

**T.C.
BAŐKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ'NİN
UYGULANABİLİRLİĞİNİN İNCELENMESİ
GÖNÜLLÜLÜK MÜ? ZORUNLULUK MU?**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
HATİCE CANSU YUMAK**

**TEZ DANIŐMANI
DOÇ. DR. HAKKI OKAN YELOĞLU**

ANKARA - 2014

Kabul ve Onay

.....tarafından hazırlanan
.....
.....
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul tarihi:...../...../.....

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŐEKKÜR

Çalıőmamn her aşamasında değerli gürüőleri ve katkılarıyla beni yönlendiren danıőmanım ve hocam Sayın Doç. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu'na; eğitim hayatım boyunca hiçbir destek ve fedakarlıktan kağınmadan hep yanımda olan babama teőekkürlerimi sunarım.

Bununla birlikte baőta Orhan Sevinir ve İlker Gür olmak üzere çalıőmama katkı ve ilgilerinden dolayı gürüőtüęüm tüm katılımcılara teőekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
1.1.Yeni Kurumsal Kuram ve Kurumsal Değişim	4
1.2.Meşruiyet ve Kurumsal Eşbiçimlilik	6
1.3.Kurumsallaşma süreci	8
1.4.Örgütlerin Yönetim Modellerini Benimseme ve Uygulama Biçimleri.....	14
BÖLÜM II. BİR YÖNETİM UYGULAMASI OLARAK KALİTE YÖNETİMİ	17
2.1.Kalite ve Kalite Yönetimi.....	18
2.2.TKY, KYS ve Yayılımları.....	23
2.3.ISO 9001 KYS ve TKY Uygulamaları Arasındaki İlişki	29
BÖLÜM III. TS-EN-ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ.....	34
3.1.Kalite Yönetim Sistemleri	34
3.1.1. Örgütlerde Belgelendirme Süreci	40
3.1.2. Türkiye’deki Belgeli Örgütlerin Mevcut Durumu	41
3.2.Örgütlerde ISO 9000 Uygulamaları.....	43
3.2.1.ISO 9001 Belgesine Sahip Olmaya Yönelik Nedenler	43
3.2.2.Örgütlerin Karşılaştıkları Problemler.....	49
3.2.3.ISO 9001 Belgesinin Örgüt Performansa Etkileri	52
3.2.4.Kalite Yönetim Sisteminde Fayda/ Maliyet.....	60
3.3. Araştırmanın Sorunsalı	61
BÖLÜM IV. ISO 9001: KYS’NİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	64
4.1.Araştırmanın Yöntemi	64
4.2.Araştırmanın Örnekleme	65
4.3.Araştırmanın Kısıtları	66

4.4. Veri Toplama	66
BÖLÜM V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	67
5.1. Genel Bulgular	67
5.1.1. Örgütlerin ISO 9001 Belgesine Sahip Olma Sebepleri.....	67
5.1.2. Örgütlerin Karşılaştıkları Problemler.....	71
5.1.3. ISO 9001 Belgesinden Elde Edilen Yararlar.....	74
BÖLÜM VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
EKLER.....	97

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütlerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) belgesine sahip olma sebeplerini, ISO 9001 belgesinden elde ettikleri yararları, sistemi kurma ve uygulama aşamalarında karşılaştıkları engelleri belgelendirme kuruluşları açısından incelemek, böylece ISO 9001 KYS'nin ülkemizde nasıl uygulandığı hakkında çıkarsamalarda bulunmaktır. KYS'nin benimsenmesinde örgütlerin karar verme tarzı bir zorunluluktan mı yoksa gönüllülüğten mi doğmaktadır konusu kurumsal bağlamda ele alınmaktadır. Kültürel yapılar ve toplumsal oluşumlar KYS'nin benimsenmesinde farklılık yaratabilir. Kuşkusuz bu konu toplumdan topluma değişmektedir ve bu farklılık Türkiye için ele alınacaktır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren on üç belgelendirme kuruluşuna yarı yapılandırılmış mülâkat tekniği uygulanmıştır. Mülâkat soruları ilgili yazında yer alan çalışmalara dayanarak geliştirilmiştir. Elde edilen veriler ilgili istatistiksel paket programında analiz edilmiştir. Araştırma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde; örgütlerin çoğunlukla itibar kazanmak, rekabetçi avantaj elde etmek ve ihalelere katılabilmek için ISO 9001 belgesine sahip olma isteginin belgelendirme kuruluşlarınca belirtildiği tespit edilmiştir. Sistemi bilinçli bir şekilde kuran ve işleten örgütler sundukları ürün ve hizmet kalitesini arttırma, maliyetleri azaltma gibi bir takım yararlar elde ederken; hedeflerine ulaşabilmek için belgeyi zorunluluk olarak gören örgütlerde, çalışan ve yöneticinin sisteme dahil olmaması, eğitim, bilinç eksikliği gibi problemler gözlemlenmektedir. Bu örgütler belgenin kazanımlarından ziyade Kalite Yönetim Sistemini bir yük olarak görmektedirler. Çalışmada, ülkemizde Kalite Yönetim Sistemi'nin bilinci yerleştiği takdirde başarılı bir şekilde uygulanacağı öngörülmektedir.

Anahtar kelimeler: Yeni Kurumsal Kuram, ISO 9001, Kalite Yönetim Sistemi

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the reasons of having ISO 9001 Quality Management System certification for organizations, benefits of organizations from ISO 9001 certification, obstacles that they encounter during the set up and implementation stages in terms of certification institutions; so making inferences about the implementation of ISO 9001 Quality Management System in our country. Subject of decision making process of organizations about quality management systems will be examined with institutional framework with two issues; obligation and volunteering. In addition cultural and social structures of populations can create disparities in adopting Quality Management System. Trustfully, adoption of Quality Management System differentiates from society to society and certainly this situation will be handled for Turkey in this framework. For this purpose, the semi-structured interview technique is used at thirteen certification institutions that work in Ankara. Interview questions are created based on previous studies in the related literature. Obtained data is analyzed with the help of related statistical software package. When evaluating findings of the research as a whole, it is determined that the indication of certification institutions regarding organizations mostly want to have ISO 9001 certificate for the sake of gaining reputation, having competitive advantage and participating in tenders. Organizations, which set up and operate the system consciously, obtain several benefits like increasing their product and service quality, and reduction of costs; whereas in organizations, which see the certificate as necessity in order to reach their goals, it is observed that several problems like exclusion of employee and administrator from the system, and lack of education and conscious. These organizations see Quality Management System as a load rather than acquisitions of certification. In this study, it is predicted that the system will be implemented successfully in case of settlement of conscious regarding Quality Management System in our country.

Key words: New Institutional Theory, ISO 9001, Quality Management System

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal Uyumun Üç Mekanizması.....	11
Tablo 3. Ürün ve Hizmetin Kusursuzluğu	20
Tablo 4. Juran Üçlemesi.....	22
Tablo 5. Süreç İyileştirme Yöntemleri	37
Tablo 6. Belgelendirme Kuruluşları ve Akreditasyon Tarihleri	65
Tablo 7. ISO 9001 Belgesine Sahip Olma Sebeplerine Yönelik Çoklu Cevap Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 8. Sistemi Kurma ve Uygulama Aşamalarında Karşılaşılan Problemlere Yönelik Çoklu Cevap Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 9. ISO 9001 Belgesinden Elde Edilen Yararlara Yönelik Çoklu Cevap Analizi Sonuçları.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsallaşma Süreci	9
Şekil 2. Süreç Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli	35
Şekil 3. Türkiye’deki Belgeli Örgütlerin Yıllık Bazda Değişimi.....	42
Şekil 4. Bütünleştirici Kriter ve Beklenen İlişki	48
Şekil 5. Araştırmanın Sonucunda Ortaya Konulan Model.....	78

GİRİŞ

Günümüz dünyasında hızla değişen çevre koşullarına paralel olarak küreselleşme ve rekabet artmaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve vizyonlarını gerçekleştirebilmek için bu değişime uyum sağlamak zorundadır. Bu değişim örgütlerin yaşamlarına da yansımaktadır. Bu kapsamda yeni kurumsal kuramın temel tartışması örgütlerin kurumsallaşmış yapısal unsurları hayatta kalmak amacıyla benimsemeleridir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio ve Powel, 1991). Örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevre bir takım davranış ve düşünce biçimlerini düzenleyici, ahlaki ve bilişsel unsurlar yardımıyla yayıp meşrulaştırmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1995; Scott 2003). Bazı şartlar altında, bu gibi durumlar örgütlere standart operasyonlarından profesyonel sertifikalara ve devletin getirdiği gereksinimlere geçerek meşrulaştırma unsurları olmasında öncülük etmektedir. Meşrulaştırma unsurlarının adaptasyonunda, eşbiçimliliğin önderliği ile kurumsal çevre de örgütlerin hayatta kalma ihtimalini arttırmaktadır (Zucker, 1987). Artık iş dünyasında kalitenin rekabetçi konumda stratejik etkileri göz ardı edilememektedir. Bu doğrultuda örgütler kalite felsefesini yerleştirmek için bir takım araçlara ihtiyaç duymaktadır. Kalite yönetimi ve kontrolü için kullanılabilen araçlardan biri de Kalite Yönetim Sistemi'dir (Magd ve Cury, 2003). Günümüzde hizmet ve imalat sektöründe birçok örgütün faaliyet göstermesi, tüketicilerin tercih edebileceği alternatifleri çoğaltmaktadır. Tüketicilerin bilinçlenmesi, satın alma gücünün artması, talebin nisbi olarak bu sektörlerde esnek olması sonucu alıcının pazarlık gücü artmaktadır. Bu sonuç örgütlerin müşteri odaklı çalışmalarını gerektirmektedir. ISO (Uluslararası Standart Örgütü) tarafından 1987 yılında yayımlanan şimdiki adıyla ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını kaliteli bir şekilde karşılamayı hedefleyen örgütlere bir fırsat yaratmaktadır. Kalite Yönetim Sistemi örgütlerin değer zinciri aktivitelerini yönetebilmeyi ve ürün ve/veya hizmetin nihai müşteriye ulaşana kadar tüm süreçlerinde sürekli iyileşmeyi amaçlar. Bu sistem etkin bir biçimde uygulanırsa standardın kayıtlama gerekliliği ile her bir süreç izlenilebilir. Böylece örgütün kontrol mekanizmaları gelişmekte, sistemdeki herhangi bir aksaklıkta bunun kaynağı kolayca tespit edilmekte ve gerekli düzeltici, önleyici faaliyetler yapılmaktadır. Bu şekilde işletilen bir sistemden çıkan ürün ve/veya hizmet "kaliteli" olacak böylece müşteri memnuniyeti sağlanacaktır.

Örgütler amaçlarına uygun belgelenmekte ve bu sistemden hedefleri doğrultusunda yarar elde etmektedirler. Ülkemizde, ISO 9001 belgesinin 2005 yılında Kamu İhale Yasası'nın

(KİY) önemli şartlarından biri olarak konulması, pazardaki güçlü aktörlerin (TUSİAD gibi) ve paydaşların (örneğin Aselsan, Tai gibi büyük örgütler tedarikçilerinin KYS'ni etkin bir şekilde uygulamalarını istemektedir) bu uygulamayı benimseyip meşrulaştırmaları Kalite Yönetim Sistemi'ne geçişi hızlandırmıştır ancak bazı örgütler bu sistemin kazanımlarından ziyade zorunluluk olarak görmeye başlamışlardır. Zorunlu olarak gören örgütler sistemi anafaliyetleri ile sentezlememekte ve bunun sonucunda kurumsallaşmış yapı unsurlarını ya da yönetim uygulamalarını faaliyetlerinden *ayrıştırarak* KYS'ni uyguluyormuş gibi görünmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977). 2009 yılında KİY'nin şartları esnetilmiş, günümüzde de hem bir takım zorunluluklardan dolayı uygulamaya devam eden hem de büyük ölçeklerde; özellikle üretim sektöründe bu sistemi etkin bir şekilde uygulayan örgütler bulunmaktadır.

Türkiye'de belgelendirme faaliyetleri ilk olarak TSE (Türk Standartları Enstitüsü) tarafından gerçekleştirilmiş olup, yıllar geçtikçe belgelendirme hizmeti veren kuruluşların sayısı artmaktadır. Bu kuruluşlar IAF (Uluslararası Akreditasyon Forumu) tarafından geliştirilen 17021 standartlarına tabidir. Ülkemizde, belgelendirme kuruluşlarının akreditasyonunu TÜRKAK (Türk Akreditasyon Kurumu) gerçekleştirmektedir. Bunun yanısıra UKAS (İngiltere Akreditasyon Kurumu), TGA (Alman Akreditasyon Kurumu), CAECP (Moldova Akreditasyon Kurumu) gibi yabancı kuruluşlar tarafından akredite edilen belgelendirme kuruluşları da faaliyet göstermektedir.

Bu tez çalışmasında belge veren kuruluşların gözlemlerine dayanarak ISO 9001 KYS standardında yer alan kriterlerin uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal kuram çerçevesinde kalite standartlarının teorik analizi yapılmış ve ISO 9001 belgesinin bir araç olarak bu çerçevedeki yeri gösterilmeye çalışılmıştır. 1970'li yıllarda ortaya çıkan kurumsal kuramın, doğuş sebepleri gelişim süreçleri ve bu süreç içinde ortaya çıkan meşruiyet kavramı, eş biçimlilik süreci ele alınmıştır. İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi'ne giden süreç teorik olarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde Kalite Yönetim Sistemine değinilmiş ve ilgili yazında yer alan çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi belirtilmiş, beşinci bölümde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanabilirliğini belirlemeye yönelik belgelendirme kuruluşları bünyesinde gerçekleştirilmiş olan saha araştırmasından elde edilen veriler değerlendirilmiş ve son bölümde sonuç ve öneriler yazılmıştır.

BÖLÜM I. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerin çevreleriyle etkileşimde bulunmaya zorunda kaldıkları kaçınılmaz bir gerçektir. Hiçbir örgüt kendi varlığını ve şartlarını tamamen kendisi oluşturamaz çünkü örgütler kendi çevrelerine doğrudan bağımlıdır. Örgütlerin varlığı da sadece içsel düzenlemeler ile değil çevreleriyle olan ilişkileri ile de devam etmektedir. Örgütsel çevreler belirli gerçekleri değil, belirli yorumlama ve davranışların bir süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Yani örgütsel çevre her yerde aynı şekilde ve şartlarda oluşmayabilir. Çevreler örgütlerin birlikte hareket etmesinden ve kendi etkilerinden daha zekice kurgulanmış ortamlardır; örgütlerin içlerine kadar girer ve bir bakış sağlayarak dünyanın yapısını hareketlerini ve bunlar gibi kategorileri örgütlerin görmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, örgütler çevresel etkilerden korunmak için çevreyi gözlemleyerek bilgiler toplamakta ve içsel politikalarını çevreden gelen bilgilere göre belirlemektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978). Nitekim kurumsal kuram da örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991).

Örgütler faaliyet gösterdikleri çevre ile birlikte hareket etmektedirler. Bu hareketler parasal ya da fiziksel kaynaklar ile olduğu gibi bilgi ya da sosyal meşruiyet şeklinde de olabilir. Çünkü örgütler tek başlarına kendileri için bile yeterli olamamakta ve çevrenin desteğini almak zorundadırlar. Bir örgütün üretim için her kaynağa sahip olması belirli çıktıları elde etmek açısından pek mümkün değildir ve çevrelerinden belli kaynaklar için talepte bulunmaktadırlar. Bu nedenle örgütlerin davranışları; çevresel faktörler, talep ve diğer örgütlerin baskıları ile sınırlanmıştır. Sonuçta, etkin bir örgüt hem bulunduğu çevrenin taleplerine cevap verebilen hem de çevresi ile uyumlu çalışabilen bir yapıda olmalıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Birlikte hareket etmenin arttığı durumlarda yani örgütlerin diğer faaliyetleri üzerinde ortak kontrolün olması, davranışsal olarak sosyal aktörlerle (düzenleyici kurumların yaptıkları baskılar, lider örgütlerin hareketleri veya hükümetin politikaları gibi) karşılıklı bağımlılığa sebep olmaktadır (Porter, 1996). Kurumsal kuram da örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede bulunan bu sosyal aktörlere nasıl cevaplar verdiğini göstermektedir (Greenwood ve Hinings, 1996).

1.1.Yeni Kurumsal Kuram ve Kurumsal Değişim

Kurumsal kuramın önemi örgütler arası ve örgütlerin kendi başlarına örgütsel yapılarını nasıl devam ettirdiklerinin incelenmesi açısından ortaya çıkmaktadır (Leblebici ve diğerleri, 1991). Yeni kurumsal kuram 1970'li yılların sonlarında doğmaya başlamış (Meyer ve Rowan, 1977; Di Maggio ve Powell, 1983:148; Zucker, 1977:728), ve 1990'lı yılların ortalarında bir örgüt kuramı olarak kimliğini oluşturmuştur (Di Maggio ve Powell, 1991). Örgütlerin birer kurumsal çerçeveye bağlı oldukları fikri de kurumsal kuram tarafından dile getirilmiştir. 1970'li yıllardan önce örgütler gelirlerini en üst seviyede tutmak adına mal ve hizmet üreten rasyonel birimler olarak görülüyordu. Fakat 1970'li yıllardan itibaren bu bakış açısı dış çevrenin analizlere girmesi ile yeniden tartışılmaya başlanmış ve yeni bir bakış açısı kazanmıştır. Kurumsal teori çerçevesinde ilk ortaya çıkan örgütler insanların tasarladığı örgütler olarak ortaya çıkarken daha sonra ki görüşlere göre örgütler insan faaliyetlerinin bir çıktısı olarak ortaya çıkmaktadır (Dimaggio ve Powell 1991:8). Yeni kurumsal kuram düşünürleri, kurumların ya da örgütlerin dış çevredeki toplumsal kurumlara adapte olmaya başladıklarını ileri sürmüşlerdir. Kuramı ilk teorik olarak inceleyen çalışmalar, kurumsal kuramın, örgütlerin yapı ve uygulamalarının buldukları kurumsal çerçeveye uyumları ile biçimlenmeye başladığını işaret etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Di Maggio ve Powell, 1983; Zucker, 1977; Özen ve Özen, 2011). Kurumsal çevre, örgütlerin içyapısından ve dinamiklerinden bağımsız olarak, örgütlerin ve kurumların üzerinde oluşmuş, içselleştirilmiş kuralları, normları, inançları içiren çevre olarak tanımlanabilir. Yeni kurumsal teoriye göre, örgütlerin oluşumundaki önemli faktörlerden bir tanesi de bireylerin davranışları ve motivasyonları dışında, toplumun sosyal ve kültürel yapısı olarak ortaya konulmuştur (Dimaggio ve Powell 1991:8). Örgütlerin kendine özgü güçleri buldukları toplum içindeki sosyal yapılardan ve bu yapılara uymalarından doğmaktadır (Zucker, 1987). Aynı kurumsal çevre içerisinde faaliyet gösteren örgütler rekabet ve sosyal baskılara karşı meşruiyet sağlama açısından homojenleşme eğilimi taşıyabilmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983).

Yeni kurumsal kuramda değişime bakıldığında; teknolojik, ekonomik, siyasal değişimler gibi belirli bir örgütsel alanın dışındaki bazı radikal değişimler belirli bir alanda değişimleri getirebilmekte veya o örgütsel alandaki çeşitli çelişkilerden ya da aşırı eşbiçimleşmenin getirdiği fazla uyumlaşmaya neden olabilmektedir. Bu durumda *kurumsal girişimci* adı verilen; mevcut bazı kurumları muhafaza etmeye çalışan, yeni kurumlar ortaya çıkaran veya mevcut kurumları çeşitli söylemlerle gayrimeşrulaştırma yani çözmeye çalışan

aktörler (kişi, organizasyon, devlet, mesleki kuruluşlar vb.) eyleme geçmektedir (Özen, 2013). Örgüt yapılarında bahsedilen bu nedenlerden dolayı meydana gelen değişimler maliyetlidir ve önemli ölçüde kaynak ihtiyacı anlamına gelmektedir. Ancak örgütlenmiş ve yeterli kaynağa sahip olan kurumsal girişimciler bu değişimleri ele alıp uygulamaya koymaktadır (Leblebici ve diğerleri, 1991:336). Meyer ve Rowan'ın iddiasına göre (1977:348) kurumsal yapıyı değiştirme çabaları iki şekilde gerçekleşmektedir. İlk olarak, güçlü örgütler kendi iş ilişkilerini kullanarak kendi sistemlerinin uygulanmasını diğer örgütlere diretebilirler. Du pont, General Electric, Eastman Kodak, British Telecom and Philips Electronics gibi tedarikçileri ISO 9000 edinmeye sevk eden hatta mecbur eden unsur büyük isimli örgüt olarak büyük isimli örgütler arasında yer alma arzusudur. GE plastik işi, 340 bayisine bu standardı sağlamaları için emir vermiştir. GE Küresel Kaynak Sağlama Müdürü, John Yates “Pazarlık yok, bizimle çalışmak istiyorsanız anlamalısınız, bu sertifika pek çok bağımsız denetçi tarafından hükmedilmiş, fabrikanızı, ofislerinizin ve laboratuvarlarınızın kalite yönetiminin bir ispatıdır” demesi bu duruma verilebilecek en güzel örneklerden biridir (Henkoff, 1993). İkinci olarak ise, bu güçlü örgütler diğer örgütler yerine kendi sistemlerini kurumlar aracılığı ile bütün topluma yaymayı deneyebilirler. Bu değişim, kurumsal kuram çerçevesinde eşbiçimlilik, aynı çevredeki örgütler açısından kritik sonuçlar ortaya koymaktadır: (a) Dışsal faktörlerin örgüt içinde eritilmesi ve etkinlik açısından artırıcı bir unsur olması; (b) Bu dışsal birimlerin yapısal açıdan önemli birer parça haline getirilmesi ve (c) Çevresel faktörlere bağımlı olarak hayata geçirilen uygulamaların örgüt açısından istikrar sağlıyor olması açısından önemli sonuçlar doğmaktadır. Sonuç olarak kurumsal eşbiçimlilik örgütlerin başarılı olmasını ve piyasa içinde yaşamlarını sürdürebilmesini sağlayan önemli bir yapılanmadır (Meyer ve Rowan, 1977:348).

Greenwood ve Hinings'e göre (1996) kurumsal teori genellikle kurumsal değişim teorisi olarak adlandırılmakta fakat çoğunlukla eşbiçimlilik tanımlamalarında kurumsal çevrede örgütsel düzenlemelerin istikrarı gibi durumlarda kullanılabilir. Bu noktada ortaya çıkan ilk soru, örgütlerin neden homojenleşme eğilimi taşıyor olmalarıdır. Burada iki farklı olgu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri bireylerin ya da tüketicilerin davranışları diğeri ise kurumsal çevrenin oluşturduğu ortamdır. Bireysel açıdan ya da tüketiciler açısından bakıldığında, günümüz dünyasında özellikle küreselleşmenin etkisi ile tüketim kalıpları ve arzular çoğunlukla birbirlerine benzeşmeye başlamaktadır. Örneğin belirli bir tarzda giyinmek küresel bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Basitçe kot ve spor ayakkabı dünyanın her bölgesinde pek çok tüketici tarafından tercih edilmektedir. Bu nedenle, bu tip tüketicilerin

taleplerinin karşılanmasında farklı bölgelerde aynı ürünleri üreten firmalar homojenleşmeye başlayarak gerek satışlarını korumayı amaçlarlar gerekse de küresel rekabette oyunda kalmayı hedefler. İkinci olarak, kurumsal çevrede örgütlerin homojenleşme eğilimleri açısından önemlidir. Örnek olarak, Ankara'nın Balgat bölgesinde pek çok "mangal evi" tarzında restoran mevcuttur. Bu restoranlardan ilk açılanlar belirli bir talebi karşılamakta ve bu sektörde öne çıkmaya başlamaktadır. Bununla beraber, bu sektöre giren diğer örgütler rekabet içinde kalabilmek için belli bir potansiyeli olan ve talebi karşılayan öncü firmaları takip ederek kendi örgütsel yapılarını da evrimleştirmektedirler. Sonuç olarakta ortaya, daha çok tüketiciye ulaşma amaçlı rekabet ortamında piyasada kalabilmek adına tek tip üretim yapan yapıya geçmektedirler. Bu durumda da ortaya kurumsal eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır ve meşruiyetin önemi örgütler için artmaktadır. Bu çalışmanın temel sorusu bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu homojenleşme süreci örgütler için bir zorunluluk olarak mı yoksa gönüllü olarak ortaya çıkmaktadır? Daha da ötesi, homojenleşme sürecinde ileride bahsedeceğimiz üzere, alınan belgeler birer zorunluluk sonucu mu yoksa gönüllülük sonucu mu ortaya çıkmaktadır?

1.2.Meşruiyet ve Kurumsal Eşbiçimlilik

Meşruiyet; sosyal yapının oluşturduğu normlar, değerler ve inançlar sistemi ile beraber arzu edilen, uygun ya da onaylanan mevcudiyet faaliyetleri olarak varsayılan ya da genel bir algıdır (Suchman, 1995:574). Meşruiyet örgütlerin davranışlarını ve aynı zamanda yönetim şekillerini etkilerken, meşruiyete sahip bir örgütle meşruiyet eksikliği olan örgütler arasındaki farklı politikaların varlığını da göstermektedir (Özen ve Akkemik, 2012:516). Örneğin, KYS örgütlerin meşruiyet sağlayabilecekleri araçlardan biridir. Örgütler ISO 9001 belgesinin gerektirdiği standartlara uyumsama gösterirler ve bunu reklamlar ya da promosyonlar ile duyururlar (Guler ve diğerleri, 2002). ISO 9001 belgesi bir örgütte Avrupa standartlarında üretim yapıldığı anlamına gelmektedir. Kurumsal ortamda bu belge örgütlere meşruiyet sağlayabilir. Dolayısıyla bir ihale açıldığında, belgeli örgüt belgesize göre bir adım önde olabilecektir.

DiMaggio ve Powell (1983:147) örgütlerin rekabet veya verimlilikten ziyade meşruiyet kazanabilmek için benzeştiklerini öne sürmüştür. Ayrıca kurumsal meşruiyeti sağlayan yeniliklerin örgütlerin bir parçası olduğu ve yeniliklere adaptasyonun ekonomik ve teknolojik gelişmelerden çok örgütlerin sosyal yapısını geliştirmektedir (Westphal ve diğerleri,

1997:374). Benzer şekilde etkinlik faktörleri örgütlerin faaliyetlerini dışsal etkileri ile beraber uyumlamaya zorunlu hale getirmektedir (Westphal ve diğerleri, 1997:366). Meyer ve Rowan, örgütlerin meşrulaşabilmek için ne yaptığını değil potansiyel etki gruplarının (devlet, büyük örgütler, dernekler vb.) onayını almaya yönelik sembolik uygulamalardan hikayeler oluşturduklarını ifade etmektedirler (Mizruchi ve Fein, 1999:656). Kurumsal çevre eşbiçimli olma konusunda kural koyucu baskılar getirmekte ve en sonunda zaman içinde ortak bir örgüt yapısı faaliyetleri doğmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Sonuç olarak, aynı kurumsal çevrede var olan örgütler, kendilerine özgü ussal gerekliliklerinden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan da eşbiçimli hale gelmektedirler (Özen, 2004:90).

Kurumsallaşma, dışsal kurumsal faktörler tarafından belirlenen bir süreç olarak görülmüş ve örgütlerin dışsal belirsizliklerle baş edebilmek üzere çevrenin kurumsal yapısıyla uyumlu hale gelmelerinin sonucu olarak değerlendirilmiştir (Shulock, 1998). Bu süreç makro düzeyde işlediğinden diğer örgütleri ve kurumları da içine almakta ve tüm örgüt ve kurumların benzer şekilde stratejiler ortaya koyarak örgütsel yapı ve uygulamalar açısından yakınsamayı getirmektedir. Örgütlerin yapı ve davranışlarının birbirine doğru yaklaşması ve sonuçta ortak bir kümenin içinde homojenleşmesini işaret eden bu olgu *eşbiçimlilik* olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983:149; Meyer ve Rowan, 1977:345).

1980'li yılların ortalarından itibaren eşbiçimlilik olarak tanımlanan yapı, kurumsal kuram alanında farklı araştırma ve çalışmaların yapılmasına da sebep olmuştur. 1990'li yıllarda ise kurumsal kuramın teorik çerçevesi daha belirgin hale gelirken, kurama güç, eylem ve değişim gibi yeni kavramlarda eklenmiştir (Di Maggio ve Powell, 1991). Örgütler arasında ortaya çıkan bu benzeşme kurumsal çevreye uyum sağlamak adına atılan adımların toplamı olarak yorumlanabilir. Örgütlerin kurumsal çevreden ötürü yapı, uygulama ve eylemlerini, diğer kurumlara göre planlıyor olması aslında örgütlerin, kurumsal çevrelerinin denetiminde gibi görünen meşruiyeti ve gerekli kaynakları kazanarak ayakta kalma güdüsünün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme örgütlerin bağlı oldukları çevrenin kültürüne göre hareket ettikleri olgusunu da ön plana almaktadır.

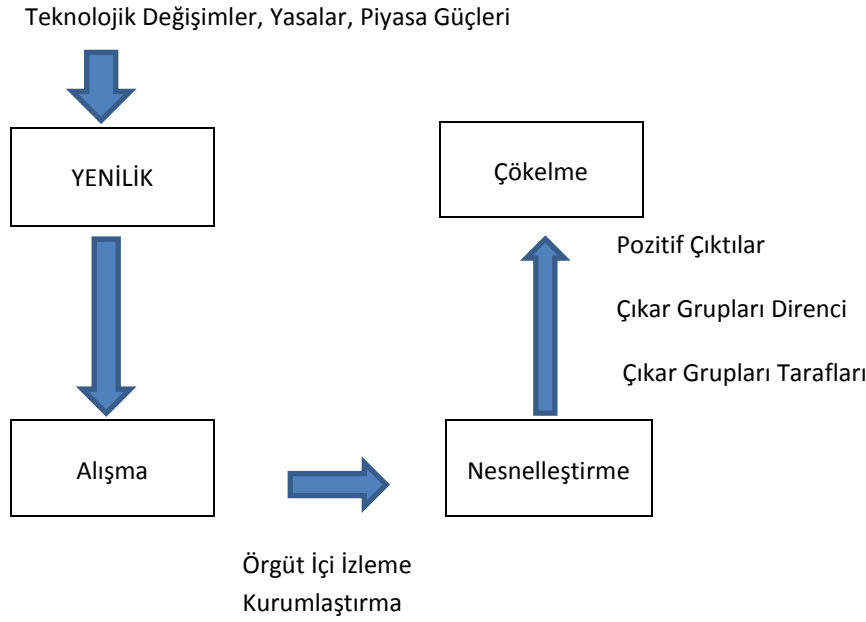
Kültürel yaklaşımlarda kurumsal kuramı ve kurumsallaşma sürecini değiştiren çevresel faktörler bazı çalışmalarda ele alınmıştır (Mallak ve diğerleri, 2001; Sargut, 1999). Bu çalışmalarda ortaya çıkan temel fikirlerden bir tanesi, toplulukçu toplumlardaki kurumlar

teknik çevreden çok kurumsal çevrelerine göre hareket etmeleri ile beraber, kültürel değişiklikler örgütlerin davranışlarının ve uygulamalarının da gerekli bir değişim sürecine sokacağı olmuştur (Mallak ve diğerleri, 2001:330). Oysa ki bu durum bireyci toplumlarda teknik çevreye göre tepki vermek şeklinde görülmektedir. Dolayısıyla örgüt kuramı ve yeni kurumsal kuram araştırmacıları çevrenin ve örgütlerin önemine dikkat çekerler. Örneğin başarılı bir şekilde ISO 9001 sertifikasını kültürel bilgilerle ilintili olarak elde etmek, kültürel farklılıkların birbirinden ne kadar mesafeli ve farklı olduğunu da gösterebilmektedir. Fakat örgütler uzun dönemde ISO 9001'e sahip olduklarında teknolojik avantajları takip etmek ve yakalama şansı elde ederken, aynı zamanda süreç içinde örgüt kendi değerleri ile uyuşan bir yapıyı da dikkatli bir şekilde oluşturabilmektedir (Mallak ve diğerleri, 1997:341). Casper ve Hancke (1999:961-2) ISO 9001'in teknik kaidelerinin hem Japonya'da mevcut olan hem de Amerika'da üretim yapan örgütlerin kalite yönetim standartlarını temel alarak ve birbirlerini takip ederek modern üretimi sağlayabildiklerini vurgulamaktadır. Fransa da ise modernleşme sürecinde kalite standartları Taylorist örgütlenme ile üretici-tüketici arasındaki hiyerarşik ilişki yeniden oluşturulmuştur. Almanya'da ise bunun tam tersi şekilde, ISO 9001 kuralları vasıflı işçilerin bağımsızlığını daha da sağlamlaştırmıştır. Bununla beraber küçük firmalarında bağımsızlığını koruyan bir etki doğurmuştur.

1.3.Kurumsallaşma süreci

Kurumsallaşma süreci teknolojideki değişimler, yasal zorunluluklar ya da pazardaki değişimler sonucunda yeni bir örgütsel uygulama biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma süreci alışma, nesnelleşme ve çökelme olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir (Tolbert ve Zucker 1996:181-4).

Şekil 1. Kurumsallaşma Süreci



Kaynak: Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.). The Institutionalization of Institutional Theory. Handbook of Organization Studies, 175-190. London: Sage.

Teknolojik gelişmeler, yasalar veya piyasa güçleri örgütleri yeni bir uygulamaya sevk etmektedir. Örneğin Motorola'nın Kurum Kalite Müdürü Richard Buetow "ISO 9000'le hala korkunç işlemler ve ürünlere sahip olabilirsiniz. Betondan can yeleği üreten bir firmaya sertifika verebilirsiniz yeter ki bu yelekler prosedürlere uygun üretilsin ve firma kusurları şikayet edilebilecek talimatları versin. Bu absürd bir durum." demiştir (Henkoff, 1993). Baldrige ödülünü almayı başaran ilk firmalardan biri olan Motorola bile bugün dünyadaki pek çok işletmesi için ISO 9001 peşinde koşuyor olmasının en önemli nedeni müşteri baskısıdır (piyasadaki güçler). Örnekte görüldüğü üzere KYS bir takım aktörler tarafından meşrulaştırılarak örgütlerde uygulanması gereken bir araç olarak sunulmaktadır. Bu tarz uygulamalar; alışma, nesnelleştirme ve çökme aşamalarıyla kurumsallaşmaktadır. Kurumsal çerçevede *alışma*, örgüt içinde ortaya çıkan problemlerin veya yeni anlaşmalara, politikalara ve uygulamalara uyum sürecinden bahseder. Bu süreç, kurumsallaşma öncesi dönem olarak da adlandırılabilir. *Nesnelleştirme* ise alışma sürecinden sonra ortaya çıkan daha karmaşık ve yoğun bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Nesnelleştirme bazı sosyal normların örgütlerde görev alan karar vericilerin sorunu olarak ortaya çıkan ve örgütlerin bu normlara adaptasyonunu artıran gelişmeler olarak doğmaktadır. Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan *çökme* örgütün tarihsel geçmişinden devam eden sürece kadar uygulanan ve yöneticiler tarafından da benimsenme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsallaşma sürecinde, yeni kuramsal kuram temel olarak örgütlerin neden ve nasıl birbirine zaman içinde benzediğini ele alır. İlk olarak örgütler kurum olmayı ya da kurumsallaşmış birimler olmaya çalışırlar ve bunun altında yatan temel sebep meşruiyetlerini göstermek istemeleridir. Bu meşruiyet sayesinde kurumsallaşan bir örgüt kendisi için gerekli olan ekonomik altyapıya, kaynaklara ulaşma konusunda kolaylıklar elde etmiş olur. Sonuçta, kurumsallaşan örgütlerin rasyonel davrandığı varsayımı altında hepsinin etkin ve en kârlı noktaya ulaşmak için birbirlerini takip ederek süreç içinde ortaya çıkan yapı ve sisteme geçiş yapacaklardır. Bu süreç sonunda da örgütler arasında bir eş biçimlilik yukarıda da bahsedildiği üzere ortaya çıkacaktır.

Yeni kuramsal kuram çerçevesinde kurum ve kurumsallaşma da farklılaşmaktadır. Kurum, toplumsal davranışa anlam ve istikrar katan sosyal, kültürel çevrede inşa olmuş davranış ve kurallar sistemidir. Kurumlar sosyal toplum içinde sadece binalaştırılmış örgütler değil aynı zamanda toplum içindeki bireyler tarafından da uygulanabilen varlıklardır. Örnek olarak, bir toplum içinde doktor olarak görev yapan bir kişi yüksek sosyal seviyeye sahip, hastalıklar ile uğraşan ve çözümler bulan bir kurum olarak da ele alınabilir (Meyer ve Rowan, 1977:341).

Kurumsallaşma ise, bir sosyal düzen veya örüntünün bu niteliğe kavuşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Jepperson, 1991:145). Meyer ve Rowan'a göre (1977:341) kurumsallaşma, belirli davranışların ve düşünce biçimlerinin kural gibi belirli bir sınıf kazanma sürecidir. Bunlara örnek olarak, evlilik, sigorta yaptırma, oy kullanma, üniversiteye gitmek gibi davranışlar verilebilir. Daha da derine inmek gerekirse bireyler gibi örgütlerde kurumsallaşma yoluna giderler. Böylece ortaya bir süreç çıkar ve kurumsal uyum süreci başlamış olur. Kurumsal uyum süreci, bilişsel, ahlâki ve kuralcı boyutlarda toplumsal davranışlara istikrar kazandıran bir süreçtir ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Scott 1995:35).

Tablo 1. Kurumsal Uyumun Üç Mekanizması

Kurumsal Boyut	Bilişsel	Ahlâki	Kuralcı (Düzenleyici)
Toplumsal Temeli	Kanıksamışlık	Ahlâkilik	Yaptırımlar
Taşıyıcı Mekanizma	Görünürlük	Eğitim, Meslekleşme, Belgelendirme	Yasalar, Yönetmelikler, Sözleşmeler
Eş Biçimlilik Nedeni	Belirsizlik	Sorumluluk	Bağımlılık
Eş Biçimlilik Mekanizması	Taklitçi (öykünme)	Ahlâki (kural koyucu)	Zorlayıcı
Örnek	Şirketlerde Departmanlaşma	Şirketlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması	Standart Muhasebe Sisteminin Kullanılması

Kaynak: Scott, W. R., 1995. Institutions and organizations.

Yeni kurumsal kuramın örgütlerin birbirine benzeşmesi tezi, çok sayıda araştırmayla desteklenmiştir. Bu çalışmaların birçoğu, özellikle devlet ve meslek kuruluşlarının yarattıkları taklitçi, ahlâki ve zorlayıcı eş biçimlilik baskıları ile örgütleri birbirine benzeştirdiklerini bulmuşlardır (Tolbert ve Zucker, 1983). Burada, örgütlerin meşruiyeti sorusu gelmektedir ve örgütlerin üç tip meşruiyeti vardır (Suchman, 1995). Bu tipler örgütlerin uyum mekanizmalarına da karşılık gelen; düzenleyici, ahlaki ve bilişsel meşruiyetlerdir (Scott, 2003: 880).

Düzenleyici (faydacı) birimi ele aldığımızda kurumların iktisadi, sosyal ve politik açıdan kuralların belirlenmesi, takip mekanizmasını ve aktiviteler karşımıza çıkmaktadır. Rasyonel çıkarılara dayanan ve kurallara bağlılıktan ortaya çıkan meşruiyet tipidir (Scott, 2003:880). Nükleer santraller bu durumu gösteren önemli örneklerdir. Bir bölgeye yasa ve izinler ile nükleer santral kurulmasına onay verilmesi, belli bir zümreye fayda sağlarken önemli ölçü de topluma zarar verebilmektedir.

Ahlâki meşruiyet ise, örgütün faaliyetlerinin ve uygulamalarının toplumun geri kalanı tarafından nasıl görüldüğünün ve toplumun değer ve normları ile ne şekilde örtüştüğünü gösteren tiptir (Scott, 2003:880). Günümüzde verilebilecek önemli örneklerden bir tanesi HES projeleridir. HES projeleri sayesinde ülke için gerekli elektrik daha ucuza ve artan oranlarda karşılanabilirken, HES yakınlarında oturanlar ve toplum içindeki gruplar bu projelere karşı

çıkabilir. Bu karşı çıkmanın altında yatan temel sebep doğal hayatın zarar görmemesi ve insanların yaşam alanlarının kirlenmemesi olduğu düşünüldüğünde HES projelerinin ahlâki meşruiyet olmadığı söylenebilir.

Bilişsel meşruiyet örgüt ve kurumlar için en kuvvetli olanıdır diyebiliriz (Scott, 2003:881). Çünkü bilişsel meşruiyet çatısı altında bulunan örgütlerin ve kurumların varlığı sorgulanamaz ve aksi düşünülemez denilebilir. Örneğin, bir ülkenin korunması için gerekli örgüt veya kurum askerî kurumlar ve örgütlerdir. Bu örgütün varlığı tarih boyunca çok eski zamanlardan bu yana herkes tarafından kabul edilmiş ve kanıksanmıştır.

Yeni kurumsal kuramın temel savlarında biri, bu üç mekanizmaya paralel olarak, aynı örgütsel alanda bulunan örgütlerin taklitçi, kural koyucu ve zorlayıcı mekanizmalar nedeniyle eş biçimli hâle geldikleridir (DiMaggio ve Powell, 1983:149). Eşbiçimliliği örgütlerin kendi içindeki ilişkileri ve buldukları çevre ile olan ilişkileri üzerinden ele alan Meyer ve Rowan (1977:346) ilk olarak örgütlerin birbirlerini izledikleri ve bağlı buldukları çevre şartlarından bağımsız olarak teknik ve gelişim açısından birbirlerine benzeme eğilimleri olduğu belirtilmiş; ikinci olarak ise, örgütlerin bağlı buldukları çevreye göre birbirlerine paralel yapılar oluşturdukları işaret edilmişlerdir. Örgütler ilk kurulduklarında kendilerine ait özellikleri, yapıları ve uygulamaları mevcuttur. Böylece örgüt çevresinde bir çeşitlilik olduğu da aşikârdır. Ancak zaman içinde bu örgütsel çevre içindeki kurumlar birbirleri ile iletişimlerini artırır. Bu artan iletişim sonucunda yeni koalisyonlar, politikalar gelişir ve ortak örgütsel çevre paylaşımı ortaya çıkar. Sonuçta, belirgin bir örgütsel alan ya da çevre ortaya çıkmış olur. Örgütler böyle bir ortamda; taklitçi, kural koyucu ve zorlayıcı olmak üzere üç mekanizmayla eşbiçimli hale gelebilirler (DiMaggio ve Powell, 1983:150). Taklitçi eş biçimlilik, belirsizliğe karşı örgütlerin gösterdiği tepkilerden kaynaklanırken, kural koyucu eş biçimlilik örgütlerin çevrelerinde ahlâken doğru olduğunu düşündükleri uygulamaları benimsemesinden kaynaklanır ve zorlayıcı eş biçimlilik ise, örgütlerin bağımlı oldukları diğer kesimlerin beklentilerine uyma zorunluluğundan kaynaklanır (Özen, 2013:127). Bu üç eş biçimlilik tipi çoğu zaman birbirine bağlı olmakla beraber, örgütlerin eşbiçimli olma sürecinde bu üç tip farklı şartlar ve farklı çevre düzeni altında farklı çıktılar sunabilmektedirler (DiMaggio ve Powell 1983:150).

Kurumsal kuram neticesinde oluşan eşbiçimlilik hem yazında yer alan çalışmalarla hem de günlük hayattan örneklendirilebilir. Üsdiken ve arkadaşları (1998:54) Türkiye'deki

yönetim yazınının özellikle ABD’de geliştirilen düşünce ve uygulamaları ithal edildiğini (öykünme) ifade etmektedirler. İzleyen yıllarda öykünmenin yanısıra yasal düzenlemelerle (YÖK’ün kurulması) bu düşünce ve uygulamalar zorunlu hale getirilmiştir (Üsdiken ve Erden, 2001:10). Diğer yandan bilgisayar, elektronik, atom gibi önemli teknolojiler Batı’da gelişmiş, Japonlar bu teknolojileri Batı’dan alıp daha ileriye götürmüşlerdir. Nitekim Matsushita’da 2. Dünya savaşında işgalci kuvvetlerin teknolojiyle tanışmış ve savaş sonrasında yeniden yapılanmada ABD ve Avrupa’ya giderek ileri teknoloji alabileceği kaynakları aramış, Philips’le ortak girişim sonucu yeni bir şirket kurmuş ve böylece dünya standartlarında bir teknolojiyle üretim yapmaya başlamıştır. Casper ve Hancke’nin (1999:962) çalışmasında, ISO 9000’in teknik kaideleri hem Japonya’da mevcut olan hem de Amerika’da üretim yapan örgütlerin kalite yönetim standartlarını temel alarak ve birbirlerini takip ederek modern üretimi sağlayabildikleri vurgulanmaktadır. Mallak ve arkadaşları da (1997:328) ISO 9000 belgesinin 1987 senesinde kurumsallaştırılmasından sonra, Avrupa Ekonomi Topluluğu tarafından çok kritik bir belge olarak değerlendirilmiş ve pek çok örgütün bu belge için adımlar atmaya başladığını belirtmişlerdir. En çarpıcı örneklerden biri de, Fransa’da otomotiv sanayi ile uğraşan bir Amerikan firması işlerini büyütmek için satış ofisi açmasına rağmen iki sene boyunca kendini piyasada kabul ettirememiş ve bunun nedeni olarakta Avrupalı diğer firmaların ISO 9001 belgesine sahip olmaları gösterilmiştir (Curkovic ve Pagell, 1999:52).

Rekabet açısından ele alındığında, eşbiçimliliğin etkileri kurumların stratejilerinin ve kültürlerinin ötesinde yapıları ve uygulamaları üzerinde daha güçlü görülmektedir (Ashworth ve diğerleri, 2007:165). Zorlayıcı ve kural koyucu eşbiçimlilik, örgütlerin yönetim tarzını birbirine etkin şekilde benzemesine sebep olurken, öykünme de örgütlerin yapısının ve uygulamalarının birbirine benzeme gereksimi olduğunu işaret etmektedir (Ashworth ve diğerleri, 2007:183). Farklı bir örnek olarak; dünya çapında standartlaşan kadın hakları herhangi bir zorlayıcı uygulamaya karşı reaksiyon göstermeye eğilimlidir. (Meyer, 2008:801). Sonuç olarak, kurumların zorunlulukta olsa yeni bir kültürel çevrede ve yeni bir yapıya adapte olması ve dönüşmesi süreç isteyen ve maliyetli bir zaman dilimi olarak göze çarpmaktadır.

Eş biçimlilik sürecinde ve öncesinde örgütlerin ve kurumların bu sürece dâhil olmasını sağlayan çevresel, yapısal ve kültürel farklılıkların yol açtığı problemler ve önerilen bazı çözümler şu şekilde açıklanabilir;

Problemler: Yapısal uyuşmama örgütlerin karşılaştığı en önemli problemlerden bir tanesidir ve eşbiçimli olma konusundaki başarı ile doğrudan bağlantılıdır. İlk olarak teknik faaliyetler ve talepler üretim sırasında örgütlerin kurallara uymasında bazı karmaşıklıklara ve uyuşmazlıklara sebep olabilir. İkinci olarak belirlenen sabit kurallara çevre koşullarının farklılığından dolayı yine karmaşalara sebep olabilir. Bu karmaşalar etkinlik açısından önemli birer problemdir. Bunlarla beraber standart kurallar ile beraber aynı kurallarında beraber hayata geçmesi yine örgütler açısından bir ikilem yaratabilmektedir. (Meyer ve Rowan, 1977:355)

Çözümü: Örgütler açısından ortaya çıkan karmaşa ve ikilemlerin çözümü için iki farklı çözüm olduğu işaret edilmektedir: ayrıklaştırma ve güven mantığı (uyum). Ayrıklaştırma, örgütlerin üretimlerini çevreye her hangi bir zarar vermeden artırmaya devam etmesini sağlayan kavram olarak tanımlanmaktadır. Uyuma ise örgütlerin üretimlerinin kalitesi, izlenmesi, birimlerin geliştirilmesi ve çeşitli hedeflerin tek bir tipte koordineli bir şekilde etkin çıktılar alınmasını işaret eder. Fakat kurumsal örgütlerin yakın ilişkisi genellikle kayıtlara uyumsuz ve etkisiz şekilde geçmektedir (Meyer ve Rowan, 1977:356-7).

1.4.Örgütlerin Yönetim Modellerini Benimseme ve Uygulama Biçimleri

Örgütlerin herhangi bir uygulamayı benimsemesinde temel bazı araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmaların sonucunda, erken benimseyici örgütlerin teknolojik ve ekonomik kaygılardan dolayı bu politikaları izlediği, geç benimseyicilerin ise sosyal meşruiyet ve örgütsel yapılarının gelişimi için bu politikaları izlediği belirtilmiştir (Tolbert ve Zucker, 1983). Nitekim daha önceki çalışmalar da örgütlerin meşruiyetleri için benzer politikalar izlediği vurgulanmış ve kurumsallaşma açısından rasyoneliteye bağlı olarak hareket edildiği vurgusu yapılmıştır. Rasyonelleşen bu kurumsal yenilikler ve unsurlar örgütlerin durumu için büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu yeni kurallar örgütün yeni yapısını oluşturmaktadır ve eski olanı yıkmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977:344). Kurumsal ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü birer söylem olarak görülür ve diğer örgütlerde bunu törensel olarak kullandıklarını bir bakıma ilan ederler. Fakat kurumsal uyumlama süreci, yeni örgütler açısından iç karışıklara sebep olabilir. Çünkü törensel olarak kabul edilen bu yeni kurumsal yönetim sistemi, eski sistem üzerinde farklılıklara sebep olabilir ve bu durumda daha önce tanımlanmış olan politikaları ve uygulamaları kısıtlayabilir. Bu kısıtlama da kuşkusuz karışıklıklara sebep olabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 341).

Özen (2002a:54) yazında benimsenin “ussal” ve “törenselle (pragmatist)” biçimde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Ussal benimseme kurumsal baskıdan bağımsız olarak verimliliği arttırmak için; törenselle benimseme de zorlayıcı, kural koyucu ve öykünmeci baskılara karşı meşruiyet kazanmak için örgüt tarafından benimsenmektedir. Örgütler eşbiçimli olma konusunda tarif edilen yöntemlerden herhangi bir tanesini alarak kendi çevre ve kültürlerine göre uygulamaya koymaktadırlar. Fakat buradaki soru bunu nasıl hayata geçirdikleridir. Bu hayata geçirme süreci kurumdan kuruma çevresel ve kültürel şartlardan ötürü farklılıklar gösterebilirken, bazı yapısal ve tanımlanmış dönüşüm modelleri ile tek çatı altında toplanabilir (Westphal, 1997:368). Örgütlerin çevresel ve yapısal farklılıklarından dolayı ortaya çıkan ve eşbiçimlilik sürecinin de ilk evresi olan benimseme ve daha sonra bu benimsenin uygulamaya konulması 2 farklı şekilde irdelenmiştir: “uyumlama” yapan örgütün “ussal” olarak benimsediğini; “uyum” yapan örgütün de “törenselle” olarak benimsediğini ifade edilmektedir (Özen, 2002a:76).

Uyum mekanizmaları ve meşruiyet tipleri kurumsal kuram çerçevesinde bizi eşbiçimlilik mekanizmalarına götürmektedir. Örgütler bu mekanizmalar çerçevesinde eşbiçimlilik sürecine girmektedirler. Süreç sonunda ise tek bir tipe yakın örgüt modelleri ve yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu süreç kaçınılmaz gibi görünmektedir fakat burada ki esas soru bu sürecin bir zorunluluktan mı yoksa gönüllülük esasın bir çıktısı olarak mı ortaya çıkmaktadır?

Eşbiçimlilik sürecini takip eden önemli hususlardan bir tanesi Kalite Yönetim Sistemi (KYS) olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz Türkiye’inde kalite yönetimi adına önemli olgulardan ve somut adımlardan bir tanesi ISO 9001 belgesidir. Pek çok örgüt, ISO 9001 belgesi alabilmek için başvurular yapmakta ve standartlarını bu düzeye çekerek belge sahibi olmayı amaçlamaktadırlar. Kalite meselesi artık önemli bir noktaya ulaşmış ve rekabette örgütlerin kendilerini bir adım öne atmaları için mühim unsurlardan bir tanesi olmuştur. Çünkü kalitenin bir örgüte kazandırdığı getiriler mevcuttur. Müşteri memnuniyetinin artması, çalışan memnuniyetinin artması, maliyetlerin azalması ve yüksek rekabet gücü doğrudan kaliteye bağlıdır ve KYS bu anlamda büyük önem taşımaktadır.

Bu bölümde örgütlerin kurumsallaşma süreçlerine ve ortaya çıkan uygulamaları benimseme biçimlerine değinilmiştir. Bu süreçler içerisinde örgütlerin bahsettiğimiz homojenleşme eğilimi, eşbiçimli olma eğilimleri ve meşruiyet kazanma süreçleri teorik olarak

ele alınmıştır. Bu teorik analiz sonucunda da örgütlerin zorunlu olarak mı yoksa gönüllü olarak mı kurumsal yapılarını değiştirdiklerinin ağırlığı ele alınmaya çalışılmıştır. Örneklerde görüldüğü üzere büyük oranla kurumsal çevrenin etkisiyle meşruiyetleri için kendilerine dayatılan unsurlara uyma eğiliminde oldukları ve bu yüzden eşbiçimli hale geldiklerini öne sürülebiliriz.

BÖLÜM II. BİR YÖNETİM UYGULAMASI OLARAK KALİTE YÖNETİMİ

Örgütler faaliyet gösterikleri çevrede; etkinlik, verimlilik, devamlılık gibi unsurları sağlamak isterler. Bu amaçlarını günümüz koşullarında kızışmış bir rekabet ortamında gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Rekabet iki açıdan ele alınabilir. Bunlardan bir tanesi bölgesel ya da belirli bir ülke sınırları içindeki rekabet, bir diğeri ise küresel rekabettir. Fakat her iki rekabet ortamında da sabit olan yegâne olgu tüketicilerin en kaliteli malı ya da hizmeti en ucuz şekilde almak istemeleridir. Aynı zamanda, örgütler ürünlerini en düşük maliyetle üretilip en çok kazanç ile satmak isterler. Bu çalışmanın temel unsurları örgütler olduğu için, rekabete örgütler açısından bakmak daha doğru olacaktır. Örgütlerin rekabetteki en temel hedefi bahsedildiği üzere en düşük maliyet ile en fazla kazancı elde etmektir. Gerek küresel gerekse de bölgesel rekabette örgütler bu amaç doğrultusunda hareket ederler ve rekabet güçlerini artırmayı hedeflerler. Bahsettiğimiz rekabet ortamını biraz daha açmak gerekirse, bu kurumsal rekabet çevresi içinde beş önemli unsurdan bahsedilebilir; potansiyel rakiplerin olduğu, mevcut rakipler arasında rekabetin olduğu, müşterilerin belirli bir pazarlık gücüne sahip olduğu, tedarikçilerin belirli pazarlık güçleri olduğu ve ikame mal ve hizmetlerin tehdit olduğu bir rekabetçi ortam ele alınmaktadır.

Bir örgüt piyasadaki rakipleri ile mücadele ederken tüketicilere ya daha değerli bir ürün vermeli ya da düşük maliyet ile karşılaştırılabilir ürün üretmelidir, hatta yapabiliyorsa ikisini birden yapmalıdır. Örgütler ürünlerinin ve hizmetlerinin ortalama fiyat ve maliyetlerini belirlerken, yaratıcılık faaliyetlerini, üretimi, satışı, tüketici beklentilerini, yetiştirdikleri işçilerin sayısını ve bunun gibi faktörleri tek tek ele almaktadırlar. Maliyet bu faaliyetlerin bir çıktısı olarak meydana gelmektedir ve bu faaliyetlerin yapısı rakiplerin faaliyet yapısından daha düşük tutulabilir. Benzer şekilde aynı ürünün farklılaştırılması da rekabetçi avantaj sağlanması anlamında önemlidir. Basitçe söylemek gerekirse, üretim sırasında uygulanan faaliyetler ve maliyetleri rekabetçi avantaj sağlamada en önemli hususlardır (Porter, 1996). Böyle bir ortamda da örgütler rekabetçi avantaj elde etmek adına kalite ve kalitenin yönetimine belki de yukarıda bahsedilen diğer hususlar gibi zorunlu olarak önem vermelidir. Tabii ki, rekabetçi avantaj sağlayan bu hususları her örgüt uygulayabilir ve uygulamaktadır. Sonuçta örgütler rekabetçi avantaj sağlamak adına bu faaliyetleri uygulamaktadırlar (Porter ve Siggelkow, 2008:37). Kurumsal çevre içinde bulunan rakipler hızlı bir şekilde yönetim tekniklerini, teknolojileri, girdi geliştirme sistemlerini ve tüketici ihtiyaçlarını karşılama performanslarını kopyalayabilirler. En bilindik çözüm ise, en hızlı şekilde piyasa yayılmaktır

(Porter, 1996). Örneğin SONY 90'lı yıllarda sert bir biçimde ilk üretici olmanın avantajlarını kullanmaktaydı, bu nedenle aynı çevrede bulunan rakip firmalar (Matsushita gibi) SONY'nin üretmesini ve keşfetmesini bekleyip daha sonra piyasada kendi pozisyonlarını belirlemekteydi (Lieberman ve Montgomery, 1988:54). Bu duruma verilebilecek en güzel örneklerden biri de Apple'dır. Xerox Apple'a yatırım yaptıktan sonra Jobs bu şirketi ziyaretinde burada geliştirilmiş *işaretleme cihazını* (fare) keşfederek varolan bir teknolojiyi verimli hale getirmiştir. Jobs fareyi pahalı bir iş bilgisayarını tasarımı olarak görmemiş; kişisel, düşük maliyetli hale getirip Apple'ı bunun üzerine kurmuştur. Burada önemli olan kazanılan (ya da kopyalanan) rekabetçi avantajın nasıl kullanıldığıdır yani varolanı başkalarından alıp geliştirerek tüketiciler için yeniden tanımlamak örgütlere rekabetçi üstünlük kazandırmaktadır.

Kalite ve yönetimi, rekabet ortamında örgütlerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen önemli yapı taşlarındandır. Bu bölümde rekabet gücünü artıran bir yönetim uygulaması olarak kalitenin yönetimine değinilecektir. Bu tezin çalışma konusu olan ISO 9001 günümüzde örgütler tarafından yaygın bir biçimde kullanılan kalite yönetim sistemidir. Ancak yukarı da bahsedildiği üzere önemli olan bu sistemi almak değil örgütlerin kendi sistemleri ile sentezleyip geliştirmeleridir.

2.1.Kalite ve Kalite Yönetimi

Rekabetçi avantaj sağlayan en önemli unsurlarından biri olarak, kalitenin standart bir tanımı yoktur; çünkü mal veya hizmete gereksinim duyan kullanıcıların çeşitliliğinden dolayı, mal veya hizmetten olan beklentileri, ihtiyaçlarına olan uygunluğun tanımı kişiden kişiye değişir. “En pahalı olan en kalitelidir”, “kalite en iyi demektir” şeklindeki ifadelerden ziyade kaliteyi genel anlamda “amaca uygunluk derecesi” olarak tanımlamak daha doğru olacaktır (Ertuğrul, 2006:3-4). Kalite, kullanıma, spesifikasyonlara, müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur (Efil, 1999:6) Uygunluk kavramı Peşkircioğlu (1999:32-6) tarafından dört boyutta incelenmiştir:

- **Standarda uygunluk:** Herhangi bir ürün tasarımcısının bu ürüne ilişkin ortaya koyduğu temel özelliklere uyumdur. Ürün muayene edilerek, standartlara uygun olup olmadığı test edilmektedir.

- **Kullanıma uygunluk:** Kullanıcının gerçek ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması güvence altına alınmasıyla ilgilidir.
- **Maliyet uygunluğu:** Üretim sürecinde değişkenliğin giderilerek, ürün özelliklerinin kabul edilebilir alt ve üst sınırlar arasında kalması ile hatasız üretim yaparak düşük maliyet hedeflerine ulaşabilir. Hatalı ürünün ortadan kaldırılması, kalitesizliğin yaratacağı maliyeti önler. Bu sebeple, tüm süreçler istatistiksel olarak kontrol altına alınmalı ve her süreç çıktıları ile birlikte izlenmelidir. Bu süreçlerin yönetici ve çalışanlarına süreç kontrol verilerinin geri bildirimini ile kusurların ve hataların hızla ortadan kaldırılması sağlanmalıdır. Ek olarak, tüm süreçlerde yapılacak tasarım ve iyileştirme çalışmalarına bu süreçlerin işgörenlerinin de katılımı sağlanmalıdır.
- **Açığa çıkmamış gereksinimlere uygunluk:** “Uyuyan talebi” yaratıp, pazarın dile getirilmemiş gereksinimlerini karşılamak örgütlere rakipleri karşısında büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Bir ürünün değişik amaçlarla kullanılmasının, amaca uygunluk açısından da değişik özelliklerinin belirlenmesi gerektiğini ortaya çıkarttığını ifade etmektedir (Ertuğrul, 2006:9-10). Bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir; yapısal özellikler (çap, uzunluk, kimyasal yapı), zamana bağlı özellikler (güvenilirlik, tamir edilebilirlik v.b.), hissedilen özellikler (yüzeyin pürüzsüzlüğü, renk, tat v.b.), ahlaki özellikler (örgütün müşteriyle olan ilişkilerinde iyi niyetli, dürüst v.b. davranışları).

Kalite tanımı müşteri kavramına dayandırılırsa kaliteye stratejik bir anlam yüklenir. Müşteri tatmini, ürün özellikleri ve hatasızlık unsurları ile anlaşılabilir. Ürün özellikleri örgütün satışları üzerinde, hatasızlıkta maliyetler üzerinde etkili olmaktadır. İmalat ve hizmet endüstrilerinde farklı nitelik gösteren unsurlar Tablo 2 ve Tablo 3 de gösterilmiştir (Efil 1999:8-9):

Tablo 2. Ürün Özellikleri

İmalat endüstrisi	Hizmet sektörü
Performans	Doğruluk
Güvenilirlik	Zamanlılık
Dayanıklılık	Tamlık
Kullanım kolaylığı	Yakınlık ve içtenlik
Servis kabiliyeti	Müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme
Estetik	Hizmet verenin bilgisi
Operasyonların ve genişletme olanaklarının mevcut olması	Estetik
Örgütün ünü	Örgütün ünü

Kaynak: Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi (Baskı 4), İstanbul: Alfa Yayınları.

Tablo 2’den anlaşılacağı üzere imalat sektörü ve hizmet sektörü için ürünler farklı özellikler taşımaktadırlar. Bu ürün özelliklerini taşıyan her bir çıktı için yapılan tanımlamalara göre kalitelidir denilebilir.

Tablo 3. Ürün ve Hizmetin Kusursuzluğu

İmalat endüstrisi	Hizmet sektörü
Ürünün kullanım süresi boyunca hatasız olması	Hizmetin ortaya çıktığı anda ve gelecek hizmet işlemlerinde hatasız hizmet
Teslimatta hatasızlık	
Satışlar, faturalama gibi diğer işletme süreçlerinde hatasızlık.	Satışlar, faturalama ve diğer işletme süreçlerinde kusursuzluk, hatasızlık.

Kaynak: Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi (Baskı 4), İstanbul: Alfa Yayınları.

Benzer şekilde Tablo 3’de ise sunulan ürün ya da hizmetin kusursuzluğu tanımları ve durumları gösterilmiştir. Yine üretilen bir ürün ya da hizmet için kaliteli seviyeye ulaşılması açısından belirtilen unsurların sağlanması önemlidir.

Rekabet ortamında avantaj yakalamak adına kalite maliyetleri de önem taşımaktadır. Efil (1999:68-69), kalite maliyetini; meydana gelebilecek hataları önleme amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve mamulün üretim safhalarında veya müşteri tesliminden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlamış ve

kalite maliyetlerini üç açıdan incelemiştir; koruma maliyeti (kalite planlaması, süreç kontrolü, cihaz tasarım ve geliştirme, diğer birimlerle işbirliği, eğitim), ölçme ve değerlendirme maliyetleri (gelen malzeme test ve muayenesi, ölçü aletlerinin kontrolü, muayene, test, muayene/test kuruluş çalışmaları, muayene ve test araçlarının ayarlanması ve bakım onarımı, muayene ya da test edilen malzeme), başarısızlık maliyetleri (içsel başarısızlık maliyetleri, ıskarta, rötuş, yeniden ürün test kayıpları, düşük dereceleme, dışsal başarısızlık maliyetleri, şikayetler, iadeler, yükümlülük, servis hizmeti).

Kuşkusuz kalite, tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü her üretici örgüt, henüz ortada ciddi bir rekabet ya da ihracat olanağı olmasa da, başlıca ürünleri ile uluslararası düzeyde rekabet edilebilirlik şansını arttıracak şekilde tasarım, üretim ve satış yapabilme yeteneklerini geliştirmelidir (Peşkircioğlu, 1999:25). Örgüt kültürü ve stratejisinin temelinde “kalite” olursa, gelecekte daha fazla rekabetçi avantaj elde etme şansı olur. Etkili bir kalite altyapısı sisteminin kurulması ile birlikte, piyasadaki aktörler arasında bilgi paylaşımı ve karşılıklı güven tesis edilmektedir. Böylece tüketicilerin güvenli ürün satın alması ve kullanması ürünün piyasa arzı öncesinde garanti altına alınabilmektedir (Uyanusta, 2006:59).

Rekabetçi bir ortamda örgütlerin kaliteye yönelmelerinde belirli amaçlar ve hedefler mevcuttur. “Hurda, fire ve atık oranlarını azaltmak, üretimde daha az duraklama ile daha yüksek bir üretim hızına erişmek, uygun eğitim, araç-gereç ve talimatlarla desteklenen çalışanlar vasıtasıyla verimlilik artışını yakalamak, hataları sonradan düzeltmenin maliyetini azaltmak üzere, işi bir defada doğru yapmak, mal ve hizmetlerin yapısında tasarım yoluyla üstünlük elde etmek, müşteri kaybını en aza indirmek; müşteri sayısı, satışları ve kârı arttırmak için müşteri tatmini sağlamak, talepleri karşılamak için değişmeye istekli olmak ve dolayısıyla esnekliği sağlamak, işleri belirli programlar doğrultusunda doğru, çabuk ve zamanında bitirmek, çalışanların işlerini daha çok sevmelerini sağlamak ve sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümler oluşturmak” örgütlerin kaliteyi kovalamasının temel nedenleri içinde sayılabilir (Aydın, 2012:10).

Kalitenin önemi ve getirilerini işaret ettikten sonra, belki de en önemli unsur olan kalitenin yönetilmesi üzerinde durulması gereken en önemli konudur. Çünkü her örgüt ve kurum kalitenin önemi hakkında az çok bilgiye ve donanıma sahiptir. Fakat kalitenin yönetimi ve sürdürülebilir olması da en az kaliteyi istemek kadar önemlidir. Günümüzde;

giderek artan müşteri gereksinimleri ve beklentileri, teknolojik ilerlemeler, dünya çapında tanınabilir olma, kalitesizliğin maliyeti, rekabetin artması; kalitenin etkili bir biçimde yönetilmesini gerektirmektedir. Kalite yönetiminin temelinde insan düşüncesine saygı ve güven, sürekli değişme ve gelişme anlayışı yatmaktadır. İnsanlar kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan yöntemleri kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de kullanmaktadır. Kalite yönetimi kalitenin gerçekleşmesi için sürdürülen planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür (Peşkircioğlu, 1999:39-43). Örgütün tüm çalışanlarının kalite yönetimi felsefesini benimsemesi önem arz etmektedir (Aydıntan, 2012:17).

Kalite yönetimi, kaliteye ulaşılmasını sağlayan yöntemlerin toplamıdır. “Juran üçlemesi” denilen üç süreci içerir (Efil, 1999:34).

Tablo 4. Juran Üçlemesi

Kalite planlama	Kalite kontrol	Kalite iyileştirme
Kalite hedefleri oluşturma	Kontrol konuları seçme	İhtiyacı ortaya koyma
Müşteri tanımlama	Ölçü birimi seçme	Projeleri tanımlama
Müşteri ihtiyaçlarını keşfetme	Hedef oluşturma	Proje ekiplerinin organizasyonu
Ürün özelliklerini geliştirme	Sapmaları algılayacak bir mekanizma oluşturma	Sebepleri teşhis etme
Süreç özelliklerini geliştirme	Gerçek performansı ölçme	Çözümleri sağlama ve etkili olduklarını gösterme
Süreç kontrollerini oluşturarak üretime transfer etme	Sapmaları yorumlama	Değişime direnişle uğraşma
	Sapmaları ortadan kaldırmak için eyleme geçme	Kazanç elde etmek için kontrol etme.

Kaynak: Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi (Baskı 4), İstanbul: Alfa Yayınları.

Tablo 4’te Juran üçlemesi üzerinden kalitenin yönetimi hakkında bir metodoloji gösterilmiştir. Kalitenin ortaya çıkma sürecinde ilk adım olarak ulaşılmak istenen kalitenin bir planlamanın yapılması gereklidir. Bu planlamanın hem iktisadi hem de sosyal unsurları içerdiğini görebiliriz. Planlama sonunda ortaya çıkarılan belki de ilk ürünlerin kalitesinin kontrolü sürecin ikinci adımını oluşturmaktadır. Süreç içinde ikinci adım da olumlu sonuçlar verilirse, belirli bir kalite seviyesi yakalanmış olur ve bu ürün ya da hizmet piyasaya sürülür.

Sürecin üçüncü adımı ise sürdürülebilirlik adına belki de en önemli adımdır. Belirli bir kaliteyi yakalayan örgüt rekabet ortamında avantajını korumak ve piyasada kaybolmamak adına üretmiş olduğu kalitenin üzerine koyarak geliştirmeye devam etmelidir. Bu geliştirme dönemi örgütün sürdürülebilirliği ve devamlılığı açısından günümüzde karşımıza çıkan en önemli unsurdur.

Juran üçlemesinin son kalite kontrol sürecinde bahsettiğimiz iyileştirme ve geliştirme safhası örgütler açısından rekabet ortamında kalabilmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Kalite kontrolün rekabet üzerindeki etkilerini tartışmak gerekirse; Kalitesizlikten kaynaklanan maliyetlerin azalması nedeniyle örgütlerin kârlılıkları yükselmektedir. Hurda, fire, israf oranını düşmesi nedeniyle verimlilikleri artmaktadır. Kalitesiz mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan aslında atıl olan kapasitenin kullanıma alınmasıyla yatırım ihtiyaçları azalmakta ve böylece yatırıma ayrılan fonlardan tasarruf edilmektedir. Öte yandan talebin mevcut olduğu pazarda mevcut kapasite ile daha fazla mal ve hizmet sunma olanağına kavuştuğu için pazar pozisyonları güçlenmektedir. Kaliteli mal ve hizmet sunan bir örgüt olarak pazarda tanınmak, satışların artmasına bağlı olarak müşteriler çoğalırken yeni müşterilerin örgüte yönelmesine yol açmaktadır. Kalitenin sağlanması, korunması ve geliştirilmesi için geliştirilen sistem ve teknikler (sorun çözme teknikleri, prosedür ve talimatlar, çalışanların aktif katılımına dayanan ekip çalışması, istatistiksel metodlar vb.) sayesinde örgütlerin verimlilikleri artarken, sistemdeki kayıpların en aza indirilmesi maliyetleri aşağı çekmekte ve kârlılığı artırmaktadır (Efil, 1999:26).

2.2.TKY, KYS ve Yayılımları

Günümüzde var olan bütün ürünlerin taleplerinde artık tüketiciler sadece ihtiyaçlarının karşılanmasını değil aynı zamanda kaliteli bir şekilde ihtiyaçlarının karşılanmasını talep etmektedirler. Bu nedenle örgütler kaliteli üretim yapma konusunda daha fazla enerji harcayarak rekabette avantajlı konuma geçmek için faaliyetlerini devam ettirmektedirler. (Tsiotras ve Gotzamani, 1996:64). Dolayısıyla örgütler rekabette avantajlı pozisyona geçmek için farklı methodlar denemektedirler. Bunlardan bir tanesi farklı kalite konseptleri oluşturmaktır (Carlsson ve Carlsson, 1996:36). TKY ve ISO 9000 sertifikası kalite yönetiminin temel unsurlarıdır ve tüketicilerin kalite taleplerini karşılamaya yönelik uygulamalar olarak nitelendirilmektedir. Temelinde ise, tasarım, geliştirme, üretim ve hizmetlerin daha kaliteli bir şekilde sağlanması yatmaktadır (Sun ve Cheng, 2002:422-3).

TKY'yi kullanan örgütlerin diğer ülkelerde de hem bir getiriye artırma aracı olarak kullanıldığı, aynı zamanda da meşruiyet aracı olarak kullanıldığı belirtilmiştir (Westphal ve diğerleri, 1997:366). Özen (2004:93) kurumsal kuramın yayılım, yönetim uygulamalarının meşrulaştırılması ve kurumsal değişim kavramlarına dayanarak TKY'nin Türkiye içindeki süreci incelenmiş ve kurumsal değişimi ulusal, kurumsal ve örgütsel olmak üzere üç bağlamdan oluştuğunu göstermiştir (Özen, 2002a:55). Ulusal bağlamda TKY sürecini ele aldığımızda Türkiye'deki mevcut tarihsel sürece bakabiliriz. Özellikle 1980'li yıllardan sonra Türkiye'de yaşanan ekonomik, politik ve sosyal değişimler önemli rol oynamaktadır. Ekonomik ve politik değişim örgütlerin yapısında ve Türkiye'deki iş sistemi üzerindeki etkileri girişimcileri farklı eylemlere ve politikalara yönlendirmeye başlamıştır (Özen, 2002a:55). Kurumsal açıdan bakıldığında ise, TKY'nin yayılma mekanizmalarına ve getirdiklerine odaklanılmaktadır. Çünkü örgütlerin ve girişimcilerin TKY'yi nasıl anladıkları, yorumladıkları ve nasıl yansıttıkları gelecek açısından büyük önem taşımaktadır. Farklı toplumlar ve bu toplumların örgütleri TKY'ni farklı yorumlayabilirler. Burada önemli olan husus, kurumsal değişimin ve modellerin benimsenmesinde, hareket alanları daha geniş ve güçlü olan bazı toplumlar ve toplumsal gruplar ulusal düzeyde kurumsal girişimci olarak doğup kendi rasyonel çıkarları ve eğilimleri doğrultusunda yeni yönetme modelleri kuramsallaştırarak ve yorumlayarak değişime doğrudan katkı sağlayamaya yönelik çaba gösterebilmektedirler (Özen, 2004:56). Yani, örgütlerin, girişimlerin ve diğer kurumsal aktörlerin konumları, rasyonel eğilimleri ve yorumları kurumsal değişimin ve gelişimin anlaşılmasında önemlidir. TKY'ne adaptasyonda ise “uyumlama” ve “uyuma” olarak iki farklı yönetime işaret edilmiştir (Westphal ve diğerleri, 1997:370) ve bu yöntemler toplumların sosyal, kültürel ve ekonomik yapılarına göre ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel bağlamda bakıldığında Türkiye'deki örgütlerin ve aktörlerin kurumsal bahsedilen bu kurumsal bağlam içinde nasıl davrandıkları da önemlidir. TKY'nin Türkiye'deki örgütler tarafından zorunlu olarak mı yoksa gönüllü olarak mı seçildiği konusu örgütsel anlamda büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'de kurumsallaşma ve örgütlerin oluşumu süreci Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkılışından sonra yeniden şekillenmeye ve yapılandırılmaya başlamıştır. Bu yapılandırma sırasında hali hazırda olan ekonomik, siyasal ve politik belirsizlikler girişimcileri adımlar atmaktan alıkoyan bir süreç olmuştur. Bu nedenle ilk girişimciler devlet eliyle ortaya çıkarılmış ve desteklenmiştir. Bu nedenlerden ötürü de Türkiye'deki mevcut iş sistemi devlete dayalı olarak doğmuştur. Sonuçta, Türkiye'de 1980'li yıllara kadar sadece birkaç büyük

holding ortaya çıkarken, küçük ve orta ölçekli örgütler çok fazla geri planda kalmışlardır. Ancak, 1980'li yıllardan sonra küçük ve orta ölçekli örgütlerin sayısı artmaya başlamıştır (Özen, 2002a:57).

Yukarıda kısaca bahsedilen Türkiye'nin iş sistemi geçmişi TKY'nin 1990'lı yıllardan itibaren kendini göstermeye başlaması ve yayılmasını anlamak açısından çok önemlidir (Özen, 2002a:60). Çünkü iç piyasada artan kurumların ve örgütlerin arkasında yatan esas mesele Türkiye'nin 1970'li yıllardan 1980'li yılların sonuna kadar yaşamış olduğu ekonomik ve politik değişimlerdir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de girişimcilik teşvik edilmiş, kurumsallaşma ve örgütlerin kurulması desteklenmiştir. Bu teşvikler aynı zamanda orta sınıfa yapılan büyük zamlar ile desteklenmiş ve bireylerin de alım gücü artırılmıştır. Bu sürecin sonunda, 1980'li yıllara kadar belirli ve az sayıdaki holdingler dış piyasadan ellerini çekerek iç piyasaya yönelmeye başlamıştır. Bu yönelme ile birlikte ortaya çıkan bir diğer önemli husus iç piyasada ortaya çıkan alım gücü ve bu alım gücünün doğurduğu pastadan pay almak için rekabet unsurudur. Bu rekabet artık sadece büyük holdingler arasında değil, yeni yeni ortaya çıkan küçük, orta ve büyük ölçekli yerli örgütler arasında da başlamıştır.

Türkiye iş sisteminde 1990'lı yıllarda başlayan bu değişim süreci TKY'ne olan ilginin de artmasına sebep olmuştur. Bu ilgi artışı sadece ekonomik nedenler ile açıklamak mümkün değildir (Özen, 2002a:64). Kurumsal çerçeveden bakıldığında TKY sosyal meşruiyet kazanma hedefleri içinde önemli bir unsurdur (Westphal ve diğerleri, 1997:337). TKY kullanımının örgütlere sadece teknolojik avantaj değil aynı zamanda, TKY kullanan örgütlerin yapılarının da meşruiyet kazandırdığı da belirtilmiştir (Zbaracki, 1998: 603). Ayrıca bu ilgi artışının önemli sebeplerinden bir tanesi de artan iç piyasa hacmi ile birlikte ürün kalitesini artırmak ve maliyetleri de kontrol etmektir. Bunlarla beraber TKY bir meşru zemin oluşturma amacını da beraberinde getirmektedir. Özen'e göre (2002a, 2002b) kurumsal girişimciler (TÜSİAD ve KALDER) bu meşru zeminden yararlanarak doğmuşlar ve TKY'ni yaymaları da politik bir adım olarak doğmuştur.

TKY'nin yayılma sürecinde belirli retorikler yoluyla meşrulaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bununla beraber TKY'nin yayılma sürecinde ilk başlarda eş biçimlilik yerine görülen uygulama "uyumlama" olarak görülmüştür (Westphal ve diğerleri, 1997:373). Fakat daha sonraları, bu retorikler küreselleşme, ulusal kalkınma ve örgütsel başarı olarak ortaya çıkmıştır (Özen, 2002a:70) ve çoğunlukla eş biçimli olma güdüsüyle gerçekleşmiştir.

Küreselleşme retoriğini ele aldığımızda karşımıza çıkan durum, kurumların ve örgütlerin dış dünyayı yakından takip etmeleri sonucu TKY'ni zorunlu olarak görmeleri ve politika olarak uygulamaya geçmeleridir. Oluşan algı TKY'ni takip eden ulusların ve örgütlerin küresel rekabette güçlü kalabildikleri ve öne çıktıkları şeklinde oluşmuştur. Ulusal kalkınma retoriğinde, TKY gerek ekonomik kalkınma açısından gerekse de çağdaş Türkiye'de uygulanması gereken bir sistem olduğuna vurgu yapılarak ele alınmıştır. Ayrıca ahlaki ve teolojik açıdan da TKY'nin ulusal açıdan en uygulanabilir sistem olduğu, sadece örgütsel bazda değil, toplumsal sistemleri de başarı ile yönetecek bir düzen modeli olarak ortaya atılmıştır (Özen, 2002a:70). Örgütsel başarı retoriğinde ise kurumların ve örgütlerin sadece iç piyasada değil uluslararası alanda da kalkınacağına vurgu yapılmaktadır. TKY uygulayan diğer kalkınmış ulusların ve örgütlerinin örnekleri verilerek, bu ulusların ve örgütlerinin en etkin işleyen, kalkınma ve gelişme konusunda en güncel ve teknolojik noktaya ulaştıkları vurguları yapılmaktadır (Özen, 2002a:70). Sonuç olarak, retorikler açısından da TKY ele alındığında, küreselleşmenin getirdiği bir zorunluluk ile beraber, örgütsel ve bireysel başarıyı da beraberinde getiren bilimsel, çağdaş, kalkınma ve gelişimi destekleyen, demokratik bir politika olması yanın sıra kültürel, sosyal alanda da bir yaşam biçimi olduğu vurguları yapılmaktadır. Amaç doğrudan ulusal ve toplumsal kalkınma ve gelişme olarak gösterilmektedir. Bütün bu açılardan incelediğimizde TKY'nin gerçekten de tarihsel süreç içinde iş sisteminin geldiği bir nokta olarak gösterilebilir.

Yeni kuramsal kuram, örgütlerin ve kurumların, kendi yapılarını, faaliyetlerini ve uygulamalarına meşruiyet kazandırmak adına TKY'ni hemen kabul edeceklerini ileri sürmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Nitekim Zbaracki (1998) TKY'nin istikrarlı bir kurumsal unsur olduğunu belirtmiş ve örgütlerden örgütlere yayılacağını işaret etmiştir. Bu sav doğru olabilir fakat uygulama açısından farklılıklar gösterebilir. Örneğin; Japonya gibi sanayileşmiş ve kurumsallaşmayı en üst seviyeye çıkarmış ülkelerde gönüllü olarak örgütler TKY'yi benimseyebilirler diyebiliriz.

Fakat 1980'li yıllardan sonrasının Türkiye'si için TKY'nin benimsenmesi sürecinde gönüllülük olduğu konusu tartışmaya açıktır. Türkiye'de 1980'li yıllardan sonra yaşamaya başlayan kurumsal değişim ve iş sistemindeki değişimler büyük oranda ekonomik ve politik alanda gerçekleşmiştir. Ekonomik ve politik değişimler sonucunda TKY, ülke içinde örgütler açısından bir meşruiyet kazanma aracı olarak görülmüştür. Bunlarla beraber rasyonel beklentilere cevap verebilecek, rekabette üstünlük sağlayabilecek ve maliyetler konusunda

azaltıcı etkileri olabileceği düşünülerek benimsendiği algısı daha fazla olarak göze çarpmaktadır (Özen, 2002a, Özen, 2002b).

Türkiye’de TKY’nin benimsenmesi ve yayılması sürecinde öncülük eden kurumlar TÜSİAD ve KALDER olarak ortaya çıkmaktadır. TÜSİAD ve KALDER, TKY’nin sadece bir yönetme biçimi olmadığını bunlarla beraber kalkınmayı ve gelişmeyi destekleyen, belirli bir kalitede üretim yapılmasını sağlayan, toplumsal değerleri artıran bir yaşam biçimi olduğu olgusuna vurgular yaparak sistemin benimsenmesi konusunda ön ayak olmaya çalışmaktadır (Özen 2002a, Özen 2002b). Fakat günümüzdeki örnekleri ele aldığımız zaman, özellikle büyük sanayiler TKY’nin alınmasını ve kullanılmasını marka değerini artıran bir unsur olarak görüp bunu törensel biçimde sunmaktadırlar. Bunun altında yatan temel sebep olarak ise, ekonomik kaygılardır. Kalitenin belirli bir seviyenin üzerinde bulunduğu algısı kullanılarak rekabette öne çıkma çabası olarak görülebilir. TKY’nin uygulanmaması durumunda rekabette geri kalınacağı düşüncesi, Türkiye’deki kurumsal değişimin tamamlanmadığını sadece kısmi olarak değiştirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, pek çok çalışmada, dikkatler kaynaklara ve kurumsal değişimin sonuçlarına çekilmiş ve örgütlerin zaman içinde aralarındaki farklılıkları yakınlaşma ile kapatmaya başladıkları vurgulanmıştır (Scott, 2003:881). Bununla beraber, üretken kurumsal gelişmeleri sağlamak, diğer örgütlerle temas etmek ve tek tip ehliyeti yakalamak oldukça zordur. Fakat süreç, örgütleri ve kabiliyetlerini tek tipe yakın bir yapıya doğru sürmekte görülürken, bunun rekabetçi avantaj sağlamada öncülük ettiği vurgulanmaktadır (Benner ve Veloso, 2008: 612).

En sonunda da kurumsal bağlamda, TKY’nin önemli bir aracı ve unsuru olarak KYS karşımıza çıkmaktadır. ISO 9001 belgesi içsel etkinliği artırırken gereksiz ve değersiz faaliyetlerin azaltılmasını sağlamaktadır. Bazı örgüt yöneticilerine göre ISO 9001 belgesi gelişim, büyüme ve örgütsel disiplinin artması olarak görülmektedir. Bu şartlarda ancak ISO 9000’in getirdiği gerekliliklerin karşılanması ile sağlanabilmektedir (Wiele ve diğerleri, 2001:325).

ISO 9000 ilk olarak askeri standartlar için İkinci Dünya Savaşı yıllarında çıkarılmış bir dizi uygulamadır. Daha sonra ISO ilk sivil kalite yönetiminin oluşmasına da öncülük etmiş ve BS 5750 adıyla 1979 senesinde İngiliz Standartları Enstitüsü kurulmuştur. Bu enstitü ve standartları 1987 senesinde uluslararasılaştırılarak ISO 9000 halini almıştır. Uluslararası

standartlar 1994 senesinde yeniden geliştirilse de modern ve en güncel halini 2000’li yıllarda almıştır (Boulter ve Bendell, 2002:38).

ISO 9000 jenerik bir standarttır ve bütün sanayi sektörlerinde de uygulanabilir. Uyarlamanın faydalı genişletilmiş versiyonu olarak ISO daha önce kurulmuş büyük ve öncü örgütlerin tecrübeleri olarak ele alınabilir. Benzer şekilde sonradan kurulmuş örgütler bu standartları takip ederek ya da kendilerine uyarlayarak faaliyetlere başlarlar ve standartlara göre yapacakları değişim ne kadar az ise, uyarlama oranları da o kadar az olacaktır. Bir örgütün görüşleri ve tecrübeleri daha öncekilerden ne kadar fazla ise, uyarlama süreçleri de o kadar fazla ve uzun olacaktır (Singh ve diğerleri, 2006:124-5). 1833 senesinde kurulan LaFarge Çimento Fabrikası ve onu günümüze kadar takip eden diğer çimento fabrikalarının LaFarge standartlarına göre kurulması ve üretim süreçlerini yönetmesi bu duruma en güzel örneklerden bir tanesidir.

Singh ve arkadaşları, (2006:124) ISO’nun yayılımında iki modelde ele almışlardır. İlk modelde, kaynaklar ISO’nun teknik şartlarına göre kullanılmalıdır. İkinci model ise Guler ve arkadaşları (2002) tarafından ISO 9001’in yayılma süreci anlatılmaktadır.

İlk modelin varsayımına göre, ISO 9001, belgesiz örgütleri belgeli olarak çalışan örgütlere dönüşmesini başarmaktadır. Bazı çalışmalar ISO 9001 belgesinin örgütlere sağladığı yararları odaklanmaktadır. Örneğin, ISO 9001 sertifikası alan örgütler iç yapılarını, faaliyetlerini müşterileri ile daha iyi iletişim ortamında kültürel kaliteyi de artırarak yapabilmektedirler. (Gotzamani ve Tsiotras, 2002:161). Bu durum aynı zamanda üretim miktarı artırmayı ve maliyetleri azaltmayı da sağlamaktadır (Hareton ve diğerleri 1999:689). Sonuç olarak bu modelde ISO 9001 örgütlere yarar sağlayacak bir araç olarak sunulmaktadır. Böylece özendirici bir etki yaratılmaktadır. İkinci model ise Güler ve arkadaşlarının (2006:124) çalışması; ISO 9001; yayılmasında *zorlayıcı*, *kural koyucu* ve *öykünmeci* güçlerin bir karışımı olarak ele alınmaktadır. Devletler ve çokuluslu şirketler zorlayıcı eş biçimlilik, zorlayıcı ticaret ilişkileri açısından devlet arasında zorlayıcı ve kural koyucu öğrenme, taklit etme ve rekabetçi avantaj sağlama da etkili olmaktadır (Guler ve diğerleri, 2002:207). Bu devletlerin ve çokuluslu örgütlerin ajanları *zorlayıcı* baskılar ile eşbiçimliliği genişleterek kendi kaynaklarına olan bağımlılığı da artırmaya çalışmaktadırlar. Bilimsel ve teknik bilgi ve becerilerin varlığı yayılmanın *kural koyucu* boyutta olmasını sağlamaktadır. Son olarak, *öykünmeci* eş biçimlilik dünyada zorlayıcı ve kural koyucu taklitçiliğin genişletilmiş bir hali

olarak ortaya çıkmaktadır ve örgütlerin iletişim ağlarının durumu öğrenmelerini ve rekabet güçlerini artırmaktadır.

Zorlayıcı, kural koyucu ya da öykünmeci eş biçimlilik örgütlerin benzer uygulamaları ve politikaları takip etmeye eğimli olduklarını göstermektedir. ISO 9000 kriterlerinin gereklilikleri hükümetler ve büyük örgütler tarafından zorlayıcılığın doğal bir ürünü olarak görülmektedir. Hatta, diğer benzer örgütler ISO 9000 sertifikasının gerekliliklerin uygulanmasında örgütlere kural koyucu ve öykünmeci faktörleri de tavsiye ederler (Boiral, 2003). Bu belgenin alınmasında birtakım söylemlerin de etkisi olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Örneğin Mossville Illinois'deki fabrikaları sertifika almayı hak eden ilk dizel motor fabrikaları olan Caterpillar'ın Motor Bölümü Genel Müdürü ve başkan Yardımcısı Richard Thompson "Bugün ISO 9000 sahibi olmak rekabete dayalı avantaj, yarın ise küresel bir poker oyununda bop olacak" (Henkoff, 1993) demesi bu sistemi meşrulaştırarak uygulanmasına katkıda bulunduğunu söyleyebiliriz. Hükümetler gibi geniş çaplı tüketiciler, üreticilerin belli standartlarda üretim yapmalarını ve Avrupa piyasalarında var olmalarını beklerler. Örgütler sertifika almaya başladıklarında bu kartopu etkisi yapmakta ve piyasada rekabet içindeki diğer oyuncularında aynı yolda gitmelerini sağlamaktadır (Wiele ve diğerleri, 2001: 325).

2.3.ISO 9001 KYS ve TKY Uygulamaları Arasındaki İlişki

ISO 9001 ve TKY yaklaşımları birbiri ile karıştırılan kavramlardır. TKY, müşteri memnuniyeti sağlamak için bir örgütteki tüm kaliteyi geliştirmek, ISO 9001 ise ticareti arttırmak ve kolaylaştırmak amacıyla kullanılmaktadır. ISO 9001 kalite yönetiminde iş çevrelerinde yadsınamayacak biçimde bir trendi temsil etmektedir (Han ve diğerleri, 2007:2). Rekabetçi avantajı elde etmek ve kalite sistemlerini geliştirmek isteyen örgütlere, TKY'den daha geniş bir sistem olan ISO 9001'i kullanılması tavsiye edilmiştir. ISO 9001'in TKY'nin önemli bir parçası olması ve iki yaklaşımın aynı anda uygulanması örgütlerin rekabet edebilmelerini ve başarıya ulaşabilmelerini sağlayabilir. İki yaklaşımın da birbirini tamamladığı açıktır. ISO 9001, dengelemek ve örgütün tutarlılığını sağlamak için ilk olarak uygulanabilir. Ardından TKY uygulamak, çalışanların motivasyonunu ve operasyonel verimliliklerini sağlayabilir. Böylece, organizasyonel başarı ve örgütsel performans artışı elde edilebilir (Magd ve Curry, 2003:252).

Belgelendirme, örgütleri, TKY gereklilikleri doğrultusunda teşvik etmektedir (Escanciano ve diğerleri 2001a:192). ISO 9001, TKY uygulamalarına öncü bir unsurdur. ISO 9000 serisi kalite geliştirme yönünde önemli bir adım sağlar ve bu belgeye sahip olmak TKY uygulamaları için önemli bir başlangıç noktasıdır. ISO 9001 belgesi alındıktan sonra örgüt içinde TKY stratejisinin oluşturulduğu ve uygulandığı ileri sürülmektedir (Najmi ve Khoe, 2000:256). Örgüt, kalite yönetimini TKY prensipleri doğrultusunda bir yaklaşımla geliştirmeyi planlarsa, ISO 9001 kaydı örgütün değişimi için bir araç olacaktır. Ek olarak örgütün ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi geliştirmesi, sertifikayı elde etmesinden sonra TKY'nin gelişimine alt yapı sağlamaktadır (Wiele ve diğerleri, 2001:323).

ISO 9000:1994 versiyonu Kalite Güvence Modeli, TKY ilkeleri doğrultusunda hareket etmemektedir. TKY standardın 1994 versiyonu ile karşılaştırıldığında, TKY, kalite maliyetini zorunlu bir gereklilik olarak algılamaktadır. Eğer bir örgüt uygulama ve işletme masraflarını kontrol edemezse, kalitenin iyileştirilmesi, hurdanın azaltılması ve etkinliğin artırılması gibi maliyet tasarrufları ISO 9001'e adapte olmanın maliyetini karşılayamayabilir (Yung, 1997:229). Ayrıca ISO 9001:2000 standardı, 1994 versiyonunda baskın olan sınırlı kalite güvence kavramının aksine, daha fazla kalite yönetimine odaklıdır. Böylece TKY'nin uygulanması için gerekli olan ortam daha fazla yaratılmıştır (Nas, 2013:121). 2000 güncellemesinden önce, 1994 versiyonu ve TKY arasındaki önemli farklılıklardan birisi, içerikten ziyade süreçle ilgilidir. ISO 9001:1994 kişisel olarak ne üst yönetim ne de alt yönetim çalışanlarını içermektedir çünkü kayıtları genelde kalite yöneticileri (yönetim temsilcisi) tarafından yapılmaktadır. Kalite yöneticileri kılavuzları ve talimatları diğer yöneticiler için yazmaktadırlar. Diğer yöneticilerse bu talimatları anlamaktan çok sadece onaylamaktadırlar (Wiele ve diğerleri 1997:250). TKY uygulamasında ise kalite yöneticisi ve tüm örgüt üyelerinin katılımı gerekmektedir. ISO 9001:2000, ürün kalite güvencesinin sağlanmasının ötesine geçerek, sadece uygunlukla yetinmeyip, önceki versiyonlarıyla kıyaslandığında müşteri memnuniyeti ile ilgili maddeleriyle de TKY'ye bir adım daha yaklaşmıştır (Magd ve Curry, 2003:252). Üstelik yeni standart yönetici ve tüm çalışanların katılımını gerektirmektedir. ISO 9001:2000 sertifikalı örgütler, ISO 9000:1994'ten daha yüksek düzeyde TKY uygulamaktadır (Costa ve diğerleri, 2009:507).

TKY'nin temel boyutları, soft (yumuşak, davranışsal) ve hard (sert, teknik) olarak iki grupta ele alınmaktadır. Genel olarak, istatistiksel süreç kontrolü, Ishikawa'nın problem çözme araçları sert boyutta, liderlik ve yönetici taahhüdü, sürekli iyileştirme gibi unsurlar da

yumuşak boyutta yer almaktadır. *Sert* boyutlar ölçülebilir ancak *yumuşak* boyutlar kolaylıkla ölçülemez, yoruma açıktır (Costa ve diğerleri, 2009:497). ISO 9001:2000 sertifikalı örgütler tasarım, süreç yönetimi, liderlik gibi TKY'nin yumuşak boyutlarında daha iyi sonuçlara sahiptir. Yeni standartlar içerdiği yumuşak değişkenlerin gelişiminde sadece liderlikte önemli bir gelişme göstermiştir (Costa ve diğerleri, 2009:507). Ancak örgütlerin belgelendirmeden sonraki çabaları, en düşük performans gelişiminin kanıtı olan TKY'nin “yumuşak” boyutlarına odaklanmaktadır. Bu boyutlardaki gelişimler iş performansının TKY'nin “yumuşak” boyutlarının “sert” boyutlarından daha fazla etkili olduğu göstermektedir. Bu sonuç birçok sayıda araştırmada kanıtlanmıştır (Gotzamani ve Tsiotras, 2001:1339). Nas'ın (2013:121) ülkemizde gerçekleştirdiği çalışmada TKY'nin sert ve yumuşak boyutları arasında önemli farklılıklar bulunmamış, bunun sebebinin ISO 9001' in 2000 yılında gerçekleştirdiği köklü revizyondan kaynaklandığı ileri sürülmüştür.

ISO 9000 standartları TKY uygulanması ve iş performansının geliştirilmesi ile kısmen alakalıdır. ISO 9001'in TKY'nin metodları ve felsefesi ile birleşmesi tavsiye edilmektedir. Bazı TKY kriterleri ISO 9000 standartları ile ilişkili değildir. ISO 9000 standartları performansa doğrudan katkıda bulunabilir, aynı zamanda diğer TKY olanaklarını geliştirerek performansa dolaylı katkı sağlayabilir. ISO 9001 sertifikasının kalitenin stratejik yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ancak iki kriterin performans gelişiminde anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Sun 2000:168). Bir örgüt Kalite Yönetim Sistemi uygulamasını, TKY'nin insan kaynakları ve stratejik yönetim felsefeleriyle entegre etmelidir. ISO 9000 standartlarının belirli süreçleri standardize etmeyi ve kalite seviyelerini sürdürmeyi amaçlamakta, TKY kalite kültürü kurmayı ve kalite seviyelerinde sürekli iyileştirmeyi amaçlamaktadır, yani ISO 9000 standartları ve TKY kalite yönetiminde farklı uygulamalardır (Sun ve Cleng, 2002:437). Ortak noktaları TKY de ISO 9000 de kalite yönetim sistemini geliştirmek, ürün kalitesini geliştirmek, üretim maliyetini azaltmak ve rekabetçi yeteneğini geliştirme de proaktif araçlar olarak kullanılabilen araçlardır.

Kendini değerlendirme için seçilen modelin (ISO 9000 serileri) amaçlarından biri yöneticilere TKY'nin dilini anlamalarına yardımcı olmaktır (Wiele ve diğerleri, 2000:426). Meegan ve Taylor'un (1997:115), ISO 9001 ve TKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada, ISO 9001 kayıtlı örgütlerin TKY'yi tam olarak anlayamadıklarını bunun nedeninin, ISO 9001'i elde etmek için gerçek nedenlerin veya gerçekten elde etme nedenleri hakkında samimi olmadıkları ya da yönetici eğitiminin eksikliği olduğu ifade

edilmiştir. Bu durumun aksine TKY ve JIT gibi modelleri uygulayan örgütlerde ISO 9001 uygulamasında üst yönetim görevi, kalite eğitimleri ve iletişimin öneminin çok iyi anlaşılmaktadır (Withers ve diğerleri, 1997:209).

ISO 9001 ve TKY'nin ayrı ayrı uygulanması, iki yaklaşımın eş zamanlı uygulanmasından daha yararlı değildir. TKY'nin operasyonel sonuçlara olumlu etkisi vardır (Lorante ve Costa, 2004:260). TKY uygulayan örgütlerde ISO 9001 belgeli olup olmama durumunun sonuçlara olan etkisini karşılaştıran bir çalışmada, ISO 9001 belgeli örgütlerin uygulamayı gerçekten yapmadıkları, belgesi olmamasına rağmen TKY uygulayan örgütlerin sonuçlarının daha iyi olduğu belirtilmektedir. ISO 9001:2000 versiyonu TKY'nin iş gücü yönetimi ve müşteri odaklılık gibi yumuşak boyutlarını içermesi gerektiği gibi uygulandığı takdirde, örgütlerin daha iyi performans sonuçları elde etmelerini sağlamaktadır (Lorante ve Costa, 2004:270). Rahman'ın (2001:35), KOBİ'lerde yaptığı çalışmada ISO 9001 sertifikalı olan ve olmayan örgütler arasında, TKY uygulamaları ve örgüt performansında önemli bir farklılık olmadığını ileri sürmektedir. Bekaroğlu (2013:29) hastanelerde yaptığı çalışmada, TKY ve ISO 9001 uygulamalarının, hizmet arzına getirmiş olduğu standartlaşmanın ve sağladığı olumlu imajın örgütlerin işlem hacmini ve dolayısıyla da faaliyet performansını arttırdığını belirtmiştir.

Farklı büyüklükteki örgütler sertifikalanmadan sonraki TKY performansları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedirler. Sertifikalanmadan önce düşük TKY performansı olan örgütler, büyük olan örgütlere göre performanslarını daha çok geliştirirler ve bunun sonucu olarak sertifikalandırmadan sonra benzer performans seviyelerine ulaşmayı başarmaktadırlar (Gotzamani ve Tsiotras, 2002:166). Sun ve Cheng (2002:421), KOBİ'lerde ve büyük örgütlerde ISO 9001 ve TKY'nin birbirleri ile ilişkili olmadığı, bu örgütlerde yöneticilerin ISO 9001 ve TKY uygulamalarında farklılık olduğunu ileri sürmektedir. TKY uygulamasında KOBİ'ler resmi olmayan ve kişiye yönelik yaklaşımlara odaklanırlarken, büyük örgütler ise KOBİ'lere göre kurumsal organizasyon ve sürece yöneliktir. KOBİ'ler pazarın gereklilikleri ve müşteri talebi gibi dış baskılarla TKY ve KYS uygulamaktadırlar (Sun ve Cleng, 2002:437).

ISO 9001'in hayata geçirilmesi birçok örgüt için toplam kalite yönetimine başlamaları için yeterli bir dönüm noktası olarak değil sadece işin gereği olarak yapılmış bir formalite olarak algılanmaktadır. Örgütün her seviyede hedeflerini ve TKY sürdüren proaktif

yaklaşımları destekleyen performans değerlendirmelerinin yapılıp yapılmaması, örgüt için yaşamsal bir anlam içermektedir. Önerilen strateji ISO 9001 aracılığıyla TKY'nin başarı ile sonlanması değil, örgüte alışılmadık gelse bile kritik işlemlerin başlatıldığından emin olma niyetini taşımaktadır. ISO 9001:1994, Kalite Güvence Modeli (günümüzde ISO 9001:2008) için en iyi çerçeve olup, bu çerçevenin ilerisindeki işleyişler yazılı standartların basma-kalıplılığına bırakılmak yerine yöneticilerin gündeminde daima en ön sırada yer almalıdır (Williams, 1997:13).

BÖLÜM III. TS-EN-ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

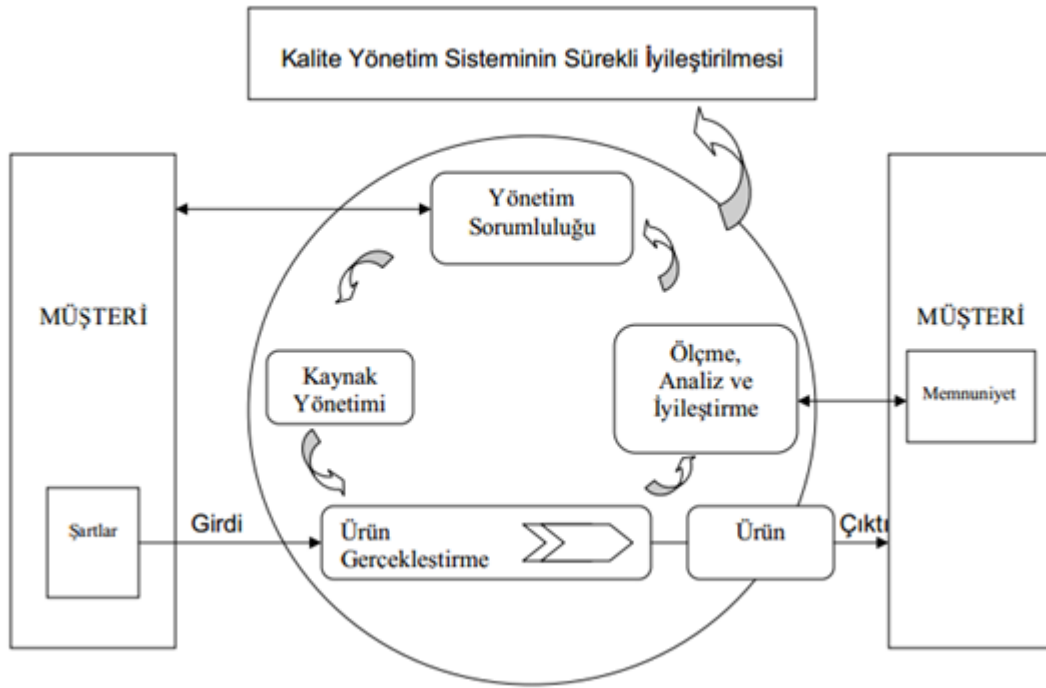
3.1. Kalite Yönetim Sistemleri

Kalite Yönetim Sistemi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi amacıyla, ürün ve hizmet kalitesini maksimum seviyeye ulaştırmak üzere, örgütün tüm politikalarının, kaynaklarının, süreçlerinin, yetki ve sorumluluklarının tanımlanmasını kapsar. Kalite Yönetim Sistemi, her türlü örgütü kapsamı içine alan, üretim ve hizmette standartlaşmayı sağlayabilmek için gerekli yöntemlerin tanımlandığı bir yönetim modeli olduğunu, bu modelin, örgütsel yapıdan müşterilerinin memnuniyet seviyesine, toplanan verilerin analiz edilmesinden süreçlerin etkin yönetimine, iç denetimlerden ürün tasarımına, satın almadan satışa kadar pek çok noktada kalite yönetim sistem koşullarını belirlemektedir (Tayfun ve Öztürk, 2012:85). Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları minimum maliyetle temin etmek bu modelin temel amacıdır. Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanma süreci, müşteri isteklerinin belirlenmesiyle başlar ve süreçteki tüm işlemler dahil olmak üzere müşteri memnuniyeti ile tamamlanır.

Kalite Yönetim Sistem Standartları'nın temel anlayışı tüm kullanıcıların gereksinimlerinin evrensel olarak yerine getirilmesidir. Kalite Yönetim Sistemleri'nin güncelleştirilerek düzenlenmesi sonucunda kuruluşların gereksinimleri ile onların kendine özgü faaliyetlerinin işbirliğini yansıtan yöntemlerin geliştirilmesi sağlanacaktır. ISO direktifleri, mevcut standartların belirli zaman aralıklarında güncelleştirilmesinin sağlanması ve küresel iletişime ilişkin gereklerin yerine getirilmesini belirtir. Kullanıcıların faaliyetlerine yeni değerlerin ilave edilmesi fırsatını ve kuruluşun ana süreçlerinin sürekli olarak etkinliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin ölçülmesine önem vermek, kalite yönetim sistemi gereksinimleri ile kılavuz dokümanlar arasında gerekli olan uyumu temin etmek ve örgütlerde yönetim ilkelerini genel anlamda birleştirmek, ISO 9000 serisi standartlarının 2000 yılında güncellenmesine neden olmuştur. Bu güncelleme, önceki kalite yönetim standartlarının deneyimlerini (1987 ve 1994) ve ortaya çıkan genel yönetim sistemlerini dikkate almaktadır (Atilla, 2000:200). Kalite Güvence Modeli bu hususlar dikkate alınarak gözden geçirilmiş ve 2000 yılında Kalite Yönetim Sistemi olarak yayımlanmıştır. 2000 yılında yayımlanan standardın en önemli getirisi; örgütün faaliyetlerini süreçler halinde ele alıp, her bir sürece PUKÖ döngüsü yerleştirip sürekli iyileşmeyi teşvik etmesidir. Ayrıca toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri standardın özüne yerleştirilmiştir.

Süreç Yaklaşımı: Girdileri olarak dönüşüm yolu ile çıktı elde eden faaliyetler ve operasyonlar süreç olarak tanımlanır. Bütün üretim ve/veya hizmetlerdeki faaliyet ve operasyonlar da birer süreçtir. Bir sürecin çıktısı bir sonraki süreç girdisini oluşturur. Örgütün faaliyetleri de birbiriyle bağlantılı bu süreçlerden oluşur. Süreçler arasındaki ilişki süreç yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Buradaki sistematik; süreç değişkenlerini tanımlama ve yönetmedir. ISO 9001 süreçlerin yönetimi için süreç yaklaşımının adaptasyonunu teşvik etmesi; gelişme için fikirlerin tanımlanması ve yönetilmesini ifade eder (Efil 1999:183). Baş ve Oymak (2007:16), ülkemizde pek çok örgütün, ISO 9001'i katlanmaları gereken bir yük olarak gördüğünü ve konuya gereken önemi vermediklerini dolayısıyla, sertifikayı bir an önce alabilmek için baştan savma prosedürler hazırlayıp, örgütün gerçek faaliyetleri ile ilgisiz “gölge sistemler” oluşturduklarını belirtmektedirler. ISO 9001:2000 güncelleştirmesinin teşvik ettiği süreç yaklaşımı bu durumu değiştirmek için örgütlere fırsat yaratmıştır.

Şekil 2. Süreç Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli



Kaynak: TSE. (2009). TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar, Ankara.

Şekil 2 de yer alan bu model standardın 4, 5, 6, 7 ve 8. Maddelerinde verilen süreçlerin aralarındaki bağlantıları gösterir. Sistemin müşteri odaklı olması; müşteri memnuniyetinin izlenmesi, müşteri algılamaları ile ilgili bilgilerin, örgütün müşteri isteklerini karşılayıp karşılayamadığı açısından değerlendirilmesini gerektirir (TSE, 2009). Süreç tabanlı Kalite

Yönetim Sistemi modelinde, örgütün faaliyetleri beş temel başlık altında toplanmıştır: kalite yönetim sistemi (yönetim kalite yönetim sistemini, oluşturmalı, dokümante etmeli, uygulamalı ve sürdürmeli ve etkinliğini sürekli iyileştirmelidir), yönetim sorumluluğu (yönetim, kalite yönetim sistemi ile ilgili taahhütlerin kanıtlarını tanımamalı ve bunları sağlamalıdır), kaynak yönetimi (yönetim, faaliyetlerin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için gerekli kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır), ürün gerçekleştirme (yönetim, süreçlerin planlanması, oluşturmalı ve uygulanmasını sağlamalıdır), ölçme, analiz ve iyileştirme (yönetim, ölçümleri uygulamalı, ölçüm sonuçlarını analiz etmeli ve elde edilen bilgileri iyileştirme için kullanmalıdır) (Baş ve Oymak, 2007:30).

Sürekli Geliştirme ve İyileştirme: Planla ve uygula şeklinde statik bir yönetim anlayışı sürekli gelişme ile dinamik hale gelmiş, “geri besleme” halkası ile gelişme sürecinin başı ve sonu bağlanmıştır (Kavrakoğlu, 1998:35). Sürekli iyileştirme, düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarını aramasıdır (Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, 1999:1). Süreçler, katma değer yaratması, şartların anlaşılması ve yerine getirilmesini sağlamak, hizmet alan ve sunanların tatminini arttırmak amacıyla sürekli iyileştirilmelidir. Tablo 5 te süreç iyileştirme yöntemleri yer almaktadır.

Tablo 5. Süreç İyileştirme Yöntemleri

YÖNTEM	AMAÇ	YAKLAŞIM	ZAMAN	ETKİ VE SORULAR
Yeniden Yapılandırma	Büyük değişikliklerin veya yeni teknolojilerin ortaya koyulacağı büyük ve yeniden yapılanma amaçlanır.	Yepyeni bir sayfa açılır. Bütün varsayımlar sorgulanır ve en iyi uygulamalar kullanılarak süreç temelden tasarlanır.	Büyük çaba ve çok zaman gerektirir.	Üretkenlik ve verimlilikte büyük yeniliklere ulaşılabilir. Karışıklık potansiyeli vardır. Başarısızlık riski nispeten fazladır.
Sadeleştirme	Süreçteki fazlalıkların ve tekrarlarının çıkarılması amaçlanır.	Mevcut süreç modellenir, her adımda yapılmasına gerçekten gerek olup olmadığı sorulur. Özellikle benzer süreçler üzerine odaklanılır ve birleştirilebilir durumu incelenir.	Genellikle orta ölçekli bir çaba ve zaman gerektirir.	Süreçteki fazlalıkların miktarına bağlı olarak genellikle verimlilikte ve üretkenlikte bir artışla sonuçlanır.
Katma Değer Analizi	Katma değer yaratmayan faaliyetlerin çıkarılması amaçlanır.	Mevcut süreç modellenir ve her adımda değer katıp katmadığı veya değer yaratan bir etkinliğe imkan verip vermediği sorgulanır.	Genellikle orta ölçekli bir çaba ve zaman gerektirir.	Süreçte katma değer yaratmayan işlerin miktarına bağlı olarak genellikle verimlilikte ve üretkenlikte bir artışla sonuçlanır.
Boşlukları ve Kopuklukları Giderme	Bilgi ve materyallerin bölümler arası geçiş ve kullanımdaki sorunların aşılması amaçlanır.	Mevcut süreç modellenir ve bilginin/materyallerin bir bölüm veya fonksiyon arasında geçiş yaptığı her noktada ne olduğu ve ne olması gerektiği sorgulanır. Bu proje, matris ekip çalışması ve bunu yönetebilecek bir süreç sponsoru gerektirir.	Genellikle orta ölçekli bir çaba ve zaman gerektirir.	Departmanlar arasındaki sorunların miktarına bağlı olarak genellikle verimlilik ve üretkenlikte bir artışla sonuçlanır. Elde edilen sonuç, güçlü bir süreçsponsoruna bağlıdır.

Kaynak: Tuna, M. ve Güler, İ. (Ed.). (2012). Kalite Yönetim Sistemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Süreç iyileştirmede; pareto diyagramı, sebep-sonuç diyagramı, histogramlar, kontrol tabloları, ağaç diyagramı, beyin fırtınası, çubuk grafiği, iş akış diyagramı gibi araçlardan da yararlanılabilir (Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, 1999:12). Örgütlerdeki süreçlere yoğunlaşarak performansı sürekli iyileştirmek örgüte katma değer fırsatı vermektedir. Değer zincirinde yer alan tüm süreçlerde her işin bir defada hatasız ve eksiksiz olarak yapılması ve tüketici tatminini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu anlayış örgütlerin faaliyetlerinin sonuçları ile değil, bu faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiklerine yönelik toplam kalite yöntemidir (Uyanusta 2006:36).

PUKÖ Döngüsü: PUKÖ döngüsü Deming'in döngüsünün Japonlar tarafından yeniden düzenlenmiş şeklidir. Deming'in kalite yaklaşımının temelinde insan vardır ve kalitenin gerçekleştirilerek geliştirilmesi yaklaşımının temel amacı, çalışanlara yetki vermektir (Güler, 2012:34). Güncelleştirilen standartta sürekli iyileştirme yaklaşımının örgüt faaliyetleri ile bütünleştirilmesi için PUKÖ döngüsünü temel alan bir süreç metodolojisi uygulanmıştır. (Yıldırım, 2000:53). Bu yapıyı oluşturan *planlama* aşaması; problemin analizi ve çözümü ile ilgili, problemi seçimi, durum analizi, nedenlerinin analizi ve iyileştirmenin önerilmesi basamaklarını içermektedir. Örgütlerde çeşitli konularda gelişme sağlamak için varolanı iyileştirmek gerekmektedir. Örgüt yönetimi ve tüm çalışanlar tarafından kalite konusunda yapılan geliştirme faaliyetleri toplam kalitenin temel ilkelerine göre varolanı iyileştirmektedir. *Uygulama* aşaması ise bu planının uygulanmasına yöneliktir. Burada amaç kabul edilen çözüm yolunu uygulamaya koymaktır. Uygulama aşaması bu planın uygulamasını, *kontrol etme* isteği de iyileştirmenin ilerleme için zemin oluşturması anlamındadır. Tekrarın *önlenmesi* gerçekleştirilen iyileştirmenin ilerleme için yeni bir zemin oluşturması anlamında değerlendirilmektedir (Efil, 1999:152-169).

ISO 9001 Maddelerinin Kalite Yönetim İlkeleri ile ilişkisi: Toplam Kalite Yönetimi'nin sekiz evrensel kalite ilkesi 2000 standardının özüne yerleştirilmeye çalışılmıştır böylece TKY ile iyi bir bağ kurulması sağlanmıştır. Kalite Yönetim Standardının temelini oluşturan bu ilkeler¹:

- **Müşteri odaklılık:** Örgütler müşterilerine bağlı olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bu sebeple onların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri gerekliliklerini en iyi şekilde karşılamak için çabalamalıdır.
- **Liderlik:** Liderler örgütte amaç ve yönetim birliğini oluştururlar. Örgütün hedeflerine ulaşması için; örgütte tüm çalışanların katılımını sağlayacak bir ortam oluşturmalıdır.
- **Çalışanların katılımı:** Çalışanlar örgütün temelini oluşturur ve onların katılımı, yeteneklerinin örgüt yararına kullanılmasını sağlar.
- **Süreç yaklaşımı:** Örgüt süreç olarak yönetildiğinde daha verimli sonuç elde eder.

¹ http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf

- **Yönetimde sistem yaklaşımı:** Birbirleri ile ilgili süreçlerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunur.
- **Sürekli iyileştirme:** Toplam performansının sürekli iyileştirilmesi örgütün sürekli hedefi olmalıdır.
- **Karar vermede gerçekçi yaklaşım:** Etkin kararlar verilerin ve bilginin analizine dayanır.
- **Karşılıklı yararlar sağlayan tedarikçi ilişkileri:** Bir örgüt ve tedarikçileri birbirlerine bağımlıdır. Karşılıklı yararların gözetildiği bir ilişki her iki tarafın da değer yaratma yeteneğini artırır.

Güncelleştirilen bu yeni standart ile yönetim düşüncesi sadece ISO 9000'i sadece kaliteyle ilişkili olarak görmekten, tüm örgüt stratejisiyle ilişkisi olan bir yönetim kontrol aracı olarak görmeye doğru bir değişim yaşamıştır (Wiele ve diğerleri, 2005:115). Getirdiği en önemli yenileklerden biri örgütlerin faaliyetlerini süreç modeli üzerine yapılandırılması böylece daha etkili, uygulaması ve denetlemesi daha kolay bir kalite sistemi ortaya çıkarmasıdır. Aynı zaman da müşteri tatmininin pekiştirilmesi, ölçülmesi ve sürekli gelişmenin öngörülmesi örgütleri daha yeterli ve etkin hale getirecektir. ISO 9000:2000 serisi müşteri ihtiyaçlarının ötesine geçerek, müşteri tatmininin artırılmasına önem vermektedir. Bu güncelleştirilen standartlar, TKY' ye geçişte bir basamak olarak kullanılabilir (Ertuğrul, 2006:338).

IQ Uluslararası Danışmanlık ve Organizasyon A.Ş.'nin yayımladığı rapora göre, 2000 yılı güncelleştirmesinde ISO 9001:1994, ISO 9002: 1994 ve ISO 9003:1994 Standartları ISO 9001: 2000 olarak tek standart haline getirilmiştir. 2008 yılında, standartların daha anlaşılabilir hale getirilmesi, yanlış yorumlanabilen kavramların düzenlenmesi, imla değişiklikleri ve çelişki yaratabilecek durumların ortadan kaldırılması nedenleriyle yeniden revize edilmiştir. Netleşme ve uygulamalara açıklık kazandırma amacı taşıyan 2008 yılı revizyonunda, ISO 9001:2000 standardında yer alan mevcut maddelerin içeriği, düzeltmeler ve eklemeler dışında korunmuştur. Önümüzdeki yıl yayımlanacak olan standardın 2015 versiyonu şu an komite aşamasındadır ve ilgili taraflara görüşleri alınmak üzere gönderilmiştir. Belgelendirme örgütlerin etkinliklerini analiz etmek için kullanılacak araçlardan biridir çünkü değer zinciri aktivitelerini geliştirmek isteyen örgütün süreçlerini değerlendirmesi bu sistem sayesinde kolaylaşabilmektedir (Zbaracki 1998; Westphal 1997;

Benner, 2008). Nitekim ülkemizde de birçok örgüt tarafından bu sistem yaygın bir şekilde uygulamaktadır.

3.1.1. Örgütlerde Belgelendirme Süreci

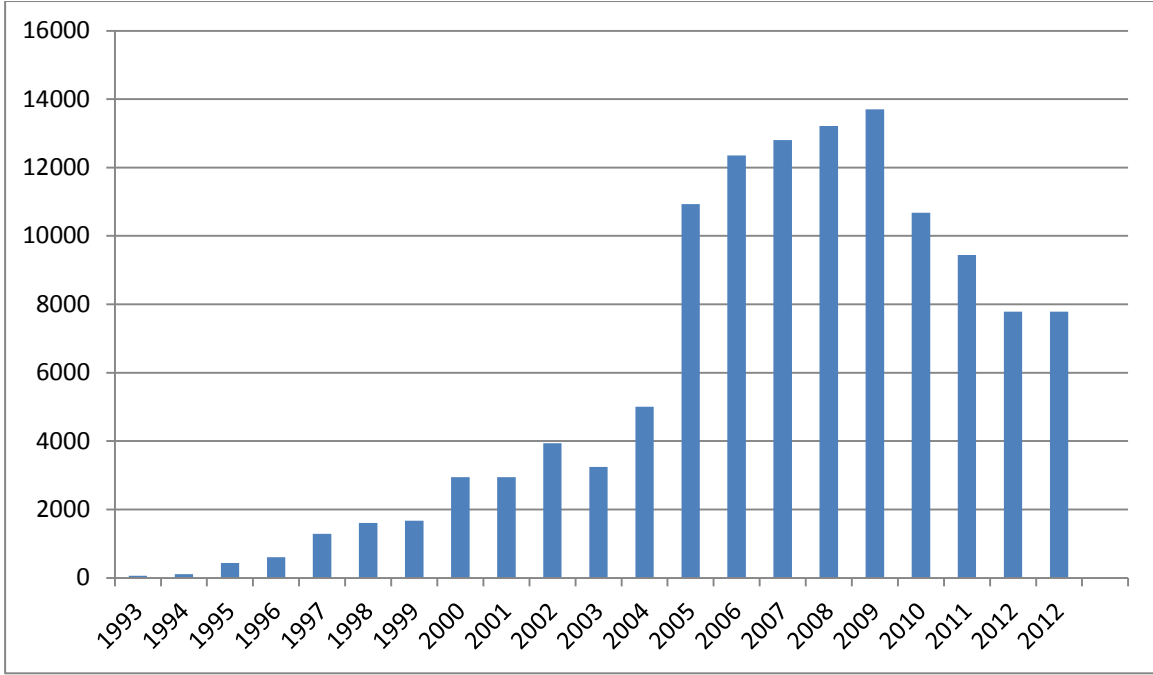
Belge sahibi olmak isteyen örgüt için süreç üst yönetim taahhüdü ile başlar. Üst yönetim “yönetim temsilcisi” belirler.Öncelikle örgüt KYS’yi kendi içinde kurmalı ve en az üç ay işletmelidir. Sistem içerisinde her uygulayıcısının neyi neden yaptığını bilmesi gerekir. Bunun içinde örgütte gerekli eğitimler gerçekleştirilmelidir. Örgüt istediği takdirde bu aşamaları danışmalar yardımıyla yapabilir. Gerekli dokümanlar hazırlar, ilgili kayıtlar tutulur, iç tetkik ve yönetim gözden geçirme toplantısı yapılır. Örgütlerin sistemleri, süreçleri, yöneticilerin işletme sistemi içerisinde yönetme kabiliyetleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle Standardın 7. Maddesine (Ürün gerçekleştirme) göre örgütler kendi süreçlerine göre kendi dokümantasyon yapısını oluşturma hakkına sahiptir. Gereklilikler tamamlandığında belgelendirme kuruluşuna başvuruda bulunulur. Akredite olmuş bir belgelendirme kuruluşuna başvurmak önemlidir. Akreditasyon güvenilirlik ve uluslararası geçerlilik sağlar. Dolayısıyla ürün ve hizmetin ülke içinde ve dışında dolaşımını kolaylaştırır. Belgelendirme kuruluşu inceleme yapar, kapsamında (İlgili EA- European Accreditation ve NACE- Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, kodları) varsa teklif gönderir, teklif kabul edildiğinde sözleşme düzenlenir ve tüm kurallar çerçevesinde belgelendirme sözleşmesi imzalanır. Belgelendirilmek isteyen örgüt iki aşamalı denetime tabi tutulur. İlki dokümantasyon aşamasıdır. Bu aşamada denetçi; “örgüt dokümanları oluşturmuş, etkin bir şekilde dağıtımını yapmış, yayımlamış mı, bu dokümanlara uygun örgüt kayıtları oluşturulmuş, süreçlerine göre uygunsuzluk tanımlanmış mı, kayıtlamadan kimi sorumlu tutmuş, içdenetim mekanizması kurulmuş mu, örgüt uygunsuzluklara karşı problem çözme yetisine sahip mi” sorularına yanıt arar. Dokümanlar standardın gerekliliklerini yerine getiriyorsa yani *ön yeterlilik* sağlıyorsa belgelendirme kuruluşu 2. Aşama denetime geçer. Bu aşamada dokümanite edilenlerin ne derece uygulandığını belirlemek için sahada yapılır. Belgelendirme kuruluşu ilgili örgüte en az bir hafta öncesinden denetim planını gönderir. (Örgütün büyüklüğü ve faaliyet gösterdiği alana bağlı olarak 1. aşama da sahada yapılabilir.) Açılış toplantısı yapılır ve ardından örgüt turu yapılır. Böylece dokümanite edilenlerin “yerinde doğrulama yöntemiyle” uygulanıp uygulanmadığı tespit edilir. Sistemin etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığı “izlenilebilirlikle” ortaya çıkar. Örgütün süreçleri birbirleriyle etkileşim içinde olmalı ve bir bütünü oluşturmalıdır.

İşleyişte her bir sürecin ilgili faaliyeti yerine getiriyor olmalı, bir süreçten alınan örneklemin devamlılığı diğer süreçlerde de görülebilmek gerekir. Eğer aksaklık varsa bu “izlenilebilirlikle” çok net ortaya çıkmaktadır. Denetim için kontrol listeleri ve klavuz standartlar vardır. Herhangi bir uygunsuzluk tespit edilmezse denetçi belgelendirme kuruluşuna rapor yazar, belgelendirme kuruluşu raporu inceler, onaylar ve kuruluş belgelenir. Sonrasında senede en az 1 kez olmak üzere 2 gözetim tetkikinden geçer, 3 senede bir belge yenilenir. Ancak denetimler esnasında bir takım uygunsuzluklarla karşılaşılabilir. Denetçi gözlemlerine dayanarak, “observation” denilen ileride karşılaşılacak uygunsuzluklara karşı kuruluşa öneride bulunabilir. Eğer uygunsuzluk “minör” ise (kabul edilebilir) ne zamana kadar, nasıl gidereceği hakkında müşteriden taahhüd alınır, müşteri bu uygunsuzlukla ilgili düzeltici faaliyet önerir, bir sonraki gözetim tetkikinde değerlendirilmek üzere belgelendirilir. Uygunsuzluk “major” ise kabul edilemez düzeydedir, uygunsuzluk giderilmeden örgüt belgelendirilmez.

3.1.2. Türkiye’deki Belgeli Örgütlerin Mevcut Durumu

ISO 9001 standartları dünyada giderek kurumsallaşmış hale gelmiştir. Bu belgeye sahip olan örgütler modern ve rasyonel örgütler ile uyumlu görüldüğü algısı yaratmakta bu sayede meşruiyetlerini arttırmaktadırlar. Ülkemizde başlangıçta 1000’den az örgüt belgelenirken 2009 yılında 14000’ e yakın örgüt belge sahibi olmuştur. Belge alan örgütler 2009 yılında doyum noktasına ulaşmış ve günümüzde de belge alan ve belgeli olmaya devam eden birçok örgüt bulunmaktadır.

Şekil 3. Türkiye’deki Belgeli Örgütlerin Yıllık Bazda Değişimi



Kaynak: ISO Survey 2012, <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>

Grafikten görüleceği üzere 2005 yılında alınan belge sayısı neredeyse 2 katına çıkmıştır. Bu yükselişin temel sebebi Kamu İhale Yasası’dır. Ayrıca 2002, 2003 yıllarından itibaren inşaat sektörünün revaçta olması ve belgelendirme kuruluşlarının sayılarının artması, buna bağlı olarak belge almanın biraz daha kolaylaşmasıyla bu sayı yükselmiştir. 2009 yılından itibaren belge alan örgüt sayısının düşüşe geçme nedenleri aşağıda yer alan maddelerde yorumlanmaktadır:

- KİY’de revizyonlar yapılarak; yemek, temizlik, ilaç, güvenlik gibi hizmetler veren örgütlerin ISO 9001 belgesi alma zorunluluğu kaldırılmıştır.
- İnşaat sektöründeki aşırı büyüme 2009 yılında doyuma ulaşmış, inşaat örgütlerinin birçoğu sektörden çekilmiş ya da küçülmüştür.
- Belgelendirme kuruluşlarının sayısının giderek artmasıyla belgeli örgüt sayısını da 3, 4 yıl boyunca artmış belli bir noktadan sonra doyuma ulaşmıştır.
- ISO 14000 (Çevre Yönetim Sistemi), ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi) gibi yönetim modellerinin popülerlik kazanmasıyla; örgütler ya entegre yönetim modelleri uygulamayı ya da ISO 9001’i iptal edip diğer modellere geçiş yapmayı tercih etmişlerdir.

3.2.Örgütlerde ISO 9000 Uygulamaları

3.2.1.ISO 9001 Belgesine Sahip Olmaya Yönelik Nedenler

Yazında yer alan çalışmalara göre ISO 9001 belgesi almaya yönelik nedenler genel olarak içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta kategorize edilmiştir (Withers ve Ebrahimpour; 2000; Ho, 1994; Carlsson ve Carlsson, 1996; Lee, 1998; Brown ve diğerleri, 1998; Escanciano ve diğerleri, 2001a; Erel ve Ghosh, 1997; Popsinska ve diğerleri, 2002). ISO 9001 belgeli olmaya yönelik nedenler, örgütlerin performansını etkilemektedir. Ürün, hizmet kalitesi geliştirmek, etkinlik ve verimliliği arttırmak gibi unsurlar içsel nedenler, itibar kazanmak, müşteri baskısı, rekabet avantajı elde etmek gibi unsurlar da dışsal nedenler olarak nitelendirilebilir. Genel anlamda dünyada örgütler; ISO 9001 gibi bir sisteme ihtiyaç duydukları için ve ISO 9001'i örgütün vizyon ve misyonu çerçevesinde yönetim sistemini sistematik olarak ele alıp iyileştirmek için bir araç olarak görmelerinden dolayı uygulamaktadır (Yıldırım, 2000:26).

Örgütler iç kontrollerin arttırmak (Withers ve Ebrahimpour, 2001:150), müşteri baskısı, müşteriler tarafından denetimin azalması (Ho, 1994:84), işlem maliyetlerini azaltmak (Turner ve diğerleri, 2000:298), sektörde kalabilmek (Lee, 1998:165), pazar payını arttırabilmek (Erel ve Ghosh, 1997:1240), TKY uygulamalarının basamağı olarak görmek (Carlson ve Carlsson, 1996:39), örgütün imajını geliştirmek (Escanciano ve diğerleri, 2001:487), etkinliği arttırmak, ihalelere katılabilmek (Wiele ve diğerleri, 2001:325), verimliliği arttırmak (Taylor, 1995:17), ulusal ve uluslararası rekabet edebilmek (Huarng, 1998:374) ve rakiplerinin sertifikalı olması (Gotzamani ve Tsiotras, 2002:159) gibi sebeplerle ISO 9001'e yönelmektedir. İlgili yazında bazı yazarlarca örgütlerin belgeye sahip olma nedenleri farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Jones ve diğerleri, 1997; Meegan ve Taylor, 1997; Terziovski ve diğerleri, 2003).

Jones ve arkadaşları (1997:652) geliştirdikleri yapıda ISO 9001 belgesi almaya yönelik nedenleri; İçsel süreçleri geliştirmek, rekabetçi performansı arttırmak *gelişimsel nedenler* de; temel müşteri gereklilikleri, iş gerekliliklerini yapmayı iletirmek, pazarlama yararları, halkla ilişkiler araçları *gelişimsel olmayan nedenler* de ve son olarak bu iki grubun özelliklerini içeren *karma nedenler* de olmak üzere üç grupta toplamıştır. ISO 9002 (günümüzde 9001) belgeli örgütlerde yapılan çalışma sonucunda “karma nedenler” katılımcı örgütlerin çoğunlukla tercih ettikleri gruptur. Bu örgütler için öncelikli olan gelişimsel

faktörlerdir. Aynı zamanda gelişimsel olmayan faktörlerden elde edecekleri yararları da göz önünde bulundurmaktadırlar.

Meegan ve Taylor'un (1997:106) yaptığı çalışmada ISO 9001 belgesine sahip olma nedenlerini üç grupta toplanmıştır: “Müşteri söylediği için ISO 9000'i izleriz”, “Müşteriler talep etse de etmese de biz ISO 9000'i izleriz çünkü işimize içsel yararlar sunar. Bu düşünce, ISO 9000, TKY gibi bir kalite yaklaşımı yoluyla bir işin gelişim sonrası için en azından örgütün bir parçasıdır görüşünü içerir”, “Müşteriler tarafından bize söylendiği için izlemiyoruz, hatalı olarak anladıklarımızın gerçekte ne olduğunu anlamak için izliyoruz” söylemleri sırasıyla *zorlama ve müşteri baskısı*, *entellektüel nedenler*, *entellektüel olmayan nedenlere* karşılık gelmektedir. Bu çalışmanın sonucuna göre örgütler genel olarak *entellektüel olmayan* nedenlerden dolayı KYS'ye yönelmektedirler. Bu örgütler pazardaki mevcut durumunu kaybetmenin korkusuyla, öykünme ya da “belgeye sahip olmak iyidir” düşüncesiyle ISO 9001'e yönelmektedir.

Terziovski ve arkadaşları da (2003:587) ISO 9001 belgesine sahip olma nedenlerini stratejiyi geliştirmeyi sürdürmek ve çevresel faktörlere tepki göstermek olmak üzere iki grupta grupta toplanmıştır: İlk grup TKY esaslı stratejinin bir parçası olması, sürekli süreç iyileştirmeyi takip etmek, daha iyi ürün ve süreç sağlama isteği, sistemi resmileştirme ihtiyacının tamınlanması içerirken; ikinci grupta mevzuat değişiklikleri, sektörün trendi/politikaları değişimi, müşteriler tarafından belgelenme talebi, rakipleri takip etme baskısı, sosyal trendlerin değişimlerini içermektedir. Örgütlerin en çok çevresel faktörlere tepki göstermek olarak nitelendirilen müşteri baskısından dolayı ISO 9000 sertifikasyonunu izledikleri bulgulanmıştır.

Örgütlerin belgeye sahip olma nedenleri; kalite gelişiminin temeli olması, müşteri hizmetlerini geliştirmek, etkinliği/ verimliliği geliştirmek, tedarikçilere rol modeli olmak, kültürdeki değişim, kalite sistemlerini uyumlandırmak, yeniden yapılanmada yeni direktifler, dış denetçi elde etmek (süreç ve sisteme), uluslararası pazarda avantaj, pazarlamada yarar kazanmak, gelecekteki müşteri beklentilerini tahmin etmek, müşteri baskısı, yönetici baskısı, sektörde kalmak, ihaleler, pazar payını korumak, çeşitli kalite sistemlerini beraberinde getirmektir (Brown ve diğerleri, 1998:277). Aslında içsel etkinliği geliştirmek ve çalışanların dokümantasyon sistemine dâhil olması ve bunun gibi aktivitelerle, sistemin daha çalışılabilir olması muhtemeldir. Eğer ISO 9000 serileri kalite sistem sertifikasyonu; sadece müşteriler ve

hükümet kolları tarafından dış baskıya gösterilen tepki olursa kalite sisteminden kaynaklı gelişmeleri algılamak daha zor olacaktır (Brown ve diğerleri, 1998:284). ISO 9001 belgesine sahip olmak otomatikman örgütün temel süreçlerini geliştirmez. Ancak yazında bazı yazarlara göre örgütler müşteri baskısından ziyade örgütsel performanslarını (teslim sürelerinin azalması, fire, israfın azalması, maliyetlerin azalması gibi) geliştirebilmek için gönüllü olarak belgeyi almaktadırlar (Jones ve diğerleri, 1997:654, Terziovski, 2003:580).

Belgelendirmeyi ulusal ve uluslararası pazarda sadece rekabet aracı olarak gören örgütler sistemin performans geliştirme potansiyellerini ve organizasyonel kâr fırsatını kaçırabilirler. Ayrıca, sertifikasyon, kendisi sonu olan bir faaliyet olarak görüldüğü takdirde belgeye sahip olunmuş olsa bile rekabet avantajını kolayca yitirilebilmektedir (Lipovatz ve diğerleri, 1999:548). Nitekim dışsal nedenlerin örgütteki kalite gelişimiyle olumlu bir ilişkisi olmadığı bulgulanmıştır (Jones ve diğerleri, 1997; Popsinska ve diğeri, 2002). Örgütler ISO 9001'e sadece belgeye sahip olmak ve reklam (tanıtım) için yöneliklerinde, dokümanlar ve prosedürler normal iş süreçlerine zarar vermekte ve performans gelişimine katkıda bulunmamaktadır (Sun, 2000:177).

ISO 9001 belgesi özellikle müşteri baskısı/talebi sonucunda alınmaktadır (Carlson ve Carlsson, 1996; Yahya ve Goh, 2001; Terziovski, 2003; Bhuiyan ve Alam, 2005; Lipovatz ve diğerleri, 1999; Taylor, 1995). Bunun dışında örgütler ihalelere katılabilmek, kurumsal hedefleri karşılamak ve pazar payını arttırmak gibi dışsal nedenlerden dolayıdır belge sahibi olmak istemektedirler (Terziovski, 2003:580; Douglas ve diğerleri, 2003:322; Withers ve Emrahimpour, 2000:440). Değer aramanın ilerleyişiyle, bilinçli tüketiciler küresel rekabeti arttırmıştır ve birçok sektördeki serbestleşme, örgütleri hayatta kalmaları için çözüm olarak kaliteye yönlendirmektedir. Aynı zamanda neredeyse dünyadaki tüm ülkeler ticaretin büyümesi yolunda en etkin ve üretken yolu bulmaya çalışmaktadırlar (Huargn, 1998:378). ISO 9001, üst düzey yönetim taahhüdü ve müşteri gereksinimlerini karşılayabilmek için uygulanmaktadır. Üst düzey yönetim için öncelik; bu uygulamadan kalite geliştirme açısından faydalanmaktansa belgeyi almaktır (Fuentes ve diğerleri, 2000:240). Casedesus ve arkadaşlarına göre (2001:334) bazı örgütler belgeyi genel olarak, iş kalitesini geliştirmek için gereken gerçek farkındalıktan ziyade; ticari nedenler, pazar payını arttırmak, mevcut müşterileri sürdürmek, sunulan kalite imajı veya hayatta kalmak gibi nedenlerden ötürü istemektedirler. Avrupa pazarıyla ilgili örgütler çoğunlukla pazarın baskısıyla belge almaya zorlanmaktadır. Yabancı partnerleri tarafından kontrol edilen örgütler partnerlerin

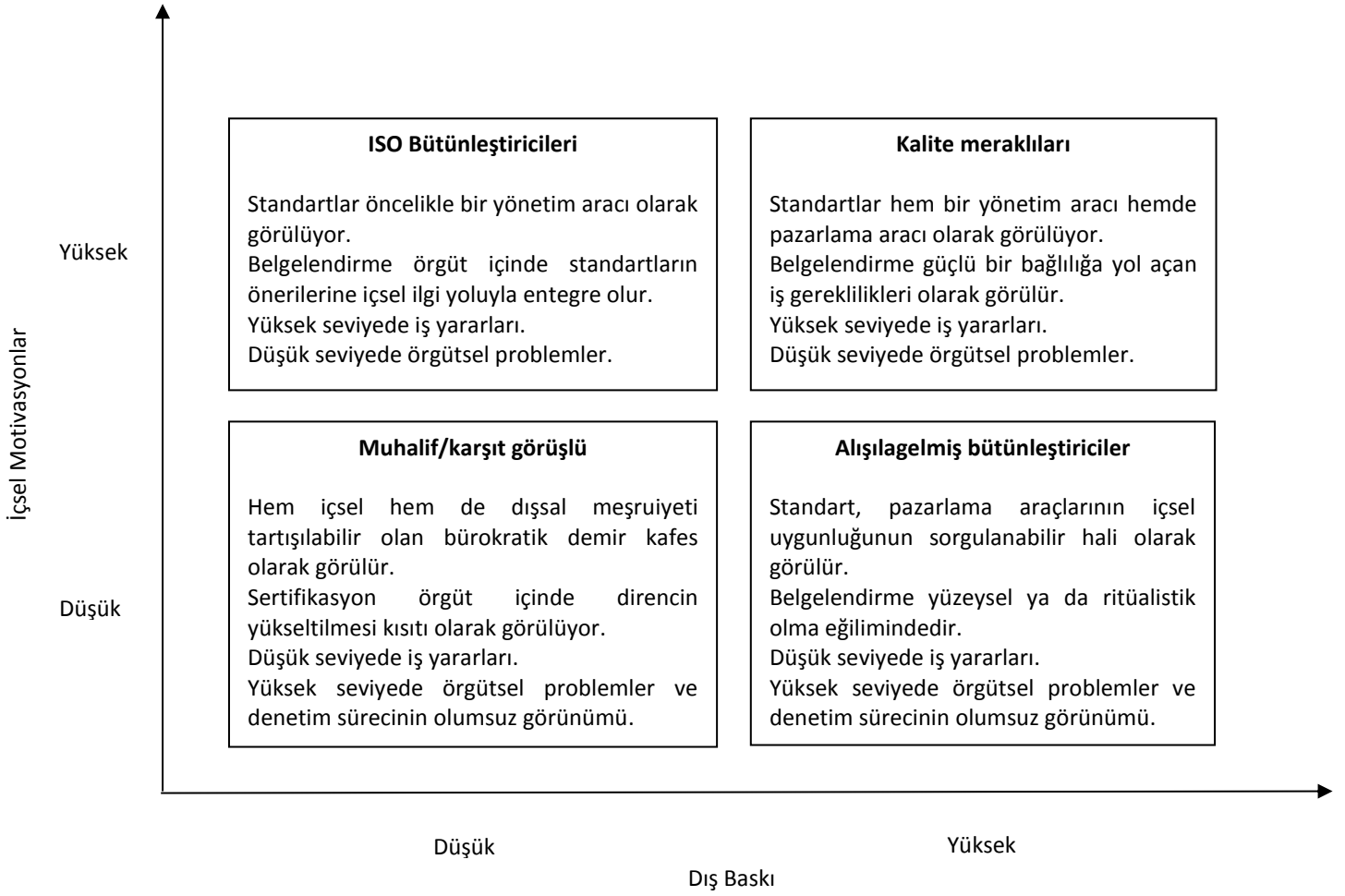
gereksinimlerini tatmin edebilmek için sertifikasyonu arayabilmektedir. (Yayha ve Goh, 2001:963). Bir çok örgüt süreçleri değil, örgütün imajını geliştirmek amacıyla sertifikasyon istemektedir (Fuentes ve diğerleri, 2000:230). ISO 9001 belgesini ulusal ve uluslararası pazarda sadece rekabet aracı olarak gören örgütler sistemin performans geliştirme potansiyellerini ve organizasyonel kâr fırsatını kaçırabilirler. Ayrıca, sertifikasyon, kendisi sonu olan bir faaliyet olarak görüldüğü takdirde belgeye sahip olunmuş olsa bile rekabet avantajını kolayca yitirilebilir (Lipovatz ve diğerleri, 1999:548). Örgütler ISO 9001'e sadece belgeye sahip olmak ve reklam (tanıtım) için yönelirse, dokümanlar ve prosedürler normal iş süreçlerine zarar verir ve performans gelişimine katkıda bulunmamaktadır (Sun, 2000:177). Örgütler stratejik nedenlerden değil "öykünme" gibi dış baskı nedeniyle kalite güvence sistemini uygulamaktadır (Fuentes ve diğerleri, 2000:240). Örgütlerin kendi inisiyatifleriyle değil de dışsal nedenlerle hareket etmesinin en önemli sebebi standartların ve sertifikasyonun işteki ekonomik performansı geliştireceğine yönelik duyulan kuşkulardan kaynaklanmaktadır (Wiele ve diğerleri, 2005:102).

Standart 2000 yılında gözden geçirilmiştir. Güncellenmeden önce Yunan örgütlerde yapılan bir çalışmada kalite güvence sistemlerine giriş yapmaları dışsal nedenlerden kaynaklanmaktaydı (Lipovatz ve diğerleri 1999:548). Ancak 2003 yılında yine Yunan örgütlerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonucuna göre, ISO 9001 sertifikası için örgütleri bu konuya yönlendiren nedenler, hem toplam kalite yönetimi konularında örgütün performans iyileştirme hem de sertifikasyonun bütün yararlarının örgütlere etkisinin kanıtlanması olmuştur (Gotzonomi ve Tsiotras 2002:166-7). Bu çalışmada Yunan örgütlerinin genel olarak içsel operasyonlarını ve nihai ürün/hizmetlerini geliştirmek için sertifikasyonu aradığı sonucuna varılmıştır. Ek olarak Carlsson ve Carlsson'ın (1996) İsveç'te ISO 9000 uygulamalarına yönelik yaptıkları çalışmada örgütlerin ISO 9000'e yönelmedilerindeki esas neden belgelenmeyi TKY'nin basamağı olarak görmeleri; ikinci neden olarakta uluslararası pazarın ve müşterilerin taleplerinden dolayı yöneldikleri bulunmuştur. Ancak standart güncellendikten sonra Popsinska ve arkadaşları (2002) tarafından yine İsveç'te gerçekleştirdiği çalışmada örgütlerin ISO 9001'e yönelme nedenleri örgüt imajını ve kaliteyi geliştirmek olarak belirlenmiştir. Bu çalışmalara göre ISO 9000'e yönelme nedenleri Yunan örgütlerinde ISO 9001'in 2000 yılında güncellenmesiyle beraber önceki versiyonlarından farklı olarak belgeli olma nedenleri; dış baskılardan ziyade, örgütlerin kendi kararlarıyla, baskı altında kalmadan, içsel nedenlerle sertifikasyona yöneldiklerini; İsveçte ise tam tersi br

durum yaşandığını görülmektedir. Buradan yola çıkarak KYS uygulamalarının ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği söylenebilir.

Hizmet ve imalat sektörlerinde ISO 9001'e sahip olma nedenleri arasında bir fark bulunmamıştır. Hizmet ve imalat sektörlerinde, yüksek ya da orta öncelik düzeyinde, tüm motivasyon unsurları görülmektedir. Özel farklılıklar açısından, hizmet sektörü için en yüksek öncelik müşterilerin (hükümet) beklentilerini karşılamak, ardından hükümet dışı müşterilerin beklentilerini karşılamak, rekabetçi avantaj kazanmak, kalite ve etkinliği geliştirmektir. İmalat sektöründe en yüksek öncelik devletten olmayan müşterilerin beklentilerini karşılamak, rekabetçi avantaj kazanmak, kalite ve etkinliği geliştirmektir (Singh ve Smith 2006:136). Farklı büyüklükteki örgütlerin sertifikasyon almaya yol açan nedenlerine gelince aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Gotzamani ve Tsiotras, 2002:166). Ancak Sun ve Cheng'in (2002:428) farklı büyüklükteki örgütleri karşılaştırdıklarında, kalite yönetimi uygulama nedenlerini farklı bulmuşlardır. Büyük örgütlerde; özellikle örgüt merkezinin kararı, giderleri azaltma ihtiyacı ve şirketin yaşamını sürdürmesi gibi sebeplerin, küçük ve orta ölçekli örgütlere göre daha fazla öne çıktığı; küçük örgütlerde ise müşteri gereksinimlerinin daha ön planda tutulduğu ifade edilmektedir. Lee (1998:176) ve Sun ve Cleng (2002:421) de, KOBİ'lerin ISO 9001 standartlarını genellikle içsel nedenlerden ziyade müşteri ve pazar gereklilikleri gibi dışsal baskıdan dolayı uyguladığını öne sürmektedirler.

Şekil 4. Bütünleştirici Kriter ve Beklenen İlişki



Kaynak: Boiral, O. & Roy, M. (2007). ISO 9000: integrations rationales and organizational impacts. International Journal of Operations & Production Management, 27 (2), 226-247.

Boiral ve Roy'a (2007:231) göre "Kalite meraklıları" ve "ISO bütünleştiricileri" kriterlerinin organizasyon etkinliği ve sertifikasyonun iş etkileri ile pozitif ilişkilidir. "Alışlagelmiş bütünleştiriciler" kriterlerinin ISO 9001'in genel performansı ile göreceli olarak daha az ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Standartta adapte olmak için içsel motivasyonlar zayıf olduğunda dışsal baskı bir çeşit katalizör görevi görmekte, kalite sistemini daha iyi entegre etmek için cesaretlendirmekte ve ISO 9001 için içsel destek eksikliğinden kaynaklanan bürokratik problemleri azaltmaktadır. İçsel motivasyonlar yeterli olduğunda, bu katalizör etkisi artık gerekli görünmez, kaybolma eğilimlidir (Boiral ve Roy, 2007: 249).

Ülkemizde yapılan ISO 9001 belgesi almaya yönelik nedenler ile ilgili yapılmış çalışmalara değinecek olursak, Beskese ve Cebeci'ye (2001:73) göre, sertifikaya sahip olma isteğinin öncelikli sebepleri; kalite düzeyini yükseltmek ve kalitede sürekliliği sağlamak, bununla birlikte müşteri memnuniyeti sağlamak ve pazarlama faydaları elde etmektir. Nas'ın (2013:122) Doğu Karadeniz bölgesinde ISO 9001 belgesine sahip örgütlerde gerçekleştirdiği çalışmada, belgeyi alma sebeplerinde ilk sırada içsel faktörler ve etkinlik yer almıştır. ISO 9001 belgesi almada itici gücün kurumsal baskılardan ziyade rasyonellik ve etkinliği arttırmak olduğu ortaya çıkmış ve örgütlerin ISO 9001:2000'in ve TKY uygulamalarının önemimin farkına varıldığını ve bu konuda gerekli bilincin oluştuğu sonucuna varılmıştır. Kalkan ve Bozkurt'un (2012:121-3) imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde yaptıkları çalışmada, örgütlerin büyük ölçüde ISO 9001 standardı uygulamalarını belgelendirerek geleneksel yönetim uygulamalarından kalite odaklı yönetim anlayışına geçiş yapmaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Kalite yöneticisi standardı uygulamada içsel nedenlere odaklanıp, örgüt kültürünü kalite odaklı oluşturmalı, teknolojik kaynaklarını, araçlarını ve olanaklarını modernleştirmelidir. Böylece Kalite Yönetim Sisteminden kazanımlar elde edebilir. Bekaroğlu'nun (2005:31) yaptığı çalışmaya göre ise, hastane yönetimlerinin TKY ve ISO 9001'i benimsemelerindeki önceliğin, verimlilik artışından çok marka imajı yaratmaya yönelik olduğu saptanmıştır. Dönmez (2007:183) ISO 9001 sertifikasına sahip olma nedenlerini, diğer çalışmalara göre farklı açıdan ele alarak, yönetici ve çalışanların algıları arasında fark olup olmadığını test etmiştir. Yöneticilerin de, çalışanların da ISO 9001 sertifikasına sahip olma sebeplerini algılama düzeylerinin benzer olduğu ancak yöneticilerin ISO 9001 sertifikasına sahip olma sebeplerini çalışanlarına göre daha yüksek önem düzeyinde algıladığı tespit edilmiştir.

3.2.2.Örgütlerin Karşılaştıkları Problemler

İyi uygulanan bir sistemin yararlar sağlayacağı açıktır ancak başarıyı garanti etmemektedir. Ticari başarı için üstün rekabet gücüne ihtiyaç vardır. Bu güç *kalite-maliyet-termin* üstünlüğü ile sağlanmaktadır. Başarı elde etmek isteyen örgüt üretkenliği arttırmayı doğrudan hedeflemelidir. Çünkü ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi her ne kadar kaliteyi yükseltirken maliyetleri azaltmayı hedeflese de tek başına yetersizdir. Ayrıca ticari başarı, tasarım, üretim, kalite kontrol üstünlüğünün yanısıra finans, stratejik planlama, üretim planlama, insan kaynakları yönetim sistemi gibi tüm fonksiyonlarda başarılı olmayı gerektirir. Rekabet ortamında faaliyet gösteren bir örgüt için pazar dinamiktir. Bu yüzden örgüt statik

duruma değil “sürekli gelişme” ilkesine odaklanmalıdır (Kavrakoğlu, 1998:92-3). Daha iyiyi yapmayı hedefleyen örgütler için KYS bir araçtır. İlgili yazın incelendiğinde içsel nedenlerle *gönüllü* olarak belgeye yönelen örgütler; müşteri gerekliliklerini daha iyi anlayıp daha aktif bir şekilde düzeltici ve önleyici faaliyetler gerçekleştirdikleri için Kalite Yönetim Sistemini uygularken dışsal sebeplerler *zorunlu* olarak belgeye yönelen örgütlere göre daha az problemle karşılaşmaktadırlar (Yayha ve Goh, 2001:959).

Fuentes ve arkadaşları (2000:235-40), ISO 9001 uygulamalarının başarısına yönelik engelleri dört grupta toplamıştır: Yöneticiler arasındaki iş birliğindeki zorluklar, yeni görevlerin dağılımı, yeni sorumluluklara direnme, çalışan ve yönetici katılımının eksikliği *örgütsel engeller*; uygun teknik bilgi olmaması, laboratuvarlara ulaşmanın zorluğu veya iletişim problemleri *teknik engeller*; nitelikli danışmanların bulunması, önerilen eğitim programları, ve ekonomik destek programları *ekonomik engeller*; tedarikçiler ve müşteriler arasındaki iş birliği denilen ekonomik zincir ile ilgili durumlardır *dikey engeller* olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada başarı yolundaki en önemli engelin *örgütsel* olduğu belirtmektedirler. Örgütlerin büyüklüğü, faaliyet gösterdikleri sektör ve yöneticilerin eğitimi ile karşılaştıkları engeller arasında farklılık bulunmamıştır. Çünkü standardın “jenerik” olarak tasarlanması bir çok örgütün bu sisteme adapte olabileceği anlamına gelmektedir.

Erel ve Ghosh’a göre (1997:1245) belgelendirme sürecinde karşılaşılan en önemli engeller; tüm departmanlar tarafından öneminin tam olarak anlaşılabilmesi, mevcut sistemin değişimine karşı olan isteksizliktir. Bu engeller, gözardı edilemese de, uygun eğitim ve başlangıçtaki eğitimle alakalıdır. Bir başka engel ISO 9001 gerekliliklerini anlamadaki prosedürlerle ilgili zorluklardır. Burada uygun birimlerin danışmanlığı devreye girebilmektedir. Danışmanlar örgütlere sistemin işleyişini, gerekliliklerini kavratmakla yükümlü olup KYS’nin başarıyla uygulanmasını sağlayabilecek birimlerdir.

Withers ve Ebrahimpour’a göre (2001:150) mevcut dokümantasyon zayıflığı, diğer çalışmalarda uygulamanın bir engeli olarak tanımlanmıştır, ancak bu çalışmada örgütler için bir problem yaratmadığı ifade edilmiştir. Peşkircioğlu (1999:133-4) da örgütlerin kalite sistem dokümantasyonunun hazırlanması ve kullanımında karşılaştığı sorunları, belgelendirmeden önce ve sonra olmak üzere iki aşamada incelemiştir. Prosedürlerin tanımlanması ve belirlenmesi, prosedür ve iş talimatlarının yazımında görev alan personelin deneyim ve eğitim noksanlığı, tüm dokümanların hazırlanmasında kullanılabilir örneklerin bulunmayışı ve

yetersizliği, kalite el kitabının tasarlanmasında ve yazımında bilgi noksanlığı ve mevcut durumun ve uygulamaların ISO 9001 dokümantasyon sistemine uyarlanmasında yaşanan sorunlar belgelendirme öncesi sıklıkla tekrar etmektedir. Kalite el kitabı, prosedürler ve iş talimatlarından oluşan dokümanların günlük işlere uyumlu bir şekilde kullanım alışkanlığının bulunmayışı, dokümanların yenilenmesi ve iş süreçlerinde meydana gelen değişikliklere uyumlandırılması, dokümanların mevcut uygulamaları tam olarak yansıtacak şekilde hazırlanmamış olması, personelden gelen “biz işimizi nasıl yapacağımızı biliyoruz, iş talimatlarına ne gerek var” gibi dirençler ve yeni dokümantasyon sisteminin yarattığı ek bürokrasi ve kırtasiye de belgelendirme sonrası sistemi uygulama aşamasında sıklıkla gözlemlenen sorunlar olarak belirlenmiştir (Peşkircioğlu, 1999:133-4).

ISO 9000 uygulamalarında, örgütler tarafından tanımlanan en sık karşılaşılan engeller, üst düzey yöneticinin dahil olması, uygulama zamanı ve sistemdir. ISO 9001 standartlarının anlaşılmması da bir uygulama problemidir (Withers ve Ebrahimpour, 2001:150). Ülkemizde yapılan çalışmada karşılaşılan en önemli engeller, örgütteki tüm departmanların konuya yeterince önem vermemesi ve mevcut sistemin değişime gösterilen dirençtir (Erel ve Ghosh, 1997:1242). Lipovatz ve arkadaşları (1999:549) ISO 9001 sisteminin, hazırlık ve uygulama aşamalarında karşılaşılan zorlukları ayrı ayrı ele almıştır. Hazırlık aşamasındaki zorluklar insan faktörünün bir yanıyla, özellikle zihinsel değişimlerle, güvensizlikle, sorumluluklardan kaçınma ile ilgilenir ve diğer yanıyla ise sistemin dokümantasyonu, ek iş gereksinimi, tedarikçilerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Uygulama aşamasında genellikle sistem dokümantasyonu ile ilgili bürokratik işler, enstrümanların standartlaştırılması için laboratuvarların eksikliği, istatistiksel metodların uygulanması gibi zorluklarla karşılaşılmıştır. Chau ve arkadaşları (2003:946) tarafından örgütlerin karşılaştığı engelleri belgelenme süreci ve sonrası olarak iki grupta incelenmiştir. Belgelenme sürecinde en sık karşılaşılan sorunlar; tedarikçilerin kontrolünün eksikliği, eğitim eksikliği ve mevcut dokümantasyonun yetersizliğidir. Belgelendirme sonrasında en sık karşılaşılan sorunlar ise; doküman kontrolü, denetim performansını sürdürmek ve denetim programlarında kalite politikası ve prosedürleriyle; yönetim ve uygunsuzluklara geri dönüşümü sağlamadaki başarısızlıklardır. Singh ve Smith (2006:137) örgütlerin karşılaştıkları engelleri hizmet ve imalat sektörlerinde karşılaştırmışlardır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler takım çalışması ve eğitilmiş personel konularında daha az problemle karşılaşmaktadırlar. Hizmet sektörü imalat sektörüne göre daha fazla insanlarla iletişimi gerektirdiğinden çalışanları da bu konularda daha yetenekli olabilir. Ayrıca beklenenin aksine ISO 9001 KYS standardın

gerekliliklerini yorumlamada hizmet sektörü imalat sektörüne göre daha az çelişkeye düştüğü belirtilmiştir. KOBİ'lerin ISO 9000 uygulamaları ile ilgili deneyimlerini inceleyen Brown ve arkadaşlarına göre (1998:283-4) çalışanların ve yöneticilerin katılımı (taahhüdü) sıklıkla karşılaşılan problemlerdir. Sertifikasyonla birlikte elde edilecek yararların artacağı konusunda yönetici ve çalışanların ikna olmadığı ve kayıtsız kaldıkları ifade edilmiştir. Çalışanların ve yöneticilerin eğitimi ve danışmanların kullanılması kalite sistemlerini geliştirirken bu problemlerin üstesinden gelmeyi sağlayabilir. Özellikle çalışan katılımı, dokümantasyon ve kağıt işleri (kırtasiyecilik) sırasıyla personel eğitimi ve dışarıdan alınan danışman yardımıyla halledilebilmektedir.

Örgütlerin bu sistemi kurma ve uygulama esnasında karşılaştıkları problemler genel olarak ISO 9001'e yönelme niyetleriyle ilişkilidir. Sonuç olarak; "ISO 9000 uygulamaları sadece dokümantasyon ile tetkikçilerin beklenti ve istekleri boyutuna indirgenirse, amaçlarını gerçekleştirmez ve sistem esas işlevini yitirerek bürokrasiye boğulur. Modelin gerekliliklerini birebir yerine getirip, işlevselliğini göz ardı ederek ISO 9001 sistemine mekanik olarak yaklaşmak, Sn. Selami Sargut'un "Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim" isimli kitabında belirttiği "makine bürokrasisi" anlayışını beraberinde getirir. Sistemin dokümantasyon boyutunda kalması, uygulamadaki etkinsizlik sonucu "bu model işe yaramamaktadır" düşüncesine neden olur. Ancak gerçekte, bu başarısızlık, modeli uygulayanların başarısızlığı şeklinde yorumlanmalıdır. Modeli başarılı bir biçimde uygulayabilmek için, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeyi amaçlayan her örgüt "aracın, amacı aşmasına" izin vermelidir" (Yıldırım, 2000:27).

3.2.3.ISO 9001 Belgesinin Örgüt Performansa Etkileri

Sertifikasyondan elde edilecek faydaları belirlenebilmesinde araştırmacılar ISO 9001 sertifikalı ve sertifikasız örgütler arası ya da bir örgütün sertifika almadan önce ve aldıktan sonraki performans göstergeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakmaktadır. Performans göstergeleri genel olarak; birim üretim maliyeti, teslim hızı, esneklik, devir hızı, tasarım kalitesi, üretim kalitesi, iç- dış müşteri memnuniyeti ve pazar payı gibi boyutları içermektedir (Costa ve diğerleri, 2009:504). Najmi ve Kehoe (2000:236) geliştirdikleri yapıda performansı üç boyutta ele almıştır. Gelen parçaların kalitesi, iç süreç kalitesi, ürün kalitesi, hata-tamir-hasar, garanti kapsamı, müşteri şikayetleri *kalite boyutlarında*; ürün tedarik

zamanı, devir süresi, esneklik, zamanında teslim, ürün geliştirme süreci *zaman boyutlarında*; kalite maliyeti, üretim maliyeti, stokların devri, satışlardaki büyüme oranı, pazar payı *finansal boyutlarda* yer almaktadır. Bazı çalışmalar direkt örgütlerin finansal boyutlarına (satışların üzerinden kar marjı, varlıkların getirisi, sermayenin getirisi, hisse başı kazanç, borç öz kaynak oranı) odaklanmıştır. Ancak finansal göstergelerin örgütün kalitedeki iyileşmeyi ölçüp ölçmediği muğlaktır. Bu sebeple veriler, genel olarak örgütlerin yönetici ve/veya çalışanların algısını ölçmek üzere, yüz yüze ya da e-posta yoluyla yapılan anket çalışmalarından elde edilmektedir.

ISO 9001'in örgütlere sağladığı yararlar genel olarak içsel ve dışsal yararlar olmak üzere iki grupta toplanmıştır (Yahya ve Goh, 2001; Chua ve diğerleri, 2003; Casadesus ve diğerleri, 2001; Popsinska ve diğerleri, 2002; Casadesus ve Gimenez, 2000; Tsiotras ve Gotzonomi, 1994; Zaramdini, 2007). Brown ve arkadaşları (1998:279) ise sertifikasyondan elde edilecek faydaları üst ve alt düzey faydalar olmak üzere iki boyutta ele almışlardır: Daha fazla kalite farkındalığı, problemleri farketme, müşteri hizmeti geliştirme, yöneticinin kontrolünü geliştirme, ürün ve hizmet kalitesini geliştirme, daha iyi otorite ve emir/düzen/sipariş, örgütteki tutarlılık *üst düzey yararlar*da; pazar payını geliştirmek, çalışan motivasyonunu geliştirmek, sektörde kalabilmek, maliyetleri azaltmak, çalışanların devamlılığını sağlamak *alt düzey yararlar* da yer almaktadır. Bu çalışmanın sonucunda sadece belgeye sahip olmakla değil, ISO 9000 sistemi işletildiğinde örgütler üst düzey yararlar elde edebilmektedirler. Hem ürün ve hizmet kalitesinin hem de kalite farkındalığı ve yönetici kontrolünün geliştiği bulgulanmıştır.

Örgütler ISO 9001 uygularken kalite boyutlarına odaklandıklarında (performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet görme yeteneği, estetik ve algılanan kalite) ürün kalitesi gelişmektedir (Withers ve Ebrahimpour, 2000:431). Ayrıca, işlem maliyetleri azaltmada, müşteri odaklılığı sağlamada, paydaşlarla ilişkileri geliştirmekte süreç ve sorumlulukları daha iyi anlamada, rekabetçi pozisyonu arttırmada performansla olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur (Turner ve diğerleri, 2000; Terziowski, 2003; Santos ve Escanciano, 2002). İşin yöneticisi belgelenmeyi eğer içsel süreçleri geliştirme fırsatı olarak görürse, performansında olumlu getiriler elde etmektedirler. (Brown ve diğerleri, 1998:285). Gotzonomi ve Tsiotras'a (2002:166) göre, örgütler pazar talep ve baskılarından ziyade sertifikasyonu içsel operasyonları ve ürünlerini geliştirmek için izlemekte, bunun sonucunda örgüt içinde ve işlemlerinde gelişme, kalite kültüründe gelişme, çalışan-yönetici ilişkilerinde

gelişme, çalışanlar arası daha iyi ilişkiler, takım çalışması geliştirme, çalışan memnuniyetini arttırma, çalışan katılımını arttırma, müşterilerle daha iyi iletişim gibi yararlar elde etmeleri Brown ve arkadaşlarının düşüncesini destekler niteliktedir.

Örgütler, eğer iç süreçlerini geliştirmekle elde edecekleri kalite ile gerçekten ilgileniyorlarsa ISO 9001 sertifikasyonundan fayda elde etmektedirler (Sharma, 2005:151). Sertifikalandırılmış örgütler, daha iyi bir takım ruhu elde etmek, çalışanlar arasında daha az anlaşmazlık, israfi azaltmak, etkinliği arttırmak, yeni müşterileri cezbederek satışları arttırmak ve daha az müşteri şikayeti almak gibi yararlar elde ederler. Ancak genel olarak, müşteri tarafından yönlendirilen örgütler sertifikasyondan daha az yarar elde etmektedirler (Lee, 1998:176).

Standardın uygulanmasının çeşitli yararları vardır. Çoğu örgüt, sunulan ürünlerin ve hizmetlerin kalite gelişiminden ziyade departmanlar arasındaki ilişkiler, çalışan motivasyonu gibi içsel gelişmelere odaklanmaktadır (Casedesus ve diğerleri, 2001:334). İçsel performansı geliştirmeyi öncelikli amaç edinen örgütler, çıktılardan yarar sağlamayı öncelikli amaç edinen örgütlerden daha çok yarar elde etmektedirler. Örgütler, sertifikasyonun süreçleri ve sistemi iyileştirdiğini ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla nihai ürün ve hizmetlerinde güvenilirlik sağlayabileceklerini düşündükleri için ISO 9001'e yönelmektedirler. Ayrıca uzun dönemde elde edilebilecek yararlardan olan satışların artması ve işlem maliyetlerinin azalması da örgütlerin bu belgeyi istemelerine neden olmaktadır. (Jones ve diğerleri, 1997:657-8). Ayrıca sertifikasyon sürecinde süreç geliştirme gibi içsel nedenler, öykünme gibi dışsal nedenlerden daha çok içsel yarar ortaya çıkarmaktadır (Zaramdini, 2007:488).

İçsel nedenlerle belgeye yönelen örgütler, dışsal nedenlerle belgeye yönelen örgütlere göre daha fazla getiri elde ederler (Jones ve diğerleri, 1997; Yahya ve Goh, 2001; Terziovski, 2003). Leung ve arkadaşları (1999:675), müşteri tarafından yönlendirilen örgütlerin, kalite sistemlerinden daha az yarar sağladıklarını ifade etmektedirler. Lee'nin (1998:176), küçük ve orta ölçekli hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde yaptığı çalışma sonucuna göre, ISO 9001 belgeli olmanın asıl nedeni, müşteri gereksinimlerini tatmin etmektir, ancak, genel olarak müşteri tarafından yönlendirilen örgütler belgelenmeden daha az yarar elde etmektedirler. ISO 9001 belgesi mevcut ve potansiyel müşterilerde "bu örgütün ürün kalitesi üstün ve benim ihtiyaçlarımı karşılayabilir" algısı yaratmaktadır. Müşteri zihninde yer edinmek isteyen örgüt imajını geliştirmek için ISO 9001 belgesine sahip olmak ister.

Popsinska ve arkadaşlarının (2002:302) çalışmasında; “imaj” için belgeye yönelen örgütlerde “imaj” nedeni; örgüt imajının artması, pazar payının artması ve toplumla ilişki geliştirmek gibi yararlarla ilişkilidir ancak “imaj” nedeni “müşteri memnuniyeti” yararı ile ilişkili değildir. Müşteri baskısı/talebi nedeni ile belgeye yönelen örgütlerde müşteri memnuniyetinin sağladığı ifade edilmiştir. Neticede müşterilerin yöneldikleri örgütün belgeli olması daha önce de vurgulandığı üzere (bkznz. Lee, 1998) ortaya çıkardığı algılardan ötürü güven teşkil etmektedir. Bhuiyan ve Alam’a (2005:207) göre, içsel yönlendirilen örgütler daha az zorlukla karşılaşmıştır ancak dışsal yönlendirilen örgütler içsel yönlendirilen örgütlere göre daha çok yarar elde etmiştir. Dışsal sebepler için ISO 9001 kaydına yönelen örgütler pazar payının gelişmesinde daha büyük yararlar sağlayabilmektedir. Dış baskının standartlarla uyumlu olması, iş dünyasında kalabilmesi için daha iyi bir yönlendirme sağlayacağı öne sürülmektedir. Bu yüzden uygulama sürecinde daha fazla çaba sarfedilir. Terziovski ve arkadaşlarına göre (2003:592) içsel nedenlerle KYS’ye yönelen örgütlerde belgenin israfı azaltmaya ve iş performansına olumlu etkileri vardır. Dışsal nedenlerle belgeye yönelen örgütlerde ise sadece iş performansına olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Örgütteki kalite kültürü gelişmiş olduğunda ve yöneticilerin uluslararası bir standardı almak yerine kendi iş performanslarını geliştirmek üzere ISO 9001 standartlarının gerekliliklerine göre denetlendiğinde; kalite denetleme işleminin iş performanslarını arttırmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Terziovski ve diğerleri, 2003:594). Eğer, işin yöneticisi başlangıçta duvarda asılı bir sertifika olarak görmekten ziyade sertifikasyonu içsel süreçleri geliştirmek için bir fırsat olarak görüyorsa, olumlu sonuçlar elde eder. Ayrıca bu durumda, dışsal danışmanların yönlendirmesiyle çalışanlar gelişen sisteme daha fazla katılma eğilimi sergileyebilirler. Böylece çalışanların taahhüdü ile çalışılabilir bir sistem olmaktadır. (Brown ve diğerleri, 1998:285). ISO 9001’in etkinliği üst düzey yönetici taahhüd ve davranışlarına, standartlar doğrultusunda çok fazla bağlıdır. KYS'nin gelişimi üst düzey yöneticilerin davranışlarıyla ve kalite yönetimi standartlarını anladıklarından emin olmalarıyla yakından ilgilidir. Diğer bir deyişle organizasyon performansı üst düzey yöneticilerin ISO 9001’i sürekli iyileşme için kurulan bir sistem olarak görmeleri operasyonel bazlı hedefleri ile ilgilidir. Başarılı örgütler ISO 9001’in kalite güvencesinin uyumluluğunu arttırmak ve sistematik yönetim temelinde hizmet etmek için kullanılması gerektiğine inanmaktadırlar (Yeung ve diğerleri, 2003:562).

ISO 9000:1994 ve ISO 9001:2000 versiyonlarını karşılaştırdığında, 2000 versiyonundan algılanan faydaların, sürekli iyileştirme, yönetim kontrolü, kaliteye odaklanma, süreçlerin verimliliği ve müşteriye odaklanma gibi daha çok içsel faydalar sunduğu; 1994 versiyonunun ise kaliteye odaklanma, kurum imajı, hizmetin kalitesi, pazar payı ve müşteriye odaklanma gibi daha çok dışsal faydalar sunduğu bulunmuştur. 1994 versiyonu daha çok nihai ürünün kaliteli olmasına odaklanmıştır. 2000 versiyonu ise daha çok müşteri odaklıdır (Wiele ve diğerleri, 2005:111). ISO 9001:2000 standardı sürekli iyileştirme, üst düzey yöneticinin daha çok katılımı ve kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına daha fazla önem verip örgütün etkinliğini geliştirmekte böyle işleyen bir sistemden çıkan nihai ürünle müşteri memnuniyeti sağlayabilmektedir (Boulter ve Bendell, 2002:41).

Jones ve arkadaşları (1997:658) tarafından yapılan çalışmaya göre, sertifikaya sahip olmanın süresi ile elde edilen yararlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, fakat uzun süreli sertifika sahibi olan örgütlerin, kısa süreli sertifika sahibi olan firmalara göre daha fazla iş deneyimleri ve daha az işlem maliyetleri olduğu gösterilmiştir. Dimira ve arkadaşlarının (2004:85) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, örgütlerin, ISO 9001'i benimsemelerinden önceki altı yıl ve sonraki altı yıl izlendiğinde finansal performansları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ISO 9001'den sağlanacak finansal performans boyutları ile örgütün stratejik yöneliminin ilişkisi bulunmaktadır. Stratejik eğilim göz önünde tutulduğunda, ISO 9001'in örgütün finansal performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt, maliyet liderliği stratejisi izliyorsa, karlılığa dair finansal göstergelerde iyileşmeler belirginleşirken; pazarda farklılaşma stratejisini izlediğinde ciro artışına dair finansal göstergelerde ve neticesinde pazar büyümesinde önemli iyileşmeler gözlemlenmiştir (Dimara ve diğerleri, 2004:72). Bu yüzden, çok açıktır ki, ISO 9001 finansal performansa etkisi olmayan kağıt bazlı bir süreç değildir (Dimara ve diğerleri, 2004:85).

ISO 9001 KYS belgeli örgütler, belgesiz rakiplerine göre rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Özellikle büyük ve yoğun reklam veren sektörlerdeki örgütler için sertifika faydalıdır. Örgütlerdeki araştırma maliyetleri yüksek olabilir. KYS uygulaması ve sürdürülmesi maliyetlidir, bu yüzden karlılığı zaten yüksek olan örgütler uygulamaya daha yatkındır (Terlaak ve King, 2006:582). Karlılık ve satış büyümesinde büyük ve küçük örgütler arasında önemli bir farklılık yoktur. Sertifikalı örgütler zaten en iyiyi uygulamakta ve uluslararası ticaret yapmakta ve rekabet etmektedirler (Heras ve diğerleri, 2002:75). Arauz ve

Suzuki'ye (2004:31) göre uluslararasılaşma performansını belirleyen hususlar, farklı büyüklükteki örgütlerde aynıdır.

Koç'un (2007:207) çalışmasına göre, ISO 9000 uygulamanın örgüt performansına etkisi ISO 9001 belgeli-belgesiz örgütler arasında farklı bulunmuştur. İmalat parametreleri (ürün tasarım performansı, üretim planlama performansı, makine kurma süreci ve üretim zamanında kullanımı) ve rekabetçi önceliklerden (teslim, ürün kalitesi, ürün hacmi esnekliği, ürün çeşitliliği esnekliği) elde edilen yararlar belgeli-belgesiz örgütler arasında önemli ölçüde farklıdır. Ancak imalat maliyetinde belgeli-belgesiz örgütler arasında önemli bir farklılık bulunmamıştır. ISO 9001 KYS dokümanların kontrolü prosedürüyle; ürün tasarımı ile ilgili spesifik gereklilikleri karşılamaktadır. Tasarım süreci; nitelikli çalışan ve yeterli kaynaklarla desteklenmektedir. Kalite Yönetim Sisteminde faaliyetlerin kayıtlama zorunluluğuyla; verileri yerinde ve zamanında sağlar böylece üretim planlaması kolaylaşır. Makina kurma süreci; araçları, demirbaşları, kalıpları ve materyelleri hazırlama ve makinalar için ayarlamaları içermektedir. ISO 9000 standartları araçların ve çalışma ortamının uygun kullanımını sağlaması neticesinde üretim de kaliteli olur. Sertifikasyon makina ve ekipman kapasitesi kullanımını geliştirmektedir. Süreç kontrolleri, ölçme analiz ve iyileşmelerle hata oranları azalır böylece üretim zamanı daha efektif kullanılmaktadır. Rekabetçi önceliklerden "teslim performansı" sertifikadan sonra gelişmektedir. Ürün kalitesi; ISO 9001'in sürekli iyileştirme prensibi sayesinde gelişmektedir. Ürün hacim esnekliği ve ürün çeşidi esnekliği belgeli-belgesiz örgütler arasında önemli ölçüde farklı bulunmuştur. Örgütler ISO 9001 belgesinin üretim sistemlerinde esnekliği geliştirdiğini düşünmektedirler. Aynı zamanda ISO 9001 belgeli örgütlerin kar marjına etkisi, satışlardaki büyümeye olan etkisinden daha iyidir (Sharma, 2005:170). Chau ve arkadaşlarına göre (2003:936) sertifikasyon daha iyi finansal performans sağlarken, borsadaki (Singapore Stock Exchange) listede yer almayan sertifikalı örgütlerde, listede yer alan sertifikalı örgütlere göre daha iyi dokümantasyon prosedürleri, ürün ve/veya hizmette daha yüksek kalite algısı ve çalışanlar arasında daha etkili iletişim olduğu ifade edilmiştir. ISO 9001 sertifikalı örgütler hatalı üretimin ve müşteri şikayetlerinin azalmasında, karlılık ve üretkenlikte daha iyi performans göstermektedirler (Sun, 2000:177).

Hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren standartdan elde ettikleri kazanımlar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Hizmet sektöründe tanımlanan yararlar önem sırasına göre: dokümantasyonda gelişme, müşterilere karşı sorumluluk ve değişim hacmindeki esnekliktir (Singh ve Smith, 2006:137). İmalat sektöründe yapılan araştırmada ISO 9001 eğer

iyi bir şekilde uygulanırsa maliyetler düşmekte, üretkenlik gelişmekte, daha iyi etkinlik sağlanmaktadır. Bu sektörde ISO 9001 sadece üretim kalitesini geliştirme ve müşteri memnuniyeti değil aynı zamanda rekabet avantajı kazandırmaya yardım etmektedir (Curkovic ve Pagell, 1999:65).

ISO 9001 sertifikasına sahip olmak rekabetçi avantaj kazanmayı garanti etmemektedir. Eğer standartlar müşteri ve tedarikçilerle birlikte dış uyum sağlamış, örgüt uygulamalarına entegre edilmiş ve uygulanabiliyorsa rekabetçi avantaj elde edilir (Naveh ve Marcus, 2004:360). Standardı uygulamanın ticari nitelikte yararları (örneğin Aselsan, Tai gibi büyük örgütler tedarikçilerini ISO 9001 belgeli olan örgütler arasında belirlemektedir), pazardaki örgütün rekabetçi pozisyonundaki bir iyileşme ile ilişkilidir, bununla beraber pazarda örgütün daha çekici olmasından dolayı dışsal nitelikte diğer yararlarını elde etmektedirler (Santos ve Escanciano, 2002:339). Örnek olarak, günümüzde müşteriler genel olarak ürün ve/veya hizmet satın alacağı örgütlerin ISO 9001 belgeli olmasını istemekte nitekim mevcut seçenekler arasında belgesiz olanları elemektedirler Böyle bir ortamda belgeli örgütler belgesiz örgütlere göre daha sık tercih edilmekte dolayısıyla bu durum da satışlarına yansımaktadır. Ek olarak yönetim araçlarına yardım etmesi açısından, sertifikasyon rekabetçi avantaj ve TKY doğrultusunda geçiş potansiyelini teşvik etmektedir (Escanciano ve diğerleri, 2001b:192).

KYS uygulaması işlemsel performansa pozitif ve doğrudan etki etmekte, pazar performansına da dolaylı olarak etkilenmektedir (Jang ve Lin 2008:194). Naveh ve Marcus'a göre (2005:1) KYS'nin uygulaması belirgin bir şekilde işlem performansını geliştirmeye yol açar ama bu sonuç anlamlı değildir ya da otomatik olarak en iyi iş performansını vermemektedir. Havarsjö'ye (2000:51) finansal gelişmeler ISO 9001 kaydı ile eşzamanlı görülebilir ama ISO 9001 kaydı bu sonucun asıl nedeni olmadığı iddiası Naveh ve Marcus'un (2005) görüşünü destekler niteliktedir. KYS'nin kazanımlarını elde etmek isteyen örgütler bu sistemi sadece bir belge olarak görmeyip özümsemeleri, kendi sistemlerine uyarlamaları gerekmektedir. Çünkü daha öncede vurgulandığı üzere ISO 9001:2000 sertifikası sadece kendisi olduğunda, rekabetçi avantaj sağlamaz (Sroufe ve Curkovic'e 2007:517). Üstelik, standartların gereksinimleri, ne kadar iyi olsa da rakipler tarafından kopyalanabilir. Gerçek rekabetçi avantaj, örgütün çabaları ve içsel özel güçleri ve rakiplerden kolayca kopyalanamayan etkinliklerini oluşturmadaki başarısından dolayı kaynaklanmaktadır (Gotzonomi ve Triotras, 2001:1340)

Ülkemizde yapılan ISO 9001 belgesinin örgütlerin performansına etkilerine yönelik yapılan araştırmaların bulgularına göre, KYS uygulayan örgütler; kalıcı dokümantasyon metotlarının tasarlanması ve etkili kağıt düzeninin kurulması hususlarında yarar elde etmişlerdir (Beskese ve Cebeci, 2001:73). Erel ve Ghosh'a göre (1997:1243) örgüt içinde kalite farkındalığının artması algılanan en önemli yarardır. Bekaroğlu'nun (2005) çalışmasına göre, ISO 9001 belgesine sahip olmak örgüt büyüklüğü ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örgüt büyüklüğü açısından belge alabilmek için süreçlerde standartlaşma ve belgelendirmeye yönelik örgütsel değişimin sebep olduğu uyum maliyetlerini karşılayabilecek bir ölçek ekonomisine sahip olmaları gerektiği düşünölmektedir. Ayrıca TKY uygulayan ve TKY uygulamalarını ISO 9001 ile belgelendirmiş olan hastanelerin üst gelir grubunu hedef aldıkları ve söz konusu iki grubun TKY ve ISO 9001 belgesi bulunmayan gruba göre daha yüksek performans sergiledikleri gözlenmiştir. Bu çalışmaya göre ISO 9001 kalite güvencesine sahip olmak hastaneye önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır. Aslan ve diğerlerinin (2009:39) KOBİ'lerde gerçekleştirdiği çalışmaya göre, KOBİ'nin faaliyet gösterdiği ilin sosya-ekonomik gelişmişlik düzeyi, sektör, belgeye sahip olunan süre bakımından ISO 9001 belgeli KOBİ'lerin performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır Sipahi ve Enginoğlu'na (2013:298) göre, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerini oluşturan bilginin elde edilmesi, bilginin depolanması ve korunması, bilginin paylaşılmasını-kaynakların tahsisi, bilgi teknolojileri ve bilginin uygulanması süreçlerine katkı sağlamaktadır. Dönmez'in (2007:183), ISO 9001 sertifikasından elde edilen yararların, yönetici ve çalışanların algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek üzere gerçekleştirdiği çalışmanın sonucuna göre, yönetici ve çalışanların ISO 9001 sertifikasının örgüte sağladığı maliyetlerin düşürölmesi, verimliliğin artması, örgüt içi iletişimin artması, örgütün ürün ve hizmet kalitesinin artması, iç süreçlerin gelişmesi, çalışanların iş tatmininin artması, örgütün kalite imajının geliştirilmesi, örgütteki kalite farkındalığının artması, kalite sisteminin etkinliğinin artması, çalışanların eğitilmesi, rekabet avantajı sağlanması, müşteri talebinin artması ve örgütte modern yönetim tekniklerinin uygulanması yararlarının algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yöneticiler ISO 9001 sertifikasından elde edilen yararları genellikle yarar düzeyi yüksek olarak algılamakta, çalışanlar ise bu yararları yöneticilerden daha az yarar düzeyinde algıladıklarını ya da ISO 9001 sertifikasının bu yararları sağladığı konusunda kararsız olduklarını belirtmiştir. ISO 9001 sertifikasının çalışanlar ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığının ortaya konulması, örgütlerde ISO 9001 kalite güvence sisteminin kurulması ve yürütölmesinde önemlidir. Çünkü KYS yönetici ve

tüm çalışanların katılımıyla işlemekte dolayısıyla sistemde herhangi bir problemle karşılaşılması için örgüt üyelerinin bakış açıları önem kazanmaktadır.

3.2.4.Kalite Yönetim Sisteminde Fayda/ Maliyet

ISO 9001 uygulayan örgütler bazı maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Leung ve arkadaşları (1999:686) örgütlerin karşı karşıya kaldığı bu maliyetleri, sistemi uygulama ve sürdürme maliyetleri olarak iki grupta incelemiştir. Danışman ücretleri, sertifika denetim ücretleri donanım/ ekipman düzenleme/ayarlama ücretleri, dokümantasyon sisteminin kurulması maliyeti, ISO 9001 eğitiminin sağlanması için gerekli olan maliyetler uygulama esnasında ortaya çıkarken; denetim ve ekipmanları düzenleme ücretleri, dokümantasyon sistemini sürdürme için gerekli olan maliyetler de bu sistemi sürdürme aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmaya göre, ekipman düzenleme ücretleri, ek personel maliyeti, denetim ücretlerinin, ISO 9001 sistemini uygulama ve sürdürme esnasında aynı oldukları tespit edilmiştir. Yazında yer alan bazı çalışmalara göre belgelendirme sayesinde elde edilen yararlar, ISO 9001 standartlarının maliyetine ağır basmaktadır. Fayda ve maliyet; ürün hatların sayısına, örgütün büyüklüğüne, çalışan sayısına ve ne tür danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduğu ile ilgili olarak örgütten örgüte değişmektedir. Çoğu örgüt için ISO 9001 belgesi elde etmek değerlidir. Sertifikasyonun tüm yararları, maliyete ağır basmaktadır ve sertifikasyon uygulaması için gerekli bu kaynaklar düşük ya da kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilmektedir (Crowe ve diğerleri, 1998; Leung ve diğerleri, 1999). Leung ve arkadaşları (1999:687) ISO 9001'in fayda ve maliyetini etkileyen unsurları üç grupta ele almıştır:

Belge almak için geçen süre: Daha fazla zaman harcaması ISO 9001 belgesi almak için daha fazla çaba ve maliyet gerektiğini gösterir. Belge almak için ne kadar uzun süre geçerse, yararların görülme ihtimalinde o kadar azalmaktadır.

Belge aldıktan sonra geçen süre: Sonuçlara göre, Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulandıktan ancak birkaç yıl sonra net yararları gözlenebilmektedir. ISO 9001 belgesini yeni almış örgütler, faydaları hemen göremeyebilirler. Belge aldıktan sonra ne kadar uzun zaman geçerse, daha fazla yarar gözlemlenebilir.

Belge alma nedeni: Kalite yönetim sistemi kurmak ve belge almak için gösterilen motivasyonla örgütlerin, kalite sistemine ayrılan kaynak ve sorumluluk (taahhüt) başarıyı etkiler. Yüksek motivasyon sahibi örgütlere daha fazla fayda sağlamaktadır.

Örgütlerin ISO 9001 belgesini alabilmek için öncelikle sistemi kurmaları gerekmektedir, sistem ne kadar çabuk özümseirse bu aşamada katlanılması gereken maliyetler (eğitim ücretleri, danışman ücretler vb.) o derece azalacaktır. Süreçlerde sürekli iyileşmeyi temel alan bu sistem bilinçli bir şekilde işletildiğinde zaman geçtikçe düzeltici ve önleyici faaliyetler sayesinde örgüt bir takım kazanımlar elde edecektir. Burada önemli olan diğer husus daha önceden vurgulandığı üzere örgütlerde belgeye yönelme nedenleri ile elde edeceği yararlar ilişkilidir. *Gönüllü* olarak (içsel nedenler) belgeye yönelen örgütler *zorunlu* olarak (dışsal nedenler) belgeye yönelen örgütlere göre daha fazla yarar elde edecekleri birçok çalışmada bulgulanmıştır. (Brown ve diğerleri, 1998; Jones ve diğerleri, 1997:654, Terziovski, 2003:580). fayda ve maliyet; ürün hatların sayısına, örgütün büyüklüğüne, çalışan sayısına ve ne tür danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduğu ile ilgilidir. Sonuç olarak fayda ve bu faydaları elde edebilmek için katlanılan maliyetler kullanım amacı ve benimseme şekline göre örgüte özgüdür. (Noble ve Machimada, 1997).

3.3. Araştırmanın Sorunsalı

İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda yaşanan küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler ile birlikte örgütler, kendilerini giderek artan bir rekabet ortamında bulmuşlardır. Artan rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen her örgüt, odak noktasının ‘müşteri memnuniyeti’ olduğunu ve bunu sağlamada ‘kalitenin’ önem teşkil ettiğinin bilincindedir. Ürün ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesi için bir takım standartlar oluşturulmuştur. Nitekim ISO tarafından yayımlanan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi günümüzde kurumsal bir boyut kazanmış standarttır. Örgütler rekabetteki konumlarına yönelik konuları düşündüğünde genel olarak “daha iyiyi yapmayı” hedeflemektedirler. KYS de örgütlerin bu uğraşı sonucunda uyguladığı yöntemlerden biridir. Bu kapsamda KYS piyasaya ilk girdiği yıllarda (1980-90) örgütlerin farklılık yaratabileceği bir uygulamayken artık tüm dünyada yaygın olarak kullanılan bir yönetim modelidir (Kırım, 2005). Burada yeni kurumsal kuramın rolü ortaya çıkmaktadır. Aynı yönetim modellerini kullanan örgütler bir süre sonra benzer bir yapı oluşturabilirler. Bu da herkesin yaptığını yapmak örgüte nasıl bir avantaj sağlar sorusunu akla getirmektedir. Her örgütün kendine özgü bir yapısı (temel yetkinlikleri, stratejileri vb.)

vardır. Örgüt yapısını geliştirip bunu uygulayacakları modellerle sentezlediklerinde rekabetçi avantaj elde edebilirler. Örgütler için jenerik bir model olan KYS de örgütlere rekabetçi avantaj kazandırabilecek uygulamalardan biridir. Örgütler faaliyetlerini ISO 9001 standartlarına uygun bir şekilde gerçekleştirip, çeşitli süreçlerden geçerek belgeye sahip olurlar. Örgütlerin belgeye sahip olma nedenlerini, karşılaştıkları bir takım problemleri, belgelendirme sonrası elde ettikleri yararları ve ISO 9001'in TKY felsefesiyle etkileşimini incelemiş olan pek çok çalışma yazında yer almaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında veriler ISO 9001 belgesini alan örgütlerden elde edilip değerlendirilmiş veya belgeli olan-olmayan örgütler arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Ancak belgeyi veren örgütlerin perspektifinden herhangi bir incelemeye rastlanmamıştır. KYS uygulamaları ile ilgili yazın tarandığında fikir birliğine tam olarak ulaşılamadığı da gözlemlenmektedir. Bazı çalışmalar (Lipovatz ve diğerleri, 1999; Yahya ve Goh, 2001; Aruaz ve Suziki; 2004) ISO 9000 uygulamanın yararlarını göstermektedirler. Bu çalışmalarda ISO 9000 uygulamanın işlemsel (etkinliğin artması, firenin azalması vb.) ve iş performanslarını (satışların artması, karlılığın artması) geliştirdiği iddia edilmektedir. Ancak Naveh ve Marcus (2005), Terzovski ve arkadaşları (2003) ISO 9000'in işlemsel performansı geliştirdiğini ancak iş performansında bir artış gözlemlemediklerini belirtmişlerdir. Örnekleri daha da genişletecek olursak; Haversjö'nin (2000) Danimarka'da yaptığı çalışmada ISO 9000 belgesinin içsel (daha az israf, fire) ve dışsal (müşteri tarafından algılanan kalite) kaliteyi geliştirdiğini bununda kârlılığa (satışların maliyetinin azalması kârlılığa yansımaktadır) aksettiği belirtilmektedir. Benzer şekilde Heras ve arkadaşlarının (2002) İspanya'da belgeli ve belgesiz örgütlerin finansal performanslarını karşılaştırdıkları çalışmada ISO 9001 belgeli olmak ve karlılık arasında ilişki olduğu belirtilmiş, ISO 9000 belgeli örgütlerin kârlılığı belgesiz örgütlere göre daha iyi olduğu bulgulanmıştır. Sharma'nın (2005) Singapur'da, Naveh ve Marcus'un (2005) Kuzey Amerika'da gerçekleştirdikleri çalışmalarda ISO 9000'e uyum sağlamanın neticesinde işlemsel etkinliklerde gelişme olduğu ancak bu gelişmelerin finansal performanstaki gelişmeler olduğu anlamını gelmediği ifade edilmiştir. Kuşkusuz bu farklılıkların nedeni her örgütün ve daha da genellersek ülkenin kendine özgü yapısı olduğundan uygulama açısından farklılıklar gösterebilmelerindedir. Ayrıca standart beş yılda bir güncelleştirildiği ve etkileri uzun vadede gözlemlenebildiği için yapılacak her yeni çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çerçevede buraya kadar ISO 9001 belgesinin örgütler üzerindeki etkileri ve kurumsal anlamda sonuçları gösterilmiştir. Yeni kurumsal kuram açısından ele alındığında örgütlerin sosyal anlamda eş biçimliliğe yönelme eğilimi olduğu işaret edilmektedir. Sonuç olarak, kurumlar ve örgütler kâr amaçlı olarak kurulmuş olup, aynı zamanda devamlılığını sağlamak için çevrelerine uyum sağlamak zorundadırlar. Bütün bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda çalışma aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktadır.

1. Örgütlerde devamlılığın ve kârın sağlanması açısından bir araç olan ISO 9001:2008, KYS zorunlu olarak mı yoksa gönüllü olarak mı uygulanmaktadır?

2. Belgeleri veren firmalar, belirli konularda hem fikir midirler? Yoksa, birbirlerinden farklı söylemlerde mi bulunmaktadır?

Bu soruların cevaplandırılması için Bölüm 4'te araştırma tasarımı hakkında geniş bilgiler verilmiş ve tasarım detaylandırılmıştır.

BÖLÜM IV. ISO 9001: KYS'NİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ISO 9001:2008 KYS'nin uygulanabilirliği belgelendirme kuruluşlarının gözlemlerine dayanılarak incelenerek araştırmanın sorunsalına yanıt aranmaktadır. Böylece KYS'nin uygulanabilirliğini ülkemiz çerçevesinde değerlendirilecektir.

4.1.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamı olarak belirlenen Ankara ilinde faaliyet gösteren ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi veren kuruluşlara; yarı yapılandırılmış mülâkat tekniği uygulanmış, elde edilen verilere içerik analizi yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülâkat tekniğinin seçilmesinin nedeni, görüşmenin akışına bağlı olarak, görüşülen kişinin, ek sorularla yanıtları açıklaması ya da ayrıntılandırmasını mümkün kılmak için; içerik analizi de verinin bağlamına ilişkin daha nitelikli sonuç çıkarabilmek için tercih edilmiştir. Janis'e göre (1949:55 aktaran Leblebici ve diğerleri, 2004:12); "İçerik analizi, a) çeşitli iletişim işaretlerinin sınıflandırılması amacıyla kullanılan, b) sadece bir veya bir grup araştırmacının hangi işaretin hangi kategoride ele alınması gerektiği hakkındaki yargılarıyla oluşturulan, c) net bir şekilde tanımlanmış kurallara dayanan bir teknik olarak tanımlanabilir." İçerik analizinde; "araştırmaya ulaştığı biçimiyle veri, verilerin bağlamı, içerik analizinin hedefi, çıkarsama ve nihai başarı kriterleri olarak geçerlilik" kavramları işler hale getirilerek; 1) Herhangi bir şart altında, uygulamaya dönük içerik analizinin kavramsallaştırılması ve tasarıma hizmet etmesi açısından kural koymak, 2) Sonuçların başkaları tarafından eleştirel olarak incelenmesine olanak sağlaması açısından analiz yapmak, 3) İçerik analizi açısından yöntemlerin iyileştirilmesine dönük olmasıyla yöntem geliştirmek amaçlanır (Leblebici ve diğerleri, 2004:15). İçerik analizi bir takım avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar:

- Metinler veya dokümanlar üzerinde iletişimi incelemekte ve böylece sosyal etkileşim merkezinde yer almaktadır,
- Sayısal ve niteliksel incelemelere imkân sağlamaktadır,
- Bir metin içerisinde belirli kategori ve ilişkiler arasında bağlantı kurma ve metnin kodlanmış halini istatistiksel olarak analiz etme imkânı sağlamaktadır,
- Karmaşık düşünce ve dil modellerinin kullanılmasına ilişkin ipuçları sağlamaktadır (Leblebici ve diğerleri, 2004:21).

Elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara erişmek amacıyla içerik çözümlemesi yapılan bu çalışmada; araştırma konusuna göre kategoriler belirlenip, veriler ilgili kategoriye yerleştirilmiştir. Ek'te yer alan yarı yapılandırılmış mülakat sorularından elde edilen bilgiler ilgili paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ardından sonuç ve öneriler yapılmıştır.

4.2.Araştırmanın Örneklemi

Ülkemizde TÜRKAK tarafından akredite edilen 67 adet belgelendirme kuruluşu bulunmaktadır fakat 65 tanesini aktif olarak faaliyet göstermektedir. Bu çalışma Ankara ilinde faaliyet gösteren 13 belgelendirme kuruluşu ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşülen belgelendirme kuruluşlarından 11'i Ankara merkezli olup, 2'si İstanbul merkezli ancak Ankara'da şubesi bulunmaktadır. Görüşülen belgelendirme kuruluşları ve akredite olma tarihleri Tablo 6' de yer almaktadır. Belgelendirme kuruluşlarında; denetimlerde bizzat bulunup uygunluk değerlendirmesi yapan “baş denetçilerle” görüşülmüştür.

Tablo 6. Belgelendirme Kuruluşları ve Akreditasyon Tarihleri

Belgelendirme Kuruluşu Adı	Akreditasyon Tarihi
TÜRK LOYDU VAKFI İktisadi İşletmesi	04 Temmuz 2002
TSE Belgelendirme Merkezi Başkanlığı	04 Temmuz 2002
NİSSERT Uluslararası Sertifikasyon ve Denetim Hizm. Ltd. Şti.	10 Şubat 2004
KALİTEST Belgelendirme ve Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.	28 Temmuz 2005
TRB Uluslararası Belgelendirme Teknik Kontrol ve Gözetim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.	02 Temmuz 2008
TÜV AUSTRIA TURK Belgelendirme Eğitim ve Gözetim Hizmetleri Ltd. Şti.	23 Şubat 2006
Kalite ve Çevre Kurulu İktisadi İşletmesi	06 Eylül 2007
ARTIBEL Kalite Sistem Belgelendirme ve Eğitim Hizmetleri İç ve Dış Ticaret Ltd. Şti.	11 Şubat 2009
UDEM Uluslararası Belgelendirme ve Eğitim Ltd. Şti.	11 Şubat 2009
NETSERT Yönetim Sistemleri Belgelendirme Eğitim Gözetim Muayene San. Tic. Ltd. Şti.	15 Şubat 2011
CPC Belgelendirme Muayene ve Deney Hizmetleri Tic. ve Ltd. Şti.	04 Kasım 2012
BENART Uluslararası Teknik Kontrol ve Belgelendirme Ltd. Şti.	30 Nisan 2013
CTR Uluslararası Belgelendirme ve Denetim Ltd. Şti.	21 Mayıs 2013

4.3.Araştırmanın Kısıtları

Araştırma TÜRKAK tarafından akredite edilen 13 belgelendirme kuruluşu ile sınırlıdır. Ülkemizde yabancı kuruluşlar tarafından akredite edilen belgelendirme kuruluşları da faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla bu araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren belgelendirme kuruluşlarının tamamını yansıtmamaktadır.

4.4.Veri Toplama

Belgelendirme kuruluşlarında Baş Denetçi görevindeki kişilerle yapılan görüşmeler 30-45 dakika sürmüştür. Görüşme talepleri telefon aracılığıyla ilgili belgelendirme kuruluşuna iletilmiştir. Belgelendirme kuruluşlarının istekleri doğrultusunda yarı yapılandırılmış mülakat formu elektronik posta adreslerine görüşmelerden önce gönderilmiştir. Görüşmeler denetçilerin kendi iş yerlerinde yapılmıştır. Katılımcılara çalışmanın amacı belirtilmiş ardından bu yönde sorular yöneltilmiştir. Yanıtlar kısa notlar halinde yazılmıştır. Sorular katılımcıların gözlemlerine yönelik olduğu için derinlemesine bilgi almakta sınırlı kalınan durumlar olmuştur. Bir örgüt ISO 9001 belgesi için başvurda bulunduğu, belgelendirme kuruluşları “neden bu belgeyi istiyorsunuz” diye bir soru yönelmemektedir. Bu durum tamamen belgelendirme kuruluşunun tecrübesiyle ve bu doğrultudaki gözlemleriyle sınırlıdır. Ayrıca örgütlerin belgelendirme süresince karşılaştıkları problemler baş denetçilere yansıtılmamaktadır. Sonuçta örgütler belgeyi almak için durumlarını denetim şartlarına olabildiğince “uygun” göstermeye çalışmaktadırlar.

BÖLÜM V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Bir örgütün belge almaya ya da belgeli olmaya devam etmesi denetçilerin kanaatindedir. Bu çalışmanın verileri, belgelendirme kuruluşlarının denetimler esnasındaki gözlemlerine dayanılarak elde edilmiştir. Veriler ilgili paket programında analiz edilmiş, sonucunda belgelendirme kuruluşlarının çoğunlukla gözlemledikleri durumlar değerlendirilmiştir.

5.1. Genel Bulgular

5.1.1. Örgütlerin ISO 9001 Belgesine Sahip Olma Sebepleri

Tablo 7’de yer alan değerlere bakıldığında ISO 9001 KYS belgesine sahip olma sebepleri şu şekilde sıralanmıştır: İtibar kazanmak (%6,74), rekabet avantajı elde etmek (%6,74), ihalelere katılabilmek (%6,74), ürün ve hizmet kalitesini arttırmak (%5,62), yerli/yabancı partnerlerin gereksinimlerini tatmin etmek (%5,06), müşteri memnuniyeti sağlamak (%5,06) ve üretimdeki hataları azaltmak (%5,06).

Tablo 7. ISO 9001 Belgesine Sahip Olma Sebeplerine Yönelik Çoklu Cevap Analizi**Sonuçları**

ISO 9001 Belgesine Sahip Olma Nedenleri	Yanıtlar		Yanıtlayanların yüzdesi
	N	Yüzde	
İtibar kazanmak	12	6,74%	85,71%
Rekabet avantajı elde etmek	12	6,74%	85,71%
İhalelere katılabilmek	12	6,74%	85,71%
Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak	10	5,62%	71,43%
Yerli/Yabancı partnerlerin gereksinimlerini tatmin etmek	9	5,06%	64,29%
Müşteri memnuniyeti sağlamak	9	5,06%	64,29%
Üretim sürecindeki hataları azaltmak	9	5,06%	64,29%
Müşteri baskısı/talebi	8	4,49%	57,14%
Rakiplerin ISO 9001 sertifikalı olması	8	4,49%	57,14%
Reklam amaçlı	8	4,49%	57,14%
Kalitede sürekliliği sağlamak	8	4,49%	57,14%
Etkinlik ve verimliliği arttırmak	8	4,49%	57,14%
Kurumsallaşmak	8	4,49%	57,14%
İhracat engelini aşmak	7	3,93%	50,00%
İç denetim geliştirmek	7	3,93%	50,00%
Yeni müşteriler kazanmak	6	3,37%	42,86%
İçsel süreçleri geliştirmek/iyileştirmek	6	3,37%	42,86%
Pazar payını arttırabilmek	4	2,25%	28,57%
Maliyetleri azaltmak	4	2,25%	28,57%
Mevcut müşterileri sürdürmek	3	1,69%	21,43%
Tedarikçilere rol modeli olmak	3	1,69%	21,43%
Proaktif bir adım olarak görmek	3	1,69%	21,43%
Pazarda tutunabilmek	2	1,12%	14,29%
Diğer sertifikalı örgütler tarafından faydalı bulunması	2	1,12%	14,29%
Pazar trendlerini takip etmek	2	1,12%	14,29%
Çeşitli kalite sistemlerini beraberinde getirmek	2	1,12%	14,29%
Kayıtlı çalışma alışkanlığı kazanmak	2	1,12%	14,29%
Organizasyonel yapı oluşturabilmek	2	1,12%	14,29%
Öykünme	2	1,12%	14,29%
Toplam	178	100,00%	1271,43%

Ülkemizde 2005 yılında Kamu İhale Yasası yayımlandıktan sonra AB kriterlerinin devreye girmesiyle, örgütler ihale açtıklarında bir mal ya da hizmet alacakları zaman ISO 9001 KYS belgeli olmayı şartnamelerine koymuşlardır. İhalelere katılmak için bu belgenin gerekli olması örgütleri KYS uygulamanın gönüllülük esasına dayalı olmasından ziyade zorunluluk olarak görmelerine sebep olmuştur. Yasal zorunluluktan dolayı ISO 9001 belgesi almaya yönelen örgütleri bu sisteme dahil etmek güçtür. Çünkü ihale maksadıyla belgelenmek

isteyen örgüt bu sistem için ne zaman, ne kaynak, ne de personel ayırır. Nitekim görüşülen belgelendirme kuruluşlarından elde edilen bilgiye göre “ihaleci örgütlerin” belgeyi devam ettirme süreleri bir, iki yılla sınırlıdır. 2009 yılında Kamu İhale Yasasında yapılan revizyonla bazı örgütlerin bu belgeyi alma zorunluluğu kaldırılmıştır.

Bir örgütün ISO 9001 belgeli olması; o örgütte Avrupa standartlarına uygun bir biçimde üretim yapıldığı anlamına gelmektedir. Bir névi örgütün kalitesinin kanıtıdır. İtibar ve rekabetçi avantaj kazanmak için bu belgeye sahip olmayı istemek ISO 9001’in müşteri güvenini sağlayabilen bir yapı olarak görülmesinin doğal sonucudur. İyi bir itibara sahip örgütün marka değeri artar bu da rekabetçi avantajı beraberinde getirir. İtibarlı bir örgütün sunduğu ürün ve/veya hizmet müşteri tarafından rakiplerine kıyasla güvenilirlik sağlar. Bu da örgütün hem sunduğu ürün ve/veya hizmette artı bir değer kazandırır hem de rakiplerini egale ederek kendisinin tercih edilmesini sağlar. İtibar kazanmak ve rekabetçi avantaj elde etmek gibi dışsal sebeplerle ISO 9001 belgesi almak isteyen örgütler, KYS’yi biliçli bir biçimde uygulayıp; misyon, vizyon ve değerleriyle bütünleştip, sürekliliğini sağlarsa kazanımlarını elde edebilir.

Ülkemizde “ISO 9001 belgesini alırsam ürün ve hizmet kalitem artar” yanlışlığı mevcuttur. Standardın 1994 versiyonu “Kalite Güvence Modeli” dir. KGM kalite odaklı ve amacı kaliteyi güvence altına almaktır. Ancak burada bir yanlış söz konusudur. Bir ürünün kaliteli olması o ürünün üretim süreçlerinin de kaliteli olduğu anlamına gelmez. Bir ürün üretilirken bir çok israf ya da fire verilerek en sonunda hatasız, kaliteli bir ürün üretilebilir. Nasıl üretildiğine bakılmaksızın nihai ürüne odaklanmak kalitesizlik maliyetlerine, emek ve zaman kaybına neden olur. Standart 2000 yılında köklü bir revizyon geçirerek Kalite Yönetim Sistemi olmuştur. KYS örgütleri süreç odaklı çalışmaya teşvik eder ve amacı sürekli iyileştirmelerle süreçleri verimli hale getirip dolaylı olarak nihai üründe kaliteyi elde edip, müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Bir örgüt ürün ve hizmet kalitesini arttırmak amacıyla bu belgeye yöneliyorsa ancak etkin bir şekilde sistemi işlettiğinde amacına ulaşır. Ülkemizde çok fazla sayıda belgelendirme kuruluşu olması, yeterli denetimin yapılmaması hatta bazen hiç yapılmaması, eğitim ve bilinç eksikliğiyle birleşince ürün ve hizmet kalitesini arttırmak için bu belgeye sahip olmak isteyen örgütleri hüsrana uğratmaktadır. Üstelik KYS etkin bir biçimde en az iki, üç sene işletildiğinde kazanımları gözlemlenebilir. Sistemi kurduğunda etkin bir biçimde uygulayan örgüt hemen sonuç alamadığı zaman KYS başarısızdır

yanılgısına düşebilir. Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak amacıyla ISO 9001 belgesine sahip olmak isteyen örgütlerin bu hususları göz önünde bulundurmaları gerekir.

Birçok yerli ve yabancı örgüt ürün ve/veya hizmet alacağı örgütün ISO 9001 belgeli olmasını ister. Bu belgeye sahip olma nedenlerinden biri de 2. Taraf denetimi azaltmaktır. ISO 9001 belgesi örgütün daha kurumsal, daha ölçülebilir, daha sistematik çalıştığını gösterir. Temel nokta 2. Taraf denetimine ihtiyaç duyulmadan örgütlerin ürün ve/veya hizmeti rahat bir şekilde almasıdır. Ancak Avrupadaki partnerler ve ülkemizdeki Aselsan, Tai gibi büyük örgütler bu belgenin olmasını yeterli bulmayıp, uygulamalı olarak görmek istemektedir. Dolayısıyla ürün ya da hizmet alacağı kuruluşu 2. Taraf denetimine tabi tutup, risklerini analiz ederler.

ISO 9001 KYS'nin amacı örgütler müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun faaliyetlerde bulunmasıdır. Nitekim hem iç hem de dış denetimlerle bir ürün seçilip ürünle ilgili müşteri başvurusundan müşteriye teslim edilene kadar tüm süreçler izlenmektedir. “İlk sipariş nasıl alınmış, müşteri ne talep etmiş, müşteriyle kim hangi şartlarda görüşmüş, müşteri şartlarda değişiklik istemiş mi, istediye karşılık bulmuş mu, ürünün kalite kontrolü yapılmış; müşteri şartlarına uygunluğu denetlenmiş mi, teslim edilecek müşteriden onay alınmış mı, müşteri ürünü iade ve/veya şikayet etmiş mi, etmişse buna geri dönüş nasıl yapılmış” gibi birçok etkinlik derinlemesine incelenerek, iyileştirilecek noktalar bulunup, düzeltici önleyici faaliyetlerle müşteri memnuniyeti sağlamak esas alınmıştır. Önceden sisteme ürün olarak bakılmaktaydı. “Ben üretimimi yaparım, müşteri gelir beni bulur” anlayışı hakimdi. Günümüzde ise örgütlerin temel amacı olan devamlılığı ve kârı sağlamak için müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayabilecekleri, müşteri odaklı bir yapıya ihtiyaçları vardır. Bu sebeple KYS'ye yönelilmektedir.

ISO 9001 üretimde verimliliği sağlamak için kullanılacak araçlardan biridir. Özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde nihai ürünün kaliteli olabilmesi için sistemin hatasız bir şekilde işlemesi önemlidir. Standart, örgütlerin süreçlerini sürekli iyileştirmelerini teşvik etmektedir. Sistemde meydana gelen ya da gelebilecek problemler, örgütün düzeltici (ISO 9001:2008 madde 8.5.2) ve önleyici (ISO 9001:2008 madde 8.5.3) faaliyetleri gerçekleştirilmesiyle minimize edilir. Sürekli iyileşme mantığıyla çalışan sistemde üretim sürecindeki hatalar azalacaktır.

5.1.2.Örgütlerin Karşılaştıkları Problemler

Belgelendirme kuruluşlarının gözlemlerine göre örgütlerin KYS'yi kurma ve uygulama aşamalarında karşılaştıkları güçlükler Tablo 8 de yer almaktadır.

Tablo 8. Sistemi Kurma ve Uygulama Aşamalarında Karşılaşılan Problemlere Yönelik Çoklu Cevap Analizi Sonuçları

Kuruluşların karşılaştıkları problemler	Yanıtlar		Yanıtlayanların yüzdesi
	N	Yüzde	
Çalışan ve yönetici katılım eksikliği	11	8,53%	84,62%
KYS uygulamalarındaki eğitim bilinç eksikliği	9	6,98%	69,23%
Sürekli eğitimin gerçekleştirilememesi	8	6,20%	61,57%
Nitelikli danışmanların bulunmaması	7	5,43%	53,85%
Personel Sirkülasyonu	6	4,65%	46,15%
Nitelikli belgelendirme kuruluşlarının bulunmaması	6	4,65%	46,15%
Yönetici temsilcisinin olmaması	6	4,65%	46,15%
KYS maliyetleri	5	3,88%	38,46%
Mevcut sistemin değişimine olan isteksizlik ve direnç	5	3,88%	38,46%
Yönetimin KYS'yi sahiplenmemesi	5	3,88%	38,46%
Yetersiz planlama	5	3,88%	38,46%
Kalıp modellerin kullanılması	5	3,88%	38,46%
Tüm departmanlar tarafından öneminin anlaşılması	5	3,88%	38,46%
Ek iş gereksinimi	5	3,88%	38,46%
Etkin ölçüm tekniklerinden yararlanılmaması	5	3,88%	38,46%
Kalite toplantılarının yapılmaması	5	3,88%	38,46%
Kalitenin öneminin algılanmaması	5	3,88%	38,46%
Yöneticiler arası işbirliğindeki zorunluluklar	4	3,10%	30,77%
Uygun teknik bilginin olmaması	4	3,10%	30,77%
Mevcut dokümantasyondaki eksiklik	4	3,10%	30,77%
Süreçlerin tanımlanması / dokümente edilmesindeki sorunlar	3	2,33%	23,08%
KYS'deki gereklilikleri algılamadaki zorunluluklar	2	1,55%	15,38%
Her faaliyetin dokümente edilememesi	2	1,55%	15,38%
Kısa zamanda büyük beklenti içerisinde olması	2	1,55%	15,38%
KYS öneminin algılanmaması	1	0,78%	7,69%
KYS'nin yük olarak algılanması	1	0,78%	7,69%
Yanlış ve/ya eksik bilgilendirme	1	0,78%	7,69%
Verilere dayalı karar verme süreci eksikliği	1	0,78%	7,69%
İç iletişim eksikliği	1	0,78%	7,69%
Toplam	129	100,00%	992,31%

Tablo 8’de görüldüğü üzere örgütlerin sıklıkla karşılaştıkları problemler sırasıyla: Çalışan ve yönetici katılım eksikliği (%8,53), KYS uygulamalarındaki eğitim ve bilinç eksikliği (%6,98), sürekli eğitimin gerçekleştirilememesi (%6,20), nitelikli danışmanların bulunmaması (%5,43), personel sirkülasyonu (%4,65), nitelikli belgelendirme kuruluşlarının bulunmaması (%4,65) ve yönetim temsilcisi (%4,65) eksikliğidir. Bu problemlere teker teker değinecek olursak;

ISO 9001 KYS’nin kazanımlarını elde edebilmek için gerekli olan, çözülmesi gereken en önemli sorun hem kurma hem de uygulama aşamasında çalışan ve yönetici katılımı eksikliğidir. Özellikle sistemi kurma görevini sadece yönetim temsilcisi ve danışmalara yüklemek bu işi sistem olmaktan çıkarır; 1, 2 kişinin görevi haline gelir. ISO 9001:2008’in 5. (Yönetim Sorumluluğu) ve 6. (Kaynak Yönetimi) maddeleri direkt yönetici ile ilgilidir, yönetici kaynak ayırmanın yanısıra fiziksel olarak sistemin içinde olmalı, çalışanlarının görev tanımlarını etkili bir biçimde yürütebilmesi, düzeltici önleyici faaliyetler yapması, etkin önerilerde bulunabilecekleri bir argüman geliştirerek örgütte sistemin topyekün yürümesini sağlamalıdır. Yönetim Gözden Geçirme’ de (ISO 9001:2008 5.6. madde) iyileştirme esaslı “bireysel öneri sistemlerini” etkin bir biçimde kurmalıdır. Bunun için ödül, takdir gibi metotlar geliştirip tüm çalışanların katılımını sağlamalıdır. Aksi takdirde çalışanlar öneri sunmaya değer herhangi bir neden göremeyip kendilerini sistemin dışında bırakabilirler.

Diğer bir önemli sorun; eğitim, bilinç eksikliğidir. Standardın 6.2.2. maddesi “yeterlilik, eğitim ve farkındalıktır” Bu maddeye göre örgüt; “Ürün şartlarına uygunluğu etkileyen işleri gerçekleştiren personelin sahip olması gereken yeterliliği belirlemeli, uygulanabildiğinde gereken yeterliliğe ulaşılması için eğitim sağlanmalı veya diğer faaliyetleri gerçekleştirmeli, gerçekleşen faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmeli ve personelinin yaptıkları işlerin kalite hedeflerine ulaşmasındaki ilişkisi ve öneminin ve ulaşmaya nasıl katkıda bulunacaklarının farkında olması güvence altına alınmalıdır” (TSE, 2009:5). Ancak örgütlerin bu konuda bir noksanlığı bulunduğu gözlemlenmektedir. Örgütün bilinç sahibi olabilmesi için eğitim gereklidir. Çalışanın bir işi “patron istedi yaptım” veya “ISO 9001 gerekliliklerinden dolayı yaptım” demek yerine neden yaptığının farkında olması gerekir. Bu örgütün vereceği iç ya da dış eğitimle gelişebilir. Dış eğitim hem zaman alıcı hem de maliyet olarak görülebilir. İç eğitimde ise kendi çalışanını yine kendi çalışanı eğitir. Özellikle imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerde eğitimin gerçekleştirilememe sebebi ek iş gereksinimi gibi görünmesidir. Çalışanlar mesai saatleri dışında eğitim için ek bir zaman

ayırarak istememekte, işverende çalışma saatlerinde verilecek eğitimin üretimi yavaşlatacağını, zaman kaybı olacağını düşünmektedir. Ayrıca belirli bir bilgi ve beceri kazanan çalışan daha fazla ücret talep edebilir. Halbuki bir örgüt eğitim için bir miktar kaynak ayırdığında, eğitimsizlikten doğabilecek yüksek masrafları minimize eder. Bunun bilincinde olan örgütler eğitimi; yeni bir çalışan işe başladığında oryantasyon sürecinde ya da ISO 9001 gibi yeni bir sistem kurulduğunda mutlaka vermeli; panel, seminer, konferanslar yapılarak eğitimin sürekliliğini sağlamalıdır. Böylece kazanımları rahatça görülebilir. Zira, Anafarta ve Kuruüzüm'ün (2004:19) çalışmasında; kalite eğitimi verilen çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarıyla ilgili bilgi ve becerilerinde, daha kaliteli mal ve hizmet üretilmesinde, işe devamsızlık gibi durumlarda iyileşmeler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8'de görüldüğü üzere nitelikli danışmanlık hizmeti veren kuruluşların ve nitelikli belgelendirme kuruluşlarının bulunamaması da sıklıkla gözlemlenen problemlerdir. Danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar KYS'de resmi bir unsur değildir. Dolayısıyla belgelendirme kuruluşlarının sistematik olarak muhatabı değildir. Örgütün isteği doğrultusunda sistemi kurma aşamasında danışmanlar devreye girebilmektedir. Danışmanlar örgüte ISO 9001 gerekliliklerini kavratıp, sistemi kurmalıdır. Ancak ülkemizde bir çok danışmanlık hizmeti veren kuruluş standardın gerekliliklerini kağıt üstünde işler vaziyette göstermekle yetinmektedir. Standardı bilmeyen ancak bir takım zorunluluktan dolayı ISO 9001 belgesi almak isteyen örgütte bu durumu kabullenip, belgelendirme kuruluşuna başvurmaktadır. Halbuki bu standart her türlü örgütün kendi sistemine uyarlayabileceği tarzda “jenerik” olarak oluşturulmuştur. Eğer örgüt bu sistemi etkin bir şekilde uyguladığında kazanımlarını elde edeceğini bilse iş zorunluluktan çıkıp olması gerektiği gibi gönüllülüğe dönebilir. Aslında burada yine eğitim, bilinç eksikliği karşımıza çıkmaktadır. Danışman sistemin gerekliliklerini ve elde edilebilecek yararları örgüte aktarsa kuruluş sistemi benimseyebilir. ISO 9001 KYS'de önceden iş sağlığı ve güvenliğinin örgütte nasıl sağlandığına bakarken; 2012'de İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte sırf bu konuda ehlileşmiş kişilerin gerekli eğitimlerden geçip, sınavlara tabi tutulmasıyla denetim onlara bırakılmış. Aynı şekilde danışmalar da TÜRKAK tarafından belirlenebilir, belli kriterlere göre onanabilir, belli aralıklarla yeterlilik sınavlarına tabi tutulursa kendilerini geliştirebilirler. Aksi takdirde kurduğu sistem “kes-kopyala-yapıştır” olur. Nitelikli danışman kadar nitelikli belgelendirme kuruluşları da sistemdeki problemlerden biridir. Bazı belgelendirme kuruluşları TÜRKAK'ın gerekliliklerini yerine getiremediğinden yabancı akreditasyon kurumlarından akredite olmayı ya da hiç akredite olmamayı tercih

edebilmektedir. Akreditasyonun ne demek olduğunu bilmeyen ya da belgeyi sorunsuz bir biçimde direkt alabileğini düşünenler bu kuruluşlara yönelmektedir. İşi tamamen ticarete dökmüş bu kuruluşlar KYS'yi etkinsizleştirip, değersizleştirir. Ülkemizde kendi denetçileriyle çalışan belgelendirme kuruluşları da, dışarıdan tuttıkları (outsourcing) denetçiyle çalışanlar da vardır. Belgelendirme kuruluşları tarafından yetkilendirilen denetçiler standardın gerekliliklerinin ne derece yerine getirildiğini, varsa uygunsuzlukları ortaya çıkaran kişilerdir. Denetim ekibindeki kişiler ISO 19011 (Kalite ve çevre yönetim sistemleri tetkik klavuzu) şartlarına uygun hareket etmeli ve ilgili alanda işin ehli olmalıdır. KYS'deki en önemli noktalardan biri denetim olup; sürekli iyileşmenin bir parçasıdır. Denetim hem bir ölçme aracıdır hem de örgüte katma değer sağlanmasına katkıda bulunur.

Personel sirkülasyonu da sıklıkla gözlemlenen sorunlardan biridir. Bir çalışan eğitilir, belli bir konuda yetkinlik kazanır, üç, dört ay sonra örgütten ayrılabilir. Ancak sistemi başarıyla işleten bu çalışan örgütte birilerini yetiştiripte gitmez. Dolayısıyla yeni gelen çalışan oryantasyon sürecinden geçer ve sistem aksayabilir. Bu problemin derinine incek olursak asıl neden eğitilmiş, işini bilen personelin işten ayrılması değil, sistemin kişilere bağlı olarak işletilmesinden dolayıdır. Kurma aşamasında kişiler sistemi taşırsa, daha sonraki aşamalarda başarılı bir şekilde kurulan sistem kişileri taşır.

Örgütlerde; Kalite Yönetim Sistemi'ni yürütecek, uygunsuzluk noktalarını tespit edebilecek, analizler yapabilecek, bunları uygulayıp kuruluşa katma değer sağlayacak “yönetim temsilcisi” eksikliği mevcuttur. İşin sahibi, yönetim temsilcisi için ayrıca bir çalışan işe almayı angarya olarak görüp, örgüt içerisinde iş yükü diğerlerine nazaran daha hafif olan kişiyi göstermelik olarak bu göreve atamaktadır. Sistemin başarılı bir şekilde kurulması ve uygulanması için “yönetim temsilcisi” olacak kişi standardın 5.5.2. maddesindeki gereklilikleri yerine getirebilecek nitelikte olmalı, üst yönetimle sistem uygulayıcıları arasında koordinasyon sağlamalıdır.

5.1.3.ISO 9001 Belgesinden Elde Edilen Yararlar

ISO 9001:2008 salt okunduğunda; müşteri ve sürekli iyileştirme kavramlarının sıklıkla tekrar edildiği görülür. Madde 8.5.1' göre “kuruluş kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, veri analizlerini, düzeltici önleyici faaliyetleri ve yönetim gözden geçirmesini kullanarak kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir” (TSE, 2009:11). Sürekli iyileştirmenin planla, uygula, kontrol et ve önlem al olmak üzere dört adımı vardır.

PUKÖ mantığı ile denetlenen kuruluşlarda bir refleks oluşmaktadır ve yaptıkları her faaliyete sürekli iyileştirme için oluşturulan PUKÖ döngüsünü temel alan süreç metodolojisi uygulamaktadırlar. Böylece bir takım kazanımlar elde ederler. Bu kazanımlar:

- Örgütlerin kayıtlı çalışma alışkanlığı gelişir. Ülkemizde özellikle özel sektörde yapılan faaliyetlerin kayıtlanmadığı sözle yapıldığı görülmektedir. Bu sistemin en önemli kazanımlarından biri de yazma, kayıtlama, arşivleme alışkanlıklarının gelişmesidir. Eğer bu faaliyetler örgütlere ek iş gibi geliyorsa, aynı kayıt birden fazla kişi tarafından birden fazla yerde tutuluyorsa ya da örgüte katma değer yaratan bir kayıt değilse sistem doğru kurulmamıştır. Kayıt sistemin hafızasıdır. Standardın 1994 versiyonundaki “yaptığımı yaz, yazdığımı yap” mantığından ziyade; az ve öz kayıtlarla çalışanların yeteneğine uygun, anlayabilecekleri tarzda dokümante edilmelidir.
- Sistemin özü PUKÖ döngüsüdür. Örgütler faaliyetlerini planlayıp, uygulayıp, dokümante edip kayıtlarını tutmaları; kontrolü kolaylaştırır bu sayede problemler daha rahat tespit edilir.
- Örgütlerin izleme ve ölçme teknikleri gelişir. Bu sistem sayesinde “izlenilebilirlik” çok net sağlanmaktadır. Sürekli iyileşme mantığı benimseyen örgütler her sene kalite hedeflerini belirler ve bu hedefler doğrultusunda gelişmelerini de izlerler. Herhangi bir uygunsuzlukla karşılaşıldığında geriye doğru izlenilebilirlikle, uygunsuzluğun sebebini bulmada örgütler çok daha etkin olabilmektedir. Aynı zamanda en azından temel süreçleri ölçülebilir hale gelirler. Uygunsuzluk oranlarını, israf oranlarını, yapmış oldukları işin aktivitesini ölçülebilir hale gelmeleri; süreç iyileştirme merkezli problem çözme yetilerini de geliştirir; yorumlayıp, sonuç çıkartıp, düzeltici önleyici faaliyetler uygulamalarını sağlar.

Standardın 4.1. maddesine göre “Kuruluş, Standard’ın şartlarına uygun bir kalite yönetim sistemini oluşturmalı, dokümante etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve etkinliğini sürekli iyileştirmelidir” (TSE, 2009:1). Eğer bir sistemde hiç revizyon yapılmamışsa, iyileştirilmemişse, düzeltici önleyici faaliyet yapılmamışsa, sistem ya düzenli çalışmıyordur ya da %100 oranında mükemmel işletiliyordur. Örgütler standardın 4.1. maddesine göre oluşturduğu, değer zincirinde yer alan her bir sürece PUKÖ mekanizmasını yerleştirebiliyorsa KYS etkin bir şekilde çalıştırılıyor demektir. Belgelendirme kuruluşlarının

gözlemlerine göre etkin bir biçimde işletilen sistemde, Tablo 9’da yer alan sonuçlar gözlemlenmiştir.

Tablo 9. ISO 9001 Belgesinden Elde Edilen Yararlara Yönelik Çoklu Cevap Analizi Sonuçları

ISO 9001 belgesinden elde edilen yararlar	Yanıtlar		Yanıtlayanların yüzdesi
	N	Yüzde	
Ürün ve hizmet kalitesinin artması	11	6,67%	78,57%
Maliyetlerin azalması	11	6,67%	78,57%
Müşteri şikayetlerinin azalması	10	6,06%	71,43%
Etkinlik/verimliliğin artması	10	6,06%	71,43%
Kuruluş içi iletişimin artması	9	5,45%	64,29%
Kurumsallaşma	9	5,45%	64,29%
Problemleri farketme	8	4,85%	57,14%
Kuruluşun kalite imajının geliştirilmesi	7	4,24%	50,00%
Kuruluşun kalite farkındalığının artması	7	4,24%	50,00%
Daha etkin bir denetim sisteminin kurulması	7	4,24%	50,00%
Müşteri memnuniyeti	7	4,24%	50,00%
İsrafın/firenin azalması	7	4,24%	50,00%
Pazar payının artması	7	4,24%	50,00%
İzlenilebilirlik	7	4,24%	50,00%
Daha iyi dokümantasyon	6	3,64%	42,86%
Eğitimli/bilinçli çalışan sayısının artması	6	3,64%	42,86%
Personel motivasyonunun artması	6	3,64%	42,86%
Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek	5	3,03%	35,71%
Kuruluşun iç organizasyon faaliyetlerinin modernleşmesi	4	2,42%	28,57%
İhracat engellerinin aşılması	4	2,42%	28,57%
Satışların artması	4	2,42%	28,57%
Uygunsuzluk oranlarının ölçülebilir hale gelmesi	3	1,82%	21,43%
İhracatın artması	3	1,82%	21,43%
Rekabetçi avantaj sağlama	3	1,82%	21,43%
Analiz etme alışkanlıklarının gelişmesi	2	1,21%	21,43%
Problem çözme yetisinin gelişmesi	2	1,21%	21,43%
Toplam	165	100,00%	1178,57%

Kayıtlı çalışma alışkanlığı gelişen örgütte kontrol kolaylaşmakta, örgütün gerçekleştirdiği her faaliyet izlenilebilir, ölçülebilir olmaktadır. Örgütlerde bu sistem en az 2, 3 sene çalıştırılarak oturtulabilir. Zaman geçtikçe örgütler bu sistemi işlerinin bir parçası olarak görmektedirler. Üstelik süre ilerledikçe iyileşme döngüsü de bir o kadar çalışmış olur, her bir çevirim eksiklerin giderilmesini sağlamaktadır. PUKÖ döngüsü her bir çevrimi tamamladığında örgüt yaptığı işlerden ders çıkartıp sonraki “planlama” daha az hata içermekte, düzeltici faaliyetler gerçekleşmekte, daha önleyici bir yaklaşım uygulanmaktadır. Her bir süreçte PUKÖ döngüsü ile işletilen sistemlerde:

- Problemler farkedilmektedir (%4,85), düzeltici önleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir buda maliyetlerin azalmasını (%6,67) sağlamaktadır.
- Sürekli iyileşme olduğunda etkinlik/verimlilik artmakta (%6,06), böylece müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de artmakta (%6,67), ürün ve/ya hizmetin müşteriye olan uygunluk ölçütü arttıkça, müşteri şikayetleri azalmaktadır (%6,06).

Bu gelişmelerin yanı sıra KYS'nin etkin bir şekilde uygulanması sonucu “kurumsallaşma” (%5,45) sağlanmaktadır. Örgütte görev alan kişilerin dokümante edilmiş görev tanımları, yetki ve sorumlulukları net bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Kimin ne tür sorumluluğu olduğu, görevinin, yetkisinin ne olduğu, kendisi olmadığı zaman göreve kimin vekâlet edeceği belirlendiğinde bir bakıma organizasyonel yapı da oluşmaktadır. Örgüt içinde koordinasyon sağlanmakta böylece iç iletişimde (%5,45) artmaktadır.

ISO 9001 belgeli farklı büyüklükteki örgütlerin, yönelme nedenleri ile elde ettikleri faydalar genel olarak aynıdır. Her örgüt kendi yapısına uygun bir şekilde sistemini kurup işletmektedir. Amaçlarına uygun belgelenip, bu amacı sağlayabilecek doğrultuda sistemlerini kurmakta, amaçları yönelik bu sistemden yararlanmaktadırlar. Ancak KOBİ'lerin kaynakları büyük örgütlere göre sınırlı olduğu için KYS'yi kurma ve uygulama aşamalarında daha sık problemlerle karşılaşmaktadırlar.

Şekil 5. Araştırmanın Sonucunda Ortaya Konulan Model



Araştırmadan elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde Şekil 4'te yer alan model oluşturulmuştur. Örgütlerin ISO 9001 KYS'ye yönelme sebeplerini gelişimsel ve gelişimsel olmayan nedenler olarak iki grupta ele alabiliriz. Gelişimsel nedenler Jones ve arkadaşlarının (1997:305) geliştirdikleri yapıda olduğu gibi; içsel süreçleri geliştirmek ve pazarlama avantajı elde edebilmeye yöneliktir. Gelişimsel olmayan nedenler ise; örgütlerin bazı zorunluluklardan dolayı bilinçsizce yönelme eğilimi gösterdikleri durumlardır. Gelişimsel olmayan nedenlerle ve gelişimsel nedenlerle; ancak sistemi etkin bir şekilde nasıl uygulayacağını bilmeyen örgütler bir takım problemlerle karşılaşmaktadır. Bu daha çok işin bilincinde olmakla ilgilidir. Böyle bir durumda gerekli eğitimlere tabi tutulup farkındalık geliştirilebilir. İşin yöneticisi bu sistemin kazanımlarını görebiliyorsa örgütte KYS o bilinçle kurulup, uygulanır ve bu doğrultuda yararlar elde edilir.

BÖLÜM VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşme ve teknolojinin gelişimiyle dünya ortak pazar haline gelmiş, bilinçli tüketici sayısının artması örgütleri müşteri odaklı çalışmaya yöneltmiştir. Sırf bunun için özellikle hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılan üretimde de yavaş yavaş yaygınlaşan; halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri departmanı gibi birimler kurulmaktadır. “Tampon birimler” olarak nitelendirebileceğimiz departmanları kuran örgüt asli işine yönelirken, bu birimler de müşteri odaklılığı yerine getirmektedir. ISO 9001 de örgütleri müşteri odaklı çalışmaları doğrultusunda teşvik eden bir yönetim modelidir. ISO 9001’in geçmişine bakacak olursak; İngiltere Amerika’dan iki tane denizaltı almış, bunun içinde satın alım şartnamesi hazırlamıştır. Müşteri tarafından yazılmış, müşteriyi koruyan böyle bir yapı KYS’nin temelini oluşturmuştur. KYS’nin etkin bir şekilde kurulup uygulanması müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi biçimde karşılanmasını mümkün kılar. KYS’nin etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı denetimlerle ölçülmektedir.

Belgelendirme kuruluşlarının denetimlerinde örgütlerin ISO 9001’e en çok ihalelere katılabilmek, itibar ve rekabetçi avantaj kazanmak için yöneldikleri gözlemlenmektedir. Bunların dışında ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, yerli/yabancı partnerlerinin gereksinimlerini yerine getirebilmek, müşteri memnuniyeti sağlamak ve üretimdeki hataları azaltmak gibi nedenlerden ötürü ISO 9001 belgesine sahip olmak istemektedirler. ISO 9001 yönetim modelinin 1994 versiyonu içeriğinde bazı bürokratik engeller barındırsada uygulandığı yıllarda örgütler “gönüllülük” esasına dayalı olarak belgeye yönelirken, 2000 ve 2008 revizyonlarıyla modelin daha efektif kullanılabilmesi ve örgütlerin faydalarını daha rahat görebileceği sistem haline gelmesine rağmen genel olarak meşrulaşabilmek için potansiyel etki gruplarının onayını alabilmek gibi bir takım zorunluluklardan dolayı yönelmektedirler. Bu durum Meyer ve Rowan (1977), DiMaggio ve Powell (1983), Westphal ve arkadaşlarının (1997) bulgularıyla örtüşür niteliktedir. ISO 9001 belgesi almak örgütlerin süreçlerinin gelişmesinde otomatik olarak etkili değildir. Yazında yer alan araştırmaların sonucunda örgütlerin bu sertifikayı almasındaki en büyük etken gelişim değil, müşterilerinden doğan baskı olarak göze çarpmaktadır (Lee, 1995; Jones ve diğerleri, 1997; Wiele ve diğerleri, 2000; Yahya ve Goh, 2001; Llopis ve Tari, 2003; Terziovski ve diğerleri, 2003). İhalelere katılabilmek, yerli/yabancı partnerlerin gereksinimlerini tatmin etmek gibi belgeli olmanın zorunlu olduğu durumlarda, örgütler bu sistemin kazanımlarını görmektense sistemden soğurlar. Örgüt değer zinciri aktivitelerini süreçler halinde ele alıp, her bir süreç

PUKÖ mekanizması yerleştirip, süreçlerini sürekli iyileştirdiğinde sistemlerinin gelişeceğini farkına varırsa; belgeli olmak “zorunluktan” çıkabilir. Burada iş danışmalara, belgelendirme kuruluşlarına dolayısıyla denetçilere düşmektedir. Danışmanlar sistemi doğru bir şekilde kurup, örgüt gerekli eğitimleri tamamlayıp sistemin özünü kavrar, doğru biçimde denetlenirse sistem işlevsellik kazanır. Bu bilinçle sistemi işletecek örgütler itibar ve rekabetçi avantaj kazanmak, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, üretim sürecindeki hataları azaltmak, müşteri memnuniyeti sağlamak gibi amaçlarını gerçekleştirebilirler.

Örgütler dinamik çevre içerisinde belirsizliklerle başa çıkabilmek ve/veya gerek yasaların gerekse pazardaki güçlü aktörlerce meşrulaştırılan olguları uygulamak zorunda kalabilirler. Aynı sistemi uygulayıp bir süre sonra eşbiçimli hale gelen örgütler bu sorunu “ayırma” ile çözümlenmeye çalışmaktadır. Çakar ve Danışman’a (2012:249) göre *ayırma* yapan örgütler kurumsal çevrelerine yeni uygulamayı “benimsemiş” gibi göstermektedirler. Ancak KYS’de *ayırma* söz konusu değildir. Çünkü ISO 9001 belgesine sahip olmak isteyen örgüt standardın gerekliliklerini yerine getirmek zorundadır. Bu gereklilikler *ayırma* yapan örgütlerde KYS’ni kurma ve uygulama aşamalarında bir takım problemlere yol açmaktadır. Örgütler sistemi benimser ve biraz da kaynak (emek, zaman gibi) ayırırlarsa sorunların üstesinden gelebilmeleri muhtemeldir. Bunun için aşağıda yer alan önerileri dikkate almanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

- KYS’yi etkili bir şekilde uygulayabilmek için yönetici ve tüm çalışanların katılımı mutlaka gereklidir. Yönetici bu işi kaynak ayırmanın yanısıra fiziken de sistemin içinde olmalı, tüm çalışanlarını bu sisteme dahil edecek bir argüman geliştirmesi gerekir.
- Sistemi bilinçli bir şekilde uygulayıp kazanımlarını elde edebilmek için sistem gerek iç gerekse dış eğitimlerle beslenmelidir. Yönetici kendi de dahil olmak üzere tüm çalışanlarını gerekli eğitime tabi tutup örgüt içinde bunun sürekliliğini sağlamalıdır.
- İşgücü devir oranının fazla olduğu örgütlerde işler aksayıp, zaman ve emek kaybına uğrayabilmektedir. Bu problemi çözmek için sistemin kişilere bağlı çalıştırılmaması gerekir. İşleyen sistemde, yeni bir çalışan sisteme girdiğinde gerekli her şeyin yazılı ve dokümanite edilmiş olması kolayca adapte olabilmelerini sağlar böylece sistem hatasız bir şekilde işlevine devam eder.

- ISO 9001 belgesi almak isteyen örgütler standardın 5.5.2. maddesi gereği yönetim temsilcisi belirlemelidir. Ancak ülkemizde, ağırlıklı olarak KOBİ’lerde, bu görev genellikle iş yükü hafif olan, aslında konu hakkında pek de bilgisi olmayan kişilere verilmektedir. Sistemin başarılı bir şekilde işlemesi için bu görevi standardın ilgili maddesinde yer alan kriterleri yerine getirebilecek nitelikte kişilere verilmeli, gerekirse bu iş için hususi olarak bir personel işe alınmalıdır. Yönetim temsilcisi örgütün standarda hakim olmasını sağlar, danışman gereksinimi azaltır.
- Standart, belge almak isteyen örgüt için KYS’yi kurmuş ve en az 3 ay işletiyor olmasını ister. Ancak ülkemizde ISO 9001’in tam olarak ne olduğunu bilmeden, ticari nedenlerden dolayı belgeyi almak zorunda olan birçok örgüt vardır. Bu boşluktan, her ne kadar sistemde resmi bir unsur olmasa da, ‘danışmanlar’ ortaya çıkmıştır. Nitelikli danışman sistemi kurar ve sistemdekilere gerekli eğitimi verir. Her örgütün kendine özgü alt yapısı vardır. Aynı sektörde, aynı büyüklükte olsa bile yöneticilerin yönetme kabiliyetleri, değer zincirinde yer alan aktiviteleri gerçekleştirme şekilleri farklıdır. Dolayısıyla danışmanın kuracağı sistem örgüte özgü olmalıdır.
- Ülkemizde ISO 9001 belgesi veren çok sayıda kuruluş mevcuttur. Bu kuruluşlar TÜRKAK’tan ve/veya ülkemizde şubesi bulunan yabancı akreditasyon kuruluşlarından akredite edilebilir. Ancak “akredite olmuş belgelendirme kuruluşu” kimliklerini işin gerektirdiği doğrultuda kullanmayanlar da vardır. Belgeye bir şekilde ihtiyacı olan örgütler işi kısa yoldan kolay bir şekilde halledebilecek belgelendirme kuruluşuna başvurup “belgeli” olurlar. Nitelikli belgelendirme kuruluşları, denetçileriyle birlikte örgütün belge almaya yeterli olup olmadığını standardın gerekliliklerine göre belirler. Ancak ülkemizde işi ticarete dökmüş belgelendirme kuruluşları herkesin kolayca alabileceği bir belge algısı yaratıp, sistemi değersizleştirmektedir. Aslında herkes işini gerektiği gibi hakkıyla yerine getirirse akreditasyonun resmi olarak uluslararası tanınabilirliğinin bir getirisi olarak Türk belgelendirme kuruluşları içinde yurt dışında bir kapı açılır.

Belgelendirme kuruluşları KYS’yi etkili bir şekilde işleten örgütlerde çoğunlukla; ürün ve hizmet kalitesinin, etkinlik ve verimliliğin, kuruluş içi iletişimin arttığını; maliyetlerin, müşteri şikayetlerinin azaldığını ve kurumsallaşma sağlandığını gözlemlemektedirler. Aslında elde edilen her bir yarar dolaylı olarak diğer yararları da beraberinde getirir. Örneğin yukarıda yer alan faydaları elde etmiş bir örgüt belli bir zaman sonra sahip olduğu özelliklerden dolayı tercih edilebilirliğini artırır, dolayısıyla satışları artar bu da pazar payının artmasına

yansıyabilir. Problemleri farkedebilme; israfın ve firenin azalmasını sağlayabilir. Örnekleri bu şekilde çoğaltmak mümkündür. Burada kilit nokta sistemin bilinçli bir şekilde işletilmesidir.

Kuşkusuz, her örgüt gelişmek ister. Standardın maddeleri örgütleri bu doğrultuda teşvik eder. Uygulayıp uygulamamak örgütün inisiyatifine kalmıştır. Bir uygunsuzluk olmadığı takdirde standardın şartlarını minimum düzeyde karşılayan örgütte belgelenir yüksek düzeyde karşılayan da belgelenir. Dolayısıyla elde edilecek yararlar da farklı olacaktır. Bu sebeple KOBİ ya da büyük örgüt, hizmet sektörü ya da imalat sektörü gibi ayırımlardan ziyade “her örgüt amaçlarına göre belgelenip bu doğrultuda yarar elde eder” demek daha doğru olacaktır. Bu daha çok ölçülebilir nitelikte, gelişim amaçlı olan durumlarda gözlemlenir. Örneğin “rakiplerimde var bende de olsun” düşüncesiyle bilinçsizce belgeye sahip olan örgütün elde edeceği açıklanabilir nitelikte bir yarar söylenemez. Ancak ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için bu sistemi bilinçli bir şekilde işleten örgüt elbet bu amacına ulaşır. Bu durum Terziowski (2003), Santos ve Escanciano (2002), Naveh ve Marcus (2004), Brown ve arkadaşları (1998), Lipovatz ve arkadaşları (1999), Sun (2000) ve Turner ve arkadaşlarının (2000) görüşlerini destekler niteliktedir. Ayrıca sistemi bilinçli bir şekilde uygulayan örgütlerin elde ettiği yararlar diğer örgütler için örnek teşkil edebilmektedir. Bu tarz örgütlerin deneyimleri Singh ve arkadaşlarının (2006) da belirttiği gibi KYS'nin yayılımına katkı sağlamaktadır.

Belgelendirme kuruluşları ülkemizde birçok örgütte KYS'nin başarılı bir şekilde uygulanmadığını düşünmektedir. Bunun temel sebebi: örgütlerin gönüllülükten ziyade bir takım zorunluluklardan dolayı belge sahibi olmalarıdır. Bu kapsamda Carlsson ve Carlsson (1996), Bhuiyan ve Alam (2005), Lipovatz ve arkadaşları (1999), Ho (1994), Fuentes ve arkadaşları (2000), Brown ve Dale (2001), Yahya ve Goh (2001) ve Casedesus ve arkadaşlarının (2001) bulguları desteklenmiştir. KYS gibi uygulamalar örgütlere kurumsal çevrelerince dayatıldığında bir süre sonra örgütler eşbiçimli hale gelebilirler. Ancak ISO 9001 özü itibarıyla *jenerik* bir standarttır. Dolayısıyla her örgüt, modeli kendi yapısına uyarlamalıdır. Sistem kurulduğunda gözetilmeli ve örgüt her defasında onu kendisine uyarlamalıdır. Fakat üretken örgütsel gelişme uygulamaları eğer firmanın özel rutinler ile ilişkilendirilirse ve taklit edilmesi zor kendine has özelliklerin artırılması için kullanılırsa kalıcı faydalar elde edilebilir. Süreç yönetimi uygulamalarının örgütlere direkt olarak uygulanması amaçlandığından bu yana, örgütlerin yönetim uygulamaları karşısında özel

işlemler, rekabetçi avantaj elde etmede firmanın büyüklüğünü koruma potansiyelini etkiler (Benner ve Veloso, 2008).

ISO 9001 belgesi örgütlerin belli kazanımlar elde edebilmesi için bir “araçtır”. Ancak çoğu örgüt bu belgeyi “amaç” olarak görmektedir. Zorunlu olduğunda araç, amaç haline gelir, sistem işlevselliğini yitirir. Etkin bir biçimde çalışmayan sistem örgütte maliyet ve bürokrasiye neden olur. Türkiye’de özellikle büyük ölçeklerde üst yönetimin stratejik kararıyla KYS’yi başarıyla uygulayan örgütler de mevcuttur. Hatta halihazırda böyle bir sistem kurmuş, uygulayan, ISO 9001 belgesiyle de sistemini bir névi “tescilleyen” örgütler de bulunmaktadır. Bu durum Terziovski (2003), Jones ve arkadaşları (1997) tarafından yürütülen araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Ancak ülkemizde altyapısı henüz yeterli olmayan birçok KOBİ faaliyet göstermektedir.

ISO 9001 örgütlerin devamlılığını sağlayabilecek bir sistemdir. Başarıyla uygulanması için kalite felsefesini benimseyen bir örgüt kültürü olmalı, kalite kültürünün oluşması için kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi gerekir. Eğitim sistemdeki en önemli unsurdur; örgüt eğitimlerle sürekli kendini geliştirmelidir. İyi bir eğitim planı yapılmalı; eğitim talep ve ihtiyaçları belirlenip, çalışanlar ona göre eğitilip, eğitimin etkinliğini de değerlendirmek gerekir. Çalışan aldığı eğitimi yaptığı işe yansıtabilmesi, neticede örgüte artı bir değer katmalıdır. Eğitimin yanısıra kalite belge ile sınırlı kalmayıp örgüt içinde bir felsefeye dönüşmeli, işin yöneticisi gerekli kaynağı sağlayıp çalışanlarına bu sistemi empoze etmeli ve danışmanlar ve denetçiler iş gerekliliklerini layıkıyla yerine getirmelidir. Örgütlerde KYS ana faaliyetten ayrılmamalı ve ana faaliyetin önüne de geçmemelidir. Eğer sistem hantal kurulursa yazma, kayıtlama ve arşivleme asıl işin önüne geçer. Ülkemizde bu sistemin gelişebilmesi için hem iç hem de dış müşterilerle topyekün yürümesi gerekir. Eğer örgütte satın alma departmanı bu sistemi uyguluyorsa, üretim departmanı da uygulamalı ya da örgüt bir ürün satın alacaksa tedarikçisi de bu sistemi uyguluyor olmalı. Bütün bu hususlar göz önünde bulundurulup, işin bilinci yerleştiğinde KYS başarıyla uygulanacaktır.

Bundan sonraki çalışmalarda; araştırmanın örnekleme daha doğru genellemeler yapabilmek adına genişletilebilir, örgütlerin ISO 9001:2008 KYS belgesine zorunluktan ziyade gönüllü olarak yönelmelerini sağlayacak bir argüman geliştirilebilir, ISO 9001:2008 KYS’nin örgütlerde uygulanabilirliği 2015 yılında yayımlanacak yeni versiyona göre tekrar incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Anafarta, N. ve Kuruüzüm, A. (2004). Türk Otomotiv Yan Sanayiinde Kalite Eğitiminin Etkinliğinin Ölçülmesi. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 30 (10), 9-26.
- Aruaz, R. & Suzuki, H. (2004). ISO 9000 Performance in Japanese Industries, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (1), 3-33.
- Ashworth, R., Boyne, G. And Delbridge, R. (2007). Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (19), 165-187.
- Aslan, E., İlkay, M. S., Özdemir, A. İ. (2009). ISO 9001 Belgeli KOBİ'lerin Performans Farklılıklarının Bazı Faktörler Bakımından Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 35-40.
- Atilla, A. (2000). *2000 Yılında ISO 9000,9001,9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları*, Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası.
- Aydıntan, B. (2012) Kalitenin Temelleri. Tuna, M. ve Güler, İ. (Der.) *Kalite Yönetim Sistemleri*. 1-21. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baş, T. ve Oymak, M. (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi* (3. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bekaroğlu, Ş. B. (2005). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 9, 18-32.
- Benner M. J. & Veloso F. M. (2008). ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective. *Journal of Operations Management*, 26, 611-629.
- Beskese, A. & Cebeci, A. (2001). Total quality management and ISO 9000 applications in Turkey. *The TQM Magazine*, 13 (1), 69-73.
- Bhuiyan, N. & Alam, N. (2005). An Investigation into Issues Related to the Latest Version of ISO 9000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (2). 199-213.

- Boiral, O. & Roy, M. (2007). ISO 9000: integrations rationales and organizational impacts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (2), 226-247.
- Boulter, L. & Bendell, T. (2002), How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence? What the companies think. *Mesuring Business Excellence*, 6 (2), 37-41.
- Brown, A., Wiele, T., Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (3), 273-285.
- Carlsson, M. & Carlsson, D. (1996). Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7), 36-47.
- Crowe, T.J., Noble, J.S., Machimada, J.S. (1998) Multi-attribute analysis of ISO 9000 registration using AHP. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (2), 205-222.
- Casedesus, M. & Gimenez, G. (2000). The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: emprical research in 288 Spanish companies. *The TQM Magazine*, 12 (6), 432-441.
- Casedesus, M., Gimenez, G., Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, 13 (6), 327-335.
- Casper, S., Hancké, B. (1999). Global Quality Norms within National Production Regimes: ISO 9000 Standards in the French and German Car Industries. *Organization Studies*, 20 (6), 961-985.
- Chow-Chua, C., Goh, M. Wan, T. B. (2003) Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8), 936-953.
- Costa, M., Choi, T., Martinez, J., Lorante, A. (2009). ISO 9000/1994, ISO 90001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27, 495-511.
- Curkovic, S. & Pagell, M. (1999). A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage. *Journal of Quality Management*, 4 (1), 51-67.

- Çakar, M, Danişman A. (2012). Kurumsal Kuram. Sözen H.C., Basım, H.N. (Der.) **Örgüt Kuramları**. 241-271. İstanbul: Beta Yayınevi
- DiMaggio, P.J & Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Society Review**, 48 (2), 147-160.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991). Introduction. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**: 1-38. The University of Chicago Press, Chicago.
- Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K., Goutsos, S. (2004). Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 21 (1), 72-89.
- Dönmez, D. (2007). Yönetici ve Çalışanların ISO 9000 Sertifikasını Algılamaları Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma “Bir İmalat İşletmesi Örneği”. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, 27 (13), 177-185.
- Efil, İ. (1999). **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi** (Baskı 4), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erel, E. & Ghosh, J. B. (1997) ISO 9000 implementation in Turkish industry. **International Journal of Operations & Production Management**, 17 (12), 1233-1246.
- Ertuğrul, İ. (2006). **Toplam Kalite Kontrol, Kalite Güvenliği ve ISO 9000 Standartları Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması** (2. Baskı), Bursa: Ekin Kitapevi.
- Escanciano, C., Fernandez, E., Vazques C. (2001a). Influence of ISO 9000 certification on the progress of Spanish industry towards TQM. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 18 (5), 481-494.
- Escanciano, C., Fernandez, E., Vazques C. (2001b). ISO 9000 certification and quality management in Spain: result of a national survey. **The TQM Magazine**, 13 (3), 192-200.

- Fuentes, C. M., Benavent, F. B., Moreno, M. A. E., Val, M. P. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work Study*, 49 (6), 229-241.
- Gotzamani, K. D. ve Tsiotras, G. D. (2001). An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (10), 1326-1342.
- Gotzamani, K. D. & Tsiotras, G. D. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (2), 151-169.
- Guler, I., Guillen, M. F., Macpherson, J.M. (2002). Global Competition Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47, 207-232.
- Güler, İ. (2012). Toplam Kalite Yönetimi. Tuna, M. ve Güler, İ. (Der.). *Kalite Yönetim Sistemleri*. 21-63. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Han, B. H., Chen, S. K., Ebrahimpour, M. (2007). The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance. *Journal of Business and Economic Studies*, 13 (2), 1-24.
- Haversjö, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*, 15 (1/2), 47-52.
- Henkoff, R. (1993). The Hot New Seal of Quality. *Fortune*, (June): 116-119.
- Heras, I., Casesesus, M., Dick, G. P. M (2002). ISO 9000 certification and bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies. *Managerial Auditing Journal*, 17 (1/2), 72-78.
- Ho, S. K. M. (1994). Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management? *International of Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), 74-89.

- Huang, F. (1998). Integrating ISO 9000 with TQM spirits: a survey. *Industrial Management & Data Systems*, 98 (8), 373-379.
- Jang, W. & Lin, C. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19 (2), 194-216.
- Jepperson, R.L. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 143-163. The University of Chicago Press, Chicago.
- Jones, R., Arndt, G., Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (7), 650-660.
- Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. (2012). Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde ISO 9000'in Etkili Uygulaması İçin Kritik Başarı Faktörleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 105-125.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000* (Baskı 3), İstanbul: Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1.
- Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. (Baskı 7), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koç, T. (2007). The impact of ISO 9000 Quality management systems on manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology*, 186, 207-213.
- Leblebici, H., Salancik, G., King, T., Copay, A. (1991). Institutional Change and The Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36, 333-363.
- Leblebici, D. N., Kılıç, M., Aydın, M.D. (2004). *İçerik Analizi* (Baskı 1), Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No.33.
- Lee, T. Y. (1998). The development of ISO 9000 certification and the future of quality management: A survey of certified firms in Hong Kong. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (2), 162-177.

- Leung, H. K. N., Chan, K. C.C., Lee, T.Y. (1999). Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (7), 675-690.
- Lieberman, M. B., Montgomery, D. B. (1988). First Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lipovatz, D., Stenos, F., Vaka, A. (1999). Implementation of ISO 9000 quality systems in greek enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (6), 534-551.
- Lorante, A. R. M., Costa, M. M. (2004). ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (3), 260-276.
- Magd, H. & Curry, A. (2003). ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other? *The TQM Magazine*, 15 (4), 244-256.
- Mallak, L.A., Bringelson, L. S., Lyyth, D. M. (1997). A Cultural Study of ISO 9000 Certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (4), 328-248.
- Meegan, S. T. & Taylor, W.A. (1997). Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM The influence of understanding and motivation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (2), 100-117.
- Meyer J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Meyer J. W. (2008). Reflections of Institutional Theories of Organizations. Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Andersson, K. (Der.) *Handbook of Organizational Institutionalism*: 788-809. Sage.
- Mizruchi, M.S. ve Fein, L.C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.

- Najmi, M. & Kehoe, D. F. (2000). An integrated framework for post- ISO 9000 quality development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (3), 226-258.
- Nas, T. (2013). ISO 9001: 2000 Belgesi TKY uygulamaları İçin Bir Adım mı? *TİSK Akademi*, 8 (15), 97-129.
- Naveh, E., Marcus, A. A. (2004). When does the ISO 9000 Quality Assurance Standard Lead to Performance Improvement? *Assimilation and Going Beyond. IEEE Transaction of Engineering Management*, 51 (3), 352-363.
- Naveh, E. & Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24, 1-26.
- Özen, Ş. (2002a). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 47-90.
- Özen, Ş. (2002b). Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1): 105-142.
- Özen, Ş. (2004). Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2): 89-100.
- Özen, H., ve Özen, Ş. (2011). Interactions in and Between Strategic Action Fields: A Comparative Analysis of Two Environmental Conflicts in the Gold-Mining Field in Turkey. *Organization & Environment*, 24 (4) 343-363.
- Özen, Ş. ve Akkemik, K. A. (2012). Does Illegitimate Corporate Behavior Follow the Forms of Polity? The Turkish Experience. *Journal of Management Studies*, 49 (3)
- Özen, Ş. (2013). Yeni Kurumsal Kuram. Taşçı, D., Ertemir, E. (Der.) *Örgüt Kuramı*. 120-138. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2949, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1905.
- Peşkirioğlu, N. (1999). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları* (Baskı 2), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları no:620.

- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organization*. New York: Harper and Row.
- Popkowska, B., Dahlgard, J. J., Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organization. *The TQM Magazine*, 14 (5), 297-306.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1-20
- Porter, M. E., Sigelkow, N. (2008). Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 34-56
- Rahman, S. (2001) A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), 35-49.
- Santos, L. & Escanciano, C. (2002). Benefits of the ISO 9000:1994 system some considerations to reinforce competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (3), 321-344.
- Sargut, A. S. (1999). Institutionalization process in collectivist cultures: Across-cultural approach. *Utrecht Business Review*, 1(1):75-87.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, W.R. (2003). "Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences", *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 879-894.
- Sharma, D. S. (2005). The association between ISO 9000 certification and financial performance. *The International Journal of Accounting*, 40, 151-172.
- Shulock, N. (1998). Legislatures: Rational Systems or Rational Myths? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (3), 299-324.
- Singh, P. J., Feng, M., Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (2), 122-142.

- Sipahi, G. A., Enginoğlu, D. (2013). Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkin Açıklanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (1), 290-299.
- Sroufe, R. & Curkovic, S. (2008). An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance. *Journal of Operations Management*, 26, 503-520.
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sun, H. (2000) Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (2), 168-179.
- Sun, H. & Cheng, T-K. (2002). Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms. *International Small Business Journal*, 20 (4), 421-442.
- Tayfun, A. ve Öztürk, K. (2012). Kalite Yönetim Sistemleri. Tuna, M. ve Güler, İ. (Der.). *Kalite Yönetim Sistemleri*. 85-131. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taylor, W. A. (1995). Organizational differences in ISO 9000 implementation practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (7), 10-27.
- Terlaak, A. & King, A. A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60, 579-602.
- Terziovski, M., Power, D., Sohal, A. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research*, 146, 580-595.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change In The Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). Institutionalization of Institutional Theory .S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.). *Handbook of Organization Studies*, 175-190. London: Sage.

- TSE. (2009). *TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar*, Ankara.
- Tsiotras, G. & Gotzamani, K. (1996). ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), 64-76.
- Turner, C. R., Ortmann, G. F., Lyne, M. C. (2000). Adoption of ISO 9000 Quality Assurance Standards by South African Agribusiness Firms. *Agribusiness*, 16 (3), 295-307.
- Uyanusta, E. (2006). *Kalite Altyapısı Standardizasyon, Akreditasyon ve Uygunluk Değerlendirmesi*, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı No:194.
- Üsdiken B., Selekler, N., Çetin, D. (1998). Türkiye’de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31 (1) 57-87
- Üsdiken, B. ve Erden, Z., (2001). Örnek Alma Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağımlılık: Türkiye’deki Yönetim Yazınında Değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 34 (4), 1-31.
- Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi*, (1999). Sürekli İyileştirme (3), Ankara: MPM Yayınları.
- Westphal, J.D., Gulati, R., Shortell, S. M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*. 42, 366-394.
- Wiele, A., Williams, A. R. T., Dale, B. G. (1997). ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey. *International Journal of Quality Science*, 2 (4), 236-252.
- Wiele, A., Williams, A. R. T., Brown, A., Dale, B. G. (2000). ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path. *Business Process Management*, 6 (5), 417-427.
- Wiele, A., Williams, A. R. T., Brown, A., Dale, B. G. (2001). The ISO 9000 series as a tool for organizational change Is there a case? *Business Process Management*, 7 (4), 323-331.

- Wiele T., Iwaarden, J., Williams, R., Dale, B. (2005). Perceptions about the ISO 9000 (2000) quality system standard revision and its value: the Dutch experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (2), 101-119.
- Williams, N. (1997) ISO 9000 as a route to TQM in small to medium-sized enterprises: snake or ladder? *The TQM Magazine*, 9 (1), 8-13.
- Withers, B. E., Ebrahimpour, M., Hikmet, N. (1997). An exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies. *Int. J. Production Economics*, 53, 209-216.
- Withers, B. E. & Ebrahimpour, M. (2000). Does ISO 9000 Certification Affect the Dimensions of Quality Used for Competitive Advantage? *European Management Journal*, 18 (4), 431-443.
- Withers, B. E. & Ebrahimpour, M. (2001). Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis. *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (2), 139-151.
- Yahya, S. & Goh, W. (2001). The implementation of an ISO 9000 quality system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (9), 941-966.
- Yeung, A. C. L., Lee, T. S., Chan, Y. L. (2003). Senior management perspectives and ISO 9000 effectiveness: An empirical research. *International Journal of Production Research*, 41 (3), 545-569.
- Yıldırım, M. C. (2000). *Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000*, İstanbul: Rota Yayın.
- Yung, W. K. C. (1997). The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (2), 221-230.
- Zaramdini, W. (2007), An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), 472-491.
- Zbarracki, M. J., (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management, *Administrative Science Quarterly*, 43, 602-636
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization In Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42 (5), 726-743.

Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464

İnternet Kaynakları

IQ Uluslararası Danışmanlık ve Organizasyon A.Ş., ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi. (b.t.). Şubat 2014, ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/QM/iso_9001_2008.pdf

ISO Survey. (2012). Nisan 2014, <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>

Quality Management Principles. (2012). Mart 2014, http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf

EKLER

EK-1: Mülakat Soruları

Firma adı:

Akredite olduğu yıl:

Görüşülen kişi:

Soru 1. ISO 9001:2008 yönetim modeline neden ihtiyaç duyulmuştur, modelinin amacı nedir?	
Soru 2. ISO 9001:2008 KYS modelinin belli standartlara dayalı olması örgütler için hangi avantaj ve dezavantajları beraberinde getirir?	
Soru 3. ISO 9001:2008 KYS modeli hangi durumlarda esneklik gösterir?	
Soru 4. Akredite edilmiş belgelendirme kuruluşundan ISO 9001 belgesi almanın avantajları nelerdir?	
Soru 5. ISO 9001:2008 KYS belgesine sahip olmak isteyen örgütlerin hangi yolu izlemesi gerekir?	
Soru 6. Belgelendirme süreci nasıl işlemektedir?	
Soru 7. ISO 9001 KYS belgesi veren kuruluşlar ne kadar aralıklarla denetim yaparlar?	
Soru 8. Modelin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını nasıl ölçüyorsunuz? Hangi performans kriterlerini dikkate alıyorsunuz?	
Soru 9. Örgütlerin ISO 9001:2008 KYS belgesine sahip olma sebepleri nelerdir?	

<p>Soru 10. Örgütlerin belgelendirmede sıklıkla karşılaştığı sorunlar nelerdir? (hem sistemi kurma hem uygulama aşamalarında)</p>	
<p>Soru 11. Farklı büyüklükteki örgütlerin, ISO 9001:2008 belgesini kurma ve uygulama aşamalarında karşılaştıkları sorunlar arasında farklılık var mıdır? Yanıtınız evet ise, açıklayınız.</p>	
<p>Soru 12. Farklı büyüklükteki örgütlerin, ISO 9001 belgesine sahip olma sebeplerinde farklılık var mıdır? Yanıtınız evet ise, açıklayınız.</p>	
<p>Soru 13. Örgütlerin, ISO 9001 belgesinden elde ettikleri yararları nelerdir?</p>	
<p>Soru 14. Örgütlerin, ISO 9001 belgesine sahip olma nedenleri ile ISO 9001 belgesinden elde ettikleri yararlar arasında nasıl bir ilişki vardır?</p>	
<p>Soru 15. Farklı büyüklükteki örgütlerin ISO 9001 belgesinden, elde ettikleri yararlar arasında farklılık var mıdır? Yanıtınız evet ise, açıklayınız.</p>	
<p>Soru 16. Örgütlerin ne kadar süre ISO 9001 belgesine sahip oldukları ile elde ettikleri yararlar arasında nasıl bir farklılık vardır?</p>	

<p>Soru 17. ISO 9001 belgesine sahip olan örgütler TKY gibi diğer yönetim modellerini de uyguluyorlar mı? Yanıtınız evet ise, açıklayınız.</p>	
<p>Soru 18. ISO 9001 KYS'nin, PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsünü temel alan süreç metodolojisini teşvik etmesi örgütlere ne gibi yararlar sağlar?</p>	
<p>Soru 19. Eklemek istedikleriniz.</p>	

EK -2: Örnek Görüşme Formu

Soru 1. ISO 9001:2008 yönetim modeline neden ihtiyaç duyulmuştur, modelinin amacı nedir?	ISO askeri temellidir. “Yaptığımı yaz, yazdığımı yap”. Bu yönetim modeline firmaların kaynakları optimum kullanımı, pazar payını arttırmak daha az müşteri şikayeti, kurumsal kimlik kazanmak gibi nedenlerle ihtiyaç duyulmuştur. Amacı, firmada kalite bilincinin oluşturulması, müşteri memnuniyeti ve hiyerarşik yapının oluşturulmasıdır.
Soru 2. ISO 9001:2008 KYS modelinin belli standartlara dayalı olması örgütler için hangi avantaj ve dezavantajları beraberinde getirir?	Standartlar her firmanın uygulayabileceği şekilde jeneriktir. Kendi işletmelerine rahatlıkla uyarlayabilirler. Avantajlar: Herşeyden önce firmayı düzene sokar. Etkili kullanıldığında, firmaların pazar payının artması, fire oranının azalması, müşteri memnuniyetinin artması, kurumsallaşma, eğitimli personelin artması gibi yararlar gözlemlenir. Dezavantaj: Etkin bir şekilde kullanılmadığı takdirde maliyet ve bürokrasi doğurur.
Soru 3. ISO 9001:2008 KYS modeli hangi durumlarda esneklik gösterir?	Madde 7’de firmaların kapsam dışı kalabileceği maddeler bulunmaktadır. Örneğin bir avukatlık hizmeti veren firma tasarım yapmıyordur, hariç tutulur.
Soru 4. Akredite edilmiş belgelendirme kuruluşundan ISO 9001 belgesi almanın avantajları nelerdir?	Bir firmanın ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi verebilmesi için TÜRKAK tarafından akredite edilmesi gerekmektedir. Akreditasyon, ürün ve hizmetlerin ülke içinde ve dışında dolaşımını kolaylaştırır.
Soru 5. ISO 9001:2008 KYS belgesine sahip olmak isteyen örgütlerin hangi yolu izlemesi gerekir?	Öncelikle firma bilinç sahibi olmalı, bunun içinde eğitim gereklidir. Sistemin kurulması en az 3 aydan başlamak üzere firmanın faaliyet gösterdiği alan ve büyüklüğüne göre bu süre açık uçludur. Genel olarak 6 ay-1 yıl içerisinde hazırlanır. Yönetim taahhüdü, çalışanların katılımı ile firmada içinden yönetim temsilcisi belirlenerek Kalite Yönetim Sistemi’nin kurulması gerekmektedir→Belgelendirme firmasına başvurulur.
Soru 6. Belgelendirme süreci nasıl işlemektedir?	Firmanın büyüklüğüne, faaliyet alanına bağlı olarak değişiklik göstermekle birlikte, küçük bir firmayı ele alacak olursak en az 3 ay sistemin kurulması sürer, belgelendirme kuruluşuna başvurulur, anlaşma yapılır→Yetkinliği olan kişi sistemi denetler, belgelendirme firmasından yetkili kişinin denetimini tamamlaması sonucunda eğer her sistem düzgün bir biçimde kurulmuşsa rapor yazar ve belgelendirme kuruluşuna bu raporu sunar →Belgelendirme kuruluşu inceler→Onaylar→ Ortalama 10 gün içerisinde belge verilir.
Soru 7. ISO 9001 KYS belgesi veren kuruluşlar ne kadar aralıklarla denetim yaparlar?	Yılda 1 kere tetkik ziyareti gerçekleşir ancak özel durumlarda da (şikayet gibi) denetime tabi tutulurlar. 3 senede bir belge yenileme.

<p>Soru 8. Modelin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını nasıl ölçüyorsunuz? Hangi performans kriterlerini dikkate alıyorsunuz?</p>	<p>Kalite prosedürleri firmanın faaliyet gösterdiği alan ve büyüklüğüne göre değişiklik gösterir ancak, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine göre hazırlanılır. Check list ve klavuz standartlar, yerinde yapılan mülakat ve görüşmelerle incelenir. Ancak firmalar için bu sistem %100 etkin bir biçimde uygulanıyor denilemez. Çünkü dokümantasyon ustaca hazırlanmış olup, gerçek verileri yansıtmıyor olabilir. Ayrıca denetçiler firmada örneklem alıp o sıradaki anlık pozisyonunun yeterliliğine bakıp genelleme yapar. Bu genelleme firmanın gerçekte etkin ve verimli çalıştığı anlamına gelmeyebilir. İç tetkikleri firma kendisi etkin bir şekilde yaptı mı, düzeltici önleyici faaliyetleri etkin bir şekilde yapılması, veri analizleri, müşteri şikayetlerine bakılır. İç tetkikler incelenir bunun sonucunda eğer: Major ise, belge almaması tavsiye edilir Minör ise, daha az uygunsuzluk vardır. Observation, ileride uygunsuzluk olabilecek durumlara yönelik tavsiye/öneride bulunulur.</p>
<p>Soru 9. Örgütlerin ISO 9001:2008 KYS belgesine sahip olma sebepleri nelerdir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pazar payını arttırmak - İtibar kazanmak - Müşteri memnuniyeti - Ulusal ve uluslararası rekabet - Tedarikçilere rol modeli olmak - İhalelere katılabilmek - Kurumsallaşmak
<p>Soru 10. Örgütlerin belgelendirmede sıklıkla karşılaştığı sorunlar nelerdir? (hem sistemi kurma hem uygulama aşamalarında)</p>	<p>Yönetici ve çalışan katılmamakta, Yeterince kaynak ayrılmamakta, Çalışanlara yeterli eğitim verilmemektedir.</p>
<p>Soru 11. Farklı büyüklükteki örgütlerin, ISO 9001:2008 belgesini kurma ve uygulama aşamalarında karşılaştıkları sorunlar arasında farklılık var mıdır? Yanıtınız evet ise, açıklayınız.</p>	<p>KOBİ'ler alt yapı yetersizliklerinden ve daha az eğitime yöneldiklerinden daha fazla sorunla karşılaşabiliyorlar.</p>
<p>Soru 12. Farklı büyüklükteki örgütlerin, ISO 9001 belgesine sahip olma sebeplerinde farklılık var mıdır? Yanıtınız evet ise, açıklayınız.</p>	<p>Yoktur, firmalar rekabetçi avantaj elde edebilmek ve kurumsallık için belge sahibi olmak isterler.</p>

<p>Soru 13. Örgütlerin, ISO 9001 belgesinden elde ettikleri yararları nelerdir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri memnuniyetinin artması - Maliyetlerin azalması - Pazar payının artması - Personel eğitimi gelişir - Paydaşlarla ilişkiler gelişir.
<p>Soru 14. Örgütlerin, ISO 9001 belgesine sahip olma nedenleri ile ISO 9001 belgesinden elde ettikleri yararlar arasında nasıl bir ilişki vardır?</p>	<p>Doğrusal bir ilişki vardır. Örneğin pazar payını arttırmak için belge almak isteyen bir firma, Kalite Yönetim Sistemini etkin bir biçimde uygulaması sonucu pazar payı artar.</p>
<p>Soru 15. Farklı büyüklükteki örgütlerin ISO 9001 belgesinden, elde ettikleri yararlar arasında farklılık var mıdır? Yanıtınız evet ise, açıklayınız.</p>	<p>Küçük ölçekli işletmelerde müşteri memnuniyeti, büyük ölçekli işletmelerde pazar payının artması, ancak pazar payı artan bir işletme zaten diğer yararları da elde etmiştir ki pazar payı büyümüştür.</p>
<p>Soru 16. Örgütlerin ne kadar süre ISO 9001 belgesine sahip oldukları ile elde ettikleri yararlar arasında nasıl bir farklılık vardır?</p>	<p>Farklılık yoktur, ülkemizde ne yazık ki işletmelerin %90'ı Kalite Yönetim Sistemini etkin bir biçimde uygulamıyordur. ISO 9001 belgesi olmayıpta bu sistemi işletebilen çok fazla işletme vardır. Etkin kullanıyorsa tabikide elde edeceği yararlar da zamanla artış gözlemlenir.</p>
<p>Soru 17. ISO 9001 belgesine sahip olan örgütler TKY gibi diğer yönetim modellerini de uyguluyorlar mı? Yanıtınız evet ise, açıklayınız.</p>	<p>ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi içerisinde TKY'yi barındıran bir modeldir. ISO 14000, ISO 22000 gibi diğer yönetim modelleride ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi modeli tabanlıdır. Daha çok entegre yönetim modelleri uygulanmakta TKY uygulanmamaktadır.</p>
<p>Soru 18. ISO 9001 KYS'nin, PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsünü temel alan süreç metodolojisini teşvik etmesi örgütlere ne gibi yararlar sağlar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Süreçlerin tam anlamıyla kontrol edilmesi - Girdi maliyetlerinin azalması - Müşteri memnuniyetinin sağlanması - Pazar payının artması - Eğitimli personel sayısının artması
<p>Soru 19. Eklemek istedikleriniz.</p>	<p>ISO 9001 kalite Yönetim Sisteminin başarısız olma sebepleri:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Kayıt tutma alışkanlığı olmaması 2- Yönetimlerin yaklaşımı (kaynak sağlama) 3- Okuma yazma alışkanlığı olmaması <p>Ek bilgi olarak: ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taraf tetkik, firmanın belgelendirme firması gelmeden önce kendi içinde yaptığı denetimdir 2. Taraf tetkik, tedarikçi denetimidir. Özellikle otomotiv sektöründe görülür. 3. Taraf tetkik, belgelendirme firması tarafından yapılan denetimdir.