



Research Article

THE EFFECT OF THE 2015 REVISION IN ISO 9001 QUALITY ASSURANCE SYSTEM ON MANAGERS' PERCEPTIONS*

ISO 9001 KALITE GÜVENCE SİSTEMİNDEKİ 2015 REVİZYONUNUN YÖNETİCİLERİN ALGILAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ*

Aybüke AVKAR İNAL^{1,*} | Hüseyin AVUNDUK²

¹ Bilim Uzmanı, İzmir Demokrasi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye, ORCID: 0000-0003-4207-1387

² Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye, ORCID: 0000-0002-3573-195X

Article Info:

Received : Mar 1, 2023

Accepted : Apr 24, 2023

Keywords:

Quality Assurance

Focus Group

Quality Standards

Anahtar Kelimeler:

Kalite Güvence

Odak Grup

Kalite Standartları

DOI: 10.46238/jobda.1258477

ABSTRACT

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

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

ÖZ

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

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

© 2023 JOBDA All rights reserved

*Corresponding author.

E-Posta: aybukeavkar@gmail.com (A. Avkar İnal)

*Bu çalışma, Doç. Dr. Hüseyin Avunduk danışmanlığında Aybüke Avkar İnal'ın'ın Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Toplam Kalite Yönetimi Yüksek Lisans programında hazırlanmış olan "Yöneticilerin Algılamalarına Dayalı ISO 9001 Kalite Güvence Sistemindeki 2015 Revizyonu Üzerine Keşifsel Bir İnceleme" adlı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

1 | GİRİŞ

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

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

Bu çalışmada, kalite, kalite güvence sistemi ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi hakkında temel bilgiler verilerek, matbaa mürekkep imalatçısı bir işletmede odak grup çalışması yöntemi kullanılarak Kalite Yönetim Sistemi ISO 9000: 2015 revizyonunun üretim yöneticilerinin algılamalarına dayalı olarak incelenmesine çalışılmıştır. Son bölümde ise sonuçlar yorumlanmıştır.

2 | KAVRAMSAL ÇERÇEVE

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

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

Kalite kavramının oldukça geniş olduğu, literatürde birden çok tanımın yer almasından da anlaşılmaktadır. Her bir müşteri veya organizasyon kaliteyi kendi algısına göre tanımlamaktadır. Bu sebeple, herkesin ortak bir paydada bulunduğu tek bir kalite kavramı üzerine konuşmak neredeyse imkansızdır.

2.1 | Kalitenin Tarihi

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

Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar gözle muayene edilerek tüketiciler tarafından yapılmaya çalışıldıysa da, ilerleyen yıllarda loncalar, hammaddeler, süreçler ve ürünler için olanaklar geliştirmiş, lonca üyelerinin de bunlara riayet

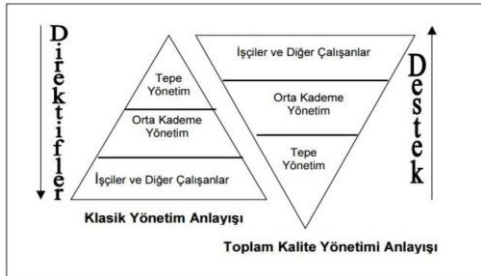
etmelerini istemişlerdir. Ancak, kalitenin en hızlı gelişimi 20. yüzyılda başlamıştır (Zeyrekli Yaş, 2009: 5).

Kalitenin tarihsel gelişiminde muayene, kalite kontrol, toplam kalite yönetimi aşamaları yer yer aldığı gibi, son aşama Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte kısa zamanda başta bankacılık, sigorta, ulaşım, güvenlik ve sağlık olmak üzere diğer sektörlerle de yayılmaya başlamıştır (Turan, 2011: 5).

2.2 | Toplam Kalite Yönetimi ve Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonların ortak bir amaç doğrultusunda takım çalışmalarının bir çıktısı olarak, müşterilerine üstün değerler yaratmayı, sürekli gelişimi desteklemeyi, yaratıcılığı da ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insandan alan ve kusursuzluğunun sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir. Başka bir deyişle Toplam Kalite Yönetimi, hem bir yönetim düşüncesi hem de organizasyon boyutunda köklü bir değişim olarak ifade edilebilir (Woldman, 1994: 510). Özellikle yönetimin benimsemesi gereken ve her çalışanına da aşılması gereken bu ilke, klasik yönetim anlayışından çok farklı olarak "Toplam Kalite Yönetimi" adını almıştır (Drucker, 1993: 15).

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



Şekil 1: Klasik Yöntem ve Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması (Yılmaz, 2003: 51)

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

2.3 | Toplam Kalite Yönetimi Prensipleri

Toplam Kalite Yönetim modelini bir organizasyona uygulayabilmek için bilinmesi gereken, temelinde barındırdığı değer ve ilkeler; tüm yönetimi ilgilendirmekte, her departman ve çalışan tarafından benimsenmesi ve uygulanması

gereken ilkelerdir. Uygulanacak işletmenin yapısına, kültürüne ve özelliklerine göre geliştirilerek uygulanabilir. Bu ilkeler; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme, karar vermede gerçekçi yaklaşım ve karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileridir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre, organizasyonların bu prensipler çerçevesinde köklü değişime gitmeleri ve sürekli gelişimi amaç edinmeleri gerekmektedir. Bu kısımda da, üst yönetimin liderliği üstlenmesinin önemi yadsınamaz. Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi başarıyla uygulayan tüm organizasyonlarda, liderliğin önemi açıkça görülmektedir.

2.4 | Kalite Güvence Sistemi

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

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

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

2.5 | Kalite Güvence Sistemi ve ISO 9000 Standartları

Bu bölümde, kalite güvence sisteminin tanımı, ISO 9000 standartlarının içeriği ve özellikle ISO 9001:2008 ve ISO 9001:2015 versiyonları arasındaki farklılıklar ele alınacaktır.

Kalite Güvencesi

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

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

Kalite Güvencesi'nin oluşturulmasında tüm yöntemlerde mevcut temel adımlar bulunmaktadır. Bu adımlar; yönetimin eğitimi, organizasyon, ön değerlendirme, planlama, uygulama ve değerlendirme, iç denetim, dış denetim, sürekli gelişme şeklindedir (Uzak'tan aktaran Karakaya, 2017: 44).

Kalite Güvence Sistemi

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

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

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

- 1) Organizasyondaki tüm departman ve çalışanların sorumluluğundadır.
- 2) Operasyon maliyetlerini düşürür.
- 3) Yönetimin kontrolünü ve sorumluluğunu artırır.
- 4) Ürün veya hizmet kalitesi ve verimliliği yüksek seviyeye çıkartır.
- 5) Müşteri şikâyetlerinde azalma meydana gelir.
- 6) Ast-üst çalışan ilişkisinde iletişim oldukça kuvvetlenir.

7) Organizasyonlardaki kalite kültürünü oluşturur ve sürekliliğini sağlar.

8) Organizasyon imajının iyileşmesini sağlar.

9) Üretim süresi kısılır ve hatalı ürün yüzdesinde düşüş gözlemlenir.

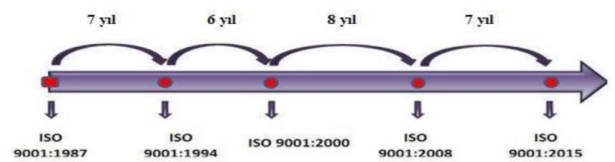
Uluslararası Standardizasyon

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

ISO, Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (International Standardisation for Organisation)'nun baş harflerinin birleşimi olarak bilinir ve 1947 yılında Cenevre'de çalışmalarına başlamış olup günümüzde dünya çapında birçok üyesi bulunmaktadır. ISO, standardizasyon çalışmaları ile birlikte dünya ticaretinin gelişmesini, ürünlerde kalitenin artırılmasını, ürün maliyetlerinin minimuma indirilmesini ve etkililiğin artırılmasını amaçlamaktadır (Ayhan, 2007: 52).

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartları ve 2015 Revizyonu

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



Şekil 2: ISO 9001 Revizyon Yılları

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

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardının 2015 revizyonu, 2008 versiyonundaki tüm eksiler ve artılar dikkate alınarak ISO tarafından 2015 yılının Eylül ayında yayımlanmış olup; TSE tarafından ise 2016 yılının Ocak ayında Türk Standardı TS EN 9001: 2015 adı ile yayımlanmıştır (<https://www.tse.org.tr>).

ISO 9001: 2015, yönetimde kolaylık sağlanması amacıyla, diğer Kalite Yönetim Sistemi standartları ile de entegrasyonunun sağlanması için Yüksek Seviyeli Yapı (High - Level - Structure) kavramına uygun olarak hazırlanmıştır. Yüksek Seviyeli Yapı, tüm yönetim sistemi standartlarıyla birlikte sunulmuştur. Bu da çoklu yönetim sistemi uygulayan organizasyonların sistemlerinin, optimum seviyede birbirleriyle entegre olmasını ve standartlarının uygulanmasını şüphesiz ki kolaylaştırmaktadır (Kölük ve diğerleri, 2015: 95).

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

- 1) Liderlik algısına daha çok önem verilmeye başlanmıştır.
- 2) Organizasyonel açıdan risk ve fırsatların tayin edilerek yapılandırılmış bir şekilde ele alınmasına yardımcı olmaktadır.
- 3) Bilgi güvenliği yönetim sistemi, iş sağlığı güvenliği ve çevre yönetim sistemi, müşteri memnuniyeti yönetim sistemi ve kalite yönetim sistemi gibi birden çok yönetim sistemini entegre olmuş bir şekilde uygulayan veya uygulamak isteyen organizasyonlar için ortak dil ve terimler kullanılmaktadır.
- 4) Tedarik zinciri yönetimi daha etkin bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır.

- 5) Servis ve bilgi tabanlı organizasyonlar için daha kullanıcı dostu bir standarttır.
- 6) Hedeflere ulaşmak için süreçler belirlenmelidir.
- 7) Kurumsallaşmanın temelini oluşturur.
- 8) Tedarikçi ile ilişkileri düzenler.
- 9) Sorunların ve çözümlerinin belirlenmesini kolaylaştırır.
- 10) Organizasyonun rekabet gücünde artış meydana gelmektedir.

3 | YÖNTEM

3.1 | Çalışmanın Amacı

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

3.2 | Çalışmanın Yöntemi

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

3.3 | Veri Toplama Tekniği ve Örneklem

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

Veriler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmış ve görüşme esnasında bulunan raportör yardımı ile bazı noktalar kodlanarak araştırmacılara analiz aşamasında kolaylık sağlayacak bir rehber oluşturulmuştur. Tüm katılımcıların eksiksiz katılımıyla, 60-70 dakika arası süren bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin sohbet havasında geçmesine dikkat edilerek, araştırma konusuna veri sağlayabilecek üç ana soru önceden hazırlanarak katılımcılara sırasıyla yöneltilmiştir. Katılımcıların günlük konuşma dili ile konuşabilmelerini sağlamak amacıyla, katılımcılar arasında baskı oluşturabilecek kimsenin olmamasına dikkat edilmiştir. Toplantı esnasında, katılımcıların dikkat eden bir toplantı masası etrafında U şeklinde oturmaları için ortam hazırlanmış ve toplantı masasına katılımcılar teşvik etmeden önce birer kalem ve kâğıt bırakılmıştır. Böylelikle bir katılımcı görüşlerini beyan ederken, diğer katılımcının kendi görüş ve düşüncelerini toparlarken kâğıt ve kalemden destek alarak not tuttuğu gözlemlenmiştir. Öncelikle giriş aşamasında araştırmanın amacı ve yöntemi açıklanmıştır. Bu çalışmaya konu olan odak grup görüşmesi, tek bir organizasyonda yapıldığı için katılımcıların daha önceden birbirlerini tanıyor olmaları, katılımcıların kendilerini tanıtırma aşamasını hızlandırmıştır.

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

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

3.4 | Veri Toplama Süreci

Çalışmanın verileri, daha önceden planlanmış ve eksiksiz bir şekilde tamamlanmış olan odak grup görüşmesi ile 2018 - 2019 eğitim öğretim yılı, bahar döneminde toplanmıştır. Katılımcıların,

araştırma yapılan organizasyon içerisinde süreç sahibi olmalarına dikkat edilmiş, kalite yönetim sistem süreçleriyle yakın iş ilişkisi olan yöneticiler ile görüşülmüştür. Katılımcıların deneyimleri, 4 ilâ 24 yıl arasında değişmektedir. Görüşmeler tek bir oturum halinde işletmenin Eğitim Odası'nda yapılmış ve ortalama 65 dakika sürmüştür. Tüm katılımcıların, odak grup görüşmesi boyunca samimi yanıtlar verdikleri, araştırmayı destekledikleri ve konu dışına çıkan hiçbir görüşü beyan etmedikleri gözlemlenmiştir. Moderatör görüşmenin gidişatını yöneterek kontrolü elinde tutarken, raportör kendisine ait geliştirdiği sistem ile birlikte her soru ve her cevap için ayrı notlar tutmuş ve katılımcılarda gözlemediği duygu ve yüz ifadelerini bu notlara eklemiştir. Bu sayede, potansiyel veri kaybının engellenmesi sağlanmış olup, herhangi bir veriyi unutma veya gözden kaçırma ihtimalleri en aza indirgenmiştir.

3 | BULGULAR VE TARTIŞMA

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

geliştirilmesi sürecinde uygulama içinde yer alan yöneticilerin beklentileri ve uygulama sorunlarına ilişkin görüşlerini dikkate alarak ortaya konmasını sağlayacak sistematik bir yaklaşım gerekliliği tespit edilmiştir. Ayrıca, görüşmelerde algıyı daha da anlaşılır kılabilmek adına, yol gösterici bir rehber niteliğinde ek bir kitapçığın çıkartılmasının bir ihtiyaç olduğu karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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