



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ TARAFINDAN
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
BELGELENDİRİLMESİ: ANKARA'DAKİ KAMU
KURULUŞLARI ÜZERİNE MEMNUNİYET
ARAŞTIRMASI**

MUHAMMED VATAN TATAR

**İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

KASIM 2019



**TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ TARAFINDAN KALİTE
YÖNETİM SİSTEMİNİN BELGELENDİRİLMESİ: ANKARA'DAKİ KAMU
KURULUŞLARI ÜZERİNE MEMNUNİYET ARAŞTIRMASI**

Muhammed Vatan TATAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

KASIM-2019

MUHAMMED VATAN TATAR tarafından hazırlanan “**TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ TARAFINDAN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN BELGELENDİRİLMESİ: ANKARA’DAKİ KAMU KURULUŞLARI ÜZERİNE MEMNUNİYET ARAŞTIRMASI**” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi **İŞLETME** Anabilim Dalında **ÜRETİM YÖNETİM VE PAZARLAMA** Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç Dr. Ayşe Yıldız

İşletme - Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Prof. Dr. Dilber Ulaş

İşletme – Ankara Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan YAVUZ

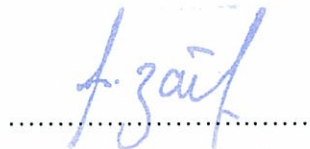
İşletme - Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 29.11.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

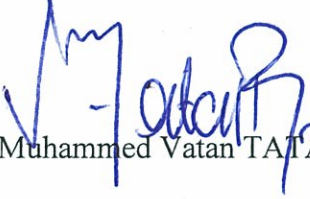


Prof. Dr. Figen ZAF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Muhammed Vatan TATAR

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ TARAFINDAN KALİTE YÖNETİM
SİSTEMİNİN BELGELENDİRİLMESİ: ANKARA'DAKİ KAMU KURULUŞLARI
ÜZERİNE MEMNUNİYET ARAŞTIRMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

Muhammed Vatan TATAR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Kasım 2019

ÖZET

Bu çalışma, TSE'den belgelendirilmiş kamu kuruluşlarının, TSE'den ve Kalite Yönetim Sisteminden memnuniyetleri üzerine bir araştırmadır. Öncelikle kalite tanımı ve tarihsel gelişimi açıklanmıştır. Daha sonra Toplam Kalite Yönetimi ve öğeleri üzerinde durulmuş, bu sistemin yararları ve ona yöneltilen eleştiriler verilmiştir. Ayrıca ISO 9000 standartları ve TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin kapsamı ve uygulaması anlatılmıştır. Uygulama kısmında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin memnuniyetinin ölçülmesi amacıyla bir anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma farklı 37 kamu kuruluşu üzerinde uygulanmış ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bilim Kodu : 114609

Anahtar Kelimeler : Toplam Kalite Yönetimi, Türk Standartları Enstitüsü, Kalite Yönetim Sistemi, EN ISO 9001

Sayfa Adedi : 144

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ayşe YILDIZ

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM THAT CERTIFIED BY TURKISH
STANDARTS INSTITUTION: SATISFACTION RESEARCH ON PUBLIC
CORPORATIONS IN ANKARA

(M. Sc. Thesis)

Muhammed Vatan TATAR

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

November 2019

ABSTRACT

In this study, public corporations that certified by TSE, are researched satisfaction from TSE and Quality Management System. In first part, quality definitions and the history of quality are explained. Then, total quality management and its attributes are discussed. Furthermore, its benefits and some critics about it are argued. In addition, the study also includes ISO 9000 standards, TS EN ISO 9001 Quality Management System's content and its implementation. The practice consists of a questionnaire study about the satisfaction of Quality Management System. The questionnaire is applied on 37 public corporations and the results are analyzed.

Science Code : 114609

Key Words : Total Quality Management, Turkish Standards Institution,
Quality Management System, EN ISO 9001

Page Number : 144

Supervisor : Assoc. Prof. Ayşe YILDIZ

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışmanım Doç. Dr. Ayşe YILDIZ'a ve desteklerini üzerimden eksik etmeyen çok değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiv
SİMGE VE KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KALİTE YÖNETİMİ VE TSE'NİN EN ISO 9001 BELGELENDİRMESİ

1.1.	Kalite Tanımı	5
1.2.	Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.3.	Toplam Kalite Yönetimi Anlamı, Kapsamı ve Amacı	11
1.4.	TSE, ISO Kuruluşu ve Faaliyetleri	20
1.4.1.	TSE'nin Kuruluşu	20
1.4.2.	TSE'nin Kuruluş Amacı ve Faaliyetleri	21
1.4.3.	ISO Kuruluşu, Amacı ve Faaliyetleri	22
1.4.4.	TSE'nin ISO 9001 Belgelendirme Süreci	23

İKİNCİ BÖLÜM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI

2.1.	Kalite Yönetim Sistem Standardı	27
2.1.1.	Tanımı ve Kapsamı.....	27
2.1.2.	Tarihçesi.....	28
2.1.3.	ISO 9000 Standartları Serisi	28
2.2.	Kalite Yönetim Prensipleri	30
2.2.1.	Müşteri Odaklılık	30

2.2.2. Liderlik	31
2.2.3. Çalışanların Katılımı	32
2.2.4. Proses (süreç) Yaklaşımı.....	33
2.2.5. Sürekli İyileştirme	33
2.2.6. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım.....	35
2.2.7. Karşılıklı Yararlar Sağlayan İlişki Yönetimi	35
2.3. Kalite Yönetim Sistemlerinin Uygulamaya Hazırlık ve Uygulama Nedenleri	35
2.4. Kalite Yönetimi ve Proses Yaklaşımı.....	37
2.5. İşletmeler için Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması	39
2.5.1. KYS'nin Uygulamasının Amacı ve Önemi.....	39
2.5.2. KYS Uygulamasının Kuruluşlar İçin Yararları.....	40
2.6. Kalite Yönetim Sisteminin Kurulumu için Yerine Getirilmesi Gereken Şartlar	42
2.6.1. Uygulanması Gereken Genel Şartlar	42
2.6.2. KYS'nin Kurulumu için Gereken Dokümantasyon Şartları.....	43
2.7. KYS Oluşumunda Yönetim Sorumluluğu.....	46
2.7.1. Yönetimin Taahhüdü.....	46
2.7.2. KYS ve Müşteri Odaklılık	47
2.7.3. KYS ve Kuruluş Kalite Politikası	48
2.8. KYS'nin Planlaması ve Hedeflerin Oluşturulması	49
2.8.1. KYS'de Sorumluluk, Yetki Ve İletişim	51
2.8.2. KYS'nin Gözden Geçirilmesi	52
2.9. Kaynak Yönetimi.....	54
2.9.1. Kaynakların Sağlanması	54
2.9.2. İnsan Kaynakları.....	54
2.9.3. KYS'de Alt Yapının Oluşturulması.....	55
2.9.4. KYS ve Çalışma Ortamı	56
2.10. KYS'de Ürün Gerçekleştirme	57

2.10.1. Ürün Gerçekleştirmenin Plânlanması	57
2.10.2. KYS ve Müşteri ile İlgili Proseslerin Oluşturulması	58
2.10.3. Ürün Tasarım ve Geliştirme	60
2.10.4. KYS ve Satın Alma	63
2.10.5. KYS'de Mal ve Hizmetin Sunumu	66
2.10.6. KYS'de Proseslerde Kullanılan Ölçüm Cihazların Kontrolü	69
2.11. KYS'de Ölçme, Analiz ve İyileştirme Faaliyetleri	70
2.11.1. Uygulama Amaçları	70
2.11.2. Faaliyetlerin İzleme Ölçülmesi	70
2.11.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü	73
2.11.4. KYS'de Elde Edilen Verilerin Analizi	74
2.11.5. KYS'de İyileştirme Faaliyetleri	76
2.12. Kalite Yönetim Sisteminin Uygulaması ile İlgili Yapılan Araştırmalar	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TSE TARAFINDAN BELGELENDİRİLMİŞ KAMU KURULUŞLARININ TSE'DEN VE ISO 9001 SİSTEMİNDEN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	83
3.2. Araştırmanın Sınırları	84
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	84
3.4. Anket Sorularının Hazırlanması	86
3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama	87
3.6. Bulgular ve Yorumlar	88
3.6.1. Araştırma Soru Gruplarında Anket Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	88
3.6.2. Kuruluşların Belge Yılı ve KYT'lerin Çalışma Süresinin Diğer Araştırma Soru Grupları ile Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi	120

➤ TSE ve Tetkik Heyetinin Memnuniyeti ve Belge Yılı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi:	122
➤ Kamu Kuruluşlarında Çalışan Kalite Yönetim Temsilcilerinin TSE'den Aldığı Eğitimlerdeki Memnuniyetin ve Kalite Yönetim Temsilcisinin Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi:	123
➤ Kamu Kuruluşlarında Çalışan Kalite Yönetim Temsilcilerinin Kalite Yönetim Sisteminden Memnuniyeti ile KYT'nin Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi:	125
➤ Kamu Kuruluşlarında Kurum Üst Yönetiminin Kalite Yönetim Sistemine Bakışının ve Belge Yılı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi:.....	126
➤ Kamu Kuruluşlarında, Kurum Çalışanlarının Kalite Yönetim Sistemine Bakışı Ve Belge Yılı Arasındaki Olan İlişkinin Değerlendirilmesi:.....	127
SONUÇ VE ÖNERİLER	129
KAYNAKLAR.....	135
EKLER.....	139
EK-1. Anket Formu	128
ÖZGEÇMİŞ	144

TABLOLARIN LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo 3.1. Kuruluşların belge yılı dağılımının göre Kolmogorov-Smirnov uyumluluk testi sonuçları.....	89
Tablo 3.2. KYT'lerin çalışma yıllarının dağılımının, Kolmogorov-Smirnov uyumluluk testi sonuçları.....	90
Tablo 3.3 TSE, TS EN ISO 9001 belgelendirme işlemini iyi bir ekiple iyi bir şekilde yapması.....	92
Tablo 3.4. TSE, TS EN ISO 9001 belgelendirme ücreti yaptığı hizmete kıyasla uygunluğu	92
Tablo 3.5. Ara denetimlere gelen TSE tetkik heyeti standarda olan hâkimiyeti	93
Tablo 3.6. TSE tetkik heyeti inceleme sırasında eksiklerimizi tespit edip bunlarla ilgili tavsiyelerde bulunması	94
Tablo 3.7. Tetkikçileri incelemeleri detaylı olarak standardın maddelerini incelemesi.....	94
Tablo 3.8. TSE tetkik heyeti, standardın öngördüğü sürelerde düzenli olarak denetimlerini yapması.....	95
Tablo 3.9. TSE tetkik heyeti saygı ve nezaketlerinden memnuniyeti.....	95
Tablo 3.10. Kuruluşların, likert ölçeği toplamında verdikleri cevaplar.....	96
Tablo 3.11. Kolmogorov-Smirnov uygunluk testine göre “TSE ve Tetkik Heyetinin Değerlendirilmesi” sonuçları	97
Tablo 3.12. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak TSE den ISO 9001 temel eğitimlerinden alınan memnuniyet.....	98
Tablo 3.13. TSE'den aldığımız eğitim, standardı iyi bilen uzman kişiler tarafından verilmekte	99
Tablo 3.14. TSE'nin, KYS eğitimlerinde verilen dokümanlar ve yapılan pratikler yeterliliği	99
Tablo 3.15. TSE'nin aldığı günlük eğitim ücreti, verdiği eğitimin karşılığı olması..	100
Tablo 3.16. Kuruluşların, likert ölçeği toplamında verdikleri cevaplar.....	101

Tablo 3.17.TSE eğitimleri memnuniyetin değerlendirilmesi sonuçları.....	101
Tablo 3.18. Kurumda sadece Kalite Yönetim Temsilcisi olarak görev yaparak TS EN ISO 9001 dışında bir görevim bulunmamakta	102
Tablo 3.19. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak çalışmakta ki memnuniyet	103
Tablo 3.20. KYS kurumlar tarafından uygulanması gerekli önemli bir yönetim sistemidir.....	103
Tablo 3.21. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak ISO 9001 temel eğitimlerini alması	104
Tablo 3.22. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak iş yükünün fazla olması	105
Tablo 3.23. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak kalite yönetimi ile ilgili fikirlerin üst yönetim tarafından desteklenmesi	105
Tablo 3.24. Kurum personeli bana Kalite Yönetimi Sistemi ile ilgili bilmedikleri veya akıllarına takılan şeyler için bana danışması	106
Tablo 3.25. Kalite yönetim temsilcilerinin kalite yönetim sistemini değerlendirmesi sonuçları	107
Tablo 3.26. Üst yönetim TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin(KYS) uygulanmasına verdiği önem	108
Tablo 3.27. Üst yönetim toplantılarda bu sistemin geliştirilmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi için çalışmalar yapılmasını talep etmesi	109
Tablo 3.28. Üst Yönetim, yönetimi gözden geçirme toplantılarını düzenli olarak yapıp KYS etkinliğini değerlendirmesi.....	110
Tablo 3.29. Üst yönetiminin kalite yönetim sistemine bakışının değerlendirmesi sonuçları	110
Tablo 3.30. TSE tarafından aldığınız TS EN ISO 9001 belgesi kurumunuzun imajına artı değer katması	111
Tablo 3.31. Kurumun iç tetkiklerini düzenli olarak gerçekleştirmesi.....	112
Tablo 3.32. Kurumda kalite politikası çalışanlar tarafından yeterince bilinmesi ...	112
Tablo 3.33. Kurum olarak KYS sistemini etkin olarak kullanabilmesi	113
Tablo 3.34. KYS de yer alan dokümanlara(Prosedürler, Prosesler, formlar, listeler, planlar, talimatlar) çalışanlar kolayca ulaşabilmesi	114
Tablo 3.35. Kamuda KYS uygulamasında sorunlarla karşılaşması	115
Tablo 3.36. Kurum her sene hedeflerini birim bazında belirler ve bunlar üst yönetim tarafından uygulanıp uygulanmadığı takip edilmesi	116

Tablo 3.37. Kurumumuzda çalışanlara KYS temel eğitimleri verilmesi veya çalışanların eğitimlere gönderilmesi	117
Tablo 3.38. KYS sistemi kurumumuzda kırtasiyecilik artışına sebep olması	118
Tablo 3.39. İyileştirme ve sürekli gelişim için kurum çalışanların önerilerinin değerlendirilmesi	119
Tablo 3.40. Kurum çalışanlarının kalite yönetim sistemine bakışının değerlendirmesi sonuçları	119
Tablo 3.41. İlk iki soru ile araştırma soru grubu verileri.....	121
Tablo 3.42. TSE ve tetkik heyetinin memnuniyeti ve belge yılı arasındaki ilişkinin sonuçları	122
Tablo 3.43. Kamu kuruluşlarında çalışan kalite yönetim temsilcilerinin TSE'den aldığı eğitimlerdeki memnuniyetin ve kalite yönetim temsilcisinin çalışma süresi arasındaki ilişkinin sonuçları	124
Tablo 3.44. Kamu kuruluşlarında çalışan kalite yönetim temsilcilerinin kalite yönetim sisteminden memnuniyeti ile KYT'nin çalışma süresi arasındaki ilişkinin sonuçları	125
Tablo 3.45. Kamu kuruluşlarında kurum üst yönetiminin kalite yönetim sistemine bakışının ve değerlendirmesi ve belge yılı arasındaki ilişkinin sonuçları	126
Tablo 3.46. Kamu kuruluşlarında, kurum çalışanlarının kalite yönetim sistemine bakışı ve belge yılı arasındaki olan ilişki sonuçları	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Toplam Kalite Yönetiminde beş basamak	18
Şekil 1.2 Klasik ve TKY anlayışına sahip kuruluşlar	19
Şekil 1.3. TSE, KYS belgelendirme süreci.....	25
Şekil 2.1. Proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli.	38
Şekil 2.2. Organizasyonel müşteri memnuniyeti diyagramı.....	48
Şekil 3.1. Belge yıllarına göre kuruluş sayısı.....	89
Şekil 3.2. Çalışma süresine(yıl) göre kişi sayıları.....	90

SİMGELER VE KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ANSI	Amerika Ulusal Standartlar Enstitüsü
AQAP	Birleşik Kalite Güvencesi (Allied Quality Assurance Publication)
BSI	Britanya Standartlar Enstitüsü (British Standard Institution)
EN	European Norms
ISO	(International Organization for Standardization) Uluslararası Standartlar Organizasyonu
KAİZEN	Sürekli İyileşme Ve Geliştirme Yaklaşımı Açıklama
KYT	Kalite Yönetim Temsilcisi
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TC	Teknik Komite
TK	Toplam Kalite
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan küreselleşme süreci kuruluşların bulundukları bölge ve ülke sınırlarını aşmakta, bu süreç tüm işletmeleri tek pazar içine sokmaktadır. Bu pazar içindeki tüm işletmeler rekabet silahlarını ortaya koymaktadırlar. Bunlardan en önemlisi de kalite anlayışıdır. Kalite ile ilgili literatürde birçok tanımlamalar olsa da en basit tanımlamalardan biri, Crosby'e göre spesifikasyonlara uygunluktur. Crosby'nin bu kalite tanımı zamanımıza yeterli olmadığı, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri değiştiğinden farklılık göstermiştir. Günümüzde müşterilerin, alınan mal veya hizmetin kendilerine daha fazla değer sağlamasını tercih etmesi, kuruluşların sürekli iyileştirme felsefesiyle müşterilerine sağladıkları değerleri arttırmak zorunda kalmaktadırlar. Müşteri odaklılığını temel alan bu anlayışın sürekli hale gelmesi, kalite anlayışının gelişmesiyle yerine oturacaktır. Kalite anlayışının günümüzdeki hızla gelişmesi, üretilen mal ve hizmetlerde çeşitlilik, teknolojik ilerlemeler, uluslararası satış ve bunlarla birlikte her geçen gün gelişen rekabet koşullarının artmasıyla meydana gelmektedir.

Müşteri odağını, mal ve hizmetin geliştirilmesini temel alan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) süreçlerin iyileştirilmesini sağlayarak daha az hatalı, istenilen kalite de üretim yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yönetim anlayışı, müşteri odaklılık, çalışanların tam katılımı ve sürekli iyileştirme olarak üç ana ilkeden oluşmaktadır.

Günümüzde özel ve kamu kuruluşları kaliteli mal ve hizmet üretmekle birlikte, bir bütün anlayış olan TKY'yi uyguladıkları takdirde başarılı olmaktadır. Modern üretimde hizmet ve mal üreten kuruluşlar Kalite Yönetim Sistemi'ni(KYS), farklı kalite araçlarını kullanarak da uyguladıklarında etkin bir sistem kurulumunu sağlayabilmektedirler. Çalışanların tam katılımı ile kuruluş tarafından belirli prensiplerle uygulanan bu sistem kaliteyi ve kalite güvencesini oluşturacak olan ana öğelerdir. Üretimden pazarlamaya, tasarımdan insan kaynaklarına, depolamadan sevkiyata ve satış öncesi ile sonrası yapılan tüm faaliyetlerin yazılı prosedürlerle, kullanılan formlarla veya günümüzde ağ destekli bilgi yazılım sistemleriyle kayıt altında tutulması kalite yönetim sisteminin temellerini oluşturmaktadır. Kuruluşlarda bu uygulama prensipleri ISO 9001 standartları ile tanımlanmaktadır. Bu prensipler, sistemin en üstündeki yönetim tarafından

belirlenen bir kalite politikası ve bu politika etrafında kuruluş fonksiyonlarının oluşturduğu dokümantasyon yapısının tüm kuruluş tarafından sistematik bir şekilde uygulanmasına dayalıdır.

ISO 9001 kalite yönetim sistemi, kuruluşların kaliteye önem vermesi ve gerektirdiği koşulların uygulanması ile istenen ürün kalitesinin sağlanması ve iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanmış bir sistem anlayışından meydana gelmektedir.

Türk Standartları Enstitüsü(TSE) belgelendirme hizmeti veren Türkiye'deki tek kamu kuruluşudur. Kurumda, belgelendirmesini yaptığı diğer kamu kuruluşları ile olan memnuniyet ölçümü için anketler dışında, daha önce akademik düzeyde bir araştırma yapılmamıştır. İlgili birimin daire başkan ve baş tetkikçileri ile yapılan görüşmelerde TSE ve müşterileri aralarında yapılacak olan bir araştırmanın kuruma faydası olacağı kanaati güçlü bir şekilde hâsıl olmuş ve TSE veri tabanının bu çalışmada kullanılması için izin verileceği belirtilmiştir. Çalışmada anket sorularının ve hipotezlerin değerlendirilmesi ile çıkan sonuçlar, ilgili daire başkanlığı tarafından gerekli duyulan faaliyetler başlatacaktır. Bu faaliyetler müşterilerin TSE'den memnuniyetlerini arttıracak olan faaliyetler, kamu kuruluşların KYS uygulamalarında yaşadığı zorluklarda TSE'nin katkıda bulunabileceği faaliyetler, TSE'nin denetim, eğitim vb. hizmet alanlarında kalitesini arttıracak faaliyetler olacaktır.

Ülkemizde KYS alanında yapılmış yüzlerce çalışma bulunmaktadır. Kamu kuruluşları üzerine yapılan araştırmalar daha sınırlı sayıdadır. Bu alanda yapılan çalışmalar da çoğunlukla eğitim ve sağlık alanında yapılmıştır. Bu araştırmalar daha çok, KYS ve TKY kullanılarak hizmet kalitesinin artırılması, uygulamada yaşanan zorluklar, iç ve dış müşterilerin bu kalite sistemlerine bakış açılarının değerlendirilmesi gibi alanlarda yapılmıştır. Çalışmamız, KYS belgelendirmesi yapan bir kamu kuruluşu olan TSE'nin, belgelendirmesini yaptığı diğer kamu kuruluşları arasındaki ilişki ve memnuniyetini değerlendiren ve araştırma sonuçlarını faaliyete geçirecek olan, diğer çalışmalardan farklı bir araştırma olmuştur.

Bu çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kalitenin tanımı, kalite tarihçesi, toplam kalite yönetimi ile prensiplerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde

ISO 9000 standardının bilgi ve tanıtımı yapılmış bunların birbiriyle olan ilişkileri tanımlanmıştır. Ayrıca, ISO 9001 standardının maddelerinin tek tek açıklanmasına gerek duyulmuştur. Çünkü standartta anlaşılması zor ve ne demek istendiği kolay anlaşılmayan ifadeler yer almaktadır. Yapılan açıklamalarla standart maddelerine açıklık getirilmiştir. Bu bölümde Türk Standartları Enstitüsü ve Uluslararası Standartlar Organizasyonunun kuruluşu, amacı ve faaliyetlerinden bahsedilmiştir. TSE'nin belgelendirme sürecinin nasıl gerçekleştiği, belgelendirme akışından bahsedilerek kuruluşların belgelendirme hazırlık sürecinde yapması gerekenler anlatılmıştır. Yine bu bölümde yurtiçi ve yurtdışında KYS ile ilgili yapılan çalışmalar değinilerek bunların sonuçları irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmaya, anket sorularına ve hipotezlere yer verilmiştir. Araştırılması yapılacak konu başlıkları belirlenmiş ve konu başlıkları altında anket soruları hazırlanmıştır. Bu anket soruları ile Türk Standartları Enstitüsü(TSE) ve Kalite Yönetim Sisteminden olan memnuniyete ilişkin farklı konularda Kalite Yönetim Temsilcilerine(KYT) sorular yönlendirilmiştir. Araştırma soru grupları beş başlıkta oluşturulmuştur. Anket soruları beşli likert tipinde hazırlanmıştır. Daha sonra araştırma soru grupları ile kuruluşun TS EN ISO 9001 belgesine kaç yıldır sahip olduğu(belge yılı) ve kalite yönetim temsilcisinin kurumundaki çalışma süresi ile ilgili farklı hipotezler kurularak aralarındaki ilişki düzeyi istatistiksel olarak test edilmiştir.

Araştırmamız Ankara'da yer alan kamu kuruluşları üzerine yapılmıştır. TSE tarafından ISO 9001 belgelendirilmesi yapılmış Ankara'da toplam 54 kamu kuruluşu bulunmaktadır. 54 kuruluşa anketler gönderilmiş, 37 kuruluş temsilcisi anketimize katılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ VE TSE'NİN EN ISO 9001 BELGELENDİRMESİ

1.1. Kalite Tanımı

Kalite kavramının literatürde değişik kaynaklarda farklı tanımları yapılmaktadır. Bu kavramın kullanıldığı zamana ve yere farklı tanımlamaları yapılmıştır. Kalite(Qualites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Yani kalite mal veya hizmet ne için kullanılıyorsa, onun ne olduğunu ifade etmeye yöneliktir. Kalite tabiri bu nedenle kişisel değerler içermektedir¹. Halk arasında ürün dayanıklılığı, ürünün uzun ömürlülüğü, pahalılığı, dayanıklı görünüşü, pahalılığı, gibi anlamlar yüklenebilmektedir. Kalite kavramı için herkesin anlaşıcağı bir tanım verilmemekle birlikte, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak olarak tanımlayabiliriz. Kalite için farklı bu tanımlamaların yapılmasında kalite boyutlarının çok olmasından kaynaklandığını belirtebiliriz. Taylor ve onun izinden giden yazarlar, kaliteyi standarda uygunluk ile özdeşleştirirken; diğer bir kısmı ise kaliteyi “istenen özelliklere uygunluk” şeklinde formüle etmektedir. Bu tanımlamalara baktığımız zaman iki unsur dikkatimizi çekmektedir. Bunlardan birincisi; istenen özellikler, ikincisi; bu özelliklere uygunluktur. Bir mal ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması “tasarım kalitesi” ile ilgili olup, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uygun olduğu ise “uygunluk kalitesi” olarak tanımlayabiliriz. Tasarım kalitesi daha çok müşteri zevk ve ihtiyacına hitap etmektedir. Uygunluk kalitesi ise ölçülebilir bir karakteristik olup, kalite araçları daha çok uygunluk kalitesi ile ilgilidir².

Dr. Juran kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tarif etmektedir. Yani, yapılan ürün tasarımı müşteri ihtiyacını karşılayacak şekilde olmalı ve aynı zamanda tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir³.

En genel anlamı ile kalite, şartların yerine getirilmesi olarak da tanımlanabilir. Böyle bir tanımlama ile sık yaşanabilecek tanımlama sorunları ortadan kalkabilir. Örneğin, bu sorunlardan en önemlisi kalite denildiğinde mükemmellik ve lüks

¹ Şimşek M.(1998). **Kalite Yönetimi**.(İkinci Baskı) İstanbul:Alfa Basın Yayın Dağıtım, 5.

² Diken, A.(2009). **Toplam Kalite Yönetimi(İkinci Baskı)** Konya: Damla Ofset, 15.

³ Kobu, B. (1987). **Endüstriyel Kalite Kontrolü(İkinci Baskı)** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 515.

algısından doğabilecek anlamlar giderilmiş olur. Mükemmeli yakalamak imkânsız derecede zor olabilir, çünkü bireylerin aklında yer alan mükemmellik algısı farklı olabilir. Lüks içinde benzer şeyler söylenebilir. Bu sebeplerden, kaliteyi yukarıda belirttiğimiz gibi tanımladığımız durumda kriterler daha da kolay anlaşılır. Çünkü şartlar ya yerine getirilir ya da getirilmez. Bu tanımın diğer bir avantajı mükemmel, yeterli ve kötü kalite arasında sınırları belirleme zorunluluğundan bizi kurtarmaktadır. Bu durumda kalite ya vardır ya da yoktur⁴.

Bir mal ya da hizmetin amaçlanmış görünümüne sahip olması ise tasarım kalitesidir. Tasarım kalitesi genelde hedeflenmiş kalite olarak adlandırılmaktadır. Tasarım kalitesi arttığı zaman maliyetlerde de artış olacaktır. Tasarım kalite ile uygunluk kalitesi arasında fark varsa, hatalı bir üretim olduğu anlamına gelir ve maliyet artar. Uygunluk kalitesi arttığı zaman maliyet düşer⁵.

Kalite ile ilgili tanımlara baktığımız zamana göre de farklı anlamlar yüklendiği görülmektedir. Önceleri kalite denildiği zaman sadece ürün kalitesi anlaşıyorken, zaman içerisinde ürünle birlikte sistem kalitesi odak halini almıştır. Günümüz bakış açısı ile kalite, mal ya da hizmetin kullanacak kimsenin ihtiyacını karşılamaya yönelik amaçlara ulaşmak için uygulanacak teknikler ve faaliyetlerin tümü olarak görülmektedir⁶.

Kalite olgusuyla birlikte mal ve hizmet kalitesi, sistem kalitesinin geliştirilmesi ile kalite bir yaşam felsefesi haline gelmiştir. Kalite; müşteri gereksinimleri karşılama, Toplam Kalite; kalitenin düşük bir maliyetle gerçekleştirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi; tüm paydaşların katılımlarıyla toplam kalite felsefesinin elde edilmesidir⁷.

Tüm bu tanımlamalara bakıldığı zaman zamana, kişiye, kuruluşlara göre kaliteye farklı tanımlamalar getirilmiştir. Aslında kalite; iyi ya da olması arzu edilen

⁴ Kovancı, A. (2001).**Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 425.

⁵ Alabey C. (2001), **KYS ve İnşaat Sektörü Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ İstanbul, 6.

⁶ Muluk Z. B., DANACIOĞLU E.(2000) **Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi**, Ankara: Kalder,5.

⁷ Yıldız G., Mesci M. (2014),”Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 27(3), 200.

şeydir; bu arzu mal ve hizmet kadar hayatın her aşamasında olması gereken bir olgudur⁸.

Bir ürünün kalite karakteristiklerini belirlemede müşteri istekleri, rekabet durumu, satış politikaları, ürünün kullanım amacı, fiyat, ürün tasarımı, malzeme, muayene işlemleri vb. birçok faktörün değişen oranlarda etkisi vardır. Ürünün kalitesi dizayn, imalat ve kullanım kalitesinden oluşur⁹.

1-Tasarım Kalitesi: Bir mal yada hizmetin istenilen özelliklere ve performansa sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Tasarım kalitesi hedeflenmiş kalite olarak tanımlanabilir. Bir ürünün pazarda kolayca tercih edilmesi, pazar araştırmaları yapılarak ürüne yeni özellikler katılması, pazarda kolayca tutunabilmesi tasarım kalitesi ile alakalıdır. Bir telefon markasının başka markalara göre fazladan müşteriye kolaylık sağlayan özellikleri, otomotivlerde otomatik veya düz vites tercihi, televizyonlarda daha ince ve hafif tasarım ve görüntü kalitesi gibi özellikler tasarım kalitesine örnekler arasında gösterilebilir¹⁰.

Bir ürün için en iyi ürün tasarımı kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasında en uygun noktanın bulunması sürecidir¹¹.

2-Uygunluk Kalitesi: Tasarım kalitesi ile belirlenen spesifikasyonlara üretim sırasında uyma derecesine uygunluk kalitesi denir¹². Uygunluk kalitesi imalat yönetimi, üretim sırasında kullanılan farklı kalite araçları, imalat mamul kalitesini karşılayabilme kapasitesi ile alakalıdır. Uygunluk kalitesi de müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme ölçüsüdür. Çünkü uygunluk kalitesi, ürün tasarım kalitesine ne kadar uyarsa yani aradaki farklılık ne kadar azsa gerçekleşen hataların daha az olduğunu gösterir. Böylelikle daha fazla müşteri memnuniyeti sağlanmış olur¹³.

⁸ Nirvan I. (2003), "Transforming Quality for Development", **Journal of Quality in Higher Education** 9(3), 141.

⁹ Fıratlı, E. (1987), **Yeni Mamul Kalite Kontrolü**, Eskişehir. A.Ü. Yayınları, 2.

¹⁰ Diken, a.g.e., 20.

¹¹ Kobu, a.g.e., 121.

¹² Kobu, a.g.e., 515.

¹³ Aydoğan E.(2004) . Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Sel Ofset, 13.

3-Kullanım Kalitesi: Ürünün ensonki kalitesidir. Kullanım kalitesi, koruyucu ambalajlama, taşıma yerleştirme, bakım ve onarım işlerinde kalite gereklerinin uyulması olarak tanımlanır. Ürünü tüketiciye en iyi şekilde ulaştırmak, servis hizmetlerini en iyi şekilde gerçekleştirmek, tüketici ürünü seçtiği için huzur ve tatmin duymasını sağlayacak olan faaliyetlerin tümü kullanım kalitesiyle ilgilidir¹⁴.

1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite her dönemde insan hayatında vazgeçilmez bir olgu olmuştur. Alman kalite bilimcisi Walter Geiger kalite tarihi üzerine araştırmalar yaparak, kalitenin insanlığın ilk dönemlerinde bir yer aldığını belirtmektedir. Hominid'lerin yaşam mücadelesi verdikleri zamanlarda içsel duygularını tecrübeleri ile birleştirerek, iyi kötü yiyecek ayrımı yapıp beslenme gereksinimlerini en iyi biçimde karşılama gayretinde olduklarını belirtmektedir¹⁵.

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2000'li yıllara kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi kânunlarının 229. Maddesinde “bir inşaat ustasının yaptığı ev, ev sahibinin üstüne çöküp ölümüne sebep olursa inşaat ustasının başı kesilir.” Fenikeli muayene elemanları belirlenen kalite standartlarından tekrarlanan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Burada şikâyetleri değerlendirilmesini ve ticari vicdanın oluşması için gayret ediyorlardı. M.Ö. 1450 yılında eski Mısır'da muayene elemanları taş blokların yüzeylerinin dikliğini tel ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntem Orta Amerika'da Aztekler tarafından da kullanılmıştır. Bu ifadelerden anlaşılacağı üzere en ilkel biçimde de olsa M.Ö. başlayan bu kalite anlayışı günümüze kadar genişleyerek gelmiştir¹⁶.

Osmanlı da 13.yy boyunca gelişen çıraklık ve esnaf loncaları, iyi ustalar yetiştirmekteydi. Ayrıca bu ustalar iyi bir eğitici olmakla birlikte muayene elemanlarıydı. Yaptıkları işlerde belirli kaliteyi yakalamış ve eğittikleri çırakları da bu kalite düsturlarına göre yetiştiriyorlardı. Ağırlık, ölçü ile ilgili belirledikleri

¹⁴ Fıratlı, a.g.e., 4.

¹⁵ Taptık Y., Keleş Ö. (1998), **Kalite Savaşı**, İstanbul: Kalder, 176.

¹⁶ Şimsek M. (2004), **Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınevi,15-16.

standartlarda bireyler ürünlerini muayene edebiliyor ve bir tek kalite standardı üzerinden tespitler yapabiliyorlardı¹⁷.

Osmanlı da, loncalar ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olarak hem üretim hem de insan kalitesi ile yakın ilgiliydiler. Atölye açılmak istenildiği zaman bir silsile izlenirdi. Kethüda, yiğitbaşı ve loncaların onayı alınmadan atölye açılmazdı. Hammadde olarak gelen malzemenin yiğitbaşları olarak kontrolü yapılır ve buradan da tüm esnafa dağıtıldı. Malların kalitesine göre müşteriye verilecek olan fiyat da belirlenir(narh), yüksek fiyat veya belirlenen kalitenin altında mal satan esnafın belgesi elinden alınırdı. Bu loncalarda çalışanlar üretim her safhasında yer alarak yetiştirilen kişiler olduklarından, işin tümünü görebilmekte, hammadden mamule kadar her konuyu bilip ürettiği malların kalitesini en iyi düzeyde yapabilmekteydiler. Özetle Osmanlı'da kalite olgusu localarla başlamıştır¹⁸.

Bugün sanayide birçok alanda, ölçüm cihazı olarak kullanılan vernier skalası ve ilk mikrometre 17.yy'da geliştirilmeye başlanmıştır¹⁹. Sanayi devriminin başlaması ile 19. yüzyılda bu alanda modernleşme başladı. ABD'de Frederick Taylor iş planlamalarını işçilerin elinden alıp, Endüstri Mühendisliği'ne vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmıştır. 20. yüzyılda aynı tipte bolca stoklanan ürünlerden kaçınıldığı bir dönem başlamış oldu. Henry Ford, Ford Motor Şirketi'nin imalat ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başladı. Montaj hattı ve ürünün diğer parçaları ile ilgili işlemler birbirinden ayrılarak düşük maliyette ve yüksek düzeyde teknik ürünler üretilmeye başlandı. Bu durum ürün parçalarının kalitesinin artmasını sağlayarak standart veya standart dışı üretimin oluşmasını sağladı²⁰.

20. yüzyılın başlarında teknoloji geliştirme çabaları kalite gelişimini kısmen etkilese de yeterli katkı tam anlamıyla olmamıştır. Yöneticiler daha çok teknolojiye yatırımı tercih edip daha pahalı gibi gözüken kaliteye tercih etmişlerdir. 1920'li

¹⁷ Bozkurt R. (1998)., **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, Ankara: MPM Yayınları, 18.

¹⁸ Özveren M. (1997)., **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamaları**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 6.

¹⁹ Peşkircioğlu N. (1997), **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara: MPM, 2.

²⁰ Bozkurt, a.g.e., 18.

yıllarda üretimde İstatistiksel Kalite Kontrol çalışmaları yapılsa da daha çok İkinci Dünya Savaşı yıllarında bu alanda ciddi çalışmalar yapılmıştır²¹.

Kalite anlayışının gelişimi ile standartlaşma girişimleri başladı. Amerika'da sanayi ve teknolojinin gelişimi ile ve bu gelişimlerin askeri alanlarda kullanılmasıyla standartlaşma da ihtiyaçlar artmıştır. Kalite yönetimini maddelerini içeren MIL-9858'in ve muayene sistemlerini içeren MIL-1-45208 standartları yürürlüğe girmiştir. Bu standartlar günümüzde revize olmuş haliyle kullanılmaya devam etmektedir²².

Kalite kavramının konuşulmaya başlandığı 20. yüzyılda ise bu sürecin kilometre taşlarını şunlar oluşturmaktadır²³.

1931 W.Shewhart: İstatistiksel kalite kontrol(ABD)

1940+ Stanford seminerleri(ABD)

1950 E.Deming'in seminerleri(Japonya)

1951 Deming kalite ödülü(Japonya)

1952 Kalite kontrol dergisi(Japonya)

1954 P.Drucker: hedeflerle yönetim(ABD)

1954 J.Juran: kalite yönetimin sorumluluğudur(ABD)

1954 Ulusal radyo ile Japonya'da "Kalite" eğitimi

1957 A.Feigenbaum:Toplam Kalite Kontrol(ABD)

1961 K.Ishikawa:Formenler için kalite kontrol dergisi(Japonya)

1962 K.Ishikawa:Kalite çemberleri

1960+ G.Taguchi:İstatistiksel deney tasarımı(Japonya)

²¹ Kavrakoğlu İ, (1996). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kalite Derneği, 2.

²² Şahin, H.(2002), **Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemleri**, Ankara: TSE, 4.

²³ Kavrakoğlu, a.g.e., 78.

1969 KObe Steel:Kalite fonksiyon yayılımı(Japonya)

1970+ Poke-Yoke(Japonya)

1970+ G.Taguchi:Kalite kaybı fonksiyonu(Japonya)

1976 T.Ohno:Toyota tam zamanında üretim(JIT) sistemi(Japonya)

1980+ G.Taguchi:Robust Design(Japonya)

1990 ve ötesi.....Toplam Kalite Yönetimi anlayışı.

Günümüzde kalite öneminin artması ile birlikte, kalite anlayışı, insan yaşamının bir parçası haline gelmiştir. Bu anlayış üretim sistemlerinde de görülmeye başlamış ve ürünün muayeneye tabi tutulmasından ziyade üretim sistemlerinin güvenceye alınması düşüncesi gelişmiş ve savunma sanayi başta olmak üzere, nükleer enerji, uzay, havacılık gibi alanlarda da kalite güvence sistemi uygulamaları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar tüm paydaşların katılımının da sağlanarak ve müşteri memnuniyetini de en üst düzeyde tutan, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı günümüzde yerleşmiş bulunmaktadır²⁴.

1.3. Toplam Kalite Yönetimi Anlamı, Kapsamı ve Amacı

Günümüzde ülkeler arası yaşanan teknolojik gelişmeler, globalleşme sürecini hızlandırmış, işletmelerde de buna paralel rekabet yoğun bir şekilde artmıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren artan bu globalleşme hareketi, ezici bir rekabeti de ortaya çıkarmıştır. Uluslararası ilişkilerin gelişmesi ile mal ve hizmetin sınırlar ötesine taşınmaya başlanmış, bu durumda işletmeleri sonu gelmeyen bir rekabete sokmaya başlatmıştır. Rekabette rakiplerine göre, kalite, maliyet ve hız üstünlüğü sağlayan kuruluşlar diğerlerine göre önde olmaktadır. Bu bağlamda kalite doğru bir şekilde geliştirildiğinde; hataları önler, düzeltici faaliyetleri azaltır, üretim verimliliğini artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır ve aşırı stoklaşmayı yok

²⁴ Ağaçoğlu N. (2001), **Kalite Yönetim Sistemleri ve Madencilik Sektöründeki Yorumu**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 13.

eder. Kısacası kalite; maliyetleri düşürdüğü gibi hız avantajı da sağlar. Kaliteyi doğru bir biçimde sağlamanın en temel yöntemi ise “Toplam Kalite Yöntemidir”²⁵.

Toplam: Bir organizasyon içindeki tüm insanlar ve her eylem kalite ile ilgilidir.

Kalite: Şartnameye uygunluk (müşteri beklentilerini karşılamak).

Yönetim: Kalite, üretilmekten ziyade yönetilmelidir.

TKY: Kaliteyi yönetmek için bir yaklaşım ki bu düşüncede ana hedef olarak müşteri memnuniyetini hedefleyerek, kalitenin sürekli iyileştirilmesini sağlamak amacı ile organizasyon içerisinde herkesi birleştirme ve her eylemi geliştirmedir.

TKY, mal ya da hizmetin kalitesini sürekli geliştirerek müşteri memnuniyetini hedefleyerek, büyük çaba harcayan karlı organizasyon felsefesidir. Bu gelişmiş anlayış mal ve hizmetin kalitesinden fazlasını sağlayarak iç ve dış müşteriyi her düzeyde tatmin etmek için bir işletmedeki tüm eylemleri içermektedir. TKY’nin iyi bir liderlikle birleşimi işletmelerin doğru işlerde etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olur²⁶.

TKY’yi tanımlamak gerekirse; sürekli müşteri tatminin sağlayabilmek için, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite düzeyine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir²⁷.

TKY kuruluşlar için şu amaçları içermektedir²⁸:

- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir şekilde yönelebilmek.
- Mal ve hizmet kalitesinin ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişebilmek,

²⁵ Dinçer, Ö. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 113.

²⁶ Hsieh A., Chou C., Chen C.(2002), **Job standardization and service quality: a closer look at the application of total quality management to the public sector**, *Total Quality Management*, 13(7), 899.

²⁷ Aydoğan, a.g.e., 18.

²⁸ Merron, K. (1994), **Creating TQM Organizations**, *Quality Progress*, 54.

- Kalite performansına erişimde gerekli basit yaklaşımlar kullanarak kuruluş içinde kolayca uygulanabilirliğini sağlayabilmek,
- Verimli olmayan üretim süreçlerini ve bozuk olan ürün miktarını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri sağlayarak, süreçlerde performans kriterlerini oluşturup ürün kalitesini kontrol edebilmek,
- Rakip kuruluşları detaylı olarak pazar araştırmaları ile analiz ederek etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Problem çözümlemede ekip yaklaşımları ile hızlı ve kolay çözümler getirerek hataları ve en aza indirebilmek,
- Haberleşme alanında ve başarılı bir işin takdiri hususunda etkin yolları belirleyebilmek,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek.

Bu amaçları kapsayan TKY kuruluşları için cazip hale gelmiş ve bu konuda birçok kalite gurusu, TKY'ye geçiş sürelerini belirlemek için metotlar geliştirmişlerdir. Kalitenin bir yönetim anlayışı olduğunu savunan Deming, TKY'ye geçmek için organizasyonlar tarafından uygulanması gereken on dört ana maddeyi şu şekilde sıralamıştır²⁹.

1-Hizmet ve malların geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik oluşturmak: Kuruluşlar bir hedefe karar vermeden hedef sürekliliğine sahip olamaz. Bu yüzden, hedef sürekliliği ilkesini uygulamak isteyen herkes, işe hedefini ya da amacını belirterek başlamalıdır. Mal ve hizmetlerde iyileştirme amacı sürekli kılınmalıdır.

2-Yeni bir yönetim felsefesi benimsemek: Bu nokta da iki yeni felsefe vardır: Kaliteyi müşterinin belirlediğini anlayışını kabul etmek ve rekabetin yerine işbirliğini geçirmek. İlk felsefeye ilişkin olarak, kolaylaştırıcılar takım üyelerinin iç ve dış müşterileri için neyin en iyi olduğunu bildikleri düşüncesine kapılmamalarına yardımcı olmaları gerekir. Kaliteyi müşterinin belirlediği felsefe stratejisi, bir takımın üzerinde çalışabileceği basit adımlardan oluşur: Müşteri terimini tanımlamak, müşterileri belirlemek, müşterilerin arasında öncelik sıralaması yapmak, bu öncelik

²⁹ Aydoğan, a.g.e., 18-21.

sıralaması içinden bir müşterinin seçip neler istediğini öğrenmek, seçilen müşterinin isteklerinin ne ölçüde karşılanabildiğine ilişkin ölçüler geliştirmek, bu ölçüleri etkileyen süreçleri iyileştirmek amacıyla sürekli olarak çalışmak, adımlarından oluşur.

İkinci yeni felsefe ise rekabetin yerine işbirliğini koymaktır. Takım üyeleri kendi aralarında ya da diğer takımlarla rekabete teşvik edilselerse, elde edebilecekleri sonuçlar çok daha yavaş ortaya çıkacaktır ve potansiyellerinin tamamı açığa çıkmayacaktır.

3-Kaliteye Ulaşmak İçin bütün halinde teftişi son vermek: Kontrol yoluyla kalite sağlanamaz. İyi kötüden ayırmak ve kötü üzerinde tekrar çalışmak en sonunda hatasız bir şey üretmeyi sağlar, ama bu, verimsiz, masraflı, çok yavaş işleyen ve ne getireceği bilinmeyen bir yöntemdir. Kaliteye ulaşmanın daha iyi bir yolu, süreçleri, ürettikleri ürün ve hizmetler üzerinde tekrar çalışmayı gerektirmeyecek biçimde iyileştirmektir. Takım üyelerine, süreçlerin malzeme, yöntemler, ortam, makineler ve personel gibi unsurlardan oluştuğu ve bu unsurların her birinin iyileştirmeye konu olabileceği öğretilmelidir. Takımlar kaliteye kontrol noktalarının yukarısında ulaşılmış olmasını sağlamalıdır. Süreçlerin nasıl işlediğine dair yeterince bilgi edinmek için akış şemaları kullanıldığında, takımlar süreçleri iyileştirmek amacıyla yapılması gerekenleri bileceklerdir.

4-Yapılan iş para ile ödüllendirilmemelidir: Yapılan işlerde ki başarıların fiyat endeksli olması doğru bir yaklaşım değildir. Ucuz fiyatlı mal veya hizmet üretmek, maliyeti ucuz bir ürün üretildiği anlamında değildir. Kalite kavramı ile diğer maliyetleri etkileyen unsurları belirlemeden belirlenen fiyatlar birbiri ile çelişir.

5-Mal ve hizmet sistemlerini sürekli geliştirmek: Mal ve hizmette süreçlerin analizleri yapıldıktan sonra bu sistemlerin sürekli gelişimi için gerekli kalite araçlarını da yardımcı olarak kullanarak, sürekli gelişime odaklanılmalıdır.

6-Eğitimleri kurumsallaştırın: Kuruluşlarda iş yapan proses sahipleri yapacakları iş konusunda eğitilmelidirler. Takım liderleri ve kolaylaştırıcılar, deneyimli birinin yönetiminde Deming'in öğretileri, takım toplantısı becerileri, iyileştirme stratejileri,

uzlaşım ve istatistik araçları konularında formel eğitim alabilmeli; yine deneyimli birinin gözetiminde, gerçek bir takım toplantısında bu bilgileri uygulama fırsatı bulabilmelidirler. Deming'in öğretileri hakkında verilebilecek en iyi eğitim, bunları takımlar tarafından uygulanırken yaşamaktır.

7-Liderliği Kurumsallaştırın: Takım liderleri takımların iki amacı olduğunu anlamalıdır. İlk amaç, kendilerine görev verilen süreçlerde iyileştirebilmeleri başlatmaktır. Takım liderlerinin süreçleri iyileştirebilmeleri için, süreçlerin kuruluşun amacına nasıl katkıda bulunduğunu anlamaları gerekir. Ayrıca, takım iyileştirme stratejilerinin nasıl kullanılacağını da anlamış olmalıdırlar. Takımların ikinci amacı, kuruluşun kültürünü değiştirebilecek bir güç haline gelmektir. Liderler takımların başına geçtiklerinde Deming'in öğretilerini kavrama konusunda bir hayli mesafe almış olmalıdırlar. Sistemlerin ya da süreçlerin önemini ve bir amacın gerçekleştirilebilmesi için bir süreçteki bütün tedarikçi ve müşteriler arasında işbirliği olması gerektiğini takdir edebilmelidirler. Aynı anlayışı takımdaki diğer üyelere aşılayabilmelidirler. Öğretim, işbirliği yoluyla çalışma ve Deming'in felsefesini benimseme girişimlerinin içerdiği riskleri göze almaya gönüllü olmalıdırlar. Kendilerini sürekli iyileştirmeyi ve bu yüzden durmaksızın bir şeyler öğrenmeyi istemelidirler. Kendi liderlik becerilerini nasıl iyileştirebileceklerini ve takımlarını nasıl daha etkili kılacaklarını öğrenmeyi istemelidirler. Takım liderleri takım üyelerine örnek olmalı, danışmanlık yapmalıdırlar. Takım üyelerinin gelişimlerine yardımcı olmalı ve insanları denetlemenin, yargılamanın, sınıflandırmanın ve tepelerinde bakmanın onlara bir yararı dokunmadığını anlamalarını sağlamalıdırlar. Liderler bu tür uygulamaların takım üyelerine ne kadar zarar verebileceğinin ve her türlü takımın verimliliğini azaltacağını farkında olmalıdırlar. Bir takım liderinin işi, işbirliğini, ifade özgürlüğünü, hayal gücünü ve yaratıcılığı teşvik eden, açık bir güven ortamı yaratmaktır.

8-Korku engelini yok edin: Liderler, bütün beyinlerin hiyerarşinin tepesinde toplanmadığını bilirler. Süreçleri iyileştirecek en uygun kişilerin o süreçlerde çalışanlar olduğunu kabul ederler. Bunlar bir takım halinde bir araya getirilir ve kendilerine süreçleri iyileştirme görevi verilir. Bu takımların başarısının önündeki en büyük engel korkudur. Korkunun nedenlerinden biri takımların kendileridir. Takımlar geleneksel yönetim tarzından uzaklaşarak değişmeyi sağlayacak birer

güçtür. Anlayamadığı değişimden herkes korkar. Dolayısıyla takım üyeleri ilk defa bir takım toplantısına oturduklarında korkuyor olabilirler.

9-Birimler arasındaki engelleri kaldırın: Bir takım liderinin en önemli görevlerinden biri işletme fonksiyonları arasındaki ihtilafları çözmeye çalışmaktır. Takım liderleri kuruluşlarındaki bölümler arasında engeller olduğunu anladıklarında, diğer çözülmesi gereken problemleri bir kenara bırakıp bunun çözümü için odaklanmalıdırlar. Takımları bölümler arasındaki engelleri yıkacak bir biçimde yönetmek, bir takım liderinin işinin en önemli parçalarından birini oluşturur. Liderler takımın bölümler arasındaki engelleri yıkmaları için gereken ortamı hazırlamak amacıyla, takım üyelerine kuruluşu bir sistem olarak değerlendirmeyi öğretmelidirler. Takım üyeleri, sistemin bütün unsurlarının ya da bölümlerin, kuruluşun amacını gerçekleştirmek için işbirliği içinde çalışmaları gerektiğini anlamalıdırlar. Engelleri yıkmaya oldukça yardımcı olabilecek bir takım faaliyeti de, görevlendirmedir. Görevlendirme, bir takımın bir bölümden bir veya bir dizi iyileştirme yapmasını talep etmesidir. Görevlendirmelerin bir amacı iyileştirme işlemlerini başlatmak ise, bir diğer amacı da bölümleri yakınlaştırmaktır. Takım liderleri görevlendirmeyi doğru yapmaya özen göstermelidirler.

10-Sloganları ve nasihat ve sayısal kotaları ortadan kaldırmak: Bireylerle çalışırken sloganlar ve nasihatlere başvurmak ne kadar yanlışsa, aynı yollara takımlarla çalışırken başvurmak da o kadar yanlıştır. Slogan ve nasihatlerle takım üyelerini daha fazla çaba harcamaya zorlamak, onlar zaten ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırken cesaret kırıcı bir etki, hatta bir hakaret etkisi, yaratabilir. Slogan ve nasihatler, üyelerin nasihat almadıkları takdirde iyi iş çıkarmayacakları gibi hoş olmayan bir ön yargı içerir. Slogan ve nasihatlerin kullanılmasıyla ilgili başka bir problem de bunları kullanan takım liderlerinin, takımı başarıya ulaştırmak için gereken şeyleri yanlış anlamış olduklarını göstermesidir.

11-Çalışma standartlarını ve sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın: Hedeflerle yönetim, bölümlerin görevlendirmelere karşılık vermelerini güçleştirir, hatta çoğunlukla olanaksızlaştırır. Hedeflerle yönetimin boyunduruğu altındaki bölümler kendi hedeflerini gerçekleştirip bütçe sınırlarını aşmamaya çalışırlar. Bütün bölümlerin aşağıdaki müşterilerine zorbalık yapmasına rağmen, Hedeflerle

yönetimle yönetilen bölümlerde işleri yoluna koyacak görevlendirmelere ilgi göstermezler. Onlara göre görevlendirmelere karşılık vermek bütçelerini aşmalarını garantilemek demektir. Hedeflerle Yönetimde bölümler kendilerini daha geniş sistemin amaçlarını değil, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan ayrı birimler olarak görürler

12-İnsanların Yaptıkları İşten Gurur Duymalarını Önleyen Engelleri Ortadan

Kaldırın: Takımların yaptıkları işten gurur duymalarının önünde birçok engel vardır. Bu engeller arasında şunlar sayılabilir: Rahatsız toplantı odaları, mürekkebi bitmiş kalemler, çok soğuk bir bina, pis bir ortam, eğitime yeterli bütçe ayrılmaması, insanlara dağıtılacak eğitim malzemelerinden yeterli sayıda kopya olmaması, üst kademe yöneticilerin Deming'in öğretileri konusunda herkese eğitim verilmesi yönündeki uzun dönemli girişimi kesintiye uğratmaları, üst kademe yöneticilerin orta kademe yöneticilere TKY dönüşümündeki rolleri ve sorumlulukları konusunda yeterli eğitim vermemeleri, genel müdürlerin görevlendirmeleri denetlemeyi başaramaması, genel müdürlerin işbirliği, sabır, sürekli iyileştirme ve güvenlik konusunda herkese örnek olamamasıdır.

13-Kişileri geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlemek:

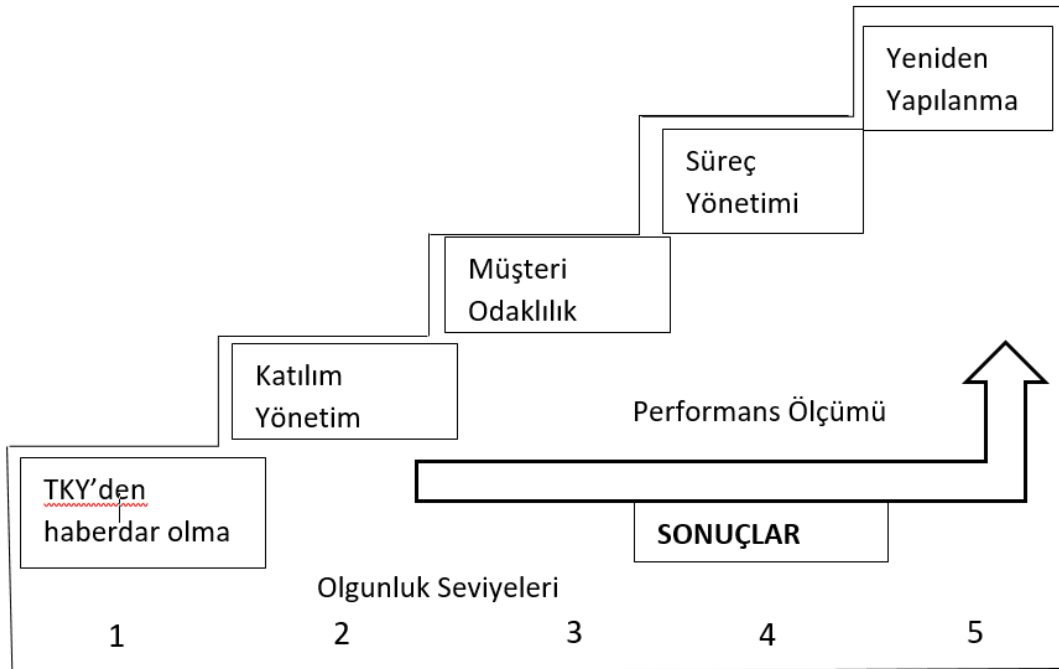
En iyi yatırım kişiye olan yatırımdır. Deming, herkesin zihnini aktifleştirmek için eğitime gerek duyduğunu ileri sürer. Takımlarda çalışmak için gereken beceriler konusunda verilecek bir eğitim çoğunlukla gerekli uyarımı sağlayacaktır. Deming'in öğretileri, istatistik araçları ve uzlaşım oluşturma teknikleri hakkında verilecek bir eğitim birçok insana her şeye taze ve zihin uyarıcı bir şekilde bakmanın yollarını sunacaktır.

14-Dönüşümü Gerçekleştirmek İçin Şirketteki Herkesi Seferber Edin:

Söz konusu dönüşüm sadece, üst yönetimin çalışanlara Deming'in öğretileri hakkında eğitim vermesi ve bunları uygulamaları yolunda nasihatlerde bulunmasıyla gerçekleştirilemez. Bu doğallıkla üst yönetimi harekete geçirmek demektir ve yönetimin kararlılığını gösterdiği gibi insanlara coşku da verir. Dönüşüm TKY ile ilgili kitaplar ve izlenen kasetlerle de gerçekleştirilemez. TKY ile ilgili kitapları çok az çalışan okuyacaktır; çoğu da oturup video kasetleri izleyecek, ama bunu genellikle merakını gidermek için yapacaktır. Bu tür eğitime yardımcı faaliyetler

Deming'in öğretileri hakkında bilgi edinilmesine katkıda bulunabilir, ancak geleneksel yönetim tarzının sınırlarından çıkmak için gereken dönüşümü gerçekleştirmek üzere herkesi seferber etmesi mümkün değildir.

TKY'nin amacı bir kuruluşta sürekli gelişimi sağlayacak her türlü ortamı oluşturmak, çalışanlara değer vermek, üretimi yönetimini şekillendiren ve müşteri memnuniyeti üzerinden odaklaşan bir yönetim düşüncesidir. Bu amaç ile bakıldığında TKY'nin klasik yönetim anlayışı ile modern yönetim anlayışı arasında çok farklar bulunmaktadır. Klasik yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçmek için kuruluşların uygulaması gereken beş basamaklı bir adım vardır. Şekil-1 de bu adımlar gözükmemektedir. Şema görüldüğü üzere, TKY bilincine sahip işletme, TKY adımlarını basamak basamak uygulayarak, işletmenin TKY'ye geçiş adımlarını uygulamaya başlıyor. Uygulama sırasında, uygulanan adıma göre farklı performans ölçeklerini devreye sokarak her adımın kalite ölçümü yapılmış oluyor. Uygulanan her bir sonraki adım işletmenin olgunluk seviyesinin artırarak en tepedeki adım olan yeniden yapılanma gerçekleşmiş oluyor³⁰.



Şekil 1.1. Toplam Kalite Yönetiminde beş basamak

Kaynak: Edward J. Kane, *Implementing Quality for Performance Improvement*, in: *The Service Quality Handbook*, 1993, 221.

³⁰ Aydoğan, a.g.e., 20-21.

Bu olgunluk seviyelerinin ilerlemesi ile kuruluşun yeniden yapılanmaya yaklaştığı görülmektedir. Burada kuruluşları tüm süreçlerin uygulamasında klasik örgüt bir kalite yönetimi anlayışından ziyade TKY'nin felsefesine uygun bir yaklaşım kabul edilmiş ve günümüzde uygulanmaktadır.

Şekil 1.2. Klasik ve TKY anlayışına sahip kuruluşlar

Kaynak: Özdemir, *Eğitimde verimlilik ve TKY*, 1995:98

Klasik Anlayışına Sahip Kuruluşlar	TKY Anlayışına Sahip Kuruluşlar
Standartlara Uyma	Tarafların doyumu ve başarısı
Öğrenenlerin kontrolü	Kendi kendini kontrol
Kalite sistem tarafından belirlenir	Kalite müşteri tarafından belirlenir
Pasif öğrenenler	Aktif öğrenenler
Sık kontrol	Sürekli gelişme
Maliyete dayalı	Sonuca dayalı
Bütçeye göre plan	Plana göre bütçe
Çalışıyorsa değiştirme devam ettir	Çalışıyorsa değiştir
Üretimden sonra kalite	Planlı, sürekli olan kalite
Değişme pahalıdır(statiktir)	Değişme kararlıdır(yenilikçidir)
Eğitim maliyet unsurudur	Eğitim üretim unsurudur
İç rekabet	Dış rekabet
Bireysel görevler üzerine odaklaşma	Takım olarak amaçlar üzerine odaklaşma
Otokratik yönetim	Katılmalı yönetim
Başkalarının ikazı ile çalışma	Kendiliğinden çalışma
Bağımsız birbirine katlanan üyeler	Birbirine bağlı, birlikte olmaktan ve çalışmaktan hoşlanan üyeler
Riskten sakınma	Risk alma

Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi klasik yönetim anlayışına sahip kuruluşlardaki yöneticilerin günlük rutin işlerin yoğunluğu ile çalışanlarına zaman ayıramadıkları gibi, değişime ve gelişmeye kapalı oldukları görülmektedir. Bunun tersine TKY anlayışına sahip kuruluşlar rutin işlerle kaybedecek vakit bulamadıkları gibi, verimli çalışma sistemine odaklanmışlardır. Kuruluşun gelişimi, değişimi ve motivasyonda çalışanların katılımı ve eğitimi önemli rol oynamaktadır.

EN ISO 9001 ve TKY ilk etapta bakıldığında birbirinin aynı kavramları oldukları düşünülebilir. Fakat TKY daha çok müşteri memnuniyeti ve bunun etrafında toplanan ilkelerden oluşmaktadır. EN ISO 9001 standardı ise kuruluşun belirlenen kriterler ile uluslararası aynı arenada aynı dili kullanarak ticaret artırılmasına yönelik bir yönetim standardıdır. Aslında EN ISO 9001 standardı TKY altında zorunlu olmasa da kuruluşunun gereklerini oluşturması gereken bir yönetim sistemidir.

1.4. TSE, ISO Kuruluşu ve Faaliyetleri

1.4.1. TSE'nin Kuruluşu

İkinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda, pek çok ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de standartlaştırma konusunu yeni bir anlayış ve yaklaşımla düzenlemek zorunluluğu ihtiyacı doğmuştur. Türkiye'nin savaşa girmemenin verdiği avantajla tarım sanayi alanlarında ihracatla birlikte iç piyasaya da dönük üretimi artırma girişimlerini hızla başlatılması gerekmişti³¹

Bu aşamada, üretimin nitelik ve nicelik yönlerinden geliştirilmesinde, standartlaştırma yoluyla sağlanabilecek olumlu sonuçları öngören yöneticiler, 1705 ve buna ek 3018 sayılı yasalarla kurulan düzenin yeniden gözden geçirilmesi ve varsa yasal, organizasyonel eksiklikleri gözden geçirilmesi için Birleşmiş Milletlere başvurarak bir standartlaştırma uzmanı istenmiştir.

Birleşmiş Milletler tarafından, İsveç standartları Birliği genel müdür yardımcısı Olle Sturen, görevlendirilmiştir. Bu kişi, o zamanki İktisadi ve Ticaret Bakanlığının

³¹ Sünter, A.F. (1964), **Türkiye'de standardizasyon ve Türk Standardları Enstitüsü**, Ankara, TSE Yayını 35

direktifi ile, Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliğinin desteğinde ve bu birliğin genel sekreteri Faruk A. Sünter'in koordinatörlüğünde çalışmalarına başlamış ve iki yıllık süre sonunda raporu Türk hükümetine vermiştir. Sturen bakanlık nezdinde, kamu kuruluşları, ticaret odaları, üniversiteler, bilimsel araştırma grupları ile görüşmeler yaparak, çağdaş anlayış ve ilkelerinin egemen olduğu yeni bir görünüm vermeyi önermişti. Bu öneride standartlaşma sadece hükümetin oluşturması veya önerisi ile olmamalı; hükümetin tüm çıkar gruplarının, sanayicilerin, bilimsel araştırma kuruluşlarının, üniversite veya katkıda bulunabilecek diğer sivil toplum kuruluşlarının önerisi ve ortak çalışması ile oluşturulmalıydı. Yürütme görevini ve zorunlu uygulama yine hükümet nezdinde yapılması gerekmektedir. Bu model Türk Hükümet yetkilileri tarafından kabul gördü ve 16 Ekim 1954 de "Türk Standartları Enstitüsü" kurulmuştur³².

1.4.2. TSE'nin Kuruluş Amacı ve Faaliyetleri

Türk Standartları Enstitüsü; her türlü madde ve mamüller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak amacıyla 18.11.1960 tarih ve 132 sayılı kanunla kurulmuştur. Enstitünün ilgili olduğu bakanlık Sanayi ve Teknoloji Bakanlığıdır. Enstitü, tüzel kişiliği haiz, özel hukuk hükümlerine göre yönetilen bir kamu kurumu olup, kısa adı ve markası TSE'dir. Bu marka çeşitli şekillerde gösterilir. Türk Standartları Enstitüsü'nün izni olmadan bu marka hiçbir şekil ve şart altında kullanılamaz. Yalnız Türk Standartları Enstitüsü tarafından kabul edilen standartlar Türk Standardı adını alır. Bu standartlar ihtiyari olup, standardın ilgili olduğu bakanlığın onayı ile mecburi kılınabilir. Bir standardın mecburi kılınabilmesi için Türk Standardı olması şarttır. Mecburi kılınan standartlar Resmi Gazete'de yayımlanır³³.

TSE'nin kuruluş kanunu ile "her türlü madde ve mamuller ile hizmet standartlarını yapmak...." amacıyla ve yasa ile bu görev kuruma verilmiştir. TSE bu faaliyet kapsamında standartları oluşturmak, standartların belgelendirmesini

³² Berkün, İ.T. (1975), **Standartlaşma ve Türkiye'deki Uygulamaları**, Ankara, Saim Toraman Matbaası, 57-59.

³³ https://www.tse.org.tr/Hakkimizda_adresinden_1.10.2019 tarihinde alınmıştır.

yapmak, laboratuvarlar kurarak bu standartlarda belirtilen test ve deneyleri yapmaya başlayarak faaliyetlerine başlamıştır³⁴.

Günümüzde teknoloji, sanayi gelişimi ve rekabetin artması ile TSE uluslararası diğer belgelendirme kuruluşları ile rekabet edebilmesi için standart hazırlama, laboratuvar hizmetleri, belgelendirme faaliyetleri dışında muayene gözetim, bilişim teknoloji, ulaşım ve lojistik sistemleri, araç proje hizmetleri, araç kontrol hizmetleri ve uygunluk değerlendirme alanlarında hizmet vermektedir. TSE, Türkiye’de bu alanlarda hizmet veren en önemli büyük belgelendirme ve uygunluk değerlendirme kuruluşudur.

1.4.3. ISO Kuruluşu, Amacı ve Faaliyetleri

20.’yy da sanayi gelişimi ile çeşitli alanlarda standardizasyonun önemi ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar ülkeler kendileri için farklı çalışma veya kuruluşlarla yerine getirmeye çalışmışlardır. Uluslararası alanda bir örgütün kurulması 1926 yılından sonra başlamıştır. Bu tarihte dünyada yirmi adet ulusal belgelendirme kuruluşu Newyork ta bir araya gelerek görüşmelere başlandı. Yapılan görüşmeler sonrasında “Ulusal Standard Kurumları Uluslararası Federasyonu(ISA)” kurulması kararlaştırılmıştır³⁵.

ISA başlangıçta kâğıt boyutları, sinematografi, tekstil gibi bazı alanlarda standartları ele almakla birlikte çalışmalarını daha çok makine mühendisliği alanında yoğunlaştırmıştır. 1930 yıllarından sonra ülkeler arasında çıkan gerginler ve 2. Dünya Savaşının yaklaşması ile ISA çalışamaz hale gelmiş ve 1942’de dağılmak zoruna kalmıştır. İkinci dünya savaşının 18 müttefik ülkesi, 1944 yılında “Birleşmiş Milletler Standartları Koordinasyon Komitesi(UNSCC)” yi kurdular. Savaş koşulları altında kurulan bu örgüt varlığını fazla sürdürememiştir³⁶.

Uluslararası standart örgütü kurma çalışmaları savaştan hemen sonra yeniden başladı. 14 Ekim 1946 yılında Londra’da bir araya gelen 25 ülke temsilcisi konuyu tartışıp sınıai standartlarının uluslararası düzeyde uyumunu ve

³⁴ Bergün, a.g.e., 38.

³⁵ Bergün, a.g.e., 47.

³⁶ Bergün, a.g.e., 48.

birleştirilmesi sağlamak amacıyla “Uluslararası Standartlaştırma Örgütü(ISO)”nın kurulmasını kararlaştırdılar. ISO’nun kurucu genel kurulu 24 Ekim 1946’da Londra’da toplanarak örgütün statüsünü ve çalışma kurallarını 15 üye ile kabul etti. Uluslararası standart yayınlama da ülkeler kendi aralarındaki ölçü birimleri gibi ülkelerin kendi alışkanlıklarından vazgeçemediklerinden standart oluşturmada zorluklar yaşanmıştır. Öyle ki kuruluşunun onuncu yılında oluşturulan uluslararası standart sayısı 37’idi. Şu an üye sayısı artan ve tüm dünyada aynı standartların oluşmasını sağlayıp ortak standart dili oluşturma amacı sağlayan kuruluş faaliyetlerine devam etmektedir. Türk Standartları Enstitüsü Faruk A. Sünter bu kuruluşu 1967-1970 yılları arasında başkanlığını yürütmüştür. ISO genel kurulu toplantısı Türkiye’de ilk defa 1970 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde yapılmıştır³⁷. Şu an ISO’nun Dünya genelinde 164 üye ülkesi ve 325 teknik komitesi ile uluslararası standartları hazırlamaktadır³⁸.

1.4.4. TSE’nin ISO 9001 Belgelendirme Süreci

Kuruluşları TSE’den KYS belgelendirme(ISO 9001) karar verdikten sonra kurulum yetkilileri ile iletişime geçerler. Burada Şekil 1.3.’de belirtilen süreç işlemeye başlar. Kuruluş ilk aşamada kalite ekibini oluşturarak başlangıçta kimlerin bu ekipte olması gerektiği ile ilgili karar verilir. Burada yer alan personel başlangıç aşamasında bu sürece katkı sağlayacak eğitimleri alacak ve aynı zamanda mevcut sorumluluğunu da sürdürecektir kişilerden olmalıdır. Oluşturulan bu ekip TSE tarafından verilen Kalite Yönetim Sistemleri temel eğitimlerini almaya başlarlar. Eğitim sonrasında temel prensipleri öğrenerek uygulama aşamasına gelen çalışanları, kuruluş için gerekli olan dokümantasyon yapısını oluşturmaya başlarlar. Bu süreç TSE kuruluşun en az iki aylık uygulamalarını istemektedir. Uygulamalarda oluşturulan dokümantasyonların kayıtlara geçmesi, prosedür, talimat, iş akış şemaları, formlar vs. oluşturularak sistemin uygulamaya başlaması için tüm hazırlıklar tamamlanmalıdır. Bu iki aylık sürede kuruluşun ilk iç tetkik ve Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısının da tamamlanması gerekmektedir. Dördüncü aşamada, TSE başvuru yapan kuruluş, KYS için aranan şartların çoğunu yerine getirmiş olmaktadır. Bundan sonra TSE incelemeye heyeti ile

³⁷ Bergün, a.g.e., 49-51.

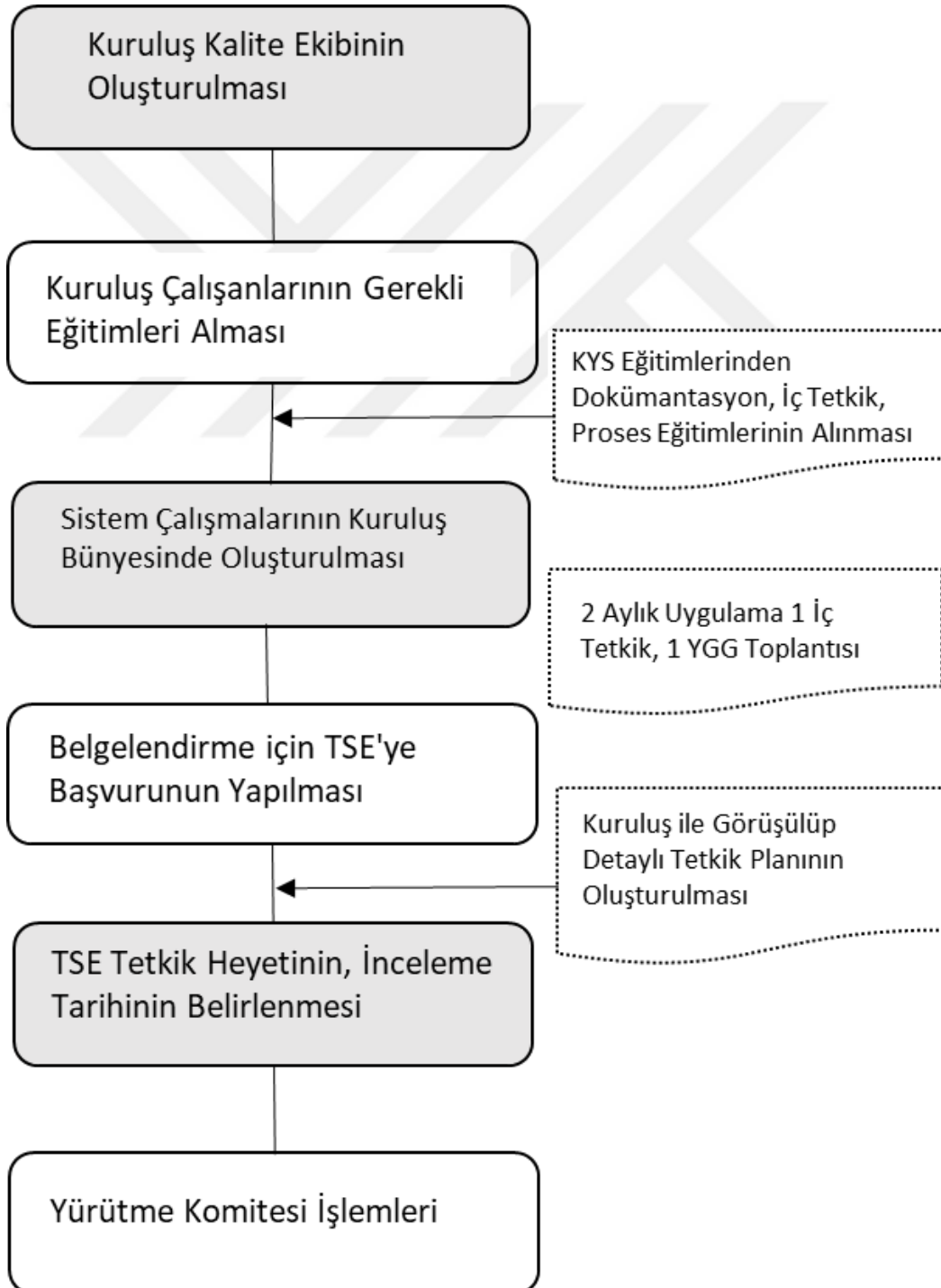
³⁸ <https://www.iso.org/about-us.html> adresinden 2.10.2019 tarihinde alınmıştır.

inceleme tarihi ve inceleme planı detaylı olarak belirlenir. Kuruluşlar için denetim gün sayısı, kuruluş büyüklüğüne göre değişse de iki günden başlayıp beş güne kadar bu denetimler sürebilmektedir. Denetçiler iki veya üç kuruluşun büyüklüğüne göre beşe kadar çıkabilmektedir. Kuruluş denetim sırasında gerekli şartları sağlamadığı durumda firmaya tespit edilen uygunsuzluklar raporlanarak ek bir süre verilir ve bu uygunsuzlukların kuruluş verilen bu sürede giderilmesi istenerek inceleme tekrar yapılır. Kuruluşun eksiklikleri gidermesi veya büyük uygunsuzlukları olmadan denetimi başarılı bir şekilde geçmesi ve kuruluşun KYS şartlarını yerini getirmesi durumunda doldurulan inceleme raporu, denetim sonrası bağımsız olarak çalışan Yürütme Komitesine sunulur. Komite üyeleri, denetimciler tarafından doldurulan raporu inceleyerek, bulgularda uygunsuzlukları gözlemler. Uygunsuzlukların belge verilmesini etkileyecek şekilde büyük olmaması durumunda kuruluşa belge verilmesi kararı çıkarılır. Belge alan kuruluşun her yıl TSE tarafından bu denetimi gerçekleştirir³⁹.

³⁹ KYS İnceleme Prosedürü, Ankara, :TSE Yayınları, 2018.

Şekil 1.3 TSE, KYS belgelendirme süreci

Kaynak: TSE, KYS belgelendirme prosedürü





İKİNCİ BÖLÜM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI

2.1. Kalite Yönetim Sistem Standardı

2.1.1. Tanımı ve Kapsamı

ISO 9000 standardı kalite yönetim sistemleri için temel esasları açıklar ve ilgili terimleri tarif eder. ISO 9000, 90 dan fazla üye tarafından, üzerinde görüş birliğine varılmış standartları yansıtmak için uluslararası düzeyde tanınmış ilkeler serisidir. Bu ilkeler ağırlıklı olarak işletmenin kalite süreçlerinin dokümantasyonu ile ilgilidir. Bir işletme gerekli kalite prosedürlerini hazırladıktan sonra ISO belgesini almaya hak kazanabilir⁴⁰.

Kalite standartları serisi etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulacağını, dokümante edileceğini ve sürdürülebileceğini belirlemektedir. ISO 9001 standardı aşağıda belirtilen amaçları taşıyan kuruluşlar için uygulanabilir⁴¹:

- a) Kalite yönetim sistemi uygulayarak avantaj sağlamayı amaçlayan kuruluşlar,
- b) Tedarikçilerinden ürün şartlarının karşılanacağına dair güvence isteyen kuruluşlar,
- c) Müşteriler,
- d) Kalite yönetiminde kullanılan terminolojinin karşılıklı anlaşılmasıyla ilgilenen taraflar (örneğin tedarikçiler, müşteriler, mevzuat düzenleyen taraflar gibi),
- e) ISO 9001 standart şartlarına göre kalite yönetim sistemini değerlendiren veya uygunluğunu tetkik eden kuruluş içi veya dışından taraflar (örneğin, tetkikçiler, mevzuat düzenleyen taraflar, belgelendirme / tescil kuruluşları gibi),
- f) Kuruluşa uygun kalite yönetim sistemi ile ilgili eğitim veya danışmanlık hizmeti veren kuruluş içi veya dışından taraflar,
- g) İlgili standartları geliştirenler.

⁴⁰ Joseph , G. M. (1996). **İşlemler Yönetimi**, (Çev. Sevinç Üreten), Ankara: Nobel Yayınevi(Eserin orijinali 1995 de yayımlandı) 16.

⁴¹ Taşkın E., Ekici K.M.(2010). **Kalite Güvence Standartları**(İkinci Baskı) Ankara: Savaş Yayınevi, 190.

Yukarıda belirtildiği gibi bu standart bir kuruluşdaki, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat ve depolama ile alınan kararların ürün kalitesine etki eden tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar.

2.1.2. Tarihçesi

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nın temeli 1963 yılında ABD'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite istemleri nedeni ile hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. 1968 yılında MIL-Q-9858'in yerini, ABD'de NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri Kalite Güvence Standardı olarak kabul edilip yürürlüğe giren AQAP(Müttefikler Kalite Güvencesi Yayınları) standartlarına bırakmıştır. Daha sonra ABD'de 1970'lerde on farklı kalite standartları yayınlanmıştır. Bunu 1978'de Uluslararası Atom Enerjisi Kurumunun santraller için yayınladığı standartlar takip etmiştir⁴².

1978 yılında Kanada CSA Z 299 Standardı ile ve 1979 yılında BS 5750 Standardı ile İngiltere bu hususta yapılan çalışmalara öncülük etmiştir. Ticaretin ve rekabetin artarak küreselleşmenin başlaması ile ülkeler ortak bir dil standardı kullanmaya karar vermiştir. Bu durum ISO tarafından 1987'de ISO 9000 serisi Kalite Güvence Sistemi Standartlarının yayınlanmasını sağlamıştır. Aynı standartlar Avrupa Standartlar komitesi (CEN) tarafından da 1988 yılında kabul edilerek EN 29000 standardı olarak yayınlanmıştır. Bu standartlar ülkemizde TSE tarafından ilk olarak TS 6000 standartları olarak kabul edilmiş, 1991 yılında TS ISO 9000 standardı olarak revize edilmiştir. Yapılan revizyon işlemleri TSE İhtisas Kurulları tarafından değiştirilerek yayınlanmaktadır⁴³.

2.1.3. ISO 9000 Standartları Serisi

ISO'nun tanımına ve TSE tarafından çevirisi yapılan ISO 9000 standartlarının tanımı ve kapsamı şu şekildedir⁴⁴:

⁴² Diken, A.(2009). **Toplam Kalite Yönetimi(İkinci Baskı)** Konya: Damla Ofset, 164-165.

⁴³ Andaç, A, (2000) 2000 Yılında ISO 9000, 9001, 9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları, İstanbul: Ablak Matbaası, 29.

⁴⁴ <https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2435&ParentID61> adresinden Mayıs 2018 tarihinde erişilmiştir.

TS EN ISO 9000 / Ekim 2015 - Kalite yönetim sistemleri – Temel esaslar, terimler ve tarifler: Bu standart, ISO 9000 standart serisinin konusunu oluşturan kalite yönetim sistemleri için temel esasları açıklar ve ilgili terimleri tarif eder.

TS EN ISO 9001 / Ekim 2015 -Kalite yönetim sistemleri - Şartlar: Bu Standart, bir kuruluşun kalite yönetim sisteminin karşılaması için aşağıda belirtilen şartları kapsamalıdır. Bu şartlar:

a) Üretilen mal ve hizmetin müşteriye, mevzuatlara uygun olarak sürekli aynı kalitede üretim yapılmak istendiğinde,

b) Sistemin sürekli iyileştirilmesi ve müşteri ve uygulanabilir mevzuat şartlarına uygunluk güvencesi için gereken prosesler dahil sistemi etkin olarak uygulayarak müşteri memnuniyetini artırmayı amaçladığında bu sistemi uygulayabilir.

TS EN ISO 9002 Kalite Sistemleri- Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli: Bu standart Nisan 2001 de yürürlükten kaldırılıp ISO 9001'e dahil edilmiştir.

TS EN ISO 9003 / Aralık 1994 - Kalite Sistemleri- Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli- Bu standart Nisan 2001 de kaldırılıp ISO 9001'e dahil edilmiştir.

TS EN ISO 9004/ Kasım 2018 - Kalite Yönetim Sistemleri- Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz.

Kalite Yönetim Sisteminin tüm şartları ve uygulama şekli ISO 9001 standardı kapsamında yer almaktadır. Bir kuruluşun müşteri şartlarını ve uygulanabilir mevzuat şartlarını karşılayan ürünleri sağlama yeteneği olduğunu kanıtlaması gerektiğinde ve müşteri memnuniyetini artırmayı amaçladığında uyacağı kalite yönetim sisteminin şartlarını belirtir⁴⁵.

TS EN ISO 9004 ise TS EN ISO 9001 gibi Kalite Yönetim Sistemlerinin nasıl uygulanacağıyla ilgili standartlar olup 2015 ve 2018 yıllarında revize edilmişlerdir⁴⁶.

⁴⁵ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10

⁴⁶ <https://www.tse.org.tr/Hakkimizda> adresinden 1.4.2019 tarihinde alınmıştır.

2.2. Kalite Yönetim Prensipleri

Bir kuruluşu başarılı bir şekilde sürdürebilmek için, kuruluşu sistematik ve şeffaf bir şekilde yönetmek ve kontrol etmek gereklidir. Başarı, bütün ilgili tarafların ihtiyaçları karşılanırken, performansı sürekli iyileştirilecek şekilde tasarlanan bir yönetim sisteminin uygulanması ve sürdürülmesinin sonucunda elde edilir. Bir kuruluşun yönetilmesi, diğer yönetim sistemleri yanında kalite yönetimini de içerir.

Kuruluşu performans iyileştirmeye yöneltmek amacıyla, üst yönetim tarafından kullanılabilecek olan yedi kalite yönetim prensibi vardır. Bunlar; Müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, proses (süreç) yaklaşımı, sürekli iyileştirme, karar vermede gerçekçi yaklaşım, karşılıklı yararlar sağlayan ilişki yönetimidir.

2.2.1. Müşteri Odaklılık

İşletmelerin sürekliliği müşterilerin sürekliliğine bağlıdır. Bu nedenle kuruluşlar, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını karşılamalı ve müşteri isteklerini aşma yönünde eğilim göstermelidirler.

Dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları, hayatta kalmak isteyen bütün işletmelerin önüne müşteri tatminini dikkate alma zorunluluğunu ortaya koymuştur. Bu kriterde başarılı olabilmek için gerekli üç temel şart ise; müşterinin istediği kalitede mal veya hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmak şeklinde kendini göstermektedir⁴⁷.

Müşteri odaklı yaklaşımın esasında, müşterinin yaşam kaynağı olmasından dolayı, onu muhafaza etmek ve yeni müşteri elde etmek için sunulan mal ve hizmetten memnun olmasının sağlayacak faaliyetlerin arttırılması anlayışı vardır. Günümüzde artan teknoloji ve ürünlerin çeşitliliği karşısında müşteri çok daha fazla seçici olmuştur⁴⁸.

⁴⁷ Tekin, M.(2004). **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 106-106.

⁴⁸ Aydoğan, a.g.e., 24.

2.2.2. Liderlik

Liderler kuruluştaki amaç ve yönetim birliğini oluşturur. Liderler, kuruluşun hedeflerine ulaşması için çalışanların tam katılımının sağlandığı kuruluş içi ortam oluşturmaları ve sürdürmelidirler.

Yöneticilerin aktif kalite liderliği ve çalışanların cesaretlendirilmesini de kapsayan kalite kültürü, toplam kalite düşüncesinin en önemli elemanıdır. Bunun nedeni, çok zor ve zaman alıcı olan kültür değişiminin, insanların zihniyle, düşünce biçimiyle ve hareket tarzlarıyla ilgili olmasıdır⁴⁹.

Liderlik takım çalışmasına dayanmaktadır. Dolayısıyla takım liderliğinin özellikleri üzerinde durmakta yarar görülmektedir. Holland, "Biz lidersiz takımları oluşturmuştuk ve bu takımların içinden doğal liderler çıkmıştı" diyerek, uygulamada liderli veya lidersiz, ne şekilde bir yapı olursa olsun daima bir lider bulunacağını ifade etmektedir⁵⁰.

Liderlik çalışmalarında Wilson and Wellins liderin ekip içerisindeki işlevlerini şu şekilde tanımlamaktadırlar: Güçlü ekiplerin iyi liderlere ihtiyacı vardır. Ekiplere dayalı bir kültüre geçildiğinde liderlerin birçok rutin ve tepkisel işi nihayetlendirir ya da ekibe transfer edilir. Bu geçiş başarıyla tamamlanırsa liderlerin yeni ve önemli rolleri oluşur. Çoğu zaman daha faal olmayı gerektiren bu roller, kuruma ve müşterilere fayda sağlayan rollerdir. Liderler ekipleriyle, ekipler de liderleriyle güçlüdürler. Güçlü ve etkili bir lider, ekip için olumlu bir faktördür. Geleneksel yapılarda liderler kurum içerisindeki güçlerini, çalışanları yönetmekten alırlar. Geleneksel liderlikte ekipler üzerindeki bu otoriter güç, yeni yaklaşımda ekip çalışanların kabiliyetlerini ortaya çıkarmak olarak yerini almıştır. Bir liderin gerçek gücü, işlevlerin gelişmesini sağlamak, kaynaklar bulmak, engelleri kaldırmak, ekip dışında işleri hareketlendirmek ve ekip bireylerinin gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktan gelmelidir. Çoğu liderler bu geçişi başarıyla

⁴⁹ Angelı, I., Jones, J. ve Sabır, B. (1998), **Factors Affecting A Senior Management Culture Change For Total Quality Metamorphosis, Managing Service Quality**, . 198–211.

⁵⁰ Holland, J.H. (1992), **Adaptation in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control, and Artificial Intelligence**. Cambridge: MIT Press. 38.

gerçekleştirebilir. Liderler açık sözlü olmalıdır. Liderlerin esnek olması ve hataların yapılabileceğini kabul etmesi gerekir⁵¹.

2.2.3. Çalışanların Katılımı

Her seviyedeki çalışanlar kuruluşun temelini oluşturur. Çalışanların tam katılımı ile yeteneklerinin kuruluş yararına kullanılması sağlanır ve kuruluşun insan kaynağı verimli şekilde yönlendirilmiş olur⁵².

Imai Masaiki⁵³ kaliteyi bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile burada Masaikin belirttiği gibi kalite ancak çalışanların katılımı ile oluşmaktadır.

Teknoloji olanakları dışında, kalite anlayışının temel kaynağı insandır. Kalite için çalışan insan yetiştirmek önce yöneticiden geçer. Yönetici önder olmalıdır, önce kendisi kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanmalıdır. Yönetimde, çalışanları ortak amaç ve çabada birleştirebilecek güveni ve şeffaflığı sağlamalıdır. Çalışanları devreye sokmak için insan kaynağının yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve katılımcılığını güçlendirmek gerekir. Eğer gelişim ve değişime dayalı kalite bilinci çalışanlara anlatılır, çalışan ve yöneticiler arasındaki ortak amaç ve isteklere dayalı bir bağımlılık ilişkisi kurularak herkesin bu uğraşa katılma isteği ve olanağı kazandırılabilirse, TKY'nin felsefesine uygun bir örgüt ortamı oluşturulabilir. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir. Tam katılım

⁵¹ Wilson J. M. and Wellins R.S.(1997). ,**Executive Excellence**, Michigan : Jossey-Bass Publishers, 8-9.

⁵² TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 1.

⁵³ Imai M.(1999), **Kaizen / Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, (Çev. Kolektif), İstanbul: Kalder Yayınları, 15.

sorumluluğu ile bu ortam oluşturulabilir. TKY'de tam katılım örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir⁵⁴.

2.2.4. Proses (süreç) Yaklaşımı

İstenen sonuçları elde etmek amacıyla, bir işletme içerisinde, proseslerin tanımlanması ve etkileşimleri ile birlikte bir prosesler zincirinin uygulanması ve bunların yönetilmesi proses yaklaşımı olarak adlandırılır. Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunurlar⁵⁵.

Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre işletmelerin daha ideal bir kalite yönetim modeline ulaşması, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi ile gerçekleşebilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere kalite yönetim felsefesi, örgüt yönetiminde müşteri odaklılık, sürekli gelişme, istatistiksel düşünme, grup çalışması, sürekli eğitim, tedarikçilerle işbirliği, üst yönetimin liderliği ve önleyici yaklaşım gibi ilkelerin benimsendiği bir tür yeniden yapılanmanın gereğini vurgulamaktadır⁵⁶.

Kalite yönetimi, tüm örgüt süreçlerinin, sürekli geliştirilmesine, iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik, çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışdır. Bir başka ifade ile TKY, örgütlerde sürekli gelişim ilkesine dayanan bir yaşam ve çalışma felsefesidir⁵⁷.

2.2.5. Sürekli İyileştirme

Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi kuruluşun sürekli hedefi olmalıdır. Kalite anlayışının temel felsefesi olan sürekli gelişim yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur. Niteliksiz eski (veya geleneksel) süreçleri

⁵⁴ Aydoğan, a.g.e., 29-30.

⁵⁵ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 1.

⁵⁶ Bolat, T. (2000). TKY: **Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul: Beta Yayınları, 25-26.

⁵⁷ Akşit, B., Aksoydan, E., & Mızıkacı, F. (2000). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 6(21), 9,19.

bir kenara bırakmak ve bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini sağlamak gerekmektedir. Kalite sürekli daha iyinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin özellikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanakların artırılması ve olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim çalışan-sendika ilişkilerinde ortak çıkarlara dayalı sağlıklı bir işbirliğinin olmasıdır⁵⁸.

Sürekli değişmeyi diğer bir anlamda ifade eden kavram “kaizen” olgusudur. Japonca Kai: Değişim, Zen: İyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün birleşmesinden oluşan Kaizen, geliştirme, iyileştirme ve özellikle “sürekli gelişme” anlamlarında kullanılmaktadır. Kalite anlayışı, tüm örgüt süreçlerinin, sürekli geliştirilmesine, iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik, çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Bir başka ifade ile kalite anlayışı, örgütlerde sürekli iyileştirme ilkesine dayanan bir yaşam ve çalışma felsefesidir⁵⁹.

Sürekli iyileştirme, zamana yayılarak küçükte olsa işletme için önemli gelişmeler sağlayan değişimleri ifade eder. Bu iyileştirmeler şu şekildedir⁶⁰:

- Yeni ve inovatif mal ve hizmet ile müşteriye daha fazla değer katmak,
- Hata, israf ve ıskartaları azaltarak ürünlerin maliyetini azaltmak,

-Müşteriden gelen şikâyetleri en kısa sürede çözmek ve yeni üretilen mal ve hizmetlerin müşteriye olan sunumunu en kısa zamanda gerçekleştirmek. Bu işlem süreçlerinin önemli ölçüde basitleştirmesini sağlayarak verimlilikte de önemli katkılarda bulunulabilmektedir. Edwards Deming 1950’lerde Japonlara daha kaliteli ürünlerin üretmenin sürekli iyileştirme ile olacağını belirtmiştir.

Joseph Monks, tam zamanında üretimin temel unsurlarını sıralarken, tüm çalışanların güçlü bir duygu ile kendilerini sürekli geliştirmeye adanmalarını vurgulamaktadır⁶¹.

⁵⁸ Aydoğan, a.g.e., 29.

⁵⁹ Akşit, a.g.e., 9.

⁶⁰ Ersoy A.S., Saat Ersoy M.(2011). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi**. Ankara: İmaj Yayınevi, 32-33.

⁶¹ Joseph, a.g.e., 235.

Sürekli gelişmek için çalışmak, birçok işletmenin ek yükü azaltmasının bir yoludur. Sürekli iyileştirme (bazen “hızlı iyileştirme” olarak da bilinir) iş akışlarını kolaylaştırmaya yardımcı olan Yalın bir iyileştirme tekniğidir. Yalın çalışma şekli, zaman ve paradan tasarruf etmenizi sağlayarak, zamanınızı ve emeğinizi azaltmanızı sağlayan verimli iş akışları sağlar. Örneğin, son tarihleri değiştirmeyi, değişen öncelikleri ve diğer karmaşıklıkları içeren projeler genellikle iyileştirme fırsatlarıyla doludur⁶².

2.2.6. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım

Etkin kararlar verilerin ve bilginin analizine dayanır. Kuruluşlar karar verme metodolojisinde, doğru model seçimi yaparak kararın özelliklerini(önem, zaman, maliyet ve karmaşıklık) iyi analiz etmesi gerekmektedir⁶³.

2.2.7. Karşılıklı Yararlar Sağlayan İlişki Yönetimi

Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerine bağımlıdır. Karşılıklı yararların gözetildiği bir ilişki her iki tarafın da değer yaratma yeteneğini artırır. İşletmeler tedarikçi seçiminde belli değişkenleri göz önünde bulundurarak yaptıkları takdirde rakiplerine göre avantajlı konuma gelecektir. Bu değişkenlerin en önemlileri: miktar, kalite, fiyat, teslimat, hizmet, bakım, teknik destek, finansal kararlılık ve satın alma koşullarıdır⁶⁴. Bu yedi kalite yönetim ilkesi ISO 9000 standart serisi içindeki kalite yönetim standartlarının temelini oluşturur.

2.3. Kalite Yönetim Sistemlerinin Uygulamaya Hazırlık ve Uygulama Nedenleri

Kalite yönetim sistemleri, kuruluşların müşteri memnuniyetini artırmasına yardımcı olur. Müşteriler kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak özelliklere sahip ürünleri ister. Bu ihtiyaç ve beklentiler ürün şartnamelerinde açıklanır ve bütünü müşteri şartları olarak adlandırılır. Müşteri şartları, müşteri tarafından sözleşmede belirtilebilir veya kuruluşun kendisi tarafından belirlenebilir. Her iki

⁶² Türkan, Ö. U., (2010), **Üretimde yalın dönüşümün temel performans kriterleri**, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 12(2), 28.

⁶³ Joseph, a.g.e., 22.

⁶⁴ Joseph, a.g.e., 223.

durumda da ürünün kabul edilebilirliğini nihaî olarak müşteri belirler. Müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin sürekli değişiyor olması, rekabetçi ortamın getirdiği baskılar ve teknik ilerlemeler kuruluşları, ürünlerini ve proseslerini sürekli iyileştirmeye zorlamaktadır.

Kalite sisteminin uygulaması işletmenin tepe yönetimine düşen en önemli görevdir. Çünkü bu sistemin uygulanması işletmenin köklü olarak değişimi olacaktır. Kalite yönetimine geçiş kararı verildikten sonra çalışanlar psikolojik olarak bu geçişe hazırlanmalıdırlar. Kaliteyi uygulama görevi başta işletme üst yönetimi ile birlikte herkesin sorumluluğunda olmalıdır. Kalite sistem uygulamaları, uygulamaya başladıktan sonra işletmelerde sürdürülmesi önemli bir sorundur. İlk yılların enerjisi ve kolay başarıların sonrasında, uygulamaların yeni güdülerle ve güçlerle desteklenmesi gerekir. Süreklilik ve başarıların değerlendirmesi, geri bildirim ve denetim bu açıdan büyük önem taşır⁶⁵.

Organizasyonda beklentiler çok boyutluluk gösterir. İşletmecilik ve iktisat bilimi açısından beklentiler, finansal, iç müşteri ve dış müşteri beklentileri biçimde üç grupta toplanabilir. Finansal beklentiler, kuruma sermaye koyup kar bekleyenler ya da sivil toplum örgütleri için kar amaçlı değilse de büyüme ve gelişme bekleyenlerin istemleridir. İç müşteriler, kurumda çalışan yöneticiler mal ya da hizmeti üreten ve dağıtan iş görenlerdir. Dış müşteriler kavramından ise mal ya da hizmeti satın alan ya da yararlananlar anlaşılmaktadır⁶⁶. Kurumlarda, kaliteli yönetim için, bu üç grup beklentiye, eşit uzaklıkta olmak bir zorunluluktur. Böylelikle kalite yönetim sisteminde istenilen model işletme için oluşturulabilecek bu üç grubun beklentilerinin karşılanması ile yaşanabilecek zorluklar ortadan kalkabilecektir⁶⁷.

Kalite yönetim sistemi yaklaşımı kuruluşları, müşteri ihtiyaçlarını analiz etmeye, müşteri tarafından kabul edilebilir ürünlerin elde edilmesine yardımcı olacak prosesleri tanımlamaya ve bu prosesleri kontrol altında tutmaya teşvik etmektedir. Bir kalite yönetim sistemi, müşteri memnuniyetinin ve diğer ilgili

⁶⁵ Aydoğan, a.g.e., 31.

⁶⁶ King J. H., Cichy R.F.(2006). **Managing for quality in the hospitality industry**. New Jersey: Upper Saddle River, 63-64.

⁶⁷ Boone L.E., Kurtz D.E.(2016). **Çağdaş İşletme**(Çev. A. Yalçın). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 271.

tarafların memnuniyetinin artırılması olasılığının yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilen sürekli iyileştirme için çerçeve sağlayabilir. Kalite yönetim sistemi, kuruluşa ve kuruluşun müşterilerine, şartları tutarlı bir şekilde karşılayan ürünlerin temin edilebileceğine dair güven verir. Bir işletme kalite prosedürlerine ilişkin dokümanları hazırladıktan ve ilgili belgelendirme kuruluşu tarafından da yeterliliği sonuçlandıktan sonra belge almaya hak kazanır. Bu işlem günümüzde uluslararası düzeyde bir gereklilik halini almış ve kuruluşun kalite sistemi kurduğuna dair yeterliliğini göstermektedir⁶⁸.

2.4. Kalite Yönetimi ve Proses Yaklaşımı

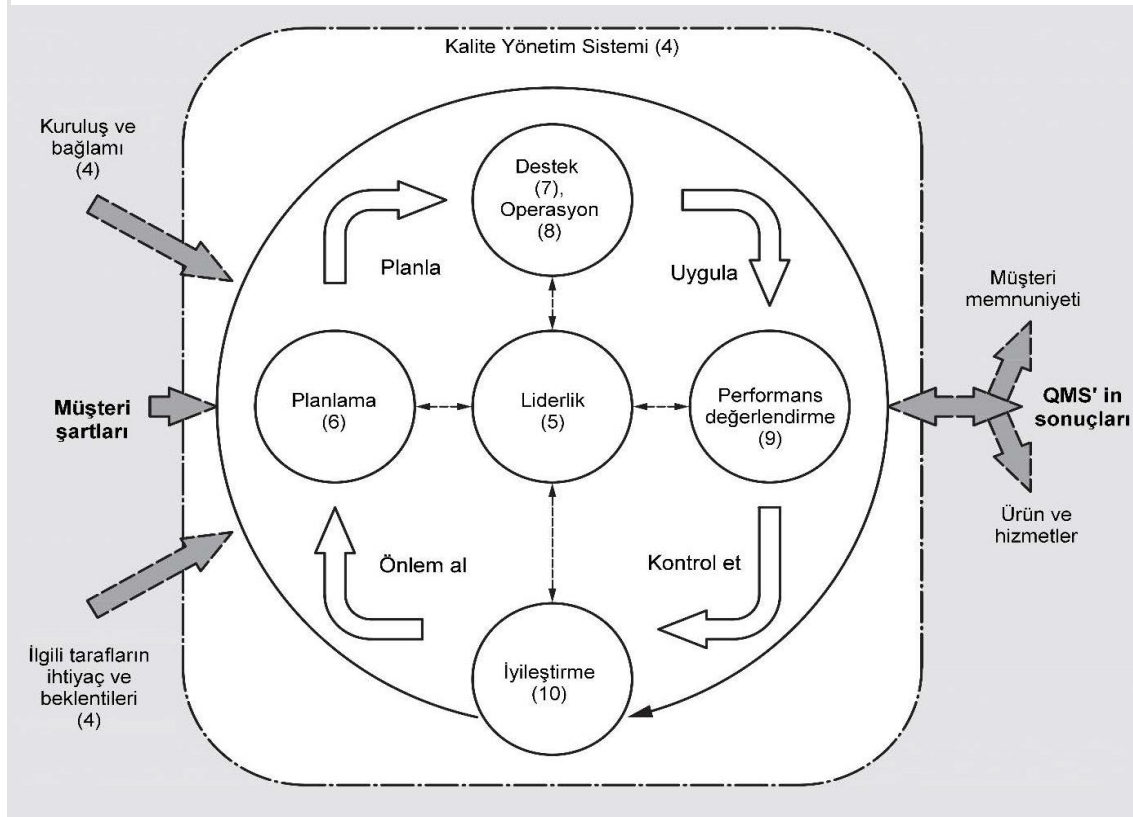
Girdileri çıktılara dönüştürmek üzere kaynakları kullanan her faaliyet veya faaliyetler dizisi bir proses olarak kabul edilebilir.

⁶⁸ Joseph, a.g.e., 16,20.

Kuruluşlar etkin çalışabilmeleri için birbirleri ile ilgili olan ve etkileşimde bulunan çok sayıda prosesini tanımlamalı ve yönetmelidir. Çoğunlukla bir prosesin

Şekil 2.1. Proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli

Kaynak: TS EN ISO 9001:2008



çıktısı, bir sonraki prosesin girdisini oluşturur. Bir kuruluşta kullanılan proseslerin ve özellikle bu prosesler arasındaki etkileşimlerin sistematik bir şekilde tanımlanması ve yönetilmesine “proses yaklaşımı” adı verilir. ISO 9001 standardı da, bir kuruluşun yönetilmesinde proses yaklaşımının benimsenmesini teşvik etmektedir. Şekil 2.1. ISO 9000 standart serisinde açıklanan proses tabanlı kalite yönetim sistemini göstermektedir. Bu şekil, kuruluşun girdilerinin temininde ilgili tarafların önemli bir rol oynadığını göstermektedir. İlgili tarafların memnuniyetinin izlenmesi, ihtiyaç ve beklentilerinin ne derecede karşılandığına dair algılamalarıyla ilgili bilginin değerlendirilmesini gerektirir. Şekil 2.1’de verilen model prosesleri ayrıntılı olarak göstermektedir⁶⁹

⁶⁹ Türk Standartları Enstitüsü(2013), **Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları**. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 6-7.

Şekilde görülen PUKO döngüsü tüm proseslere ve KYS'ye bütünüyle uygulanabilir. PUKO döngüsü aslında 1950'lerde Japonlar tarafından Deming döngüsü olarak adlandırılmıştır. Sürekli iyileştirmenin önemli bir aracı olan bu döngü planla-uygula-kontrol et-önlem al-(değiştir veya devam et) şeklinde bir çevrimdir⁷⁰. Bu şekildeki döngümüz Deming döngüsünün standarda uygulama şeklini göstermektedir.

2.5. İşletmeler için Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması

2.5.1. KYS'nin Uygulamasının Amacı ve Önemi

Kaliteye verilen önemin artmasına paralel olarak, kuruluştaki tüm süreçleri kapsayan kalite yönetim sistemi anlayışına geçilmiştir. KYS, bir mal veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Kuruluşlar (kamu, özel) belirli bir yönetim sistemine sahiptirler, fakat bu yönetim sisteminin günümüz rekabet şartlarında daha sistematik bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir. Aynı zamanda bir yönetim sistemi içinde kuruluşlar birbirlerini ortak bir dille anlamaları için uluslararası bir standardın oluşumu önem arz etmektedir. Bu bağlamda bir model olarak sunulan kalite yönetim sistemi TS EN ISO 9001 kuruluşlar tarafından uygulanan veya uygulanmaya çalışılan en önemli yönetim sistemidir. Kalite yönetim sistemi TS EN ISO 9001 ürün kalite özelliklerini veya ürün kalitesini belirleyen bir standart olmayıp kuruluşun kalite yönetim modelini ilgilendiren bir standarttır⁷¹.

TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Standardı ile kuruluş kaliteye önem verdiğini ve kalite sistemini kurduğunu, müşterilerine ihtiyaçlarına cevap verebildiğini ve uluslararası bir metoda göre bu süreci tamamladığını göstermektedir. Uluslararası alanda kabul görmüş olan bu standart, konuyla ilgili tarafların genel görüşünü yansıtmaktadır. Standart, beklediğiniz kalite sistem modelini kolaylıkla sağlamak amacıyla konu bazında bazı bölümlere ayrılmıştır. TS

⁷⁰ Ersoy, Saat Ersoy, a.g.e., 248.

⁷¹ Soylu K., Suer A.(1998). **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü Terimler ve Tanımlar**. İstanbul, Beyaz yayınları, 2.

EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardının kullanımı, kuruluşlarda yönetimin iyileşmesini, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, problemlerin daha hızlı çözülmesini, verimliliğin, kazancın ve saygınlığın daha da artmasını sağlar. Standarda göre, üretimin her aşamasında uygulanacak kayıt sistemi ile ürün ve prosesinizi geliştirebileceğiniz gibi ürün sorumluluğundan doğabilecek sorunlarla uğraşmaktan da kurtulunabilir⁷².

Bu standardın temel amacı hatlarıyla şunlardır:

- ✓ Kalite yönetimi için genel bir çerçeve sağlaması,
- ✓ Kuruluşlar arasında güven ortamı yaratması,
- ✓ Proseslerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesinin sağlanması, devam ettirilmesi ve iyileştirilmesi,
- ✓ Müşteriye ürün ve hizmetlerin tutarlılığının güveninin verilmesidir olarak sıralanabilir⁷³.

2.5.2. KYS Uygulamasının Kuruluşlar İçin Yararları

TS EN ISO 9001 standardı müşteri odaklılık anlayışından ortaya çıkmış ve işletmelerin gerçek sahibinin müşteriler olduğu felsefesine dayanmaktadır. Zamanla gelişen, revize olan bir standart olması ile kuruluşlar tarafından büyük önem kazanmış, kuruluşlar açısından bir rekabet aracı halini almıştır. Fakat gerçek anlamda rekabetin bu standart için yakalanması için firmaların standardın ilgili maddeleri için dokümantasyon yapısını iyi oluşturmaları ve uygulamaları gerekmektedir⁷⁴.

Günümüzde pek çok kuruluş tarafından TS EN ISO 9001 standardı kuruluşlar için bir yük olarak görülmekte ve konuya gereken önem verilmemektedir. Kuruluşlar belgeyi almak için hızlı bir şekilde prosedürleri hazırlamakta veya hazırlatmakta böylelikle kuruluşların gerçek faaliyetleri göz ardı edilerek sistem pasif hale gelmektedir. Özel kuruluşlar, TS EN ISO 9001 belgesini ihale şartlarını

⁷² Kölük, N. , Dilsiz İ. ve Kartal C.(2006) , **Kalite Güvencesi ve Standartları**. Ankara: Detay Yayıncılık, 74.

⁷³ Küçük, O.(2004), **Standardizasyon ve Kalite**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 158.

⁷⁴ Merter, M. E.(2006), **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Atlas Yayınları, 89.

yerine getirmek için bu belgeyi aldıklarında bu belge tamamen şirketler için bir yük olmakta ve yararlı bir Kalite Yönetim Sistemi olmaktan çıkmaktadır. Kamu kuruluşları özellikle Türk Standartları Enstitüsü'nden (TSE) belgeli kamu kuruluşları daha fazla fayda sağlayacağını bildiklerinden belgelendirme süreçlerini TSE ile tamamlamaktadırlar⁷⁵.

TS EN ISO 9001 hem işletmelere hem de tüketicilere yararları olmakla birlikte yapılan çeşitli çalışmalar ile daha çok işletmelere olan yararları incelenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, işletmelere olan yararları; içsel ve dışsal yararlar olarak iki grupta incelenebilir. İşletmelere sağladığı içsel yararlar şunlardır: Maliyetlerde düşüş, fire oranlarında azalış, yeni ürün geliştirme, daha iyi çalışan motivasyonu, daha iyi firma içi iletişim, bölümler arası işbirliği, problemleri tespit edebilme konusunda iyileşme, iyileşen dokümantasyon ve kalite bilincinin oluşmasıdır. İşletmelere sağladığı dışsal yararlar ise: Müşteri şikâyetlerinde azalış, satışlar ve pazar payında artış, müşteri sayısında artış, müşteri ilişkilerinde iyileşme, algılanan kalitede iyileşme müşteri tatmini, rekabet avantajı, iyileşen firma imajı ve dış pazarlara açılma fırsatıdır⁷⁶.

Gerçekten de bu yararları göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin başarısında TS EN ISO 9001 belgesinin anahtar rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Bu konuda Hers ve diğerlerin(2002) yaptığı bir çalışmada, TS EN ISO 9001 belgeli kuruluşların belgeli olmayan kuruluşlardan çok daha kârlı oldukları sonucuna varılmıştır⁷⁷. Kalite Yönetim Sisteminin işletmelere sağladığı yararların sektörlere yansımaları sonucunda makro açıdan ekonomiye sağlayacağı yararları da göz ardı etmek mümkün değildir. Makro açıdan, üretimde artış, verimlilik de artış, dış pazarlara açılma fırsatı ve ihracatta artış gibi yararlar, TS EN ISO 9001 belgeli kuruluşlar yolu ile sağlanacak çeşitli yararlar arasında akla ilk gelen yararlardır.

⁷⁵ Türk Standartları Enstitüsü(2013), **Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları**. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 8.

⁷⁶ İlkay M.S., Varinli İ.(2005), "ISO 9000 : 2000 Kalite Yönetim Sistemi : Dünya Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(7), 35-36.

⁷⁷ Yeloğlu H.O., Yumak H. C.(2016), "ISO 9000 : 2008 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanabilirliği sorunu: Gönüllülük mü? Zorunluluk mu? **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, 1(2), 72.

2.6. Kalite Yönetim Sisteminin Kurulumu için Yerine Getirilmesi Gereken Şartlar

2.6.1. Uyulması Gereken Genel Şartlar

İşletmeler, standardın şartlarına uygun bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dokümanle etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

İşletmeler genel olarak şu şartları belirlemelidirler⁷⁸:

- a) Kalite yönetim sisteminin gerektirdiği prosesleri ve bu proseslerin bütün işletme içi uygulamalarını belirlemeli,
- b) Bu proseslerin sırasını ve etkileşimini belirlemeli,
- c) Bu proseslerin etkin olarak uygulanması ve kontrolünü güvence altına almak için gereken kriter ve metotları belirlemeli,
- d) Bu proseslerin uygulanmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin mevcudiyetini güvence altına almalı,
- e) Bu prosesleri izlemeli, ölçmeli (uygulanabilir olduğunda) ve analiz etmeli,
- f) Planlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmelidir.

Bu prosesler kuruluş tarafından, Standart'ın şartlarına uygun olarak yönetilmelidir. Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir prosesi dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde, bu tür prosesler üzerindeki kontrolü güvence altına almalıdır. Bu proseslere uygulanacak kontrolün tipi ve kapsamı kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır.

Kalite yönetim sistemi için gerekli prosesler; yönetim faaliyetleri, kaynakların sağlanması, ürün gerçekleştirme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini içerir. Bir dış kaynaklı proses, kalite yönetim sistemi için kuruluşun ihtiyaç duyduğu ve bunun, dışarıdan bir kuruluş veya kişi tarafından gerçekleştirilmesini tercih ettiği

⁷⁸ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 3.

prosestir. Dış kaynaklı proseslere uygulanan kontrolün tipi ve kapsamına aşağıdaki gibi faktörler etki edebilir⁷⁹:

- a) Dış kaynaklı prosesin, kuruluşun şartlara uygun ürünü sağlama yeteneği üzerindeki potansiyel etkisi,
- b) Prosesler için gereken kontrolün paylaşım derecesi,
- c) Satın alınan ürün için gereken kontrolü sağlayabilme yeteneğidir,

Yukarıdaki maddelerde açıklanan kalite yönetim sisteminin dokümantasyon içeriği işletmenin kamu veya özel sektör olması, büyüklüğü, faaliyet alanı, proseslerin karmaşıklığı ve bunların arasında etkileşim ve personelin yeterliliğine bağlı olarak her işletme için farklılık gösterebilir.

Standardın bu genel şartlar maddeleri daha çok kuruluşta yer alan prosesler üzerinde durmakta ve bunların etkin hale getirilerek performans kriterlerini üzerinde durmaktadır. Ayrıca “e” maddesinde proseslerin izlenmesi, ölçülmesi ve analiz edilerek prosesler için somut verilere ulaşılması istenmektedir.

Genel şartlar maddesi standardın amacının kısa bir özetini yaparak kuruluşta yer alan prosesleri dinamik bir yapı haline getirerek sürekli güncellenip gelişmesi gerektiği vurgusu da yapılmaktadır⁸⁰.

2.6.2. KYS'nin Kurulumu için Gereken Dokümantasyon Şartları

Kalite yönetim sistemi dokümantasyonu aşağıdakileri içermelidir⁸¹;

- a) Kalite politikası ve kalite hedeflerinin dokümante edilmiş beyanları,
- b) Kalite el kitabı,
- c) Bu Standart'ın istediği dokümante edilmiş prosedürler ve kayıtlar,
- d) Proseslerin etkin olarak plânlanması, uygulanması ve kontrolünü güvence altına almak için işletme tarafından gerekli olduğuna karar verilen, tüm kayıtlar oluşturulmalıdır.

⁷⁹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 3.

⁸⁰ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 10.

⁸¹ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 3-4.

Standart bu dört maddede kalite yönetim sisteminin içermesi gereken dokümanları genel olarak ifade etmektedir. Standart bundan sonraki bazı maddelerde “dokümante edilmiş prosedür” ifadesini kullanacaktır. “Prosedür” yazılı bir metnin oluşturularak yapılmakta veya yapılacak olan bir işlevin uygulanarak sürekliliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir⁸².

Standart, kuruluşun dokümantasyon kapsamının her kuruluş için aşağıdaki maddelere göre farklılık göstereceğini belirtmektedir⁸³:

- a) Kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerin tipi,
- b) Proseslerin karmaşıklığı ve etkileşimleri,
- c) Personelinin yeterliliği ve kuruluş dokümanlarını herhangi bir ortamda yazılı veya dijital ortamda kayıt altına alacağını belirmelidir.

Kalite el kitabı, kalite yönetim sistemini, prosedürleri, prosesleri, formları, talimatları vb. gibi dokümantasyon yapısını tanımlayan veya atıfta bulunan bunların birbiri ile etkileşimini tanımlayan en önemli dokümandır. Kalite el kitabı aşağıda belirtilen maddeleri kapsamında bulundurulmalıdır⁸⁴.

- a) Kalite yönetim sisteminin kapsamı ve varsa tüm hariç tutmaların ayrıntıları ve dayanakları,
- b) Kalite yönetim sistemi için oluşturulan dokümante edilmiş prosedürler veya bunlara atıflar,
- c) Kalite yönetim sistemi prosesleri arasındaki etkileşimlerin açıklanması

Standart kalite yönetim sistemince gerekli dokümanları kontrol altında tutulmasını ve aşağıdaki maddeleri de içeren bir prosedürün oluşturulmasını istemektedir⁸⁵:

- a) Dokümanların yayımlanmadan önce yeterlik açısından onaylanması,
- b) Dokümanların gerekli oldukça gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve yeniden onaylanması,

⁸² Soylu, a.g.e., 3.

⁸³ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 2.

⁸⁴ Soylu, a.g.e., 4.

⁸⁵ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 3.

- c) Dokümanlarda, değişikliklerin ve güncel revizyon durumlarının gösterilmesinin güvence altına alınması,
- d) Uygulanabilir dokümanların uygun baskılarının kullanım noktalarında mevcudiyetinin güvence altına alınması,
- e) Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla ayırt edilebilmesinin güvence altına alınması,
- f) Kuruluş tarafından, kalite yönetim sisteminin planlanması ve uygulanması için gerekli olduğu belirlenen dış kaynaklı dokümanların tanımlanması ve dağıtımlarının kontrol altında bulundurulmasının güvence altına alınması,
- g) Güncelliğini yitirmiş dokümanların istenmeyen kullanımının önlenmesi ve herhangi bir amaçla elde tutulmaları durumunda bunların, uygun bir şekilde ayırt edilebilmesinin güvence altına alınmasını istemektedir.

Kuruluşlar ilgili dokümanlarını ve işlem yapılmış evrak ve formları yani kayıtları kontrol altında bulundurmalıdır. Kuruluş; kayıtların belirlenmesi, depolanması, korunması, ulaşılabilmesi, elde tutulması ve elden çıkarılması için gereken kontrollerin tanımlanması amacıyla dokümante edilmiş bir prosedür oluşturmalıdır. Kayıtlar kalıcı bir okunabilirliğe sahip, kolaylıkla ayırt edilebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Yani kayıtlar belli bir arşivleme sistemine göre numaralandırma yapılmalı ve ilgililer bu kayıtlara ulaşmak istediklerinde rahatça kayıtlara ulaşmalıdırlar⁸⁶.

Kuruluş saklanması gereken kayıtları, saklanma sürelerini, depolama ve koruma şartlarını tanımlamalıdır. Bu şartları belirlerken, kayıtların kaybolması ya da zarar görmesi durumunda kuruluşun nasıl etkileneceği göz önüne alınmalıdır. Diğer bir ifade ile kuruluş her bir kayıt türünü incelemeli ve kayıtların kalite yönetim sistemi için önemine bağlı olarak, uygun koruma yöntemini belirlemelidir. Kritik olmayan kayıtlar, normal dosyalama sistemi kullanılarak muhafaza edilebilir. Kritik kayıtlar ise çalınma, yangın ve diğer tehditlerden korunmalıdır⁸⁷.

⁸⁶ Türk Standartları Enstitüsü(2013), **Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları**. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 11.

⁸⁷ Baş, T., Oymak M.(2009), **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 35-36.

Bu kontrollerin sağlanması için, dokümanların hazırlanması ve onaylanması için yetkililer belirlenmeli, dokümanlar yayımlanmadan önce ve her revizyonda yetkili kişilerce onaylanmalı, yeterliliği belli aralıklarla gözden geçirilmeli, revizyon durumlarının takibi için yöntem belirlenmeli, dokümanların ilgili oldukları birimlerde ve güncel olarak bulundurulmaları sağlanmalı, dağıtımları kontrol altına alınmalı, yürürlükten kalkmış veya güncelliğini kaybetmiş dokümanların istenmeyen kullanımları önlenmeli, fiziksel koşullar bakımından uygun ortamlarda saklanarak okunabilir kalması sağlanmalı, dış kaynaklı dokümanlar da benzer yöntemlerle izlenmelidir⁸⁸.

2.7. KYS Oluşumunda Yönetim Sorumluluğu

2.7.1. Yönetimin Taahhüdü

Üst yönetim kalite yönetim sisteminin uygulanması ve etkinliğinin sürekli olarak sağlanabilmesi için aşağıda maddeleri verilmiş olan başlıklarda kuruluşa güvence vermelidir. Bunlar⁸⁹:

- a) Kuruluşa müşteri şartları ve bunun yanı sıra birincil ve ikincil mevzuat şartlarının yerine getirilmesinin önemini iletilmesi,
- b) Kalite politikasını oluşturulması,
- c) Kalite hedeflerinin oluşturulmasını birimlerde güvence altına alınması,
- d) Yönetim gözden geçirme toplantılarını yapıp takip etmesi,
- e) Kaynakları(insan, altyapı, finans) sürekli sağlamasıdır.

Üst yönetim çalışanlara gerekli alt yapı, çalışma ortamı, eğitim olanaklarını sağlayarak kalite yönetim sistemini geliştirici tedbirler almalıdır. Her zaman sistemin arkasında olduğunu belirtmelidir. Kalite yönetim sisteminin öngördüğü sürelerde gözden geçirme toplantıları yapmalı etkinliğini kontrol etmeli ve gerekli tedbirleri almalıdır⁹⁰.

⁸⁸Kalder(2000), **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi**. İstanbul, Kalder , 2.

⁸⁹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 3.

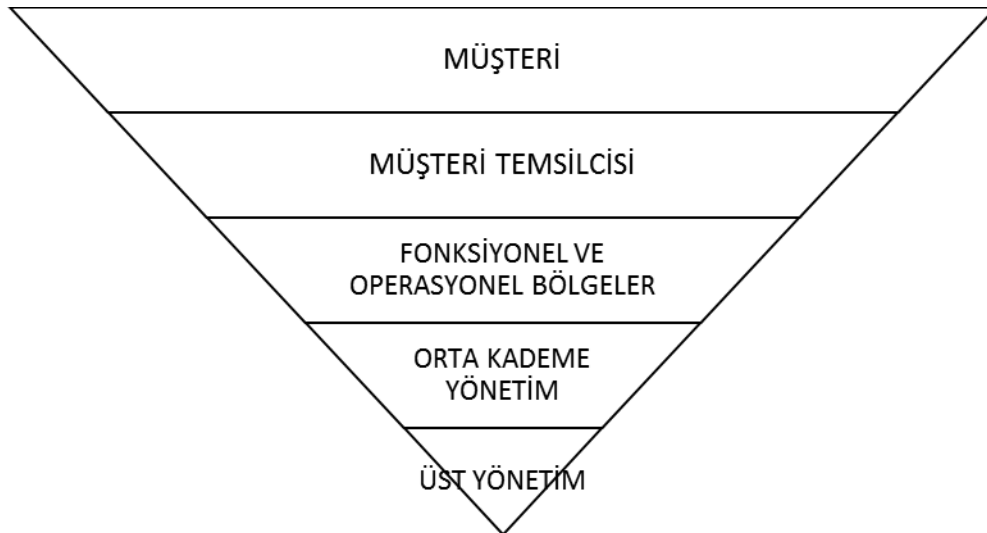
⁹⁰ Türk Standartları Enstitüsü(2013), **Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları**. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 12.

2.7.2. KYS ve Müşteri Odaklılık

Üst yönetim müşteri şartlarının belirlenmesini ve müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla yönelik olarak yerine getirilmesini güvence altına almalıdır⁹¹.

Üst yönetim müşteri şartlarını yerine getirebilecek gerekli şartları oluşturmaktadır. Özel veya kamu kuruluşları için müşteri varoluş nedeni olarak görülmeli ve çalışanlara bunun farkındalığı oluşturulmalıdır. Çünkü işletmeler özellikle, özel işletmeler kar odaklı kuruluşlar olduğu için müşteri odaklı bir anlayış ile daha fazla memnuniyet sağlayıp, ürün satışlarını artırıp ekonomik büyüklüğünü bu sayede arttıracaklardır⁹².

Bütün organizasyonların en önemli parçasını müşteriler oluşturur. Kurumun başarısı, müşteri kitlesine, bu müşterilerin hangi miktarda ve hangi sıklıkta alım yaptıklarına bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri sayısının, satış miktarının ve sıklığının da artmasına sağlar. Memnun edilmiş müşteriler, dememelerini zamanında yaparak, kurumun finansal ihtiyacı olan nakit akışını geliştirmiş olur. Aşağıdaki şekilde müşteri kavramının işletme açısından önemini göstermektedir⁹³.



Şekil 2.2. Organizasyonel müşteri memnuniyeti diyagramı

⁹¹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 3.

⁹² Türk Standartları Enstitüsü(2013), **Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları**. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 13.

⁹³ Besterfield D. H.,(2015). **Total Quality Management**. New Jersey: Pearson Education, 55.

Kaynak: Besterfield D. H., Total Quality Management, 2015:55

Amerika Ulusal Standartlar Enstitüsü(ANSI) ve Amerikan Kalite Derneği, kalite tanımı yaparken müşteri odağını vurgulayarak “kalite bir mal ya da hizmetini verili ihtiyaçları tatmin etme yeteneğini etkileyen özellik ve niteliklerinin bütünüdür.” Bu tanım ile müşterinin memnuniyeti ve bununla birlikte kullanıcıya dayalı bir kalite anlayışını da tanımlamaktadır. Bugün yöneticilerin çoğunluğu kaliteye ulaşmanın altındaki en önemli etkenin müşteri odaklı yaklaşımın olduğuna inanmaktadırlar⁹⁴.

Kalite yönetiminin en önemli öğelerinden müşteri odaklılığın özünde “mademki müşteri işletme için yaşam kaynağının olması, müşteriye korumak ve yenilerini kazanmak için sunulan mal ve hizmetlerden memnun olmasını sağlaması gerekmektedir⁹⁵.

2.7.3. KYS ve Kuruluş Kalite Politikası

Üst yönetim, kalite politikasının⁹⁶:

- a) Kuruluşun amacına uygunluğunu,
- b) Şartlara uyulacağına ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirileceğine dair bir taahhüdü içermesini,
- c) Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve sağlamasını,
- d) Kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını,
- e) Uygunluğunun sürekliliğinin gözden geçirilmesini, güvence altına almalıdır.

Kuruluş yaptığı faaliyetler konusunda bir kalite politikası belirlemeli ve bu politika işletmenin amaçları doğrultusunda olmalıdır. Politika müşterinin isteklerini veya müşteri memnuniyetini içermelidir. Daha öncede belirttiğimiz gibi müşteri

⁹⁴ Ersoy, Saat Ersoy, a.g.e., 75.

⁹⁵ Aydoğan, a.g.e., 24.

⁹⁶ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 3.

kuruluşun mevcudiyeti için çok önemlidir. Politika açık, öz, anlaşılabilir bir şekilde hazırlanmalı ve mutlaka üst yönetim tarafından belirlenmiş olmalıdır⁹⁷.

Kalite politikası oluşturulduktan sonra çalışanların belirleyeceği ve bu politikaya ulaşma yolları için süreçlerin belirlendiği, tarif edildiği kalite hedefleri belirlenmelidir. Kalite hedefi, ulaşılması amaçlanan kalite performans seviyesidir. İyi tanımlanmış hedefler; tüm çalışanların düşüncelerinin ortak bir amaca odaklanmasını sağlar, kendi işlerinde, çalışmaları özendirerek iş doygunluğu sağlar. Bu doğrultuda gerekli planlamanın oluşturulması önemlidir. Bu planlar hedeflere yönelik performans karşılaştırılması yapılmasına imkân sağlar. Kalite hedefleri; ölçülebilir olmalı, kalite politikasına uygun olmalı, korunabilir olmalı, ekonomik olmalı, resmen belirlenmiş olmalı, açık ve basit bir dille yazılmalı ve anlaşılır olmalı, çalışma koşullarına uygun olmalı ya da çalışma koşullarına uygulanabilir esnekliğe sahip olmalıdır⁹⁸.

2.8. KYS'nin Planlaması ve Hedeflerin Oluşturulması

Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün şartlarının karşılanması için gerekli olan planlamalar ile birlikte, kalite hedeflerini oluşturup, kuruluşun tüm birimlerinde bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir ve kalite politikası ile paralel olmalıdır. Üst yönetim, işletmede yer alan fonksiyonlar için gerekli kalite hedeflerini belirlemelerini istemelidir. Bu hedefler ölçülebilir, gerekirse sayısal-aritmetiksel olarak ifade edilmelidir. Kalite hedefleri belirlenirken, kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için alanlar belirlenmeli ve öncelikle bu alanlar için kalite hedefleri oluşturmalıdır⁹⁹.

Müşteri şikâyetleri, müşteri anket sonuçları, müşteri iadeleri, ürün tesliminde termin, yeniden işleme, tedarikçi performansları, satın alma süreleri, ıskartalar, hurdalar, personele verilen eğitim, iç tetkikler, verimlilik vb. birçok konuda kalite hedefi belirlenebilir. Kalite hedefleri, kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmalıdır. Hedefler ölçülebilir ve kalite politikası ile uyumlu olmalıdır. Sürekli iyileştirme taahhüdü ile uyumlu hedefler belirlenmelidir. Hedeflere ulaşılması

⁹⁷ Atilla A., **Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standartının Yorumu ve Uygulama**. İstanbul: Çağlayan,Kitapevi, 76.

⁹⁸ Anonymous, (1998). **ISO 9000 Quality Management Systems** ISO ISBN 92 9137 047 9, 4.

⁹⁹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 3.

iyileştirmenin gösterilmesinin oldukça iyi bir yoludur. Ölçülebilir kalite hedefleri belirlenirken; mevcut durum, hedeflenen nokta ve hedefe ulaşabilmek için öngörülen süre mutlaka tespit edilmelidir¹⁰⁰.

Kalite Hedefleri Örnekleri;

.....yılı içinde müşteri iadelerini % 1 den % 0,5'e indirmek,
 yılı içinde ürün kalitesi memnuniyet oranını % 90 yapmak (anket verileri)
yılı içinde hurda oranını % 3 den % 2'ye düşürmek(verimlilik analizleri),
 yılı içinde ürün teslim terminlerinde verilen süreye uymak gecikmemek
 %5 olan bu gecikmeleri %2 ye düşürmek,
 yılının ilk altı ayında tedarikçilerimizin % 75'ini tetkik etmek,
 yılı içinde personele ortalama kişi başına 40 saat/yıl eğitim sağlamak.

Ayrıca üst yönetim bu hedeflerin takibi ve sürdürülebilmesi için aşağıda belirtilen ilgili hususların güvence altına alınması için tedbirler alınmalıdır.

Üst yönetim güvence altına alacağı bu hususlar¹⁰¹:

a) KYS'nin genel şartlarını(dokümantasyon, proseslerin belirlenmesi, proseslerin etkileşimi, proseslerin izlenmesi takip edilmesi ve sürekli geliştirilmesi vb.) ve bunun yanı sıra kalite hedeflerini yerine getirmek üzere kalite yönetim sisteminin plânlamasının gerçekleştirilmesi için,

b) Kalite yönetim sisteminde değişiklikler plânlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini, güvence altına alınması için tedbirler alınmalıdır.

Kalite planlamaları; belirli bir ürün, hizmet, sözleşme, proje ve kalite sistemi ile ilgili yürütülmekte olan tüm işlevlerin ne ölçüde, nasıl ve hangi yöntemler ile bir doğrulama faaliyetine tabi tutulması gerektiğini, kaynakları, uygulamaları ve işlem sıralarını açıklayan küçük bir el kitabı şeklinde oluşturulan dokümanlardır. Kalite planlaması, bir kuruluş içerisinde yapılması gereken tüm doğrulama faaliyetleri için

¹⁰⁰ Türk Standartları Enstitüsü(2013), **Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları**. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 15.

¹⁰¹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 4.

geçerli olan bir araçtır. Herhangi bir mal ve hizmet üretilmeden önce yapılması gerekli olan kalite planlaması içerisinde, çok önemli olan şu hususların mutlaka yer alması gereklidir¹⁰²:

a) Doğrulama faaliyetleri tüm teknik veri gereksinimlerini karşılayacak şekilde açık ve net bir şekilde saptanmalı ve açıklanmalıdır,

b) Kalite planlaması işlevini oluşturan tüm kalite planlarında doğrulama yerleri, yöntemleri, doğrulama teçhizatı, doğrulama personeli ve doğrulama dokümanları ile diğer gereksinimler mutlaka belirtilmelidir.

2.8.1. KYS'de Sorumluluk, Yetki Ve İletişim

Üst yönetim, sorumlulukların ve yetkilerin, tanımlanmasını ve kuruluş içerisinde iletimini güvence altına almalıdır. Kuruluşta görev yapan tüm personelin yetki ve sorumlulukları ile bunların arasındaki ilişkiler net bir şekilde tanımlamalı ve ilgili tüm birimlere iletilmelidir. Geleneksel organizasyon şeması, bu amaç için kullanılabilir¹⁰³.

Üst yönetim, işletme içinde bir çalışanını aşağıda belirtilen yetki ve sorumlulukları gerçekleştirecek şekilde yönetim temsilcisi olarak görevlendirmeli ve görevli bu kişiye yazılı olarak tebliğ edilmelidir: yönetim temsilcisinin görevleri¹⁰⁴:

a) Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini oluşturulmasını sağlamak bunları muhafaza etmek,

b) Kalite yönetim sisteminin etkinliği ve bu sistemin iyileştirilmesi hakkında üst yönetime rapor vermek,

c) Bütün kuruluşta, müşteri şartlarının farkındalığının oluşturulmasında ve bunun yaygınlaştırılmasını sağlamak. Yönetim temsilcisinin sorumluluğu, kalite yönetim sistemi ile ilgili konularda dış tedarikçilerle de işbirliği yapma yetkisine de sahip olabilir.

¹⁰² Atilla, a.g.e., 85.

¹⁰³ Baş, T., Oymak M., a.g.e., 45.

¹⁰⁴ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar**, ICS 03.120.10, 4.

Yönetim temsilcisi; müşteriler, tedarikçiler ve kuruluşun KYS belgelendirmesini yapan yapan belgelendirme kuruluşu arasındaki koordinasyonu sağlamakla görevli olup, uygulamaya geçilen kalite sisteminin uygunluğunu ve etkinliğini gerekli kontroller yaparak takip etmelidir. Gözlemleri sonucunda var ise, sistemin zayıf noktalarını saptamalı ve düzeltici-önleyici faaliyetlerin başlatılmasını sağlamalı, sonuçlarını değerlendirmeli üst yönetimle paylaşmalıdır¹⁰⁵.

Üst yönetimde kalite yönetim temsilcisini destek vermeli ve arkasında olduğunu belirtmelidir. Yönetim temsilcisi kuruluş içinde başka bir görevi ifa eden birinden de seçilebilir yalnız bu işe de seçilebilir¹⁰⁶.

Üst yönetim, kuruluş içerisinde uygun iletişimi sağlayacak araç ve yolların oluşturulmasını ve kalite yönetim sisteminin etkinliği ile ilgili iletişimin sağlanmasını güvence altına almalıdır. İç iletişim özellikle kuruluşlarda günümüzde elektronik posta ile yapılmaktadır. Günümüzde en etkili iletişim aracı bu görülebilir. Yazışmalar belirli bir veri tabanında kayıt altına alındığı için elektronik posta yazışmaları kuruluşların tercihidir. Bunun dışında diğer kullanılacak iletişim kanalları kuruluş tarafından yazılı hale getirilip tanımlanmalıdır¹⁰⁷.

2.8.2. KYS'nin Gözden Geçirilmesi

Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sistemini; bu sistemin uygunluk, yeterlilik ve etkinliğinin sürekliliğini güvence altına almak için plânlanmış aralıklarla gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme iyileştirme fırsatlarının ve kalite politikası ve kalite hedefleri dahil, prosesler, müşteri şikayetleri ve bu sistemde yapılması gereken değişiklikler her türlü konu değerlendirmeye alınmalı ve buradan çıkan sonuçları kayıt altına alınarak muhafaza edilmelidir¹⁰⁸.

Üst yönetim tarafından belirli zaman aralıklarında kuruluş içi kalite yönetim sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi için toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılarda birim amirlerinin de yer alması önemlidir. Yönetimi gözden geçirme toplantıları

¹⁰⁵ Atilla, a.g.e., 92.

¹⁰⁶ Türk Standartları Enstitüsü(2013), **Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları**. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 16.

¹⁰⁷ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 4.

¹⁰⁸ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 6.

senede iki defa olması tavsiye edilir. Yönetimi gözden geçirme toplantıları yönetim temsilcisi tarafından organize edilir¹⁰⁹.

Bu toplantıların girdisi aşağıdaki gibi olmalıdır¹¹⁰:

- a) Tetkiklerin sonuçları,
- b) Müşteri geri beslemeleri,
- c) Proses performansı ve ürün uygunluğu,
- d) Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,
- e) Bir önceki yönetim gözden geçirmesine ait takip faaliyetleri,
- f) Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,
- g) İyileştirme için öneriler.

Toplantı raportörlüğünü yönetim temsilcisi yapabilir. Hazırlanmış olan rapor, üst yönetim, yönetim temsilcisi ve gerek görüldüğü takdirde diğer birim amirleri tarafından imzalanabilir. Bu rapor standart tarafından gözden geçirme çıktısı olarak tanımlanmıştır¹¹¹.

Yönetimin gözden geçirme çıktısı, aşağıdaki konularla ilgili her türlü karar ve faaliyetleri içermelidir;

- a) Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi için yapılması gerekenler belirlenmelidir.
- b) Müşteri şartları ile ilgili olarak ürün iyileştirme çalışmaları değerlendirilmelidir.
- c) Her türlü kaynak ihtiyaçları belirlenmelidir.

¹⁰⁹ Türk Standartları Enstitüsü(2013), **Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları**. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 17.

¹¹⁰ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 6.

¹¹¹ Atilla, a.g.e.,105.

2.9. Kaynak Yönetimi

2.9.1. Kaynakların Sağlanması

Kuruluş KYS'nin sürdürülebilir bir şekilde devam etmesi için¹¹²:

- a) Kalite yönetim sistemini uygulamak, sürekliliğini sağlamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmek,
- b) Müşteri şartlarının yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini artırmak için, gerekli olan kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır.

Kalite Yönetimi, örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, örgütün, beşeri faktörler dahil bütün kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır¹¹³.

2.9.2. İnsan Kaynakları

Ürün performansına etkileyen birimlerde çalışan personeller, yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalıdırlar. Kuruluşun ortaya çıkardığı ürünün istenilen şartlara uygun olabilmesi için insan kaynağının bu vasıflara-yetkinliklere sahip olması önemlidir. Kuruluş insan kaynakları ile ilgili¹¹⁴:

- a) Ürün şartlarına uygunluğu etkileyen işleri gerçekleştiren personelin sahip olması gereken yeterliliği belirlemeli,
- b) Uygulanabildiğinde gereken yeterliliğe ulaşılması için eğitim sağlamalı veya diğer faaliyetleri gerçekleştirmeli,
- c) Gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmeli,
- d) Personelin, yaptıkları işlerin kalite hedeflerine ulaşmadaki ilişkisi ve öneminin ve ulaşmaya nasıl katkıda bulunacaklarının farkında olmasını güvence altına almalı,
- e) Öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim ile ilgili uygun kayıtları muhafaza etmelidir.

¹¹² TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 6-7.

¹¹³ Atilla, a.g.e.,107.

¹¹⁴ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 6.

Personel yaptığı işle alakalı veya kurum için gerek görülen eğitimlerle, personelin etkinliği ve becerileri artırılmalıdır. Gerekli, eğitimler sene başında planlanmalı veya sene içinde ihtiyaç duyulan eğitimler insan kaynakları tarafından organize edilmelidir. Standart yukarda verilen faaliyetlerle eğitim kavramının kapsamını ve önemini geniş tutmuş, personelin yaptığı işin önemini farkında olmasını sağlayacak faaliyetlerle bilinçlenmesini istemektedir¹¹⁵.

Her personele yaptığı işe göre veya sorumluluklarının ehemmiyetine göre eğitimler verilmeli bu eğitimlerin etkinliği sınav veya uygulama alanları oluşturularak değerlendirilmelidir. Mesela, çalıştığı fabrikada bir makinenin tamiri ile ilgili eğitim alan personele eğitim sonunda, eğitimini aldığı arzalı makinenin tamiri o işin uzmanı gözetiminde yapılarak ne kadar etkili bir eğitim olduğu değerlendirilmelidir. Değerlendirme yazılı olarak yapılmalı ve eğitim alan kişinin dosyasına eklenmelidir. Eğitimler kuruluştaki çalışan uzmanlar tarafından verildiği gibi dışarıdan da uzmanlar getirilerek eğitimlerde süreklilik sağlanmalıdır. Eğitimler de personele gerekli notlar, cd, kitapçıklar vs. dağıtılarak personelin faaliyet etkinliği daha artırılabilir¹¹⁶.

İşletme de insan kaynakları yönetimi gelişmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir işletmenin kalite yönetimi anlayışının olamayacağı temel görüşünü kabullenir. Kalite yönetimi çalışanların motive olmaları, gereksinimlerinin doyurulmasını kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Bu amaçla başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır¹¹⁷.

2.9.3. KYS'de Alt Yapının Oluşturulması

İşletmeler, ürün şartlarına uygunluğa ulaşmak için gereken altyapıyı belirlemelidir. Bu alt yapının sürekliliğini sağlamalı ve sürdürmelidir. Alt yapı, uygulanabilirliği olduğu ölçüde aşağıdakileri kapsamalıdır¹¹⁸:

¹¹⁵ Baş, T., Oymak M., a.g.e., 61

¹¹⁶ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: TürkStandartları Enstitüsü, 17.

¹¹⁷ Boone L.E., Kurtz D.E., a.g.e., 321.

¹¹⁸ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 7.

- a) Binalar, çalışma alanları ve bunlarla bağlantılı tesisler,
- b) Süreç ekipmanları (yazılım ve donanım),
- c) Destek hizmetleri (ulaştırma, iletişim veya bilgi sistemleri gibi)

Yapı kuruluşta işlemlerin yürütülmesi için her türlü donanımı, teçhizatı araçları, binaları kısacası tüm fiziksel kaynakları içermektedir.

2.9.4. KYS ve Çalışma Ortamı

İşletme, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gereken çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir. Çalışma ortamı terimi; fiziksel, çevresel ve diğer etkenler (gürültü, sıcaklık, nem, aydınlatma veya hava gibi) dahil işin gerçekleştirildiği ortamdaki şartlara ilişkindir. Çalışma ortamı kuruluşta tüm personelin, üst yönetimden organizasyonda en altta yer alan çalışana kadar uygun çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Ofis ortamında çalışan bir büro elemanının odası yeteri kadar aydınlatılmalı, gerekli temizliklerin yapılarak toz birikmesini engellemeli, fabrika ortamında çalışan işçilere, kaza riskini en aza indirgeyecek tedbirler alınmalı, iş güvenliği ekipmanları temin edilmelidir¹¹⁹.

Çalışma ortamının uygun olmaması durumunda çalışan performansında büyük düşüş olacak ve bu durum iş kazalarını da beraber getirebilecektir. İş kazalarının meydana gelmesinde etkili olan çevresel faktörler; gürültü, titreşim, ısı ve nem, aydınlatma ve tozlar olarak sıralanabilir. Çevresel faktörlerin iş kazalarının meydana gelmesi üzerindeki etkilerine yönelik araştırmalar; kötü çalışma koşullarının (gürültü, titreşim, ısı ve nem, aydınlatma ve tozlar) kazaların doğrudan nedeni olabildiğini ve dolaylı olarak da çalışanların psikolojik durumları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur¹²⁰.

¹¹⁹ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 17.

¹²⁰ Camkurt M.Z.(2007), "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi", **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 20(6), 93

2.10. KYS'de Ürün Gerçekleştirme

2.10.1. Ürün Gerçekleştirmenin Plânlaması

İşletmeler, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri plânlamalı ve oluşturmalıdır. Ürün gerçekleştirme plânlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olmalıdır. Ürün gerçekleştirme plânlamasında, kuruluş uygulanabildiği ölçüde aşağıdakileri belirlemelidir¹²¹:

- a) Ürünle ilgili kalite hedefleri ve ürün şartları,
- b) Prosesler ve dokümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması ihtiyacı,
- c) Ürüne özgü olarak gereken doğrulama, geçerli kılma, izleme, ölçme, muayene ve deney faaliyetleri ile ürünün kabul kriterleri,
- d) Gerçekleştirme proseslerinin ve bunların sonucunda oluşan ürünün, şartları karşıladığına dair kanıtları sağlamak için gereken kayıtlar,

Bu plânlamanın çıktısı, kuruluşun çalışma metoduna elverişli bir biçimde olmalıdır. KYS de proseslerin mal veya hizmete uygunluğunun belirlenmesinde oluşturulan performans kriterlerinin belirlendiği doküman kalite planı olarak adlandırılabilir. Bunlar ürünle ilgili her türlü kontrol, muayene, deney, doğrulama yöntemlerinin belirlenmesi, ürünle ilgili kabul kriterlerinin oluşturulmasını içermektedir.

Ürün tasarımı veya üretilmesinde önemli olan noktalardan biri ürün özellikleri belirlenirken müşteri tercih, talep ve şikâyetleri ve bunlarında tasarım-performans özellikleri haline dönüştürülmesi önem arz etmektedir. Japonlar tarafından geliştirilen bu sistem kalite fonksiyonu yayılımı yöntemi müşterinin taleplerinin ürün proseslerinin üretim performans kriterlerinin belirlenmesinde önemli bir yöntemdir. Buradaki amaç müşteri ile birlikte bütünsel bir süreç oluşturmaktır¹²².

¹²¹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 7.

¹²² Ersoy, Saat Ersoy, a.g.e., 164.

2.10.2. KYS ve Müşteri ile İlgili Proseslerin Oluşturulması

Uluslararası bu standart müşteri firmalar veya müşterilere ürün teslim ederken sevk ettikleri ürünlerin¹²³:

- a) Teslim ve teslim sonrası faaliyetlere ait şartlar dahil müşteri tarafından belirtilmiş olan şartları,
- b) Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak eğer biliniyorsa, belirtilen veya amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları,
- c) Ürüne uygulanabilir ülkelerin belirlediği yasal şartları,
- d) Kendisinin gerekli olduğunu öngördüğü ilave şartları belirlemelidir(müşteriye bilgilendirmesi gereken kullanımla alakalı şartlar.)

Teslim sonrası faaliyetler örneğin; garanti şartları çerçevesinde sunulan faaliyetleri, bakım hizmeti gibi sözleşme yükümlülüklerini ve geri kazanım veya nihai olarak kullanım dışına çıkarma gibi destek hizmetlerini içermelidir.

Bu şartların belirlendikten sonra ürünün müşteriye tesliminden önce gerekli kayıtların oluşturulması ve gözden geçirilmesi yapılmalıdır(örneğin; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişlerdeki değişikliklerin kabulü). Bu gözden geçirme;

- a) Ürün şartlarının tanımlanmış olduğunu,
- b) Önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözüme kavuşturulduğunu,
- c) Kuruluşun tanımlanmış şartları karşılama yeterliliğine sahip olduğunu

güvence altına almalıdır.

Gözden geçirmeye ve bu gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetlerin sonuçlarına ait kayıtlar muhafaza edilmelidir. Müşteri, şartları doküman halinde beyan etmediğinde müşteri şartları, kabulden önce kuruluş tarafından teyit edilmelidir. Ürün şartları değiştiğinde kuruluş, uygun dokümanların değiştirilmiş ve

¹²³ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 8.

ilgili personelin değişen şartlardan haberdar edilmiş olmasını sağlamalıdır. Müşteri ile olan iletişim yöntemlerini belirlemeli ve etkin bir şekilde kullanmalıdır.

- a) Ürün bilgisi,
- b) Değişiklikler dahil talepler, sözleşmeler veya siparişin geręekleřtirilmesi,
- c) Müşteri şikayetleri dahil müşteri geri beslemesini oluşturmalıdır. Bu madde ile kalite yönetim sistemine pazarlama, satış, satış sonrası müşteri hizmetleri gibi fonksiyonlar eklenerek gerekli kayıtlar tutulup etkin bir şekilde kullanımı saęlanmalıdır¹²⁴.

Müşteriyi iyi anlamak ve müşteriyi kategorize ederek tanımlamak, bu bilgileri pazarlamada kullanmak, kuruluşları için önemli bir faaliyettir. Bu bilgilerin müşteri bazında hangi davranışların yorumunda kullanılabileceği şu maddelerde açıklamıřtır¹²⁵: Davranışlarını, davranışlarındaki değişimleri, onları bu davranışa sürükleyen nedenleri, bundan sonra ne yapacaklarını, kaybedilmek üzere mi olduğunu, şirkete sadakatinin her gün daha da artmakta mı olduğunu, büyük bir doğrulukla anlayabilmeyi sağlayacaktır. Bu durumda ise, en basit tanımıyla, bu bilgiyi doğru olarak kullanan şirketlerin, müşteri davranışlarındaki muhtemel değişimlere kendini hazırlayabilme, karlı, karsız müşteriyi ayırt edebilme, her tür müşteriyi ayırt edebilme, her tür müşteri ve müşteri grubu için özel yaklaşımlar geliştirebilme, hatta pazarı bizzat yönlendirebilme imkânına sahip olabileceklerini söyleyebilir.

İşletmelerinin temel amaçlarından biri kar etmektir. Bunu sağlamak için işletmelerde süreklilik(sürdürebilirlik) çok önemlidir. Süreklilik ise ancak sürekli müşteri ile geręekleřebilir. Standardın bu maddeleri müşteri şartlarının oluşturularak ürünün müşteriye hatasız ve istediği bir şekilde teslim edilmesi varsa mevzuatlara uygun şekilde bu işlemlerin geręekleřmesini istemektedir. Bu madde ayrıca kalite yönetim sisteminin temel amaçlarından biri olduğu söylenebilir¹²⁶.

¹²⁴ Baş, T., Oymak M., a.g.e., 76.

¹²⁵ Demir, O. D., Kırdar, Y.(2013), "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", **The Review of Social, Economic and Business Studies**,7(8) 304-305.

¹²⁶ Atilla, a.g.e.,116.

2.10.3. Ürün Tasarım ve Geliştirme

Tasarım ve geliştirmenin planlanması, girdi ve çıktıların belirlenmesi, faaliyetlerin gözden geçirilmesi, tasarım ve geliştirmenin doğrulanması ve geçerli kılınması ile değişikliklerin kontrolü tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin altında yer almaktadır. Tasarım ve geliştirmenin planlanmasında¹²⁷:

- a) Tasarım ve geliştirme aşamaları,
- b) Her bir tasarım ve geliştirme aşamasına uygun; gözden geçirme, doğrulama ve uygulama faaliyetleri,
- c) Tasarım ve geliştirme için sorumluluklar ve yetkiler, belirlenmelidir.

Kuruluş tasarım ve geliştirmede görevli personeller arası iletişimi sağlayarak ilgili birimlerin bu sürece olan katkısını en üst düzeyde tutmalıdır ve bu sürecin yönetilmesini sağlamalıdır. Tasarım geliştirme faaliyetleri ilerledikçe uygulanabildiği ölçüde güncellemeler yapılmalıdır.

Bu tasarım planlama aşamasının en önemli hususlarından biride fizibilite çalışmalarının yapılmasıdır. Fizibilite bir proje olarak hazırlanarak “Maliye-Etkinlik analizi oluşturulmalı bu rapor hammadde, finans, personel, teknolojik imkânlar detaylı incelenerek gerektiğinde bu alanlarda yatırımlar yapılmalıdır¹²⁸. Planlaması yapılan tasarım aşağıdaki girdileri içermelidir¹²⁹:

- a) Fonksiyonel şartlar ve performans şartları,
- b) Uygulanabilir yasal şartları,
- c) Uygulanabilir olduğunda önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgi,
- d) Tasarım ve geliştirme için zorunlu olan diğer şartlar. Girdiler, yeterli olmaları açısından gözden geçirilmeli, anlaşılır, açık, eksiksiz olmalıdır. Girdileri oluşturulan tasarımın çıktıları;
- a) Tasarım ve geliştirme girdilerinin şartlarını karşılamalı,
- b) Satın alma, üretim ve hizmetin sunumu ile ilgili uygun bilgiyi sağlamalı,
- c) Ürün kabul kriterlerini içermeli veya atıf yapmalı,

¹²⁷ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 8.

¹²⁸ Atilla, a.g.e.,121

¹²⁹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 9.

d) Bir ürünün güvenli ve uygun kullanımı için zorunlu olan ürün özelliklerini belirtmelidir.

Uygulama da işletmelerde bu çıktılar teknik resim, şartname, fizibilite raporu, hesaplamalar, grafikler ve test sonuçlarından oluşabilir.

Oluşturulan tasarımlar sistemli olarak gözden geçirilmelidir. Bu gözden geçirmedeki amaç; tasarım ve geliştirme sonuçlarının, şartların karşılanması açısından yeterliliğinin değerlendirilmesi ve herhangi bir problemin belirlenmesi ve gerekli düzeltici faaliyetlerin önerilmesi içindir. Bu gibi gözden geçirme faaliyetine katılanlar, gözden geçirilmekte olan tasarım ve geliştirme aşaması/aşamaları ile ilgili fonksiyonların temsilcilerini de içermelidir. Gözden geçirmenin ve varsa gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir. Gözden geçirme işlemi yapılan ürün için en başta tasarlandığını gibi olup olmadığı ile ilgili bir doğrulama işlemi yapılmalıdır¹³⁰.

Müşteri ihtiyaçlarına göre tasarlanan ürünün, bu ihtiyaca göre olduğu ile ilgili bir geçerli kılma işlemi mutlaka olmalıdır. Standart bu geçerli kılma işlemi şu şekilde tanımlamıştır. Plânlanmış düzenlemelere uygun olarak; tasarım ve geliştirme çıktılarının, tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşıladığını güvence altına almak amacı ile doğrulama yapılmalıdır. Doğrulamanın ve varsa gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir¹³¹.

Örnek olarak bir otomobil üreticisi arabanın yol bilgisayarını üretmek ve önceden belirlediği tüm özellikleri bu yol bilgisayarına koymakla doğrulama işlemi yapmış olsa da eğer kullanıcı açısından zorluğu olan bir yol bilgisayar geçerli kılma maddesini yerine getirmemiş olur. Geçerli kılma işlemlerinde yine otomobil üreticileri, gerçeğe yakın ortamlarda doğrulama işleminden sonra, geçerli kılma işlemlerini uygun ortamlarda yapmadıklarında satış sonrasında piyasaya sürülen tüm otomobiller toplatılabilir¹³².

¹³⁰ Atilla, a.g.e.,122

¹³¹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 9.

¹³² Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 19.

Geçerli kılma işlemi doğrulamadan sonra ve gerçek kullanım işlemine mümkün olduğunca yakın ortamda yapılmalıdır ve ürün dağıtımından önce tekrarlanarak bu son tekrarlama işlemi ile ürünün kullanım koşullarına uygunluğu gözlemlenebilir. Aksi halde ürün dağıtımı gerçekleştirildikten sonra ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesi çok maliyetli olabilir¹³³.

Tasarım geliştirme değişikliklerinde her hangi bir değişiklik olursa bunlarla ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulanabildiği ölçüde gözden geçirilmeli, doğrulanmalı ve geçerli kılınmalı ve uygulanmadan önce onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geçirilmesi; değişikliklerin, ürünü oluşturan parçalar ve teslim edilmiş olan ürünler üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir. Değişikliklerin gözden geçirilmesinin ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir¹³⁴.

Tasarım geliştirme sırasında proje aşamasında önceden belirlenen şartlarda birtakım değişikliklere gidilebilir. Değişiklikler; ürün şartlarındaki eksiklikler, müşteri talepleri, pazar koşullarından kaynaklanan değişiklikler veya hatalar, fırsatlar, iyileştirmeler, yasal mevzuat değişiklikleri gibi birçok husus olabilir¹³⁵.

Tasarım ve geliştirmedeki değişiklikler ürün piyasaya arz edildikten sonra da yapılacağı zaman ürün tüketicilerine değişiklik bilgisi iletilmelidir. Mesela yazılım firmaları özellikle bu tarz değişiklikleri cihaz kullanıcıların; internet yoluyla güncellenme yapılmasını sağlayarak, değişiklikleri ürün içine entegre ederek gerçekleştirmiş olur¹³⁶.

Tasarımda yer alan mühendisler, ürün tasarımında biçimsel olarak başarılı olsalar da süreçleri, montajı, makine araç ve gereçleri iyi bilmedikleri için bunlardan kaynaklanan sorunları ihmal edebilirler ve ürün tasarımı bu nedenle aşırıya kaçmış olabilir. Bunlardan dolayı ürün maliyetinde artışlarda meydana gelebilir. Ürün tasarımında bu soranların en aza indirilmesi için, teknik çizimler, spesifikasyonlar gözden geçirilmeli, olası üretimden kaynaklanan soruları

¹³³ Baş, T., Oymak M., a.g.e., 91.

¹³⁴ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 9.

¹³⁵ Baş, T., Oymak M., a.g.e., 92.

¹³⁶ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 21.

gidermek için gerekli düzeltmeler yapılarak ürün özellikleri belirlenmelidir. Ürün tasarımına yönelik tüm bu faaliyetler üretime yönelik tasarım faaliyetleridir¹³⁷.

Ürün tasarımının, üretim arasındaki uyumunu sağlayabilmek ve ürün tasarımı süresini kısaltma için kullanılan bir yöntemde eş zamanlı mühendisliktir. Ürün tasarımcıları ürünü tasarlamaya başladıktan itibaren üretim mühendisleri ile eş zamanlı olarak fikir alışverişlerinde bulunarak ürünü optimum düzeyde, kısa zamanda ve az maliyetle gelişimini sağlarlar. Son zamanlarda, satın alma, pazarlama gibi birimlerde bu çapraz fonksiyonun içine dahil olmuşlardır¹³⁸.

2.10.4. KYS ve Satın Alma

Kuruluş, satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygun olması için gerekli tedbirleri almalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve kapsamı, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirmesine veya nihai ürüne olan etkisine bağımlı olmalıdır. Kuruluş tedarikçilerini, kuruluş şartlarına uygun ürünü belirleyebilmeli, değerlendirebilmeli ve buna göre seçimini yapabilmelidir. Seçme, değerlendirme ve yeniden değerlendirme kriterleri oluşturulmalıdır. Değerlendirmenin ve varsa bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir¹³⁹.

Satın alınan ürün için oluşturulacak kontrol tipi ve içeriği satın alınan ürünün önemine ve tüm ürüne olan etkisine bağlı olarak değişebilecektir. Eğer satın alınan ürün nihai ürünün için büyük öneme sahipse, sıkı bir kontrol yapılması gerekmektedir. Az öneme sahip malzeme alımlarında daha esnek bir kontrol yeterli olacaktır. Örnek olarak bir arabanın far, ayna vb. üretiminde kullanılan vidanın aynı arabanın motorunda da kullanılacak ise önemsiz gibi gözükken bir vida kontrol motor içinde ortak parça olduğu için önemli bir girdi kontroldür. Kuruluş, tedarikçileri de satın alınan ürünle ilgili şartlar(teslimat zamanı, fiyat, kalite vb.) belirlendikten sonra tedarikçileri değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme yöntemi

¹³⁷ Üreten, S.(2006). Üretim/İşlemler Yönetimi(Beşinci Baskı) Ankara: Gazi Kitapevi, 176.

¹³⁸ Ersoy, Saat Ersoy, a.g.e., 161.

¹³⁹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 9-10.

hizmet veya mal üreten işletmeler için farklı olabilmektedir. Bu değerlendirmeler kayıt altında tutulmalıdır¹⁴⁰.

Satın alınacak ürünlerle ilgili satın alma bilgisi oluşturulmalı ve bu bilgi şunları içermelidir¹⁴¹:

- a) Ürün onayı belirtilmeli, prosedürler, prosesler ve donanımsal şartlar,
- b) Personel niteliği ile ilgili şartlar,
- c) Kalite yönetim sistemini satın almayı içeren şartları.

İşletme tedarikçilere iletilmeden önce, belirtilen satın alma şartlarının yeterliliğini güvence altına almalıdır.

İşletmeler satın aldıkları ürünlerle ilgili satın alma şartnamelerini veya girdi kalite planlarını oluşturmalıdırlar. Ürünlerle ilgili şartlar bu dokümanlarda belirtilerek satın alınan malzemelerin özellikleri dokümante edilmeli ve nitelikli personelle kalite yönetim sisteminin şartlarına uygun olarak satın alma gerçekleştirilmelidir¹⁴².

Satın alma işlemi gerçekleşikten sonra ürünlerin istenilen özelliklerde olup olmadığı ile ilgili doğrulama işlemine tabi tutulmalıdır. Standart yapılacak doğrulama işlemi ile ilgili, kuruluş satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarını karşılamasını güvence altına almak için muayene ve diğer gerekli faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Kendisinin veya müşterisinin doğrulamayı tedarikçi tesislerinde yapmak istemesi durumunda, kuruluş, satın alma bilgileri içerisinde, amaçlanan doğrulamayla ilgili düzenlemeleri ve ürünün üretime girmeden önce kontrol faaliyet metodunu belirtmelidir¹⁴³.

¹⁴⁰ Baş, T., Oymak M., a.g.e., 105.

¹⁴¹ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 10.

¹⁴² Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 22.

¹⁴³ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 10.

Doğrulama faaliyetleri firma yerinde veya uygun koşulları taşıyan diğer kuruluşlarda gerçekleştirilebilir. Bu koşullar belirtildikten sonra sözleşme şartlarını yerini getirmeyen satın alma aşamasındaki mal ve hizmetler, müşteri veya tedarikçi firmalar tarafından reddedilebilir. Tedarikçi firmalar müşteri firmalara, taşıeron firmalar ise tedarikçi firmalara karşı sorumludur¹⁴⁴.

Kuruluş satın alınan ürünün istenilen şartları karşıladığından emin olmak için yüzde yüz kontrol, kabul örneklemesi, tedarikçinin tesislerinde doğrulama ya da bunların kombinasyonunu uygulayacağı gibi, bu yöntemlerden vazgeçerek gösterdikleri performansa göre tedarikçilerin ürünleri ile ilgili test sertifikalarına bakarak sertifikalı tedarikçilerle çalışabilir. İşletmeler bu yöntemleri belirlerken kendi imkân ve ihtiyaçlarına göre hareket ederek kullanılabilir bir doğrulama işlemi yapmalıdır¹⁴⁵.

Satın alınan malzemeler hammadde, yarı mamul veya ürün şeklinde olabilir. Ne şekilde olursa olsun işletmeye giren ürünler nihai ürünün bir parçası olduğu için ürün kalitesini etkileyen bir faktördür. Bunun için ürünlerin doğrulama işlemi önemlidir. Özellikle kritik özellik taşıyan ürünlerin üretim aşamaları sırasında inceleme faaliyetlerinde de bulunabilir. Bu tercih edilen bir yöntemdir. Bu incelemeler sırasında herhangi bir uygunsuzluk tespit edilirse üretim durdurulabilir. Böylece hem tedarikçi firma ve hem de varsa taşıeron firmalar kendi kuruluşlarını zamanında güvence altına alarak sözleşme koşullarını riske sokmamış olur¹⁴⁶.

Satın alma sorumlusu, ürün konusunda ve finansal konularda, lojistik ve birçok konuda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunun yanında işletmenin diğer fonksiyonları arasında bilgi alışverişi yaptığı için sürekli bir ilişki içindedir. Bir satın alma sorumlusunun en önemli sorumluluklarını belirtecek olursak¹⁴⁷:

- İşletmenin ürün ihtiyaçlarının belirlenmesi(yarı mamul, mamul)
- Tedarikçilerin belirlenmesi, satın alma işlemleriyle ilgili veri tabanlarının oluşturulması ve sürekli bunların güncel tutulması,

¹⁴⁴ Atilla, a.g.e.,131 .

¹⁴⁵ Baş, T., Oymak M., a.g.e., 107.

¹⁴⁶ Atilla, a.g.e.,132.

¹⁴⁷ Monks, a.g.e.,222.

-Tedarikçilerin seçilmesi ve fiyat teslimat ve diğer konularda kriterleri belirleyerek bir sözleşmeye bağlaması,

-Tedarikçilerle iyi ilişkiler kurulmasını sağlamak ve bunların performanslarını takip etmek,

-Yeni ürünler hakkında bilgiler toplamak ve diğer birimlerle bunları paylaşmaktır.

2.10.5. KYS'de Mal ve Hizmetin Sunumu

Üretilen ürünlerin mal veya hizmet olsun gerekli tüm alt yapının, dokümantasyonun(prosesler, teknik çizimlerin ürün talimatları, muayene deney talimatları vb.), kayıtların(iş emirleri takip formları, muayene deney formları vb.) ve ortaya çıkan ürünle ilgili bir izlenebilirlik yönteminin oluşturularak ürünün üretiminden sunumuna kadar olan süreçlerin yöntemlerini belirtmektedir. İşletme, mal ve hizmetin sunumunu kontrol altındaki koşullarda plânlamalı ve yürütmelidir. Kontrol altındaki koşullar uygulanabildiği ölçüde¹⁴⁸:

- a) Ürün karakteristiklerini tanımlayan bilgilerin mevcudiyetini,
- b) Gerekli olduğunda çalışma talimatlarının mevcudiyetini,
- c) Elverişli donanımın kullanımını,
- d) İzleme ve ölçme donanımının mevcudiyetini ve kullanımını,
- e) İzleme ve ölçmenin uygulanmasını,
- f) Ürünün serbest bırakılması, teslimatı ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını, kapsamalıdır.

Kuruluş üreteceği ürünlerle ilgili gerekli teknik çizimleri, prosesleri ürünün oluşmasına geçen her adımı belirlemelidir. Hizmet veya malın üretim sırasında önemli noktalarda performans kriterlerini belirleyerek bu noktalarda ölçümler yapmalıdır. Bu noktalarda çalışan personele yapılan işle ilgili gerekli talimatlar oluşturulmalı, muayene ölçüm yapılması gerekiyorsa bu noktalar belirlenmelidir. Bu noktada yer alan ölçüm cihazlarının kalibrasyonları gerekli aralıklarla yapılmalıdır. Ürünlerle ilgili yapılan tüm ölçümler kayıt altına tutulmalı herhangi bir uygunsuzluk varsa gerekli önlemler veya düzeltici faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

¹⁴⁸ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 10

Ürünün teslimi teslim sonrası faaliyetleri ile ilgilide kuruluş kontrol kriterlerini belirlemeli ve ürünü nihai tüketiciye eksiksiz teslim etmeyle ilgili kayıtlarını oluşturmalıdır¹⁴⁹.

Ürünün istenilen kalite de, miktarda, özellikle üretimi için üretim aşamalarında belli kontrol kriterleri olmalı ve tüm bu üretim aşamaları tanımlanmalıdır. Üretim aşamaları olan prosesler bir şema olarakta gösterilebilir. Bu prosesler, kuruluş, elde edilen çıktının sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı ve bunun sonucu olarak kusurların, ancak ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra görülebildiği üretim ve hizmetin sunumu proseslerini geçerli kılmalıdır. Geçerli kılma, bu proseslerin plânlanmış sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir. Kuruluş, bu prosesler için aşağıdakiler dahil uygulanabildiği ölçüde düzenlemeler oluşturmalıdır¹⁵⁰:

- a) Bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,
- b) Donanımın onaylanması ve personelin nitelendirilmesi,
- c) Bununla ilgili prosedürlerin belirlenmesi,
- d) Kayıtların oluşturulması ve geçerli kılınmasından oluşmalıdır.

Sürekli gelişmenin planlı ve sistematik bir yaklaşımla sürdürülmesini amaçlar. Planlı ve sistematik işleyen bir kurum oluşturmanın gereklerinden biri, sistemi süreçlere bağlı yönetmekle olanaklıdır.

Süreç yönetimi, kurum amaç ve işleyişinin düzenlenmesi, mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı, servis destek hizmetlerinin verilmesi gibi tedarikçi, ortak ve müşterilerle ilgili tüm iş ve işlemleri içerir. Prosesler bir şema olarak tanımladığımızı düşünürsek bir ürünün üretiminde en baştan sona kadar süreçlerin tanımlanmalı ve gerekli adımlarda prosedürlere, talimatlara atıfta bulunulmalıdır. Ayrıca bu adımlarda personel nitelikleri tanımlanmalı, kullanılan makina teçhizatlar belirtilmeli ve gerekli tüm kayıtlar tutulmalıdır. Burada geçerli kılmadan ifade

¹⁴⁹ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 25.

¹⁵⁰ Kavrakoglu, a.g.e., 54.

edilen; proseslerin uygulanabilir olması ve ürünü oluşturan parçaları bir araya getirerek nihai ürüne istenilen şekilde oluşturabilmesidir¹⁵¹.

Ürünün oluşumu sırasında girdilerin, yarı mamullerin ve bitmiş ürünlerin tanımlanmaları yapılmalıdır. Gereken yerlerde kuruluş ürünü, ürün gerçekleştirmesi boyunca uygun yollarla tanımlamalıdır. Kuruluş ürünün durumunu, ürün gerçekleştirmesi boyunca izleme ve ölçme şartları açısından tanımlamalıdır. İzlenebilirlik bir şart olduğunda kuruluş, o ürüne özel olan tanımlamayı kontrol altında bulundurmalı ve kayıtları muhafaza etmelidir¹⁵².

Bu nedenle girdi, yarı mamul ve bitmiş ürünler; simgeleme, etiketleme, işaretleme, malzeme kartları, imalat kartları, iş emirleri, teknik resimler-şartnameler ve ürün katalogları, gibi en uygun olan tanımlama yapılarak malzemelerin ayrı edilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bu ürünler üzerine; Sevk tarihi, sipariş numarası, iş emri numarası, muayene ve deney sonuçları da eklenerek ürünle ilgili müşteriden bir şikâyetlerin takibi yapılmalıdır. Tedarikçi firmalar tarafından sevk edilen ürünlerin raf ömürlü olması söz konusu olduğunda, bu ürünlerin ambalajları üzerine; Raf ömrü, muhafaza edilme yerleri, muhafaza edilme koşulları, dikkat edilmesi gereken emniyet önlemleri gibi ayrıntılı bilgilerde yer almalıdır. Kuruluş ürünün müşteriye ulaşmasına kadar olan süreçten de sorumludur¹⁵³.

Kendi kontrolü altında olduğu veya kendisi tarafından kullanıldığı sürece kuruluş, müşteri mülkiyetine dikkat göstermelidir. Kuruluş, kullanım için veya ürünle bir araya getirmek için sağlanan müşteri mülkiyetini tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. Herhangi bir müşteri mülkü kaybolur, zarar görür veya bir şekilde kullanım için elverişsiz halde bulunursa kuruluş, bu durumu müşteriye rapor etmeli ve kayıtları muhafaza etmelidir¹⁵⁴.

Bu izlenebilir faaliyetlerdeki amaç müşteriye teslim edilen ürünün; teslim alınması, kayıtların tutulması, kontrol edilmesi, depolanması, korunması, üretim

¹⁵¹ Hellriege D., Jackson E.S., Slocum J.W.(1998). **Management**. New York.: South Western College Publishing, 185.

¹⁵² TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 10.

¹⁵³ Atilla, a.g.e.,141.

¹⁵⁴ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 11.

aşamalarında izlenmesi faaliyetlerini içeren süreçte ürünün güvenliğini sağlamak ve kaybolma, hasara uğrama, eksik olma, kullanıma elverişsiz olduğu saptanan ürünlerin belirlenerek bir rapor aracılığı ile müşterilere duyurulmasını sağlamaktır¹⁵⁵.

2.10.6. KYS'de Proseslerde Kullanılan Ölçüm Cihazların Kontrolü

Ürün üretimi sırasında kullanılan ölçüm cihazlarının, cihazın kullanım sıklığına göre belirli zamanlarda kalibrasyon veya doğrulama ile kontrolü sağlanmalıdır. Kuruluş ürünün belirlenen şartlara uygunluğuna ilişkin kanıt sağlamak üzere gerçekleştireceği izleme ve ölçmeleri ve bunun için gereken izleme ve ölçme donanımını belirlemelidir. Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını güvence altına alacak süreçleri oluşturmalıdır. Gerekli olduğu yerlerde, sonuçların geçerliliğinden emin olunması için ölçme donanımı¹⁵⁶:

a) Belirtilmiş aralıklarla veya kullanımdan önce, uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına izlenebilir ölçme standartları ile kalibre edilmeli veya doğrulanmalı veya her ikisi de uygulanmalıdır. Bu tipte standartların bulunmadığı yerlerde, kalibrasyon ve doğrulamada esas alınan hususlar kaydedilmelidir.

b) Gerekli oldukça ayarlamaları yapılmalıdır.

c) Kalibrasyon durumunu belirlemeye imkân verecek şekilde tanımlanmış olmalı etiket bilgisi kalibrasyona tabi cihaz üzerine yapıştırılmalıdır.

d) Ölçme sonuçlarını geçersiz kılabilecek durumlara karşı emniyete alınmalıdır.

e) Taşıma, bakım ve depolama sırasında oluşabilecek hasar ve bozulmalara karşı korunmuş olmalıdır. İlave olarak kuruluş, donanımın şartlara uygun olmadığı görüldüğünde, önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve kaydetmelidir. Kuruluş, donanım ve bu durumdan etkilenen ürünle ilgili gereken tedbiri almalıdır.

¹⁵⁵ Atilla, a.g.e.,142.

¹⁵⁶ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 10.

Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir. Belirtilmiş şartların izlenmesi ve ölçülmesinde bilgisayar yazılımı kullanıldığında, yazılımın istenen uygulamayı yerine getirme yeteneği teyit edilmelidir. Bu işlem ilk kullanımdan önce gerçekleştirilmeli ve gerekli oldukça yeniden teyit edilmelidir. Proseslerden çıkan ürünlerin geçerli olabilmesi için doğru şekilde ölçümünün yapılması gerekmektedir. Aksi halde çıkan sonuçlar kuruluşa yanlış karar vermeye yönlendirecektir. Bunun için ölçüm cihazı belirli aralıklarla kalibre edilmeli ve kalibrasyonu bozacak dış etkenlere karşı cihazlar korunmalıdır. Ölçüm cihazları kalibrasyon aralıklarını belirlerken cihazın kullanım sıklıkları, cihazın taşınması, dış ortam etkenlerine maruz kalması, cihazın hassasiyeti gibi konular göz önüne alınarak değerlendirmeye alınmalıdır. Cihazların kalibrasyonu ile ilgili kayıtlar tutulmalı ve güncellenmelidir¹⁵⁷.

2.11. KYS’de Ölçme, Analiz ve İyileştirme Faaliyetleri

2.11.1. Uygulama Amaçları

Kuruluş üretim ve hizmet alanlarında istatistiksel araçlar kullanılarak ölçülebilir faaliyetleri yerine getirilmelidir. Bu metotlar firmanın üretim veya hizmet alanına göre belirlenmeli devamlılığı sağlanmalıdır. Bu devamlılığı sağlamak için¹⁵⁸:

- a) Ürün şartlarına uygunluğu göstermek,
- b) Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu güvence altına almak,
- c) Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için faaliyetleri yürütmektir.

2.11.2. Faaliyetlerin İzleme Ölçülmesi

Kalite yönetim sisteminin önemli ölçeklerinden biri olan müşteri memnuniyetinin karşılanıp karşılanmadığı ile ilgili kayıtların tutulması ve metotların belirlenmesini istemektedir. Bu ölçeklerden biri olan müşteri doyumu, müşterinin bir ürünü satın almadan önceki beklenti ve satın alma sonrasında yaşanan deneyimin tatmin alınarak gerçekleşmesi olayıdır. Müşteri doyumunda, mal ya da

¹⁵⁷ Baş, T., Oymak M., a.g.e., 113.

¹⁵⁸ TS EN ISO 9001 - **Kalite yönetim sistemleri – Şartlar** , ICS 03.120.10, 10.

hizmetin beklentilerinin karşılanması olayı ise müşteri tatmini olarak adlandırılmaktadır. Müşteri tatmininde, satış elemanının müşteriye karşı güler yüzünden ziyade satın alma sırasında, satış sonrasında müşteriye doğru bilgi sağlayarak müşteriye yardımcı olmayı gerektiren bir kavramdır¹⁵⁹.

Bu tanımlara bakılarak, standart müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde kullanılacak olan veriler; müşteri algılamasının izlenmesi; müşteri memnuniyeti anketleri, teslim edilen ürünün kalitesi ile ilgili müşteri verileri, kullanıcı tercihi anketleri, iş kaybı analizleri, takdir etmeler, garanti kapsamında gelen talepler ve satıcılardan gelen raporlar gibi kaynaklardan girdi elde etmeyi içine alabilir¹⁶⁰.

Standart da belirtildiği gibi, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi için gereken yöntemler öneri niteliğindedir. Fakat standart, müşteri ile alakalı konularda verilerin kayıt altında tutulmasını, her türlü geri bildirimin değerlendirilmesini kayıt altında tutulmasını istemektedir¹⁶¹.

Standart iç tetkik ile kuruluşun kendi kalite yönetim sisteminin tetkik edilmesini ve sisteme oturtulmasını şu şekilde açıklamaktadır. Kuruluş, kalite yönetim sisteminin¹⁶²:

- a) Plânlanmış düzenlemelere, bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını,
- b) Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığı ve sürekliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için plânlanmış aralıklarla iç tetkikler gerçekleştirilmelidir.

Bu yapılacak olan iç tetkikler dikkat edilecek noktalar;

- Geçmiş tetkiklerde yapılan tespitler göz önünde bulundurulmalı,
- Yapılacak tetkiklerin kriterleri tespit edilmeli,

¹⁵⁹ Vavra, T. G.(1999) **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, (Çev. Günhan Günay), İstanbul: Kalder Yayınları, s. 55.

¹⁶⁰ Bell, M. L.(1983) **Marketing Concepts and Strategy**, New York: Houghton Mifflin, 244.

¹⁶¹ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 28.

¹⁶² TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 11.

- Tetkiklerin kapsamları belirlenmeli,
- Tetkiklerin sıklığı ve metotları belirlenmeli ve tanımlanmalıdır.

Yapılacak olan bu tetkiklerde tetkikçilerin seçilmesi ve tetkikin gerçekleştirilmesi objektif kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemelidir. Tetkiklerin planlanması, kayıtların tutulması, sonuçların raporlanması ve tetkiklerin nasıl yapılacağı dokümanite edilerek bir prosedür oluşturulmalıdır. Bu tetkik sonuçları kayıtları muhafaza edilmelidir.

Yapılan bu iç tetkiklerde, uygunsuzluk tespit edilen birim yönetimin, bu uygunsuzlukların giderilmesini garanti altına alacak bir yöntem geliştirilmelidir ve yöntem güvence altına alınmalıdır. Takip edilen tetkiklerde uygunsuzluk tespit edilen faaliyetlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanması kapsamalıdır. Kuruluşlarda pratik uygulama da oluşturulan iç tetkik prosedürü ile iç tetkiklerin nasıl yapılacağı ve yukarıda belirtilen tüm yöntemler bu prosedürde tanımlanmalıdır¹⁶³.

Standart, izlenmesi ve ölçülmesini önemli bulduğu diğer bir önemli durum proseslerdir. Kuruluş, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları belirlemelidirler. Bu metotlar proseslerin, plânlanmış istenilen sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir. Plânlanmış sonuçlara ulaşamadığında, uygulanabildiği ölçüde düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

Uygun metotları belirlerken işletmenin; her bir prosesi için uygun izleme ve ölçmenin tipi ve kapsam, bu proseslerin ürün şartlarına uygunluk ve KYS üzerindeki etkilerine göre değerlendirilmelidir.

Prosesler ve mal ve hizmetin üretimindeki adımlardır. Prosesler öncelikle tanımlanmalı, iş akış şemaları ile analizleri yapılmalıdır. Proses de yer alan gereksiz adımlar elenmelidir. Eğer prosese ulaşmayı engel veya uzatacak olacak

¹⁶³ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 30.

bir adım varsa işlemde çıkarılmalı veya gerekli düzeltici faaliyetler yapılarak iyileştirme yapılmalıdır¹⁶⁴.

Proses akış şemaları, dönüşüm süreçlerinin planlanmasında ve iş akışlarının belirlenip şema olarak görülmesinde yararlı araçlardır. Bu şemalar zamanı, hareket ettirilen mesafeyi ve maliyet analizlerine ve diğer analizlere bilgi sağlayan gerekli bilgileri de gösteren önemli şemalardır. Kuruluş ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürün özelliklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bu işlem, ürün gerçekleştirme sırasında, prosesin uygun aşamalarında planlanan düzenlemelere göre yapılmalıdır. Her prosesde belirlenen kabul kriterlerine uygun olarak ürün gerçekleşmelidir. Ürün kabul kriterlerine uygun olarak üretilen ürünler kayıt altına alınmalıdır¹⁶⁵.

Proses denetimi, günlük proseslerin denetiminde kullanılan metot ve uzun dönemde kullanılan bu metotların sürece katkısı olumlu yönde olacaktır. Denetim, kuruluş tarafından veya mevzuatsal şartlara uygunluğun sağlanması, problemler çözülmesi ve kuruluşun sürekli performans gösterme, gerektiğinde de düzeltici faaliyetlerin yapılması faaliyetidir. Bu denetim mekanizmasının üç ögesi bulunmaktadır¹⁶⁶: Standart ya da hedef, gerçekleşenin ölçülmesi için araç, gerçekleşen denetim sonuçlarının standartlarla karşılaştırılması ve arkasından düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

2.11.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Kuruluş, ürün şartlarına uymayan ürünün istenmeyen kullanımının veya teslimatının önlenmesi için, tanımlanmasını ve kontrol altında bulundurulmasını güvence altına almalıdır. Uygun olmayan ürünün ele alınması için gerçekleştirilen kontrol altında bulundurma faaliyetlerini ve bu faaliyetlerle ilgili sorumluluk ve yetkileri tanımlamak için, dokümanite edilmiş bir prosedür oluşturulması gerekmektedir.

¹⁶⁴ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 11.

¹⁶⁵ Monks, a.g.e.,155-156.

¹⁶⁶ Ersoy A.S., Saat Ersoy M., a.g.e., 145.

Kuruluş uygun olmayan ürünü; uygulanabildikleri ölçüde aşağıdaki yollardan biri veya birden fazlası ile ele almalıdır¹⁶⁷:

- a) Tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alarak,
- b) Uygun olmayan ürünün özel izinle kullanımı, serbest bırakılması veya kabulünü, ilgili yetkili ve uygulanabilen durumlarda müşterinin iznine bağlayarak,
- c) Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli tedbirleri alarak,
- d) Uygun olmayan ürün, teslimattan veya kullanılmaya başlandıktan sonra tespit edildiğinde, uygunsuzluğun etkilerine veya potansiyel etkilerine uygun tedbirler alarak uygunsuzlukları kontrol altında tutmalıdırlar. Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için ürün yeniden doğrulamaya tâbi tutulmalıdır. Bu uygunsuzluklara ait kayıtlar muhafaza edilmelidir.

Uygunsuzluklar üretim sırasında, sevkiyat sırasında veya ürünün müşteriye teslimi sırasında gerçekleşebilmektedir. Kuruluş uygunsuzlukları kayıt altında tutarak bunlar için gerekli önleyici faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Uygun olmayan ürünlere tutulan tutanaklar, belirli dönemler de üst yönetim tarafından değerlendirilmesi yapılarak sürekli tekrar eden uygunsuzluklar için gerekli işlemler başlatılmalıdır¹⁶⁸.

Uygunsuzluk maliyetleri önlemlere rağmen ürünün tüketiciye ulaşmasından önce, tasarım veya üretim aşamasında kalite gereklerinin yerine getirememesinden yol açtığı maliyetlerdir. Bu maliyetlerin bazıları: Iskarta, tamir ve düzeltme, mühendislik hizmetleri, arıza arama ve tamir etme, hurda ve yeniden üretme, tekrar edilen ürün testleridir¹⁶⁹.

2.11.4. KYS'de Elde Edilen Verilerin Analizi

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin uygunluk ve etkinliğini göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin yapılabileceği yerleri

¹⁶⁷ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 10-11.

¹⁶⁸ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 31..

¹⁶⁹ Diken, a.g.e., 107.

değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarından elde edilen ve ilgili diğer kaynaklardan gelen verileri kapsamalıdır. Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır¹⁷⁰:

- a) Müşteri memnuniyeti ile ilgili anket, geri dönüşler,
- b) Ürün şartlarına uygunluk,
- c) Önleyici faaliyet için fırsatlar dahil proseslerin ve ürünlerin karakteristikleri ve gidişatı,
- d) Tedarikçiler ile ilgili değerlendirmeler.

Kuruluş kayıtlardan elde ettiği verileri değerlendirilmesi gerekmektedir. Standardın daha önce istemiş olduğu müşteri memnuniyeti, ürün şartlarına uygunluk, uygunsuzluk faaliyetler ile ilgili kayıtlar, tedarikçi değerlendirilmesi kayıtları yönetim tarafından yönetim gözden geçirme toplantıları ile değerlendirilerek gerekli işlemler yürütülmelidir. Bu veriler kalite yönetim sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi için önemlidir¹⁷¹.

Veri türleri, operasyonel düzeyde, üst düzey liderlik performansının ele alınmasında, önceliklerin belirlenmesi ve stratejik planlamayı desteklemesinde önem arz etmektedir. Bu veriler farklı tekniklerle ve akılcıca analiz edilmelidir. Yapılacak analizlere örnek olarak¹⁷²:

- Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün üzerindeki algısı, hedef müşteri, pazar payı gibi göstergeler arasındaki ilişki,
- Çalışanların iş güvenliği, işe gelmeme ve çalışma sırasında yapılacak iş etüdü çalışmaları ile yapılacak iyileştirmelerden sağlanacak finansal faydalar
- Uyum ve iş başı eğitimlerinin yarar ve maliyetleri,
- Ürün ve hizmet kalitesi ile kuruluş operasyon göstergeleri ve finansal performans ilişkisi,
- Müşterinin tatminin ve kuruluştaki tutulmasının fayda maliyet analizi,
- Çalışanların memnuniyetinin müşteri üzerindeki etkileri.

¹⁷⁰ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 11-12.

¹⁷¹ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 35.

¹⁷² Ersoy A.S., Saat Ersoy M., a.g.e., 179-180.

Tüm bu benzer analizler ortaya konulsa da bunların istatistiksel ve bilgisayar modellemeleri karmaşık yapı içinde zor olabilmektedir.

2.11.5. KYS’de İyileştirme Faaliyetleri

KYS sürekli iyileştirme faaliyetlerin yapılarak, kalite yönetim sisteminin düzenli olarak sürdürülmesinin ve geliştirilmesinin önü açılmış olur. Bu sürekli gelişim için kuruluşlarda farklı takım çalışmaları yapılabilir. Kuruluşlardaki takım çalışmaları ve bu çalışmaların tipik örneklerinden birisi Kaizendir. Kaizen, takım çalışmasının dinamik örneklerinden biridir. Normal klasik yönetim anlayışında problemin ortaya çıkması beklenir ve bundan sonra müdahale edilir. Bu yaklaşımdaki hatalar bir kez ortaya çıktıktan sonra, hataların önlenmesi amacıyla katlanılan maliyet, hatayı gidermek için yapılan maliyetten daha da azdır. Geleneksel yöntemde bozulmuş bir şeyi iyileştirmenin eski haline getirmek olduğu sanılmaktadır. Tüm sistemler kurulduktan sonra geri gelme eğilimindedirler. Parkinson kanunlarına göre sistem bir kez oluşturulduktan sonra gerilemeye başlar. Bu gerilemenin durdurulması için sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir. Bu çalışma yapılmadığı sürece gerilmenin hızlanması durdurulamaz¹⁷³.

Sürekli iyileştirme çabaları, kuruluşta çeşitli alanlara yönelik olabilir. Bu faaliyet bir ürünü daha az maliyetle üretme, daha hızlı üretme, daha güvenli biçimde üretme örnek olarak gösterilebilir. Tüm bunlar müşteri memnuniyetini daha fazla sağlamak için yapılan faaliyetlerdir. Bu şekilde ele alınan fırsatlar iyileştirmenin sürekli olmasını sağlar. Böylelikle işletmeler bu yaklaşımla iyileştirilmeyecek hiçbir faaliyeti gözden kaçırmayacaktır¹⁷⁴.

Kuruluş sürekli geliştirme de karşılaştığı problemleri kayıt altına almalı ve bu kayıtların değerlendirilmesi sürekli bir biçimde yapılmalıdır. Kuruluş uygunsuzlukları tespit ettikten sonra bunlarla ilgili düzeltici faaliyetleri başlatmalı

¹⁷³ Aydoğan, a.g.e., 60.

¹⁷⁴ Ersoy A.S., Saat Ersoy M., a.g.e., 153.

tekrar ortaya çıkmasına engel olmalıdır. Bunun için yazılı bir prosedür oluşturmali ve aşağıda belirtilen maddeler bu prosedürde tanımlanmalıdır¹⁷⁵:

- a) Müşteri şikâyetleri dahil uygunsuzlukların gözden geçirilmesi,
- b) Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,
- c) Uygunsuzlukların yeniden oluşmamasını güvence altına almak için düzeltici faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- d) Gereken düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- e) Uygulanan düzeltici faaliyetlerin sonuçlarının kayıt altında tutulması,
- f) Uygulanan düzeltici faaliyetlerin etkinliklerinin gözden geçirilmesi.

Bu düzeltici faaliyet dışında potansiyel olarak ortaya çıkabilecek uygunsuzluklara standart proaktif bir yaklaşımla, gerekli tedbirlerin alınarak henüz uygunsuzluk ortaya çıkmadan önlenmelidir. Bir uygunsuzluğa tedbir almak, ortaya çıkmasından daha az maliyetlidir. Bu tedbirlerin alınması bir dizi faaliyetler gerektirdiğinden, yapılacak olan işlemler bir prosedürde tanımlanmalıdır. Önleyici yaklaşım hata bulma eğiliminden ziyade bir mal yada hizmetin nasıl ortaya konulacağına ilişkin kalitesinin ikinci boyutunun üzerine yoğunlaşmadır.

Önleyici faaliyetler oluştururken şu hususlar dikkate alınmalıdır¹⁷⁶:

- a) Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,
- b) Uygunsuzluk oluşumunu engellemek için önleyici faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- c) Gereken önleyici faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- d) Uygulanan önleyici faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları,
- e) Uygulanan önleyici faaliyetlerin etkinliklerinin gözden geçirilmesi

Kalite her zaman muayene işlemleri ile sağlanamaz. İşletmede yapılan hataların aranması yerine hata kaynakları tespit edilip yerinde çözülüp nedenleri üzerinde durmak kalitenin sürekliliği, fiyat zamanlama açısından daha iyi rekabet olanağı, müşterinin güven duygusunu kazanma, yüksek verimlilik, çağdaş insancıl

¹⁷⁵ Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, 36.

¹⁷⁶ TS EN ISO 9001 - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar , ICS 03.120.10, 12.

bir çalışma ortamı ve çalışanların motivasyonu açısından önem arz etmektedir. Bunun yanında yapılacak olan hatalarda da bir an önce gerekli tedbirlerin alınarak faaliyetleri başlatılması gerekmektedir. Kalite sistemlerinde hata kaynaklarının belirlenmesinde üç tür metot kullanılmaktadır¹⁷⁷:

-Teknik hata verilerinin kullanılması: Üretim veya hizmet sektöründe, kalite kontrol raporları ve bunların sonucunda elde edilen istatistiki bilgiler, ürünlere yapılan test sonuçlarının değerlendirilmesi.

-Kurum içinde yapılan iç tetkikler, dış gözlemciler tarafından yapılan tetkikler ve yan sanayi denetimleri ile yapılabilecek hataların önüne geçilmiş olur.

-Kalite maliyetleri yöntemi kullanılarak, ürünün üretimi sırasında veya müşteriye ulaştıktan sonra meydana gelen hatalara engel olarak maliyetler düşürülür. Bunun için ürün şartnamelerine uygun ürün üretmek daha sonra çıkabilecek hatalara engel olacaktır.

2.12. Kalite Yönetim Sisteminin Uygulaması ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Kalite yönetim sisteminin ISO tarafından uluslararası bir standart olarak yayınlanmaya başlamasından sonra tüm dünyada kuruluşlar tarafından uygulanmaya başlanmış ve akademik olarak birçok araştırmalar yapılmıştır. Ülkemizde ve dünyada bu konuda çok fazla araştırmalar yapılmış, farklı konu başlıkları ile kalite yönetim sistemi arasında ilişkiler kurularak sonuçlar elde edilmiştir.

S.X. Zeng, P. Tian, C.M. Tam ve Vivian W.Y. tarafından¹⁷⁸ Çin'de yapılan bir araştırmada ISO 9001 standardının kuruluşlar üzerinde değerlendirilmesi yapılmış ve kuruluş üzerindeki etkileri ölçülmek istenmiştir. Çalışma anket çalışması olup 300 firma yönetim temsilcine anket soruları gönderilmiştir. Bunlardan 77 firma anketleri cevaplamış ve 68 geçerli cevap alınmıştır. Çalışmada

¹⁷⁷ Taşkın E., Kenan M.E.(2011) Kalite Güvence Standartları. İstanbul: Savaş Yayınevi, 90.

¹⁷⁸ S. X. Zeng, P. Tian, C. M. Tam & Vivian W. Y. Tam (2005) **Evaluation of Implementing ISO 9001:2000 Standard in the Construction Industry of China**, Architectural Science Review, 48:1, 11-16.

standardın uygulanabilirliği, kalite gelişiminde standardın firmaya etkileri, standardın uygulamasındaki engeller gibi konu başlıklarından oluşmuştur. Elde edilen sonuçlar sırasıyla ifade edilmiştir.

Anketi cevaplayan 68 firmanın 12'si özel sektör, 56'sı kamu kuruluşudur. Bu kuruluşların 46'sı, binin üzerinde personel çalıştırmaktadır. Anketi cevaplayan kuruluşların %88'i üç yıldan fazla belgelendirmesi olan firmalardır. Kuruluşların kalite yönetiminin etkilerini değerlendirmeleri istediklerinde %4,5'i standardın kalite gelişiminde önemli bir etkisi olmadığını belirtmişler, %35'i ise katkı sağladığı yönünde anketi cevaplamışlardır. KYS uygulamasının önemli etkilerinin olduğunu belirten kısım %9'dur. Standardın uygulamasının etkili olmamasını sebebini %62'i kısa süreli ve kar amaçlı sertifikasyon, %17'si standarttan beklentinin çok fazla olmasını, %12'si ise sertifikasyon eğitimlerinin ve yönlendirmelerin yeterli yapılmadığını göstermişlerdir. Ankete firmalara kalite gelişiminde en etkili olabilecek ISO 9000, TKY, TKY ile bütünleşmiş ISO 9001, diğer kalite uygulamaları(6 sigma vb.) sistem sorulmuştur. Ankete katılanların %57'si TKY ile entegre edilmiş ISO 9001, %22'si sadece ISO 9001'i yeterli görürken, TKY %6 ile en az payı almıştır. Araştırmanın sonucunda ISO 9001'in tek başına yeterli olmadığını TKY ile bütünleşik bir ISO 9001 uygulamasının faydalı olduğu sonucuna varılmıştır.

İngiltere'de KYS'nin verimliliğinin incelemesi üzerine Ramin Moatazed-Keivani, Ali R. Ghanbari-Parsa ve Seiichi Kagaya tarafından¹⁷⁹ yapılan bir araştırmada on iki firmaya anket soruları yönlendirilmiştir. Firmaların ISO 9001 standardının benimseme nedenleri sorulmuştur. Bu sonuçların en başında müşteri memnuniyeti gelmektedir. İkinci sırada pazar avantajı ardından çıkan sonuçların çoğunluğuna göre müşteri memnuniyetinin artırılması, yönetim kalitesinin artırılması, rekabet avantajının korunması, satışların artması, verimliliğin artması ve ürün kalitesinin yükselmesi önemli nedenler olarak belirtilmiştir. Anket devamında ISO 9001 sertifikasyonun etkileri üzerinde durulmuş, KYS'nin etkin bir üst yönetim oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yukarıda belirtilen benimseme nedenlerinin hepsi ayrıca KYS'nin firmaya kattığı olumlu yönler olduğu sonucuna

¹⁷⁹ Moatazed-Keivani, Ramin, Ghanbari-Parsa, Ali R. and Kagaya Seiichi(1999) "ISO 9001 Standards: Perceptions and experinces in the UK construction industry", **Construction Management and Economics**, London, Vol 17, No:1, 107-119.

varılmıştır. Sırasıyla ek maliyetler, zaman kaybı, artan bürokrasi, yenilik eksikliği gibi başlıklar firmaya olumsuz etkiler olarak görülmüştür. Çalışma sonucunda, standart uygulamalarındaki yanlış algılamalar veya yorumlamalar bazı kısıtlamaları da getirdiği anlaşılmıştır.

Ankara'daki ISO 9001 belgeli işletmeler üzerine "ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İç Ve Dış Müşteri Doyumuna Etkileri" üzerine yapılan doktora tezi araştırmasında (gıda, medikal, makine, mobilya, catering-hizmet sektörlerinde) müşteri memnuniyetleri ölçülmek istenmiştir. Araştırmada 5 kuruluştan 150 iç müşteriye, 150 dış müşteriye anketler gönderilmiş 100 iç müşteri ve 80 dış müşteri anketi cevaplamışlardır. Anket soruları hazırlanmış ve 26 soru dış müşterilere 40 soru da iç müşterilere yönlendirilmiştir. Sonuç olarak insan kaynağının etkin bir KYS oluşturmada kilit nokta olduğu ve ISO 9001 belgeli firmaların iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlayarak bu doyumunu ulaştığı sonucuna varılmıştır¹⁸⁰.

"Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamaları" başlıklı bir yüksek lisans tezi ile kamu kuruluş olan belediyelerde KYS uygulaması üzerine bir araştırma yapılmıştır. Tezin çıkış noktası KYS belgelendirmesinin sadece özel sektörde uygulanabilirliği, belediye gibi kamu kuruluşlarında ISO 9001 uygulamasının zor olabileceği veya belirli kamu alanlarında uygulanabilir olması ve belediyelerde uygulanması halinde çok iyi sonuçlar elde edilebileceği sonucuna varılmıştır. Çalışmada belediyelerde sistemin kurulması sonucunda sağlanacak tasarrufun büyüklüğünden ve ülke ekonomisine katkısından bahsedilmiştir. Kaliteyi belediye gibi kamu kuruluşlarında sürekli kılmak için ISO 9001 standardı ile birlikte TKY'nin uygulamaya birlikte geçmesi ile sağlanabileceği savunulmuştur¹⁸¹.

"Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar"¹⁸² adlı makalede, kamu kuruluşlarının KYS uygulamaları incelenmiştir. Araştırmaya çıkışı noktalarından biri KYS'nin kamu

¹⁸⁰ Büyükduman, C. (2013). "ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İç Ve Dış Müşteri Doyumuna Etkileri", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 243-246.

¹⁸¹ Yıldırım, Y.,(2002). "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamaları", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 178-180.

¹⁸² Balcı A. (2005)" Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar" Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(5), 196-211.

kuruluşlarında ne derece uygulanabilirliği ve uygulamada yaşanabilecek sıkıntılar akademik olarak ele alınmıştır. Kamu kuruluşlarında üretilen mal ve hizmetten(sağlık, eğitim, savunma, iletişim vb.) her gün birçok insanın yararlanması ve bunun gün geçtikçe artmasından dolayı verilen bu hizmetlerde hız ve verimlilik artışı olması gerektiği savunulmaktadır. Fakat devlet yapısının kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi bu gelişimin önünde engel olarak görülmektedir. Bu yapıdan kurtulmanın en önemli yöntemi TKY ve KYS uygulamaları ile olabileceği belirtilmiştir. Ancak kamu sektörü uygulamalarında; kamu sektörünün değişime kapalı olması, bütçe de KYS uygulamaları için yeterli finansal kaynak ayrılmaması, KYS'nin gereği olan ödül başarı sisteminin kamuda gerçekleştirilmemesi ve bireysel performans ölçümlerinin yapılmaması, politik engellerin yer yer devreye girerek sistemi aksatması, mevzulardan kaynaklanan kısıtlamalardan dolayı kalite uygulamalarında istenilen sonuçların alımında engeller olarak görülmüştür.

Kamu sektörü üzerine yapılmış “Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma¹⁸³” adlı çalışmada ISO 9001 ve TKY'nin, genel müdürlük seviyesinde bir kamu kuruluşunda uygulama araştırmasıdır. Çalışmanın giriş kısmında kamuda kalite araştırmalarının daha çok sağlık ve eğitim sektörlerinde olduğunun diğer hizmet alanlarındaki çalışmaların yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Araştırmadaki amaç ilgili kamu kurumundaki kalite yönetim sistemi işleyişinin ve uygulamaların, çalışanların algılarına göre değerlendirilmeleri yapılmıştır. 2170 çalışan olan kurumda 385 kişiye anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlar kalite konusunda verilen eğitimleri yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar TKY ve KYS'nin kamu kurumlarında kaliteli hizmet vermek için gerekli olup olmadıkları ile ilgili anket sorularında %60'ı gerekli olduğu yönündü cevap vermişlerdir.

Kalite yönetim sistemleri ve TKY alanlarında ülkemizde yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmamızda yaptığımız araştırmaya benzerlik gösteren makale ve tezleri incelediğimiz zaman bu çalışmalara ulaşılmıştır. Türkiye’de TKY ve KYS alanında yapılan araştırmalara bakıldığında zaman büyük bir

¹⁸³ Çetin O., Özçakar N. (2014) “Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma” Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 36(1), 351-372.

oranla eğitim ve sağlık alanlarında yapıldığı görülmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri hizmet alanlarının çok geniş olması, hizmet alan kişi sayısının çok olması ve verilen sağlık ve eğitim hizmetinin öneminden dolayı kamu kuruluşlarında bu iki sektör çok fazla araştırmaya söz konusu olmuştur.

Yukarıdaki belirtilen araştırmalara, bu araştırma sonuçlarına paralellik gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle KYS'de verilen eğitimler, sistemin uygulamasındaki sıkıntılar, standart uygulamasında mevzuatsal ve politik engeller, etkin bir yönetimi tam anlamıyla uygulayamama gibi çıkan yukarıdaki araştırma sonuçları, bu araştırma sonucuna paralellik göstermiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TSE TARAFINDAN BELGELENDİRİLMİŞ KAMU KURULUŞLARININ TSE'DEN VE ISO 9001 SİSTEMİNDEN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde, özel sektör ve kamu kurumları üretim veya hizmet sektöründe işletme fonksiyonlarını daha etkin kullanabilmek ve bunları bir kalite denetimi altına sokabilmek için ISO 9001 şartlarını sağlamaya gayret ederek işletmelerini daha verimli hale getirmek istemektedirler. Kurumlar bu sistemi bir belgelendirme kuruluşu ile birlikte yürütüp bu sistemin(ISO 9001) şartlarını sağladığında belge almaya hak kazanmaktadırlar. Bununla birlikte, belgelendirme kuruluşunun verdiği hizmeti, belge talep eden kuruluşun bundan memnuniyeti, belgelendirme sonrası KYS'nin yürütülmesi, çalışanların KYS'ye bakış açısı gibi konular, KYS sisteminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, TSE tarafından, Ankara merkezli kamu kuruluşlarına farklı araştırma başlıkları altında anket soruları hazırlanmış TSE'den aldıkları belge ile birlikte alınan eğitimler ve yapılan denetimler ile bu kamu kurumlarının memnuniyet oranı ve KYS'nin kamu kurumlarına olan faydası, etkinliği ölçülmek istenmiştir.

Araştırmada sorulan sorular kurumların KYT'sine yönlendirilmiştir. Bunun sebebi KYT'ler kamu kurumları tarafından resmi yazı ile atanan ve sistemin kurulması, sürdürülmesi gibi aşamalarda yer alıp bunun için gerekli eğitimleri tamamlayıp, kurumda ilgili kişilere eğitim alınmasını sağlayan veya eğitimleri kendi veren, KYS'nin her aşamasında yer alan kişilerdir. Bundan dolayı kendi kurumları hakkında KYS'nin nasıl uygulandığını, eksi ve artı yönleriyle iyi bilen kurum çalışanlarıdır.

Araştırmada hazırlanan anket soruları gruplandırılarak; TSE Tetkik Heyeti, TSE Eğitimleri, Kurum Yönetim Temsilcisi, Kurum Üst Yönetimi, Kurum-Çalışanlar Değerlendirilmesi altında beş başlığa ayrılmıştır. Anket de yer alan, kurumun kaç yıldır belge sahibi olduğu ile ilgili soru ve KYT'nin kaç yıldır görev yaptığına dair

soru diğer bu beş soru grubu ile istatistiki olarak karşılaştırılması yapılarak aralarındaki ilişkiler araştırma konusu olmuştur.

Araştırmada, konu başlıklarının birbiri ile olan ilişkisi, kullanılan istatistik yöntemine göre bulunmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırma soru grubu ile ilk iki anket sorusu olan, kuruluşun belge yılı veya KYT'nin çalışma süresi olan ilişkisiyle alakalı hipotezler kurulmuş ve bunların sonuçları değerlendirmeye alınmıştır.

Anket sonuçları ve kurulan hipotezlerde çıkan sonuçlar, TSE “Sistem Belgelendirme Grup Başkanlığı” tarafından değerlendirilmesi yapılacaktır. TSE verilen belgelendirme hizmetindeki etkinliğin artırılması için araştırma sonuçlarına göre gerekli faaliyetler başlatılacaktır. Bunlar, verilen eğitimlerin kalitesi, belgelendirme hizmetindeki verimliliğin artışı, tetkik heyetinin daha iyi bir tetkik gerçekleştirmesi yapılabilecek adımlar, TSE'den verilen eğitimlerin iyileştirilmesi için yapılacak faaliyetlerden oluşacaktır.

3.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırma, Türk Standartları Enstitüsü tarafından Ankara'daki kamu kurumlarına verilmiş olan ISO 9001 belgelerini kapsamaktadır. Araştırma kurumların merkez teşkilatı üzerinde yapılmış olup, bakanlıklar veya genel müdürlüklerin taşra veya bölge müdürlükleri bu araştırma içerisinde yer almamaktadır.

Ankara'da yer alan TSE tarafından belgeli 54 kamu kurumunun 37'si araştırmaya katılmıştır. Araştırmada yönlendirilen anket soruları KYT tarafından cevaplanmıştır. KYT'ye yönlendirilen bu sorular, kişinin algılama yeteneği ile sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

- “TSE ve Tetkik Heyetinin Memnuniyeti ve “Belge Yılı” arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi yapılmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_0 : “TS EN ISO 9001 Belge Yılı Süresi” ile “TSE ve TSE Tetkik Heyeti” den olan memnuniyet arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : “TS EN ISO 9001 Belge Yılı Süresi” ile “TSE ve TSE Tetkik Heyeti’nden” olan memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

- Kamu kuruluşlarında Çalışan Kalite Yönetim Temsilcilerinin TSE’den Aldığı Eğitimlerdeki Memnuniyetin ve Kalite Yönetim Temsilcisinin Çalışma Süresi” arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi yapılmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_0 : “KYT Çalışma Yılı” ile “TSE’den Alınan Eğitimlerin Memnuniyeti” arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : “KYT Çalışma Yılı” ile “TSE’den Aldığı Eğitimlerin Memnuniyeti” arasında bir ilişki vardır.

- Kamu kuruluşlarında çalışan “Kalite Yönetim Temsilcilerinin Kalite Yönetim Sisteminden Memnuniyeti” ile “KYT’nin Çalışma Süresi” arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi yapılmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_0 : “KYT’nin Çalışma Süresi” ile “KYS’ye Olan İlgisi ve Memnuniyeti” arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : “KYT’nin Çalışma Süresi”, “KYS’ye Karşı İlgisi ve Memnuniyeti” arasında bir ilişki vardır.

- Kamu kuruluşlarında “Kurum Üst Yönetiminin Kalite Yönetim Sistemine Bakışının” ve “Belge Yılı” arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi yapılmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_0 : Kuruluşun “Belge Yılı Süresi” ile “Kurum Üst Yönetiminin” KYS’ye verdiği önem arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kuruluşun “Belge Yılı Süresi” ile “Kurum Üst Yönetiminin” KYS’ye verdiği önem arasında bir ilişki vardır.

- Kamu Kuruluşlarında, “Kurum Çalışanlarının Kalite Yönetim Sistemine Bakışı” ve “Belge Yılı” arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi yapılmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_0 : Kuruluşun “Belge Yılı” ile “Kurum Çalışanların KYS Farkındalığı, Bakış Açısı” arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kuruluşun “Belge Yılı” ile “Kurum Çalışanların KYS Farkındalığı, Bakış Açısı” arasında bir ilişki vardır.

3.4. Anket Sorularının Hazırlanması

Araştırmamızın amacı; TSE ile TSE’den belgeli kamu kuruluşları üzerine memnuniyet araştırması olduğu için, kamu kurumlarının TSE ile ilişkili oldukları belgelendirme süreci, TSE’den alınan eğitimler ile belgelendirme süreci sonrasında kurumun bu süreci nasıl yönettiği, KYT’nin bu süreçlere bakış açısı ve memnuniyetini, kurum üst yönetimi ile kurum çalışanlarının bu sistemle ilgili düşüncelerini sorgulayan sorular hazırlanmıştır.

Anketimizde birinci ve ikinci anket sorularından birinci soru kamu kuruluşunun ISO 9001’den kaç yıldır TSE tarafından belgelendirildiği, ikinci soru kurumu temsilen KYT’nin kaç yıldır bu görevi yaptığının sorusunun yönlendirilmesi ile ilgilidir. Bu iki anket sorusu diğer anket soru grupları ile karşılaştırılacaktır.

“TSE ve Tetkik Heyetinin Değerlendirilmesi”; ilk araştırılacak soru grubunda, kurumun TSE ve TSE heyeti ile olan memnuniyetini ölçecek yedi adet soru sorulmuştur.

“TSE Eğitimleri Memnuniyetin Değerlendirilmesi”; Bu araştırma soru grubunda KYT’nin TSE’den aldığı eğitimlerinin memnuniyeti, sorulan dört soru ile ölçülecektir.

“Kurum Yönetim Temsilcisi”; bu araştırma soru grubunda KYT’nin yürüttüğü bu işlerle ilgili memnuniyeti ve yaptığı işi önemli görmesi ile alakalı yedi adet soru yönlendirilmiştir.

“Kurum Üst Yönetimi”; bu araştırma soru grubunda kuruluşun üst yönetiminin KYS’ye bakış açısının ve bu sisteme verdiği önemle ilgili sorular üç adet soru yönlendirilmiştir.

“Kurum Çalışanları”; bu araştırma soru grubunda çalışanların KYS’yi nasıl bir gözle gördüğünü değerlendirebilmek için sorular yönlendirilmiştir. Çalışanlar KYS’nin uygulamasında rol olan, sistemin eksik yönlerinin görüp geri bildirim yapan iç müşteriler olduklarından, sistemin kullanımının ne kadar bir etkinlikle olduğunu ölçebilmek için on adet anket sorusu hazırlanmıştır.

Soruların hazırlanmasında TSE’de ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminde Baş Tetkikçi olarak görev yapan uzmanların da görüşü alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama

Anket KYT’lere elektronik posta ile gönderilmiş ve belgeli 54 kamu kuruluşundan 37 kurum tarafından geri dönüş olmuştur. Araştırmaya söz konusu tüm kamu kurumları ile görüşülmüştür. Bunların bazıları cevaplamama konusunda ısrarlı oldukları görülmüştür. 37 kuruluş, yani %68 oranla anketler cevaplanmıştır. KYT’lerin TSE bilgi işlem veri tabanından bulunan isimleri ve telefonları tespit edilip kendilerine ulaşılmıştır. Katılımcı olan KYT’lerin bir kısmı elektronik posta gönderilmesine rağmen yüz yüze de görüşülmüş, diğer kısmı elektronik posta ile dönüş yapmış ayrıca bu kişilerle telefonda da görüşülmüştür.

Araştırma anket soruları hazırlanırken özellikle kurumların TSE ve KYS’den memnuniyeti ile TSE’nin yaptığı belgelendirme işlemleri ve sonrasında memnuniyetin ölçülmesini öne çıkaracak anket soruları hazırlanmıştır. Bu sorulardan birincisi kurumların belgeli olduğu sürenin tespiti, ikinci anket sorusu KYT’nin çalışma süresi ile ilgilidir. Bu iki soruda katılımcı süre tespiti yapmakta, diğer sorularda likert ölçekli, 5 seçenekli olarak “tamamen katılıyorum”dan, “kesinlikle katılmıyorum” arası cevaplar vermişlerdir. İlk iki soru ile TSE ve Tetkik Heyeti, TSE Eğitimleri, Kurum Yönetim Temsilcisi, Kurum Üst Yönetimi, Kurum-Çalışanlar olarak beş araştırma soru grup başlığı altında ayrılan sorular ayrı ayrı ve aralarındaki ilişkiler istatistiki olarak değerlendirilecektir.

Araştırmada soruların değerlendirilmesinde bilgisayar yazılımı kullanılmış, anket cevaplarının dağılımının doğrusal olup olmadığını kıyaslama için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Beş adet araştırma konu başlığı altında sorulan sorulara verilen cevapların 1'den 5'e kadar puanlaması yapılmıştır. Tamamen katılıyorum cevabı 5 puan, kesinlikle katılmıyorum cevabı 1 puan olarak istatistik programına girişi yapılmıştır. Birinci ve ikinci anket sorularından birinci soru kamu kuruluşunun kaç yıldır TSE'den belgeli olduğu, ikinci soru kurumunu temsilen KYT'nin kaç yıldır bu görevi yaptığı sürelerinin tespiti için direk sayısal olarak değerler girilmiştir. Bu beş araştırma konu başlığı altında sorulan sorular ile ilk iki soru da belirtilen sürelerin birbiri ile ilişkili olanları istatistiksel olarak karşılaştırılması yapılmıştır. İstatistiksel program olarak SPSS'den faydalanılmıştır. İstatistik programına girilen puan değerleri: Tamamen katılıyorum:5, kısmen katılıyorum:4, kararsızım:3, katılmıyorum:2, kesinlikle katılmıyorum:1.

3.6. Bulgular ve Yorumlar

3.6.1. Araştırma Soru Gruplarında Anket Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

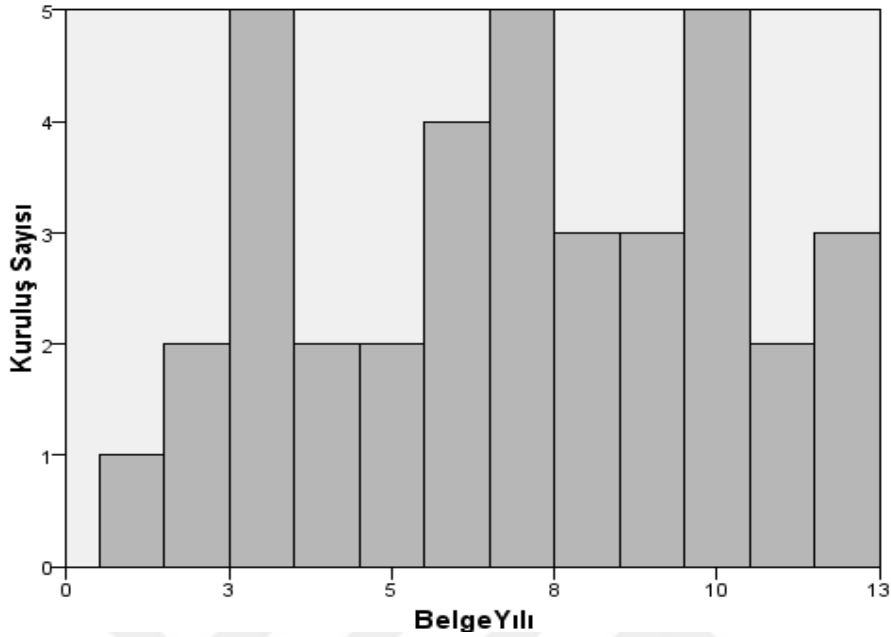
➤ Araştırmaya Katılan Kamu Kuruluşlarının Kalite Yönetim Sisteminin Belge Süresi ve Kalite Yönetim Temsilcisinin Çalışma Süresi İle İlgili Bulgular:

Anketle kurum temsilcilerine sorulan sorularda verilen cevapların dağılımlarının uygunluğunun tespiti yapılmıştır. Bunun için araştırmamızda Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Verilen cevapların istatistik programına girişi yapılarak uyum iyiliği test edildimiştir. Dağılımların normal ve normal olmamasına göre çıkan sonuçların değerlendirilmesi yapılarak yokluk hipotezinin ve karşıt hipotezle ilgili yorumlar yapılmıştır.

1. TSE den kaç yıldır TS EN ISO 9001 belgesine sahipsiniz?

Bu sorumuzda belgeli kamu kuruluşunun kaç yıldır TSE tarafından belgeli olduğu sorgulanmaktadır. Bu soru ile daha sonraki soru gruplarımız arasında kıyaslama yapılarak belge yılının diğer soru grupları arasındaki ilişkisi istatistiki

metotlarla ölçülmüştür. Öncelikle bu ilk sorumuz için verilen cevaplara baktığımız zaman verilen cevapları histogram şemasına şekil 3.1. de görülmektedir.



Grafikte görüldüğü gibi 37 kuruluşun en çok 3, 7 ve 10 yıllık kuruluşların sayısı en çok olduğu görülmektedir.

Şekil 0.1

Ortalama olarak kurumlar 6,92 yıldır belgelidirler.

Bu cevapların dağılımını Kolmogorov-Smirnov uyumluluk testine göre incelediğimiz zaman,

Şekil 3.1. Belge yıllarına göre kuruluş sayısı.

Tablo 3.1. Kuruluşların belge yılı dağılımının göre Kolmogorov-Smirnov uyumluluk testi sonuçları

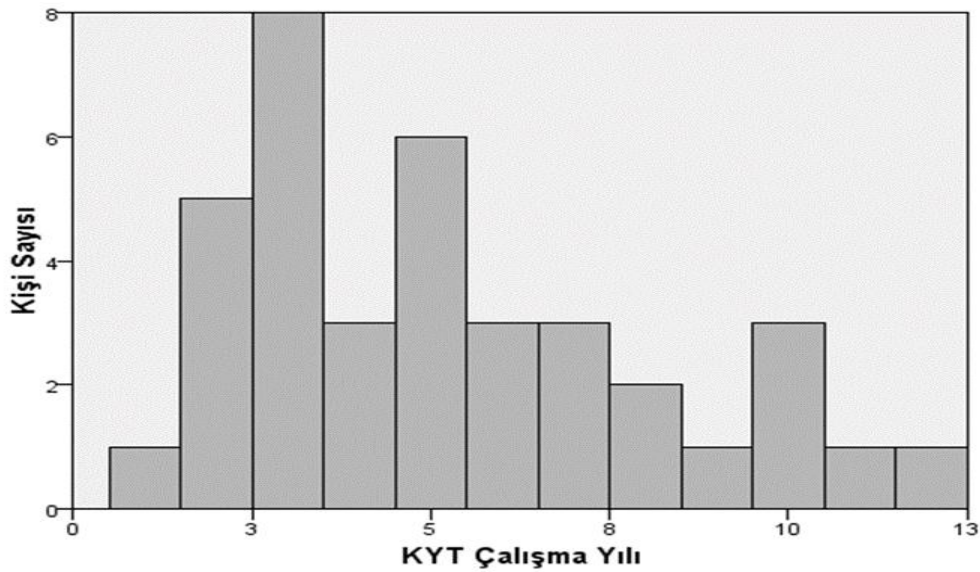
Değerler	Kuruluşun belge yılı süresi	
N	37	
Parametreler	Puan ortalaması	6,92
	Standart Sapma	3,17
K-SMIRNOV Z	0,655	
p	0,784	

Burada hesaplanan istatistiksel sonuçlarımız ($z = 0,655$; $M = 6,92$; $SD = 3,17$ $p > 0,05$) p değeri $0,784 > 0,05$ olduğundan %95 güvenirlilikle yıllara göre olan

dağılım 3,17 standart sapma ile ve 6,92 yıl ortalaması ile normal bir dağılımdan gelmektedir.

2. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak çalışma süreniz.

Bu sorumuzda kalite yönetim temsilcisinin kaç yıl görev yaptığını sormakla tecrübe ve bilgisi, kalite yönetim sistemi ile geçirdiği süre hakkında bilgi sahibi olunmuştur. 37 kurumun verdiği cevap dağılımı Şekil 3.2.'deki gibidir.



Şekil 3.2. Çalışma süresine(yıl) göre kişi sayıları.

Kalite yönetim temsilcilerinin çalışma sürelerine baktığımız zaman farklı sürelerde dağılımlarını görmekteyiz. 3 ve 5 yıl en fazla çalışma süreleridir öte yandan 10 yıllık uzun bir çalışma süresinde üç kurum temsilcisi yer almaktadır.

Tablo 3.2. KYT'lerin çalışma yıllarının dağılımının, Kolmogorov-Smirnov uyumluluk testi sonuçları

Değerler	KYT'nin çalışma yılı süresi	
N	37	
Parametreler	Puan ortalaması	5,24
	Standart sapma	2,9
K-SMIRNOV Z	0,966	
p	0,309	

Kolmogorov-Smirnov tek örneklem uyumluluk testine çıkan sonuçlardan ($z=0,966$; $M=5,24$; $SD=2,9$ $p>0,05$) göre p değerimiz $0,309 > 0,05$ olduğundan %95 güvenirlikle normal dağılımdan gelmektedir. Kalite yönetim temsilcilerinin çalışma sürelerinin ortalaması 5,24 yıl ve standart sapması 2,9 yılla normal dağılımdan gelmektedir.

Bu iki sorudan kurumların kaç yıldır belge sahibi olduğu, kalite yönetim temsilcilerinin kaç yıldır bu işi sürdürdüğü hakkında bilgilere ulaşılmıştır. Bu iki ana sorumuzla anketin bundan sonraki sorulacak olan, başlıklara ayrılan soru grupları ile olan ilişkileri ölçülmüştür. İstatiksel olarak bu kıyaslamayı yapabilmek için yine sorulan soruların dağılımlarının normalliği kontrol edilmiştir. Metot olarak yine Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır.

➤ *Kamu Kuruluşlarının “TSE ve Tetkik Heyetinin Değerlendirilmesi ” İle İlgili Bulgular:*

İlk araştırma soru grubu başlığımız; “TSE ve Tetkik Heyetinin Değerlendirilmesi” yedi adet soru ile kurumların yönetim temsilcisine sorulan sorularla, TSE’den ve tetkiki yapan TSE heyetinden memnuniyeti sorgulanmıştır. Araştırma sorularımız şu şekildedir.

1-“TSE, TS EN ISO 9001 belgelendirme işlemini iyi bir ekiple iyi bir şekilde yapmaktadır.”

Ağırlıklı üç yıl ve daha tecrübeli olan KYT’ler TSE inceleme heyetinden memnuniyeti sorgulanmaktadır. TSE kurumlara giden tetkikçiler; baş tetkikçi, aday tetkikçi veya tetkikçi ile denetimlerini gerçekleştirmektedir. Bu kişiler KYS’nin temel ve tekâmül eğitimlerinin sonunda sınavlara tabi olmaktadır. Bunlardan başarılı olan aday tetkikçiler ayrıca belirli sayıda görev(denetim) sayısını ifa ederek uzman kişiler olmaktadır.

Tablo 3.3. TSE, TS EN ISO 9001 belgelendirme işlemini iyi bir ekiple iyi bir şekilde yapması

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Kısmen Katılıyorum	12	32,4
Tamamen katılıyorum	25	67,6
TOPLAM	37	100,0

Verilen cevaplara bakarsak 37 kuruluşun 25'i yani %67,6'lık kısım TSE'nin bu işi iyi bir ekiple iyi bir şekilde yaptığını düşünmektedirler.

2 "TSE, TS EN ISO 9001 belgelendirme ücreti yaptığı hizmete kıyasla uygundur."

Bu soruda kurumların aldığı hizmete karşılık verdiği ücretten memnuniyeti sorgulanmaktadır. Türkiye de bu hizmeti veren onlarca kuruluş bulunmaktadır ve bunların arasında kamu kuruluşu olarak yetkili tek kuruluş TSE'dir. Özel kuruluşların verdikleri hizmet kalitelerine göre fiyatlar çok farklılık göstermektedir. Bu bağlamda kamu kuruluşu olarak hizmet veren TSE'nin hizmet alan kurumlar tarafından fiyatının nasıl görüldüğü ve fiyat kriteri açısından TSE'den memnuniyeti sorgulanmaktadır.

Tablo 3.4. TSE, TS EN ISO 9001 belgelendirme ücreti yaptığı hizmete kıyasla uygunluğu

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Katılmıyorum	3	8,1
Kararsızım	4	10,8
Kısmen Katılıyorum	8	21,6
Tamamen Katılıyorum	22	59,5
TOPLAM	37	100,0

Kuruluşlarda KYT'lere bu soru yönlendirildiğinde, 22 kuruluş temsilcisi verilen ücretin aldığı hizmetin karşılığı olduğunu yani %59,5'lik kısım bunun karşılığını aldıklarını, 8 kuruluş ise kısmen aldıklarını belirtmektedirler.

3-“Ara denetimlere gelen TSE tetkik heyeti standarda hakim olan uzman kişilerdir.”

Bu soru, ilk soruya yakın, çapraz bir soru olarak, ilk sorudaki verilen cevaplara doğrultusunda benzerlik göstermiştir. İlk soru kısmında bahsedildiği gibi tetkikçiler belirli eğitimlerden geçmiş uzman kişilerdir. Eğitimciler temel eğitimlerle birlikte tekamül eğitimlerini alıp, belirli sayıda görevleri baş tetkikçilerle birlikte tamamladıktan sonra görevlere atanmış tetkikçi olarak gidebilmektedirler. Bu eğitimler, görevler ve baş tetkikçilerden aldıkları tecrübe ile standarda hakim olan tetkikçiler olmaktadır.

Tablo 3.5. Ara denetimlere gelen TSE tetkik heyeti standarda olan hâkimiyeti

	Frekans(f)	Yüzde (%)
Kararsızım	1	2,7
Kısmen Katılıyorum	16	43,2
Tamamen katılıyorum	20	54,1
TOPLAM	37	100,0

Bu sorumuzdaki cevaplara bakarsak %54,1'lik kısım TSE heyetinden memnun olduğunu belirtmektedir. %43,2'lik kısım ise kısmi memnun olduğu görülmektedir.

4- “TSE tetkik heyeti inceleme sırasında eksiklerimizi tespit edip bunlarla ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır.”

Yine tetkikçi heyetin uzmanlığı ile alakalı olarak kalite yönetim sistemi maddelerinin irdelenmesi sırasında tetkikçiler yeterli bulmadıkları, eksik gördükleri konularda uygunsuzlukları kayıt altına almakta veya bunları gözlemleyerek bir dahaki incelemeye kadar düzeltilmesini istemektedirler. TSE tarafından görevlendirilen uzmanlar meslek alanlarına göre uluslararası özel kodlara sahiptirler. Bu kodlara göre herkes kendi meslek alanlarında incelemelerde bulunarak tetkik yapmaktadırlar. Bir kimya mühendisi kendi alanında, makine

mühendisi de kendi alanında teknik uzman olarak incelemelerde bulunmaktadır. Teknik uzmanlar böylelikle prosesler hakkında bilgi sahibi olan ve kuruluşla teknik anlamda aynı dili konuşabilen kişiler olmaktadır. Bu durum kurumların TSE’den memnuniyetlerini arttırmakta ve kendilerine teknik olarak kalite yönetim sistemi açısından daha fazla katkıda bulunulduğunu belirtmektedirler.

Tablo 3.6. TSE tetkik heyeti inceleme sırasında eksiklerimizi tespit edip bunlarla ilgili tavsiyelerde bulunması

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Kısmen Katılıyorum	7	18,9
Tamamen Katılıyorum	30	81,1
TOPLAM	37	100,0

Tabloya baktığımız zaman TSE heyetinin gerekli eksiklikleri tespit ederek, KYT veya ilgili kişilere tavsiye ve önerilerde bulundukları görülmektedir.

5-“Tetkikçileri incelemeleri detaylı olarak standardın maddelerine göre yapmaktadır.”

TSE tetkik heyetinin EN ISO 9001 standardının maddelerine hâkimiyeti ve bu maddelerin kuruluşun yapısına uygun olarak yorumlanabilmesi TSE heyetinin yeterliliği fark edilebilmesi açısından çok önemlidir. Standardın sekiz ana maddesi detaylı olarak tetkik edilebilmeli ve kuruluş KYT’si bu maddelerin tetkiki sırasında tespit edilen eksiklikler ve gözlemlerin bağımsız, yetkin bir denetim kuruluşu tarafından fark edilebilmesinden memnun olmaktadır.

Tablo 3.7. Tetkikçileri incelemeleri detaylı olarak standardın maddelerine göre incelemesi

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Kısmen Katılıyorum	7	18,9
Tamamen Katılıyorum	30	81,1
TOPLAM	37	100,0

Verilen cevaplarında denetçilerin standart maddelerini kuruluşu ilgilendirdiği şekli ile tek tek inceleyerek yaptığını göstermektedir.

6-“TSE tetkik heyeti, standardın öngördüğü sürelerde düzenli olarak denetimlerini yapmaktadır.”

Bu soru ile senelik denetimler, belge yenileme tetkikleri, standart değişimi denetimleri kastedilerek TSE'nin bu denetimleri zamanında yapması ile ilgili memnuniyet irdelenmektedir. Bu denetimlerin gecikmeden zamanında yapılması TSE'nin bu işteki ciddiyetini göstermektedir. TSE planlama müdürlüğü bir ay önceden gidilecek heyeti belirlemekte aylık plan olarak bunu yayınlamakta daha sonra kuruluş KYT'leri ile yapılacak incelemeler ile ilgili iletişime geçmektedir.

Tablo 3.8. TSE tetkik heyeti, standardın öngördüğü sürelerde düzenli olarak denetimlerini yapması

	Frekans(f)	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	37	100,0
TOPLAM	37	100,0

Bu sorunun cevaplarında tüm kuruluşlar denetimleri düzenli olarak yapıldığı konusunda aynı karardadırlar.

7-“TSE tetkik heyeti saygı ve nezaketlerinden memnunuz.”

Tetkikçi heyetinin, tetkik edilme psikolojisini bilerek, soru sorduğu kişilerle ilişkisini buna göre kurabilmelidir. Tetkikler sırasında soru sorulan kişilerden yeterli veya istenen cevaplar alınamayınca bu durum kişiler tarafından şahsi olarak algılanmakta ve gerginlikler oluşabilmektedir. Tetkikçi nezaket ve saygınlığı bırakmadan inceleme yapması çok önemlidir. Bu tarz gergin ortamları tecrübesiyle düzeltebilen tetkikçiler, kuruluş tarafından ayrı bir memnuniyetle karşılanmaktadır.

Tablo 3.9. TSE tetkik heyeti saygı ve nezaketlerinden memnuniyeti

	Frekans(f)	Yüzde (%)
Kısmen Katılıyorum	6	16,2
Tamamen Katılıyorum	31	83,8
TOPLAM	37	100,0

Sonuçlarda, KYT'lerin TSE ekibinden %83,8 oranla saygı ve nezaket yönüyle memnun olduğunu görmekteyiz.

Bu anket soru kısmımızın değerlendirmesine gelirse öncelikle soru grubumuzun dağılımının Kolmogorov-Smirnov uyumluluk testine göre normal olup olmadığı test edilmiştir. Burada değerlendirme yaparak “TSE ve Tetkik Heyetinin Değerlendirilmesi” araştırma soru grubunda yer alan anket soruları tek tek değerlendirmeye alınmış ve yorumlanmıştır. Bununla birlikte tablo 3.10.’da görüldüğü üzere tamamen katılıyorum cevabının yüksek olması ile araştırma soru grubunun dağılımı olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10. Kuruluşların, likert ölçeği toplamında verdikleri cevaplar

Frekans(f)	Toplam Puan
1	27
2	28
3	29
0	30
3	31
5	32
2	33
4	34
17	35

Bu toplam puanlamayı incelediğimiz zaman ankete katılan 37 kurumdan 17’si “tamamen katılıyorum” işaretleyerek memnuniyetlerini belirtmişlerdir. Burada “tamamen katılıyorum” cevabındaki yığılma aslında normal olmayan bir dağılımın göstergesidir.

Bu şekilde toplam cevaplarda Kolmogorov-Smirnov uygunluk testine baktığımız zaman şu şekilde bir tablo çıkmaktadır;

Tablo 3.11. Kolmogorov-Smirnov uygunluk testine göre “TSE ve Tetkik Heyetinin Değerlendirilmesi” sonuçları

Değerler	TSE ve tetkik heyetinin değerlendirilmesi puanlar	
N	37	
Parametreler	Puan Ortalaması	32,97
	Standart Sapma	2,48
K-SMIRNOV Z	1,531	
P	,018	

Tablo 3.11. istatistiksel değerlerimizden ($z= 1,531$; $M=32,97$; $SD=2,48$ $p< 0,05$) p değeri $0,018 < 0,05$ olduğundan %95 güvenirlilikle cevaplardaki dağılım 2,48 standart sapma ile ve 32,97 puan ortalaması ile normal olmayan dağılımdan gelmektedir. Bu normal olmayan dağılımın nedeni “tamamen katılıyorum” cevabının 37 kuruluştan 17’sinde ağırlıklı olarak verilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu cevap kurumların TSE’den aldığı hizmetten ve tetkik heyetinden memnun olduğunun göstergesidir.

“TSE ve Tetkik Heyetinin Değerlendirilmesi” araştırma soru grubunun diğer soru grupları ile olan ilişkisi, diğer soru gruplarının cevaplarının uygunluk test sonuçlarına göre ileriki başlıklarda yapılmıştır.

➤ *Kamu Kuruluşlarında Çalışan Kalite Yönetim Temsilcilerinin “TSE Eğitimleri Memnuniyetin Değerlendirilmesi” İle İlgili Bulgular*

Bu araştırma soru grubunda, TSE’den eğitim almış KYT’lerin, aldıkları bu eğitimlerden memnuniyeti değerlendirilmiştir. Özellikle kamu kurumlarındaki KYT’ler kalite yönetim sisteminin gerektirdiği eğitimleri TSE’den almaktadırlar. Verilen cevaplara da baktığımız zaman 37 cevaptan 33 kalite yönetim temsilcisinin TSE’den eğitim aldığı görülmektedir. TSE’den eğitimleri almamış KYT’ler bu soruyu cevaplamamışlardır. Sorulan anket sorularında bu memnuniyetin derecesi ölçülmüştür. Sorularımız şu şekilde hazırlanmıştır;

1-“Kalite Yönetim Temsilcisi olarak TSE’den ISO 9001 temel eğitimleri aldığımıza memnunum”

İlk anket sorusunda genel anlamda TSE’den alınan eğitimin memnuniyeti sorgulanmaktadır. Verilen 32 cevaptan, 5 kurum temsilcisi “kısmen katılıyorum” cevabını verirken 27 kurum temsilcisi “tamamen katılıyorum” cevabı alınan eğitimden memnuniyeti göstermektedir.

Tablo 3.12. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak TSE den ISO 9001 temel eğitimlerinden alınan memnuniyet

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde%</i>	<i>Geçerli Yüzde(%)</i>
Kısmen Katılıyorum	5	13,5	15,6
Tamamen Katılıyorum	27	73	84,4
TOPLAM	32	86,5	100
TSE den eğitim almayanlar	5	13,5	

TSE’den temel almayan 5 KYT’de bulunmaktadır. Eğitim alan 32 KYT’den 27’si tamamen memnun ve bu memnun olan kısım %84,4’e tekabül etmektedir.

2-“TSE’den aldığımız eğitim, standardı iyi bilen uzman kişiler tarafından verilmektedir.”

TSE kalite yönetim sistemi eğitimleri baş tetkikçiler tarafından verilmektedir. Baş tetkikçilerin pek çok kuruluştaki denetim tecrübeleri eğitimlere de yansımakta ve eğitimciler kendi iş alanlarındaki uygulamalar ile ilgili sorularına cevaplar bulmaktadırlar ve eğitimlerin etkinliği artmaktadır. Baş tetkikçiler standarda hakim her maddenin saha da pratiğini tetkik etmiş kişilerdir.

Tablo 3.13. TSE'den aldığımız eğitim, standardı iyi bilen uzman kişiler tarafından verilmekte

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde(%)</i>	<i>Geçerli Yüzde(%)</i>
Kısmen Katılıyorum	5	13,5	15,6
Tamamen Katılıyorum	27	73	84,4
TOPLAM	32	86,5	100
TSE den eğitim almayanlar	5	13,5	

Tablo 3.13.'de görüldüğü üzere cevap veren KYT'lerden geçerli olan 27 kişi yani %84,4'lük kısım eğitimlerin tamamen uzman kişiler tarafından verildiğini düşünmektedir.

3-"TSE'nin, KYS eğitimlerinde verilen dokümanlar ve yapılan pratikler yeterlidir."

TSE tarafından verilen eğitimler dört kısımdan oluşmaktadır. Bunlar kalite yönetim sistemi temel eğitimi, risk tabanlı proses yönetimi eğitimi, kalite yönetim sistemi dokümantasyon eğitimi, kalite yönetim sistemi iç tetkik eğitimidir. Bu her bir eğitimden sonra pratik uygulamalar yapılmakta ve öğrenilen standart maddelerinin hangi durumda nasıl tetkik edileceği uygulaması yapılmaktadır. Bu uygulamalar eğitimin genel olarak memnuniyetini arttıran en önemli faktörlerdendir.

Tablo 3.14. TSE'nin, KYS eğitimlerinde verilen dokümanlar ve yapılan pratikler yeterliliği

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde(%)</i>	<i>Geçerli yüzde(%)</i>
Kısmen Katılıyorum	19	51,4	59,6
Tamamen	13	35,1	40,6
TOPLAM	32	86,5	100
TSE'den eğitim almayanlar	5	13,5	

Eğitim alan KYT'ler verilen doküman ve pratiklerde 19 kişi yani geçerli olan %59,6'lık kısmın bunların kısmen yeterli olduğunu düşünmektedir. 13 KYT, geçerli %40,6'lık kısım bunların tamamen yeterli olduğunu düşünmektedir.

4- "TSE'nin aldığı günlük eğitim ücreti, verdiği eğitimin karşılığıdır."

TSE eğitim ücretini belirlerken adam/gün olarak bu hesabı yapmaktadır. Kişi veya kurumlar verdiği ücretin karşılığını görmedikleri zaman genel olarak eğitimle ilgili olumsuz geri bildirimler yapmaktadırlar. Bazen eğitimden memnun olunsadahi ücret yüksek bulunabilmektedir. TSE eğitim ücretini ideal tutarak hem bireysel olarak kişileri zorlamayacak hem de kurumsal olarak çoklu katılımlarda toplu indirimler yaparak fiyat politikasını esnek tutmaktadır.

Tablo 3.15. TSE'nin aldığı günlük eğitim ücreti, verdiği eğitimin karşılığı olması

	Frekans(f)	Yüzde(%)	Geçerli yüzde(%)
Kararsızım	4	10,8	12,4
Kısmen Katılıyorum	10	27	31,3
Tamamen Katılıyorum	18	48,6	56,3
TOPLAM	32	86,5	100
TSE den eğitim almayanlar	5	13,5	

Tablo 3.15'e baktığımız zaman, 18 KYT yani geçerli %56,3'lık kısım verilen ücretin karşılığının alındığını düşünmektedirler.

Burada yer alan soru grupları genel olarak TSE'den verilen eğitimlerin değerlendirmesi için yönlendirilmiştir. Kuruluş temsilcilerinin verdikleri cevaplara baktığımızda;

Tablo 3.16. Kuruluşların, likert ölçeği toplamında verdikleri cevaplar

Frekans(f)	Toplam Puan
2	15
1	16
3	17
7	18
10	19
9	20

Tüm sorulara tamamen katılıyorum cevabını veren kuruluşların likert ölçeğine göre toplam puanı toplamı 20'dir. Sonuçlara baktığımız zaman 33 kuruluştan 20 kuruluş memnuniyeti tamamen katılıyorum olarak belirtmiştir. Diğer dağılımlara da baktığımız zaman farklı frekanslarda daha az memnuniyeti belirten kalite yönetim temsilcileri de olmuştur. Verilen cevapların dağılımını uygunluk testine soktuğumuz zaman, sonuçlar Tablo 3.17'deki gibidir.

Tablo 3.17. TSE eğitimleri memnuniyetin değerlendirilmesi sonuçları

Değerler	TSE eğitimleri memnuniyetin değerlendirilmesi	
N	32	
Parametreler	Puan Ortalaması	18,53
	Standart Sapma	1,41
K-SMIRNOV Z	1,26	
p	,081	

Çıkan istatistiksel değerlerimizden ($z=1,26$; $M=18,53$; $SD=1,41$ $p> 0,05$) p değeri $0,081 > 0,05$ olduğundan %95 güvenirlilikle cevaplardaki dağılım 1,41 standart sapma ile ve 18,53 puan ortalaması ile normal olan dağılımdan gelmektedir. Toplam likert ölçekli ağırlıklı ortalamamız da çıkan 18,53 değerimize göre genel anlamda kurumların aldıkları eğitimden memnun olduğu söylenebilir.

➤ Kamu Kuruluşlarında Çalışan Kalite Yönetim Temsilcilerinin Kalite Yönetim Sistemini Değerlendirmesi ile İlgili Bulgular

Bu araştırma soru grubumuzda, kurumlarda kalite yönetim sisteminin asıl yükünü üstlenen, işleyişi sağlayan, sistemin sağlıklı bir şekilde işletilmesini ve kalite yönetim sistemiyle ilgili verileri toplayan ve bunları anlamlı değerler haline getirebilen kalite yönetim temsilcilerine yönelik anket soruları yönlendirilmiştir. Ankette KYT'lerin yaptıkları işten memnuniyetleri, kalite yönetim sistemine bu işin yürütülmesini sağlayan kişi olaraktan bakış açılarını, kurum çalışanların bu sisteme ilgisi gibi konularla alakalı sorular hazırlanmıştır. Bu soru grubumuz da diğer gruplardaki gibi her bir anket sorusu tek tek değerlendirilmiştir. Buradaki amacımız soruları direk olarak KYT'leri ilgilendiren kendileri ile alakalı sorular olduğu için 37 kuruluşun temsilcilerinin hangi soruya ne cevap verdikleri irdelenmiştir. Daha sonra diğer soru gruplarındaki gibi likert ölçekli toplam alınan puan üzerinden uygunluk testi yapılmış, toplam yedi soru yönlendirilmiştir.

1-“ Kurumda sadece Kalite Yönetim Temsilcisi olarak görev yaparak TS EN ISO 9001 dışında bir görevim bulunmamaktadır”

Genelde kurumlarda çalışan KYT'ler bu sorumluluğu alırken başka görevleri de olmaktadır. Müdürler, uzmanlar, memurlar, mühendisler vb.. farklı alanlarda çalışan kamu görevleri bu sorumluluğu almakta veya kendilerine tebliğ edilmektedir. Anket sorusunun cevaplarına baktığımızda;

Tablo 3.18. Kurumda sadece Kalite Yönetim Temsilcisi olarak görev yaparak TS EN ISO 9001 dışında bir görevim bulunmamakta

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kesinlikle katılmıyorum	24	64,9
Katılmıyorum	1	2,7
Kısmen katılıyorum	4	10,8
Tamamen katılıyorum	8	21,6
Toplam	37	

Verilen cevaplardan da ortaya çıkan sonuçlarda ankete katılan 37 kurumun KYT'sinden 24'nün ikinci bir görevi bulunmaktadır. Kısmen katılıyorum diyen 4 kişi dahil edildiğinde 28 KYT başka bir sorumlulukla beraber bu işini de yürütmektedir.

2-“Kalite Yönetim Temsilcisi olarak çalışmaktan memnunuz.”

Bu soruda kurumlarda çalışan KYT'lerin bu iş yapmalarındaki memnuniyeti sorgulanmaktadır. 37 kurumun KYT memnuniyetleri şu şekildedir,

Tablo 3.19. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak çalışmaktaki memnuniyet

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Katılmıyorum	2	5,4
Kararsızım	1	2,7
Kısmen Katılıyorum	10	27,0
Tamamen Katılıyorum	24	64,9
Toplam	37	100,0

Sonuçlara baktığımızda %64,9'luk kısmı, başka işleri olsa da bu görevlerini yürütmekten memnunuz. 2 KYT'nin de bu işten memnun olmadığı görülmektedir.

3- “KYS kurumlar tarafından uygulanması gerekli önemli bir yönetim sistemidir.”

KYT'ler aldığı eğitimler ve sistemi uygulamadaki tecrübeleri ile karmaşık yapılarıdaki kurumlara KYS'nin getirdiği düzenin farkında olan önemli kurum personelleridir. Bunun için bu sisteminin önemini farkındadırlar. Tablo 3.20'deki cevaplara da baktığımızda;

Tablo 3.20. KYS kurumlar tarafından uygulanması gerekli önemli bir yönetim sistemidir

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kısmen Katılıyorum	8	21,6
Tamamen Katılıyorum	29	78,4
Toplam	37	100,0

Kalite yönetim temsilcilerinin %78,4'ü bu sistemin önemine, kurumlarına getirisine inanmaktadırlar.

4-“Kalite Yönetim Temsilcisi olarak ISO 9001 temel eğitimlerini aldım.”

Tablo 3.21. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak ISO 9001 temel eğitimlerini alması

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Katılmıyorum	4	10,8
Kısmen Katılıyorum	9	24,3
Tamamen Katılıyorum	24	64,9
TOPLAM	37	100,0

Bu soruların cevaplarına baktığımızda KYT'lerin %64,9'u kalite yönetim sistemi temel eğitimlerini almadıklarını belirtmektedirler. Temel eğitimler alınmasa da aynı daha önce yapmış olan birinden veya kendi gayretleri ile bu sistemi öğrenmiş olabileceğinin tahmin edilmektedir. Bu eğitimlerin alınmama nedenlerinden biride kurumların bu eğitim için bir bütçe ayırmamalarından kaynaklanabilmektedir.

5-“Kalite Yönetim Temsilcisi olarak iş yükümüz çok fazladır”

Kuruluşlar da genelde KYT'ler iş yoğunluklarından veya başka birimlerin yapması gereken kalite sorumluluklarının kendilerine yüklenmesinden dolayı şikâyet etmektedirler. Kalite sistemi için bir prosedür bir form veya bir iş akış şeması oluşturulması gerekiyorsa bunun ilgili birimlerle birlikte oluşturulması gerekmektedir. Fakat birimler de proses sahipleri bu şekilde KYT'ye destek olmaktan kaçınmaktadırlar. Burada üst yönetimin KYT'ye olan desteği öne çıkmakta ve KYT ancak bu şekilde diğer birim yetkilileri ile gerektiği gibi yardım alarak çalışmaktadırlar. KYT'lerin iş yükleri ile ilgili sorumuza verdikleri cevabı analiz ettiğimizde,

Tablo 3.22. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak iş yükünün fazla olması

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde(%)</i>
Katılmıyorum	7	18,9
Kararsızım	4	10,8
Kısmen Katılıyorum	10	27
Tamamen Katılıyorum	16	43,2
TOPLAM	37	100,0

Tablo 3.22.'de görüldüğü gibi ankete katılan KYT'lerin %43,2'si iş yüklerinin ağır olduğunu belirtmektedirler. Sadece 7 KYT'nin iş yükünün fazla olmadığına katılmaktadır.

6- “Kalite Yönetim Temsilcisi olarak kalite yönetimi ile ilgili fikirlerim üst yönetim tarafından desteklenir”

KYT kalite sisteminin oluşturulması ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için, diğer birimlerle etkileşimi, gerekli eğitimi alması veya personellere aldırması, gerekli bütçenin, altyapının, teknik cihaz-ekipman için ayrılabilmesi vb. gerekmektedir. Bunların gerçekleştirilmesi ancak üst yönetim desteği ile olmaktadır. KYT'leri üst yönetim desteği ile ilgili cevaplar Tablo 3.23.'de görülmektedir.

Tablo 3.23. Kalite Yönetim Temsilcisi olarak kalite yönetimi ile ilgili fikirlerin üst yönetim tarafından desteklenmesi

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde(%)</i>
Katılmıyorum	2	5,4
Kararsızım	2	5,4
Kısmen Katılıyorum	19	51,4
Tamamen Katılıyorum	14	37,8
Toplam	37	100,0

Tablo 3.23.'e baktığımız zaman sadece 2 KYT yani %5,4'lük kesim üst yönetimin desteğini yeteri kadar almadıklarına inanmaktadırlar. Aslında bu durumun kalite yönetim sisteminin üst yönetim tarafından destek gördüğüne, kendilerinin desteği olmadan bu sistemin etkin bir şekilde yürümeyeceğinin bilincine sahip olduğunu göstermektedir.

7-“Kurum personeli bana Kalite Yönetimi Sistemi ile ilgili bilmedikleri veya akıllarına takılan şeyler için bana danışırlar.”

Bu anket sorusunda kurum çalışanlarının kalite yönetim sistemine olan ilgi ve alakasını ölçmek istenmektedir. Kurumda kalite yönetim sistemine katkıda bulunan sadece KYT ve üst yönetim değildir. Çalışanlar ile etkileşimli bir sistem kurmak, onların fikir ve katkılarını bu sisteme sunması çok önemlidir. Mal veya hizmet üreten kurumlar veya işletmelerde prosesleri en iyi bilenler o işi yapan kişilerdir. Bu yönüyle de düşündüğümüz zaman çalışanların sisteme katkısının önemi anlaşılmaktadır.

Tablo 3.24. Kurum personeli bana Kalite Yönetimi Sistemi ile ilgili bilmedikleri veya akıllarına takılan şeyler için bana danışması

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Katılmıyorum	1	2,7
Kararsızım	3	8,1
Kısmen Katılıyorum	16	43,2
Tamamen Katılıyorum	17	45,9
TOPLAM	37	100,0

Anket cevaplarına bakarsak tamamen katılıyorum diyenlerin cevaplarının %45,9'dur. Kamu kurumlarında genelde iş yükünün KYT'lere düştüğünü söylenebilir. Kurumlarda çalışanlarında katkıda bulunarak, KYT'lerin dokümantasyon oluşturulmasında, proses sahiplerin kalite yönetim sistemine sunması gereken tüm katkıların, birlikte yapılması çok önemlidir. Bu durumun da kalite yönetim sisteminin kalite politikasının çalışanlar tarafından olması gerektiği gibi anlaşıldığını göstermektedir.

Anket sorularını tek tek incelediğimiz zaman KYT'ler hakkında bilgi sahibi olunup, genel bir profil çizilebildi. Bu soru grubunu daha sonra diğer soru grupları ile olan ilişkisi ölçülmüştür.

Bu soru grubunda KYT'nin bu işten memnuniyeti, çalışanlarla olan ilişkisi, üst yönetimden aldığı destek, kalite yönetim sistemine bakış açısı gibi konuları değerlendirmek için sorular yönlendirilmiştir. Soru grubunun değerlendirilmesinde, verilen cevapların dağılımını uygunluk testine soktuğumuz zaman sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 3.25. Kalite yönetim temsilcilerinin kalite yönetim sistemini değerlendirmesi sonuçları

Değerler	Kalite yönetim temsilcilerinin kalite yönetim sistemini değerlendirmesi	
N	37	
Parametreler	Puan Ortalaması	28,43
	Standart Sapma	4,43
K-SMIRNOV Z	,678	
p	,748	

Çıkan istatistiksel değerlerimizden ($z = 0,678$; $M = 28,43$; $SD = 4,43$ $p > 0,05$) p değeri $0,748 > 0,05$ olduğundan %95 güvenirlilikle cevaplardaki dağılım 4,43 standart sapma ile ve 28,43 puan ortalaması ile normal olan dağılımdan gelmektedir. Likert ölçeği ağırlıklı ortalamamız da çıkan 28,43 değerimize göre genel anlamda KYT'lerin verdikleri cevaplar “tamamen katılıyorum” veya “kısmen katılıyorum” yönünde olmuştur.

➤ *Kamu Kuruluşlarında Kurum Üst Yönetiminin Kalite Yönetim Sistemine Bakışının Değerlendirmesi İle İlgili Bulgular:*

Dördüncü soru grubu başlığımız kurum üst yönetiminin kalite yönetim sistemine bakışının değerlendirilmesidir. Kuruluşlarda kalite yönetiminin bir ekip işi

olduğundan üst yönetim başta olmak üzere tüm çalışanların bu ekibe dâhil olması gerekiyor aksi halde istenen kalite hedeflerine ulaşmak mümkün olmayacaktır. Üst yönetim en başta tüm kalite faaliyetlerini desteklemeli, kalite yönetim temsilcisine her türlü desteği vermeli ve kalite faaliyetleri açısından da üst yönetime bağlı olmalıdır. Üst yönetimin desteğinin olmadığı kurumlarda kalite faaliyetlerinin sağlıklı yürütülememekte hatta durma noktasına gelmektedir. Bu durum da, tüm kalite faaliyetleri KYT için bir yük halini almaktadır.

Bu soru grubunda, üst yönetimin kalite faaliyetlerine verdiği önem sorgulanmıştır. Kurumun kalite faaliyetlerine verdiği önem üç anket sorusu ile ölçülmüştür.

1-“Üst yönetim TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin(KYS) uygulanmasına önem vermektedir”

Bu soru ile kuruluşun üst yönetiminin kalite yönetim sistemine olan desteği sorgulanmıştır. Kalite yönetim temsilcileri, kalite sisteminin uygulanması yönünden üst yönetime bağlı kişiler olduklarından bu soruya verdikleri cevap üst yönetimin kaliteye bakış açısını belirlemektedir. Verilen cevaplara baktığımızda;

Tablo 3.26. Üst yönetim TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin(KYS) uygulanmasına verdiği önem

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde(%)</i>
Katılmıyorum	3	8,1
Kararsızım	1	2,7
Kısmen Katılıyorum	12	32,4
Tamamen Katılıyorum	21	56,8
TOPLAM	37	100,0

KYT'lerin 21'i, yani %56,8'sı üst yönetimin KYS'ye önem verdiğini düşünmektedir. 12 KYT üst yönetimin bu sisteme gerekli önemi kısmen verdiğini

düşüncesindedirler. 3 KYT ise bu soruya katılmıyorum diyerek, üst yönetimlerinin uygulamaya verdiği önemi yeterli olmadığını düşünmektedirler.

2- “Üst yönetim toplantılarda bu sistemin geliştirilmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi için çalışmalar yapılmasını talep etmektedir.”

Yine üst yönetimin kaliteye olan önemini vurgulayan bu soruda üst yönetim, sistemin geliştirilmesi için kalite yönetim temsilcisinden çalışanların eğitimini talep ederek, kalite çalışmaları düzenleyerek, gerekli kalite ekipleri kurulup insan kaynağı sağlanarak vb.. gibi farklı talepleri karşılayarak, sistemin temel taşı oluşturan unsurları destekleyerek kalite sisteminin etkinliğini artırılmasını sağlarlar.

Tablo 3.27. Üst yönetim toplantılarda bu sistemin geliştirilmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi için çalışmalar yapılmasını talep etmesi

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Katılmıyorum	3	8,1
Kararsızım	3	8,1
Kısmen Katılıyorum	11	29,7
Tamamen Katılıyorum	20	54,1
Toplam	37	100,0

Buradaki anket sonuçları üst yönetimin KYS için yapılan faaliyetlere ağırlıklı önem verdiğini göstermektedir. 20 KYT %54,1’lik kısım tamamen katılıyorum cevabı ile büyük oranda üst yönetimin yapılan çalışmalar açısından desteğini almaktadırlar. %29,7’lik 11 kuruluş bu çalışmaları kısmen yeterli görmekte, 3 KYT ise bu duruma katılmamaktadır.

3-“Üst Yönetim, yönetimi gözden geçirme toplantıları düzenli olarak yapıp KYS etkinliğini değerlendirmektedir.”

Sistemin altı aylık yapılan gözden geçirme toplantıları ile kullanılan veya kararı alınan kalite araçlarının etkinliği, kuruma faydaları, yapılması gerekenler,

birimler tarafından oluşturulan hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği gibi konular ele alınarak sistemin sürekli gelişimi sağlanmış olur.

Tablo 3.28. Üst Yönetim, yönetimi gözden geçirme toplantılarını düzenli olarak yapıp KYS etkinliğini değerlendirmesi

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kararsızım	3	8,1
Kısmen Katılıyorum	14	37,8
Tamamen Katılıyorum	20	54,1
Toplam	37	100,0

Bu üç soruda aslında kurum üst yönetiminin kalite yönetim sistemine olan ilgisini anlamak için bu sorular sorulmuştur. Alınan cevaplarda da görülmüştür ki kamu kuruluşlarının yönetimler kalite sistemine önem vermektedirler.

Verilen cevapların dağılımlarına bakarsak toplam 37 kuruluştan, 15 puanla 13 kuruluşun, 8 kuruluşun da 14 puanla tamamen katılıyorum veya kısmen katılıyorum cevabını vererek üst yönetimin desteğini aldıklarını görüyoruz. TSE özellikle kamu kuruluşlarına yaptığı denetimlerde, bu kuruluşların kaliteye verdikleri önemi veya gayreti görmektedir. Açılış ve kapanış toplantılarında üst yönetimin katılımının olması bu desteği göstermektedir. Verilen cevapların dağılımları Tablo 3.29.'da görülmektedir.

Tablo 3.29. Üst yönetiminin kalite yönetim sistemine bakışının değerlendirilmesi sonuçları

Değerler	Üst yönetiminin kalite yönetim sistemine bakışının değerlendirilmesi	
N	37	
Parametreler	Puan Ortalaması	13,13
	Standart Sapma	2,25
K-SMIRNOV Z	1,32	
p	0,061	

Kolmogorov-Smirnov uyumluluk testine göre ($z= 1,32$; $M=13,13$; $SD=2,25$ $p> 0,05$) p değeri $0,061 > 0,05$ olduğundan %95 güvenirlikle normal dağılımdan geldiğini söyleyebiliriz. $0,061$ p değeri $0,05$ değerine yakın olmasıyla dağılımın normallik sınırına yakın cevaplar verildiğini anlamaktayız. Bu durum ankete verilen cevaplarda memnuniyetin yüksek olması ile ilişkilidir.

➤ Kamu Kuruluşlarında, Kurum Çalışanlarının Kalite Yönetim Sistemine Bakışının Değerlendirmesi ile İlgili Bulgular:

Bu soru grubunda kurumun çalışanlarına karşı Kalite Yönetim Sisteminin uygulamalarının, politikalarının, eğitim gibi konularının karşılanmasına dair sorular KYT ye yönlendirilmiştir. Anket sorularını inceleyecek olursak;

1-“TSE tarafından aldığınız TS EN ISO 9001 belgesi kurumunuzun imajına artı değer katmaktadır.”

Bu soruda kalite yönetim sisteminin yürütülmesi ve takibini sağlayan KYT'ye yönlendirilmiştir. Piyasada çok sayıda belgelendirme kuruluşu olduğundan KYT'nin diğer bu kuruluşlara kıyasla algısı sorgulanmıştır.

Tablo 3.30. TSE tarafından aldığınız TS EN ISO 9001 belgesi kurumunuzun imajına artı değer katması

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kararsızım	3	8,1
Kısmen Katılıyorum	9	24,3
Tamamen Katılıyorum	25	67,6
TOPLAM	37	100,0

Verilen cevaplara da bakacak olursak kurum KYT'lerin %67,6'sı TSE belgelendirmesinin kurumlarının imajına artış kattığını düşünmektedirler. Burada KYT'lerin bu şekilde düşüncelerini sağlayan en büyük etmen TSE denetçilerinin incelemelerini ciddiyetle yapmaları ve bu incelemeler sırasında kurumlara fayda sağlayacak önerilerde bulunulmasıdır. Diğer önemli etmense TSE'nin kamu kuruluşu olmasından kaynaklanan bir güven duygusudur.

2- “Kurumumuz iç tetkiklerini düzenli olarak gerçekleştirmektedir.”

İç tetkikler KYS’yi uygulayan kuruluşlar için olmazsa olmaz en önemli unsurlarından biridir. Kurumları genelde iç tetkikleri senede bir yerine getirmektedirler. Böylelikle KYS’nin diğer birimlerdeki uygulamaları çapraz olarak incelenmektedir. İç tetkikçiler birimlerinden bağımsız olarak gerçekleştirdikleri bu tetkiklerde, birimlerin KYS’de uygulama eksiklikleri, yanlışları, hedefleri, proseslerin uygulanmasında işletme körlüğünden kaynaklanan hataların ortaya çıkarılmasında büyük katkıda bulunarak sistemin çalışmasını daha etkin hale getirebilmektedirler.

Tablo 3.31. Kurumun iç tetkiklerini düzenli olarak gerçekleştirmesi

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kısmen Katılıyorum	8	21,6
Tamamen Katılıyorum	29	78,4
TOPLAM	37	100,0

Anket cevaplarına da bakarsak %78,4’ü ile çok büyük bir kesimin bu iç tetkikleri gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu da kuruluşların bu KYS’nin daha verimli çalışabilmesinde istekli olduklarını göstermektedir.

3- “Kurumunuzun kalite politikası çalışanlar tarafından yeterince bilinmektedir.”

KYS, oluşturulan kalite politikasının, çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve bilinmesini istemektedir. Kalite politikası anlaşılır olmalı, kurum amacına uygun ifadeler içermeli ve politikayı okuyan kişi kuruluşun politikası ile verilen hizmet odağını anlayabilmelidir. ISO 9001 standardı da çalışanların bu politikasını bilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kalite politikasının çalışanlar tarafından bilinçaltına yerleştirilmesi için işletmelerde çerçeveletilerek duvarlara asılabilir, kurum eğitim dokümanlarına, web sitelerine konularak iç ve dış müşteriler için farkındalık oluşumu sağlanabilir. Çalışanların kurumlarda kalite politikası bilgisine baktığımızda;

Tablo 3.32. Kurumda kalite politikası çalışanlar tarafından yeterince bilinmesi

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde(%)</i>
Katılmıyorum	1	2,7
Kararsızım	4	10,8
Kısmen Katılıyorum	13	35,1
Tamamen Katılıyorum	19	51,4
TOPLAM	37	100,0

Tablo 3.32.'de görüldüğü üzere, %51,4'lük büyük bir kısım kalite politikalarının çalışanlar tarafından anlaşıldığını ve bilindiğini belirtmektedirler. KYS politikasının çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi KYS'ye önem verildiği ve çalışanların kalite politikası farkındalığının oluştuğunu söyleyebiliriz.

4- “Kurum olarak KYS sistemini etkin olarak kullanabilmekteyiz.”

Çalışanların, KYS'yi bir sorumluluk ve kurumun sürekli gelişimi için önemli bir araç gördükleri takdirde KYS'nin gereklerini kendi üzerlerine düşen kısmı ile yerine getireceklerdir. Bu da dolayısıyla sistemin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Kurum yönetim temsilcisine anket sorusunu yönelttiğimizde,

Tablo 3.33. Kurum olarak KYS sistemini etkin olarak kullanabilmesi

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde(%)</i>
Katılmıyorum	1	2,7
Kararsızım	3	8,1
Kısmen Katılıyorum	22	59,5
Tamamen Katılıyorum	11	29,7
TOPLAM	37	100,0

%29,7'lik kısım KYS'nin etkin olarak kullanıldığını düşünmektedir. Katılmıyorum, kısmen veya karasız olan kısımda etkin bir KYS olmadığı sonucuna varılabilir. Bunun birçok nedeni olabileceği gibi kamu kurumlarının sisteminin uygulanması için ayırdığı kaynaklar, kamu kuruluşlarının üst yöneticilerinin bürokrasi gereği sistemi uygulamada veya uygulanmasında aksaklıkların yaşanmasına neden olabilmektedir.

5- “KYS’de yer alan dokümanlara(Prosedürler, Prosesler, formlar, listeler, planlar, talimatlar) çalışanlar kolayca ulaşabilmektedir”

KYS temelde prosedürler, listeler, planlar, form vb. birçok dokümantasyondan oluşan, tanımlamaların yapılıp uygulamaların kayıt altına tutulduğu ve bunların bir araya geldiği tüm sistemin adı olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla, görev tanımlarında kayıtların tutulduğu proses detaylarının yer aldığı ve prosedürlerin tanımladığı her türlü işleyiş kolay ulaşılabilir olmalıdır. Çalışanlar kendi alanları ile ilgili her türlü dokümana ulaşabilmeli ve bu dokümanların revizyon edilmiş halleri de kendilerine en kısa zamanda bildirilmelidir. Kamu kurumlarında doküman revizyon ve yayınlama işlemleri KYT’ler tarafından veya ilgili birimin sorumlusu tarafından bilgisayar programları tarafından yapılmaktadır. Genelde kamu kuruluşları elektronik belge yönetim sistemini sağlayan çevrimiçi programlar kullanarak bu işlemi yerine getirmektedirler. Bu programlar ile revize edilen veya yeni yayınlanan bir doküman, program tarafından kurum çalışanlarına mail olarak giderek çalışanların dokümanın güncel bilgisi ulaşmaktadır.

Tablo 3.34. KYS de yer alan dokümanlara(Prosedürler, Prosesler, formlar, listeler, planlar, talimatlar) çalışanlar kolayca ulaşabilmesi

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kısmen Katılıyorum	7	18,9
Tamamen Katılıyorum	30	81,1
TOPLAM	37	100,0

Anket cevaplarına baktığımızda %81,1'lik kısımdaki kurumların dokümantasyonlara kolayca ulaşabildikleri görülmektedir.

6-“Kamuda KYS uygulamasında sorunlarla karşılaşmaktadır.”

Bu araştırma soru grubunun daha önceki dördüncü sorusunda KYS'nin etkin kullanımından kaynaklanan sıkıntıların da benzer şekilde burada da yer aldığını söyleyebiliriz. Kamu kuruluşlarında mevzuatların bağlayıcılığı KYS'nin maddelerinin uygulamasında problemler oluşturabilmektedir. Bunun dışında personelin bu işler için istihdamı, finansal sorunlar, bürokratik engeller, hiyerarşik sistemden kaynaklanan emirlerin uygulanması ile sistemin göz ardı edilmesi, sistemin gereklerini yerine getirmeyen personele yaptırımın sınırlı olması veya hiç olmaması gibi nedenlerden kamuda sistemin uygulanmasında problemler ile karşılaşmaktadır.

Tablo 3.35. Kamuda KYS uygulamasında sorunlarla karşılaşması

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Katılmıyorum	3	8,1
Kararsızım	1	2,7
Kısmen Katılıyorum	13	35,1
Tamamen Katılıyorum	20	54,1
TOPLAM	37	100,0

Tablo 3.35.'deki anket sonuçlarını analiz ettiğimiz zaman KYT'lerin %54,1'lik kısmı uygulamada sorunlarla karşılaştığını kabul etmektedirler. 3 kuruluş temsilcisi böyle bir sorunla karşılaşmadığını belirtmektedirler.

7-“Kurum her sene hedeflerini birim bazında belirler ve bunlar üst yönetim tarafından uygulanıp uygulanmadığı takip edilir.”

KYS, sürekli gelişim odaklı ve kuruluşun hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaşacak her türlü araçların oluşturulması temeline dayanan bir sistemdir. Onun için kuruluş hedeflerini belirlemeli ve alt organizasyonlarda kuruluş hedeflerine ulaşacak kendi hedeflerini belirleyebilmelidir. Hedeflerde sene içinde yapılacak yönetimi gözden geçirme toplantıları veya kuruluş üst yönetim toplantıları ile takibi yapılabilmesi bunlarla ilgili objektif delillerle izlenebilmelidir. Hedefler, KYS sistemi içindeki en önemli gerçekleştirilmesi gereken bir amaca yönelik olan işler topluluğunun sonuçlarıdır. Kuruluşlar sonraki gelişim unsurunu yerine getirebilmek için hedeflerini belirlemeliler, güncellemeliler ve takibini yapmalıdırlar.

Tablo 3.36. Kurum her sene hedeflerini birim bazında belirler ve bunlar üst yönetim tarafından uygulanıp uygulanmadığı takip edilmesi

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kararsızım	1	2,7
Kısmen Katılıyorum	16	43,2
Tamamen Katılıyorum	20	54,1
TOPLAM	37	100,0

KYT'lerin cevaplarına baktığımızda verilen %54,1'lik kısmı bu hedeflerin takibi ve uygulanmasında başarılı olduğunu yarıya yakın %43,2'lik kısmın ise bu hedeflerin üst yönetim tarafından uygulamasının takibinin kısmen yapıldığını belirtmektedirler.

8- “Kurumumuzda çalışanlara KYS temel eğitimleri verilmekte veya çalışanlar eğitimlere gönderilmektedirler.”

KYS anlaşabilmesi ve uygulanabilmesi için KYT dışında çalışanlarında bu sistemin temel eğitimlerini alması gerekmektedir. ISO 9001 standardı temelde okunarak anlaşılabilir uygulanacak bir standart değildir. Eğitim, kuruma gelecek bir eğitimci veya dışarıdan bir kuruluş tarafından alınarak gerçekleştirilmektedir. Kurumlarda bu eğitimler KYT'ler tarafından verildiği bilinmektedir. Alanında bilgili ve baş tetkikçi unvanı almış KYT'ler bu eğitimleri vermekte ve belirli periyotlarla eğitimlerini yenilemektedirler. Kuruluşlarda KYS'nin anlaşılıp uygulanabilmesine

dair bu temel eğitimler alınmadığı takdirde bu sistem, çalışanlar tarafından bir yük olarak görülmekte ve çalışanların KYS'ye bilinçli bir katkısı olmamaktadır.

Tablo 3.37. Kurumumuzda çalışanlara KYS temel eğitimleri verilmesi veya çalışanların eğitimlere gönderilmesi

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kararsızım	1	2,7
Kısmen Katılıyorum	16	43,2
Tamamen Katılıyorum	20	54,1
TOPLAM	37	100,0

Burada verilen cevaplara baktığımızda %54,1'lik kısmın bu eğitimleri aldığı sonucuna ulaşmaktayız. Bu rakamın kamu nezdinde baktığımızda düşük olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim her alanla olduğu gibi bu sistemde de en önemli adımdır. TSE farklı kamu kuruluşlarla protokoller imzalayarak kurumlara eğitim verme gayretindedir. Fakat kurumların üst yönetimlerinin gayretlerinin yeterli olmamasından dolayı bu karşılıklı anlaşmalar sınırlı sayıda kalmaktadır.

9- “KYS sistemi kurumumuzda kırtasiyecilik artışına sebep olmaktadır.”

KYS uygulamasında oluşturulan dokümanlar, yer yer çalışanlar ve KYT tarafından fazlalık olarak görülmektedir. Oluşturulan dokümanların birim sorumluları tarafından yeni oluşturulduğunda veya her revizyonda imzaya sunulması ve bunların ilgililere dağıtılması bir kırtasiyecilik artışına ister istemez sebep olabilmektedir. Fakat günümüzde kamu kuruluşları yine burada kullandıkları programlarla bu süreçleri kısaltabilmekte ve imzaları dijital olarak atarak kırtasiyeciliği en aza indirebilmektedirler. Dijital imzalanan bu dokümanlar yine dijital ortamda muhafazası yapılmaktadır. KYT'lerin kırtasiyecilik artışı ile ilgili Tablo 3.38. de cevaplara baktığımız zaman;

Tablo 3.38. KYS sistemi kurumumuzda kırtasiyecilik artışına sebep olması

	<i>Frekans(f)</i>	<i>Yüzde(%)</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	5	13,5
Katılmıyorum	10	27
Kararsızım	8	21,6
Kısmen Katılıyorum	9	24,3
Tamamen Katılıyorum	5	13,5
TOPLAM	37	100,0

KYT'lerin cevap dağılımlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. 5 KYT bu kırtasiyecilik artışının tamamen olduğunu belirtmektedir. %27'lik kısım ile 10 KYT kırtasiyecilik artışını savunmamaktadır. %24,3'lük, 9 kurum ise bu duruma kısmen katıldığını ve artışa sebep olmadığını düşünmektedir. TSE tarafından kurumlara yapılan tetkiklerde, teknoloji alt yapısını kullanan kurumların bu artışla ilgili bir şikâyetle bulunmadığı, daha çok geleneksel yöntemleri kullanan kurumların bu artıştan şikâyetçi olduklarını söyleyebilmekteyiz.

10- “İyileştirme ve sürekli gelişim için kurum çalışanların önerileri değerlendirilmektedir.”

Kamu kurumlarında çalışanların KYS'yi sürekli iyileştirme bakış açısı ile görmeleri ve bu sürekli gelişimi sağlayacak kişilerin kendileri olduğunun farkında olmalarıyla sistemin gelişimi için katkıda bulunmaları önem arz etmektedir. KYS bir kişi veya sadece kalite biriminde çalışanların görevi olmadığının çalışanların tarafından farkında olunmasıyla, her çalışan bir makinenin dişlisi gibi önemli bir vazifesinin olduğunun farkında olacak ve sisteme elinden gelebildiği kadar faydalı olmaya gayret edecektirler.

Tablo 3.39. İyileştirme ve sürekli gelişim için kurum çalışanların önerilerinin değerlendirilmesi

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kararsızım	3	8,1
Kısmen Katılıyorum	20	54,1
Tamamen Katılıyorum	14	37,8
TOPLAM	37	100,0

Anket verilerine incelediğimizde 14 KYT'nin yani %37,8'i kurum çalışanlarının sisteme katkıda bulunduğunu belirtmekte, 20 kuruluş temsilcisi ise %54,1'lük kısım olarak çalışanların kuruluşa katkısının kısmen olduğunu düşünmektedir.

Bu on soruluk KYS ve kurum çalışanlarının dağılımını değerlendirerek normal veya normal olmadığına bakarsak,

Tablo 3.40. Kurum çalışanlarının kalite yönetim sistemine bakışının değerlendirmesi sonuçları

Değerler	Kurum çalışanlarının kalite yönetim sistemine bakışının değerlendirilmesi	
N	37	
Parametreler	Puan Ortalaması	43,35
	Standart Sapma	4,39
K-SMIRNOV Z	0,533	
p	0,939	

Kolmogorov-Smirnov uyumluluk testine göre değerlerden($z= 0,533$; $M=43,35$; $SD=4,39$ $p> 0,05$) p değerimiz $0,939 > 0,05$ olduğundan %95 güvenirlikle normal dağılımdan geldiğini söyleyebiliriz. $0,939$ p değeri $0,05$ değerine yakın olmasıyla dağılımın normallik sınırına yakın cevaplar verildiğini anlamaktayız. Yine belirtildiği gibi ankete verilen cevaplarda memnuniyetin yüksek olması ile ilişkilidir.

3.6.2. Kuruluşların Belge Yılı ve KYT'lerin Çalışma Süresinin Diğer Araştırma Soru Grupları ile Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi

Anket soru gruplarını her bir soru başlığı altındaki anket sorularını tek tek değerlendirilmiştir. Sorulara verilen cevapların dağılımlarının normal ve normal olmadığının tespitini Kolmogorov-Smirnov uyum iyiliği testine göre değerlendirildi. Tablo 3.41'e baktığımız zaman "TSE ve Tetkik Heyeti Memnuniyeti" araştırma soru grubunun soru dağılımı normal olmayan bir dağılımdan oluşmaktadır. Çalışmanın bu kısmında soru gruplarını kendi aralarında değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu değerlendirmenin yapılması için dağılımların normal veya normal olmaması durumuna göre metot belirlenecektir. Araştırmada ilk iki bağımsız değişkenli sorumuz ile beş araştırma soru grubu değerlendirilecektir.

Burada ilk iki değişkenli sorularımız ile diğer soru grupları değerlendirilirken aralarındaki ilişki göz önünde bulundurulmuştur. Mesela, ilk değerlendirmemizde kuruluşun sahip olduğu belge yılı ile TSE ve tetkik heyetinden memnuniyeti değerlendirilmesi ile alakalı ilişki düzeyi yüksek görülmüştür. Aralarında ilişki olan ilk iki değişkenli sorumuz ile soru grubumuz istatisti olarak aralarındaki ilişki düzeyini matematiksel olarak değerlendirip yorumlayabilmek için soru gruplarının dağılımının normal veya normal olmayan dağılımdan gelmediğinin tespitinin yapılması gerekmektedir. Daha önceki konu başlıklarında tek yanlı Kolmogorov-Smirnov uyum iyiliği testine baktığımız ilk iki soru ve diğer soru gruplarının p değerleri sonuçlarına göre toplu şekilde Tablo 3.41'de görülmektedir.

Tablo 3.41. İlk iki soru ile araştırma soru grubu verileri

		Yönlendirile n Anket Sorusu	En Yüksek Puan(Tamame n Katılıyor İşaretlenmesi Durumunda)	Puan Ortalaması	Standart Sapma	"p" Değeri	Hipotezin Durumu
1	KURUMLARIN BELGE YILI ORTALAMASI(YIL)	1		6,92	3,17	0,784	HİPOTEZİ SÜRDÜR
2	KALİTE YÖNETİM TEMSİLCİSİ ÇALIŞMA SÜRESİ(YIL)	1		5,24	2,9	0,309	HİPOTEZİ SÜRDÜR
3	TSE VE TETKİK HEYETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	7	35	32,97	2,49	0,18	HİPOTEZİ SÜRDÜRM E
4	TSE EĞİTİMLERİ MEMNUNİYETİN DEĞERLENDİRİLMESİ (TSE DEN KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ TEMEL EĞİTİM ALMADIYSANIZ BU KISMI BOŞ GEÇİNİZ)	4	20	18,53	1,41	0,81	HİPOTEZİ SÜRDÜR
5	KURUM YÖNETİM TEMSİLCİSİNİN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİ DEĞERLENDİRMESİ	7	35	28,43	4,44	0,748	HİPOTEZİ SÜRDÜR
6	KURUM ÜST YÖNETİMNİN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE BAKİŞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	3	15	13,13	2,25	0,61	HİPOTEZİ SÜRDÜR
7	KURUM ÇALIŞANLARININ KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE BAKİŞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	10	50	43,35	4,39	0,939	HİPOTEZİ SÜRDÜR

KYT'lerin verdiği cevaplarda sadece “TSE ve TSE Tetkik Heyetinden Memnuniyetinin Değerlendirilmesi” soru grubunun dağılımı normal olmayan dağılımdan oluşmaktadır. Bu soru grubunu kuruluşun belge yılını sorgulayan birinci sorumuzla ilişkisini istatistiki olarak ölçtüğümüz zaman diğerlerinden farklı bir metot kullanılacaktır.

➤ TSE ve Tetkik Heyetinin Memnuniyeti ve Belge Yılı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi:

“TSE den kaç yıldır TS EN ISO 9001 belgesine sahipsiniz” birinci anket sorusu ile “TSE ve TSE Tetkik Heyeti” anket sorusu arasındaki ilişkiyle alakalı hipotezimiz:

H_0 : TS EN ISO 9001 belge yılı süresi ile “TSE ve TSE Tetkik Heyeti” den olan memnuniyet arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : TS EN ISO 9001 belge yılı süresi ile “TSE ve TSE Tetkik Heyeti” den olan memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Buradaki araştırmamızda anlamlılık düzeyimiz $\alpha=0,05$ olarak alınmıştır. “TSE ve TSE Tetkik Heyeti” araştırma soru grubunun dağılım normal olmayan bir dağılımdan gelmektedir. Bu nedenle iki soru grubundan birinin dağılımı normal olmayan bir dağılımdan geldiği için, normal olmayan ve normal olan iki dağılımın ilişkisinin istatistiksel değerini belirleyebilmek spearman korelasyon metodu uygulanmıştır. Sonuçlara baktığımızda;

Tablo 3.42. TSE ve tetkik heyetinin memnuniyeti ve belge yılı arasındaki ilişkinin sonuçları

Değerler	TSE ve TSE tetkik heyetinden memnuniyet ve kuruluşların belge yılı
N	37
“r” değeri (Spearman Korelasyon Katsayısı)	-0,312
“p” değeri	0,06

Tablo 3.42’de ((rs(37)= -0,312, $p>0,05$)) korelasyon katsayısı olan r değerimiz negatif yönde ve 0,312’dir. 0’a yakın 1’den uzak olan bu değerimiz aralarında zıt yönlü olan bu ilişkinin zayıf olduğunu ve birbirine bağlı olmadığını belirtebiliriz. Yani belge yılının artması ile “TSE ve TSE Tetkik Heyeti” araştırma soru grubunun da verilen cevaplarla anlamlı bir ilişki meydana gelmemektedir. Meydana gelen zayıf korelasyonda ise kuruluşların belge kullanım yılı arttıkça zayıfta olsa “TSE ve TSE Tetkik Heyeti” ile olan ilişkisinde azalma meydana gelmektedir. Bu kısımda kurumun artan KYS tecrübesi ile TSE’den olan beklentisinin kısmen arttığını ve bu artışın memnuniyetle belge yılı arasında zıt yönlü bir ilişki oluşturduğunu belirtebiliriz.

Çıkan p değerine bakarsak, 0,06 değerimiz 0,05’den büyüktür. Fakat değerimiz 0,05 değerine çok yakın olduğu için aralarındaki anlamlılık düzeyi çok sınırlıdır. Yani iki soru ve soru grubu arasında istatistiki olarak çok anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu durumda H_0 hipotezimiz kabul edilir ve değişkenlerimiz arasında %95 güven düzeyinde bir ilişki olmadığı söylenebilir.

➤ Kamu Kuruluşlarında Çalışan Kalite Yönetim Temsilcilerinin TSE’den Aldığı Eğitimlerdeki Memnuniyetin ve Kalite Yönetim Temsilcisinin Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi:

Kalite yönetim temsilcisinin çalıştığı süre ve bu süreye bağlı olarak TSE’den aldığı eğitimlerin arasındaki ilişkiye istatistiksel olarak bakacağız. Hipotezlerimiz şu şekildedir.

H_0 : KYT çalışma yılı ile TSE’den aldığı eğitimlerin memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : KYT çalışma yılı ile TSE’den aldığı eğitimlerin memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Bu araştırma soru grubunu KYT’nin çalışma süresi ile soru dağılımları daha önce yaptığımız Kolmogorov-Smirnov uyum iyiliği testine göre her iki dağılımda

normal dağılımdan oluşmaktadır. Hipotezimin iki kısmı da normal olan bir dağılımdan meydana geldiğinden pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır. İstatiksel sonuçlara baktığımız zaman;

Tablo 3.43. Kamu kuruluşlarında çalışan kalite yönetim temsilcilerinin TSE'den aldığı eğitimlerdeki memnuniyetin ve kalite yönetim temsilcisinin çalışma süresi arasındaki ilişkinin sonuçları

Değerler	KYT çalıştığı süre ve bu süreye bağlı olarak TSE'den aldığı eğitimlerin arasındaki ilişki
N	32
"r" değeri (Pearson Korelasyon Katsayısı)	-0,250
"p" değeri	0,168

Çıkan istatistiklerde(($r(32) = -0,250$, $p > 0,05$)) r değerimiz – yöndedir. Yani KYT'nin çalışma süresinin artması ile TSE'den aldığı eğitimler ve bu eğitimde kullanılan argümanların yeterli görmediğini belirtilebiliriz. Fakat buradaki korelasyon katsayımız 0,25 gibi 1'den uzak bir rakam olduğu için zayıf bir ilişkinin de olduğunu belirtmeliyiz. Yani görülen bu yetersizlik çok zayıf düzeydedir. Ayrıca buradaki negatif ilişkiyi KYT'nin yıllara göre artan uzmanlığından ve bilgisinden dolayı verilen eğitim ve eğitim araçları kendi düzeyine göre yeterli görmediğini söyleyebiliriz.

Araştırmamızda anlamlılık düzeyimiz. $\alpha = 0,05$ olarak alınmıştır. p değerimiz 0,168 değeri 0,05 değerinden büyük bir değerdir. İstatiksel olarak p değeri 0,1 değerinden büyük bir değer olduğu için anlamlılık düzeyi çok düşüktür. Yani diyebilirizki KYT ile eğitim soru grubu arasında tesadüf bir ilişki olabilir fakat anlamlı bir bağlantıları yoktur.

Bu durumda H_0 hipotezimiz kabul edilir ve değişkenlerimiz arasında %95 güven düzeyinde bir ilişki olmadığını söylenebilir.

➤ Kamu Kuruluşlarında Çalışan Kalite Yönetim Temsilcilerinin Kalite Yönetim Sisteminden Memnuniyeti ile KYT'nin Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi:

Kalite yönetim temsilcisinin çalıştığı süre ve yine KYT'nin KYS tecrübesi ile ilgili olan soru grubu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin bağlantı gücünü istatistiksel olarak ölçülmüştür. Hipotezlerimiz şu şekildedir;

H_0 : KYT'nin çalışma süresi ile KYS'ye olan ilgi ve memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : KYT'nin çalışma süresi, KYS'ye karşı ilgi ve memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Burada yapılan araştırmada soru grubunda toplam yedi adet soru bulunmakta ve likert ölçekli ankette “tamamen katılıyorum” cevabı verilmesi durumunda ağırlıklı toplam puan 35 olmaktadır. Soru grubu anket sorusu cevaplarında KYT'nin memnuniyeti ilgi ve tecrübesi ile alakalı sorular sorulmuştur. Araştırmada beklentimiz, KYT'nin çalışma süresi arttıkça soru grubunda sorulara verilen cevapların “tamamen katılıyorum”a yakın bir ağırlıklı puan ile dağılımın oluşması yönündedir.

Araştırma da $\alpha=0,05$ olarak alınmıştır. Her iki soru grubunun dağılımı normal olan dağılımdan oluşmaktadır. Bu nedenle pearson korelasyon katsayısı ile aralarındaki ilişkiyi ve aralarındaki istatistiksel anlamlılığı yorumladığımızda;

Tablo 3.44. Kamu kuruluşlarında çalışan kalite yönetim temsilcilerinin kalite yönetim sisteminden memnuniyeti ile KYT'nin çalışma süresi arasındaki ilişkinin sonuçları

Değerler	KYT'nin çalışma süresi artması ile KYS'ye karşı ilgi ve memnuniyeti
N	37
“r” değeri (Pearson Korelasyon Katsayısı)	0,091
“p” değeri	0,593

Pearson ilişki katsayısı($r(37) = 0,091$) 1'den çok uzak bir sayı olduğundan iki soru arasındaki ilişkinin çok zayıf bir ilişki olduğunu belirtmeliyiz. p değerimiz 0,05 değerinden büyüktür. İstatistiki olarak aralarında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. İki soru arasında istatistiki olarak bir ilişki veya anlamlılık beklesek de çıkan %95 güven düzeyine göre H_0 hipotezimiz kabul edilir ve H_1 hipotezi reddedilir.

➤ Kamu Kuruluşlarında Kurum Üst Yönetiminin Kalite Yönetim Sistemine Bakışının ve Belge Yılı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi:

Kurum üst yönetiminin KYS'ye verdiği önemi ve kuruluşun belge süresi arasındaki ilişkiyi belirlenmek istenmektedir. Burada kurum üst yönetimi ile ilgili olan sorular, KYS'ye verilen önemin farklı şekillerde anket sorusu ile sorulmuştur. H_0 ve H_1 hipotezimiz,

H_0 : Kuruluşun belge yılı süresi ile kurum üst yönetiminin KYS'ye verdiği önem arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kuruluşun belge yılı süresi ile kurum üst yönetiminin KYS'ye verdiği önem arasında bir ilişki vardır.

Burada kurum üst yöntemi araştırma soru grubu aynen belge yılı soru grubu gibi normal olan dağılımdan meydana gelmektedir. Pearson ilişki katsayına ve p değerine bakarsak,

Tablo 3.45. Kamu kuruluşlarında kurum üst yönetiminin kalite yönetim sistemine bakışının ve değerlendirmesi ve belge yılı arasındaki ilişkinin sonuçları

Değerler	Belge yılı süresi ile kurum üst yönetiminin KYS'ye verdiği önem arasında bir ilişki
N	37
"r" değeri (Pearson Korelasyon Katsayısı)	-0,018
"p" değeri	0,916

Sonuçları değerlendirdiğimiz zaman($r(37) = -0,018$, $p > 0,05$), belge yılı ve kurum üst yönetimi soru grubu arasındaki korelasyonun çok zayıf olduğunu göstermektedir. Negatif yönde olması ilişkinin zıt yönlü olduğundandır. Yani belge yılı arttıkça KYS'ye verilen önemde zayıfta olsa bir azalma oluşmaktadır. p değerimiz 0,916 değeri 0,05 değerinden büyük bir değerdir. Bu değer iki soru arasında anlamlılık olmadığını ve zayıf olan korelasyonun tesadüfen ileri geldiğini söyleyebiliriz.

Bu durumda H_0 hipotezimiz kabul edilerek %95 güvenilrlikle H_1 hipotezi reddedilir.

➤ *Kamu Kuruluşlarında, Kurum Çalışanlarının Kalite Yönetim Sistemine Bakışı Ve Belge Yılı Arasındaki Olan İlişkinin Değerlendirilmesi:*

Bu karşılaştırmamızda kuruluşun belge yılı, kurum çalışanların KYS'ye bakış açısı, bu sistemin farkındalığı ve uygulaması ile istatistiksel karşılaştırma yapılacaktır. Kurum çalışanları ile ilgili on adet anket sorusu hazırlanmıştır. Burada KYT'lerin her soruya “tamamen katılıyorum” cevabını vermeleri durumunda ağırlıklı puan toplamı 50, “tamamen katılmıyorum” şeklinde cevap vermeleri durumunda 10 puan oluşturulacaktır. Eğer belge yılının artması ile kurum çalışanlarının farkındalık ve bakış açısında bir artma olacaksa her ikisinde pozitif yönde bir artış beklenecektir. Hipotezlerimiz şu şekildedir,

H_0 : Kuruluşun belge yılı ile kurum çalışanların KYS farkındalığı, bakış açısı arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kuruluşun belge yılı ile kurum çalışanların KYS farkındalığı, bakış açısı arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.46. Kamu kuruluşlarında, kurum çalışanlarının kalite yönetim sistemine bakışı ve belge yılı arasındaki olan ilişki sonuçları

Değerler	Kuruluşun belge yılı ile kurum çalışanların uygulamalarındaki farkındalığı, bakış açısı arasında bir ilişki
N	37
“r” değeri (Pearson Korelasyon Katsayısı)	-0,004
“p” değeri	0,982

Pearson katsayı değerimiz($r(37) = -0,004$) “0” yakın bir değer olarak belge yılı ve kurum çalışanlarla ilgili aralarındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu söyleyebiliriz. İlişkinin negatif yönlü olsa da “0” yakın olan bu korelasyonda negatif yönlü eğilim çok fazla bir anlam içermeyecektir. p, değerimiz 0,982 değeri 1’e yakın bir değerdir. Aralarındaki istatistiksel anlamlılığın olmadığı, olan bir anlamlılıkta varsa bunun tesadüfen oluştuğunu söyleyebiliriz.

Bu durumda H_0 hipotezimiz kabul edilerek %95 güvenirlikle H_1 hipotezi reddedilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kalite yönetim sistemi mal veya hizmeti alan veya alacak olan müşterilerin, sürekli gelişim, müşteri odaklılık felsefesiyle ve bu felsefenin gereği kalite hedeflerinin belirlenip, bu hedeflerin gerçekleşmesi için sistematik planlı etkinliklerin yerine getirilmesiyle meydana gelen faaliyetlerin tümüdür. Bu faaliyetler kuruluşun farklı fonksiyonları tarafından farklı, planlı etkinliklerle bir araya gelerek kalite yönetim sisteminin bütünü oluştururlar. Bu sistem, kamu kuruluşlar, vakıf kuruluşlar, özel sektör gibi kar amacı güden veya kar amacı olmayan her organizasyon için uygulanabilir.

Kalite yönetim sistemi, mal ve hizmetin optimum maliyet ve kalite ile üretilmesini sağlamak ve müşteri memnuniyetini esas alarak sistemin sürekliliğini sağlama gayretindedir. KYS, müşteri odaklılık, çalışanların katılımı, liderlik, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilerin kullanımı, tedarikçilerle iyi ilişkiler kurma gibi prensipler ve yaklaşım tarzıyla hedefleri bir araya getirip kuruluşun sürdürülebilirlik ve karlılığını en optimum şekilde korumaya çalışır.

Bu araştırmamızda, Ankara'daki kamu kuruluşlarının, TSE tarafından belgelendirilmesi ile TSE'den olan memnuniyetleri ve KYS'nin kurumlara olan katkısı ölçülmek istenmiştir. Katılımcılarla iletişime telefonla geçilmiş ve TSE bilgi sisteminde olan elektronik posta adresi teyit edilerek anketler kalite yönetim temsilcilerine gönderilmiştir. KYT'ler anketi doldurarak dönüş yapmışlardır. Çıkan araştırma sonuçlarına göre, anket yönlendirilen kamu kuruluşlarının TSE belgelendirmesinden, TSE'den aldığı eğitimlerden, TSE heyetinden, kurum üst yönetimlerinin KYS'ye olan katkısından ve bilgisinden, çalışanların bu sisteme inandıklarına varmaktayız. Anketlere verilerin cevaplarda bunu göstermektedir.

Araştırmamızda beş araştırma soru grubu yer almaktadır. Her bir soru grubunda TSE veya KYS'den olan memnuniyetleri ölçmek için sorular yönlendirilmiştir. Sonuçlara baktığımız zaman verilen cevaplar da katılımcılar, TSE belgelendirmesinden, TSE tarafından verilen eğitimlerden, TSE sistem denetimi sırasında tetkikçilerin tecrübe bilgi ve nezaketinden son derece memnun oldukları sonucuna varmaktayız.

KYT'lerin memnuniyetini belirlemek için yönlendirilen soru grubunda sonuçları irdelediğimiz zaman KYT'lerin yaptığı işten memnun olduklarını, KYS'nin uygulamasının önemine inandıkları ve sistemin uygulanmasına dair fikirlerin ve önerilerin üst yönetimce desteklendiğini göstermektedir. Bunun yanında KYT'ler kendisine verilen bu sorumlulukla iş yüklerinin arttığı sonucuna da ulaşmaktayız.

Üst yönetimle alakalı soruların yönlendirildiği araştırmamızda, üst yönetimlerin sistemin gelişmesi için çeşitli etkinlikleri desteklediklerini, düzenli aralıklarla yapılan toplantılarla sistemi değerlendirdiklerini sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu da KYS'nin temel unsurlardan biri olan üst yönetimin desteğinin olması sisteminin uygulanıp geliştirilebilmesinin önünü açmaktadır.

Kurum çalışanlarının KYS'ye bakış açıları da çalışmamızda araştırma soru grubu olarak yer almıştır. Çalışanlar anket sorularına verilen cevaplarda diğer araştırma soru gruplarına göre daha eleştirisel yönle ile cevap verdiklerini görmekteyiz. Kurum çalışanları, KYS'nin kurumlarına imaj kattığını, dokümantasyonların ulaşabilirliğin kolaylaştığını ve sistem sayesinde eğitim aldıklarını yönünde olumlu yaklaşımları olmuştur. Fakat KYS'nin etkin kullanılmasında, kamu mevzuat uygulamaları yüzünden problemlerle karşılaşıldığı sonucuna ulaşmaktayız. Ayrıca, çalışanların, üst yönetimlerin belirlediği kurum hedeflerini yeterince takip etmediğini, yönetimlerinde çalışanların KYS ile ilgili önerilerini yeterince dikkate alınmadığı sonucu da ortaya çıkmaktadır. KYS'de iç müşteri diye adlandırılan çalışanların katılımı KYS'nin en önemli unsurlarındandır. Bu nedenle, kamu kurumlarında çalışanların, KYS sistemine daha önemli düzeyde dâhil olması, bunların önlerindeki engellerin kaldırılması, mevzuattan kaynaklanan eksikliklerin belirlenerek KYS ile bütünleşik bir yapı kurulması ayrı bir araştırma konusu olarak değerlendirilebilir. Böylelikle, kamuda toplam kalite yönetim anlayışının bir parçası olan KYS'nin etkin kullanımının önündeki engeller, akademik bir çalışma ile sunulmuş olur.

Çalışmada KYT çalışma süresi ve kurumların belge yılı süresi ile diğer araştırma soru grupları ile aralarındaki ilişki düzeyleri ölçülmüştür. Bunlar, TSE ve tetkik heyetinden memnuniyet ve belge yılı arasındaki ilişki, kalite yönetim temsilcilerinin TSE'den aldıkları eğitimlerden memnuniyetin ve kalite yönetim

temsilcisinin çalışma süresi arasındaki ilişki, kalite yönetim temsilcilerinin kalite yönetim sisteminden memnuniyeti ile kalite yönetim temsilcilerinin çalışma süresi arasındaki ilişki, kamu kuruluşlarında kurum üst yönetiminin kalite yönetim sistemine bakışı ve belge yılı arasındaki ilişki, kurum çalışanlarının kalite yönetim sistemine bakışı ve belge yılı arasındaki ilişki için hipotezler kurulmuş ve istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Araştırma hipotez sonuçlarına göre aralarında ilişki ve bağlantının çok güçlü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma, Türkiye'deki ilk kalite sistem belgelendirmesi yapan kamu kuruluşu olan TSE'nin diğer kuruluşlar üzerinde yapılan bu araştırma akademik düzeyde yapılan ilk araştırma olmuştur. Araştırmada elde edilen veriler TSE'de ilgili birimin yöneticilerine iletilecek olup araştırmanın TSE'den memnuniyeti ile alakalı yönlendirilen soruların cevapları değerlendirilmeye alınacaktır. Giriş kısmında da belirtildiği gibi, bu araştırma sırasında bazı verilere ulaşmak için özel izin gerektiğinden, araştırmayla ilgili birimden resmi izin alınmıştır ve sonuçları bu birimle de paylaşılacaktır. Bu sonuçların değerlendirilmesi yapılarak TSE tarafından gerekli düzenleyici ve önleyici faaliyetler başlatılacaktır.

Araştırma sonucuna ilaveten aşağıda belirtilen tespitlerin araştırma sonucundan elde edilen verilerle ilişkili olduğundan, sonuçlarına ek olarak öneride bulunulabilir,

- Araştırma, daha sonraki yıllarda da tekrar yapılarak elde edilen bulguların benzerlikleri ileride de benzer sonuçlar bulunduğu takdirde test edilmiş olacaktır. Çünkü kalite yönetim sistemi süreklilik isteyen ve sürekli üzerine yenilikler konulması gereken bir sistemdir. Kamu kuruluşlarında bu sistem ilk uygulama yıllarında bir disiplin içinde uygulanmaya gayret edilse de ileriki yıllarda sisteme verilen önemde bir azalma oluşabilmektedir. İleri yıllarda yapılacak benzer araştırma ile bu sistemin TSE'den olan memnuniyet ve sistemin uygulanmasında personel ile üst yönetimin ilgisi tekrar ölçülebilecektir.
- Araştırma, Ankara'daki kamu kuruluşları üzerine yapılmıştır. Yapılan araştırmamız Ankara'daki kurumları ile sınırlı kaldığından, bu araştırma Ankara dışında kamu kuruluşlarına da yapılarak elde

edilecek daha fazla bilgi çalışmanın daha geniş kapsamlı olması ile değerlendirmeler için daha fazla veri elde edilecektir.

- Araştırma, TSE tarafından KYS belgelendirilmesi yapılmış kamu kurumları üzerinedir. Araştırma kamu kurumlarının, TSE dışında diğer özel belgelendirme kuruluşları tarafından belgelendirilmesi yapılmış kamu kurumları üzerine de yapılarak, bu araştırma sonucunda elde edilen verilerin kıyaslaması yapılabilir.
- Kalite yönetim sistemi uygulamaları, kamu kurumlarında zorunlu bir uygulama değildir. Fakat bu sistemin ciddiyle uygulanması durumunda kamu işlerinde verimliliği ve etkinliği arttıracak bir gerçektir. Fakat günümüzde kamu kuruluşlarında kanuni uygulamaların bu sistemle çakışması durumunda KYS uygulamaları göz ardı edilmektedir. Bu bağlamda kamu kuruluşları bağlı veya ilgili oldukları bakanlık veya üst kurum ile ortak çalışmalar yaparak bu durumun ortadan kaldırılmasını sağlayabilir böylelikle kamu kaynak ve kamu işlemleri daha verimli hale gelebilir.
- Araştırmada kurum çalışanlarının yeterince eğitim almadıkları ortaya konulmuştur. Araştırmada çalışanların %54,1'lik kısmı eğitim aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kamu kuruluşları, KYS eğitimlerini yeni başlayan personellere oryantasyon eğitim sürecinin içinde ve daha sonra standart revizyonları ile eğitimleri personellere tekrar vererek gerekli bilinç oluşturulmalıdır. Bu eğitim kurum için de varsa baş tetkikçiler tarafından verilebileceği gibi kamu kuruluşu olan TSE veya özel belgelendirme kuruluşları ile protokoller yapılarak eğitimler sürekli hale getirilmeli ve tüm personellere verilmelidir.
- Kalite yönetim temsilcileri kamu kuruluşlarında sistemin uygulamasındaki aksaklıkları ve olumlu yönlerini görebilen önemli kilit konumundaki personellerdir. Bu kişilerin sistemin geliştirebilmesi için gerekli altyapı ve finansal desteklerin üst yönetim tarafından sağlanabilmesi önem arz etmektedir. Kurumlar da bunun için bu atamaların kriterlerini belirleyerek liyakat sahibi bu işi seven kişileri atamalı ve bu kişiler kendilerine verilecek kanuni bir ünvanla farklı kamu kuruluşlar da bu sistemi uygulayabilen kişiler olmalıdırlar.

Böylelikle sağlanan altyapı ve finans kaynağının boşa gitmemesi sağlanmış olur.

Sonuç olarak, araştırmada Türk Standartları Enstitüsü tarafından belgelendirilmesi yapılmış kamu kuruluşlarının memnuniyeti ve kalite yönetim sistemin uygulayan kuruluşların sisteme, önemli katkılarının sonucu ortaya konmuştur. Kalite yönetim sistemini uygulayan kamu kuruluşları mevcut sistemlerini sürekli gelişim felsefesiyle daha da geliştirmeli, bu sistemi uygulamayan kamu kuruluşları, kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasına katkıda bulunan bu sisteme geçiş yapmalıdırlar.





KAYNAKLAR

- Ağaçloğlu N. (2001), Kalite Yönetim Sistemleri ve Madencilik Sektöründeki Yorumu, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 13.
- Akşit, B., Aksoy'dan, E., & Mızıkacı, F. (2000). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6(21), 9-19.
- Alabey C. (2001), KYS ve İnşaat Sektörü Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ İstanbul, 6.
- Andaç, A, (2000) 2000 Yılında ISO 9000, 9001, 9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları, İstanbul: Ablak Matbaası, 29.
- Angeli, I., Jones, J. ve Sabır, B. (1998), Factors Affecting A Senior Management Culture Change For Total Quality Metamorphosis, Managing Service Quality.
- Balcı A. (2005) "Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar" Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(5), 196-211.
- Büyükduman, C. (2013). "ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İç Ve Dış Müşteri Doyumuna Etkileri" Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 243-246.
- Anonymous, (1998). "ISO 9000 Quality Management Systems" ISO ISBN 92 9137 047 9.
- Atilla A., Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama. İstanbul: Çağlayan, Kitapevi,
- Aydoğan E.(2004) . Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Sel Ofset.
- Baş, T., Oymak M.(2009), ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bell, M. L.(1983) Marketing Concepts and Strategy, New York: Houghton Mifflin.
- Berkün, İ.T. (1975), Standartlaşma ve Türkiye'deki Uygulamaları, Ankara, Saim Toraman Matbaası, 57-59.
- Besterfield D. H.,(2015). Total Quality Management. New Jersey: Pearson Education.
- Bolat, T. (2000). TKY: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması, İstanbul: Beta Yayınları.
- Boone L.E., Kurtz D.E.(2016). Çağdaş İşletme(Çev. A. Yalçın). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 271.

- Camkurt M.Z.(2007), “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20(6).
- Çetin O., Özçakar N. (2014) “Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma” Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 36(1), 351-372.
- Demir, O. D., Kırdar, Y.(2013), “Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM”, The Review of Social, Economic and Business Studies,7(8)
- Diken, A.(2009). Toplam Kalite Yönetimi(İkinci Baskı) Konya: Damla Ofset, 164-165.
- Diğer, Ö. (1998); Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 113.
- Ersoy A.S., Saat Ersoy M.(2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Ersoy C., Aşan Z.(2005). Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler. 2. Baskı Eskişehir: Fen Fakültesi Yayınları.
- Fıratlı, E. (1987), Yeni Mamul Kalite Kontrolü, Eskişehir. A.Ü. Yayınları, 2.
- Gamgam H., Altunkaynak B.(2012) Parametrik Olmayan Yöntemler. 4. Baskı Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hellriegel D., Jackson E.S., Slocum J.W.(1998). Management. New York.: South Western College Publishing.
- Holland, J.H. (1992), Adaptation in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control, and Artificial Intelligence. Cambridge: MIT Press.
- Hsieh A., Chou C., Chen C.(2002), Job standardization and service quality: a closer look at the application of total quality management to the public sector, Total Quality Management, 13(7), 899.
- IMAI M.(1999), Kaizen / Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, (Çev. Kolektif), İstanbul: Kalder Yayınları 15.
- İlkay M.S., Varinli İ.(2005), “ISO 9000 : 2000 Kalite Yönetim Sistemi : Dünya Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(7).
- İnternet: <https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2435&ParentID61> adresinden Mayıs 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Joseph , G. M. (1996). İşlemler Yönetimi, (Çev. Sevinç Üreten), Ankara: Nobel Yayınevi(Eserin orijinali 1995 de yayımlandı)
- Kavrakoğlu İ, (1996). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalite Derneği.

- Kalder(2000), ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi. İstanbul, Kalder , 2.
- King J. H., Cichy R.F.(2006). Managing for quality in the hospitality industry. New Jersey: Upper Saddle River, 63-64.
- Kobu, B. (1987). Endüstriyel Kalite Kontrolü(İkinci Baskı) İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 515.
- Kovancı,A. (2001).Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? İstanbul: Sistem Yayıncılık, 425.
- Kölük, N. , Dilsiz İ. ve Kartal C.(2006) , Kalite Güvencesi ve Standartları. Ankara: Detay Yayıncılık,
- Küçük, O.(2004), Standardizasyon ve Kalite. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Merron, K. (1994), Creating TQM Organizations, Quality Progress, 54.
- Merter, M. E.(2006), Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Atlas Yayınları, 89.
- Moatazed-Keivani, Ramin, Ghanbari-Parsa, Ali R.and Kagaya Seiichi(1999) “ISO 9001 Standards: Perceptions and experinces in the UK construction industry”, Construction Management and Economics, London, Vol 17, No:1, 107-119
- Muluk Z. B., DANACIOĞLU E.(2000) Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi”, Ankara: Kalder,5.
- Nirwan I. (2003), “Transforming Quality for Development”, Journal of Quality in Higher Education 9(3), 141.
- Özdemir, S. (1995), Eğitimde verimlilik ve TKY, Mesleki ve Teknik Eğitim Sempozyum Dergisi , Elazığ, 93-94.
- Özveren M. (1997)., Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamaları, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 6.
- Peşkircioğlu N. (1997), Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları,Ankara:MPM, 2.
- S. X. Zeng, P. Tian, C. M. Tam & Vivian W. Y. Tam (2005) Evaluation of Implementing ISO 9001:2000 Standard in the Construction Industry of China, Architectural Science Review, 48:1, 11-16.
- Şahin, H.(2002), Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemleri, Ankara: TSE
- Soylu K., Suer A.(1998). Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü Terimler Ve Tanımlar. İstanbul, Beyaz Yayınları, 2.
- Şimsek M. (2004), Kalite Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınevi,15-16.
- Sünter, A.F. (1964), Türkiye’de standardizasyon ve Türk Standardları Enstitüsü, Ankara, TSE Yayını 35.

- Şimşek M.(1998). Kalite Yönetimi(İkinci Baskı)İstanbul:Alfa Basın Yayın Dağıtım,5.
- Taşkın E., Ekici K.M.(2010). Kalite Güvence Standartları(İkinci Baskı) Ankara: Savaş Yayınevi, 190.
- Taşkın E., Kenan M.E.(2011) Kalite Güvence Standartları. İstanbul: Savaş Yayınevi,
- Tekin, M.(2004). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi, 106-106.
- TS EN ISO 9000(2008) - Kalite yönetim sistemleri - Temel esaslar, terimler ve tarifler
- TS EN ISO 9000(2015) - Kalite yönetim sistemleri - Temel esaslar, terimler ve tarifler
- TS EN ISO 9001(2007) - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar
- TS EN ISO 9001(2015) - Kalite yönetim sistemleri – Şartlar
- TS EN ISO 9004(2018) - Kalite yönetimi - Bir organizasyonun kalitesi - Sürdürülebilir başarıya ulaşmak için rehber.
- Türk Standartları Enstitüsü(2013), Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.
- Türkan, Ö. U., (2010), “Üretimde yalın dönüşümün temel performans kriterleri”, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 12(2), 28-41.
- Üreten, S.(2006). Üretim/İşlemler Yönetimi(Beşinci Baskı) Ankara: Gazi Kitapevi,
- Vavra, T. G.(1999) Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, (Çev. Günhan Günay), İstanbul: Kalder Yayınları,
- Wilson J. M. and Wellins R.S.(1997). „Executive Excellence, Michigan : Jossey-Bass Publishers, 8-9.
- Yeloğlu H.O., Yumak H. C.(2016), “ISO 9000 : 2008 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanabilirliği sorunu: Gönüllülük mü? Zorunluluk mu? Gazi İktisat ve İşletme Dergisi
- Yıldırım, Y.,(2002). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamaları, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 178-180.
- Yıldız G., Mesci M.,”Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 27(3), 200.

İnternet:

<https://www.iso.org>.

<https://www.tse.org.tr/Hakkimizda>



EK-1. Anket Formu

Sayın Yetkili;

Bu anket bir Yüksek Lisans tezinin araştırma aşamasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Verdiğiniz bilgilerin gizliliği korunacak, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruların doğru bir şekilde cevaplanması araştırmanın sağlığı açısından son derece önemlidir. Değerli zamanınızı ayırarak, anketi cevapladığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Vatan TATAR

Gazi Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

1.TSE'den kaç yıldır TS EN ISO 9001 belgesine sahipsiniz?

2.Kalite Yönetim Temsilcisi olarak çalışma süreniz?

		TAMAMEN KATILIYORUM	KISMEN KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
TSE VE TETKİK HEYETİ	1	TSE, TS EN ISO 9001 belgelendirme işlemini iyi bir ekiple iyi bir şekilde yapmaktadır.				
	2	TSE, TS EN ISO 9001 belgelendirme ücreti yaptığı hizmete kıyasla uygundur.				
	3	Ara denetimlere gelen TSE tetkik heyeti standarta hakim olan uzman kişilerdir.				
	4	TSE tetkik heyeti inceleme sırasında eksiklerimizi tespit edip bunlarla ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır.				
	5	Tetkikçileri incelemeleri detaylı olarak standartın maddelerini inceleyerek yapmaktadır.				
	6	TSE tetkik heyeti, standartın öngördüğü sürelerde düzenli olarak denetimlerini yapmaktadır.				
	7	TSE tetkik heyeti saygı ve nezaketlerinden memnunuz.				
TSE EĞİTİMLERİ (TSE DEN KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ EĞİTİMİ ALMADIYSAÑIZ BU KISMI BOŞ GEÇİNİZ)	1	Kalite Yönetim Temsilcisi olarak TSE den ISO 9001 temel eğitimleri aldığımıza memnunuz(Eğer eğitim aldıysanız)				
	2	TSE den aldığımız eğitim, standarta iyi bilen uzman kişiler tarafından verilmektedir.				
	3	TSE'nin, KYS eğitimlerinde verilen dokümanlar ve yapılan pratikler yeterlidir.				

	4	TSE nin aldığı günlük eğitim ücreti, verdiği eğitimin karşılığıdır.					
KURUM YÖNETİM TEMSİLCİSİ	1	Kurumda sadece Kalite Yönetim Temsilcisi olarak görev yaparak TS EN ISO 9001 dışında bir görevim bulunmamaktadır					
	2	Kalite Yönetim Temsilcisi olarak çalışmaktan memnunum.					
	3	KYS kurumlar tarafından uygulanması gerekli önemli bir yönetim sistemidir.					
	4	Kalite Yönetim Temsilcisi olarak ISO 9001 temel eğitimlerini aldım					
	5	Kalite Yönetim Temsilcisi olarak iş yükümüz çok fazladır.					
	6	Kalite Yönetim Temsilcisi olarak kalite yönetimi ile ilgili fikirlerim üst yönetim tarafından desteklenir					
	7	Kurum personeli bana Kalite Yönetimi Sistemi ile ilgili bilmedikleri veya akıllarına takılan şeyler için bana danışırlar.					
KURUM ÜST YÖNETİM	1	Üst yönetim TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin(KYS) uygulanmasına önem vermektedir.					
	2	Üst yönetim toplantılarda bu sistemin geliştirilmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi için çalışmalar yapılmasını talep etmektedir.					
	3	Üst Yönetim, yönetimi gözden geçirme toplantılarını düzenli olarak yapıp KYS etkinliğini değerlendirmektedir.					

KURUM - ÇALIŞANLAR	1	TSE tarafından aldığınız TS EN ISO 9001 belgesi kurumunuzun imajına artı değer katmaktadır.					
	2	Kurumumuz iç tetkiklerini düzenli olarak gerçekleştirmektedir.					
	3	Kurumunuzun kalite politikası çalışanlar tarafından yeterince bilinmektedir.					
	4	Kurum olarak KYS sistemini etkin olarak kullanabilmekteyiz.					
	5	KYS de yer alan dokümanlara(Prosedürler, Prosesler, formlar, listeler, planlar, talimatlar) çalışanlar kolayca ulaşabilmektedir.					
	6	Kamuda KYS uygulamasında sorunlarla karşılaşmaktadır.					
	7	Kurum her sene hedeflerini birim bazında belirler ve bunlar üst yönetim tarafından uygulanıp uygulanmadığı takip edilir.					
	8	Kurumumuzda çalışanlara KYS temel eğitimleri verilmekte veya çalışanlar eğitimlere gönderilmektedirler.					
	9	KYS sistemi kurumumuzda kırtasiyecilik artışına sebep olmaktadır.					
	10	İyileştirme ve sürekli gelişim için kurum çalışanların önerileri değerlendirilmektedir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler;

Soyadı Adı : TATAR, Muhammed Vatan

Uyruğu : T.C.

Doğum Tarihi : 02 / 12 / 1983, ANKARA

Medeni Hali: Evli

Telefon: 0536 692 29 27

E-posta : vtatar@tse.org.tr.

Eğitim Derecesi Yılı	Okul/Program	Mezuniyet
Lisans	Hacettepe Üniversitesi Ağaçşleri Endüstri Mühendisliği (Bölüm Birinciliği)	2007
Lise	İzmir Buca Anadolu Lisesi	2002

İş Deneyimi	Çalıştığı Yer	Görev
Ocak 2008- Temmuz 2010	Bulut Mutfak A.Ş	Üretim planlama Mühendisi
Ağustos 2010 -	TSE	Belgelendirme ve İnceleme Uzmanı

Yabancı Dili

İngilizce



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

