

ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ SORUNU: GÖNÜLLÜLÜK MÜ? ZORUNLULUK MU?

Doç. Dr. H. Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü
okany@baskent.edu.tr

H. Cansu YUMAK

Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
cansuyumak@hotmail.com

ÖZET

Çalışma, örgütlerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) belgesine sahip olma sebeplerini, elde ettikleri yararları ve karşılaştıkları engelleri *belgelendirme kuruluşları* açısından incelemeyi hedeflemiştir. Bunun için, faaliyet gösteren on üç belgelendirme kuruluşuna soruların kuram bağlamında oluşturulduğu yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Bulgularına göre, örgütlerin genellikle itibar kazanmak, rekabetçi avantaj elde etmek ve ihalelere katılabilmek için ISO 9001 belgesine sahip olma isteğinin belgelendirme kuruluşlarınca belirtildiği tespit edilmiştir. KYS'yi bilinçli olarak benimseyen örgütler ürün ve hizmet kalitesini arttırma, maliyetleri azaltma gibi bir takım yararlar elde ederken; belgeyi daha çok zorunluluk olarak gören örgütlerde, çalışan ve yöneticinin sistemi algılayamaması, eğitim, bilinç eksikliği problemleri gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Kalite Yönetim Sistemi, Yönetim Uygulamalarını Benimseme, İçerik Analizi

THE APPLICABILITY PROBLEM OF ISO 9001:2008 QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS: WILLINGNESS OR NECESSITY?

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. For this purpose, the semi-structured interview technique is used at thirteen certification institutions that work in Ankara. 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.

Key words: Quality Management Systems, Adoption of Managerial Applications, Content Analysis.

1. GİRİŞ

Örgütler arasında 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 kullanılabilir 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 amaçlamaktadır.

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. 2009 yılında KİY'nin şartları esnetilmiş, günümüzde de hem bir takım zorunlulardan 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.

2. ISO 9001 BELGESİNE SAHİP OLMAYA YÖNELİK 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 (Huargn, 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 diğerleri (1997:652) geliştirdikleri yapıda ISO 9001 belgesi almaya yönelik nedenleri; içsel süreçleri geliştirmek, rekabetçi performansı arttırmak *gelişimsel nedenler* de; temel müşteri gereklilikleri, iş gerekliliklerini yapmayı ilerletmek, 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 edebilecekleri 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.

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; 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 (Huang, 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). Casadesus ve diğerlerine 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.

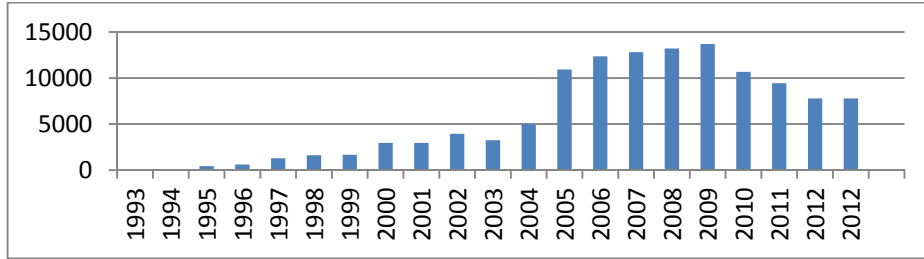
Örgütler ISO 9001'e sadece belgeye sahip olmak ve reklam (tanıtım) için yönelirse, dokümanlar ve prosedürler normal iş süreçlerine zarar verir ve performans gelişimine katkıda bulunmamaktadır (Sun, 2000:177). Örgütler stratejik nedenlerden değil "öykünme" gibi dış baskı nedeniyle kalite güvence sistemini 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).

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 (2012:121-123) 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.

3. TÜRKİYE'DEKİ BELGELİ ÖRGÜTLERİN MEVCUT DURUMU

ISO 9001 standartları dünyada giderek kurumsallaşmış hale gelmiştir. Bu belgeye sahip olan örgütler modern ve rasyonel örgütler ile uyumlu görüldüğu 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.



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

şekil 1: Türkiye'deki Belgeli Örgütlerin Yıllık Bazda Değişimi

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 (evre 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.

4. ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

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 Suzuki; 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 diğerleri (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 diğelerinin (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.

Bu çerçevede buraya kadar ISO 9001 belgesinin örgütler üzerindeki etkileri ve kurumsal anlamda sonuçları gösterilmiştir. Yeni kurumsal kuram açısından ele alındığında örgütlerin sosyal anlamda eř 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 aşığıdaki 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.

5. 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.

5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamı olarak belirlenen Ankara ilinde faaliyet gösteren ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi veren kuruluşlara; yarı yapılandırılmış mülâkat tekniğı 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 diğlerleri, 2004:12); "İçerik analizi, a) çeşitli iletişim işaretlerinin sınıflandırılması amacıyla kullanılan, b) sadece bir veya bir grup araştırmacının hangi işaretin hangi kategoride ele alınması gerektiğı 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, ıkarırsama ve nihai başarı kriterleri olarak geçerlilik” kavramları işler hale getirilerek;

Elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara erişmek amacıyla içerik özömlenmesi 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 kullanarak değerlendirmiş ardından sonuç ve öneriler yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Örneklemi

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

5.3. Araştırmanın Kısıtları

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

5.4 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 bulunduğunda, belgelendirme kuruluşları “neden bu belgeyi istiyorsunuz” diye bir soru yöneltmemektedir. Bu durum tamamen belgelendirme kuruluşunun tecrübesiyle ve bu doğrultudaki gözlemleriyle sınırlıdır.

6. 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.

6.1. Örgütlerin Iso 9001 Belgesine Sahip Olma Sebepleri

Tablo 1’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 1. 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.

Ülkemizde “ISO 9001 belgesini alırsam ürün ve hizmet kalitem artar” yanılgısı mevcuttur. Standardın 1994 versiyonu “Kalite Güvence Modeli” dir. KGM kalite odaklı ve amacı kaliteyi güvence altına almaktır. Ancak burada bir yanılgı 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. 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.

6.2 Örgütlerin Karşılaştıkları Problemler

Belgelendirme kuruluşlarının gözlemlerine göre örgütlerin KYS’yi kurma ve uygulama aşamalarında karşılaştıkları güçlükler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. 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 / dokümanite edilmesindeki sorunlar	3	2,33%	23,08%
KYS'deki gereklilikleri algılamadaki zorunluluklar	2	1,55%	15,38%
Her faaliyetin dokümanite 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%	

Tablo 2'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.

Tablo 8'de görüldüğü üzere nitelikli danışmanlık hizmeti veren kuruluşların ve nitelikli belgelendirme kuruluşlarının bulunmaması da sıklıkla gözlemlenen problemlerdir. Danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar KYS'de resmi bir unsur

değildir. Dolayısıyla belgelendirme kuruluşlarının sistematik olarak muhattabı 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 zorunluluklardan 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 ehileşmiş 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. 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 uygulayacıları arasında koordinasyon sağlamalıdır.

6.3. 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).

Belgelendirme kuruluşlarının gözlemlerine göre etkin bir biçimde işletilen sistemde, Tablo 3’de yer alan sonuçlar gözlemlenmiştir.

Tablo 3. 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%
Eğitilmiş/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%
Uyumsuzluk 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%	

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.

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 diğerlerinin (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.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

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.

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.

- ISO 9001 belgesi almak isteyen örgütler standardın 5.5.2. maddesi gereği yönetim temsilcisi belirlemelidir. Ancak lkemizde, 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 lkemizde 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.
- lkemizde ISO 9001 belgesi veren çok sayıda kuruluş mevcuttur. Bu kuruluşlar TÜRKAK’tan ve/veya lkemizde 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, denetleriyle birlikte örgütün belge almaya yeterli olup olmadığını standardın gerekliliklerine göre belirler. Ancak lkemizde işi ticarete dökmüş belgelendirme kuruluşları herkesin kolayca alabileceği bir belge algısı yaratıp, sistemi değerersizleştirmektedir. 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 işleyen 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 arttırır, 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.

ISO 9001 belgesi örgütlerin belli kazanımlar elde edebilmesi için bir "araçtır". Ancak çođu 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 diğerleri (1997) tarafından yürütölen araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Ancak ölkemizde altyapısı henüz yeterli olmayan birçok KOBİ faaliyet göstermektedir.

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

KAYNAKÇA

- Aruaz, R. & Suzuki, H. (2004). ISO 9000 Performance in Japanese Industries, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (1), 3-33.
- 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.
- 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.
- Casedesus, M., Gimenez, G., Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, 13 (6), 327-335.
- Çakar, M, Danişman A. (2012). Kurumsal Kuram. Sözen H.C., Basım, H.N. (Der.) *Örgüt Kuramları*. 241-271. İstanbul: Beta Yayınevi
- Erel, E. & Ghosh, J. B. (1997) ISO 9000 implementation in Turkish industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (12), 1233-1246.
- 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.
- 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. & 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.
- Haversjö, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*, 15 (1/2), 47-52.
- Heras, I., Casedesus, 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Magd, H. & Curry, A. (2003). ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other? *The TQM Magazine*, 15 (4), 244-256.
- 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.
- Nas, T. (2013). ISO 9001: 2000 Belgesi TKY uygulamaları İçin Bir Adım mı? *TİSK Akademi*, 8 (15), 97-129.
- 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.
- Popkowska, B., Dahlgaard, J. J., Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organization. *The TQM Magazine*, 14 (5), 297-306.
- Sharma, D. S. (2005). The association between ISO 9000 certification and financial performance. *The International Journal of Accounting*, 40, 151-172.
- Sun, H. (2000) Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (2), 168-179.
- Taylor, W. A. (1995). Organizational differences in ISO 9000 implementation practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (7), 10-27.
- 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.
- TSE. (2009). *TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar*, Ankara.
- 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.
- 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.
- 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.
- Yıldırım, M. C. (2000). *Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000*, İstanbul: Rota Yayın.

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

