinin olumlu ve olumsuz yönleri', 'revizyonlardan beklentileri karşılip karşılamadığı' ve 'bir sonraki revizyondan beklentiler'in belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bağlamda; yapılan odak grup görüşmelerinde katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuş ve tartışmaya açılmıştır:

- 1) Kendi departmanlarınızı göz önünde bulundurarak, Kalite Yönetim Sistemlerinizden olan ISO 9001: 2015 revizyonunun kendi yönetim süreçlerinizi ne şekilde etkilediğini düşünüyorsunuz?
- 2) ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı, ISO 9001: 2008 versiyonu ile karşılaştırıldığında en önemli gördüğünüz farklılık nedir?
- 3) Bir sonraki ISO 9001 revizyonunda iyileştirilmesi gereken hususların neler olduğunu düşünüyorsunuz?

3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Çalışmanın verileri, daha önceden planlanmış ve eksiksiz bir şekilde tamamlanmış olan odak grup görüşmesi ile 2018 - 2019 eğitim öğretim yılı, bahar döneminde toplanmıştır. Katılımcıların, araştırma yapılan organizasyon içerisinde süreç sahibi olmalarına dikkat edilmiş, kalite yönetim sistem süreçleriyle yakın iş ilişkisi olan yöneticiler ile görüşülmüştür. Katılımcıların deneyimleri, 4 ilâ 24 yıl

arasında değişmektedir. Görüşmeler tek bir oturum halinde işletmenin Eğitim Odası'nda yapılmış ve ortalama 65 dakika sürmüştür. Tüm katılımcıların, odak grup görüşmesi boyunca samimi yanıtlar verdikleri, araştırmayı destekledikleri ve konu dışına çıkan hiçbir görüşü beyan etmedikleri gözlemlenmiştir.

3.5. ANALİZ

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak kullanılan odak grup görüşmesinde, veriler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş olup, moderatör görüşmenin gidişatını yöneterek kontrolü elinde tutarken, raportör kendisine ait geliştirdiği sistem ile birlikte her soru ve her cevap için notlar tutmuş ve katılımcılarda gözlemlendiği duygu ve yüz ifadelerini bu notlara eklemiştir. Bu sayede, potansiyel veri kaybının engellenmesi sağlanmış olup, herhangi bir veriyi unutma veya gözden kaçırma ihtimalleri en aza indirgenmiştir. Verilerin analizi ve raporlaştırılması aşamasında katılımcıların adları verilmemiş olup, sadece unvanları ve bu unvanlara ait kodlarıyla (K1, K2, K3, K4, K5) birlikte kişisel düşünceleri paylaşılmıştır.

3.6. BULGULAR

İlk soru olarak katılımcılara 'ISO 9001: 2015 revizyonunun kendi departmanlarının yönetim süreçlerini ne şekilde etkilediği' sorulmuştur. Sorunun yönetilmesinden ardından devam eden süreçte, revizyonun yönetim süreçlerine katkısı, uygulama zorlukları ve personellerin tutumları konuları irdelenmiştir. Verilen cevaplardan en önemlileri şunlar olmuştur:

Odak Grup Katılımcılarından "Operasyonlar Direktörü, K1", küresel bir firma olarak farklı kültürlerde olan birçok firma ile iş birliği içinde olduklarını belirterek sözlerine başlamıştır. Sadece kendilerinin değil, bahsi geçen farklı kültürlerdeki tüm paydaşlarının risk ve fırsatlara daha çok önem vermesinin, aynı dili konuşabilmek adına oldukça fazla faydasını gördüklerini belirtmiştir. Bu sebeplerle, süreçlerin herkes tarafından benimsenen süreçlere dönüşmesinin verimliliği artırdığını eklemiştir. "Operasyonlar Direktörü, K1", diğer pencereden bakıldığında geliştirilen konularda dâhi, sürekli iyileştirme yapma ihtiyacının konuları sınırsızlaştırdığını, bunun da ana sorunları unutmalarına sebep olduğunu olumsuz bir yön olarak belirtmiştir. Tüm çalışanlara daha çok dokümantasyon yükünün verilmesinin, bir yandan süreçlerin yazılı olarak takip edilmesini kolaylaştırdığını belirtirken, diğer

yandan zorunluluk mantığının var olmasının personellerin kalite algılarındaki isteksizlik arttığını gözlemlediğini belirtmiştir.

“Kalite Güvence ve İş Geliştirme Müdürü, K2”, kalite hedeflerinin her birim için süreç bazında aylık takibinin yapılmasının, tüm organizasyon için katkılarının yadsınamaz olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte risk analizlerinin, bütünü görebilmek adına her departman ve çalışan tarafından motivasyonu artırdığını düşündüğünü dile getirmiştir. Bununla birlikte personellerin tutumu açısından diğer süreçlerde olduğu gibi her yeniliğe ve revizyona karşı direnç ile karşılaşıldığını, tüm personellere kalite yönetim sistemleri bazında verilen eğitimlerin sık sık tekrarlanması gerektiğini de belirtmiştir.

“Kalite Sistem Süpervizörü, K3”, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı’nın ISO 9001: 2015 revizyonu ile tam bir kalite yönetim sistemi standardı haline geldiğini düşünmektedir. Bu revizyonun, riskleri önleyici yaklaşım olanağı sağladığını belirtmiştir. Zorunlu prosedürlerin olmaması, işletmenin ihtiyacı doğrultusunda belirlenmesi daha anlaşılır, uygulanabilir hale gelmesini sağlamıştır. ISO 9001: 2008 versiyonundaki döküman-kayıt yerine dökümanite edilmiş bilgi odaklı olması ile birlikte stratejik planlama, stratejik yönetim ağırlık kazanmıştır. ISO 9001: 2015 revizyonu müşteri odaklı olduğu için, tüm personellerde de müşteri odaklı çalışma prensibi daha çok geliştirilmiştir. Takım çalışmalarının beraber var olma prensiplerini geliştirdiğini ve bu sayede zincir tamamlanmış olduğu için işleyişin büyük ölçüde değişikliğe uğradığını belirtmiştir. Günümüzün küresel ekonomi ve pazar koşullarına uyumlu bir şekilde gerçekleştirilen son revizyonun, sürdürülebilirliği sağladığını eklemiştir. Revize edilen standart ve kalite yönetiminin, işletmelerindeki iş stratejisini, amaç ve hedefler doğrultusunda denetim mekanizmalarını kullanımını ve temel iyileştirmelerine katkı sağlayarak iş fırsatlarını kuvvetlendirdiği düşündüğünü belirtmiştir.

“Bakım Müdürü, K4”, standardizasyonun ürün ve hizmet kalitesini son derece etkilediğini belirterek en büyük katkının, kalite yönetim sistemi standartlarının sistemde zayıf halka olmalarını engellediğini belirtmiştir. Risk ve fırsatlara daha çok odaklanıldığı için, hem organizasyonun kendisinin hem de tedarikçiler daha kaliteli hale geldiğini ve böylece sürdürülebilirliğin her paydaşta etkisinin arttığını belirtmiştir.

“Proje Geliştirme Süpervizörü, K5”, diğer katılımcıların düşüncelerine ek olarak, özellikle müşteri teknik servis penceresinden bakıldığı zaman, müşteri tarafındaki uygunsuzluk kaynaklarını ve potansiyel şikâyet faktörlerini ortadan

kaldıran paydaşlarla kademeli olarak iyileştirme yapılmasının, yeni standart prosedürlerinin uygulanmasında en önemli kısım olduğunu düşünmektedir. Fakat bunun ardından, rutin çalışma hayatı koşullarında nesnel farklılıkları hissetmenin, gerçek yaşam ile berrak rüya arasındaki ütöpik korelasyon yapısını gözlemlemeyi gerektirdiğini de belirtmiştir.

İkinci soru olarak revizyon geçişini deneyimlemiş bu katılımcılarla, 'ISO 9001: 2008 ile ISO 9001: 2015 revizyonlarında hissedilen en büyük farklılığın ne olduğu' irdelenmiştir. Verilen cevaplardan özellikle her katılımcının ortak bir paydada bulunduğu bir cevaba ulaşılmıştır. Tüm katılımcılar, en önemli farklılığın risk temelli düşünmeye daha çok odaklanmak olduğunu düşünmektedir. Örnek olarak, her çeyrek yapılan yönetim gözden geçirme toplantıları, yıllık kalite hedefleri, süreç bazlı olarak yapılan iç denetimler, eğitimler, sürekli iyileştirme süreçlerinin tanımlanması verilmiştir. Tüm bu süreçler işletmeye özgü hazırlanan risk tabloları içinde değerlendirilmekte ve bu dokümanlar QDMS Kalite Yönetim Sistemi Modülü'nde yayımlanmaktadır. Tüm çalışanların her daim ulaşabilecekleri ve süreçteki ilerlemeyi görebilecekleri bu fırsat yakalamalarının, organizasyonel açıdan oldukça önemli bir adım olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak;

"Operasyonlar Direktörü, K1", iki revizyon arasındaki bir diğer önemli farklılığın yüksek seviyeli yapı (High-Level-Structure) olduğunu belirterek, ISO'nun yönetim sistemleri standartlarını sadece tüm standartlar arasında tutarlı kılmakla kalmayıp aynı zamanda farklı ISO standartlarıyla bütünleşmeyi daha kolay hale getirdiğini göstermenin süslü bir yolu olduğunu dile getirmiştir. Bu özel seviyenin, uyumluluk yoluyla daha iyi iletişim sağlamak için eşleştirme yapılmasının, kalite incelemelerinde optimum etkinliği ortaya çıkartacağını düşünmektedir.

"Kalite Güvence ve İş Geliştirme Müdürü, K2", en büyük farklılığın süreç odaklı sistem yaklaşımına tamamen dönölmesi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Kuruluşun bağlamı analiz edilirken, aynı zamanda ilgili tarafları, ihtiyaç ve beklentilerinin de belirlenmesinin sistemi kusursuzlaştırdığını düşündüğünü eklemiştir.

"Kalite Sistem Süpervizörü, K3", 'Müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme ve risk odaklı düşünme, bilinenlere daha sofistike bir şekilde yeni bir yaklaşım olarak algılanması gereken kalite mekanizmasının yeni metaforlarıdır.' şeklinde düşüncesini dile getirmiştir. Bir işlemin çıktısı, bir veya birden fazla işlemin girdisi olabileceği ve süreçlerin tek başına faaliyet olarak algılanmaması gerektiğini ekleyerek ISO 9001: 2015 revizyonunun diğer yönetim sistemleriyle entegrasyonun

öneminin altını çizmiştir. Özellikle üst yönetimin, stratejik yaklaşıma uyum sağlamak zorunda kaldıklarını ekleyerek, sadece konuşmanın değil eyleme geçmenin de artılarını yüksek derecede hissettiklerini belirtmiştir.

“Bakım Müdürü, K4”, hem fiziksel hem de fiziksel olmayan girdilerin, süreçlere dahil edilebilmesinin faydasını gördüklerini iletmiştir. Fakat sistemin algılanmasının hâlâ zor olduğunu, denetimlerin devam etmesiyle olgunluk seviyesine ulaşılabileceğini düşündüğünü belirtmiştir. Alt yapısı olmayan işletmelerin 2015 revizyonuna adapte olmalarının, bir önceki revizyona kıyasla daha zor olduğunu belirtmiştir. ISO 9001: 2015 revizyonu ile Entegre Yönetim Sistemi’nin uygulanabiliyor olmasıyla majör hataların artıracığını, bunun da iyileştirme ve fırsatları gözden kaçırmaya sebep olacağını düşündüğünü belirtmiştir.

“Proje Geliştirme Süpervizörü, K5”, şüphesiz en kolay görülebilen farklılığın son revizyonun kapsam ve içerik öğeleri açısından daha fazla başlığa sahip olduğunu belirtmiştir. ISO 9001: 2008 versiyonunun toplam kalite sistemi adımlarının iç içe geçmiş yapısına odaklanmak yerine kısa sürede örneklenen kalite, sorumluluk, kaynak, ürün ve analiz adımları olarak örneklenen domino etkisi olarak birbirini etkileyerek proaktif döngü yönetim sistemine odaklandığını belirtmiştir. ISO 9001: 2015 versiyonunun ise, çağdaş yönetim modelinin esas dinamikleri için çok önemli olan liderlik, planlama, destek, operasyon ve performans ile ilgili özel planlar aracılığıyla tamamlanmış eylem planını getirdiğini eklemiştir.

Üçüncü soru olarak katılımcılara bir sonraki ISO 9001 revizyonunda iyileştirilmesi gereken hususların neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların düşünceleri şu şekildedir:

“Operasyonlar Direktörü, K1”, organizasyonlarda kalite algısının daha da güçlü aşılması için bir rehberin oluşturulması gerektiğini düşünmektedir. Kalite yönetim standartları açısından kültür oluşmamış organizasyonlara, ek olarak entegrasyon sürecinin hak olarak tanınması gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir.

“Kalite Güvence ve İş Geliştirme Müdürü, K2”, Kalite El Kitabı’nın tekrar zorunlu hale getirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Uygunsuzluk takip ve süreç yapısıyla birlikte uygunsuzlukların izlenebilir olmasını sağlayan kayıtların güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca, ürün ve/veya hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi için gereken personel ve firma yetkinlik kayıtlarının daha çok göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtilmiştir.

“Kalite Sistem Süpervizörü, K3”, özellikle işletmede verilen tüm onay ve kararların kim tarafından, ne zaman, nasıl ve hangi delillere dayanılarak

uygulandığını gösteren kişilerin belirlenmesini sağlayacak izleme kayıtlarının gündeme gelmesi ve üzerinde daha çok durulması gerektiğinin yarar sağlayacağını iletmiştir.

“Bakım Müdürü, K4”, PUKÖ döngüsünün Planla ve Uygula kısımlarında herhangi bir eksiğinin olmadığını fakat Kontrol Et ve Önlem Aİ basamaklarının birbirine geçmiş durumda olduğunu ve daha net tariflenmesi gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir. Bu problemi, denetimlerde denetleyicilerin bile yaşadığını gözlemlediğini paylaşmıştır. Özellikle Önlem Aİ mekanizmasının tariflenmediğini, bu tariflerin daha net ve anlaşılır olması gerektiğini belirtmiştir. Denetimlerde neden-sonuç ilişkisinin arandığını belirterek, yol gösterici bir rehber niteliğinde ek bir kitapçığın çıkartılması ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

“Proje Geliştirme Süpervizörü, K5”, standartlaştırılmamış ve sürdürülebilir olmayan operasyonların takibinde, rutin sistem üzerinde tam kontrol sağlamak için proje yönetiminin sağlanması gerekliliğini bir beklenti olarak sunmuştur. Geçici süreçlerin beklenmedik yönlerinin, kalite yönetim sistemi ile tanımlanması ve karakterize edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Kısa süreli operasyonlar için kurumsallaştırılmış çözüm ve operasyonel seviye için bir disiplin tanımlamanın, iletişimde olan departmanların kademeli olarak performans göstermesini sağlayacağını belirtmiştir.

SONUÇ

Yönetim süreçlerinde var olan gelişmeler ve özellikle son dönemlerde radikal bir şekilde gelişen bilişim teknolojilerin etkisi ile daha hızlı bir şekilde yeni uygulamalara neden olmaktadır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamasının ortaya koyduğu revizyonlar yukarıda ifade edilen sürecin sonuçlarının bir göstergesidir. Kalite Yönetim Sistemi'nin periyodik olarak güncellenerek yayınlanan yeni revizyonları, işletmelerin birçok beklentisine yanıt verirken aynı zamanda uygulama sorunlarına neden olmaktadır. Bu çalışmada, kimya sektöründe faaliyet göstererek matbaa mürekkebi üretimi yapan bir işletmenin ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulanması ile beraber öncelikle, revizyonların departman bazında süreçleri nasıl etkilediği irdelenmiştir. Tüm süreç sahipleri, ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin diğer yönetim sistemleri ile entegre olma fırsatının küresel anlamda büyümek için mükemmel bir nokta olduğunu ve alt yapı çalışmalarının bu konuda hızla devam ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, katılımcıların bir önceki revizyona kıyasla gördükleri farklılıklar irdelenmiştir. Söz konusu revizyonun işletmenin yönetsel ihtiyaçlarına ne kadar yanıt verdiği ve uygulamada yaşanan sorunlara ilişkin yöneticilerin değerlendirmeleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak, yöneticilerin gözünden mevcut eksiklikler ve beş yılda bir incelenen ISO 9001 Kalite Yönetim Standartlarında, bir sonraki aşamada ne gibi beklentilerinin olduğu iyileştirmeye açık alanlar değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde katılımcıların bildirimleri toparlandığında, süreçlerin ve uygunsuzlukların izlenebilirliğinin güçlendirilmesi gerektiği kanısına varılmıştır. Kalite yönetim sisteminin yeni revizyonların geliştirilmesi sürecinde uygulama içinde yer alan yöneticilerin beklentileri ve uygulama sorunlarına ilişkin görüşlerini dikkate alarak ortaya konmasını sağlayacak sistematik bir yaklaşım gerekliliği tespit edilmiştir. Ayrıca, görüşmelerde, algıyı daha da anlaşılır kılabilmek adına, yol gösterici bir rehber niteliğinde ek bir kitapçığın çıkartılmasının bir ihtiyaç olduğu karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Akgemci, T., Güleş H.K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ayhan, F. (2007) *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve Bir Alan Uygulaması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aysal, E. (2013). *Yükseköğretimde ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar: Bir Kamu Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Biazzo, S. ve Bernardi, G. (2003). Process Management Practices and Quality Systems Standards. *Business Process Management Journal*, 9(2): 149-169.

Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bozkurt, R. ve Odaman, A. (1998) *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, Ankara: MPM Yayıncılık.

Clayton, S. (2002). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: SAGE.

Çekiç, A. (2018). *ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin Getirdiği Yenilikler İle EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması Ve İlişkiler Açısından Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Çetin C., Akın B., Erol V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000: 2000 Revizyonu) İlke-Süreç-Uygulama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Çokluk, Ö., Yılmaz, K., ve Oğuz, E. (2011). *Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi*. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4(1): 95-107.

Deming, E. (1986). *Out Of Crisis*, Cambridge. MA: The MIT Press.

Dogan, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Demirbilek, T. (2003). *Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 22-37.

Dessler G, (1998). *Managemet*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Drucker, Peter F. (1993). *Gelecek İçin Yönetim*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Efil, İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi (Stratejik Yönetim, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi, Entegre Yönetim Sistemleri)*. İstanbul: DORA Basım Yayın.

Ensari, H. (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, B.Z., N.Tokgöz, C. Ulukan, E. Demirci, B. Baraz, M.A. Tiltay, D. Taşcı, S. Besler. (2012). *Stratejik Yönetim-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Eroğlu, E. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Metodu ile Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersoy, M. S. ve Ersoy, A. (2011). *Kalite Yönetimi*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Ertuğrul, İ. (2014). *Toplam Kalite Kontrol*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

Fonseca, L.M., (2014). *ISO 9001: 2015 Revision*. Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management: 398-399.

FOX, L. (2001), "ISO 9000:2000- More Than Just a Standard- An Integrated Process Leadership Model for the 21st Century", Proceedings of 45th Annual International Congress of the European Organization for Quality: 1-4.

Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3): 164-218.

Geyik, F. (1994). *Toplam Kalite Kontrolü ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gözlü, S. (1990). Endüstriyel Kalite Kontrolü, 1-2. İTÜ Kütüphanesi, 1416.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi ISO-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*. Ankara: Roma Yayınları.

Hall, D.T. (1996). *The New Protean Career*. San Francisco: Jossey-Bass.

Haversjö, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 Registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*, 15 (1/2), 47-52

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/72112/mod_resource/content/2/Kalite%20G%C3%BCvence%20Sistemleri%202.pdf ?

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100370.pdf>, (20 Nisan 2019).

Ishikawa, K. (1995). *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: KalDer Yayınları.

ISO. (2019) International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>, (15 Mayıs 2019).

ISO. (2019). International Organization for Standardizations. <https://www.iso.org/publication/PUB100370.html>, (26.05.2019).

Işığışok, E. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

İlkay, S., ve Varinli, İ. (2005). Iso 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3): 1-19.

Jacka, Mike J., J., Keller, Paulette. (2002). *Business Process Mapping, Improving Customer Satisfaction*. America.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(2): 84-98.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research: Introducing Focus Groups. *BMJ*. 311(7000): 299-302.

Kleinová, Renáta and Szaryszová, Petra,. (2014). Comparison Of New Drafts Of ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015 Standards In Term Of Integration, *Transfer inovácií*. 29: 172.

Kobu, B. (2013). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kölük, N., Dilsiz, İ. ve Kartal, C.S. (2015). *Kalite Güvencesi ve Standartları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kroll, T., Barbour, R., ve Harris, J. (2007). Using focus groups in disability research. *Qualitative health research*, 17(5): 690-698.

Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.

Laszlo, G. (1999). "Implementing a Quality Management Program three Cs of Success: Commitment, Culture, Cost". *The TQM Magazine*. 11: 234-235.

Lojistik Platform. <http://lojistikplatform.blogspot.com/2018/08/puko-dongusu-nedir.html>, (29.06.2019)

Merter, M.E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Atlas Yayınları.

Morgan, D. L. (1997). *The focus group guidebook* (Vol. 1). Sage publications.

Özden, M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve Avrupa İş Mükemmeliği Modeli (Bir Uygulama Örneği: Eczacıbaşı-Lincoln Elektrik Kaynak Tekniği ve Ticaret A.Ş.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özveri, O. (2007). *Kalite Yolculuğu*. İzmir: Altın Nokta Basım Yayın.

Parlak, S. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları*. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Tak, B. (1998). *Hem Müşteri Odaklı Hem de Müşterilerin Odağı Olmaya Geçiş: Müşteri Değeri Araştırmaları*, İstanbul: 7. UIABDI Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler.

Tekin, M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi*. Konya: Kuzucular Ofset.16-17.

Topal, Ş. (2000). *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.

Turan, B.(2 Mayıs 2015). <http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/05/tky1.pdf>, (15.05.2019)

Turan, M. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.

Tünaydın Batıbay, İ. (2016). *Quality control for auditing firms in Turkey: A research on difficulties encountered by external auditors in compliance with quality control standards*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkmen, İ. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş*. Verimlilik Dergisi, 3(4).

Tütüncü, Ö., Doğan, Ö.İ. ve Topoyan, M. (2004). *Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması*. IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu. Konya: Selçuk Üniversitesi

TS ISO 10002:2015 Kalite yönetimi – Müşteri memnuniyeti – Kuruluşlarda şikâyetlerin ele alınması için kılavuz bilgiler, Ankara.

TSE. (2016, Eylül). TS EN ISO 9001. *Türk Standardı Kalite Yönetim Sistemleri Şartları*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.

Ulusoy, Y. (2008). *Günümüz İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımları Ve Müşteri Memnuniyetine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Uzak (1992), Mersin Üniversitesi Web Sayfası, Ziyaret tarihi 10 Ağustos 2017, (Uzak. Mersin.edu.tr/UZAK/eski/kalite3 pdf.)’dan aktaran Karakaya, S. (2017). *Türkiye Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi: Atılım Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üzel, İ. (1998). *Kalite Güvence Sistemlerinde Eğitim ve Bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarp, N. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Lefke: Siyasal Kitabevi.

Sen, Ali (2005). *Süreç Yönetimi Eğitim Notları*. İzmir.

Sipahi, G. A. ve Enginoğlu, D. (2013). Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkinin Açıklanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 296.

Suler, J. (2013). Using interviews in research. *Rider University website training document*. [http://www.rider.edu/~suler/interviews. Html](http://www.rider.edu/~suler/interviews.Html),

Sun, H. (2000) Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (2), 168-179

Sümerli Sarıgül, S., Oralhan, B . (2016). *EFQM Mükemmellik Modeli ve Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 93-113. DOI: 10.30976/susead.302159

Şahoğlu, B. (2010). *ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi Ve Metal Sektöründe Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yatkın A, 2003. Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları. Beyaz Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Eğitimde Kuram ve Uygulama / Journal of Theory and Practice in Education. 2 (2): 113-118

Yılmaz, M. (2003). Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetimi'nin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği. (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.

Yumak, H. C. (2014). *ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi Gönüllük Mü? Zorunluluk Mu?* (Doctoral dissertation), 65-88

Zeyrekli Y. S. (2009) Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin Karşılaştırılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Woldman, D. A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance. Academy of Management Review. 19/3