

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL ROLLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hande FİLİZ

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL ROLLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hande FİLİZ

Danışman: Prof. Dr. İbrahim ANIL

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

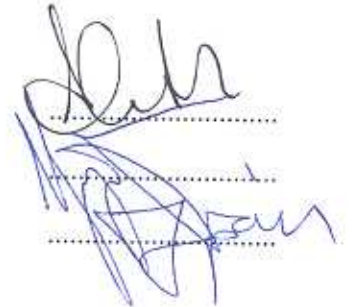
İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi HANDE FİLİZ nin STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİNDE
TEMEL ROLLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından
oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 26.1.3.2.008

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İBRAHİM ANIL
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. UĞUR YOZGAT
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. İBRAHİM DOĞAN



GENEL BİLGİLER

Tez Başlığı	: Stratejik Kalite Yönetiminde Temel Roller Üzerine Bir Araştırma
Yazar İsim ve Soyisim	: Hande FİLİZ
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Uluslararası Kalite Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof.Dr. İbrahim ANIL
Tez Türü ve Tarihi	:Yüksek Lisans – Mart 2008
Anahtar Kelimeler	: Stratejik yönetim, stratejik kalite yönetimi, roller

ÖZET

Bu çalışmanın amacı stratejik kalite yönetimi uygulanan işletmelerde; stratejik kalite yönetiminin uygulanabilirliği için gerekli olan temel rollerin neler olduğu, bu rollerin yerine getirilip getirilmediği, getirilmediği takdirde işletmede ortaya çıkan durumların neler olduğu ve rol yerine getirilmediği takdirde diğer rollerin sorumluluklarının ne şekilde etkilendiğinin belirlenmesidir.

Çalışmada dört temel rol olan; üst yönetim, departman yönetimi, yönetim temsilcisi ve kalite kontrol / güvence rolünün görevleri, yerine getirilmediği takdirde ortaya çıkan koşullar ve diğer rollerin etkilenme durumları üzerinde İstanbul’da bulunan işletmelerde bir araştırma yapılmış ve sonuçları tartışılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde dört temel rolün genel olarak yerine getirildiği, getirilmediği durumlarda ise bu rollerin, yönetim temsilcisi ve kalite kontrol/güvence departmanı tarafından üstlenildiği tespit edilmiştir. Katılımcıların yüksek oranda lisans ve üzeri eğitim alması, rollerin yerine getirilmesi ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Üst yönetim rolünü yerine getirmediği takdirde; çalışanların kaliteye yönetim sistemine bakış açılarının yüzeysel olduğu, departman yönetimi rolünü yerine getirmediği takdirde; şirket içi iletişimin ve departman çalışanlarının performansının düştüğü, sorumlulukların net olarak belirlenemediği, yönetim temsilcisi rolünü yerine getirmediği takdirde; yönetimle iletişimin zorlaştığı, kalite kontrol/güvence departmanı rolünün gerekliliklerini yerine getirmediği takdirde; kalite yönetim sisteminin gerekliliklerinin tam olarak yerine getirilemediği, kalitesiz ürün ortaya çıktığı ve müşteri isteklerinin karşılanamadığı genel hatlarıyla ortaya çıkan sonuçlardır.

GENERAL KNOWLEDGE

Thesis Title: : A Research About Core Roles In Strategic Quality Management
Name and Surname : Hande FİLİZ
Field: : Business Administration
Programme : International Quality Management
Supervisor : Professor İbrahim ANIL
Degree Awarded and Date: : Master – March 2008
Keywords: : Strategic Management, Strategic Quality Management, Roles

ABSTRACT

This work intends to analyse the basic roles necessary for increasing the applicability of strategic quality management; determining if the mentioned roles are performed properly, if not, the situations that might arise; the effects of lack of proper performance of a role in corporations implementing the strategic quality management.

Corporations residing in Istanbul are analysed and the findings are discussed about the responsibilities of four basic roles (upper management, middle management, management representative and quality control/assurance); situations that might arise and the impacts on other roles when these responsibilities are not fulfilled.

For the corporations analysed, it has been determined that the four basic roles are mostly performed; if not, the responsibilities are assumed by management representative and/or quality control/assurance. The fact that most of the participants have Bachelor of Science, Master of Science and Doctorate of Philosophy degrees imply there is a correlation between responsibility fulfillment and education.

It has been concluded that, when upper management does not fulfill the quality management role, employees overlook the quality management system as well; when middle management does not fulfill the quality management role, intracompany communication suffers and employee performance decreases; when management representative does not fulfill the quality management role, communicating to upper management gets more difficult; and when the quality control/assurance department does not fulfill the quality management role, quality management system cannot be applied properly, product quality decreases and customer requests cannot be met.

ÖNSÖZ

Dünyadaki küreselleşme eğilimi, hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler ve işletmeler arasında giderek artan rekabet mücadelesi işletmelerin ayakta durabilmeleri için iki önemli kavramı karşımıza çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerde uzun dönemde ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması, ikincisi ise ürünlerin rekabette avantaj sağlayacağı bir kalite düzeyine ulaştırılmasıdır. Bu iki kavramın birleştiği nokta olan stratejik kalite yönetiminin uygulandığı işletmelerde, çalışanlar için belirlenen rollerin yerine getirilmesi stratejik kalite yönetiminin başarısını ortaya koyacaktır.

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda değerli görüşleri ile katkı sağlayan, beni yönlendiren saygıdeğer hocam Prof.Dr. İbrahim ANIL'a, bu tezde olduğu gibi, hayatımın tümünde bana olan desteğini esirgemeyen değerli eşim İsmail FİLİZ'e, ondan çaldığım zamanları tezime ayırdığım canım oğlum Ömer Aral FİLİZ'e, üstümde büyük emekleri olan sevgili anneme ve babama, çok teşekkür ederim.

Çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını dilerim.

İstanbul, 2008

Hande FİLİZ

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	I
GRAFİK LİSTESİ	II
TABLO LİSTESİ	III
KISALTMALAR	V
1. GİRİŞ.....	1
2. STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	3
2.1 STRATEJİ KAVRAMI.....	3
2.2 YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI	4
2.2.1 <i>Stratejik Yönetimin Görevleri</i>	6
2.2.2 <i>Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri</i>	6
2.3 STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	8
2.3.1 <i>Vizyon</i>	12
2.3.2 <i>Misyon</i>	15
2.3.3 <i>Politika</i>	16
2.3.4 <i>Amaçlar</i>	17
2.3.5 <i>Stratejik Hedefler</i>	17
2.4 STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ	19
2.4.1 <i>Stratejik Kalite Yönetiminde Müşteri Odaklılık</i>	23
2.4.2 <i>Stratejik Kalite Yönetiminde Liderlik</i>	24
2.4.3 <i>Stratejik Kalite Yönetiminde Sürekli İyileştirme (Kaizen)</i>	24
2.4.4 <i>Stratejik Kalite Planlaması Süreci</i>	25
2.4.5 <i>Stratejik Kalite Yönetiminde Dizayn Kalitesi Hız ve Hata Önleme</i>	27
2.4.6 <i>Stratejik Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılımı</i>	27
2.4.7 <i>Stratejik Kalite Yönetiminde Bilgi Temelli Yönetim</i>	28
2.5 STRATEJİK YÖNETİM İLE STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR	28
3. STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL ROLLER.....	30
3.1 ÜST KADEME YÖNETİM ROLÜ	32
3.2 DEPARTMAN YÖNETİCİLİĞİ ROLÜ	36
3.3 YÖNETİM TEMSİLCİLİĞİ ROLÜ	39
3.4 KALİTE KONTROL VE KALİTE GÜVENCE DEPARTMANI ROLÜ	42

4. STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL ROLLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	48
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	48
4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	48
4.3 ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	48
4.4 ARAŞTIRMANIN METODOLOJISI	49
4.4.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	49
4.4.2 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	50
4.5 ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNULMASI VE YORUMLANMASI	50
4.5.1 Üst Yönetim Rolüne İlişkin Bulgular	54
4.5.1.1 Üst Yönetim Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi	54
4.5.1.2 Üst Yönetim Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Genel Koşullar	57
4.5.2 Departman Yöneticisi Rolüne İlişkin Bulgular	61
4.5.2.1 Departman Yöneticisi Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi	61
4.5.2.2 Departman Yöneticisi Rolü Yerine Getirilmediği Takdirde Ortaya Çıkan Koşullar	64
4.5.3 Yönetim Temsilcisi Rolüne İlişkin Bulgular	69
4.5.3.1 Yönetim Temsilcisi Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi	69
4.5.3.2. Yönetim Temsilcisi Rolü Yerine Getirilmediği Takdirde Ortaya Çıkan Koşullar	71
4.5.4 Kalite Kontrol / Güvence Rolüne İlişkin Bulgular	75
4.5.4.1 Kalite Kontrol / Güvence Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi	75
4.5.4.2 Kalite Kontrol / Güvence Rolü Yerine Getirilmediği Takdirde Ortaya Çıkan Koşullar	78
4.6 ARAŞTIRMANIN SONUCU	83
5. GENEL SONUÇ	87
KAYNAKÇA	88
EK-1 ANKET SORULARI	92

Şekil Listesi

Şekil 1: Stratejik Planlama Süreci.....	11
Şekil 2 : Organizasyonel Performans Ölçüm ve Değerlendirmesinde Kullanılan Kriterler ve Performans Yönetiminin Çerçevesi.....	15
Şekil 3: İşletme Stratejilerinin Kalite Stratejilerini Kapsamı.....	21
Şekil 4 : Yönetim Temsilcisinin Bağlantıları.....	41
Şekil 5: Kalite Sistemi, Güvence ve Kontrol İlişkisi.....	44

Grafik Listesi

Grafik 1: Rollerin Dağılım Grafiği.....	49
Grafik 2: Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılım Grafiği.....	51
Grafik 3: Belirlenen Rollerin İşletmelerde Yerine Getirilme Ortalaması.....	54

Tablo Listesi

Tablo 1: İşletmede Çalışma Süresi ile Rollerin Yerine Getirilme Düzeyi	
Arasındaki İlişki.....	52
Tablo 2: Rollerini %100 Yerine Getirdiğini Belirten Rol Sahiplerinin Diğer Rollerin	
Yerine Getirilme Düzeyi Verileri.....	53
Tablo 3: Üst Yönetim Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi.....	55
Tablo 4: Üst Yönetim Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar.....	58
Tablo 5: Üst Yönetim, Vizyonun Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Hedefleri	
Belirlemezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	59
Tablo 6: Üst Yönetim, Çalışanlara Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Eğitimleri	
Sağlamazsa İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	60
Tablo 7: Üst Yönetim, Çalışanların Katkısını Değerlendirme ve Ödüllendirme	
Görevini Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	60
Tablo 8: Departman Yöneticisi Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi.....	62
Tablo 9: Departman Yönetimi Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar.....	65
Tablo 10: Departman Yöneticileri, Süreçlerin ve Sistemlerin Oluşturulması Rolünü	
Yerine getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar.....	67
Tablo 11: Departman Yöneticileri, Süreçlerin Uygulanmasını Sağlamak Rolünü	
Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar.....	67
Tablo 12: Departman Yöneticileri, Süreç Performansının Ölçülmesi Rolünü	
Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar.....	68
Tablo 13: Departman Yöneticileri Süreç Performans Göstergelerinin Ve	
Hedeflerinin Belirlenmesi Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar....	68
Tablo 14: Departman Yöneticileri, İç Denetçilerin Seçilmesi ve Eğitilmesi Rolünü	
Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	69
Tablo 15: Yönetim Temsilcisi Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi.....	70
Tablo 16: Yönetim Temsilcisi Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar.....	72
Tablo 17: Yönetim Temsilcisi, Y.G.G Sürecinin Oluşturulması ve Sürdürülmesi	
Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	74
Tablo 18: Yönetim Temsilcisi, Müşteri Beklentilerinin Çalışanlara Aktarılması Rolünü	
Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	74
Tablo 19: Yönetim Temsilcisi, İşletmenin Kalite Kuruluşlarıyla İletişimini Sağlama	
Rolünü Yerine Getirmediği Takdirde İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	75

Tablo 20: Kalite Kontrol / Güvence Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi.....	76
Tablo 21: Kalite Kontrol / Güvence Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar....	79
Tablo 22: KK/KG Proses Test Metotlarının Belirlenmesi Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	81
Tablo 23: KK/KG İ.P.K ve Proses İzleme Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	81
Tablo 24: KK/KG Sürekli Geliştirme Aktiviteleri Gerçekleştirme Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	82
Tablo 25: KK/KG Risk Analizi ve Yönetimi İle İlgili Süreçlerin Analizi ve Raporlanması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar....	82
Tablo 26: KK/KG Kök Neden Analizi Yapılması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	83
Tablo 27: KK/KG Siparişlerin Test ve Denetimlerini Yapılması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar.....	83

Kısaltmalar

ISO: International Organization for Standardization

İPK: İstatistiksel Proses Kontrol

KG: Kalite Güvence

KK: Kalite Kontrol

KYS: Kalite Yönetim Sistemi

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TS : Türk Standartları

YGG: Yönetim Gözden Geçirme

1. GİRİŞ

Dünyadaki küreselleşme eğilimi, hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler ve işletmeler arasında giderek artan rekabet mücadelesi işletmelerin ayakta durabilmeleri için iki önemli kavramı karşımıza çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerde uzun dönemde ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması, ikincisi ise ürünlerin rekabette avantaj sağlayacağı bir kalite düzeyine ulaştırılmasıdır.

Stratejisi olmayan, rotasını belirleyemeyen işletmeler rekabet ortamında savrulurken, kaliteyi stratejik olarak yöneten işletmeler ayakta durabilmeyi ve gelişmeyi sürdürmektedirler. Belirledikleri uygun stratejilerle başarıya ulaşan işletmeler olduğu gibi yanlış stratejiler nedeniyle başarısızlığa uğrayan işletmeler de bulunmaktadır. Önemli olan işletmenin kendisini ve çevresini iyi tanıması, doğru vizyon, misyon, strateji ve hedefler belirlemesi ve bu hedefler doğrultusunda yapması gerekenleri doğru planlamasıdır.

Çalışmamızda öncelikle strateji, yönetim, stratejik yönetim, stratejik planlama, stratejik kalite yönetimi kavramları açıklanmış, stratejik yönetim ve stratejik kalite yönetimi arasındaki farklılık açıklanmaya çalışılmıştır. Stratejik kalite yönetimi, stratejik yönetimin kalite kaygısıyla kalite yönetimini de kapsayacak biçimde genişletilerek uygulanması olarak kavramlaştırılarak açıklanmıştır.

İşletmeye ait bütüncül kararların alınması ve hareket planının belirlenmesi, organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli uygulamaların tanımlama ve uygulama süreci olarak tanımlanan stratejik yönetimin işletmeler için önemi; stratejik yönetim için önemli olan unsurlar ve stratejik yönetimin yerine getirmesi gereken görevler anlatılmıştır. Stratejik yönetimin temel öğeleri olan; üst yöneticiler, örgütün misyon, vizyon ve amaçları, strateji belirlemede önemli olan dış çevre faktörleri ve işletmenin sahip olduğu kaynakların, stratejik yönetimdeki önemi anlatılmıştır.

Stratejik yönetimde strateji belirledikten sonra ikinci aşama olan ve işletmenin bulunduğu nokta ile gelecekte olmak istediği yere ulaşabilmesi için yapması

gerekenlerin belirtildiği, yol haritasının çizildiği, stratejik planlamanın tanımı yapılmıştır. Stratejik planlamanın uygulanabilmesi için işletmenin öncelikle kendisini tanımak amacıyla cevabını vermesi gereken sorular ve bu soruların yanıtları çerçevesinde stratejik planın uygulanmasında izlenecek yol belirtilmiştir. Deming döngüsü gibi süreklilik arz eden stratejik kalite planlama döngüsünün; planla-yap-kontrol et-uygula aşamaları anlatılmıştır.

Globalleşmenin getirdiği işletmeler arası rekabet, artan müşteri istek ve beklentileri, işletmeleri kalite politikaları belirlemeye zorlamaktadır. Kalite politikaları ile desteklenen stratejik yönetim sistemi, işletmenin belirlediği kalite hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Stratejik kalite yönetiminin temel elemanlarından olan; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, stratejik kalite planlaması, çalışanların katılımı ve gerçek temelli yönetim ayrıntılı olarak açıklanarak stratejik kalite yönetim sistemi kavramının net olarak anlaşılması sağlanmıştır.

Çalışmamızın genel amacı; stratejik kalite yönetim sistemindeki dört temel rolün tanımlanması (üst yönetim rolü, departman yöneticisi rolü, yönetim temsilcisi rolü, kalite kontrol / güvence departmanı rolü) işletmelerde bu rollerin gerekliliklerinin yerine getirilme düzeylerini saptamak ve yerine getirilmediği takdirde işletmelerde ne gibi durumların ortaya çıktığını tespit etmek ve roller yerine getirilmediği takdirde diğer rollere ne gibi ilave yükler düştüğünü ilgili literatür taraması ışığında ortaya çıkarmaktır.

Son bölümde ise stratejik kalite yönetiminde; ülkemizdeki işletmelerde rollerin yerine getirilme düzeyleri ve bu rollerin yerine getirilmediği takdirde ortaya çıkan durumu incelemek amacıyla yaptığımız araştırmaya dair bulgular sunulmuştur.

2. STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1 Strateji Kavramı

Firmaların günümüz rekabetçi koşullarında sadece teknoloji ile rekabet etmeye çalışmaları onları başarıya götürmeye yetmemektedir. Başarıya ulaşmak için gerekli olan farklılaşma ve yaratıcı olma çabaları, etkin bir strateji seçimini ve bu stratejinin adım adım uygulanmasını gerektirmektedir.

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir sözcük olarak kullanılmıştır. Askeri bağlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç, mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak zafere ulaşmaktır. Düşman güçlerin durumunu, harp araçlarının miktar ve kalitesini araştırmak, savaş alanının durumu, fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi edinmek, kendi birliklerinin durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek askeri stratejinin temelini oluşturur.¹

Yönetim ve işletme alanında strateji; bir organizasyonun temel hedeflerini, politikalarını ve hareket düzenini birleştiren bir plan veya modeldir. İyi oluşturulmuş bir strateji, organizasyonu doğru hedefe götürür ve organizasyonun kaynaklarının; tek ve uygulanabilir yapıda temel alarak organizasyonun içsel becerileri ve eksiklikleri, çevreden beklenen değişiklikler ve rakiplere bağlı hareketler doğrultusunda kullanılmasını sağlar.² Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır.³ Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımaktadır.⁴

¹ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s.33

² James Brian Quinn, Henry Mintzberg, Robert M. James., **The Strategy Process**, Prentice Hall, s.3

³ Ülgen ve Mirze s.33

⁴ Tuncer Asunakutlu, Bayram Coşkun, “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, 2000 s.20

Bazı düşünürler stratejiyi “bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar olarak tanımlayarak”, amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dahil etmektedir. Bu yüzden amaçsız stratejiden bahsetmek anlamsız olmaktadır.⁵ İşletmeler söz konusu olduğunda ise tüm işletmeler için ortak amacın; ortalamanın üzerinde kâr elde etmek, hayatta kalmak ve rekabet avantajı sağlamak olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla strateji, işletmede ortalamanın üzerinde kâr etmeyi, vizyon doğrultusunda ilerlemeyi ve rekabet ederek hayatta kalmayı sağlama çabalarına yönelik eylemler bütünü olarak tanımlanabilir.⁶

2.2 Yönetim ve Stratejik Yönetim Kavramı

Yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşır. Yönetim hem bir sanat hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar, bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır. Daha geniş bir tanım vermek gerekirse yönetim; kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirmesidir.⁷

Stratejik yönetim ise “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlanabilir ama stratejik yönetim günlük ve olağan işlerin yönetimi ile değil, işletmenin uzun dönem yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak işlerin yönetimiyle ilgilidir.”⁸

⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi, 2000 s. 5

⁶ İbrahim Anıl, Eyüp Aygün Taşyir, “Stratejist Kavramı Üzerine Bir Tartışma ve Türkçe Karşılık Önerisi” XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya 2007

⁷ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.11

⁸ Ülgen ve Mirze s. 25

Globalleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması yönetimde stratejinin her geçen gün daha da fazla önem kazanmasına neden olmaktadır. Bu alanda önemli çalışmalar yapan John M. Bryson'un stratejik yönetim tanımı şu şekildedir⁹:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.”

Genel bir tanım yapılmak istenirse, stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmenin yapılması, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır¹⁰.

Yukarıda tanımlanan stratejik yönetimin başlıca unsurları ve özellikleri şu şekilde sıralanabilir¹¹.

- Stratejik yönetim “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimidir.
- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek önlem almaya yöneliktir.
- Uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağı bilinciyle “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kar üzerinde getiri” elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.
- Bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreçtir”.
- Bu süreç “etkili ve verimli” olmayı amaçlar.

⁹ Coşkun Can Aktan, Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>

¹⁰ Eren s.18

¹¹ Ülgen ve Mirze, s.26

- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır.

2.2.1 Stratejik Yönetimin Görevleri

Stratejik yönetimin dokuz kritik görevi bulunmaktadır.¹²

1. Organizasyonun misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi.
2. Organizasyonun konumunu ve yeteneklerini yansıtan profilinin belirlenmesi.
3. Rekabet ortamı ve genel faktörleri de içine alan organizasyonun dış çevresinin belirlenmesi.
4. Dış çevre ile organizasyonun kaynakları uyumlu hale getirilerek, organizasyonun tercihlerinin belirlenmesi.
5. Organizasyonun misyonunun ışığında, her opsiyon değerlendirilerek, en çok istenilen opsiyonun tanımlanması.
6. Uzun dönem hedeflerin ve önemli stratejilerin seçilerek belirlenmesi.
7. Uzun dönem hedef ve önemli stratejilerle uyumlu, yıllık hedef ve kısa dönem stratejilerin belirlenmesi.
8. Stratejik seçimlerin uygulanması; bütçe kaynaklarının izin verdiği doğrultuda görev dağılımının, çalışan profilinin, yapısının, kullanılacak teknolojinin ve ödül sisteminin belirlenmesi.
9. Gelecekteki kararların belirlenmesi için bir girdi olarak düşünülen stratejik prosesin başarısının değerlendirilmesi.

2.2.2 Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Üzün, stratejik yönetimin temel öğelerini; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak belirlemiştir ¹³

¹² John A. Pearce II ve Richard B. Robinson JR., **Formulation Implementation and Control of Competative Strategy**, 6th Edition, IRWIN, s. 3

¹³ Nezahat Güçlü, ” Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 23, Sayı 2, 2003, s.76

1. Üst Yöneticiler: Stratejik yönetimin en temel ögesi üst yöneticilerdir. Çağımızda yöneticiler de değişim rüzgarlarından soyutlanamamaktadır. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir. Üst yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaç bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yönetici, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.

2. Örgütün Misyonu ve Amaçları: Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimidir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir. Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.

3. Dış Çevre Faktörleri: Stratejik yönetimin diğer bir ögesi de dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli değişen bir unsurdur. Stratejik yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelerde daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima baz teşkil ederler.

4. Kaynaklar: Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımıdır.

Örgüt yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol), stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Hiçbir örgüt tek başına değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Değişen teknoloji çevresinde kendisini yeniden yaratır. Çevre örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler.¹⁴

2.3 Stratejik Planlama Süreci ile İlgili Kavramlar

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluşun stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedeflerini ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.¹⁵

Stratejik planlama, örgüt içerisindeki belli kişilerce niyetlenen gelecekteki sonuçlar ile, onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Bu tanımda kullanılan anahtar kelime ve kalıpların üzerinde durmakta yarar vardır. Stratejik planlama "süreklidir", çünkü hazırlanan planın yayınlanması ile bitmez, aksine sürekli olarak yenilenir. Sistematiktir", çünkü tesadüfi ya da içgüdüsel olmayıp belli bir metodolojisi ve akışı vardır. "Süreçtir", çünkü kendisi bir sonuçtan ziyade stratejistlerin vizyon geliştirdikleri,

¹⁴ Güçlü, s.71

¹⁵ Devlet Planlama Teşkilatı "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" Mayıs 2003 s. 7
<http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf>

takım çalışması yaptıkları ve yükümlölük aldıkları bir yolculuktur. "Belli kişilerce" yapılır, çünkü doğru kişilerce yapılması, onların kararlara dahil olması ve istekli olmaları gerekir. "Bir karar alma" sürecidir, çünkü liderlerin örgütün geleceği için önemli tercihler yapmaları gerekir. "Sonuçlarla ilgilidir", çünkü örgütün dış dünyaya ve bilhassa müşterilere sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili tercihleri içerir. Stratejik planlama temelde örgütün nerede olduğu ve buradan nereye gitmesi gerektiği ile ilgili amaç ve sonuçlara rehberlik eden bir yol haritasıdır¹⁶.

Stratejik planlama, organizasyonda herkesin algılayabileceği bir dilde net bir vizyonun tanımlanması ve iletilmesi, şirket vizyonun gerçekleşmesini sağlayacak olan az sayıda temel hedefin belirlenmesi, temel hedeflerin tüm organizasyona yayılımının sağlanması, her çalışanın kendi çabalarının organizasyonun temel hedeflerinin gerçekleşmesine katkısını görebilmesini sağlayacak ve bireysel performanslarını nasıl geliştirebilecekleri konusunda rehberlik edecek adil ve dürüst bir değerlendirmenin yapılmasını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹⁷

Stratejik planlama, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:¹⁸

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur. "Neredeyiz?" sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiğı iç ve dış ortamın

¹⁶ Lütüfihak Alpan, "Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2000, s. 2

¹⁷ DPT, 2003 s.19

¹⁸ DPT, 2003 s. 8

kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun var oluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek stratejik amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu da cevaplandırır.

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır.¹⁹ İşletme performansı, işletmenin mevcut durumunu, daha iyi olup olamayacağını ve işletmenin nerede olması gerektiğini belirlemede her zaman yol gösterici olmaktadır. Pazar payı, satışlardaki büyüme, yıllık satışlar(satışlardan elde edilen gelir), ihracat oranındaki artış ve en önemlisi işletmenin karlılığındaki artış yönetimin performansını göstermektedir²⁰.

Uygulanan stratejik planlama Deming döngüsü gibi sürekli bir döngüdür ve sürekli çabalamanın, yeni bilgiler edinmenin ve bu bilgileri de stratejik çatıyı

¹⁹ Alpkan s.2

²⁰ Ergün Eroğlu, “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, **Yönetim Dergisi**, Yıl:15, Sayı:49 , 2004, s:93

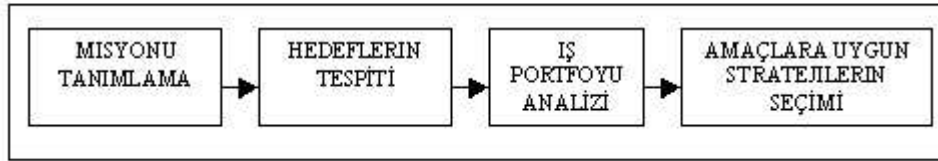
geliştirmek için kullanılmanın gerekliliğini gösterir. Stratejik döngü şu şekilde ifade edilebilir.²¹

Planla: Stratejik Planlama

Bu aşama geleceğin tahmin edilerek dış çevrenin teşhisi ve işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin göz önüne alınarak uygun stratejilerin seçilmesi aşamasıdır.

Organizasyonun bütününe yönelik olarak stratejik planlama süreci bir işletmenin önemli ve ortak bir duyguyla gerçekleştirmeye çalıştığı amacı olan misyonun tanımlanması, hedeflerin tespiti, iş portföyü analizi ve amaçlara uygun stratejilerin seçimi aşamalarından oluşmaktadır

Şekil 1: Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: Özlem İpekgil Doğan ve Engin Deniz Eriş. “Stratejik toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 2 Sayı 2 2000

Yap: Stratejiyi Gerçekleştirmek

Stratejilerin saptanmasından sonra riskler ve diğer çevresel faktörler altında stratejileri tamamlama işlemi gerçekleştirilir. Firmaya, ürünlere, müşteriye ve çevreye uygun olarak stratejiler adapte edilir. Çevresel etkiler bu aşamada oldukça önemlidir .

Kontrol et: Değerlendirme

Her süreç sona ermeden önce mutlaka değerlendirmeye alınmalıdır ve saptanan standartlara olan uyumu denetlenmelidir. Küçük ölçekli üretimlerin değerlendirilmesi

²¹ Özlem İpekgil Doğan ve Engin Deniz Eriş. “Stratejik toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 2 Sayı 2 2000.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi05/dogan.htm>

özellikle uyumsuzluk gösterirse, tasarım ve özelliklerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yapmak ve kontrol etmek arasındaki halka önemli olmaktadır. Stratejik döngü; bütün ölçüleriyle üretim yapıldığında ve rutin testler ürün üzerinde denendiğinde değerlendirme ve kontrolün uygulanacağını göstermektedir. Bu aşama firmanın doğru şeyleri yapmasını sağlamaktadır.

Uygula: Hayata Geçirme

“Kontrol” aşaması, uygulama aşaması ile tamamlanmaktadır. Üretimde hata ve kusur bulunması durumunda ürünü düzeltmeye yönelik faaliyetler bu aşamada yapılmalıdır. Kontrol aşaması, istenen iyileştirmeye ulaşıp ulaşılmadığına bakılması; “uygula” aşaması ise, tekrarın önlenmesi ve sağlanan iyileştirmenin kurumsallaştırılarak ilerleme için yeni zemin oluşturulmasıdır.

Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.

2.3.1 Vizyon

Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır. Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır John Kotter'a göre vizyon; örgüt geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir. Joseph V. Quigley'e göre ise vizyonun oluşumu

için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; örgütün değerlerini tespit etmek, misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve örgütün hedeflerini ortaya çıkarmaktır.²²

Vizyon liderin zihninde yaratılmakta ve ifade edilmektedir. Lider, vizyon aracılığı ile organizasyon için ne yapılması gerektiğini ortaya koyar ve yol gösterici fikirleri oluşturur. Vizyon kelimeler ve numaralarla ifade edilen anlaşılabilir bir plandan çok bir *görüntü* (image) ‘dür²³.

Doğruluğu kabul edilmiş, herkesin inanarak kabul edip paylaştığı başarının, gerçekleştirilebilir bir vizyon oluşturmaktan ve esas değerleri göz ardı etmeden, değişim ve gelişmelerden etkilenebilen bir vizyon yaratmaktan geçtiği günümüzde vizyon çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir vizyon üç öğeden oluşur: Amaç, Değerler ve İmaj²⁴

Bir işletmenin amacı, onun var oluş nedeni olup ve ne yaptığını, hangi alanda çalıştığını açıklar. Eğer işletmenizin amacı sadece kar etmek ve büyümekse, anlamsız boş bir temele dayanıyor demektir. Çünkü gelecekte büyüme sürecinde bu temel, bir yön oluşturmaz. Amaç yolunuzu aydınlatır ve değerlerinizi ortaya çıkarır.

Değerleri belirlemek, onları vizyonun bir parçası haline getirmek, her türlü engele olumsuzluğa ve değişikliğe rağmen çalışanların hedefe odaklanmasını sağlar.

İmaj ise, zihinde yaratılan ve gelecekte olması en çok istenen oluşumun, amaçlar ve değerler tam olarak yerine getirildiğinde, gerçekleştirilmesi istenen en son durumun, neler olacağını gösteren bir resimdir.

Etkin bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır²⁵.

²² Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Ü.Gonca Ertuğrul, “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi, S.B.E. Dergisi**, Yıl 2004, sayı 11 s. 2

²³ Fulya Sarvan, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir, Ebru Tarcan İçigen, “On Stratejik Yönetim Okulu:Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** Sayı: 6 Yıl: Kasım 2003, s.83

²⁴ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi., s. 108

²⁵ Coşkun Can Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, Mess Yayınları 1997
<http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/vizyon-yonetimi.htm>

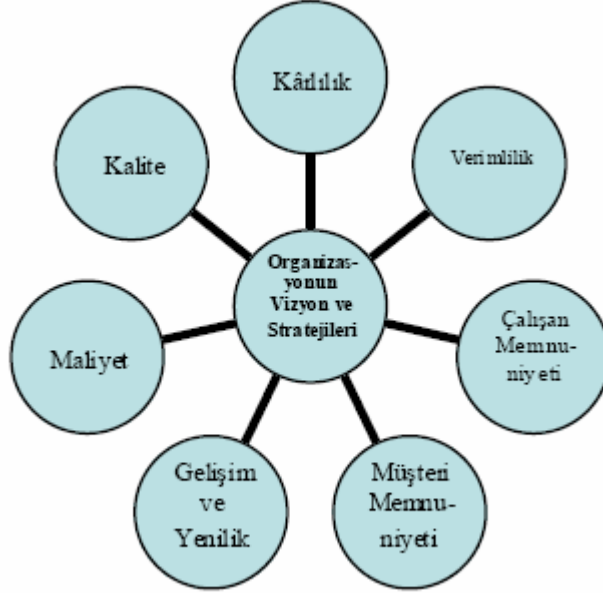
1. Etkin vizyon insanların davranışlarını etkileyebilecek özellikte olmalıdır.
2. Etkin vizyon açık olmalı ve organizasyonda başarıyı kamçılmalıdır.
3. Etkin vizyon mükemmeli aramalıdır.
4. Etkin vizyon katı kuralları değil, fleksibilitiyi içermelidir.
5. Etkin vizyon istikrarlı olmalı ve sürekli yeniliklere açık olmalıdır.
6. Etkin vizyon önce çalışanlara yetki devretmeyi amaçlamalıdır.
7. Etkin vizyonlar geçmişi şerefle anmalı, geleceğe hazırlanmalıdır.
8. Etkin vizyon mükemmeli aramayı amaçlamalıdır.

Paylaşılan bir vizyon, insanlarla örgütün amacı arasında bir bağ oluşturarak, onlara çalışma şevki vermektedir. Ayrıca paylaşılan vizyon, kararların alınması açısından da örgüte kolaylıklar getirmektedir. Örgüt yapısı daha geniş ve yatay hale geldikçe, kararlar da giderek merkezde değil, birimlerde alınmaktadır. Bu durumda net bir vizyon, adeta pusula görevi görmektedir. Eğer vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa, bu sayede insanlar, kurallar belli olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilirler. Yöneticiler, örgüt vizyonunu etkili bir biçimde çalışanlara ilettiklerinde, “iş tatmininin, örgüte bağlılığın, sadakatin, örgüt ruhunun, örgütün değerleri konusundaki bilgi düzeyinin, yaptığı işten gurur duymanın, verimliliğin ve motivasyonun arttığını” görmektedirler.²⁶

Organizasyonun verimliliğinin ve çalışanların motivasyonun artmasını sağlayan vizyon ve stratejilerinin işletme içerisinde etkilediği unsurlar şekil 3’te görülmektedir.

²⁶ Akgemci, Çelik, Ertuğrul s.7

Şekil 2 : Organizasyonel Performans Ölçüm ve Değerlendirmesinde Kullanılan Kriterler ve Performans Yönetiminin Çerçevesi



Kaynak: Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Ü.Gonca Ertuğrul, “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi, S.B.E. Dergisi** ,Yıl 2004, sayı 11 s. 2

2.3.2 Misyon

Misyon organizasyonun var oluş amacı veya nedenidir. Bir başka deyişle organizasyon olarak ne yaptığımızı ve kime hizmet ettiğimizi tanımlar.²⁷

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Genel olarak, misyon bildirimi kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte geliştirilir. Kuruluşa ait bu misyon bildirimi, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve

²⁷ Çetin, Akın, Erol s.32

diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. Kuruluşun büyüklüğüne ve amacına göre kuruluşa ait bir veya birden fazla misyon bildirimi de olabilir.²⁸

Buraya kadarki açıklamalardan bir örgüt misyonunun özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.²⁹

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Bazen bir örgütün hayatı boyunca değişmez.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Bu sebeple daha iyiye ve daha üst başarılarla yönelir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı, örgütü kendi kabiliyetinden uzak bir yere yöneltmemelidir.
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır. İşletmedeki tüm çalışanlara bir anlam kazandırmalı ve ortak bir istikamet sağlamalıdır.
- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil nitelikle ilgili bir değerdir.
- İşletmenin içine değil dışına yöneliktir. Başka bir deyişle mamüller üzerinde değil pazar üzerinde odaklaşır.
- Örgüte özgü ve özeldir, çünkü diğer işletmelerden ayırt eder.

Vizyon ve misyon bir arada ele alındığında tüm organizasyonun hangi yöne gitmekte olduğuna ilişkin ortak bir uzlaşmayı yansıtır. Vizyon ve misyonda vurgulanan bu yönelim günlük kararların verilmesinde temel oluşturabilir.³⁰

2.3.3 Politika

Politikayı, işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber, bir pusula olarak tanımlayabiliriz. Politika, işletmede işlerin nasıl yapılacağını bildiren bir kurallar dizisi

²⁸ DPT, 2003 s.20

²⁹ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 3. baskı, İstanbul 1994 s.63

³⁰ Çetin, Akın Erol s.35

değildir. Bu nedenle emredici değildir. Çalışanlar politikanın öngördüğü sınırlar dahilinde kendi konularında takdir haklarını kullanma yetkisine sahiptirler. Bu bağlamda politikayı; işletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak tanımlanabilir.³¹

2.3.4 Amaçlar

Amaçlar, örgütlerin var oluş nedenini oluştururlar. Organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin hususları içerir. Diyebiliriz ki, işletmeler de bir varlık olarak yaşayabilmeleri için tıpkı insanlar gibi bir takım amaçların peşinden koşarlar. Amaçlar işletmenin projelerine veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren bir araçtır. Amaçlar, devamlı ve değişmez bir unsur olarak işletmeyi diğer örgüt tiplerinden ayıran, onun yapı özelliğini oluşturan temel unsurlardır. Politikaların saptanmasında, kaynakların seçiminde, programların hazırlanmasında, yöneticilere yol gösterici nitelik ve fonksiyonlara sahiptir.³²

2.3.5 Stratejik Hedefler

Bir organizasyonel amaç, organizasyonun gerçekleştirmeye çalıştığı ve gelecekte ulaşmayı arzuladığı durumdur. Stratejik hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur ve daha açık aynı zamanda daha ölçülebilirlerdir.³³

³¹ Ülgen ve Mirze s.35

³² Eren s. 57

³³ Nihat Kaya, Mehmet Aytekin, „ KOBİ'lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Saha Araştırması” **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** sayı 5 s.154

Hedefler, ulaşılmak isteneni ve ne zaman ulaşılacağını ifade eder, fakat nasıl ulaşılacağını belirtmez. Bütün organizasyonların karmaşık hiyerarşı içinde ayakta kalabilmek için çok çeşitli hedefleri vardır. ³⁴

Fonksiyonel stratejik hedefler, ilgili bölümler için beklenen sonuçları ve ulaşılacak hedefleri göstermesi açısından son derece yararlıdır. Stratejik hedefler genel amaçların her dönemde daha gerçekçi belirlenmesi ve yeniden yapılandırılması açısından önemlidir. Misyonun/amacın bir bildirimini sunan stratejik hedeflerin organizasyonlara sağladığı kazançları şöyle özetleyebiliriz. ³⁵

- Organizasyon içinde amaç birliğini gerçekleştirir, davranış ve kararlara rehberlik eder. Çalışanları belli sonuçlara doğru yöneltir, kaçınılması gereken sonuçlar hakkında bilgi verir. Bu şekilde stratejik hedefler, istenilen sonuçların elde edilmesi, aynı zamanda istenmeyen ve tutarlı olmayan davranışların sınırlandırılmasına neden olur.
- Personeli motive eder. Stratejik hedefler; belirsizliği azaltarak (çalışanlara neyi başarmaları gerektiğini bildirme ile) ve çeşitli özendirici unsurlar sağlayarak, çalışanları motive eder. Bir hedefin belirlenmesi sürecine ne kadar çok kişi katılırsa o hedefe ulaşmak için büyük bir bağlılıkla çalışan insan sayısı da o kadar çok olur. Tepeden hiç bir neden açıklamadan empoze edilen hedefler insanları motive etmezler. Tepeden nedeni açıklanarak empoze edilen hedeflerin ise ancak bir kısmı insanları motive edebilir. Oysa en iyi motivasyon araçlarından biri stratejik hedeflerin çalışanlarla birlikte geliştirilmesidir.
- Şirketin imajını güçlendirir ve ilgili kişilere bu imajı iletir. Stratejik hedefler sayesinde organizasyonun dış çevrede meşruiyet kazanır. Organizasyonun kendisini neye adadığını gösterir ve sembolize eder.
- Performansı artırır. Stratejik hedefler, istenilen sonuçları tanımlaması nedeniyle, performans kriteri oluştururlar.
- Organizasyon yapısını ve karar sürecini daha rasyonel bir hale getirir.

³⁴ Quinn, Mintzberg, James. s.3

³⁵ Kaya, Aytekin s.156

Stratejik hedefler, organizasyon yapısı ile biçimini doğru bir şekilde tanımlamaya yardım eder. Karar sürecinde stratejik hedefler, yöneticilere neyi başarmaya çalıştıklarını fark etmelerini sağlar. Bu şekilde organizasyondaki iç politikalar, kurallar, performans, ürün ve yapıyı stratejik hedeflerle uyumlu hale getiririler.

2.4 Stratejik Kalite Yönetimi

Bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerin toplamı şeklinde ifade edilen kalite³⁶, globalleşmenin getirdiği işletmeler arası rekabette, anahtar bir faktör olmuştur. İşletmeler son zamanlarda kalite stratejileri geliştirme gayreti içine girmiştir. Bu bakış açısından hareketle toplam kalite yaklaşımı doğrultusunda bazı stratejik gelişmeler olmuştur.³⁷ Değişimin azaltılması, ürünlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, müşteri beklentilerinin karşılanması, işletmeyi atağa kaldıracak projeler yapılması, sıfır hata, çapraz fonksiyonlu yönetim, kaliteye sistematik yaklaşma, kalite için stratejiler belirlemek, müşteri memnuniyeti sağlamak, rekabet edebilirlik, karlılık, kalite planlama ve kalite düşüncesini işletmenin tümüne yayılması, kalitenin temel kavramlarını oluşturmaktadır. Bu kavramların yirminci yüzyılın ikinci yarısında gösterdiği ilerleme, kalite yönetiminin evrimsel gelişiminin temeli oluşturmaktadır. Kontrol etmekten, istatistiksel kalite kontrole, kalite güvenceye, toplam kalite kontrole ve sonunda toplam veya stratejik kalite yönetimine geçiş sağlanmıştır.³⁸

Toplam kalite, müşteriler için en düşük maliyetle en yüksek tatminin sağlandığı işletmelerin yaratılması için global stratejinin organize edildiği, yöntem ve ilkeler bütünüdür.³⁹

³⁶ International Organization for Standardization (DIN ISO 8402/04.1989)

³⁷ İsmail Efil, **Toplam Kalite ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 4. Baskı s.27

³⁸ V.M Rao Tummala, C.L. Tang, “ Strategic, Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards, and ISO 9000 Certification, Core Concepts and Comparative Analysis” **The International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol 13, Iss 4, 1996 s. 8

³⁹ Efil, s.27

Stratejik kalite yönetiminin ise Juran tarafından yapılan tanımı, işletmenin kalite hedeflerini oluşturmak ve bu hedeflere ulaşmak için bir sistematik ilerleme olarak tanımlamıştır.⁴⁰

Organizasyonun, sürekli ve tutarlı bir şekilde kalite seviyesini yükselterek ve rekabet gücünü arttırarak son müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve onları tatmin etmek amacıyla termin, davranış, altyapı gibi birçok alanlarda yapılan olumlu girişimler olarak tanımlanan stratejik kalite yönetimi, bu tanımlamadan da görüldüğü gibi işletmeyi destekleyen bir birim olmanın ötesinde kendi başına kapsamlı ve modern bir yönetim felsefesidir. Stratejik kalite yönetiminin felsefesi organizasyon içinde sürekli gelişmeyi destekleyen, sistematik, tutarlı, bütünleşik bir anlayıştır.⁴¹

Stratejik kalite yönetimi uygulanan bir işletmede yöneticiler tarafından kalite politikasının belirlenmesi gerekir. Kalite politikası, yöneticilerin kaliteye önem verdiğinin ilk ve en önemli görülebilir kanıtıdır. Ancak kalite politikası; tam olarak yapılması gerekenin ne olduğundan çok, yapılması gerekenlere ait bir rehber görevi görerek, işletmenin baştan aşağıya bütün kademelerine, iş ve iş süreçlerine uygulanan reçetedir.⁴²

Politika;⁴³

- Kuruluşun amacına uygundur,
- Kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi ve şartlara uygunluk konularında taahhütler içermektedir,
- Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturmaktadır,
- Kuruluş içinde iletilmiş ve anlaşılmıştır,

⁴⁰ K S Chin, V M Rao Tummala ve K M Chan. “Quality management practices in Hong Kong industries: A comparison between electronics and tosy manufacturing industries “**The International Journal of Quality & Reliability Management.** Vol.20, Iss. 8/9, 2003 s.1051

⁴¹ Selim Zaim, “Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard Ve Stratejik Kalite Yönetimi” **Akademik Araştırmalar Dergisi**, S.16, 2003, s.193

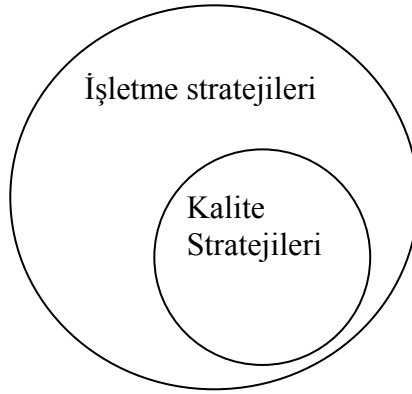
⁴² Çetin, Akın, Erol s.230

⁴³ TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar Madde 5.3

- Uygunluğunun sürmesi için gözden geçirilmelidir.

Stratejik kalite yönetimi ile ifade edilmek istenen, işletme stratejileri ile toplam kalite yönetiminin iç içe girdiği yani birleştirilmesidir.⁴⁴ Karlılık, amaçlar ve rekabet edebilirliği insan, bilgi kaynaklarının yardımıyla, kalite geliştirme çabalarıyla bütünleştirerek, müşteri tatmini yönünde, ürün ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayacak kapsamlı ve stratejik bir yapıdır.⁴⁵ Kalite stratejileri, işletme stratejileriyle bağlantılı olmalı ve organizasyonun vizyon ve misyonunu yansıtmalıdır⁴⁶ ve kalite stratejileri, işletme stratejilerinin kapsamında ve işletme stratejilerine tabidir.

Şekil3: İşletme Stratejilerinin Kalite Stratejilerini Kapsamı



Garvin kalite geliştirme stratejilerinin formüle edilmesinde stratejik planlama sürecinin önemini saptayan ilk kişidir. Garvin özellikle stratejik kalite planlamasının tüm organizasyonun stratejik planlaması içine entegre olması gerektiğini vurgulamaktadır.⁴⁷

David Garvin'e göre; stratejik kalite yönetimi için çatı oluşturacak ürün kalitesinin sekiz boyutu vardır. Bunlar; ürünün performansı, ürünün özellikleri,

⁴⁴ Low Sui Peng, Sze Hui Hong, "Strategic Quality Management For The Struction Industry" **The TQM Magazine**, Vol. 17, Iss. 1 s.37

⁴⁵ Övgü Emgin, "Kalite Yönetiminde Bir Model: EFQM (European Foundation For Quality Management) Mükemmellik Modeli", **Mevzuat Dergisi**, Sayı 100, Nisan 2006 www.mevzuatdergisi.com

⁴⁶ Ross L. Chapman, Peter Charles Murray, Robert Mellor, "Strategic Quality Management and Financial Performance Indicator", **The International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 14, Iss. 4, 1997, s.432

⁴⁷ Zaim s.196

güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet yeteneği, estetik ve kalitedir.⁴⁸ Bu kalite standartları; ürünü , benzerlerinden farklılaştırarak rekabette öne geçmenin yollarından biridir. Ancak günümüzde sadece ürünün kalitesi yoluyla kurum imajı yaratma yaklaşımı, pek etkili olamamaktadır. Çünkü globalleşmenin sonucu olarak, dünyanın her yerine teknoloji transferinin sağlanmasıyla birlikte, artık dünyanın her yerinde aynı kalitede ürün üretmek olasıdır. Kalite artık rekabet avantajı yaratmamakta, rekabete giriş şartı olmaktadır.⁴⁹

Stratejik kalite yönetiminde hareket planının belirlenebilmesi için işletmenin, aşağıda belirtilen soruların yanıtını belirlemesi gerekmektedir.⁵⁰

1. Müşterimiz kim?
2. Müşterilerimiz için ne değer sağlayabiliriz. (Daha hızlı, daha iyi, daha ucuz)
3. Kaliteli ürün ve müşteri memnuniyeti için hangi stratejileri geliştirmeliyiz?

Stratejik Kalite Yönetimi ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar dikkate alındığında, yapılan tanımlamalar arasında birçok ortak noktanın olduğu dikkati çekmektedir. İlk olarak göze çarpan benzerlik ise hepsinde merkezde müşteri odaklılık kavramının bulunmasıdır. Bunun dışında üst yönetimin katılımı yine stratejik kalite yönetimi'nin ana elamanları arasında bulunmaktadır. Aşağıda stratejik kalite yönetimi'nin en temel elemanları görülmektedir.⁵¹ Bunlar;

1. Müşteri odaklılık
2. Liderlik
3. Sürekli iyileştirme
4. Stratejik kalite planlaması
5. Dizayn kalitesi hız ve hata önleme
6. Çalışanların katılımı
7. Bilgi temelli yönetim

⁴⁸ David A. Garvin, “ Competing On The Eight Dimensions of Quality” **Harward Business Review**, Vol 65, Iss. 6, Nov/Des 1987 s.101

⁴⁹ Ali El Eren, Çetin Bektaş, Yılmaz Akyüz, “Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar ve Finansal Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S.2, 2003 s. 47

⁵⁰ Alex Miller, **Strategic Management**, 3rd. Edition, Irwin Mc Graw Hill, s. 170

⁵¹ Tummala ve Tang, s. 15

2.4.1 Stratejik Kalite Yönetiminde Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin, müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Burada müşterilerle ilgili olarak iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır; onların ihtiyaç ve beklentileri. Böylece kalite yönetiminde rekabet avantajı sağlayabilmeleri için müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda işletmedeki kalite yönetimi süreçlerine yön vermesi sağlanırken, işletmelere de mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme olanağı doğar. Bu da rakipler hakkında bilginin kullanılmasını, pazar araştırması yapılmasını, müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesini, ürünlerin rakip ürünlerle karşılaştırılmasını, kalite hedeflerinin desteklenmesini sağlar.⁵²

Müşteri ihtiyaçlarının bir kere belirlenip karşılanması yeterli değildir. Çünkü, ihtiyaçlar sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ulaşılması zor, dinamik bir hedeftir. Diğer bir deyişle, müşterilerin geçmişte memnun edilmiş olmaları, gelecekte de memnun olacakları anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarının gelecekte de karşılanabilmesi, alışkanlık ve tercihlerdeki değişikliklerin, bu ihtiyaçları karşılamaya dönük teknolojik gelişmelerin, rakiplerin rekabet stratejilerinin ve diğer faktörlerdeki olası değişikliklerin sürekli olarak tahmin edilmesini, izlenmesini ve bunlara uygun ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirmektedir.⁵³

⁵² Çetin, Akın, Erol s. 170

⁵³ Muzaffer Aydemir, “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2000
<http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi06/aydemir.html>

2.4.2 Stratejik Kalite Yönetiminde Liderlik

Liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacına yönltilmesidir. Liderin temel işlevi, işletmenin misyonunu ve temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler yaratmaktır.⁵⁴

Stratejik Kalite Yönetimi'ni başarıyla gerçekleştiren firmaların tümünde üst yönetimin doğrudan kalite çalışmalarına katıldığı gözlenmektedir. Bu tip firmalarda görev alan üst yöneticiler iç ve dış müşteri tatminini arttırmak ve kalitenin önemini arttırmak için yoğun bir çaba harcamakla beraber zamanlarının önemli bir bölümünü kalite ile ilişkili konulara ayırmaktadır. Çalışanlarla yapılan toplantılar, müşterilerle olan toplantılar, resmi veya gayri resmi olarak yapılan takdir ve verilen ödüller eğitim faaliyetleri üst yöneticinin kalite çalışmalarının bir kısmını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra üst düzey yöneticiler, gerçekler ile yönetim, takım çalışması, çalışanların katkıları, sürekli geliştirme, süreçlerin yönetimi, müşteri tatmininin vurgulanması gibi bir kurumun kalitesinin artmasını sağlayan anahtar değerlerin geliştirilmesi ve bu değerlerin kurum içinde yayılmasının sağlanmaktadır. Üst yönetim tarafından yapılan tüm faaliyetler, çalışanların gözünde müşteri tatmininin önemini anlaşılmada büyük bir katkı sağlamaktadır.⁵⁵

2.4.3 Stratejik Kalite Yönetiminde Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Sürekli iyileştirme stratejik kalite yönetiminin en önemli adımlarından bir tanesini teşkil etmektedir. Belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Kaizen; çalışan, süreç, zaman ve teknoloji boyutunda ele alınmalıdır. Çalışan boyutunda; insanın kaynak olarak görülmesini, eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye önem verip uygulamaya girişilmesini, ekip oluşturmayı ve çalışanları performansları dışında

⁵⁴ Ülgen ve Mirze s. 373

⁵⁵ Zaim s.195

gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir. Süreç boyutunda; süreçlerin korunması, düzeltici önlemlerin alınması ve iyileştirilmesini, zaman boyutunda; pazardaki değişmelere, gelişmelere hızlı cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği vb. maliyetleri düşürerek geliştirme, teknoloji boyutunda ise; maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme ve basitleştirme gibi uygulamalarla gerçekleştirilmektedir.⁵⁶

2.4.4 Stratejik Kalite Planlaması Süreci

Stratejik kalite planlaması organizasyonun tüm kalite geliştirme çabalarını bir arada tutan en önemli karakteristiklerden biridir. Kalitede mükemmelliğin başarılması ve pazar liderliği ileriye dönük bir planlamaya ve müşteriye, çalışana, ortaklara, paydaşlara, tedarikçilere ve topluma karşı uzun vadeli olarak kendini adama arzusuna ihtiyaç duymaktadır. Başarılı bir kalite planlamasının yapılabilmesi eğitime, çalışanların ustalıklarının geliştirilmesine, tedarikçilerin geliştirilmesine, teknolojik gelişime ve kaliteye etki eden diğer faktörlerin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadır.⁵⁷

Stratejik kalite planlaması ayrıca organizasyonun performansının ölçülmesi ve geliştirilmesi için oluşturulmuş bir çerçevedir. Stratejik planlamayı destekleyecek ve stratejik planlamanın izlenmesi için gereken girdileri sağlayacak yapıda tasarlanır. Stratejik planlamadaki hedeflere ulaşmak ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek açısından önemli bir öğedir.⁵⁸

Stratejik kalite planlaması sürecinin başlangıç aşamalarında organizasyon çalışanlarının stratejik kalite planlaması sürecine neden girildiği ve bu durumun global rekabet açısından kendilerine yardımcı olup olmayacağı konularında soruları olabilir. Söz konusu sorulara yanıt verilebilmesi için stratejik kalite planlamasını gerçekleştirmiş

⁵⁶ Çetin, Akın, Erol s. 172

⁵⁷ Zaim s.196

⁵⁸ Özlem Yıldırım, “Sağlık Bakım Organizasyonlarında Stratejik Planlama ve Kalite Planlaması”, **Kalder Forum Dergisi** Sayı 12, 2003 s.65

olan diğer organizasyonların edindiği yararların gözden geçirilmesi gerekir. Bu organizasyonlar stratejik kalite planlamasının yararlarını şu şekilde belirtmişlerdir.⁵⁹

- Stratejik kalite planlaması organizasyonun sahip olduğu kaynakları, müşteri memnuniyetini artırma, maliyetleri düşürme, iç ve dış müşterinin değerini artırma vb. faaliyetlerine sevk eder.
- Stratejik kalite planlaması reaktif, esnek ve disiplinli bir planlama ve yürütme sistemi yaratır.
- Stratejik kalite planlaması departmanlar arası iş birliğini sevk eder.
- Yıllar geçtikçe atılımların ve başarıların arttığı bir süreç yaratır.
- Yöneticilere ve çalışanlara planlanmış faaliyetleri yürütmeleri için gerekli yetkileri sağlar
- Planda yer almayan gereksiz ve zaman alıcı takım etkinliklerini ortadan kaldırır.
- Potansiyel olarak birbirleri ile çelişen planların, örneğin; mali plan, pazarlama planı, teknoloji planı ve gelişim planının varlığını ortadan kaldırır.
- Mali planların başarıyla sonuçlanmasını garanti altına alan kaynaklara odaklanır.

Strateji belirlemede başarılı olan işletmeler yanında, yanlış stratejiler belirleyerek başarısız olan işletmeler de olmuştur.

Şirket stratejisinin başarısız olması aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır.⁶⁰

- Pazarda başarı sağlayacak kalite, verimlilik, esneklik, güvenilirlik gibi kriterlere uygun olmayan performans standartları üzerinde yoğunlaşılması,
- Pazarda başarılı olmaya yetmeyecek başarı kriterlerinin seçilmesi,
- Tesis, ölçek gibi mevcut kaynakları göz önüne almadan başarı kriterlerinin tespit edilmesi

⁵⁹ Çetin, Akın ve Erol, s.29

⁶⁰ Efil, s.97

Bu açıklamalardan sonra diyebiliriz ki, planlama yapmayan bir işletme kalabalık bir yolda gözleri kapalı olarak giden bir insana benzer, her an çarpılma ve çiğnenme korkusu içinde bulunur. Böyle işletmeler şiddetli bir rekabet ortamında ortadan kalkmaya mahkûmdurlar⁶¹.

2.4.5 Stratejik Kalite Yönetiminde Dizayn Kalitesi Hız ve Hata Önleme

Dizayn kalitesi ve hatasız ürün üretmek bir kalite sisteminin en önemli amacını oluşturmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için kalitenin üründe, hizmette ve süreçlerde temin edilmesi gerekmektedir. Yeni teknolojik uygulamalar, en iyi dizayn edilmiş ve bütünleştirilmiş sistemler, süreçler ve yeni bir ürün veya hizmetin planlanması için organizasyonlar eş zamanlı mühendisliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Dizayn ve tasarım konusunda en önemli nokta çevrim zamanının hızıdır. Hızla değişen pazar talebini karşılayabilmek için organizasyonların çapraz fonksiyonel yönetim ile hizmet ve ürünü en hızlı bir şekilde pazara takdim edebilmesi için çevrim zamanı üzerine odaklanmış olması gerekmektedir.⁶²

Sıfır hata konusunda P. Crosby kalitenin bir önleme olayı değil, mükemmelleştirme olayı olduğunu vurgulamıştır.⁶³ Bu amaçla düzenlenen sıfır hata programları ürünlerin dizaynı aşamasında belirlenen alt ve üst spesifikasyon limitleri içinde üretim yapılmasını, hataların giderek azaltılması sonucu pazarda başarı sağlanabileceği, hatalardan ders alınmasını, işletmede hatanın herkesin sorumluluğunda olduğunu bir misyon olarak vermeye çalışır.⁶⁴

2.4.6 Stratejik Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılımı

Çalışan katılımı toplam kalite yönetiminin bir parçasıdır. Çalışanın bilgi, beceri, yetki ve önceden belirlenmiş sınırlar içinde karar verme, hareket etme hakkının bulunmasıdır. Çalışan, hareketlerinin sonuçları ve şirketin başarısı için yaptığı katkılarla

⁶¹ Eren s.36

⁶² Zaim s.198

⁶³ Koçel s.380

⁶⁴ Çetin, Akın, Erol s. 167

ilgili sorumluluk alır. Müşteri tatmini, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve değeri, çevre korunması, iş sonuçları, süreç ürün, kişilerin sürekli gelişimi vb. ihtiyaç ve fırsatlara cevap verebilmek için harekete geçerler.⁶⁵

2.4.7 Stratejik Kalite Yönetiminde Bilgi Temelli Yönetim:

İnternet teknolojisinin ve network organizasyon yapısının yaygın olarak kullanılmaya başladığı bilgi çağında, bilgi ve veri organizasyonların en önemli varlıkları haline gelmiştir. Bu nedenle organizasyonun hedeflerini başarabilmesi, güvenilir ve doğru bir veri toplama ve analizine bağlıdır. Bir kararın doğru ve sağlıklı olabilmesi için güvenilir ve doğru veriye ihtiyaç vardır. Bir organizasyonda bilginin doğru olarak elde edilmesi, bu bilginin depolanması, uygun bir şekilde kodlanması ve istenilen birimlere sunulmasının sistematik bir şekilde dönüştürülmesi için bilgi yönetiminin çok iyi bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Başarılı bir bilgi yönetim sisteminin kurulabilmesi için teknik olarak ofis otomasyon sistemine (office automation system), bilgi çalışma sistemine (knowledge work system), grup işbirliği sistemlerine (group collaborative systems) ve yapay zeka (artificial intelligence) uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonel anlamda ise bir önceki kavramda tartışılan herkesin katılımına, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin bir bütün haline getirilmesine, iyi bir planlamaya ve bilginin her isteyene yayılmasına gerek vardır.⁶⁶

2.5 Stratejik Yönetim ile Stratejik Kalite Yönetimi Arasındaki Farklar

Stratejik kalite yönetimi, stratejik yönetimi kalite yaklaşımı çerçevesinde destekleyen, sürekli gelişmeyi, müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen, bu hedefleri gerçekleştirmek ve sıfır hata ile üretim yapmak için alt stratejiler belirleyen bir yönetim sistemidir. Stratejik yönetim ise işletmenin gelecekte olmayı hedeflediği noktaya ulaşabilmesi için gerekli stratejileri belirleyen, stratejileri belirlerken kendisini tehdit eden dış çevreyi göz önüne alan, belirlediği stratejileri uygulayan ve sonuçlarını kontrol ederek gerekirse iyileştirmeler yapan bir yönetim sistemidir.

⁶⁵ Çetin, Akın, Erol s. 75

⁶⁶ Zaim s.199

Stratejik kalite yönetimi, stratejik yönetimin alt kümesidir. Stratejik kalite yönetimi çerçevesinde yapılan stratejik kalite planlaması, stratejik planlamayı destekleyecek ve stratejik planlamanın izlenmesi için gereken girdileri sağlayacak yapıda tasarlanır. Stratejik planlamadaki hedeflere ulaşmak ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek açısından önemli bir ögedir.

Stratejik yönetim işletmenin uzun dönem yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu kalite yönetimini de kapsar. Stratejik kalite yönetimi ise uzun dönemde rekabet avantajı sağlar.

Stratejik kalite yönetimi daha çok kalite politikaları oluşturup bünyesinde barındıran bir yönetimdir. Stratejik yönetimde vizyon ve misyon oluşturulurken; stratejik kalite yönetimi, politikalarıyla vizyon ve misyonu destekler. Kalite stratejileri işletme stratejilerinin kapsamındadır ve işletme stratejilerine tabidir. Kalite hedefleri de stratejik hedefleri destekler nitelikte fakat müşteri memnuniyeti ve kaliteli ürün ve sıfır hata ile ürün elde etmeye yönelik olarak belirlenir.

Stratejik seçimlerin uygulanması; bütçe kaynaklarının izin verdiği doğrultuda görev dağılımının, çalışan profilinin, yapısının, kullanılacak teknolojinin ve ödül sisteminin belirlenmesi stratejik yönetimin görevidir. Stratejik yönetim, hedefleri doğrultusunda hangi kalite yönetim sistemini uygulayacağını da belirler. Örneğin; işletme belirlediği kalite hedeflerine ulaşabilmek için ISO 9001:2000 kalite yönetim standartlarının uygulanmasına karar verebilir.

Yukarıdaki ifadelerden Stratejik yönetim ile stratejik kalite yönetimi arasında farklılıklar vardır denilse de stratejik kalite yönetim sisteminin stratejik yönetimin alt kümesi olması nedeniyle birçok ortak noktaları bulunmaktadır. Üst yönetimin desteği stratejik yönetim ile stratejik kalite yönetiminin vazgeçilmez bir koşuludur. Her iki sistemde de herkesin katılımı sağlanmalıdır. Doğru stratejiler oluşturulmalıdır.

3. STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL ROLLER

İşletmelerdeki bireylere ait rol, rol davranışı ve rollerin dizinine ait tanımlamaları aşağıdaki gibi yapmak mümkündür.

Rol; Bir işte kimse veya şeyin üzerine düşen görevdir.⁶⁷ Diğer kişilerinde yer aldığı bir konsept içerisinde gerçekleşen etkinliklerde kişiden/kişilerden beklenen davranış modelidir. Aynı zamanda rol, bir sosyal sistem ve örgüt içerisinde yer alan kişilerin içerisinde doldurduğu pozisyonları yansıtır.⁶⁸

Günümüzde iş tanımları yerini rol tanımına bırakmıştır. Matriks örgüt yapılarının öngördüğü yönetim tarzında çalışanlar, idari açıdan bir yöneticiye, fonksiyonel açıdan bir başka yöneticiye bağlı olur ve aynı anda farklı ekiplerin üyesi olabilirler. Sadece aynı ekipteki üyelerin birbiriyle uyumu değil, diğer bölümlerle uyumlu ilişkiler şirket içinde yaratılacak sinerjinin temel şartı olmuştur. Yöneticilerden beklenen, yönettikleri bölümlerin çatışan çıkarlarını, şirketin esas hedefleri doğrultusunda resmin bütününe görerek uzlaştırmalarıdır. Böylece yöneticiler kendi astlarına da bir problemin nasıl çözülmesi gerektiği konusunda örnek olurlar.⁶⁹

Stratejik kalite yönetiminin firma genişliğinde yayılabilmesi için organizasyonda bulunan herkesin en tepe yönetimden başlayarak en alta kadar programa destek vermesi ve katılması gerekmektedir.⁷⁰ Stratejik planlama çalışmalarında; çalışanların geniş katılımı sağlanmalı, bu kapsamda kuruluşun değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar planlama sürecine dahil edilmelidir. Ayrıca kuruluş, ortak aklı devreye sokarak bir bütün olarak kendisini tanıma fırsatı bulacak ve bu sürecin bir yan ürünü olarak kurum içi iletişim ve motivasyon güçlenecektir⁷¹. Stratejik planların uygulanmasında insan faktörüne yeteri kadar önem verilmediği takdirde stratejik planlar

⁶⁷ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr

⁶⁸ Bülent Bayat, “Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından Orta Kademe Yöneticileri” **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Vol: 7 No: 3, 2005 s.4

⁶⁹ Acar Baltaş, “İş Hayatında Duygusal Zeka”, **Kaynak Dergisi**, Ocak-Mart 2002 Sayı 9 <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=9>

⁷⁰ Zaim s.193

⁷¹ DPT, s.9

hedeflerine ulaşmazlar. İşletmenin her kademesinde çalışanın ürün kalitesi üzerinde bir etkisi vardır.⁷²

Stratejik kalite yönetim sistemiyle yönetilen bir işletmede; üst yönetim, işletmedeki tüm bölümlerde, gruplarda ve fonksiyonlarda yerine getirilecek rolleri belirlemelidir. Stratejik kalite yönetimine sahip bir örgütte çalışanlar için temel roller şunlardır.⁷³

- Üst Yönetim
- Departman Yöneticileri
- Yönetim Temsilcisi
- Kalite Kontrol / Güvence Sorumluları

Başarılı bir stratejik kalite yönetimindeki bütün roller iletişim ve sorumluluk gerektirmektedir. Stratejik bir kalite sisteminde çalışan herkes sistemin çalışması ve sürekli iyileştirilmesi için iletişim içerisinde olmalıdır. Stratejik kalite sistemi organizasyon içinde bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Açık, dürüst iletişim ve sorumluluk organizasyon için çok önemlidir. Organizasyondaki herkes toplanılan ve paylaşılan bilgi ve datayı ve nasıl toplandığını ve ne içerdiğini bilmelidir.⁷⁴

Kaliteyi etkileyen işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan bütün personelin sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkileri, özellikle;

- a-** ürün, proses ve kalite sistemi ile ilgili herhangi bir uygunsuzluğun oluşmasını önlemek için faaliyetleri başlatma;
- b-** ürün, proses ve kalite sistemi ile ilgili problemleri tanımlama ve kaydetme,
- c-** belirlenmiş yollar ile çözümler bulma, yeni teklifler getirme veya gereken faaliyetleri başlatma;
- d-** çözümlerin uygulandığının doğrulanması;

⁷² Efil s.98

⁷³ Ken Imler, "Core Roles in a Strategic Quality Systems", **Quality Progress**, Milwaukee: Jun 2006, Iss. 6; , s.57

⁷⁴ Imler, s.58

e- kusurun veya tatmin edici olmayan durumun düzeltilmesine kadar uygun olmayan ürünün işlenmesi, dağıtımı veya tesisini kontrol altında bulundurma;

konularında bağımsız olarak çalışması ve yetkili olması gereken personel için tanımlanmalı ve dokümanite edilmelidir.⁷⁵

3.1 Üst Kademe Yönetim Rolü

Yönetici olarak adlandırılan kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Bunlar, kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler.⁷⁶

Yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği bir emanetçidir. Yönetici bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirecektir. İşte planlama bunun önemli bir aracıdır. Eğer plan yoksa bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek zor olduğu gibi yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını da belirlemek mümkün olmayacaktır.⁷⁷

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü, insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir.⁷⁸

⁷⁵ ISO 9000 Kalite Güvence Modeli, Madde 4.1.2.1 Sorumluluk ve Yetki

⁷⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım İstanbul: Beta Basımevi, 2003 s.22

⁷⁷ Koçel s. 125

⁷⁸ Hüseyin Çırpan, Mustafa Koyuncu, “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Öneri Dergisi**, C.2 S.9 1998 s. 223

Stratejik olarak yönetilen işletmelerde üst yönetim; stratejik planının uygulanmasını ve istenen performans düzeyine ulaşmasını sağlamalıdır. Bunun takibi için, stratejik planda yer alan aktivitelere ilişkin performans göstergelerinin belirlenmesini ve bu göstergelerin ölçülerek raporlanması gerekmektedir.⁷⁹ Stratejik planlama ekibi, üst yönetimle iletişim içinde gerekli çalışmaları yürüterek raporlamaları yapmalıdır⁸⁰.

CEO'lar ve üst yönetim; organizasyonlarının kalite çalışmalarında lider olmalıdır⁸¹. Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik kalite yönetiminin vazgeçilmez bir koşuludur. Üst yönetim, stratejik kararlar verip uygun ortam oluşmasına yardım eder⁸².

Stratejik kalite yönetimini başarılı bir şekilde uygulamak kolay bir iş değildir. Öncelikle çalışanların ne yapacaklarını bilmeleri gerekir. Etkili değişiklikler gereklidir. Bu değişikliklerin sorumluluğu üst yönetimin üzerindedir. Deming'e göre, ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve rekabette önde olabilmek üst yönetimin sorumluluğundadır. Deming felsefesinin kalite yönetimi üzerindeki ana vurgusu, üst yönetimin yöneticileri sürekli iyileştirme ve yenilik konularında yönlendirmesidir. Ürün ve hizmetlerde kalite için; departmanlar, çalışan ve denetleyenler arasındaki duvarlar yıkılmalı, tedarikçilerle uzun dönem ortaklıklar yapılmalı, çalışanları ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.⁸³

Daha yüksek kalite düzeyinde ürünler ve hizmete ulaşmanın odağında kalite yönetiminde üst yönetimin rolünü belirlemek için dünya çapındaki kalite organizasyonlarında Amerika Birleşik Devletlerinde ve Uzak Doğuda 20 yönetici ile görüşüldü ve Üst Yönetimin etkinlik alanları şu şekilde belirlendi.⁸⁴

1. İşletmenin hedeflerini belirlemek ve geliştirmek

2. Yönetim sistemini geliştirmek

⁷⁹ Yıldırım, s. 64

⁸⁰ DPT, 2003 s.9

⁸¹ The importance of leadership, The International Journal of Marketing, 1994, Vol.12, Iss 5; s. 23

⁸² Efil s. 98

⁸³ Tummala s.9

⁸⁴ Boudewijn Bertsch, , Roger Williams, . **The Journal for Quality and Participation**. Cincinnati: Jul/Aug 1991. Vol.14, Iss. 4; s. 10

3. Kalite standartlarına uygun davranış göstermek

4. Kalite geliştirme sürecini değerlendirmek

Stratejik kalite sistemi sorumluluk anlayış ve gözetim sınırları içerisinde oluşturulur. Bundan dolayı, üst yönetim sadece bir farkında olma durumuna sahip olmamalıdır. Bunun anlamı üst yöneticiler; satış, finans, muhasebe ve pazarlama deneyimlerine ek olarak aşağıdaki noktalara yoğunlaşmalıdır⁸⁵.

- İç ve dış müşteri ihtiyaçları
- Düzenleyici, kurum ve endüstri standartları ve gereksinimler,
- Kalite sistemindeki her bir fonksiyon nasıl çalışır ve bu fonksiyon diğer fonksiyonlara nasıl bağlanılır.
- Yönetim sorumluluklarının uygulaması hakkında özellikler, düzeltici faaliyetler ve önleyici faaliyetler ve sürekli geliştirme

Yönetim eğitim ihtiyaçlarının uygulanabilirliğini ve geliştirilebilirliğini sağlamalı ve kontrol sistemini kurmalıdır. En önemlisi, yöneticiler örnek olmanın yanında liderlik etmeli. Yöneticiler; uygulama bakım ve sürekli gelişme ve çabalarının bir numaralı yandaşı olarak görünmelidirler.⁸⁶

Kalite yönetiminde başarılı olmanın koşullarından belki de en önemlisi üst kademe yönetimin liderliği ve katılımı olmaktadır. Üst kademe yönetimin liderliği; çalışanların kalite yönetimi içinde yer almalarını, beklenen performans göstermelerini yani, tüm çalışanların daha nitelikli bir pozisyona taşınmasını ve onları daha bilinçli, olaylara, kişilere daha olumlu yaklaşan insanlar haline getirmeyi mümkün kılar. Kalite yönetimi bütçeyi, kaynak tahsisini vb. gerektirmektedir. Üst kademe yönetim, olayı benimser ve bir yarar sağlayacağına inanırsa kaynak ayırma, bir bütçe belirleme, vb. çözüme kavuşturulur. Üst kademe yönetimin yapması gereken iki iş; bir sistem yaratmak ve bu sistem çerçevesinde insanları eğitmektir. Yöneticiler, sorunlara, müşterilere ve çözümlere yakın olan çalışanlara işlerini yapmaları için araç, gereç, teknik bilgi vb.

⁸⁵ Imler, s.58

⁸⁶ Imler, s.59

sağlayıp motive ve liderlik yaparak sistemin işletilmesini öğretirler. Yönetim açısından toplam kalite yönetimine geçişte değişim; yöneticilerin faaliyetleri yönlendirmeyi bırakıp sistem ile ilgili süreçlerin pürüzsüz bir şekilde işlemlerini sağlamaya yönelmeleri olacaktır. Yukarıda belirtilenlerin doğrultusunda stratejik kalite yönetimi olan bir işletmede Üst kademe yönetiminin başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır⁸⁷:

- Kalite yürütme komitesi oluşturmak ve bu komitenin içinde görev almak,
- Kalite politikası oluşturmak,
- İşletmede tüm çalışanların anlayacağı, kavrayacağı şekilde işletmenin nereye gittiğini belirleyip tanımlayan bir vizyonu oluşturmak ve vizyonun gerçekleştirilmesi için gereken ana hedefleri belirlemek,
- İşletmenin her kademesinde kalitenin iyileştirilmesini kapsayacak şekilde kalite hedefleri oluşturmak, bu hedefleri tüm işletmeye yaymak ve kalite ile ilgili sonuçları hedeflerle kıyaslayabilmek için ölçütler oluşturmak ve geliştirmek,
- İşletme içinde toplam kalite kültürü oluşturmak, işletmede tüm çalışanlara toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri sunmak,
- Süreçleri düzenli olarak denetlemek ve geliştirilen çözüm önerilerini değerlendirmek,
- Ana hedefler çerçevesinde her bir çalışanın sağladığı katkıyı değerlendirmek ve bu katkının arttırılmasına olanak sağlayan adil ödüllendirme, takdir ve değerlendirme sistemini yeniden düzenlemek, hem bireyin hem de ekiplerin çalışmalarını, başarılarını zamanında tespit ve takdir etmek,
- Hem müşteri hem de tedarikçilerle yakın işbirliğin dayalı bir ilişki oluşturmak,

Kuruluşun üst yönetimi, Kalite Yönetim Sisteminin başlığı altında; Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulandığını, geliştirildiğini ve etkinliğinin sürekli iyileştirildiğini; yasal, mevzuat şartları ve müşteri beklentileri ve şartlarını organizasyona ilettiğini (duyurup anlaşılmasının sağlandığını) ve önemini belirttiğini,

⁸⁷ Çetin, Akın, Erol, s. 172

kalite politikasını dökümanite ettiğini ve tüm çalışanlara duyurduğunu ve anlaşılmasının sağlandığını, kalite hedeflerini her fonksiyon ve seviye bazında oluşturup dökümanite ettiğini, yönetim kalite sisteminin performansını belirli aralıklarla gözden geçirdiğini ve kalite yönetim sistemi ihtiyaçlarını ve kuruluşun kaynak ihtiyaçlarını karşıladığını kayıtlarla kanıtlamalıdır.⁸⁸

Üst Yönetim kalite yönetim sistemindeki belirtilen görevlerini yerine getirmediği takdirde, çalışanların kaliteye bakış açısının yüzeysel olacağı, uygulanan sistemin sadece kağıt üzerinde kalacağı ve işletmeye hiçbir yararı olmayacağı, sadece belge almak adına çalışmalar yapılacağı sonucu çıkmaktadır.

1970 ile 1980 arasında birçok kalite girişiminin başarısızlıkla sonuçlanmasını Juran üst düzey yöneticilerin kalite faaliyetleri içinde aktif olarak yer almamasına bağlamaktadır. Bu organizasyonlarda tüm sorumluluğun orta kademe yöneticilere terk edilmesi ve tüm kalite faaliyetlerinin sadece kalite departmanının sorumluluğuna bırakılması başarısızlıkta önemli bir rol oynamıştır.⁸⁹

3.2 Departman Yöneticiliği Rolü

İşletmelerde orta düzeyde bulunan iş birimlerine genellikle “bölüm” veya İngilizceden gelip dilimize yerleşen “departman” adı verilmektedir. Genellikle işlevsel temelde değişik işlerin gruplanarak oluşturulduğu bu bölümler veya departmanlar; pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, üretim departmanı gibi isimler almaktadır. Bu bölümler işletmede verimli ve etkili olmayı sağlamak amacı ile aynı veya benzer işlerin gruplanması ve bu konudaki uzman kişilerin görevlendirilmesi ile oluşturulmuşlardır.⁹⁰

Orta kademe yönetici dediğimiz departman yöneticileri, örgütün operasyonel gücü ile en alttaki insan kaynağıyla, en üst yönetim arasındaki ilişkiyi sağlayan ve düzenleyen yöneticilerdir. Örgütün orta kademe yöneticilerden ilk beklentisi; yönetim

⁸⁸ TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar Madde 5.1

⁸⁹ Zaim s.195

⁹⁰ Ülgen ve Mirze s. 62

tarafından alınan kararların en etkili biçimde uygulanmasını sağlamak üzere alttaki personele iletilmesidir. İkinci beklenti ise; en alttakilerin bu kararlara gösterdikleri tepkilerin ve uygulama ile ilgili sonuçların üst yönetime iletilmesidir. Bu bilgileri operasyonlara aktif olarak katılarak elde ederler.⁹¹

Stratejik planlamada departman amaçlarının belirlenmesi safhası; stratejik planda belirlenen amaçların faaliyet planına aktarılma safhasıdır. Bu safhada, belirli bir zaman süresi içinde bir bütün olarak organizasyondan beklenen performans, faaliyetler ve sonuçlar belirlenir. Daha sonra bunlar belirli departman amaçları haline getirilir.⁹²

Her bölümün veya departmanın kendine ait bir görevi, ulaşmak istediği çeşitli amaçları vardır. Bu görev ve amaçlar doğal olarak işletmenin üst düzeylerinde yapılan görev ve amaçlara uygun olarak tanımlanmıştır. Yine st yönetimin hazırladığı ve uygulamaya çalıştığı stratejilerle uyumlu olarak, bölümler kendi fonksiyonel stratejilerini yapmak durumundadırlar. Bu iş birimlerinin yöneticileri bölüm stratejilerini hazırlamakla görevli ve sorumludur⁹³. Planın operasyonel seviyede çalışanlarla paylaşılmasını sağlama, plandaki faaliyetler ile ilgili sorumlu olduğu bölümün rolünün neler olduğunu belirleme, bölüm çalışanlarının performans hedeflerini belirleme, faaliyetlerin ve bölüm çalışanlarının performans seviyelerini izleme ve gerektiğinde üst yönetime bilgi verme departman yöneticilerinin sorumluluğundadır.⁹⁴

Departman yöneticisi, belirlenen amaçları yerine getirmek suretiyle bir organizasyon için toplam kalite strateji geliştirilmesini ve yürütülmesini desteklemekle görevlidir. Toplam kalitenin temel konsepti, bütün çalışanları katılımıyla müşteri odaklı performans gelişimini sağlamaktır. Yönetim biriminin bir görevi, üst yönetim takımının strateji geliştirmesinde rehberlik etmek olmalıdır. Kalite yönetim sistemi geliştirilmesinde departman yöneticilerini anahtar görevleri,⁹⁵

⁹¹ Bayat s.10

⁹² Koçel s. 150

⁹³ lgen ve Mirze s. 62

⁹⁴ Yıldırım s. 65

⁹⁵ Christopher Jones, "Total Quality, Quality Management & The Role of Management Services" Management Services. Nov 1992. Vol 36, Iss 11; s. 18

1. Üst yönetimin strateji geliştirmesi için gerekli verileri sağlamak
2. Süreçlerin ve stratejiyle desteklenen sistemlerin oluşturulması
3. Süreçlerin organizasyon içindeki bütün çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlamak
4. Süreç performans göstergelerinin belirli periyotlarda ölçülmesi
5. Kalite el kitabı, prosedürler ve iş talimatlarının oluşturulması
6. Uygun performans ölçümlerinin uygulandığından emin olmak
7. İç denetçilerin seçilmesi ve eğitilmesi

Departman yöneticileri; süreçlerin oluşturulması, organizasyonda uygulanması, ve performansının ölçülmesi görevini yerine getirmedikleri takdirde süreçlerin etkileşiminin net olamayacağı ve çalışanların performansının düşeceği; süreçler ölçümlenemezse, üst yönetimin belirlediği hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğinin net olarak belirlenemeyeceği ortaya çıkmaktadır.

Kalite stratejisi üst yönetimin sorumluluğunda oluşturulur. Müdürler, etkili toplam kalite stratejisi geliştirilmesi ve biçimsel kalite yönetim sisteminin uygulanmasına destek verilmesinde etkilidirler. Departmanların faaliyetleri, örgütün içinde bulunduğu krizleri veya sorunları çözerek stratejik bir değer yarattıkları oranda önem kazanmaktadır (örneğin, bir örgütün içinde bulunduğu olumsuz durumdan sıyrılmasında yeni bir ürünün geliştirilmesi çözümleyici rol oynayacaksa, Ar- Ge departmanının gücü yüksek olacaktır).⁹⁶

Müşteri memnuniyeti, karlılık, yatırımın geri dönmesi ve çalışan memnuniyeti Toplam Kalite Yönetimi stratejisini işaret etmektedir. Bütün bu görevler CEO ve üst yönetim takımının sorumluluğundadır. Departman yöneticilerinin rolü; içeriklerin, planların, süreçlerin ve stratejiyle desteklenen sistemlerin oluşturulmasını ve

⁹⁶ Sarvan, Durmuş Arıcı, Özen, Özdemir, İçigen, s.96

uygulamaların organizasyon içinde bütün seviyelerdeki çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlamaktır.⁹⁷

Departman yöneticileri bu görevlerini yerine getirmedikleri takdirde işletmede sorumlulukların net olarak belirlenemeyeceği ortaya çıkmaktadır.

Departman yöneticileri, organizasyon içindeki günlük operasyonları elinde tutarlar. Organizasyonun departman yönetimi, aktif ve canlı olmalı; farklı olaylar ve yönler hakkında bilgi arayışında olmalı. Kalite fonksiyonları ve yönetim temsilcisi ile sıkı bir bağ sağlayarak geri besleme sistemini oluşturmalı ve sürdürmelidirler.

Üst yönetim ile departman yöneticileri arasındaki iletişim açık olmalıdır. Çünkü departman yöneticileri organizasyon içerisinde üst yönetim ile çalışanlar arasında arayüzdür. Departman yöneticileri; üst yönetimin hedeflerini, amaçlarını ve bilgiyi organizasyon içindeki çalışanlara iletmelidirler. Departman yöneticileri, risk ve maliyete ait günlük data ve bilgiyi üst yönetime aktarmalıdır. Bu çok önemlidir çünkü, bu yapılmazsa yönetim hangi konuya öncelik verileceği konusunda uygun bir bilgiye sahip olamaz ve şirket içi iletişim düşer.⁹⁸

3.3 Yönetim Temsilciliği Rolü

Yönetim temsilcisi ISO standartlarında, kalite sisteminin fonksiyonlarını kontrol için tüm yetkiye sahip kişi ve pozisyon olarak tanımlanır. Yönetim temsilcisi aynı zamanda sistemin etkin bir şekilde kurulması için uygun kaynakları temin etmek için gerekli tedbirleri alır.⁹⁹

Yönetim temsilcisinin çok önemli sorumlulukları vardır. Bu kişi kalite sisteminin bekçisi olmalıdır. Kalite sisteminin data ve bilgilerini yönetmek ve analiz etmek, organizasyonun genişliğine bağlı olarak, tam zamanlı bir iştir. İş, bütün kalite

⁹⁷ Jones, s. 18

⁹⁸ Imler, s 60

⁹⁹ Çetin, Akın Erol s. 386

sistem elementlerini, kalite unsurlarını, teknik ve otomasyonu konusunda bilgisi olan bunları bir araya getirerek kalite sistemini etkili olarak idare edecek bir kişinin olmasını gerektirir. Yönetim temsilcisi, bütün uygulanabilir düzenlemeler, kurum ve endüstri standartları ve düzenlemeleri konusunda derin bilgiye sahip olmalıdır¹⁰⁰.

Atanan yönetim temsilcisi, diğer yetki ve sorumluluklarının yanı sıra aşağıdaki sorumlulukları da yerine getirmelidir.¹⁰¹

- a. Kalite yönetimi sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürekliliğini sağlamak
- b. Kalite yönetim sisteminin performansını değerlendirmek ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç olduğunda üst yönetime rapor vermek,
- c. Kurulda, müşterilerin beklentilerinin bilincinde olunmasını yaygınlaştırılmasını sağlamak

Yönetim temsilcisinin görevi ayrıca işletmenin, kalite sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlarla ilişkilerini de içerebilir.¹⁰²

Yönetim temsilcisi, kalite sistemi statüsünde üst yönetim ve departman yöneticileri arasında iletişimi sağlamak zorundadır. Bu kişi departmanlar arasında bilgi için bir kanal olmalıdır. Buna bağlı olarak, bu kişi; risk ve maliyetin yönetim dilinde bilgi ve günlük data çevirimi için departmanlar ve kalite kontrol / güvence fonksiyonları ile çalışabilmelidir. Yönetim temsilcisi, kalite sistemi statüsünde raporlama yapmak ve yayınlamak, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin bilgi analizini yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetim temsilcisinin bütün fonksiyonel gruplar ve Düzeltici ve Önleyici faaliyet sistemi ile bağlantısı olmalıdır.¹⁰³

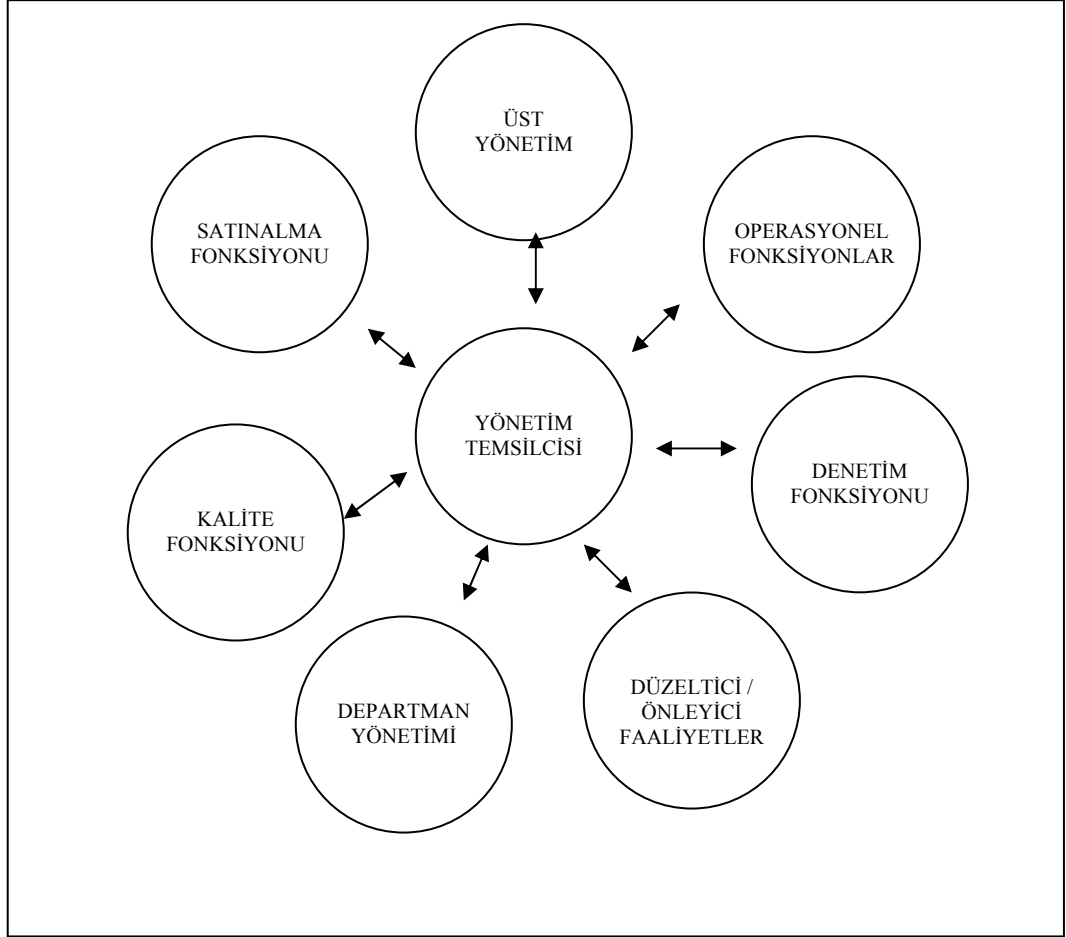
¹⁰⁰ Immler, s. 61

¹⁰¹ TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar s.6

¹⁰² ISO 9000 Kalite Güvence Modeli Madde 4.1.2.3 Yönetim Temsilcisi

¹⁰³ Immler s.61

Şekil 4 : Yönetim Temsilcisinin Bağlantıları



Kaynak: Ken Imler, “Core Roles in a Strategic Quality Systems” , **Quality Progress**, Milwaukee: Jun 2006, Iss. 6;, s.57

Şekil 4, Yönetim temsilcisinin içinde olması gereken önemli bağlantıları göstermektedir. Kalite sisteminde geri besleme sisteminin sağlanması için çizgiler her daire ile ve diğer daireler ile bağlantılı olmalıdır. Yönetim temsilcisi ve Kalite Güvence aynı yapılanma içerisinde olsa da bu durum organizasyonun yapısına ve genişliğine göre değişir. Yönetim temsilciliği fahri bir pozisyon değildir kalite güvence müdürü veya direktörü tarafından tahsis edilir. Bu pozisyon kurumsal yapının tam bir parçasıdır. Bu kişi üst yönetim ve departman yönetime girebilecek ve etkileyebilecek biri olmalıdır.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Imler, s. 61

Yönetim temsilcisi; risk ve maliyetin yönetim dilinde bilgi ve günlük data çevirimi için birim/ departman yönetimi ve Kalite Güvence ve Kalite Kontrol fonksiyonları ile çalışabilmelidir.

3.4 Kalite Kontrol ve Kalite Güvence Departmanı Rolü

Üretim ve hizmette başlıca amaç, satılabilir, iş görür, tercih edilir ürün veya hizmet elde etmektir. Bunun için alıcıya daha kaliteli ve güvenilir ürün ve hizmet sunmak gerekir. Kaliteli ürün ve hizmete ise rastlantılarla değil, ancak bilimsel ve eşgüdümlü çabalar sonucu ulaşılabilir. Tasarım, uygunluk ve kullanım kalitesinin ortaklaşa düşünülmesi ile kalite sağlanabilir. Kuruluş, ürün ve hizmet kalitesini etkileyen tüm etmenleri dikkatle incelemek, olumsuzlukları düzeltmek, iyileştirmek ve olumluları geliştirmek zorundadır. Bu etkinlikler “**kalite sağlama**” olarak kabul edilir. Kuruluş, kalite sağlama yanında, alıcıya bu kalite düzeyini koruyacağına dair güvence vermek de zorundadır. İşte bu amaçla yapılan çabalara da “**kalite güvence girişimi**” adı verilir.¹⁰⁵

İşletmelerde yüksek kaliteye dönük yaklaşımlara, önce üretim proseslerinde başlanmış, sonraki dönemlerde ise tüm faaliyetleri içine alan bir yaklaşıma dönüşmüştür. Bu yaklaşımı “kalite güvence sistemi” olarak adlandırıyoruz. Kalite güvencesi, bir ürünün veya hizmetin belirlenen kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak, uygulanması gerekli tüm planlı ve sistematik faaliyetleri kapsar.¹⁰⁶

Kalite geliştirme, bütün kalite problemlerine uygulanabilen bir zincirleme harekettir, sorunların kaynağındaki problemi ortadan kaldırır. Problem çözümünde Juran tarafından ortaya konan teknikler göz önüne alınmalıdır.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Rehber Türker, “Yüksek Öğretimde Kalite”, **Üniversite ve Toplum Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4, Aralık 2003. s.11

¹⁰⁶ Çetin, Akın, Erol s.364

¹⁰⁷ Johannes Freiesleben, “Quality Problems and Their Real Costs” Dec 2004. Vol.37, Iss 12; s.49

Dr. J. M. Juran'a göre kalitenin yönetimi, üç temel kalite prosesinden oluşur. Kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme.¹⁰⁸

- Kalite planlaması; mali planlamaya ve bütçe yapmaya,
- Kalite kontrol; mali kontrole,
- Kalite geliştirme; maliyetin azaltılmasına paraleldir.

Juran'ın trilojisi kalite güvencesi sisteminin temel taşlarıdır¹⁰⁹.

Deming, kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getirir ve gelişen kalite ile pazar payının arttığını, geri dönüşümlerinin azaldığını ve kurumun çalışanlarına daha iyi motive ve tatmin ettiğini savunmaktadır. İstatistik; prosesi ya da ürünü tanımlayan bir derleme, düzenleme ve yorumlama verisidir. Veri, açıkça düzensiz olan olayların ya da sürekli proseslerin analizinde kullanılmasıdır. İstatistiksel analiz, bir prosesin kontrol altında olup olmadığını ortaya çıkarabilir. Bu istatistiksel sistem anlayışı problemlerin doğru şekilde teşhis edilmelerine ve çözümlerinin bulunmasına olanak sağlar¹¹⁰

Juran'a göre kalite kontrolün aşamaları şu şekildedir.¹¹¹

- Neyi kontrol edeceğine karar ver.
- Ölçü birimlerini belirle.
- Ölçümün doğruluğunu ortaya koy
- Performansın standartlarını tanımla.
- Gerçek performansı ölç.
- Farklılıkları (uyuşmazlıkları) yorumla.
- Farklılıklar (uyuşmazlıklar) üzerine harekete geç.

Yukarıda yapılan tanımlardan da görüldüğü gibi kalite kontrol ve kalite güvence çalışanlarının görev ve sorumlulukları arasındaki benzerlikler bu departmanlar arasında bazen görev karışıklığına neden olmaktadır.

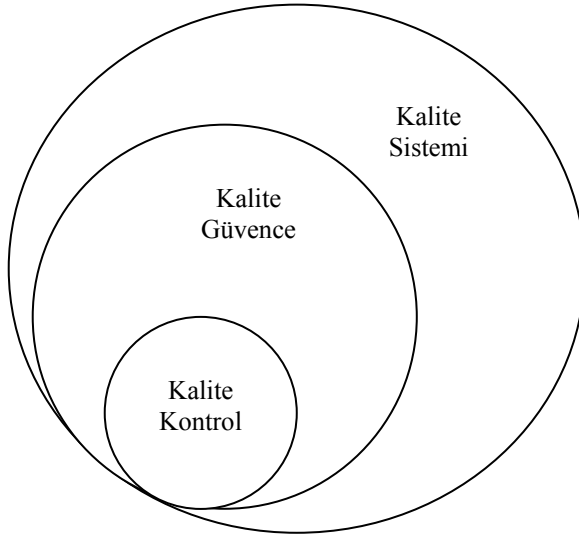
¹⁰⁸ J.M.Juran, "Universal Approach to Managing Quality" Executive Excellence, Vol 6, Iss 5, Mayıs 1989 s.15

¹⁰⁹ Ufuk Gencel, "Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, 2001, s.167

¹¹⁰ Gencel s.168

¹¹¹ Juran s.16

Şekil 5: Kalite Sistemi, Güvence ve Kontrol İlişkisi



Kaynak: Ken Imler, “Core Roles in a Strategic Quality Systems”, **Quality Progress**, Milwaukee: Jun 2006, Iss. 6; s.62

Şekil 5’te de görüldüğü gibi; kalite güvence aktiviteleri ve görevleri bütün kalite sistemi tarafından kapsanır. Kalite kontrol, kalite güvencenin alt kümesidir. Kalite Kontrol ve Kalite güvence departmanlarının görevleri¹¹²;

- Dokümantasyonun idari durumu, birçok organizasyonda Kalite Güvence Departmanı’nın kontrolü altındadır.
- Satın alma ve tedarikçi yönetiminin idari durumu: Kalite Güvence departmanı, vasıflı tedarikçilerin izlenebilirliği için satın alma ile beraber çalışır.
- Yönetim gözden geçirmeleri, kalite planlama ve kalite hedef ve amaçlarının belirlenmesi: Kalite Güvence; kalite amaç ve hedeflerinin analizi ve ölçümlemelerini yapar.
- Kalite denetimlerinin idari durumu: Yine birçok organizasyonda bu bir Kalite güvence sorumluluğudur. Diğer durumlarda Kalite Güvence, denetimlerin analiz ve sonuçları ile ilgilenir.

¹¹² Imler, s.62

- Üretim (toplantı ve ambalajlama, etiketleme, depolama, kullanım, kimlik, izlenebilirlik, kabul edilebilirlik statüsü ve dağıtım) aktiviteleri, Kalite Güvence ve Kalite Kontrol departmanlarının görevleri arasındadır.
- Servis, tamir etmek ve yeniden üretim kalite kontrol ve kalite güvence departmanlarının sorumluluğu arasındadır.

Kalite kontrol ve Kalite Güvence çalışanları, istatistiksel ve kalkındırma unsurlarının kullanılmasını, nereden ve nasıl kullanılacaklarını iyi bilirler. Yön verme, risk ve kök neden analizi, veri analizi, proses dizaynı ve geçerliliği konusunda deneyimli olmaları gerekmektedir. Kalite Güvence kaynakları sadece bilgi olmamalıdır fakat, kalite sisteminin kurulmasında sürdürülmesinde ve sürekli iyileştirilmesinde deneyim ve kanıtlanmış yetenek gereklidir.

Kalite Güvence Departmanı'nın Görevleri¹¹³;

- Proses içi analitik ve laboratuvar test metotlarının elverişliliği, ekipmanı ve numaralandırılması.
- İstatistiksel proses kontrol ve proses izleme.
- Proseste; tamamlanan ürün; geri dönen ürün; saklanan numune; yeniden çalışılan ürün; analitik, fonksiyonel, performans ve laboratuvar testleri.
- Üretim, ambalajlama, etiketleme, dağıtım, servis ve bakım, bozuk çıkan malların yeniden üretilmesi ve tamamlanması, geri dönen ürünler, şikâyet kayıtları ve dataları gözden geçirme ve uygun bulma.
- İç değerlendirme ve denetim, tedarikçi değerlendirme ve denetimi
- Numunelerin kabul edilebilirlik, geçerli kılma ve doğrulama aktivitelerinin planlanması
- Geçerli kılma ve doğrulama testlerinin ve data analizlerinin dizayn edilmesi (deney ve analiz çeşitlerinin belirlenmesi)
- Şikayetler, Düzeltici ve önleyici faaliyetler ve denetim dataları için yön analizleri (gerileme analizi, karşılaştırmalı ve analitik istatistiksel analiz)

¹¹³ İmler s.63

- Risk analizleri ve yönetimi (başarısızlık modeli ve etki analizi, tehlike analizi ve kritik kontrol noktaları, risk/fayda analizi)
- Kök neden analizi (balık kılçığı ve pareto tablosu)
- Sürekli geliştirme aktiviteleri (balanced scorecards, 6 sigma, toplam kalite yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterleri)

Modern bir kalite kontrol departmanının iki temel yetkilisi olmalıdır. Birincisi, ürünler için kalite güvenceyi sağlamalı, ikincisi, üretilen ürünlerin optimum kalite maliyetinde üretilmesini sağlamalıdır.¹¹⁴

Kalite kontrol sorumlusu, ürünlerin speklerini hazırlamakla, ürün içi belirleyici değerlerin alt üst limitlerini belirler. Bu değerler arasındaki ürün kabul edilebilir. Kalite kontrol departmanının amacı bu speklere uyarak prosesi gözlemleyebilmektir. Yapılan analizler sonucunda tespit edilen sonuç alt ve üst limitlerin çok altında veya üzerinde ise üretim durdurulur ve ekipman hakkında yapılması gerekenler konusunda bir karar varılır.¹¹⁵

Kalite Kontrol fonksiyonları, kabul (onay) aktiviteleri ile ilgilidir. Kalite Kontrol departmanının sorumluluğu üretim, ambalajlama ve etiketleme aktivitelerini de içerebilir. Kalite kontrol personelinin teknik ve denetleme konularında yetenekli ve bilgili olması gerekmektedir. Gözden geçirme ve tetkiklerin kayıtlarını titizlikle tutmalılar. Kalite Kontrol departmanının görevleri:¹¹⁶

- Girdilerin test ve denetlemelerinin yapılması.
- Prosesin test ve denetlemeleri, laboratuvar testleri genellikle Kalite Güvence sorumluluğundadır.

¹¹⁴ A.V. Feigenbaum, Total Quality Control, 3th edition, McGraw-Hill Book Company, s. 161

¹¹⁵ Geannie Margavio, Thomas Margavio, Ross Fink, "Managing The Cost Of Quality In The Era Of Continuous Improvement" **CMA**, Vol. 69, Iss 1, 1995, s.29

¹¹⁶ Imler, s.64

- Ürün doğrulama test ve denetimleri. Yine laboratuvar testleri Kalite Güvence sorumluluğundadır.
- Dağıtılacak siparişlerin test ve denetimleri.

Girdi kontrolü, proseslerin kontrolü ve çıktı kontrolü kalite güvence ve kalite kontrol çalışanları tarafından gerçekleştirildiği için bu kişiler görevlerini yerine getirmedikleri takdirde kontrol sağlanamayacağından kalitesiz ürün ortaya çıkması ve müşteri isteklerinin karşılanamaması durumu ortaya çıkmaktadır.

4. STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL ROLLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın ana amacı; Ken Imler'in "Core Roles In a Strategic Quality System" adlı makalesinde belirlediği dört temel rolün ülkemizdeki stratejik kalite yönetim sistemine sahip işletmelerde yerine getirilip getirilmediğini, bu rollere ait görevler yerine getirilmezse işletme bünyesinde ortaya çıkan durumu ve bu görevler yerine getirilmezse diğer rollere ne gibi yükler düşeceğinin araştırılmasıdır. Bu roller;

1. Üst Yönetim
2. Departman Yöneticileri
3. Yönetim Temsilcisi
4. Kalite Kontrol/Güvence Sorumlularıdır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamını ve sınırını İstanbul'da bulunan stratejik kalite yönetim sistemi bulunan işletmelerde çalışan; üst yöneticiler, departman yöneticileri, yönetim temsilcisi ve kalite kontrol / güvence sorumluları oluşturmaktadır.

4.3 Araştırmanın Türü

Bu çalışmada kullanılan araştırma türü, stratejik kalite yönetim sistemiyle yönetilen işletmeler, bu işletmelerde rollerin dağılımı, yerine getiriliş düzeyleri ve roller yerine getirilmediği takdirde ortaya çıkan sonuçların modellenmesine yönelik bir keşif araştırmasıdır.

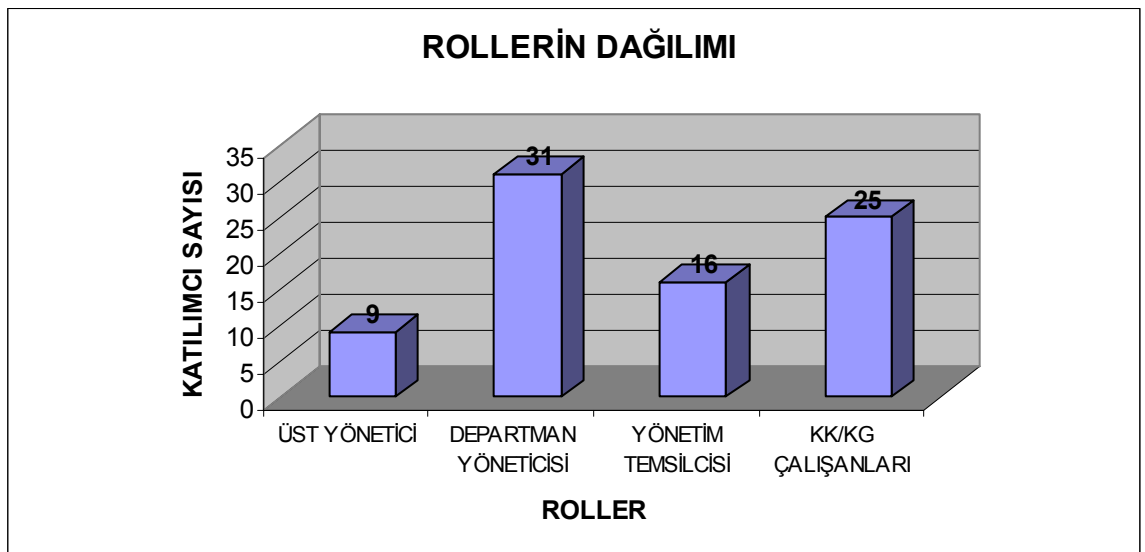
4.4 Araştırmanın Metodolojisi

4.4.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, kalite yönetim sistemi olan İstanbul’da bulunan işletmeler oluşturmıştır. Örneklemenin belirlenmesi aşamasında kolay örneklem yöntemi uygulanmıştır. Örneklemine bu işletmelerde çalışan; üst yönetim, departman yöneticisi, yönetim temsilcisi, kalite kontrol / güvence sorumlusu rolünü üstlenen kişiler oluşturmaktadır.

Yapılan anket; 31 adet Departman Yöneticisi, 9 adet Üst Yönetici, 25 Kalite Kontrol / Güvence Çalışanı, 16 Yönetim Temsilcisi olmak üzere toplam 81 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği örneklemen seçiliş biçimi ve örnek sayısının yetersizliği nedeniyle çok sınırlıdır.

Grafik 1: Rollerin Dağılım Grafiği



4.4.2 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anketler; belirtilen rolleri üstlenen kişilere, birebir görüşmelerle veya fax ve e-mail yoluyla ulaştırılarak yapılmıştır. Anket soruları literatür taraması sonucunda oluşturulmuştur.

“Stratejik Kalite Yönetim Sisteminde Temel Roller “ başlıklı anket ile kalite yönetim sistemine sahip işletmelerde bu dört temel rolün yerine getirilip getirilmediğini ve bu roller yerine getirilmezse işletmelerde ortaya çıkan durumu ve diğer rollere ne gibi görevler düşeceğini araştırmaya yönelik sorular sorulmuştur. Anket Ek: 1 ‘de sunulmuştur.

Araştırmaya katılan üst yönetici, departman yöneticisi, yönetim temsilcisi, kalite kontrol / güvence sorumlularına; işletmelerinde üst yönetim, yönetim temsilcisi, departman yöneticisi, kalite kontrol / güvence rollerini üstlenen kişilerin ankette sorulan görevlerini yerine getirip getirmediğini, getirmediği takdirde ortaya çıkan durumu ve bu görevi kimin üstlendiği konusunda verilen sorulara EVET HAYIR şeklinde yanıtlaması istenmiştir. EVET şeklinde verilen yanıtların frekans dağılımı yapılarak karşılaştırma yapılmıştır. Anket yanıtlarının 5’li likert olmamasının sebebi, 3,4,5 ve 6. bölümlerde dört temel rol için belirlenen görevlerin yerine getirilmesi EVET veya HAYIR ise 7,8,9,10. bölümlerin yanıtlanabiliyor olmasıdır. Anket yanıtlarının 5’li likert şeklinde olmaması araştırmamızın bir kısıdıdır.

4.5 Araştırma Bulgularının Sunulması ve Yorumlanması

Araştırma kapsamındaki işletmelerde kullanılan kalite yönetim sistemleri aşağıdaki gibi bir dağılım göstermektedir.

65 katılımcının işletmesinde sadece ISO 9001:2000,

6 katılımcının işletmesinde ISO 9001:2000 ve TS 16949,

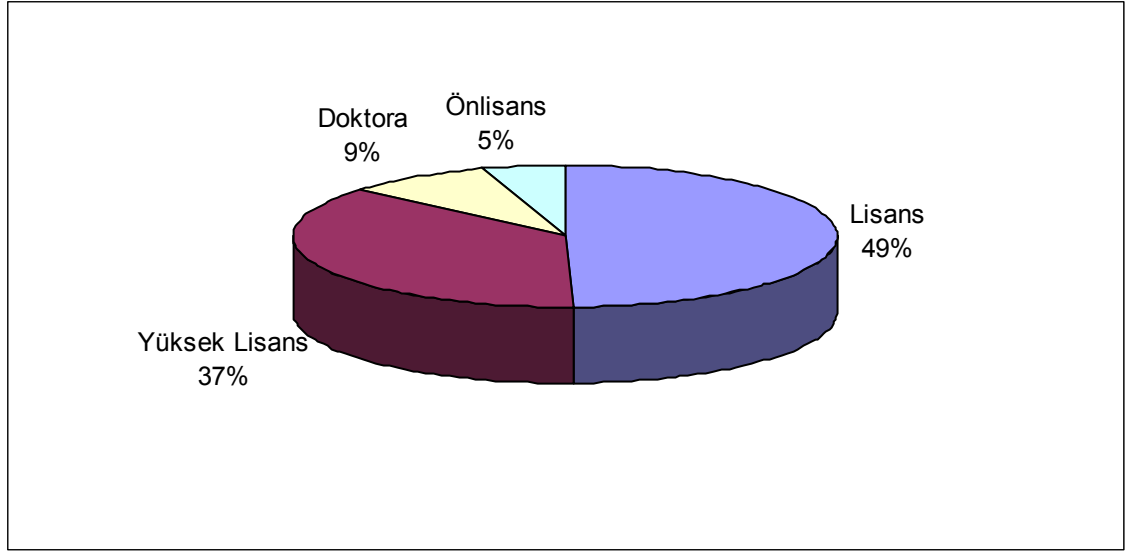
4 katılımcının işletmesinde ISO 9001:2000, ve 6 Sigma,

4 katılımcının işletmesinde ISO 9001:2000 ve TS 13485 IVD 98/79/EC direktifi Ek IV,

2 katılımcının işletmesinde Nükleer Tıp Avrupa Akreditasyon Kurumu Kriterleri uygulanmaktadır

Anket katılımcılarının 40 tanesi lisans, 30 tanesi yüksek lisans, 7 tanesi doktora 4 tanesi ön lisans mezunudur.

Grafik 2: Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılım Grafiği



Grafik 2'ten çıkan sonuca göre katılımcıların %95'i lisans ve üzeri eğitim almıştır. Katılımcıların %95'inin lisans ve üzeri eğitim almış olması anlamlı bir farklılık yaratmayacağından anket yorumlarına eklenmemiştir. Diğer %5'lik kısımda ise 4 katılımcının olması anlamlı bir sonuç vermeyeceğinden anket yorumlarına eklenmemiştir.

Rollerin sahiplerinin işletmede çalışma yılı ile rollerin yerine getirilme düzeyi arasındaki ilişki aşağıda tabloda belirtilmiştir.

Tablo 28: İşletmede Çalışma Süresi ile Rollerin Yerine Getirilme Düzeyi Arasındaki İlişki

	İşletmede Çalışma Süresi	Üst Yönetim (%)	Departman Yöneticisi (%)	Yönetim Temsilcisi (%)	KK/KG Departmanı (%)
Üst Yönetim	1-5 (yıl)	82	80	96	93
	5-10 (yıl)	100	81	94	87
	10 yıl üzeri	-	-	-	-
Departman Yönetimi	1-5 (yıl)	84	83	97	89
	5-10 (yıl)	100	100	93	53
	10 yıl üzeri	54	63	89	70
Yönetim Temsilcisi	1-5 (yıl)	67	75	96	81
	5-10 (yıl)	64	96	85	76
	10 yıl üzeri	100	100	100	100
KK/KG Departmanı	1-5 (yıl)	85	82	83	89
	5-10 (yıl)	94	92	85	35
	10 yıl üzeri	-	-	-	-

Tablo1'e göre Yönetim Temsilcisi rolü dışındaki diğer rollerde, çalışma süresi arttıkça rolün yerine getirilme düzeyinin arttığı tespit edilmiştir.

5-10 yıl arasında üst yönetim rolünü yerine getirenler, kendi rollerini %100 oranında yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

10 yılın üzerinde Departman Yöneticiliği rolünü yerine getirenler, üst yönetim rolünün görevini ortalamanın altında yerine getirdiğini belirtmişlerdir.

10 yılın üzerinde yönetim temsilciliği rolünü yerine getirenler, tüm rollerin yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

5-10 yıl arasında Kalite Kontrol/Güvence rolünü üstlenenler, bu rolün %35 gibi ortalamanı altında bir değerde yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Rollere ait görevleri %100 ortalamayla yerine getirdiklerini belirten rollerin sahiplerinin, diğer rollerin yerine getirilme düzeyi hakkında verdikleri yanıtların ortalaması aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 29: Rollerini %100 Yerine Getirdiğini Belirten Rol Sahiplerinin Diğer Rollerin Yerine Getirilme Düzeyi Verileri

	Üst Yönetim (%)	Departman Yönetimi (%)	Yönetim Temsilcisi (%)	KK/KG Departmanı (%)
Üst Yönetim (%100)	100	81	94	87
Departman Yönetimi (%100)	93	100	96	76
Yönetim Temsilcisi (%100)	74	88	100	82
KK/KG Departmanı (%100)	100	100	100	100

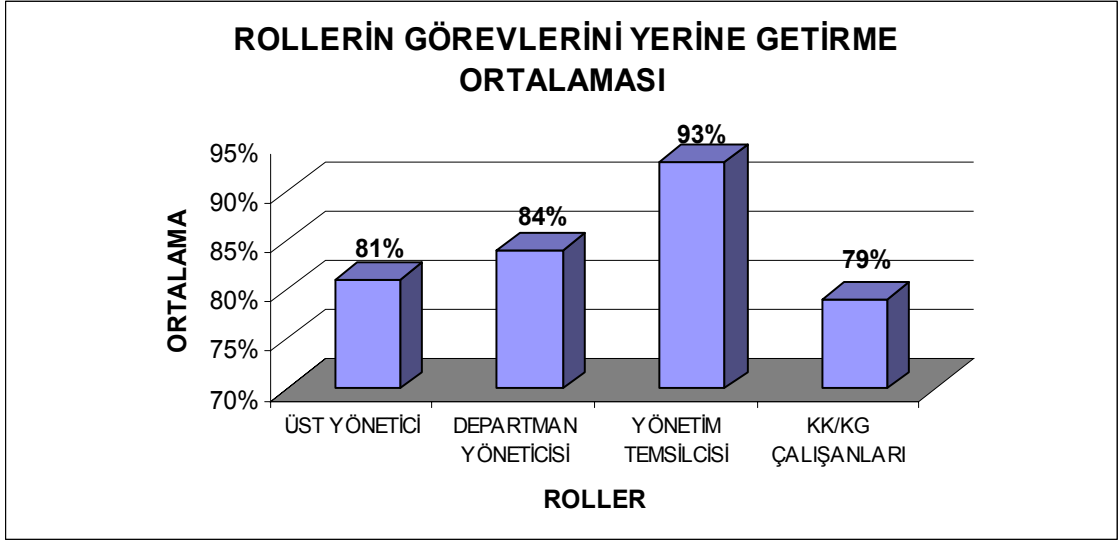
Kendi rollerini %100 ortalamaıyla yerine getirdiklerini belirten rol sahipleri, diğer rollerin de yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Kendi rolünü %100 ortalamaıyla yerine getirdiklerini belirten yönetim temsilcileri, üst yönetim rolünün %74 ile diğer rollere oranla daha az yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Kendi rolünü %100 ortalamaıyla yerine getirdiklerini belirten kalite kontrol / güvence departmanı, diğer rollerin de %100 ortalamaıyla yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Belirtilen roller işletmelerde yerine getirilmekte midir? Sorusuna %50'nin üzerinde EVET denilmesi rollerin yerine getirildiğini göstermiştir.

Grafik 3: Belirlenen Rollerin İşletmelerde Yerine Getirilme Ortalaması



Grafik 3'ten çıkan sonuca göre Yönetim Temsilcisi rolünün, %93 ortalamayla görevlerini en çok yerine getiren rol olduğu tespit edilmiştir.

4.5.1 Üst Yönetim Rolüne İlişkin Bulgular

4.5.1.1 Üst Yönetim Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi

- Yaptığımız araştırma sonucu, işletmenizde Üst Yönetim rolü aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmekte midir? Sorusuna aldığımız yanıtların % dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 30: Üst Yönetim Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi

ÜST YÖNETİM ROLÜ İÇİN BELİRLENEN GÖREVLER	ISO 9001 %	ISO 9001 + TS 16949 %	ISO 9001 + 6SİGMA %	ISO 9001 + TS 13485 %	GENEL %
a. Kalite yürütme komitesi oluşturmak ve bu komiteye gerekli yetki ve sorumluluğu vermek.	91	100	100	100	93
b. Bu komitenin içinde görev almak	84	100	100	0	82
c. Kalite politikası oluşturmak	94	100	100	100	95
d. Vizyon oluşturmak	75	100	100	100	79
e. Vizyonun gerçekleşmesi için gerekli hedefleri belirlemek	72	100	100	100	77
f. Kalite ile ilgili sonuçları hedeflerle kıyaslayabilmek için ölçütler oluşturmak ve geliştirmek,	75	100	100	100	79
g. İşletme içinde toplam kalite kültürü oluşturmak	84	67	100	100	84
h. İşletmede tüm çalışanlara toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri sunmak ve eğitmek,	69	33	0	100	64
i. Süreçleri düzenli olarak denetlemek ve çözüm önerileri geliştirmek	78	100	100	100	82
j. Ana hedefler çerçevesinde her bir çalışanın sağladığı katkıyı değerlendirmek ve bu katkının arttırılmasına olanak sağlayan adil ödüllendirme, takdir ve değerlendirme sistemini oluşturmak.	67	67	100	0	65
k. Hem müşteri hem de tedarikçilerle yakın işbirliğine dayalı bir ilişki oluşturmak	97	67	100	100	95

Tablo 3’de görüldüğü gibi anket katılımcıları Üst Yönetim için belirlenen rollerin yerine getirilme sorularına %50’nin üzerinde “Evet” yanıtını vermiştir ve oranların ortalaması %81’dir. Buradan belirlenen rollerin işletmelerde %81 oranında yerine getirildiği sonucuna varılmıştır. Genel yanıtlara bakıldığında;

d. Vizyon oluşturmak (%79)

e. Vizyonun gerçekleşmesi için gerekli hedefleri belirlemek (%77)

h. İşletmede tüm çalışanlara toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri sunmak ve eğitmek, (%64)

j. Ana hedefler çerçevesinde her bir çalışanın sağladığı katkıyı değerlendirmek ve bu katkının arttırılmasına olanak sağlayan adil ödüllendirme, takdir ve değerlendirme sistemini oluşturmak.(%65) sorularına anket katılımcıları tarafından ortalamanın altında yanıt verilmesi üst yönetimin; vizyon için gerekli hedefleri belirleme, çalışanlara eğitim verme ve çalışanları ödüllendirme sistemi oluşturulması konusunda görevlerini diğer görevlerine oranla daha az yerine getirdiği sonucunu ortaya koymuştur.

Sadece ISO 9001:2000 bulunan işletmelerde; % 67 ortalamasıyla; ana hedefler çerçevesinde her bir çalışanın sağladığı katkıyı değerlendirmek ve bu katkının arttırılmasına olanak sağlayan adil ödüllendirme, takdir ve değerlendirme sistemini oluşturmak ve %69 ortalamasıyla işletmede tüm çalışanlara toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri sunmak ve eğitmek görevlerini diğer görevlerine oranla daha az yerine getirdiği sonucunu ortaya koymuştur.

TS 16949 bulunan işletmelerde üst yönetimin “İşletmede tüm çalışanlara toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri sunmak ve eğitmek” rolünün üst yönetimin sorumluluğunda olmadığı sonucuna varılmıştır.

TS 13485 bulunan işletmelerde üst yönetimin %0 ortalamasıyla “Kalite komitesinde görev almak” ve %0 ortalamasıyla “Ana hedefler çerçevesinde her bir çalışanın sağladığı katkıyı değerlendirmek ve bu katkının arttırılmasına olanak sağlayan adil ödüllendirme, takdir ve değerlendirme sistemini oluşturmak görevini yerine getirmedikleri sonucuna varılmıştır.

6 Sigma bulunan işletmelerde üst yönetimin diğer rollerini yerine getirmesine rağmen % 0 ortalamasıyla “İşletmede tüm çalışanlara toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri sunmak ve eğitmek” rolünün üst yönetimin sorumluluğunda olmadığı sonucuna varılmıştır.

4.5.1.2 Üst Yönetim Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Genel Koşullar

- Yaptığımız çalışma neticesinde belirlediğimiz, “Üst Yönetimin rolünün gerekliliklerini yerine getirmedikleri takdirde işletmelerde ortaya çıkan koşullar, diğer rollere düşen yükümlülükler ve anketlerden aldığımız sonuçlara göre bu yükümlülüklerin işletmelerde yerine getirilme oranı, uygulanan kalite yönetim sistemine göre dağılımı aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 31: Üst Yönetim Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Üst Yönetim Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar	ISO 9001	ISO 9001 + TS 16949	ISO 9001 + 6SiGMA	ISO 9001 + TS 13485	GENEL
a. Çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur.	97	67	100	100	95
b. Kalite Yönetim Sisteminin işletmeye katkısı olmaz.	79	67	0	100	75
c. Gerekli iyileştirmeler yapılamaz.	79	67	100	100	80
d. Departman Yöneticileri başka işleri olduğunu öne sürerek kalite çalışmalarına katılmazlar.	90	33	0	100	81
e. Kalite Güvence Birimi belge almak adına Üst Yönetimden bağımsız çalışmalar yapar.	55	33	0	100	53
f. Üst Yönetimin görevini Yönetim temsilcisi üstlenir.	73	67	0	100	70
g. Üst Yönetimin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	57	33	0	100	54
h. Üst yönetimin görevini Kalite Güvence ve Kalite Kontrol departmanı üstlenir.	75	33	100	100	74

Tablo 4’teki genel sonuçlara bakıldığında Üst Yönetim rolünü yerine getirmezse %95 ortalamasıyla çalışanların kaliteye bakış açısının yüzeysel olur ve bu görevler %70 yönetim temsilcisi ve %74 ortalamasıyla kalite kontrol / güvence departmanı tarafından yerine getirilmektedir, sonucuna varılmaktadır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi bulunan işletmelerde, “Üst Yöneticilerin görevlerini yerine getirmediği takdirde; %87 departman yöneticileri kalite çalışmalarına katılmazlar, %86 ortalamasıyla çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur, sonucuna varılmıştır.

TS 16949 bulunan işletmelerde %67 ortalamayla, çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur, kalite yönetim sisteminin işletmeye katkısı olmaz, gerekli iyileştirmeler yapılamaz, üst yönetimin görevini yönetim temsilcisi üstlenir, sonucuna varılmıştır.

6 Sigma bulunan işletmelerde; %100 ortalamayla, çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur, gerekli iyileştirmeler yapılamaz, üst yönetimin görevini kalite güvence ve kalite kontrol departmanı üstlenir, sonucuna varılmıştır.

TS 13485 bulunan işletmelerde belirtilen tüm koşullar ortaya çıkar, sonucuna varılmıştır.

4.5.1.2.1 Üst Yönetim, Vizyonun Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Hedefleri Belirlemezse Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 32: Üst Yönetim, Vizyonun Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Hedefleri Belirlemezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur.	100
h. Üst yönetimin görevini Kalite Güvence ve Kalite Kontrol departmanı üstlenir.	100
f. Üst Yönetimin görevini Yönetim temsilcisi üstlenir.	89
d. Departman Yöneticileri başka işleri olduğunu öne sürerek kalite çalışmalarına katılmazlar.	89
c. Gerekli iyileştirmeler yapılamaz.	67
b. Kalite Yönetim Sisteminin işletmeye katkısı olmaz.	56
g. Üst Yönetimin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	56
e. Kalite Güvence Birimi belge almak adına Üst Yönetimden bağımsız çalışmalar yapar.	44

Üst yöneticilerin; “Vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli hedefleri belirlemek” görevini yerine getirilmediği işletmelerde, %100 oranında çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olacağı, ve üst yönetimin görevini %100 oranında Kalite Kontrol / Güvence Departmanının üstleneceği sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.1.2.2 Üst Yönetim, Çalışanlara Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Eğitimleri Sağlamazsa İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 33: Üst Yönetim, Çalışanlara Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Eğitimleri Sağlamazsa İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur.	93
c. Gerekli iyileştirmeler yapılamaz.	79
d. Departman Yöneticileri başka işleri olduğunu öne sürerek kalite çalışmalarına katılmazlar.	71
b. Kalite Yönetim Sisteminin işletmeye katkısı olmaz.	64
f. Üst Yönetimin görevini Yönetim temsilcisi üstlenir.	57
h. Üst yönetimin görevini Kalite Güvence ve Kalite Kontrol departmanı üstlenir.	57
g. Üst Yönetimin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	50
e. Kalite Güvence Birimi belge almak adına Üst Yönetimden bağımsız çalışmalar yapar.	35

Üst Yöneticilerin “İşletmede tüm çalışanlara toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri sunmak ve eğitmek” rolünü yerine getirmediği işletmelerde, %93 oranıyla “çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur” sonucuna varılmıştır. %57 oranıyla bu rolün yönetim temsilcisi ve kalite kontrol / güvence departmanı tarafından yerine getirileceği sonucuna varılmıştır.

4.5.1.2.3 Üst Yönetim, Çalışanların Katkısını Değerlendirme ve Ödüllendirme Görevini Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 34: Üst Yönetim, Çalışanların Katkısını Değerlendirme ve Ödüllendirme Görevini Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur.	100
h. Üst yönetimin görevini Kalite Güvence ve Kalite Kontrol departmanı üstlenir.	100
d. Departman Yöneticileri başka işleri olduğunu öne sürerek kalite çalışmalarına katılmazlar.	93
f. Üst Yönetimin görevini Yönetim temsilcisi üstlenir.	79
c. Gerekli iyileştirmeler yapılamaz.	71
b. Kalite Yönetim Sisteminin işletmeye katkısı olmaz.	64
e. Kalite Güvence Birimi belge almak adına Üst Yönetimden bağımsız çalışmalar yapar.	57
g. Üst Yönetimin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	57

Üst Yöneticilerin “Ana hedefler çerçevesinde her bir çalışanın sağladığı katkıyı değerlendirmek ve bu katkının arttırılmasına olanak sağlayan adil ödüllendirme, takdir ve değerlendirme sistemini oluşturmak” rolünü yerine getirmediği işletmelerde %100 oranıyla “çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur ve bu görevi %100 oranıyla kalite kontrol / güvence sorumlusu üstlenir” sonucuna ulaşmıştır.

4.5.2 Departman Yöneticisi Rolüne İlişkin Bulgular

4.5.2.1 Departman Yöneticisi Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi

- Yaptığımız araştırma sonucu, işletmenizde Departman Yöneticisi rolü aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmekte midir? Sorusuna aldığımız yanıtların % dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 35: Departman Yöneticisi Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi

DEPARTMAN YÖNETİMİ ROLÜ İÇİN BELİRLENEN GÖREVLER	ISO 9001	ISO 9001 + TS 16949	ISO 9001 + 6SİGMA	ISO 9001 + TS 13485	GENEL
a. Üst yönetimin strateji geliştirmesi için gerekli verileri sağlamak.	97	100	100	100	97
b. Süreçlerin ve stratejiyle desteklenen sistemlerin oluşturulması.	81	100	100	100	84
c. Süreçlerin organizasyon içinde bütün seviyelerdeki çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlamak,	84	100	0	100	82
d. Prosedürler ve iş talimatlarının oluşturulması,	91	100	100	100	93
e. Uygun süreç performans ölçümlerinin belirlenmesi.	88	100	0	100	85
f. Süreç performansının belirli periyotlarda ölçülmesi.	75	100	0	100	74
g. Süreç performans göstergelerinin ve hedeflerinin stratejik hedefler doğrultusunda belirlenmesi.	78	100	0	100	77
h. İç denetçilerin seçilmesi ve eğitilmesini sağlamak,	78	100	100	100	82

Tablo 8'deki genel sonuçlara bakıldığında; anket katılımcıları Departman Yöneticileri için belirlenen rollerin yerine getirilme sorularına %50'nin üzerinde "Evet" yanıtını vermiştir ve oranların ortalaması %84'tür. Buradan belirlenen rollerin işletmelerde %84 oranında yerine getirildiği sonucuna varılmıştır.

- b. Süreçlerin ve stratejiyle desteklenen sistemlerin oluşturulması. (%84)
- c. Süreçlerin organizasyon içinde bütün seviyelerdeki çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlamak, (%82)
- f. Süreç performansının belirli periyotlarda ölçülmesi. (%74)
- g. Süreç performans göstergelerinin ve hedeflerinin stratejik hedefler doğrultusunda belirlenmesi (%77)
- h. İç denetçilerin seçilmesi ve eğitilmesini sağlamak, (%82)

Yukarıda belirtilen sorulara ortalamanın altında "evet" yanıtı verilmiştir. Buradan elde edilen sonuca göre Departman Yöneticileri, "süreçlerin oluşturulması, bütün seviyedeki çalışanlar tarafından uygulanması, süreç göstergelerinin belirlenmesi, süreç performansının ölçülmesi, iç denetçi seçilmesi ve eğitilmesi" görevlerini diğer görevlerine oranla daha az yerine getirdikleri sonucuna varılmıştır.

Sadece ISO 9001:2000 bulunan işletmelerde; %75 ortalamayla süreç performansının belirli periyotlarda ölçülmesi ve %78 ortalamayla süreç performans göstergelerinin ve hedeflerinin stratejik hedefler doğrultusunda belirlenmesi ve iç denetçilerin seçilmesi ve eğitilmesini sağlamak görevlerini diğer görevlerine oranla daha az yerine getirdikleri sonucuna varılmıştır.

TS16949 bulunan işletmelerde departman yöneticilerinin rollerini yerine getirdikleri gözlenmiştir.

TS13485 bulunan işletmelerde departman yöneticilerinin rollerini yerine getirdikleri gözlenmiştir.

İşletmelerinde 6 Sigma bulunan departman yöneticilerinin %100 oranıyla Üst yönetimin strateji geliştirmesi için gerekli verileri sağlamak, süreçlerin ve stratejiyle desteklenen sistemlerin oluşturulması, prosedürler ve iş talimatlarının oluşturulması, iç denetçilerin seçilmesi ve eğitilmesini sağlamak rolünü yerine getirdiği gözlenmiştir

4.5.2.2 Departman Yöneticisi Rolü Yerine Getirilmediği Takdirde Ortaya Çıkan Koşullar

- Yaptığımız çalışma neticesinde, Departman Yöneticilerinin rolünün gerekliliklerini yerine getirmedikleri takdirde işletmede ortaya çıkan koşullar, diğer rollere düşen yükümlülükler ve anketlerden aldığımız sonuçlara göre bu rollerin işletmelerde yerine getirilme oranı aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 36: Departman Yönetimi Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Departman Yönetimi Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar	ISO 9001	ISO 9001 + TS 16949	ISO 9001 + 6SIGMA	ISO 9001 + TS 13485	GENEL
a. Şirket içi iletişim düşer.	90	67	100	0	84
b. Süreçlerin etkileşimi net olmaz	84	67	0	100	79
c. Departman çalışanlarının performansı düşer.	84	67	100	100	84
d.Sorumluluklar tam olarak belirlenemez.	81	67	100	100	82
e. Departman Yöneticilerinin görevini Üst Yönetim üstlenir	23	0	0	0	19
f.Departman Yöneticilerinin görevini Kalite Güvence/Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	61	33	0	100	58
g. Departman Yöneticilerinin görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir.	58	67	100	100	63

Tablo9'daki genel sonuçlara bakıldığında departman yöneticileri rollerini yerine getirmezlerse %84 oranıyla “şirket içi iletişimin düşeceği ve departman yöneticilerinin görevini %63 oranıyla yönetim temsilcisi ve %58 oranıyla kalite kontrol / güvence departmanının yerine getirdiği sonucuna varılmıştır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi bulunan işletmelerde, “Departman Yöneticilerinin rollerini yerine getirmedikleri takdirde, %90 ortalamaıyla şirket içi iletişim düşer, %84 ortalamaıyla süreçlerin etkileşimi net olmaz ve departman çalışanlarının performansı düşer ve bu görevi %61 ortalamaıyla kalite kontrol/ güvence sorumlusu ve %58 ortalamaıyla yönetim temsilcisi üstlenir” sonucuna varılmıştır.

TS 16949 bulunan işletmelerde departman yöneticisi rolünün %100 ortalamaıyla yerine getirildiği ortaya konulmuştur. Getirilmediği takdirde ise verilen %0 ortalamaıyla bu rolü üst yönetimin üstlenmez, sonucunun ortaya çıkabileceği belirtilmiştir.

6Sigma bulunan işletmelerde departman yönetimi rolü yerine getirilmezse; %100 ortalamaıyla; şirket içi iletişim düşer, departman çalışanlarının performansı düşer, sorumluluklar tam olarak belirlenemez, departman yöneticilerinin görevini yönetim temsilcisi üstlenir, sonucuna varılmıştır.

TS 13485 bulunan işletmelerde departman yönetimi rolünün %100 oranında yerine getirildiği ortaya konulmuştur. Getirilmediği takdirde ise %0 ortalamaıyla şirket içi iletişimin düşmesi ve departman yöneticilerinin görevini üst yönetim üstlenmesi sonucunun ortaya çıkmayacağı fakat belirtilen diğer koşulların %100 oranında ortaya çıkabileceği, sonucuna varılmıştır.

4.5.2.2.1 Departman Yöneticileri, Süreçlerin ve Sistemlerin Oluşturulması Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 37: Departman Yöneticileri, Süreçlerin ve Sistemlerin Oluşturulması Rolünü Yerine getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Şirket içi iletişim düşer.	100
b. Süreçlerin etkileşimi net olmaz	100
c. Departman çalışanlarının performansı düşer.	100
d.Sorumluluklar tam olarak belirlenemez.	83
f.Departman Yöneticilerinin görevini Kalite Güvence/Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	50
g. Departman Yöneticilerinin görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir.	50
e. Departman Yöneticilerinin görevini Üst Yönetim üstlenir	33

Departman Yöneticilerinin, “ Süreçlerin ve stratejiyle desteklenen sistemlerin oluşturulması.” rolünü yerine getirmediği işletmelerde, “şirket içi iletişim düşer, süreçlerin etkileşimi net olmaz, departman çalışanlarının performansı düşer” Bu rolü %50 oranıyla kalite kontrol / güvence departmanı ve yönetim temsilcisi üstlenir sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.2.2.2 Departman Yöneticileri, Süreçlerin Uygulanmasını Sağlamak Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 38: Departman Yöneticileri, Süreçlerin Uygulanmasını Sağlamak Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Şirket içi iletişim düşer.	86
c. Departman çalışanlarının performansı düşer.	86
d.Sorumluluklar tam olarak belirlenemez.	71
b. Süreçlerin etkileşimi net olmaz	57
g. Departman Yöneticilerinin görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir.	57
f.Departman Yöneticilerinin görevini Kalite Güvence/Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	14
e. Departman Yöneticilerinin görevini Üst Yönetim üstlenir	0

Departman Yöneticilerinin, “Süreçlerin organizasyon içinde bütün seviyelerdeki çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlamak.” görevini yerine getirmediği %86 oranıyla işletmelerde şirket içi iletişimin ve departman çalışanlarının performansının düşeceği sonucuna varılmıştır.

4.5.2.2.3 Departman Yöneticileri, Süreç Performansının Ölçülmesi Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 39: Departman Yöneticileri, Süreç Performansının Ölçülmesi Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Şirket içi iletişim düşer.	90
c. Departman çalışanlarının performansı düşer.	70
g. Departman Yöneticilerinin görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir.	70
b. Süreçlerin etkileşimi net olmaz	60
f. Departman Yöneticilerinin görevini Kalite Güvence/Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	60
d. Sorumluluklar tam olarak belirlenemez.	60
e. Departman Yöneticilerinin görevini Üst Yönetim üstlenir	20

Departman Yöneticilerinin, “Süreç performansının belirli periyotlarda ölçülmesi.” rolünü yerine getirmediği işletmelerde, %90 oranıyla “şirket içi iletişim düşer, bu görevi %79 oranıyla yönetim temsilcisi üstlenir” sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.2.2.4 Departman Yöneticileri, Süreç Performans Göstergelerinin Ve Hedeflerinin Belirlenmesi Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 40: Departman Yöneticileri Süreç Performans Göstergelerinin Ve Hedeflerinin Belirlenmesi Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Şirket içi iletişim düşer.	100
b. Süreçlerin etkileşimi net olmaz	88
c. Departman çalışanlarının performansı düşer.	75
d. Sorumluluklar tam olarak belirlenemez.	75
g. Departman Yöneticilerinin görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir.	50
f. Departman Yöneticilerinin görevini Kalite Güvence/Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	43
e. Departman Yöneticilerinin görevini Üst Yönetim üstlenir	6

Departman Yöneticilerinin, “Süreç performans göstergelerinin ve hedeflerinin stratejik hedefler doğrultusunda belirlenmesi.” rolünü yerine getirmediği işletmelerde; %100 oranıyla şirket içi iletişim düşer, sonucuna varılmıştır.

4.5.2.2.5 Departman Yöneticileri, İç Denetçilerin Seçilmesi ve Eğitilmesi Rolünü Yerine Getirmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 41: Departman Yöneticileri, İç Denetçilerin Seçilmesi ve Eğitilmesi Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Şirket içi iletişim düşer.	100
b. Süreçlerin etkileşimi net olmaz	86
c. Departman çalışanlarının performansı düşer.	86
d.Sorumluluklar tam olarak belirlenemez.	86
f.Departman Yöneticilerinin görevini Kalite Güvence/Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	43
g. Departman Yöneticilerinin görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir.	29
e. Departman Yöneticilerinin görevini Üst Yönetim üstlenir	0

Departman Yöneticilerinin, “İç denetçilerin seçilmesi ve eğitilmesini sağlamak” görevini yerine getirmediği işletmelerde “şirket içi iletişim düşer” sonucuna varılmıştır.

4.5.3 Yönetim Temsilcisi Rolüne İlişkin Bulgular

4.5.3.1 Yönetim Temsilcisi Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi

- Yaptığımız araştırma sonucu, işletmenizde Yönetim Temsilcisi rolü aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmekte midir? Sorusuna aldığımız yanıtların % dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 42: Yönetim Temsilcisi Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi

YÖNETİM TEMSİLCİSİ ROLÜ İÇİN BELİRLENEN GÖREVLER	ISO 9001	ISO 9001 + TS 16949	ISO 9001 + 6SİGMA	ISO 9001 + TS 13485	GENEL
a. Kalite Yönetim Sistemini yönetmek, izlemek, değerlendirmek ve koordine etmek.	97	100	100	100	97
b. Kalite yönetimi sistemi için gerekli iç tetkik sürecinin oluşturulması ve sürdürülmesi	94	100	100	100	95
c. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi	91	100	100	100	93
d. Kalite Yönetim Sistemi için gerekli planlamanın yapılması	97	100	100	100	98
e. Yönetimin Gözden Geçirmesi sürecinin oluşturulması ve sürdürülmesi	88	100	100	100	90
f. Kalite yönetim sisteminin genel gidişatı, uygun ve eksik yönleri iyileştirmeye açık yönleri ve kalite yönetim sistemi için gerekli ihtiyaçları üst yönetime rapor etmek.	97	100	100	100	98
g. Müşterilerin beklentilerinin çalışan personele aktarılması ve yeterli bilinçlenmenin oluşmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak.	75	100	100	100	79
h. Kuruluşun kalite yönetim sistemi kapsamında TSE vb. kuruluşlarla işbirliğinin yürütülmesi, sistemin etkin ve verimli çalıştırılması ve ilgili taraflar ile iletişimin sağlanması.	88	100	100	100	90
i. Yönetimin gözden geçirmesi ile ilgili mevcut durum bilgisinin rapor edilmesi.	91	100	100	100	93

Tablo 15’teki genel sonuçlara bakıldığında anket katılımcıları Yönetim Temsilcisi için belirlenen rollerin yerine getirilme sorularına %50’nin üzerinde “Evet” yanıtını vermiştir ve bu oranların ortalaması %93 ‘tür. Buradan çıkan sonuç belirlenen görevlerin işletmelerde %93 oranında yerine getirildiği sonucuna varılmıştır.

e. Yönetimin Gözden Geçirmesi sürecinin oluşturulması ve sürdürülmesi (%90)

g. Müşterilerin beklentilerinin çalışan personele aktarılması ve yeterli bilinçlenmenin oluşmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak (%79)

h. Kuruluşun kalite yönetim sistemi kapsamında TSE vb. kuruluşlarla işbirliğinin yürütülmesi, sistemin etkin ve verimli çalıştırılması ve ilgili taraflar ile iletişimin sağlanması. (%90)

ISO 9001: 2000 bulunan işletmelerde, %75 ortalamayla müşterilerin beklentilerinin çalışan personele aktarılması ve yeterli bilinçlenmenin oluşmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak görevini diğer görevlerine oranla daha az yerine getirdiği sonucuna varılmıştır.

TS 16949, TS 13485 ve 6 Sigma bulunan işletmelerde tüm görevlerin yerine getirildiği sonucuna varılmıştır.

4.5.3.2. Yönetim Temsilcisi Rolü Yerine Getirilmediği Takdirde Ortaya Çıkan Koşullar

- Yaptığımız çalışma neticesinde belirlediğimiz, Yönetim Temsilcisinin rolünün gerekliliklerini yerine getirmediği takdirde, ortaya çıkan koşullar diğer rollere düşen yükümlülükler ve anketlerden aldığımız sonuçlara göre bu rollerin işletmelerde yerine getirilme oranı aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 43: Yönetim Temsilcisi Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Yönetim Temsilcisi Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar	ISO 9001	ISO 9001 + TS 16949	ISO 9001 + 6SİGMA	ISO 9001 + TS 13485	GENEL
a. Yönetimle iletişim zor olur.	93	67	100	100	92
b. Üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılması zorlaşır.	93	67	100	100	92
c. Müşteri beklentileri çalışanlara tam olarak aktarılamaz.	60	67	100	100	65
d. Yönetim Temsilcisinin görevini Üst Yönetim üstlenir	27	33	100	100	35
e. Yönetim Temsilcisinin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	57	0	0	100	52
f. Yönetim Temsilcisinin görevini kalite Güvence / Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	70	33	0	0	60

Tablo 16’da görüldüğü gibi; Yönetim Temsilcisi rolünü yerine getirmemezse; %92 ortalamasıyla yönetimle iletişimin ve üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılmasının zor olacağı ve bu rolün %60 oranıyla kalite kontrol / güvence departmanı ve %52 ortalamasıyla departman yöneticisi tarafından yerine getirileceği sonucuna varılmıştır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi bulunan işletmelerde “Yönetim Temsilcilerinin rollerini yerine getirmedikleri takdirde; %93 ortalamasıyla yönetimle iletişim zor olur ve üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılması zorlaşır, yönetim temsilcisinin görevini %70 ortalamaıyla KK/KG departmanı üstlenir, sonucuna varılmıştır.

TS 16949 bulunan işletmelerde yönetim temsilcisinin rolünü %100 oranında yerine getirdiği belirtilmiştir. Bu rol yerine getirilmediği takdirde ise, %0 ortalamaıyla bu görevi departman yöneticisinin üstlenmeyeceği diğer koşulların ise ortaya çıkabileceği sonucuna varılmıştır.

6Sigma bulunan işletmelerde yönetim temsilcisinin rolünü %100 oranında yerine getirdiği belirtilmiştir. Bu rol yerine getirilmediği takdirde ise, %100 ortalamaıyla yönetimle iletişim zor olur, üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılması zorlaşır, müşteri beklentileri çalışanlara tam olarak aktarılamaz, yönetim temsilcisinin görevini üst yönetim üstlenir koşullarının ortaya çıkabileceği sonucuna varılmıştır.

TS 13485 bulunan işletmelerde yönetim temsilcisinin rolünü %100 oranında yerine getirdiği belirtilmiştir. Bu rol yerine getirilmediği takdirde ise, %0 ortalamaıyla yönetim temsilcisinin görevini kalite güvence / kalite kontrol Departmanı üstlenir koşulu dışındaki diğer koşulların %100 oranında ortaya çıkabileceği sonucuna varılmıştır.

4.5.3.2.1 Yönetim Temsilcisi Y.G.G Sürecinin Oluşturulması ve Sürdürülmesi Rolünü Yerine Getirmediği Takdirde Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 44: Yönetim Temsilcisi, Y.G.G Sürecinin Oluşturulması ve Sürdürülmesi Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Yönetimle iletişim zor olur.	100
e. Yönetim Temsilcisinin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	100
f. Yönetim Temsilcisinin görevini kalite Güvence / Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	100
b. Üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılması zorlaşır.	75
c. Müşteri beklentileri çalışanlara tam olarak aktarılamaz.	50
d. Yönetim Temsilcisinin görevini Üst Yönetim üstlenir	0

Yönetim Temsilcisinin, “Yönetimin Gözden Geçirmesi sürecinin oluşturulması ve sürdürülmesi” rolünü yerine getirmediği işletmelerde %100 oranıyla yönetimle iletişim zor olur, bu görevi KK/KG sorumlusu ve departman yöneticileri üstlenir” sonucuna varılmıştır.

4.5.3.2.2 Yönetim Temsilcisi Müşteri Beklentilerinin Çalışanlara Aktarılması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 45: Yönetim Temsilcisi, Müşteri Beklentilerinin Çalışanlara Aktarılması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Yönetimle iletişim zor olur.	93
b. Üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılması zorlaşır.	93
f. Yönetim Temsilcisinin görevini kalite Güvence / Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	53
c. Müşteri beklentileri çalışanlara tam olarak aktarılamaz.	40
e. Yönetim Temsilcisinin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	13
d. Yönetim Temsilcisinin görevini Üst Yönetim üstlenir	0

Yönetim Temsilcisinin, “Müşterilerin beklentilerinin çalışan personele aktarılması ve yeterli bilinçlenmenin oluşmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak.” görevini yerine getirmediği işletmelerde; %93 oranıyla yönetimle iletişim zor olur ve üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılması zorlaşır, ve bu rolü %53 oranıyla kalite kontrol / güvence departmanı üstlenir sonucuna varılmıştır.

4.5.3.2.3 Yönetim Temsilcisi İşletmenin Kalite Kuruluşlarıyla İletişimini Sağlama Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 46: Yönetim Temsilcisi, İşletmenin Kalite Kuruluşlarıyla İletişimini Sağlama Rolünü Yerine Getirmediği Takdirde İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
c. Müşteri beklentileri çalışanlara tam olarak aktarılamaz.	100
f. Yönetim Temsilcisinin görevini kalite Güvence / Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	100
a. Yönetimle iletişim zor olur.	67
b. Üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılması zorlaşır.	67
e. Yönetim Temsilcisinin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	33
d. Yönetim Temsilcisinin görevini Üst Yönetim üstlenir	0

Yönetim Temsilcisinin, “Kuruluşun kalite yönetim sistemi kapsamında TSE vb. kuruluşlarla işbirliğinin yürütülmesi, sistemin etkin ve verimli çalıştırılması ve ilgili taraflar ile iletişimin sağlanması..” rolünü yerine getirmediği işletmelerde, %100 oranıyla müşteri beklentileri çalışanlara tam olarak aktarılamaz, bu görevi %100 oranıyla KK/KG Sorumlusu üstlenir, sonucuna varılmıştır.

4.5.4 Kalite Kontrol / Güvence Rolüne İlişkin Bulgular

4.5.4.1 Kalite Kontrol / Güvence Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi

- Yaptığımız araştırma sonucu, işletmenizde Kalite Kontrol/Güvence rolü aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmekte midir? Sorusuna aldığımız yanıtların % dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 47: Kalite Kontrol / Güvence Rolünün Yerine Getirilme Düzeyi

KALİTE KONTROL/ GÜVENCE ROLÜ İÇİN BELİRLENEN GÖREVLER	ISO 9001	ISO 9001 + TS 16949	ISO 9001 + 6SİGMA	ISO 9001 + TS 13485	GENEL
a. Proses içi analitik ve laboratuvar test metotlarının belirlenmesi	79	100	100	100	82
b. İstatistiksel proses kontrol ve proses izleme.	74	100	100	100	79
c. Proseste; tamamlanan ürün; geri dönen ürün; saklanan numune; yeniden çalışılan ürün; analitik, fonksiyonel, performans ve laboratuvar testlerinin yapılması	81	67	100	100	82
d. Üretim, ambalajlama, etiketleme, dağıtım, servis ve bakımda; bozuk çıkan malların yeniden üretilmesi ve tamamlanması, geri dönen ürünlerle ilgili şikâyet kayıtları ve datalarının gözden geçirilmesi.	87	100	100	100	89
e. Şikayetler, Düzeltici ve önleyici faaliyetleri için gerekli metotların belirlenmesi.	94	100	100	100	95
f. İç değerlendirme ve denetim, tedarikçi değerlendirme ve denetiminin yapılması	84	100	100	100	87
g. Numunelerin kabul edilebilirlik, geçerli kılma ve doğrulama aktivitelerinin planlanması	74	100	100	100	79
h. Geçerli kılma ve doğrulama testlerinin ve veri analizlerinin gerçekleştirilmesi	81	100	100	100	84
i. Risk analizleri ve yönetimi ile ilgili süreçlerin analizi ve raporlanması. (başarısızlık modeli ve etki analizi, tehlike analizi ve kritik kontrol noktaları, risk/fayda analizi)	47	100	0	100	51
j. Kök neden analizlerinin yapılması. (balık kılçığı ve pareto tablosu)	69	100	0	100	69
k. Sürekli geliştirme aktiviteleri (balanced scorecards, 6 sigma, toplam kalite yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterleri'nin geliştirilmesi)	47	100	0	100	51
l. Girdilerin test ve denetimlerinin yapılması	84	100	100	100	87
m. Prosesin test ve denetlemelerinin yapılması	84	67	100	100	84
n. Ürün doğrulama test ve denetimleri.	88	33	100	100	85
o. Dağıtılacak siparişlerin test ve denetimleri.	77	33	100	100	76

Tablo 20'deki genel verilerde görüldüğü gibi, anket katılımcıları Kalite Kontrol/Güvence sorumluları için belirlenen rollerin yerine getirilme sorularına %50'nin üzerinde "Evet" yanıtını vermiştir ve bu oranların ortalaması %79'dur. Buradan belirlenen rollerin işletmelerde %79 oranında yerine getirildiği sonucuna varılmıştır.

g. Numunelerin kabul edilebilirlik, geçerli kılma ve doğrulama aktivitelerinin planlanması (%79)

b. İstatistiksel proses kontrol ve proses izleme. (%79)

i. Risk analizleri ve yönetimi ile ilgili süreçlerin analizi ve raporlanması.(başarısızlık modeli ve etki analizi, tehlike analizi ve kritik kontrol noktaları, risk/fayda analizi) (%51)

j. Kök neden analizlerinin yapılması. (balık kılçığı ve pareto tablosu) (%69)

k. Sürekli geliştirme aktiviteleri (balanced scorecards, 6 sigma, toplam kalite yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterleri'nin geliştirilmesi) (%51)

o. Dağıtılacak siparişlerin test ve denetimleri. (%76)

Yukarıda belirtilen sorular ortalamasının altında puan aldığından Kalite Kontrol / Güvence çalışanları prosese ait testlerin belirlenmesi ve yapılması, süreçlerin analizi, neden sonuç ilişkisi bulunması ve geliştirme aktiviteleri konusunda görevlerini diğer görevlerine oranla tam anlamıyla yerine getirmedikleri sonucuna varılmıştır.

ISO 9001:2000 bulunan işletmelerde %47 Risk analizleri ve yönetimi ile ilgili süreçlerin analizi ve raporlanması, sürekli geliştirme aktiviteleri görevlerini diğer görevlerine oranla daha az yerine getirildiği sonucuna varılmıştır.

TS 16949 bulunan işletmelerde, %33 ortalamasıyla, ürün doğrulama test ve denetimleri ve dağıtılacak siparişlerin test ve denetimleri görevlerinin kalite kontrol / güvence departmanı tarafından diğer görevlerine oranla daha az yerine getirildiği sonucuna varılmıştır.

6Sigma bulunan işletmelerde, %0 ortalamasıyla sürekli geliştirme aktiviteleri, kök neden analizlerinin yapılması, risk analizleri ve yönetimi ile ilgili süreçlerin analizi ve raporlanması dışındaki görevlerin %100 oranında yerine getirildiği sonucuna varılmıştır.

TS13485 bulunan işletmelerde tüm görevlerin %100 oranında yerine getirildiği belirtilmiştir.

4.5.4.2 Kalite Kontrol / Güvence Rolü Yerine Getirilmediği Takdirde Ortaya Çıkan Koşullar

- Yaptığımız çalışma neticesinde belirlediğimiz, Kalite Kontrol / Güvence Departmanının rolünün gerekliliklerini yerine getirilmediği takdirde ortaya çıkan koşullar, diğer rollere düşen yükümlülükler ve anketlerden aldığımız sonuçlara göre bu görevlerin işletmelerde yerine getirilme oranı aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 48: Kalite Kontrol / Güvence Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar

Kalite Kontrol / Güvence Rolü Yerine Getirilmezse Ortaya Çıkan Koşullar	ISO 9001	ISO 9001 + TS 16949	ISO 9001 + 6SiGMA	ISO 9001 + TS 13485	GENEL
a. Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez	93	67	100	100	92
b. Kalitesiz ürün ortaya çıkar.	81	67	0	100	77
c.Müşteri istekleri karşılanamaz.	77	67	100	100	79
d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanın görevini Üst Yönetim üstlenir	37	0	100	0	36
e. Kalite Güvence/Kontrol Departmanın görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir	57	33	0	100	54
f. Kalite Güvence/Kontrol Departmanın görevini Departman Yöneticileri üstlenir	68	33	0	100	64

Tablo 21’de görüldüğü gibi; Kalite Kontrol/Güvence rolü yerine getirilmezse %92 ortalamasıyla kalite yönetim sisteminin gerekliliklerinin tam olarak yerine getirilemeyeceği, %77 ortalamasıyla kalitesiz ürün ortaya çıkacağı ve %79 ortalamasıyla müşteri isteklerinin karşılanamayacağı ve bu görevi %64 ortalamasıyla departman yöneticileri üstlendiği, sonucuna varılmıştır.

ISO 9001 bulunan işletmelerde Kalite Kontrol/Güvence rolü yerine getirilmezse; %93 ortalamaıyla Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez, %81 ortalamaıyla kalitesiz ürün ortaya çıkar, %77 ortalamaıyla müşteri istekleri karşılanamaz bu görevi %68 ortalamaıyla departman yöneticileri üstlenir, sonucuna varılmıştır.

TS 16949 bulunan işletmelerde, bu görevi %0 ortalamasıyla üst yönetim üstlenmediği, sonucuna varılmıştır.

6Sigma bulunan işletmelerde, %100 ortalamasıyla, Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez, müşteri istekleri karşılanamaz, bu görevi üst yönetim üstlenir, sonucuna varılmıştır.

TS 13485 bulunan işletmelerde Kalite kontrol/güvence rolünün %100 ortalamasıyla yerine getirildiği belirtilmiştir. Bu rol yerine getirilmediği takdirde ise TS bu görevi %0 ortalamasıyla üst yönetimin üstlenmeyeceği dışındaki koşulların %100 ortalamasıyla ortaya çıkabileceği sonucuna varılmıştır.

4.5.4.2.1 Kalite Kontrol / Güvence Proses Test Metotlarının Belirlenmesi Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 49: KK/KG Proses Test Metotlarının Belirlenmesi Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
f. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Departman Yöneticileri üstlenir	83
b. Kalitesiz ürün ortaya çıkar.	83
a. Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez	67
c. Müşteri istekleri karşılanamaz.	67
e. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir	50
d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Üst Yönetim üstlenir	17

Kalite Kontrol / Güvence Sorumluları, “Proses içi analitik ve laboratuvar test metotlarının belirlenmesi.” rolünü yerine getirmediği işletmelerde, %83 oranıyla kalitesiz ürün ortaya çıkar, bu rolü 83 oranıyla Departman Yöneticileri üstlenir” sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.4.2.2 Kalite Kontrol / Güvence İ.P.K ve Proses İzleme Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 50: KK/KG İ.P.K ve Proses İzleme Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez	88
b. Kalitesiz ürün ortaya çıkar.	75
c. Müşteri istekleri karşılanamaz.	63
e. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir	50
f. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Departman Yöneticileri üstlenir	50
d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Üst Yönetim üstlenir	38

Kalite Kontrol / Güvence Sorumluları, “İstatistiksel proses kontrol ve proses izleme.” rolünü yerine getirmediği işletmelerde, %88 oranıyla kalite yönetim sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez, bu göre %50 oranıyla yönetim temsilcisi ve departman yöneticisi üstlenir, sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.4.2.3 Kalite Kontrol / Güvence Sürekli Geliştirme Aktiviteleri Gerçekleştirme Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 51: KK/KG Sürekli Geliştirme Aktiviteleri Gerçekleştirme Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez	89
c.Müşteri istekleri karşılanamaz.	89
b. Kalitesiz ürün ortaya çıkar.	79
e. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir	47
f. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Departman Yöneticileri üstlenir	47
d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Üst Yönetim üstlenir	26

Kalite Kontrol / Güvence Sorumluları, “Sürekli geliştirme aktiviteleri (balanced scorecards, 6 sigma, toplam kalite yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterleri'nin geliştirilmesi).” rolünü yerine getirmediği işletmelerde; %89 oranıyla Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez ve müşteri istekleri karşılanamaz” sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.4.2.4 Kalite Kontrol / Güvence Risk Analizi ve Yönetimi İle İlgili Süreçlerin Analizi ve Raporlanması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 52: KK/KG Risk Analizi ve Yönetimi İle İlgili Süreçlerin Analizi ve Raporlanması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez	86
c.Müşteri istekleri karşılanamaz.	83
b. Kalitesiz ürün ortaya çıkar.	75
f. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Departman Yöneticileri üstlenir	55
e. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir	50
d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Üst Yönetim üstlenir	33

Kalite Kontrol / Güvence Sorumluları, “Risk analizleri ve yönetimi ile ilgili süreçlerin analizi ve raporlanması.(başarısızlık modeli ve etki analizi, tehlike analizi ve kritik kontrol noktaları, risk/fayda analizi)” rolünü yerine getirmediği işletmelerde ; %86 oranıyla kalite yönetim sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez %83 oranıyla müşteri istekleri karşılanamaz, bu görevi departman yöneticileri üstlenir, sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.4.2.5 Kalite Kontrol / Güvence Kök Neden Analizi Yapılması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 53: KK/KG Kök Neden Analizi Yapılması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez	100
c.Müşteri istekleri karşılanamaz.	83
b. Kalitesiz ürün ortaya çıkar.	75
f. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Departman Yöneticileri üstlenir	50
e. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir	33
d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Üst Yönetim üstlenir	25

Kalite Kontrol / Güvence Sorumluları, “Kök neden analizlerinin yapılması. (balık kılçığı ve pareto tablosu vb.)” görevini yerine getirmediği işletmelerde %100 oranıyla Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez, sonucuna varılmıştır.

4.5.4.2.6 Kalite Kontrol / Güvence Siparişlerin Test ve Denetimlerini Yapılması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Tablo 54: KK/KG Siparişlerin Test ve Denetimlerini Yapılması Rolünü Yerine Getirmezse İşletmede Ortaya Çıkan Koşullar

Koşullar	%
a. Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez	67
b. Kalitesiz ürün ortaya çıkar.	67
c.Müşteri istekleri karşılanamaz.	67
f. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Departman Yöneticileri üstlenir	67
e. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir	44
d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Üst Yönetim üstlenir	33

Kalite Kontrol / Güvence Sorumluları, “Dağıtılacak siparişlerin test ve denetimleri” rolünü yerine getirmediği işletmelerde %67 oranıyla Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez, Kalitesiz ürün ortaya çıkar, Müşteri istekleri karşılanamaz ve bu rolü departman yöneticileri üstlenir sonucuna varılmıştır.

4.6 Araştırmanın Sonucu

Çalışma, bir keşif araştırması olup kolay örneklem yöntemi ile veriler toplandığından yorumlar genellemeye uygun olmayıp sadece anketlerin uygulandığı işletmeler için geçerlidir.

Bu çerçevede elde edilen verilerin analizi sonucunda;

a. ISO 9001:2000 en çok uygulanan kalite yönetim sistemi olarak tespit edilmiştir.

b. Yönetim temsilcisi görevini en çok yerine getiren rol olarak tespit edilmiştir.

c. Tüm roller, rollerin sahipleri tarafından yerine getirilmekte midir? sorusuna alınan yanıtlardan bu rollerin; üst yönetim için %81, departman yönetimi için %84, yönetim temsilcisi için %93 ve kalite kontrol/güvence rolü için %79 oranında yerine getirildiği sonucuna varılmıştır.

c.1. Üst Yönetim vizyon oluşturulması ve bu vizyona ulaşmak için gereken hedeflerin belirlenmesi konusuna yeterli ilgiyi göstermemektedir. Bu durum çalışanların kaliteye bakış açısının yüzeysel olmasına neden olmaktadır. Çalışanların, kalite yönetim sistemine dahil olmasını, katma değer sağlamalarını, yeteneklerini daha da arttırmalarını sağlayacak iki unsur olan eğitim ve ödüllendirme sistemi, yine yöneticiler tarafından ikinci plana atılan görevler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum çalışanların kaliteye bakış açılarının yüzeysel olmasına neden olmaktadır. Her bir çalışanın sağladığı katkıyı değerlendirmek ve ödüllendirme sistemini kurmak Üst Yönetim tarafından gerçekleştirilmediği durumlarda bu görevin yönetim temsilcisi ve kalite kontrol/güvence sorumluları tarafından yerine getirildiği gözlenmiştir. Üst yönetim için belirlenen rollerin tümünü yerine getirdiklerini belirten üst yöneticiler, diğer rollerinde bu rollerin sahipleri tarafından yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Üst yönetimin işletmede çalışma yılı arttıkça rollerini yerine getirme düzeylerinin daha da arttığı tespit edilmiştir.

c.2. Üst yönetimle iletişim ve üst yönetimin strateji belirlemesi konusunda gerekli veriyi sağlayarak görevlerini yerine getirdikleri fakat süreç yönetimine ilişkin konularda rollerini daha az yerine getirdikleri sonucuna varılmıştır. Bu da ülkemizdeki işletmelerde süreç yönetiminin henüz tam anlamıyla yerine oturmadığı sonucunu ortaya koyabilir. Bu durum da şirket içi iletişimin düşmesine, departman çalışanlarının performansının düşmesine, sorumlulukların net olarak belirlenememesine neden olmaktadır. Şirket içinde ortaya çıkan belirsizlik ortamının ortadan kalkması için yönetim temsilcisi ve kalite kontrol / güvence çalışanlarının bu rolleri üstlendikleri gözlenmiştir. Departman Yöneticileri için belirlenen görevlerin tümünü yerine getirdiğini belirten departman yöneticileri, kalite kontrol / güvence rolünün diğer rollere oranla daha az yerine getirildiğini belirterek, diğer rollerin de rollerin sahipleri tarafından yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Bu durum işletmede çalışma yılına göre değerlendirildiğinde ise yine departman yöneticileri tarafından, kalite kontrol / güvence rolünün diğer rollere oranla daha az yerine getirildiği belirtilmiştir.

c.3. Kalite yönetim sisteminin yönetilmesi, değerlendirilmesi, gerekli planlamaların yapılması, kalite yönetim sistemiyle ilgili verilerin üst yönetime raporlanması, iç tetkik sürecinin yönetimi ve düzeltici ve önleyici faaliyetlerin takibi gibi kalite yönetim sistemine ait temel rollerin yerine getirildiği gözlenmiştir. Yönetim gözden geçirme toplantısı gibi üst yönetime dönemlik raporların sunulacağı toplantıların oluşturulması ve sürdürülmesi sürecinin ise daha çok departman yöneticileri ile kalite kontrol / güvence departmanlarına bırakıldığı gözlenmiştir. Bu durum ise yönetimle iletişimin zorlaşacağını ortaya koymaktadır. Yönetim temsilcisi için belirlenen rollerin tümünü yerine getirdiklerini belirten yönetim temsilcileri, üst yönetim dışında diğer rollerin de rollerin sahipleri tarafından yerine getirildiğini belirtmiştir. Yönetim temsilcisinin işletmede çalışma yılı arttıkça rollerini yerine getirme düzeylerinin daha da arttığı tespit edilmiştir.

c.4. 6 Sigma dışındaki kalite yönetim sistemlerinde, Kalite Kontrol / Güvence departmanı rollerini yüksek oranda yerine getirmektedir sonucuna varılmıştır. Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yürütülmesi, hammadde girdisinden ürünün sevkiyatına ve hatta sevkiyat sonrası servis ve bakımın kadar olan süreçte, ürün uygunsuzlukları ve

müşteri şikayetleriyle ilgili verilerin kayıt altına alınması, dataların gözden geçirilmesi, girdilerin ürünün ve prosesin test edilmesi, doğrulama testlerinin yapılması konusundaki görevlerini yerine getirmektedirler. Balık kılçığı pareto tablosu gibi kök neden analizlerinin yapılması, risk analizi ve risk yönetimi ile ilgili süreçlerin analizi ve raporlanması, balanced scorecards, 6 sigma, toplam kalite yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterleri'nin geliştirilmesi gibi sürekli geliştirme aktivitelerinin ise tam olarak yerine getirilmediği, bu durumun da işletmede; kalite yönetim sisteminin gerekliliklerinin tam olarak yerine getirilemeyeceği, kalitesiz ürün ortaya çıkacağı ve müşteri isteklerinin karşılanamayacağı sonucuna varılmıştır. Kalite Kontrol / Güvence departmanı için belirlenen rollerin tümünü yerine getirdiklerini belirten çalışanlar, diğer rollerin de sahipleri tarafından yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Kalite Kontrol / Güvence çalışanlarının işletmede çalışma yılı 1-5 yıl arasında iken rollerini yerine getirme düzeyi % 89, 5-10 yıl arasında iken %35 olarak tespit edilmiştir. Buradan kalite kontrol güvence sorumlularının işletmede çalışma yılı arttıkça rollerini yerine getirme düzeylerinin azaldığı sonucuna varılabilir.

d. Katılımcıların %95 'i lisans ve üzeri eğitim almıştır. Rollerin yerine getirilme düzeyinin yüksek olmasıyla eğitim seviyesini yüksek olması arasında bir ilişki vardır.

Yapılan çalışmada veri toplama yöntemi olarak uygulanan anket yanıtlarının 5'li likert olmaması daha önce de belirtildiği gibi araştırmanın bir kısıdıdır. Araştırmanın sonucunda genelleme yapılabilmesi için bundan sonra yapılacak araştırmalarda anket yapısı değiştirilerek 5'li likert ölçeği uygulanmalıdır.

5. GENEL SONUÇ

Yapılan literatür araştırması ve anketlerin sonuçlarından elde edilen verilere göre; Stratejik Kalite Yönetim Sistemi; ancak yönetimin liderliğinde ve çalışanların katılımı ile etkin olarak uygulanabilmektedir. Üst yönetim belirtilen rolleri %81 oranında yerine getirmektedir, fakat bazı görevlerin yönetim temsilcisi ve kalite kontrol / güvence sorumlularına yüklendiği görülmüştür. Bunun nedeni olarak, bu tür işletmelerde kalite yönetim sisteminin üst yönetim tarafından yeterince özümsemediği sonucuna varılabilir.

Üst Yönetim ve Departman Yöneticileri, Kalite Yönetim Sistemi ve standartlarına gerekli ve yeterli katkıda bulunmadığı sürece yapılması gereken roller , yönetim temsilcisi ve kalite kontrol / güvence sorumlusu tarafından yerine getirilmektedir. Bu durum; çalışanların kaliteye bakış açısının yüzeysel olmasına ve kalite yönetim sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilememesine neden olmaktadır. Üst yönetim, kalite yönetim sistemi ve standardının bu role yüklediği görevleri yerine getirdiği takdirde, işletmede tam katılımın sağlanmasıyla başarılı bir stratejik kalite yönetimi uygulanabilecek ve istenilen kalite hedeflerine ulaşılabilecektir.

Kalite yönetim sisteminin işletmelerde başarılı ve etkin olarak yürütülmesi için tüm çalışanların öncelikle bu sisteme inanması, katılımı, paylaşımı ve görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Buradan yola çıkarak; kalite yönetim sistemlerinin en büyük enstrümanının insan kaynağı olduğu, bu sistemin başarılı uygulamalarına baktığımızda iyi bir ekip ve iyi bir takım olunması gerektiği görülmektedir. Yaptığımız araştırmada, işletmelerde Kalite Yönetim Sisteminde çalışan katılımcıların eğitim düzeylerinin %95 oranında lisans ve lisans üstü olduğu görülmektedir. Kalite yönetim sistemlerinin işletmelerde başarılı olmasında en büyük etkenin bireysel kaliteden geçtiği, bireysel kalitede etkili olan eğitim seviyesinin yüksek olmasının rollerin yerine getirilme düzeyinin yüksek olmasını etkilediği sonucuyla, bireysel kalite olgusunun iş yaşamına da aktarılmasının işletmelerde de kurumsal kaliteyi beraberinde getireceği sonucunu ortaya koymuştur.

KAYNAKÇA

Akgemci, Tahir Adnan Çelik, Ü.Gonca Ertuğrul, “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi, S.B.E. Dergisi** yıl 2004, sayı 11 s. 1-28

Alpkan, Lütfihak, “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, Temmuz 2000, s. 1-19

Anıl, İbrahim, Eyüp Aygün Taşyir, “Stratejist Kavramı Üzerine Bir Tartışma ve Türkçe Karşılık Önerisi” XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya 2007

Asunakutlu, Tuncer, Bayram Coşkun, “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, 2000 s.19-27

Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2002

Aydemir, Muzaffer “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2000

Bayat, Bülent, “Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından Orta Kademe Yöneticileri”**Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt: 7 No: 3, 2005 s.1-14

Bertsch,Boudewijn, Williams,Roger. “The Journal for Quality and Participation”. Cincinnati: Jul/Aug 1991. Vol.14, Iss. 4; pg. 10, 4 pgs s.10-14

Chapman, Ross L, Peter Charles Murray, Robert Mellor, “Strategic Quality Management and Financial Performance Indicator”, **The International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 14, Iss. 4, 1997, s.432

Chin, K S, V M Rao Tummala ve K M Chan. “Quality management practices in Hong Kong industries: A comparison between electronics and tosy manufacturing industries **The International Journal of Quality & Reliability Management**.. Vol.20, Iss. 8/9,. s.1051-1084. 2003

Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi.

Çırpan, Hüseyin Mustafa Koyuncu, “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Öneri Dergisi**, C.2 S.9 Ocak 1998 s. 223-230

Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 3. baskı, İstanbul: 1994

Doğan , Özlem İpekgil ve Engin Deniz Eriş. “Stratejik toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 2 Sayı 2 2000.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi05/dogan.htm>

Efil, İsmail, **Toplam Kalite ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi** , Bursa: Uludağ Üniversitesi, 4. Baskı

El Eren Ali, Çetin Bektaş, Yılmaz Akyüz, “Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar ve Finansal Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2 2003 s.37-55

Emgin, Övgü Kalite Yönetiminde Bir Model: EFQM (European Foundation For Quality Management) Mükemmellik Modeli”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı 100, 2006
www.mevzuatdergisi.com

Eren Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi, 2000

Eroğlu, Ergün, “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, **Yönetim Dergisi**, Yıl:15, Sayı:49 , Ekim 2004, s.88-102

Feigenbaum, A.V. **Total Quality Control**, 3th edition, McGraw-Hill Book Company.1991

Freiesleben, Johannes, “Quality Problems and Their Real Costs”. Vol.37, Iss 12; s.49-56, Dec 2004

Garvin, David A, “ Competing On The Eight Dimensions of Quality” **Harvard Business Review**, Vol 65, Iss. 6, Nov/Des 1987 s.101-109

Gencel, Ufuk “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, 2001, s.164-218

Güçlü, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 23, Sayı 2 2003, s.61-85

Imler, Ken, “Core Roles in a Strategic Quality Systems” , **Quality Progress**, Milwaukee: Vol.39 Issue 6 57-63 Jun 2006,

Jones, Christopher. “Total Quality, Quality Management & The Role of Management Services” **Management Services**.. Vol 36, Iss 11.s.18-23 Nov 1992

Juran, J.M. “Universal Approach to Managing Quality” Executive Excellence, Vol 6, Iss. 5, Mayıs 1989s.15

Kaya, Nihat Mehmet Aytekin, ,” KOBİ'lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Saha Araştırması” **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** sayı 5 s.153-164

Koçel, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, 9. Basım İstanbul: Beta Basımevi, 2003 .

Margavio, Geannie, Thomas Margavio, Ross Fink, “Managing The Cost Of Quality In The Era Of Continuous Improvement” **CMA**, Vol. 69, Iss 1, 1995, s.29-32

Miller, Alex. Strategic Management, 3rd. Edition, Irwin Mc Graw Hill, 1997

Pearce II, John A. ve Richard B. Robinson JR., Formulation Implementation and Control of Competative Strategy, 6th Edition, IRWIN.1997

Peng, Low Sui, Sze, Hui Hong, “ Strategic Quality Management For The Struction Industry” **The TQM Magazine**, Vol. 17, Iss. 1 s.35- 54

Quinn, James Brian, Henry Mintzberg ve Robert M. James., **The Strategy Process**, New Jersey Prentice Hall.1996

Sarvan, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir, Ebru Tarcan İçigen, “On Stratejik Yönetim Okulu:Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** Sayı: 6 Yıl: 2003, s.73-122

Tummala Rao, V.M, C.L. Tang, “ Strategic, Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards, and ISO 9000 Certification, Core Concepts and Comparative Analysis” **The International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol 13, Iss 4, 1996 s. 8-38

Türker Rehber, “Yüksek Öğretimde Kalite”, **Üniversite ve Toplum Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4, Aralık 2003. s.11

Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Basım İstanbul: Literatür Yayınları, 2004

Yıldırım, Özlem, “Sağlık Bakım Organizasyonlarında Stratejik Planlama ve Kalite Planlaması”, **Kalder Forum Dergisi** Sayı 12, Ekim, Kasım, Aralık 2003 s. 64-67

Zaim, Selim “Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard Ve Stratejik Kalite Yönetimi” **Akademik Araştırmalar Dergisi**, S.16, 2003, s.189-201

“The importance of leadership”, **The International Journal of Marketing**, 1994, Vol.12, Iss 5. s.23-24

International Organization for Standardization (DIN ISO 8402/04.1989)

TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar

TS EN ISO 9000 Kalite Güvence Modeli,

Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr

Aktan , Coşkun Can, Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>

Aktan, Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönetim, Mess Yayınları 1997 <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/vizyon-yonetimi.htm>

Baltaş, Acar, “İş Hayatında Duygusal Zeka”, **Kaynak Dergisi**, Ocak-Mart 2002 Sayı 9 <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=9>

Devlet Planlama Teşkilatı “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu” Mayıs 2003 <http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf> s.7-26

EK-1 ANKET SORULARI

STRATEJİK KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE TEMEL ROLLER ANKETİ

Eğitim durumunuz :
Göreviniz :
Bulunduğunuz şirkette kaç yıldır bu görevi yapıyorsunuz :
Başka şirketlerde bu görevi yaptınız mı? Kaç yıl? :

		Evet	Hayır
1	İşletmenizde Kalite Yönetim Sistemini uyguluyormusunuz? Evet ise hangisini uyguluyorsunuz? Lütfen belirtiniz.	☐	☐
	a. Toplam Kalite Yönetimi	☐	
	b. Malcolm Baldrige Kriterleri	☐	
	c. EFQM Mükemmellik Modeli	☐	
	d. ISO 9001 standartları	☐	
	e. 6 Sigma	☐	
	f. Diğer (Lütfen Belirtiniz)	☐	
2	Uyguladığınız Kalite Yönetim Sistemi işletme stratejilerinizle bütünleştirilmiş midir?	☐	☐
3	Stratejik Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde, aşağıda belirtilen, "ÜST YÖNETİM" in gerçekleştirmesi gereken roller, işletmenizde yerine getirilmekte midir?		
	a. Kalite yürütme komitesi oluşturmak ve bu komiteye gerekli yetki ve sorumluluğu vermek.	☐	☐
	b. Bu komitenin içinde görev almak	☐	☐
	c. Kalite politikasını oluşturmak	☐	☐
	d. Vizyon oluşturmak	☐	☐
	e. Vizyonun gerçekleşmesi için gerekli hedefleri belirlemek	☐	☐
	f. Kalite ile ilgili sonuçları hedeflerle kıyaslayabilmek için ölçütler oluşturmak ve geliştirmek,	☐	☐
	g. İşletme içinde toplam kalite kültürü oluşturmak	☐	☐

	h. İşletmede tüm çalışanlara toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri sunmak ve eğitmek,	☐	☐
	i. Süreçleri düzenli olarak denetlemek ve çözüm önerileri geliştirmek	☐	☐
	j. Ana hedefler çerçevesinde her bir çalışanın sağladığı katkıyı değerlendirmek ve bu katkının arttırılmasına olanak sağlayan adil ödüllendirme, takdir ve değerlendirme sistemini oluşturmak.	☐	☐
	k. Hem müşteri hem de tedarikçilerle yakın işbirliğine dayalı bir ilişki oluşturmak	☐	☐
4	Stratejik Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde, aşağıda belirtilen, "DEPARTMAN YÖNETİCİLERİ" nin gerçekleştirmesi gereken roller, işletmenizde yerine getirilmekte midir?		
	a. Üst yönetimin strateji geliştirmesi için gerekli verileri sağlamak.	☐	☐
	b. Süreçlerin ve stratejiyle desteklenen sistemlerin oluşturulması.	☐	☐
	c. Süreçlerin organizasyon içinde bütün seviyelerdeki çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlamak,	☐	☐
	d. Prosedürler ve iş talimatlarının oluşturulması,	☐	☐
	e. Uygun süreç performans ölçümlerinin belirlenmesi.	☐	☐
	f. Süreç performansının belirli periyotlarda ölçülmesi.	☐	☐
	g. Süreç performans göstergelerinin ve hedeflerinin stratejik hedefler doğrultusunda belirlenmesi.	☐	☐
	h. İç denetçilerin seçilmesi ve eğitilmesini sağlamak,	☐	☐
5	Stratejik Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde, aşağıda belirtilen, "YÖNETİM TEMSİLCİSİ" nin gerçekleştirmesi gereken roller, işletmenizde yerine getirilmekte midir?		
	a. Kalite Yönetim Sistemini yönetmek, izlemek, değerlendirmek ve koordine etmek.	☐	☐
	b. Kalite yönetimi sistemi için gerekli iç tetkik sürecinin oluşturulması ve sürdürülmesi	☐	☐
	c. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi	☐	☐
	d. Kalite Yönetim Sistemi için gerekli planlamanın yapılması	☐	☐
	e. Yönetimin Gözden Geçirmesi sürecinin oluşturulması ve sürdürülmesi	☐	☐

	c. Kalite yönetim sisteminin genel gidişatı, uygun ve eksik yönleri iyileştirmeye açık yönleri ve kalite yönetim sistemi için gerekli ihtiyaçları üst yönetime rapor etmek.	☐	☐
	d. Müşterilerin beklentilerinin çalışan personele aktarılması ve yeterli bilinçlenmenin oluşmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak.	☐	☐
	e. Kuruluşun kalite yönetim sistemi kapsamında TSE vb. kuruluşlarla işbirliğinin yürütülmesi, sistemin etkin ve verimli çalıştırılması ve ilgili taraflar ile iletişimin sağlanması.	☐	☐
	f. Yönetimin gözden geçirmesi ile ilgili mevcut durum bilgisinin rapor edilmesi.	☐	☐
6	Stratejik Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde, aşağıda belirtilen, "KALİTE GÜVENCE ve KALİTE KONTROL DEPARTMANI"nın gerçekleştirmesi gereken roller, işletmenizde yerine getirilmekte midir?		
	a. Proses içi analitik ve laboratuvar test metotlarının belirlenmesi	☐	☐
	b. İstatistiksel proses kontrol ve proses izleme.	☐	☐
	c. Proseste; tamamlanan ürün; geri dönen ürün; saklanan numune; yeniden çalışılan ürün; analitik, fonksiyonel, performans ve laboratuvar testlerinin yapılması	☐	☐
	d. Üretim, ambalajlama, etiketleme, dağıtım, servis ve bakımda; bozuk çıkan malların yeniden üretilmesi ve tamamlanması, geri dönen ürünlerle ilgili şikâyet kayıtları ve datalarının gözden geçirilmesi.	☐	☐
	h. Şikayetler, Düzeltici ve önleyici faaliyetleri için gerekli metotların belirlenmesi.	☐	☐
	e. İç değerlendirme ve denetim, tedarikçi değerlendirme ve denetiminin yapılması	☐	☐
	f. Numunelerin kabul edilebilirlik, geçerli kılma ve doğrulama aktivitelerinin planlanması	☐	☐
	g. Geçerli kılma ve doğrulama testlerinin ve veri analizlerinin gerçekleştirilmesi	☐	☐
	i. Risk analizleri ve yönetimi ile ilgili süreçlerin analizi ve raporlanması.(başarısızlık modeli ve etki analizi, tehlike analizi ve kritik kontrol noktaları, risk/fayda analizi)	☐	☐
	j. Kök neden analizlerinin yapılması. (balık kılçığı ve pareto tablosu)	☐	☐
	k. Sürekli geliştirme aktiviteleri (balanced scorecards, 6 sigma, toplam kalite yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterleri'nin geliştirilmesi)	☐	☐
	l. Girdilerin test ve denetimlerinin yapılması	☐	☐
	m. Prosesin test ve denetlemelerinin yapılması	☐	☐

	n. Ürün doğrulama test ve denetimleri.	☐	☐
	o. Dağıtılacak siparişlerin test ve denetimleri.	☐	☐
7	İşletmede "ÜST YÖNETİM"in rolünün gerekliliklerini tam olarak yerine getirmemesi durumunda aşağıda belirtilen sonuçlar/sorunlar ortaya çıkmaktadır.		
	a. Çalışanların kaliteye bakış açısı yüzeysel olur.	☐	☐
	b. Kalite Yönetim Sisteminin işletmeye katkısı olmaz.	☐	☐
	c. Gerekli iyileştirmeler yapılamaz.	☐	☐
	d. Departman Yöneticileri başka işleri olduğunu öne sürerek kalite çalışmalarına katılmazlar.	☐	☐
	e. Kalite Güvence Birimi belge almak adına Üst Yönetimden bağımsız çalışmalar yapar.	☐	☐
	f. Üst Yönetimin görevini Yönetim temsilcisi üstlenir.	☐	☐
	g. Üst Yönetimin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	☐	☐
	h. Üst yönetimin görevini Kalite Güvence ve Kalite Kontrol departmanı üstlenir.	☐	☐
8	İşletmede "DEPARTMAN YÖNETİCİLERİ"nin rolünün gerekliliklerini tam olarak yerine getirmemesi durumunda aşağıdaki sonuçlar/sorunlar ortaya çıkmaktadır.		
	a. Şirket içi iletişim düşer.	☐	☐
	b. Süreçlerin etkileşimi net olmaz	☐	☐
	c. Departman çalışanlarının performansı düşer.	☐	☐
	d.Sorumluluklar tam olarak belirlenemez.	☐	☐
	e. Departman Yöneticilerinin görevini Üst Yönetim üstlenir	☐	☐
	f.Departman Yöneticilerinin görevini Kalite Güvence/Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	☐	☐

	g. Departman Yöneticilerinin görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir.	☐	☐
9	İşletmede "YÖNETİM TEMSİLCİSİ"nin rolünün gerekliliklerini tam olarak yerine getirmemesi durumunda aşağıdaki sonuçlar/sorunlar ortaya çıkmaktadır.		
	a. Yönetimle iletişim zor olur.	☐	☐
	b. Üst yönetimin belirlediği hedeflerin çalışanlara aktarılması zorlaşır.	☐	☐
	c. Müşteri beklentileri çalışanlara tam olarak aktarılamaz.	☐	☐
	d. Yönetim Temsilcisinin görevini Üst Yönetim üstlenir	☐	☐
	e. Yönetim Temsilcisinin görevini Departman Yöneticileri üstlenir	☐	☐
	f. Yönetim Temsilcisinin görevini kalite Güvence / Kalite Kontrol Departmanı üstlenir.	☐	☐
10	İşletmede "KALİTE GÜVENCE VE KALİTE KONTROL DEPARTMANI"nın rolünün gerekliliklerini tam olarak yerine getirmemesi durumunda aşağıdaki sonuçlar/sorunlar ortaya çıkmaktadır.		
	a. Kalite Yönetim Sisteminin gereklilikleri tam olarak yerine getirilemez	☐	☐
	b. Kalitesiz ürün ortaya çıkar.	☐	☐
	c. Müşteri istekleri karşılanamaz.	☐	☐
	d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Üst Yönetim üstlenir	☐	☐
	e. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Yönetim Temsilcisi üstlenir	☐	☐
	d. Kalite Güvence/Kontrol Departmanının görevini Departman Yöneticileri üstlenir	☐	☐