



**ISO 9001/2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN  
LİMAN İŞLETMESİNDE UYGULANMASI**

**Hülya ERENLER**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. S. Ahmet MENTEŞ**

**2019**

**T.C.**  
**TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ISO 9001/2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN LİMAN**  
**İŞLETMESİNDE UYGULANMASI**

**Hülya ERENLER**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**DANIŞMAN: DOÇ. DR. S. AHMET MENTEŞ**

**TEKİRDAĞ-2019**  
**Her hakkı saklıdır.**

## ÖZET

### ISO 9001/2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN LİMAN İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

Kalitenin anlaşılması, uygulanması, değerlendirilmesi hizmet işletmelerinde güç ve karmaşıktır. Çünkü hizmet elle tutulmayan bir üründür. Hizmet kalitesinin bu anlamda bir şekilde işletilmesi gerekir. Bu yüzden firmalarda Kalite yönetim sistemlerinin bünyelerinde kurulmasını gerekli görmüşlerdir. Sistemin uygulanması hem firma açısından hem de paydaşları açısından büyük önem arz etmektedir. Bu sayede firma hem karını arttıracak hem de Uluslararası platformlarda hizmet kalitesini arttıracaktır. Bu çalışmada bir hizmet işletmesinde, kalite yönetim sisteminin uygulanması anlatılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'ne ait temel bilgiler sunulmuştur. Kalite Yönetim Sistemi'nin örnek bir liman işletmesine uygulanması ve iyileştirme önerileri sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Kalite yönetimi, İyileştirme, ISO 9001/2015 Kalite yönetim sistemi

## **ABSTRACT**

### **ISO 9001/2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM APPLIED IN THE PORT**

Understanding, application and devaluation of quality is a power and complex in service enterprises. Because the service is not handled. In this way, the application of quality management system is explained in a service enterprise. Basic Quality Management information is presented. Application of Quality Management System to a sample port operation and suggestions for improvement are presented.

**Keywords:** Quality, Quality Management System, Improvement, ISO 9001/2015 Quality Management System

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
1. GİRİŞ .....	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....	3
2.1. Kalite.....	4
2.2. Toplam Kalite Yönetimi .....	5
3. ISO 9001:2015 YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI.....	7
3.1. Kalite Yönetim Prensipleri .....	7
3.2. Proses Yaklaşımı.....	8
3.2.1. Genel .....	8
3.2.2. Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al .....	9
3.2.3. Risk Temelli Düşünme.....	10
4. ISO 9001/2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN LİMAN İŞLETMESİNDE UYGULANMASI .....	12
4.1. Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması.....	12
4.2. İhtiyaç ve Beklentiler.....	15
4.3. Kapsam .....	15
4.4. Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri .....	15
5. LİDERLİK .....	17
5.1. Liderlik ve Taahhütler .....	17
5.2. Politika.....	17
5.3. Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar .....	18

6.	PLANLAMA .....	19
6.1.	Risk ve Fırsatları Belirleyecek Faaliyetler.....	19
6.2.	Kalite Amaçları ve Bunlara Erişmek için Planlama .....	23
6.3.	Değişikliklerin Planlanması.....	23
7.	DESTEK .....	24
7.1.	Kaynaklar.....	24
7.1.1.	Genel .....	24
7.1.2.	Kişiler.....	24
7.1.3.	Altyapı.....	24
7.1.4.	Proseslerin İşletimi için Çevre .....	25
7.1.5.	Kaynakların İzlenmesi ve Ölçümü.....	25
7.1.5.1.	Genel .....	25
7.1.5.2.	Ölçüm İzlenebilirliği .....	25
7.1.6.	Kurumsal Bilgi .....	25
7.2.	Yeterlilik .....	26
7.3.	Farkındalık.....	26
7.4.	İletişim .....	26
7.5.	Dokümante Edilmiş Bilgi .....	27
8.	OPERASYON.....	29
8.1.	Operasyonel Planlama ve Kontrol .....	29
8.2.	Ürün ve Hizmetler için Şartlar.....	29
8.2.1.	Müşteri ile İletişim .....	29
8.2.2.	Ürün ve Hizmetler için Şartların Tayin Edilmesi.....	30
8.2.3.	Ürün ve Hizmetler için Şartların Gözden Geçirilmesi .....	31
8.2.4.	Ürün ve Hizmet için Şartların Değişmesi .....	31
8.3.	Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi.....	31

8.4.	Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü	31
8.5.	Üretim ve Hizmetin Sunulması.....	31
8.5.1.	Üretim ve Hizmet Sunumunun Kontrolü .....	31
8.5.2.	Tanımlama ve İzlenebilirlik .....	32
8.5.3.	Müşteri veya Dış Tedarikçiye Ait Mülkiyet .....	32
8.5.4.	Muhafaza .....	32
8.5.5.	Teslimat Sonrası Faaliyetler .....	33
8.5.6.	Değişikliklerin Kontrolü .....	33
8.6.	Ürün ve Hizmet Sunumu .....	33
8.7.	Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü .....	33
9.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	34
9.1.	İzleme, Ölçme, Analiz ve Değerlendirme .....	34
9.2.	Müşteri Memnuniyeti .....	34
9.3.	İç Tetkik.....	35
9.4.	Yönetimin Gözden Geçirmesi .....	35
10.	İYİLEŞTİRME .....	37
10.1.	Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet .....	37
10.2.	Sürekli İyileştirme .....	38
11.	İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ.....	43
12.	SONUÇ .....	44
	KAYNAKÇA.....	47

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>TABLO 1</b> RİSK MATRİSİ .....	21
<b>TABLO 2</b> LİMAN İŞLETMESİ ÖRNEK RİSK DEĞERLENDİRME TABLOSU .....	22
<b>TABLO 3</b> LİMAN İŞLETMESİ ÖRNEK KALİTE HEDEFLERİ TABLOSU .....	23



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>ŞEKİL 1</b> TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YAPISI .....	6
<b>ŞEKİL 2</b> TOPLAM KALİTE YÖNETİM FELSEFESİNİN GİRDİLERİ VE KARŞILIKLI İLİŞKİLERİ .....	6
<b>ŞEKİL 3</b> TEK BİR PROSESİN UNSURLARININ ŞEMATİK GÖSTERİMİ.....	9
<b>ŞEKİL 4</b> PUKÖ DÖNGÜSÜ İÇİNDE STANDARDIN YAPISI .....	10
<b>ŞEKİL 5</b> LİMAN İŞLETMESİ ÖRNEK ORGANİZASYON ŞEMASI .....	18
<b>ŞEKİL 6</b> LİMANDA KULLANILAN ÖRNEK İŞ AKIŞ SÜRECİ ŞEMASI .....	27
<b>ŞEKİL 7</b> LİMAN İŞLETMESİ MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ ÖRNEĞİ.....	34
<b>ŞEKİL 8</b> LİMAN İŞLETMESİ ÖRNEK DÜZELTİCİ FAALİYET RAPORU.....	38



## 1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında bilgi, teknoloji ve iletişim alanında yaşanan büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarış içerisine sürüklemektedir. Dünya ticaretinin küreselleşmesi, rekabetin kapsam ve sınırlarını genişletmiş, yarışa katılanların sayısı giderek artmıştır. Üstelik bu yarışa katılanlar her geçen gün daha üstün nitelikli olmaktadır. Müşteriler artık daha bilinçli, daha bilgili hale gelmiş ve müşteri beklentileri en üst seviyeye ulaşmıştır. Artık müşteri beklentilerini karşılamak yeterli olmamakta müşteri beklentilerinin de ötesine geçmek gerekmektedir. Değişim hızı artmış, özellikle teknoloji alanında yaşanan gelişmeler önceden hayal bile edilemeyen uygulamaları mümkün kılmıştır.

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ancak tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal üretiminin veya hizmetin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu sebeple kuruluşlarda, tasarım aşamasından başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli iyileşmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanması olmazsa olmaz bir şart olmuştur.

ISO 9001 Standardı, direk olarak ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili değil, yönetim sisteminin kalitesi ile ilgilidir. Etkin bir Kalite Yönetim Sistemi oluşturulması ve uygulanması halinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kaliteli ürün ve hizmetler üretilecektir.

Her sektörde olduğu gibi verimlilik, liman işletmelerinde de önemli bir husus ve amaçtır. Bu amaca ulaşmada limanlar olanaklarını en iyi şekilde kullanarak hem kendilerine hem de paydaşlarına maksimum faydayı sağlamak isterler. Liman işletmeleri bu anlayışla verilen hizmetin fayda ve verimlilik sağlayıp sağlayamadığını bir şekilde tespit etmek durumundadır. Bunun içinde bir sistem kurmak ve bu sistemin devam etmesini sağlamak durumundadır. Sistemin devamlılığını sağlamak amacıyla kurulan Toplam Kalite Yönetim anlayışı hem işletmenin süregelen proseslerini en etkin ve verimli bir şekilde devam ettirmek hem de müşteri tatminini sağlamak için kurulan en etkin yoldur.

Bu etkili yolu kullanırken gerek iç paydaşlar gerekse dış paydaşlar dikkate alınmalı ve onların çıkarları doğrultusunda çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü paydaşların dikkate alınmadığı bir kalite sistem anlayışı uzun soluklu olmayacak ve mutlaka bir süre sonra işlevini yitirecektir. Kalite bir bütündür sadece bir kısım işler için uygulanıp diğerleri için uygulanamaz diye bir tanımı olamaz.

Günümüzde rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi elinde tutmak için tüm çabaları gösteren, müşteriyi tatmin eden işletmelerin rekabetteki şansı da yüksek olacaktır. 1980 ve 1990'ların en hızlı gelişen rekabet araçlarından birisi kalite olmuştur. Rekabet yoğunlaştıkça "yaptığını satan" işletme anlayışı yerini "satılabilir yapan" işletme anlayışına bırakmıştır. Kalite, işletmelerin daha fazla kar etmeleri için değil, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu hale gelmiştir. Bugün rekabet koşulları altında faaliyet gösteren işletmelerin, kendi kalite politikalarını planlamaları, uygulamaları ve zamanla bu politikalarını geliştirmeleri gerekmektedir (Doğan & Tütüncü, 2003).

## 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite yönetimi standartları genel olarak şunlardır:

ISO 9000 Kalite yönetim sistemleri – Temel esaslar, terimler ve tarifler; bu standardın düzgün şekilde anlaşılması ve uygulanması için hayati bir geri plan sağlamaktadır. Kalite yönetim prensipleri ISO 9000’de detaylı şekilde anlatılmış ve bu standardın geliştirilmesinde dikkate alınmıştır. Bu prensipler yalnız başına şartlar olmayıp, bu standart da belirtilen şartların oluşmasını şekillendirmiştir. ISO 9000 aynı zamanda bu standart da kullanılan terimler, tarifler ve kavramları da tanımlar (TSE, 2016).

- ISO 9001 (bu standart);Firmaların kar, verim, pazar payını arttırması için kaliteli bir yönetim sistemi kurarak, uluslararası standardın belirttiği, talimatlara ve prosedürlere uygun bir biçimde çalışmasını ve kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Kavak, 2009).

Bir firma tarafından tedarik edilen hizmet ve ürünler için güvence vermeyi ve böylece müşteri memnuniyetini yükseltmeyi amaçlayan şartları gösterir. Uygun bir şekilde uygulanmasının kuruluşu, iç iletişimin iyileştirilmesi, kuruluşun süreçlerinin daha iyi anlaşılması ve kontrol edilmesi gibi başka türlü faydalar da sağlaması beklenebilir.

ISO 9001’deki ana maddeler aşağıdadır:

1. Süreç Yönetimi
2. İç ve Dış Müşteri odaklı
3. İnisiyatif Yönetimi
4. Çalışan işbirliği
5. Mükemmel sürmek ve hata için hoşgörü

Sertifikasyonu alabilmek için, organizasyonların aşağıdakileri gerçekleştirmeleri gerekmektedir:

1. Esas süreçleri belirlemek

2. ISO standartlarına göre, ana prosedürleri ve süreçleri belirlemek
3. Performans ölçmek
4. Müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak
5. Gelişimi tamamlamak

- ISO 9004 Kalite yönetim yaklaşımı –Bir firmanın sürekli bir şekilde başarısı için yönetim; kuruluşun bütün performansını iyileştirmeye yol açabilecek daha geniş bir çerçevedeki başlıkları belirlemek amacıyla bu standardın şartlarının ötesinde ilerlemeyi seçen firmalar için kılavuzluk sağlar. ISO 9004 kuruluşa kalite yönetim sisteminin olgunluk seviyesini değerlendirmek için öz değerlendirme yöntemi ile ilgili kılavuzluk sağlar (Külcü, 2012).

Kalite yönetimini benimsemiş aktif ve gelişmeye sürekli olarak açık bir kalite sistemi geliştirebilen işletmeler bu standartları, kaliteyi geliştirmede ve operasyonel işleyişi organize etmede fırsat olarak algıarlarsa, bu süreçten şirketler fayda sağlayabilir. Sadece kapasitesinin ve limitlerinin gerçekten farkında olan şirketlerce; gerçek fayda sağlanabilecektir (Henkoff, 1993).

## **2.1. Kalite**

Kullanıcı ihtiyaç ve beklentileri ile olan direkt ilgisi ve bu ihtiyaç ve beklentilerin değişkenliğinden dolayı kalitenin standart bir tanımı bulunmaktadır. Kalite anlayışı, tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinim ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilen öznel bir kavramdır (Doğan & Tütüncü, 2003).

Kalite hiçbir zaman tesadüfen veya kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Kalite, insan tarafından gerçekleştirilen sistematik çabaların bir ürünüdür. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanması, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin en az düzeye indirilmesi amacı ile kullanılan bir araçtır.

Deming'e göre, güvenilirliğin ve değişmezliğin az bir maliyet ile pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek biçimde tahmin yapılabilmesidir. Buna ek olarak daha

kısa kalite tanımları da yapılmıştır. Mesela Juran'a göre kalite, kullanıma uygunluktur (Doğan & Tütüncü, 2003).

Bir başka tanımda ise Crosby kalite tanımını, gerekliliklere uygunluk olarak ele almaktadır. Buradan hareketle kalite, bir ürün ve/veya hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yetisine dayanan özelliklerin toplamıdır şeklinde tanımlanabilir.

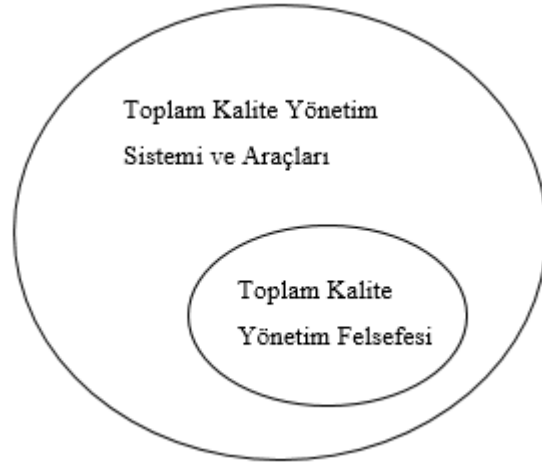
## **2.2. Toplam Kalite Yönetimi**

Firmada yapılan tüm işlerde, müşteri beklentilerini karşılayabilmek için gerekli olan insan, yönetim, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin bir sistem yaklaşımı içerisinde, bütün çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Uryan, 2002).

Ugboro ve Obeng (2000)'e göre Toplam Kalite Yönetimi organizasyonda bulunan tüm birimlerin devamlı olarak iyileştirme içerisinde olduğu, iç ve dış paydaşların memnuniyetinin göz önünde bulundurulduğu bir yönetim anlayışıdır. Bu noktada, toplam kalite yönetimine göre iç paydaşlara da en az dış paydaşlar kadar önem verildiği sonucu çıkarılmaktadır. Performans ve verimliliğe olumlu katkıda bulunabilmesi için, söz konusu anlayışın organizasyonun sahip olduğu tüm paydaşların memnuniyetinin sağlanması aracılığıyla tam olarak uygulanması gerekmektedir (Görener, 2013).

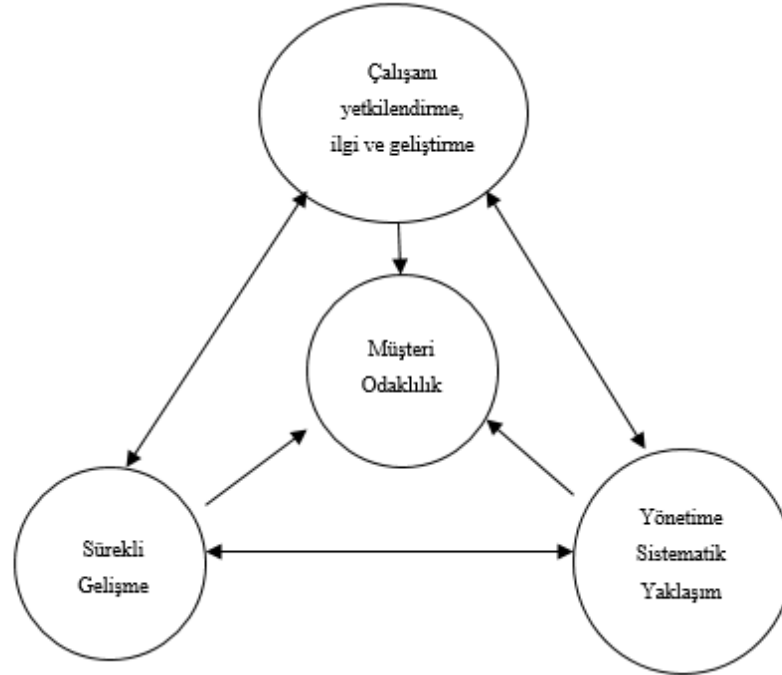
Toplam Kalite Yönetimi anlayışında başarılı olmanın temel ilkesi olan paydaş memnuniyetini sağlayabilmek için, paydaş analizlerinin düzenli ve dikkatlice yapılması ön koşuldur. Bu noktada, iç de dış olmak üzere organizasyonun bütün paydaşları şikayet ve çözüm önerilerini yönetime sunmada sorun yaşamamalıdır. Ayrıca yönetim, tarafına iletilen sorun, görüş ve çözüm önerilerine destekleyici yaklaşım sergilemeli, belirli süreçler dahilinde değerlendirmeli ve düzenli olarak geribildirimde bulunmalıdır (Görener, 2013).

Şekillerde Toplam Kalite Yönetimi'nin yapısı ve felsefesi basitçe gösterilmektedir (Khan, 2003).



Şekil 1 Toplam Kalite Yönetiminin Yapısı

**Kaynak:** Khan, J. (2003). Impact of total quality management on productivity *The TQM Magazine*, 15(6), 374-380.



Şekil 2 Toplam Kalite Yönetim Felsefesinin Girdileri ve Karşılıklı İlişkileri

**Kaynak:** Khan, J. (2003). Impact of total quality management on productivity *The TQM Magazine*, 15(6), 374-380.

### 3. ISO 9001:2015 YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI

Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence teknik komitesi tarafından Avrupa Komisyonu ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği tarafından CEN'e verilen bir talimat ile hazırlanan EN ISO 9001: 2015 standardı EN ISO 9001: 2008 standardının yerini alır (TSE, 2016).

Kalite yönetim sistemi uygulayan kuruluşlar müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarına uygun ürün ve hizmetleri sürekli sağlama kabiliyetini, Müşteri memnuniyetini artırmak için fırsatları görmeyi, bağlamı ve amaçları ile ilgili risk ve fırsatları belirlemeyi ve belirtilmiş kalite yönetim sistemi şartlarına uygunluğunun gösterilmesi kabiliyetini edinirler (TSE, 2016).

#### 3.1. Kalite Yönetim Prensipleri

Bu standart ISO 9000'de açıklanan kalite yönetim sistemi prensiplerini esas alır. Bu açıklamalar, her bir prensiple ilgili bir cümle, kuruluş için bu prensibin neden önemli olduğunu anlatan bir gerekçe, prensiple ilgili faydalara bazı örnekler ve prensibi uygularken kuruluşun performansını arttırmak için tipik faaliyet örneklerini kapsar.

Kalite yönetim prensipleri:

- Müşteri odaklılık,
- Liderlik,
- Proses yaklaşımı
- Yönetimde sistem yaklaşımı
- Çalışanların katılımı
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Karşılıklı çıkara dayanan tedarikçi ilişkileri
- Sürekli iyileştirme (Türcert A.Ş., ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri Nelerdir).

## **3.2. Proses Yaklaşımı**

### **3.2.1. Genel**

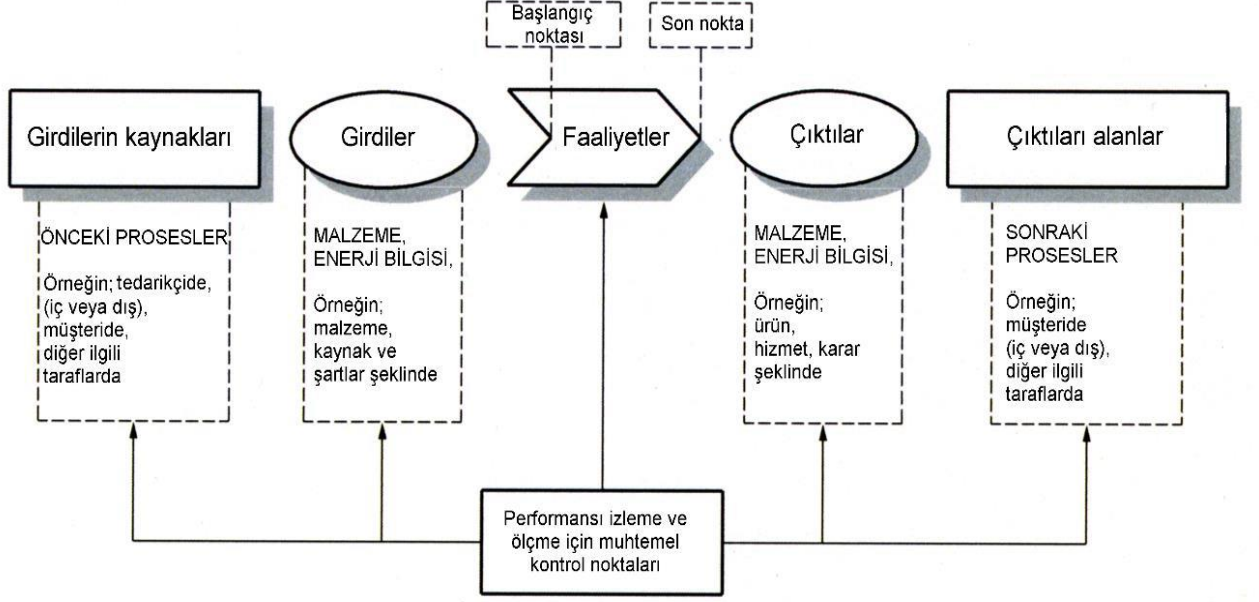
ISO 9001/2015 Kalite Yönetim Standardı; müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, müşteri memnuniyetini artırmak için kalite yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde proses yaklaşımının benimsenmesini teşvik eder.

Birbiri ile ilişkili prosesleri bir sistem içerisinde anlamak ve yönetmek, kuruluşun amaçlanan sonuçlara erişmek için etkinliği ve verimliliğine katkı sağlar. Bu yaklaşım kuruluşta, bir sistemin prosesleri arasındaki ilişkileri ve birbirine bağılılıklarını kontrol etmeyi sağlar, böylece kuruluşun tüm performansı artırılabilir.

Proses yaklaşımı, kuruluşun kalite politikası ve stratejik yönüne göre istenen sonuçlara erişmek için proseslerin sistematik tanımlanmasını, yönetimini ve birbiri ile etkileşimini içerir. Proseslerin ve sistemin bir bütün olarak yönetilmesine, fırsatlardan avantaj sağlamayı ve istenmeyen sonuçları önlemeyi amaçlayan, risk esaslı düşünmenin bütüncül bir odağı olan PUKÖ döngüsü kullanılarak erişilebilir.

Bir kalite yönetim sisteminde proses yaklaşımı uygulamak aşağıdakileri sağlar:

- a) Şartların yerine getirilmesinin anlaşılması ve sürdürülmesini,
- b) Proseslerin değer katma açısından dikkate alınmasını,
- c) Etkili proses performansına erişimini,
- d) Veri ve bilgilerin değerlendirilmesini esas alan proseslerin iyileştirilmesini (Sigma Center, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi – Giriş).

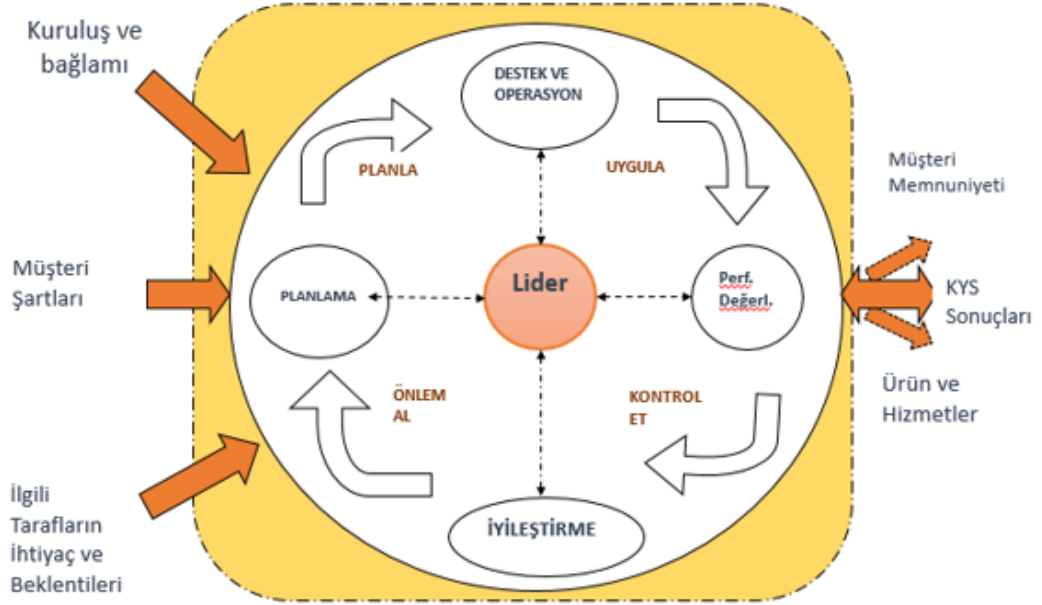


**Şekil 3** Tek Bir Prosesin Unsurlarının Şematik Gösterimi

**Kaynak:** Sigma Center. *ISO 9001:2015 Standardında Proses Yaklaşımına Genel Bakış*. Ağustos 15, 2018 tarihinde Sigma Center Web Sitesi: <https://www.sigmacenter.com.tr/iso-90012015-standardinda-proses-yaklasimina-genel-bakis.html> adresinden alındı.

### 3.2.2. Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al

PUKÖ döngüsü bütün proseslere ve kalite yönetim sistemine bir bütün olarak uygulanabilir.



Şekil 4 PUKÖ Döngüsü İçinde Standardın Yapısı

**Kaynak:** www.demirkalite.com. Ekim 10, 2018 tarihinde <http://www.demirkalite.com/wp-content/uploads/2018/02/puko.jpg> adresinden alındı

- Planla: Müşteri şartları ve kuruluş politikalarına göre sonuçlar elde etmek için sistemin amacı ve prosesleri ile ihtiyaç duyulan kaynakların oluşturulması, risk ve fırsatların tanımlanması ve belirlenmesi,

- Uygula: Planlananın uygulanması

- Kontrol et: Politikalar, amaçlar, şartlar ve planlanan faaliyetlere karşı, prosesler ve sonuçlanan ürünlerin izlenmesi, (uygulanabildiğinde) ölçülmesi ve sonuçların rapor edilmesi,

- Önlem al: Gerekliğinde, performansı iyileştirmek için faaliyetlerin yapılması (TSE, 2016).

### 3.2.3. Risk Temelli Düşünme

Bir kalite yönetim sisteminin ana amaçlarından biri önleyici faktör olarak hareket etmesidir. ISO 9001:2015 standardının şartlarını karşılamak isteyen bir firma, risk ve fırsatları belirlemek amacıyla faaliyetlerini planlamalı ve

uygulamalıdır. Risk temelli düşünme, etkin bir kalite yönetim sistemine ulaşmak için gereklidir.

Risk ve fırsatların belirlenmesi firma için; iyileştirilmiş sonuçlara erişim, kalite yönetim sisteminin etkinliğinin artırılması, olumsuz etkileri önlemek için temel oluşturur. Risk temelli düşünce aynı zamanda fırsatları belirlemek için de imkan vermektedir (Akkurt, 2017).

Fırsatlar, amaçlanan bir sonuca erişmek için olumlu bir durumun sonucu olarak ortaya çıkabilir; örneğin, kuruluşun müşterileri etkilemesi, yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi, atığı azaltması veya verimliliği artırmasına katkı sağlar. Fırsatları belirleme faaliyetleri, ilgili risklerin değerlendirmelerini de kapsayabilir. Risk, belirsizliğin etkisidir ve böyle bir belirsizlik olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilir. Bir riskten kaynaklanan olumlu bir sapma, fırsat oluşturabilir ancak riskin bütün olumlu etkileri fırsat ile sonuçlanmaz (TSE, 2016).

## **4. ISO 9001/2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN LİMAN İŞLETMESİNDE UYGULANMASI**

Limana işletmesinde sistem kurulumu aşamaları TS EN ISO 9001 referans alınarak uygulanmıştır. Kalite sistemindeki her aşama birbirini tamamlayıcı özelliktedir ve müşteri/ paydaş memnuniyetini birincil amaç olarak görmektedir. Bunu sağlayabilmek adına firma belli bir sistematik çalışma düzenini sağlamak ve korumak durumundadır. Kalite sistemi asla çalışma rutinini bozmaz veya işleri ağırlaştırmaz aksine uygulanması firmaya sürekli bir fayda sağlar.

Aşağıda X Liman Tesislerinde bünyesinde yürütülen hizmetlerle ilgili tüm faaliyetler anlatılmıştır. X Liman Tesisleri, ISO 9001:2015 kalite standartlarını kendine benimsemiştir.

### **4.1. Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması**

Firma TS EN ISO 9001:2015 şartlarına uygun olarak Kalite Yönetim Sistemi oluşturmuş, dokümanete etmiş ve uygulamaktadır. Bu uygulama Firmanın Kalite Yönetim Sistemi'ni açıklar, gereklilikleri tanımlar ve sorumlulukları tayin eder. Sistematik bir yapı içerisinde iç ve dış paydaşlar ile birlikte uygun şekilde yürütülmesi en önemli hedefidir.

Süreçlerle (Proseslerle) ilgili uygulamalar; sırası, etkileşimi ve izleme metodları ile gerekli kriterler belirlenmiş olup, süreçleri ifade eden detaylar iş akış şemalarında anlatılmıştır. Süreçler için ihtiyaç duyulan kaynaklar sağlanmıştır. Ayrıca Süreçlerin izleme ve ölçme yöntemleri İş akış şemalarında açıklanmıştır.

Birbirleriyle etkileşimi gösterilen Kalite Yönetim Sistemi Süreçlerinin, ölçme veya izleme ile kontrol edilmesi, izleme ve ölçme sonuçlarının analiz edilerek gerektiğinde iyileştirme planlarının veya düzeltici faaliyetlerin yapılması, gözden geçirilerek gerektiğinde politika ve hedeflerde revizyona gidilmesi ve ayrıca gerekli kaynakların (personel işgücü, altyapı ve çalışma ortamı) üst yönetim tarafından sağlanması suretiyle Kalite Yönetim Sistemi sürekli iyileştirilmektedir.

Bu kapsamda dış hususlar belirlenirken;

- Uluslararası, ulusal, bölgesel veya yerel olmak üzere, sosyal ve kültürel, politik, yasal, mevzuata ilişkin, finansal, teknolojik, ekonomik, doğal ve rekabetçi ortam,

- Kuruluşun hedefleri üzerinde etkisi bulunan sektörü ilgilendiren gelişimler ve eğilimler

- Dış paydaşlarla ilişkiler ve onların algılamaları ve değerleri dikkate alınır.

Aynı kapsamda iç hususlar belirlenirken ise;

-Yönetim, kuruluşun organizasyon yapısı, görev tanımları ve sorumluluklar,

- Firmanın genel politika, hedef ve stratejileri,

- Kaynaklar ve bilgi birikimi (anapara, zaman, kişiler, süreçler, sistemler),

- İç paydaşlarla ilişkiler ve onların algılamaları ve değerleri,

- Firmanın kurumsal kültürü,

- Bilgi akışı ve karar alma süreçleri,

- Kuruluş tarafından uygulanan standartlar, sektörel kılavuzlar,

- Sözleşmeye ilişkin ilişkilerin biçim ve genişliği hususları dikkate alınır.

İç ve dış hususlar belirlendikten sonra Stratejik analiz yapmak daha kolay hale gelecektir. Analiz yaparken bize yol gösterecek ve büyük ölçüde katkı sağlayacak analizlerin başında SWOT analizi gelmektedir. Bu analizler sayesinde mevcut durumumuzu ve gelecekteki yerimizi görmek daha kolaylaşacaktır.

### **SWOT ANALİZİ NEDİR?**

İngilizce kelimelerin baş harflerinin birleştirilmesi ile adlandırılan ve buna bağlı olarak kısaca SWOT olarak adlandırılan bir analiz aracıdır.

SWOT Analizi; Kuruluşun tekniğinin, proseslerinin veya durumunun güçlü ve zayıf taraflarını belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlemekte kullanılan bir tekniktir. Burada amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf

yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir. SWOT Analizi, güçlü olduğumuz ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmamızı sağlar (T.C. Beşiktaş Belediyesi , 2017).

## LİMAN İŞLETMESİ SWOT ANALİZİ

### GÜÇLÜ YÖNLER

1.Tecrübeli ekibe sahip olmak
2.Üst yönetimin eksiksiz desteği
3.Aynı sektörde uzun yıllara dayanan kurumsal tecrübe
4.Üst düzeyde ekip çalışması
5.Bütçenin doğru kullanılması
6.Kanun ve yönetmeliklere titizlikle uymak

### ZAYIF YÖNLER

1.İş yoğunluğunun fazla olması
2.Kullanılan bilişim yönetim sistemlerinde aksaklıklar yaşanması

### FIRSATLAR

1.Liderlik olgusunun geliştirildiği tam entegrasyona sahip ISO 9001/2015 KYS yönetimi
2.Yeni ekipman/personel
3.Eğitim fırsatları
4.Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler

### TEHDİTLER

1.Makro ekonomik belirsizlikler
2.Çeşitli risklerin çözümünde geçici iyileştirmelerin kanıksanmış olması
3.Faiz/döviz oranlarındaki dalgalanmalar

## 4.2. İhtiyaç ve Beklentiler

PAYDAŞLARIMIZ	BEKLENTİLER
KAMU VE DÜZENLEYİCİ KURUMLAR	Sosyal güvenlik kurumu, Türkiye İş Kurumu, Çalışma bakanlığı, Vergi Daireleri, İcra Müdürlükleri, ticaret odaları (üyelik koşullarının eksiksiz giderilmesi, aidat), süreçlerin şeffaflığı, yasalara ve standartlara uygunluk
MÜŞTERİLER	Kaliteli ürün, zamanında teslimat, fiyat politikası, ürün çeşitliliği, hızlı etkin iletişim (satış sonrası memnuniyet, teknik destek), yasal mevzuata/standartlara uyum,
TEDARİKÇİLER	Uzun vadeli karşılıklı güvene dayanan ilişki, ürün siparişlerinin ve taleplerin açık ve eksiksiz bildirilmesi (şartnameler), fiyat ödeme koşulları, tedarikçilere ilişkin bilgilerin muhafazası, korunması, tedarikçi personelinin güvenliğinin sağlanması.
SERTİFİKASYON VE DENETİM KURULUŞLARI	Yasalara ve standartlara uygunluk, işyeri güvenliği, süreçlerin şeffaflığı, güven / saygı, sertifikasyon kuruluşunun şartlarına uygunluk
TOPLUM	Çevreyi kirletmeyen faaliyet, çevreye saygı, iletişim, adil yaklaşım, şikayet ve beklentilerinin dinlenmesi ve değerlendirilebilmesi, sosyal sorumluluk projeleri, istihdam
HİSSEDARLAR	Tatmin edici iş hacmi, yönetim dayanışması, yatırım getirisi, operasyonların hassasiyeti ve esnekliği, mali istikrar, kurumsal yönetim, çalışan verimliliği.
ÇALIŞANLAR VE AİLELERİ	İş sağlığı ve güvenliği, saygı ve hoşgörü, adil ve düzenli ücret, kariyer fırsatları, istihdam, becerilerin geliştirilmesi, yan haklar.
ÖĞRENCİLER / STAJYERLER	Mesleki eğitim, Servis/destek imkanı, işyeri güvenliği, saygı ve hoşgörü, dokümanlara ulaşabilme, iş İstihdamı

## 4.3. Kapsam

İstek ve şartları karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlamak için, X Liman Tesisinin bünyesinde ISO 9001:2015 çerçevesinde kalite yönetim sistemi kurulmuş ve dokümanite edilmiştir. X Liman Tesisi'ndeki uygulamaları bu el kitabında ve kalite yönetim sistemi ile dokümantasyonunda tanımlanmıştır.

## 4.4. Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri

Liman bünyesindeki gerçekleşen ana süreçler ve alt süreçler şemalarla görsel olarak sağlanmış ve bu süreçlerin gerçekleşebilmesi için gerekli girdi ve çıktıları, birbirleriyle etkileşimleri, bu süreçlerin etkili iletişim ve kontrolü güvence altına almak için ihtiyaç duyulan kriter ve yöntemleri tayin edilir.

Süreçlerin devamlılığı için gerekli olan kaynakları tayin eder, yetki ve sorumlulukları belirler, risk ve fırsatlar belirlenerek sistemin kalite yönetim sistemi ile birlikte iyileştirilmesini sağlar.



## 5. LİDERLİK

### 5.1. Liderlik ve Taahhütler

Liman Tesisi'nin icra sorumluluğuna sahip üst yönetimi, kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için verdiği taahhütlerin yerine getirilmesini sağlar. Bunu sağlamak için kalite politikası ve amaçlarının oluşturulduğu uyumluluğa dahil olur. Süreç yaklaşımını ve riske dayalı düşünmenin kullanımını destekler. Gerekli kaynakların varlığını güvence altına alır.

Müşteri memnuniyetinin ve çalışanların gelişiminin artırılmasının sağlanması ve firma performansının sürekli iyileştirilmesinin temin edilmesi bu işlevlerin yerine getirilmesindeki temel amaçtır.

### 5.2. Politika

İşletmenin amacına uygun Kalite politikası hem yazılı hem elektronik olarak yayımlanır ve dağıtımı yapılır. Bir kalite politikasında vizyon, amaç ve hedefler ve felsefe olmalıdır.

#### Örnek Kalite Politikası:

Vizyon: İşletmeyi liman hizmeti konusunda lider ve örnek kuruluşlar arasında saygın ve etkin bir konuma yükseltmektir.

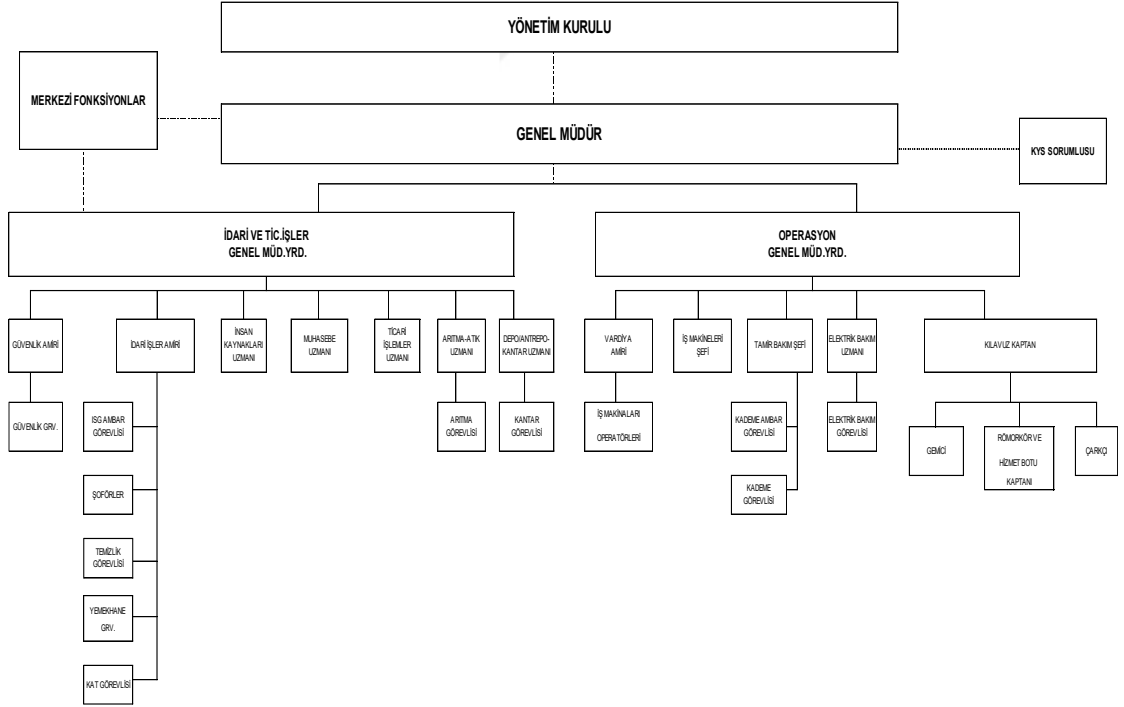
Amaç ve hedefler: ISO 9001:2015 standardına uygun olarak kurulan Kalite Yönetim Sistemini uygulamak; prosesleri, hizmeti ve kaliteyi sürekli iyileştirerek devam etmek, en son teknoloji ve sistemleri uygulamak, müşterilerle yapıcı ve uzun vadeli iyi ilişkiler kurmak, istek ve beklentilerini tam olarak karşılayarak en yüksek kalite standardında hizmeti istenen terimde sunmak, resmi kuruluşlar, toplum, çevre ve çalışanlara karşı yükümlülükleri eksiksiz yerine getirmektir.

Felsefe: Müşterilerin istek ve beklentileri üzerinde odaklanmak, profesyonellik, dürüstlük ve güvene dayanan iş ilişkileri kurmak, çalışanların teknik emniyet kurallarına ve işin gerekliliklerine uygun davranmalarını sağlayarak muhtemel tehlikeleri asgariye indirmek, eğitim ve motivasyonlarını sağlayarak yeni

fikirler üretmelerini teşvik etmek ve yüksek verimlilik ile kaliteli hizmetin gerçekleştirilmesi doğrultusunda tüm çalışanların ortak bir bilinç ve sorumluluğa ulaştırmaktır.

### 5.3. Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Firma içinde çalışanların, kalite işlerini yönetenlerin ve tüm personellerin görevleri, organizasyon şemasında belirtilmeli ve görev tanımları yapılmalıdır. Organizasyon şeması gerekli görüldükçe güncellenmelidir.



Şekil 5 Liman İşletmesi Örnek Organizasyon Şeması



1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ila 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir.

OLASILIK TANIMI	AÇIKLAMA
Çok Yüksek (10-9)	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve sürekli gerçekleşiyor.
Yüksek ( 8-7 )	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
Orta ( 6-5 )	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Ortam gerçekleşmesi uygun olabilir.
Düşük ( 4-3 )	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer kurum/birim süreçlerde ancak çok özel durumlarda gerçekleşti.
Çok Düşük ( 2-1 )	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil, istisnai durum.

Riskin gerçekleşme olasılığı ve şiddeti aşağıdaki kriterler göz önüne alınarak hesaplanır;

ŞİDDETİN TANIMI	AÇIKLAMA
Çok Yüksek ( 10-9 )	Çok ciddi finansal kayıp Ciddi itibar kaybı Ciddi müşteri memnuniyetsizliği
Yüksek ( 8-7 )	Ciddi finansal kayıplar İtibarın zayıflaması Müşteri memnuniyetsizliği
Orta ( 6-5 )	Finansal kayıp İtibarın zayıflaması Müşteri ilişkilerinde zayıflama
Düşük ( 4-3 )	Finansal kayıp Müşteri ilişkilerinde zayıflama
Çok Düşük ( 2-1 )	Finansal kayıp

Risklerin olasılık ve şiddet değerleri göz önünde bulundurularak elde edilen risk puanları Risk Matrisinde gösterilir. Risk matrisinde; kırmızı bölge: yüksek risk, sarı bölge: orta risk, yeşil bölge: çok düşük riski ifade eder.

**Tablo 1 Risk Matrisi**

<b>ŞİDDET</b>	<b>10</b>	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	<b>9</b>	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	<b>8</b>	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	<b>7</b>	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	<b>6</b>	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	<b>5</b>	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	<b>4</b>	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	<b>3</b>	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	<b>2</b>	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	<b>1</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	

**OLASILIK**

**Tablo 2 Liman İşletmesi Örnek Risk Değerlendirme Tablosu**

SÜREÇ BAZILI RİSK DEĞERLENDİRME FORMU								
Süreç Adı	Hedef	Etkinlik	Risk	Olasılık	Siddet	Risk büyüklüğü	Risklere Karşı Önlemler	Fırsatlar
LİMAN OPERASYON	TAHMİL-TAHLİYE SÜRECİNDE AKSAM OLMAMASI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	TAHMİL-TAHLİYE VEÇ KULLANMAK	VİNLERİN ARIZA YAPMASINDAN DOLAYI TAHMİL- TAHLİYE YAPILAMAMASI	8	8	64	MAKİNAYI DÜZ GÜÜN KULLANMAK, YENİ VİNLER ALMAK	TAHMİL-TAHLİYE SÜRELERİNİN KISALTILMASI
	TAHMİL-TAHLİYE SÜRECİNDE AKSAM OLMAMASI	GEMİ YÜKLEME-TAHLİYE	DIŞ RİSKLER-DEPREM,SEL,DOĞAL AFETLER	1	7	7	-	-
	TAHMİL-TAHLİYE SÜRECİNDE AKSAM OLMAMASI	GEMİ YÜKLEME-TAHLİYE	HAVA ŞARTLARINDAN DOLAYI TAHMİL- TAHLİYE YAPILAMAMASI	4	7	28	-	-
	GEMİ OPERASYONLARININ ZAMANINDA BAŞLAMASI	TAHMİL-TAHLİYE BAŞLAMASI	GEMİ GÜMRÜK EVRAKLARININ EKSIK OLMASI	3	3	9	GEMİ GÜMRÜK BİLDİRİM LERİ VE EVRAKLARI ZAMANINDA HAZIRLAMAK	GEMİ OPERASYONLARININ ZAMANINDA BAŞLAMASI VE MÜŞTERİ
	LİMAN OPERASYONLARINDA AKSAM OLMAMASI	LİMAN OPERASYONLARI	İLETİŞİM EKSIKLİĞİ	5	4	20	TELEFON-TELSİZLERİN YAYGINLAŞTIRMASI	OPERASYON SÜRECİ HIZLANMASI VE AKSAMALAR YAŞANMAMASI
	GEMİLERİN GÜVENLİ VE ZAMANINDA MANEVRA EDİLMESİ	GEMİ MANEVRALARI	HAVA ŞARTLARINDAN DOLAYI GEMİ MANEVRA YAPAMAMASI	5	5	25	-	-
	GEMİLERİN GÜVENLİ VE ZAMANINDA MANEVRA EDİLMESİ	GEMİ MANEVRALARI	ROMÖRKÖRLERİN ARIZALANMASI	2	2	4	ROMÖRKÖR PERİYODİK BAKIM VE ONLARIMLARININ YAPILMASI	GEMİ MANEVRALARINDA AKSAMALARIN YAŞANMAMASI
KADEME	GEMİ OPERASYONLARINI DURDURACAK ARIZALARIN ZAMANINDA ÇÖZÜLMESİ	ACİL ARIZA ONARIM	İLETİŞİM EKSIKLIGINDEN DOLAYI ACIL DURUMLARA MÜDAHELE ETMEDE GEÇ KALINMASI	5	4	20	EĞİTİM	OPERASYON SÜRECİNDEKİ SORUNLARIN EN KISA ZAMANDA ÇÖZÜLMESİ
	GEMİ OPERASYONLARI VE PERİYODİK BAKIMLARDA AKSAM OLMAMASI	TAMİR- PERİYODİK BAKIM	EKİPMAN VE MALZEME EKSIKLİĞİ	6	5	30	MALZEME TEDARİKÇİ PAZARININ GELİŞTİRİLMESİ	TAMİR-BAKIM LARIN ZAMANINDA YAPILMASI
LİMAN OPERASYON	GEMİ OPERASYON SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	İŞ MAKİNASI ARIZA ONARIM	İŞ MAKİNALARININ ESKI OLUŞUNDAN DOLAYI KOLAY ONARILAMAMASI	8	8	64	MAKİNALARIN YENİLENMESİ	MAKİNALARIN ARIZALANMASILO PERASYON AKSAMAMASI
	KALİTELİ VE NİTELİKLİ PERSONEL	LİMAN OPERASYON SÜREÇLERİ	PERSONEL YETKİNLİĞİ DÜŞÜK OLMASINDAN DOLAYI SÜREÇTE AKSAKLIKLAR	4	4	16	EĞİTİM VE NİTELİKLİ PERSONEL ALIMI	LİMAN OPERASYON SÜRECİNİN DÜZENLİ VE PROFESYONEL BİR ŞEKİLDE İLERLEMESİ
	LİMAN OPERASYON SÜRECİ ESNASINDA ELEKTRİKLE ÇALIŞAN MAKİNALARIN SÜREKLİ ÇALIŞIR DURUMDA OLMASINI SAĞLAMAK	ELEKTRİKLİ MAKİNALARIN ÇALIŞMASI	ELEKTRİKLERİN KESİLMESİ VE ELEKTRİKLİ MAKİNALARIN ARIZALANMASI	5	5	25	YENİ JENERATÖR ALIMI	OPERASYON AKSAMAMASI
ELEKTRİK-BAKIM	LİMAN OPERASYON SÜRECİ ESNASINDA ELEKTRİKSEL ARIZALARIN ZAMANINDA ONARILMASI	ELEKTRİK-BAKIM	MALZEME YETERSİZLİĞİ	4	5	20	MALZEME TEDARİKÇİ PAZARININ GELİŞTİRİLMESİ	ELEKTRİK BAKIM- ONARIM AKSAMAMASI
LİMAN OPERASYON	LİMAN OPERASYON SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	KANTAR TARTIM	SİSTEM ARIZASI	5	6	30	MERKEZ BİLGİ İŞLEMLE GÖRÜŞÜLECEK	OPERASYON AKSAMAMASI
	LİMAN OPERASYON SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	KANTAR TARTIM	KANTARIN İÇİNDEKİ LOKSERİN KAYMASI	2	4	8	KALİBRASYON YAPILACAK	OPERASYON AKSAMAMASI
	LİMAN OPERASYON SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	KANTAR TARTIM	KİŞİN DENİZ SUYU BASMASI	1	4	4	SU GİDERLERİNİN YAPILMASI	OPERASYON AKSAMAMASI
	LİMAN OPERASYON SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	KANTAR TARTIM	ELEKTRİK KESİNTİSİ	3	3	9	GÜÇLÜ BİR JENERATÖR SİSTEMİ KURULUMU	SEVKİYATIN AKSAMAMASI
	LİMAN OPERASYON SÜRECİNİN ZAMANINDA BAŞLAMASI	TIR GİRİŞLERİ	GÜMRÜKLÜ SAHA GİRİŞ İZİNİ OLMAMASI	2	4	8	GÜMRÜKLÜ SAHA GİRİŞ İZİNLERİNİN ALINMASI	GEMİ TAHLİYE SÜRECİNİN BAŞLAMASI
DEPO/ANTREPO SÜRECİ	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	DEPOLAMA	ELLEÇLEME ESNASINDA MALIN ZARAR GÖRMESİ	1	5	5	PAKETLENMESİ	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	DEPOLAMA	ÜRÜNÜN KİRLENMESİ	2	4	8	TATLI SUYLA YIKANMASI	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	DEPOLAMA	HAVA ŞARTLARINDAN ZARAR GÖRMESİ	1	5	5	HAVA ŞARTLARINDAN ZARAR GÖRECEK MALLAR KAPALI DEPOLARA KONULUR.	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
ARITMA-ATIK ALIM SÜRECİ	ATIK ALIM SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	ATIK ALIM	HORTUM PATLAMASI	2	4	8	YENİ HORTUM ALINMASI	ATIK ALIM SÜRECİNİN AKSAMAMASI
	ATIK ALIM SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	ATIK ALIM	ATIK ALIM ARACININ BOZULMASI	1	3	3	ARACIN YENİLENMESİ	ATIK ALIM SÜRECİNİN AKSAMAMASI
	ARITMA SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	ARITMA	PİNOMATİK VALFLERİN ÇALIŞMAMASI	2	5	10	ALTERNATİF HORTUM KULLANILIR.	ARITMA SÜRECİNİN AKSAMAMASI
	ARITMA SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	ARITMA	KAZANDAN YAĞ ÇIKIŞINDA POMPANIN BOZULMASI	2	5	10	KADEME PERSONELİNE HABER VERİLİR	ARITMA SÜRECİNİN AKSAMAMASI
	ATIK ALIM SÜRECİNDE AKSAM YAŞAMAMAK	ATIK ALIM	GEMİ POMPALARINDA ARIZA YAPMASI	2	5	10	GEMİ PERSONELİ SORUNU ÇÖZER YADA LİMANDAN DESTEK ALINIR.	ATIK ALIM SÜRECİNİN AKSAMAMASI

## 6.2. Kalite Amaçları ve Bunlara Erişmek için Planlama

Limani işletmesi kys hedefleri, kalite politikası ile uyumlu, ölçülebilir ve uygulanabilir olacak şekilde hizmetlerin uygunluğu, paydaşların beklentileri, bir önceki dönemin performansı, denetim sonuçları, mevcut risk ve fırsat değerlendirme sonuçları göz önüne alınarak belirlenir. Belirlenen hedefler yönetim gözden geçirme toplantısında değerlendirilir. İcra kurulu üyesi tarafından onaylanır.

Kalite hedefleri gerekli aksiyonları ve faaliyetleri belirlemek, amaçlara ulaşılması için sorumluları tayin etmek, her projenin terminini belirlemek amacı ile metotları belirlenecek şekilde planlanmıştır.

## 6.3. Değişikliklerin Planlanması

Kalite Yönetim Sistemleri hedefleri; hedeflere ulaşılabilmesi, bütünlüğü, değişikliklerin gerçekleştirilmesi ve yeterli kaynağın ve eğitimli personelin sağlanması doğrultusundaki çabaların koordine edilmesini temin etmek için düzenli olarak gözden geçirilir, tüm ilgililere duyurulur, yönetim gözden geçirme toplantılarında takip edilir.

**Tablo 3** Liman İşletmesi Örnek Kalite Hedefleri Tablosu

BİRİM/BÖLÜM	2018 HEDEF	FAALİYET	PERİYOD
TİCARİ İŞLER	Hizmet kalitesi memnuniyet oranını %90 yapmak	MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ	6 AYLIK
İNSAN KAYNAKLARI	Personele ortalama kişi başına 40 saat eğitim sağlamak	EĞİTİM PLANLAMA	YILDA 1 KEZ
YÖNETİM	Limani Gelirimizi %10 arttırmak	BÜTÇE PLANLAMA	YILDA 1 KEZ
OPERASYON	Müşteri hacmimizi arttırmak.	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ARTTIRMAK	YILDA 1 KEZ
İNSAN KAYNAKLARI	Çalışan memnuniyetini arttırmak.	MEMNUNİYET ANKETİ	6 AYLIK
LİMAN OPERASYON	30 İŞ MAK.	YENİ VİNÇLER ALMAK	YILDA 1 KEZ

## **7. DESTEK**

### **7.1. Kaynaklar**

#### **7.1.1. Genel**

Üst yönetim Kalite yönetim sistemini uygulamak, sürdürmek, etkinliğini iyileştirmek, iç kaynakların yetenekleri ve kısıtlamalarını, dış tedarikçilerden neyin tedarik edileceği gibi konuları yerine getirmek için gerekli olan kaynakları belirler ve sağlar.

#### **7.1.2. Kişiler**

Limana Tesisleri'nde çalışan veya çalışacak personelin, limanda gerçekleştirilecek olan proseslerin işletilmesi ve kontrolü için gerekli olan eğitim ve personel ihtiyacı insan kaynakları departmanı tarafından sağlanır.

#### **7.1.3. Altyapı**

Limana işletmesi proseslerin işletilmesi ürün ve hizmetlerin uygunluğunu elde etmek için gerekli olan altyapıyı belirler, tedarik eder ve sürekliliğini sağlar.

Altyapı aşağıdakileri kapsar:

- Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler
- Proses teçhizatı (yazılım ve donanım)
- Destek hizmetleri (taşıma, iletişim vb.)
- Bilgi ve İletişim teknolojisi

Operasyonel gereksinimleri karşılamak amacıyla altyapının sürdürülmesini sağlamak için, yapılan işin sürekliliğini ve kalitesini etkileyen ekipmanlara önleyici bakım yaklaşımı geliştirilir ve bu amaçla oluşturulan prosedür izlenir.

#### **7.1.4. Proseslerin İşletimi için Çevre**

Üst yönetimi, sağladığı hizmetin uygunluğunu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını tayin eder, sağlar ve sürdürür. Çalışma ortamı sıcaklık, gürültü, aydınlatma, sağlık koşulları, nem, temizlik, iş güvenliği vb. konuları kapsar.

Çalışma ortamının belirlenmesi ve tayin edilmesinde yapılacak proses ve operasyonlar ile bunlara ait gereksinimler göz önünde bulundurulur. Çalışma ortamlarının ve sahaların temizliği sorumlular tarafından belli periyotlarla yerine getirilir.

#### **7.1.5. Kaynakların İzlenmesi ve Ölçümü**

##### **7.1.5.1. Genel**

Hizmet için belirlenmiş şartlara uygunluğu göstermek amacıyla yapılan kontrol ve testlerde kullanılan izleme ve ölçme cihazlarının kalibrasyonu gerçekleştirilir. Kaliteyi etkileyen konularda kullanılan tüm izleme ve ölçme cihazları yıllık kalibrasyon planına kaydedilerek izlenir ve kalibrasyonları yaptırılır. Kalibrasyon hizmeti dışarıdan tedarik ettiğimiz firmalar tarafınca sağlanır. Liman bünyesindeki tüm kalibrasyona tabi cihazlar ve ekipman listelerine eklenir. Tüm yapılacak kalibrasyon işlemleri kalibrasyon prosedürüne göre yapılır.

##### **7.1.5.2. Ölçüm İzlenebilirliği**

Uluslararası izlenebilirliği olan firmalara yaptırılan kalibrasyonlarda her ölçme ve test cihazının sertifikası, o cihazın sicilini oluşturur ve saklanır.

#### **7.1.6. Kurumsal Bilgi**

Süreç analizi yapılmaktadır. Yapılan iş esnasında kullanılan araç gereç ve makinelerin kullanımında insan kaynağının eğitimine uygun veya eğitimi yok ise gerekli eğitiminin aldırılarak kullandırılması sağlanmaktadır. Firmamızda yürütülen tüm faaliyetleri yürüten kişiler Kalite yönetim standartlarında uygunluğunun yeterli olduğu tespit edilip, görevini icra etmeleri sağlanmaktadır. Çalışan göreve başladıktan sonra gerekli eğitimler firmamız tarafından yapılmaktadır. Ayrıca insan kaynağının kendini geliştirmek istemesi halinde de gerekli destek verilmektedir.

Liman Tesisleri'nde yapılan/yapılacak eğitimlerde Eğitim Prosedürü izlenir. Sistemin gerekleri doğrultusunda yönetim teknikleri, kalite sistemi, ekipman kullanımı ve diğer kalifikasyon gerektiren konularda eğitimler düzenlenir. Söz konusu eğitimlerin kayıtları muhafaza edilir.

## **7.2. Yeterlilik**

Liman'da çalışacak olan personelin yeterlilikleri, yetki ve sorumlulukları İnsan kaynakları prosedürlerine göre belirlenip uygulanır.

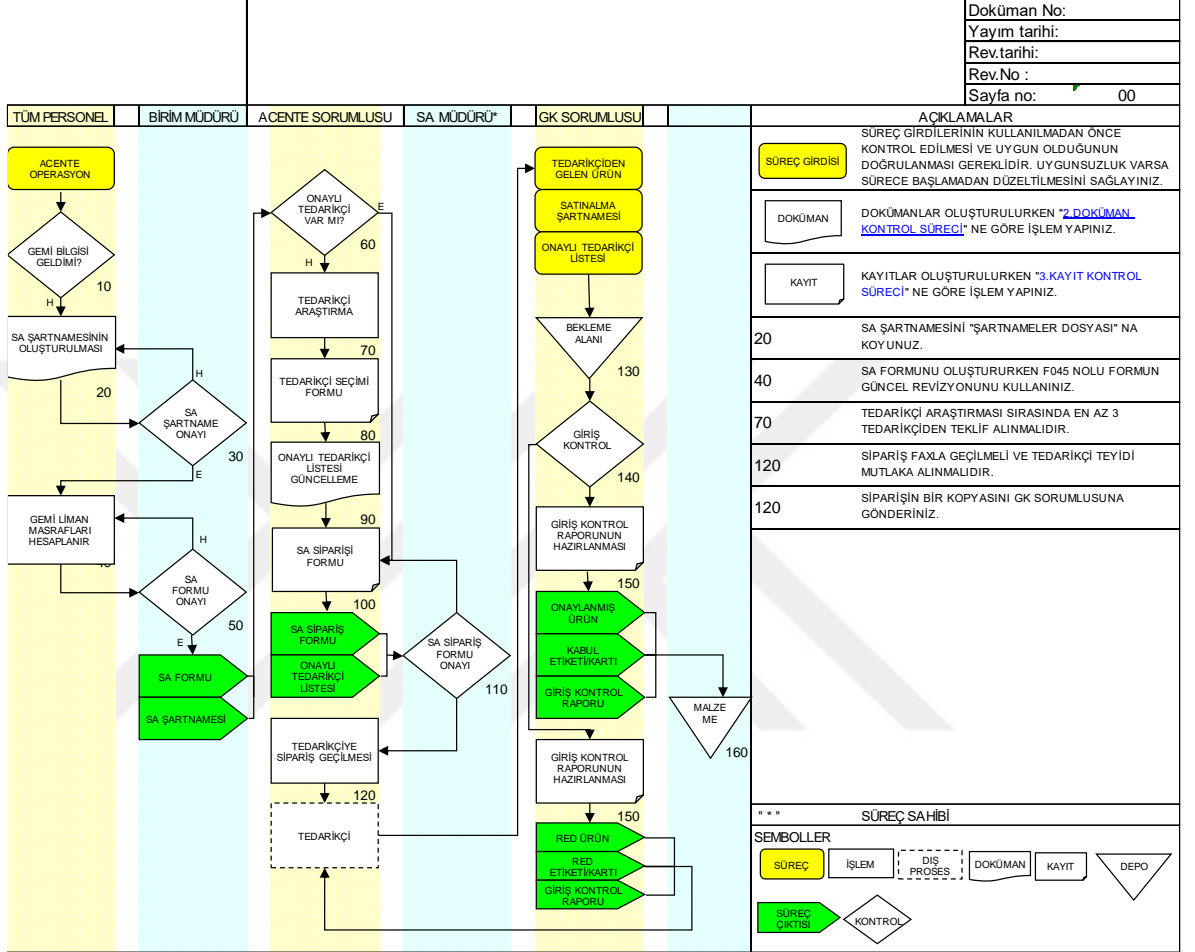
## **7.3. Farkındalık**

Üst yönetim, çalışan personelin kalite yönetimi hakkında bilgisini arttırmalı ve limanın kalite politikası, şirketin ilgili kalite amaçları, kişinin kalite sistemine katkıları ve şirket ve şahıs performansına katkılarını bildirmekle ve sisteme aykırı durumlarda müdahale etmekle yükümlü olduğu yapılan eğitimlerde anlatmalıdır.

## **7.4. İletişim**

Üstlenilen görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi için kalite yönetim sistemi ve müşteri gereksinimleri ile ilgili haber, duyum ve bilgileri ilgili kademe ve personel ile paylaşmak ve kullanıma sunmak için gerekli iletişim kaynakları sağlanmıştır. Bu amaçla ilgili kişiler için bilgisayar temin edilip şebeke bağlantıları yapılmış ve gerekli yerlerde mesaj panoları oluşturulmuştur. Bu kapsamda ayrıca toplantılar düzenlenerek ilgili personelin bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.

## 7.5. Doküman Edilmiş Bilgi



Şekil 6 Limanda Kullanılan Örnek İş Akış Süreci Şeması

Liman Tesisi kalite yönetim sistemi dokümantasyonu aşağıdakileri içerir:

- Kalite politikası - Kalite hedefleri
- El kitapları, Prosedürler, Organizasyon Şeması, Görev Tanımları
- Talimatlar –İş akış süreçleri

Kalite El Kitabında ve kalite sistemini oluşturan çeşitli prosedürlerde, kalite sistemi detaylı olarak tanımlanmış ve doküman edilmiştir. Kalite el kitabı ve prosedürler düzenli olarak gözden geçirilmek suretiyle güncellikleri korunur; bu konu ile ilgili kontrol ve koordinasyon sorumluluğu sistem sorumlusuna aittir.

ISO 9001:2015,Liman Tesisinin kalite yönetim sistemini ve kalite politikasını ortaya koyan ve ISO 9001:2015 ilkelerini kapsayan bir kalite el kitabı hazırlanmalıdır. Kalite el kitabı sistem prosedürlerine referans eder.

Kalite sistemi ile ilgili dokümanlar kontrollü dokümanlardır. Dokümanların hazırlanması ve kontrolü doküman kontrol prosedürüne göre yapılır. Yürürlüğe girmeleri veya yapılan değişikliklerin yansıtılarak yayınlanmaları KYS sorumlusunun kontrol sorumluluğu altında yapılır. Sistemle ilgili tüm dokümanlar, doküman listesinde mevcuttur. Onay mercii her prosedürde tanımlandığı şekildedir ve değişikliklerde de aynı mercii onayı gereklidir. Dağıtım, kapakta belirtilen dağıtım listesine göre yapılır. Bu suretle değişikliklerden etkilenen tüm birimler zamanında ve tam olarak haberdar edilir. Bu şekilde sistemden eski ve geçersiz dokümanların çıkarılması ve kullanılmalarının önlenmesi sağlanır. Prosedürler ve talimatlardan ayrı olarak ilgili tüm çizimler, spesifikasyonlar, şartnameler, standartlar, müşteri prosedürleri, talimatları ve benzeri dış kaynaklı dokümanlar bu kapsam dahilindedir.

Kalite sistemi kapsamında oluşan kalite kayıtları, kalite kayıtları kontrol prosedürüne göre yapılır ve sisteminin tanımlanan şartlara uygunluğunu, etkin olarak işleyişini göstermek amacıyla tutulur. Kayıtların bir kısmı basılı kopya, el yazısı ve bir kısmı da bilgisayar dosyası şeklinde elektronik ortamdadır. Bilgisayardaki kayıtlar ilgili talimata göre düzenli olarak yedeklenir.

## **8. OPERASYON**

### **8.1. Operasyonel Planlama ve Kontrol**

Limana işletmesi, kalite yönetim sistem şartlarını karşılamak ve belirlenen faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan prosesleri, süreç tanımları ve operasyonel talimatlar içinde tanımlanmış, planlanmıştır ve bunları uygulayıp kontrollerini yapmaktadır. Tespit edilen süreçlerin belirleyicisi, kalite politikası, kalite hedefleri, hizmet alanların ihtiyaç ve beklentileri ile yasalarca belirlenmiş olan şartlardır. Talimatlarda faaliyetlerin belirlenmiş kontrol kriterlerine uygun olarak gerçekleştirilmesi sağlanır. Kuruluşumuzda uygulanan kalite sistemi ile ilgili tüm dokümanlar birim amirleri tarafından ilgililere aktarılır.

Hizmetin gerçekleştirilmesine yönelik her bir faaliyet sahası için belirlenen prosesler planlar ve prosedürler, iş akış şemaları talimatlar hazırlanmıştır.

Hizmet gerçekleştirme PUKÖ (Planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsüne uygun olarak sağlanmış ve bu doğrultuda yapılan faaliyetler için yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir. Ayrıca gerekli doğrulama, geçerli kılma, izleme metod ve kriterleri belirlenmiş olup, kayıtları düzenli olarak tutulmaktadır. Riskleri olan ve kontrol altında yapılması gereken faaliyetler ve hizmetler ilgili prosedürlerde anlatıldığı gibi yapılır.

### **8.2. Ürün ve Hizmetler için Şartlar**

#### **8.2.1. Müşteri ile İletişim**

Müşteri veya yönetim tarafından teklif aşamasında yapılan değişiklikler yapılabirlik açısından ele alınarak mutabakata varılır ve ilgili bölümler değişiklik hakkında bilgilendirilir. Martas Liman işletme hizmetin gerçekleştirilmesi için gerekli olan proseslerin planlamasını yapmakta ve gelişimlerini sağlamaktadır. İşletmemizce tespit edilen proseslerin belirleyicisi, Kalite Politikası, Kalite Hedefleri, hizmet alanların ihtiyaç ve beklentileri, izinler ile hizmet için belirlenmiş olan şartlardır. Hizmet gerçekleştirme prosesleri bu şartları karşılayacak biçimde tanımlanmıştır. Belirlenen prosesler hizmet için tanımlı şartları belirtir bir doküman varsa(örn: yasa, tüzük, yönetmelik, izin vs.) bunlara atıfta bulunulur.

Hizmet gerçekleştirme PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) döngüsüne uygun olarak sağlanmış ve bu doğrultuda yapılan faaliyetler için yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir

Yeni hizmetler için müşteri ihaleleri ve teklif istekleri bu kapsamda ele alınır ve yapılabilirlik çalışması sonrasında, ihale / teklif hakkındaki karar açıklığa kavuşur. Yapılabilirlik alışması olumlu sonuçlanırsa, ihale dosyası hazırlanır / müşteriye teklif verilir. İhale kazanılmışsa veya müşteri ile teklif konusundaki görüşmeler sonucu mutabakat sağlanmışsa, sözleşme yapılır.

Teklifi alınmış hizmetlere ait şartlar, bu şartların karşılanabilirliği ile müşteriye teklif verilmişse teklif ve şartları arasında farklılık olup olmadığı açılarından tarafından incelenir. Yapılan gözden geçirme sonucunda uyumsuzluk, farklılık ve benzeri gerekli görülen durumlar açıklığa kavuşturulur ve karara bağlanır. Bu faaliyetler sonucunda talepler yazılı sözleşme haline getirilir ve imzalanarak yürürlüğe sokulur. Sözleşmelerin birer kopyası ilgili kişilere gönderilerek sözleşme koşullarının karşılanması yönünde çalışmalar başlatılmış olur. Müşteri veya yönetim tarafından sözleşme aşamasında yapılan değişiklikler yapılabilirlik açısından ele alınarak mutabakata varılır ve ilgili bölümler değişiklik hakkında bilgilendirilir.

Müşteriler ile iletişimin kapsamı, müşteri ve hizmet gereksinimleri, değişiklik talepleri, müşteri şikayetleri, müşteri memnuniyeti, teklif / iş talebi / sözleşme hakkında bilgilenme / bilgilendirme, geri besleme gibi hususları çift taraflı olarak (yönetimden müşteriye, müşteriden yönetime) kapsar. Sözleşme kapsamında belirtilen şartların firma içi izlenmesi ve sağlanması amacıyla gerekli faaliyetler yine sorumlu personel tarafından koordine edilir ve yürütülür. Teklif ve sözleşme kapsamında tüm iletişimin e-posta, faks veya mektup şeklinde yazılı olarak yapılması esastır. Bunun sağlanamadığı durumlarda (sözlü iletişimde) yazılı kayıt oluşturulur.

### **8.2.2. Ürün ve Hizmetler için Şartların Tayin Edilmesi**

Liman işletmesi, müşteriye teklif edilecek ürün ve hizmetler için şartları tayin ederken ürüne uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartları ve kuruluşun gerekli olduğunu düşündüğu şartları karşılayabilmeyi garanti etmelidir.

### **8.2.3. Ürün ve Hizmetler için Şartların Gözden Geçirilmesi**

Faaliyetler ile ilgili şartlar, yetki ve sorumluluklar, faaliyet kontrolleri, hizmete bağlı şartların belirlenmesi ve izlenmesi ilgili süreçlerde belirlenmiş ve uygulanmaktadır. Kontroller için ulusal ve uluslararası standartlar dış kaynaklı doküman listesinde belirtilmiştir. Yeni şartlar doküman listesi ile kontrol edilir ve gözden geçirilir.

### **8.2.4. Ürün ve Hizmet için Şartların Değişmesi**

Ürün veya hizmetler için şartlar değiştiğinde kuruluş ilgili dokümante edilmiş bilginin değiştirilmiş olduğunu ve ilgili personelin değişen şartların farkında olduğunu güvence altına alır.

## **8.3. Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi**

Limaneler hizmet sektörü olduğu için herhangi bir tasarım yapılmadığından kapsam dışı bırakılmıştır.

## **8.4. Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü**

Satın alınacak malzeme eğer acil ise Yetkili Müdür'ün onayıyla en yakın yerden alımının yapılmasına karşın, eğer acil değilse alım; satın alma departmanı tarafından yapılır.

## **8.5. Üretim ve Hizmetin Sunulması**

### **8.5.1. Üretim ve Hizmet Sunumunun Kontrolü**

Limaneler İşletme faaliyetini kontrollü şartlar altında planlar ve yürütür. Bu şartlar aşağıdakileri içerir.

- Hizmet özelliklerini açıklayan bilgilerin sağlanması
- Çalışma (operasyon) talimatlarının hazırlanması
- Uygun donanımın kullanılması

- Uygun izleme ve ölçme cihazlarının kullanılması
- İzleme ve ölçme yöntemlerinin uygulanması
- Operasyonun sağlanması

Hizmetin sağlanması prosesi, ilgili prosedürler, kalite kayıtları, operasyon talimatları ve ilgili diğer kalite yönetim sistemi dokümanlarına uygun olarak yapılır.

Hazırlanan prosedürler ve talimatlar ile hizmetin ortaya çıkarılması için gerekli tüm aşamalar tanımlanmış olur ve proseslerin kontrollü şartlar altında yürütülmesi sağlanır. Kontrollü şartlar, ilgili operasyon aşamaları için ayrıntılı olarak talimatlarda tanımlanmıştır.

Kontrollü şartların sürdürülmesi için hazırlanmış olan dokümanların (prosedürler, operasyon talimatları vb) müşteri istekleri, standartlar gibi dokümanlara uyumlu olması sağlanır. Prosesler, kendilerine ait kalite sistem dokümantasyonuna uygun olarak yerine getirilir ve prosedürlerde/talimatlarda tanımlanan form ve raporlar düzenlenerek sonuçlar kaydedilir.

Proses yeterliliğini sürekli kılmak amacıyla hizmet için kritik önem arz eden kilit makine, ekipman ve donanımlar için periyodik bakımın yapılması sağlanır.

### **8.5.2. Tanımlama ve İzlenebilirlik**

Hizmetin yerine getirilmesi için planlamadan başlanarak proseslerin yapılması ve hizmetin müşteriye iletilmesine dek aşamalarda malzeme ve hizmetin aşağıdaki şekilde tanımlanması ve izlenmesi sağlanır.

### **8.5.3. Müşteri veya Dış Tedarikçiye Ait Mülkiyet**

Gemilerden tahmil ve tahliyesi yapılan müşteri mülkiyetindeki ürünler ilgili prosedürlere göre işlemlere tabii tutulur. Bu ürünlerle ilgili uygunsuzluklar, kayıp ve hasarlar müşteriye yazılı olarak bildirilir.

### **8.5.4. Muhafaza**

Müşteri mülkiyetinde olan elleçlenen yüklere ile ilgili işletme içinde taşınması, depolanması, paketlenmesi, muhafaza edilmesi ve sevkiyatı, bu

operasyonlar sırasında malzeme, yarı-ürün ve ürünlerde bir uygunsuzluk olmasını önlemek amacıyla ilgili prosedüre göre yapılır.

Ürünler belirlenmiş depolama alanlarında muhafaza edilir. Bu alanlardan yükün kabulü ve çıkışı prosedürde belirtilen kurallara bağlı olarak yürütülür.

Depolanan girdi malzemeler ve ürünlerde bozulma olup olmadığını tespit etmek amacıyla, ürünün durumu düzenli aralıklarla kontrol edilir. Bu kontroller genel olarak temizlik, düzen, ortam koşulları ve emniyet gibi unsurları da kapsar.

### **8.5.5. Teslimat Sonrası Faaliyetler**

Liman işletmesi ürün ve hizmetlerle ilgili teslimat sonrası faaliyetler için ISO 9001;2015 Kalite yönetim sisteminin şartlarını ilke olarak almıştır. Birincil ve İkincil mevzuat şartlarını, hizmetler ile ilgili istenmeyen potansiyel sonuçlarını, hizmetlerin yapısını, kullanımını ve amaçlanan ömrünü, Müşteri şartlarını, geri bildirimlerini dikkate alarak teslimat sonrası faaliyetlerini doküman eder.

### **8.5.6. Değişikliklerin Kontrolü**

Şartlara uygunluğu sürdürmeyi güvence altına almak amacıyla hizmet sunumu için değişiklikler gerekli derecede gözden geçirilir ve kontrol edilir. Ve gerekli dokümanlar kayıt altına alınır.

## **8.6. Ürün ve Hizmet Sunumu**

Tüm resmi evrakları tamamlanmış yükler, tanımlanan özellikler göz önünde bulundurularak son kontrollerden geçirilir. Teslimata hazır hale getirilen hizmet üzerinde gerekli kontrol yapılır ve uygunluk durumunda teslimat onayı verilir.

## **8.7. Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü**

Tüm uygunsuzluk olayları izlenebilirlik için doküman edilirler. Bunlar gözden geçirilerek sonuçlar sistemdeki zayıflıkların nerede olduğunun belirlenmesinde kullanılır ve düzeltici işlemlerin temel bilgilerini sağlarlar. Düzeltilmeyecek bir uygunsuzluk bulunduğu anda işlem tekrarlanır. Kuruluş uygunsuzluğu, yapılan faaliyetleri, herhangi bir şartlı kabulü, uygunsuzlukla ilgili işleme karar veren yetkiyi tanımlayan doküman edilmiş bilgiyi muhafaza eder.

## 9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

### 9.1. İzleme, Ölçme, Analiz ve Değerlendirme

Liman işletmesi vermiş olduğu hizmetlerin uygunluğunu göstermek, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmek amacı ile gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve geliştirme faaliyetlerini uygular.

### 9.2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri görüşleri anket, ziyaret ve müşterilerin ilettiği şikayet, teslimat performansı, vb. bilgiler aracılığı ile alınır. Müşteri memnuniyeti anketi her hizmet sonrası düzenlenir. Anketlerde elde edilen veriler arasında düşük seviyede olanlar, ziyaretler sırasında dile getirilen şikayetler, iadeler ve olumsuzluk içeren teslimat performansı verileri müşteri memnuniyetsizliği göstergesidir. Memnuniyetsizlik göstergelerinin olumluya dönüşmesi ile müşteri memnuniyeti seviyesinde artış elde edilmesi hedeflenir.

Firma : .....

Değerlendiren Kişi : .....

Değerlendirildiği tarih: ...../...../.....

1	Çok kötü
2	Kötü
3	Orta
4	İyi
5	Çok iyi

SORULAR	1	2	3	4	5
1. Firmamızın hizmet kalitesi yeterli mi?					
2. Firmamızla iletişim kolaylığınız yeterli mi?					
3. Firmamız yenilikçi midir ve sürekli gelişim içinde midir?					
4. Firmamız, müşteri isteklerini zamanında ve eksiksiz karşılıyor mu?					
5. Firmamız hizmetlerinin 'Kalite/Fiyat' oranı uygun mu?					
6. Firmamızın hizmetlerini başkalarına tavsiye eder misiniz?					
7. Firmamızın iş süreleri müşteri beklentilerini karşılıyor mu?					
8. Firmamız, program değişikliklerinin kabulünde ve/veya olası özel taleplerde esnek midir?					
9. Firmamız hizmetlerinin performansı yeterli midir?					
10. Firmamızın personelinin mesleki bilgisi ve çabukluğu iyi midir?					
11. Firmamızın tanıtım faaliyetlerini yeterli buluyor musunuz?					

Şekil 7 Liman İşletmesi Müşteri Memnuniyet Anketi Örneği

Uygulanabilir gelişmelerin belirlenmesi amacıyla kalite yönetim sistemi konularında veri analizleri yapılır. Bu amaçla işletme prosesleri için belirlenen parametre ve hedefler, memnuniyet ve memnuniyetsizlik eğilimleri, uygun olmayan ürünler, tedarikçiler vb. verilerin değerlendirmeleri yapılır.

### **9.3. İç Tetkik**

Kalite sisteminin etkinliği ölçmeye yönelik, hazırlanan yıllık iç kalite tetkik planına uygun olarak bir iç kalite denetimi programı uygulanır. Bu plan denetlenen bölümün durum ve önemine göre gerekli sıklık ve zaman dilimi göz önünde tutularak yapılır. İç denetimlerin, denetlenen bölümden bağımsız kişiler ya da organizasyonlar tarafından yapılması esastır.

İç denetim sonuçları, denetlenen birim yetkilileri ile görüşülür; düzeltici faaliyetler gerekli ise, mutabakata varılarak, faaliyet başlatılır ve etkinliği izlenir. Ayrıca iç denetim sonuçları yönetimin gözden geçirmesi toplantılarına sunulur. İç denetimlerin uygulanmasından ve sonuçlarının üst yönetime raporlanmasından Kalite birimi sorumludur.

### **9.4. Yönetimin Gözden Geçirmesi**

Liman işletmesi ile ilgili yukarıda bahsi geçen konular, her yıl en az bir kez yapılan yönetim gözden geçirme toplantıları ile gözden geçirilir. Toplantıya Genel Müdür başkanlık eder ve bölüm yöneticileri katılır. Gerek görülmesi durumunda ilgili diğer kişiler de toplantıya davet edilebilir. Toplantılarda ISO 9001:2015 standardına uygunluk, sistemin performansı ve müşteri isteklerinin karşılanma derecesi ele alınır. İhtiyaç duyulan kaynaklar konusunda görüşülerek kararlar alınır. Gerçekleştirilecek faaliyetler ve sorumluları belirlenir. Yönetimin gözden geçirmesi programının hazırlanması, gerçekleştirilmesi ve kayıtlarının oluşturulması sorumluluğu Yönetim Temsilcisi'ne aittir. Kayıtların oluşturulması için 'Toplantı Tutanağı' düzenlenir.

#### **Yönetimin Gözden Geçirmesi Girdileri**

Önceki yönetimin gözden geçirme toplantılarında karar alınan faaliyetlerin durumu, kalite yönetim sistemi ile ilgili iç ve dış hususlardaki değişiklikler, müşteri

memnuniyeti ve ilgili taraflardan gelen geri bildirimler, kalite amaçlarına erişme derecesi, proses performansı ile ürün ve hizmetlerin uygunluğu, uygunsuzluklar ve düzeltici faaliyetler, izleme ve lme sonuçları, tetkik sonuçları, dış tedarikçilerin performansı, kaynakların varlığı, risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri için gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliği, iyileştirme için fırsatlar dikkate alınarak yönetimin gözden geçirmesi planlanır ve gerçekleştirilir.

### **Yönetimin Gözden Geçirmesi ıktıları**

Yönetimin gözden geçirmesi ıktıları, İyileştirme için fırsatlar, kalite yönetim sistemi ile ilgili değişiklik ihtiyacı, ihtiyaç duyulan kaynaklar konularıyla ilgili karar ve faaliyetleri kapsar.

## 10. İYİLEŞTİRME

Liman işletmesi ürün ve hizmetlerinde müşteri memnuniyetini arttırmak için gerekli faaliyetleri uygulamaktadır. Müşteri memnuniyet ve sadakatinin artırılarak pazar payının korunması amacıyla performansta sürekli gelişme ve iyileştirme ilke edinilir.

Sürekli gelişme ve iyileştirmenin yaygınlaştırılması için yılda en az bir kez yapılan yönetim gözden geçirme toplantısında geliştirme ve iyileştirme konuları seçilir. Yapılan toplantıda elde edilen sonuçlar, gelecek yıllarda yapılacak olan yönetim gözden geçirme toplantılarında izlenir.

### 10.1. Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet

Sistemde yazılmış kabul kriterleri ve koşulların dışında oluşan durumlar uygunsuzluk olarak görülür ve buna benzer durumların giderilmesinde ilk başvuru olan çözümler düzeltme olarak anılır. Düzeltme sonrasında durum incelenir, kök neden araştırılır ve kalıcı bir çözüm üretilir. Bu çözümün belirli bir süre uygulanıp yeterli ve etkin olduğuna karar verilirse standart bir uygulamaya haline dönüştürülerek sisteme dahil edilir. Bu uygulama karşılaşılmış olan uygunsuzluğun tekrarlanmasını engelleyebilmişse bir düzeltici faaliyet olarak nitelenir. Elde edilen tüm bulgular yönetimin gözden geçirmesi amacıyla yönetim temsilcisi tarafından yönetime sunulur. Faydalı görülen düzeltici faaliyetler başka ürünlere, proseslere ve operasyonlara da yaygınlaştırılır. Düzeltici faaliyetlerin ayrıntılı olarak anlatıldığı ve kalite kayıtlarını içeren prosedürler hazırlanır ve uygulanır.

<b>KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ</b>		DOKÜMAN NO:
<b>DÜZETİCİ FAALİYET</b>		TARİH :
		SAYFA:
		REVİZYON TARİHİ:
		REVİZYON:
		Ref. No :
Faaliyeti Başlatan Birim/Kişi:		Tarih :
Faaliyet İstenen Birim/Kişi: Operasyon		
Faaliyetin Tipi:		
DÜZELTİCİ x		ÖNLEYİCİ
Faaliyete Konu Olan Proses / Prosedür : 6.1.		Termin Tarihi:
Uyumsuzluğun Konusu ve Açıklamalı Tanımı:		
Operasyon prosedürüne ait riskler ve fırsatlar güncellenmemiştir.		
Uyumsuzluğun Kök Sebebi		
Eğitim eksikliği		
Uyumsuzluğun Analizi ve yapılan D/Ö faaliyet:		
Gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır ve güncelleme çalışmaları devam etmektedir.		
Başlama Tarihi :		Tamamlanma Tarihi :
Faaliyetin Doğrulanması :		
FAALİYETİ BAŞLATAN		FAALİYETİ SONUÇLANDIRAN

**Şekil 8** Liman İşletmesi Örnek Düzeltici Faaliyet Raporu

## 10.2. Sürekli İyileştirme

Müşteri memnuniyet ve sadakatinin artırılarak pazar payının korunması amacıyla performansta sürekli gelişme ve iyileştirme ilke edinilir. Sürekli gelişme ve iyileştirme felsefesinin yaygınlaştırılması amacıyla her yıl Ocak ayında yapılan I. dönem yönetim gözden geçirme toplantısında geliştirme ve iyileştirme konuları seçilir. Sonuçlar, takip eden yönetim gözden geçirme toplantılarında izlenir. Ürün, hizmet veya sistemde tanımlanmış kabul kriterleri ve koşullar dışında oluşan durumlar uyumsuzluk olarak nitelenir ve bu gibi durumların giderilmesinde ilk başvurulan çözümler, geçici ve anlık çözümler ise ‘düzeltme’ olarak anılır. ‘Düzeltme’ sonrasında durum incelenir, kök neden araştırılır ve kalıcı bir çözüm üretilir. Bu çözümün belirli bir süre uygulanıp, yeterli ve etkin olduğuna karar

verilirse, standart bir uygulama haline dönüştürülerek sisteme mal edilir. Bu uygulama karşılaşılmış olan uygunsuzluğun tekrarlanmasını engelleyebilmişse, bir 'düzeltici faaliyet' olarak nitelenir. Bu faaliyet sonucunda potansiyel olumsuzluk yaşanmıyorsa, çalışma etkin olmuş sayılabilir. Elde edilen tüm bulgular yönetimin gözden geçirmesi amacıyla Yönetim Temsilcisi tarafından yönetime sunulur. Faydalı bulunan düzeltici faaliyetler başka hizmetlere, proseslere ve operasyonlara da yaygınlaştırılır.

### **Limn İşletmesi Kalite Kayıtları Aşağıdadır:**

#### **Prosedürler ve Süreçler**

X Limn işletmesi prosedür ve iş akış şemaları aşağıdaki gibidir:

#### **1- Prosedürler**

- \* Doküman kontrol prosedürü
- \* Kayıtların kontrolü prosedürü
- \* İç tetkik prosedürü
- \* Eğitim prosedürü
- \* Düzeltici faaliyet prosedürü
- \* Yönetim gözden geçirme prosedürü
- \* Kalibrasyon prosedürü
- \* Süreç bazlı risk analiz prosedürü
- \* Müşteri ilişkileri prosedürü
- \* Tahmil-tahliye prosedürü
- \* Depolama ve ürünün korunması prosedürü
- \* Uygun olmayan hizmetin kontrolü prosedürü
- \* Atık kabul tesisi prosedürü
- \* Tamir bakım prosedürü

\* Elektrik bakım onarım prosedürü

\* İdari işler prosedürü

## **2- İş Akış Şemaları**

\* Liman iş akış şeması

\* Tahmil-tahliye iş akış şeması

\* Risk yönetimi iş akış şeması

\* Depo-antrepo iş akış şeması

\* Arıtma iş akış şeması

\* Kademe iş akış şeması

\* Elektrik bakım iş akış şeması

\* Müşteri ilişkileri iş akış şeması

\* Eğitim süreci iş akış şeması

\* Düzeltici faaliyet iş akış şeması

\* İç denetim iş akış şeması

\* Yönetim süreci iş akış şeması

## **Planlar- Listeler-Formlar**

X Liman işletmesi planları, listeleri ve formları aşağıdaki gibidir:

### **1- Planlar**

\* İç tetkik planı

\* Eğitim planı

\* Yıllık risk değerlendirme planı

### **2-Listeler**

\* Doküman listesi

- \* Kalite kayıtları listesi
- \* Dış kaynaklı doküman listesi
- \* İç tetkik soru listesi
- \* Eğitim ve katılımcı listesi
- \* Hedef ve faaliyet listesi
- \* Kalibrasyon cihazları-ekipman listesi
- \* Dağıtım listesi
- \* Toplantı katılım listesi

### **3-Formlar**

- \* Liman takip formu
- \* Müşteri şikayeti takip formu
- \* Liman hizmet bilgileri formu
- \* Servis hizmeti
- \* Müşteri memnuniyeti değerlendirme anket formu
- \* Müşteri görüşme formu
- \* Müşteri şikayet formu
- \* Gemi kontrol formu
- \* Günlük antrepo depo durumu
- \* İş makinaları günlük durum
- \* Depo antrepo giriş
- \* Paletli ekskavatör periyodik çizelge
- \* Aylık atık
- \* Vardiya takip

- \* Malzeme uygunsuzluk
- \* Tutanak
- \* İş makinaları çalışma saatleri
- \* Performans değerlendirme



## 11. İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

Limanlarda ne yapılması gerektiği, işlerin daha iyi nasıl yapılacağı, çalışanları motive etmek, limandaki tehlikeler ve nasıl önlemler alınacağına dair bilgiler liman çalışanlarıyla görüşülüp aşağıda özetle belirtilmiştir.

1. Personelin eğitim, beceri ve bilgi birikimine göre görevlendirme yapmak
2. Bölümler arası iletişimi geliştirmek
3. Makine arızalarını engellemek için bakım takibi yapmak
4. Çalışan saatinin verimli kullanılmasını sağlamak
5. Hataların ortadan kaldırılması için hata kök nedenini belirlemek
6. Önerilere açık olmak
7. Çalışanların fikir ve düşüncelerine önem vermek
8. Teknoloji konusunda daha üst seviyelere çıkmak
9. Çalışanlara gerek işleriyle ilgili gerekse ihtiyaç duydukları konularda eğitim vermek
10. Memnuniyet anketleri yapmak
11. Sosyal olanaklar sunmak
12. Risklerle ilgili olarak farkındalık yaratmak

## 12.SONUÇ

Hizmet sektörünün gün geçtikçe önem kazanması ve ülke ekonomilerinde yüksek ölçüde pay sahibi olması bu sektörün ekonomi içerisindeki ağırlığının bir gelişmişlik ölçütü olarak önem kazanmasına yol açmıştır. Hizmet sektöründe bu anlayışın yerleşmesi ve kalite standartlarının belirlenmesi, hizmet kalitesi bileşenleri ve kalitenin artırılmasını gerektirmektedir.

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi de her tür kuruluşu kapsamı içine alan, gerek hizmette gerekse üretim sektöründe tutarlı, düzenli bir çizgiye sahip olabilmek için gerekli yöntemlerin tanımlandığı bir yönetim biçimidir. Firmanın organizasyonel yapısından müşterilerin memnuniyet derecesine, toplanan verilerin analiz edilmesinden süreçlerin etkin yönetimine, iç denetimlerden ürün tasarımına, satın almadan satışa kadar pek çok noktada kalite yönetim sistem koşullarını belirler. ISO 9001:2005 belgesi ürün/hizmetin kendisine değil, onu üreten sistemin tamamına yöneliktir.

ISO 9001:2015 Belgesi, ilgili kuruluşun ürün veya hizmetlerin uluslararası kabul görmüş bir yönetim sistemine uygun olarak sevk ve idare edilen bir yönetim anlayışının sonucunda ortaya konduğu ve dolayısıyla kuruluşun ürün ve hizmet kalitesinin sürekliliğinin sağlanabileceğinin güvencesini belirler. ISO 9001:2015 Kalite Belgesi, etkin kalite yönetim sistemini tanımlayan bir standarttır. Kuruluş bu standardın şartlarını sağladığında ISO 9001:2015 belgesi alabilir. Kalite politikasını tanımlamış buna göre kaliteli hizmet anlayışı ile müşteri memnuniyetini benimsemiş, kurallara uygun çalışan, sürekli gelişen bir işletme; kalite yönetim sistemini kurmuş olarak tanımlanabilir.

Bu kapsamda kurum, kültürünü oluşturmalı ve bu kültürü çalışanları ile paylaşan, paydaşlarını memnuniyetini önemseyen, müşteri odaklı, eğitimlerle çalışanlarının katılımını sağlayan bir işletme olma yolunda ilerleyebilmelidir. Kalitesi ile anılan bir İşletme olmak için tüm birimler, etkin ve sürekli gelişen ve müşteri odaklı bir yönetim ilkesini benimsemelidir. Bu hedefi kendine amaç edinen işletmenin değerleri, mükemmelliğe bağlılık, müşterilere odaklanmak, tutarlılık ve

güvenilirlik, doğruluk ve sorumluluğu güvence altına alan teknoloji, insanlara odaklanmak olmalıdır.

Kuruluş itibariyle Liman Tesisinin ana maksadı, deniz ve kara arasında bir ara yüz olarak, ithalat ve ihracat maksatlı ticaretin deniz yoluyla yapılmasında, ana işlevini mümkün olduğu kadar ekonomik, çevreye duyarlı ve sistematik şekilde yerine getirmektir. Liman Tesisi bu politikanın gereğini yaparken, tüm çalışanların katılımı ile Kalite Yönetim Sistemi şartlarına uyarak etkinliğini sürekli iyileştirmektedir.

Belirtilen bilgiler ışığında Liman işletmesi olarak konusunda bölgesel pazarın lideri olmak, kalite yönetim sistemlerini gereği gibi uygulayarak müşteri memnuniyetini sağlamak ve buna bağlı olarak paydaş isteklerini gerçekleştirmek Liman işletmesinin hedefi olmuştur. Bu hedef doğrultusunda işletme Kalite yönetim sistemi standartlarını bünyesinde kurmuş ve uygulamıştır.

Sistemin en önemli unsurlarından biri olan risk yönetimi ve iyileştirme çalışmaları; lojistik firmalarının en başta gelen konularından biridir. Liman işletmeleri de bu konuda ayrıntılı çalışmalar gerçekleştirmiştir. Risk faaliyetlerini hizmetin her aşamasında sürekli güncelleyerek olası risklerin önüne geçmiş ve müşteri memnuniyeti hedefini gerçekleştirmiştir.

Yönetiminde verdiği üst düzey destekle, sürekli iyileştirme çalışmalarıyla firmalarda uygunsuzluklar asgari düzeye çekilmiş, işletmeyi daha az hata yapan bir yer haline getirmiş ve müşteri memnuniyetini üst seviyeye çıkarmıştır. Kalite yönetim sistemi bireysel olarak uygulanabilecek bir sistem değildir. Tüm işletme çalışanlarının katılımlarıyla başarıya ulaşabilecek bir yönetim anlayışıdır. Liman işletmesi de bu konuda çalışanlarına gerekli bilinci vermiş ve sistemin düzenli bir şekilde çalışmasını sağlamıştır.

Liman işletmelerinin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Gelişen otomasyon, insan kaynağı, lojistik imkanları ve pazar dinamikleri limanların ekonomik anlamda yaptıkları katkıyı geliştirmektedir. Bu anlamda limanlarda diğer hizmet işletmeleri gibi her anlamda kalitesini göstermek, kullanmak ve belgelendirmek durumundadır. Kalite belgesi de bu göstergelerden biridir. Her

sektörde olduğu gibi ana amaç karları arttırmakta olsa bunu yaparken asla müşteri ve paydaşlar göz ardı edilmemelidir. Kalitesiyle adlandırılmak bir liman işletmesinin hedefi haline gelmelidir. Bunu sağlayarak hem kendi piyasasında hem de tüm dünyada adından söz ettirecek bir işletme haline gelecektir.



## KAYNAKÇA

- Akkurt, O. (2017, Nisan 16). Ağustos 12, 2018 tarihinde Detay Danışmanlık: <http://www.detaydanismanlik.net/iso-9001/risk-temelli-dusunme-nedir-2/> adresinden alındı
- Doğan, İ., & Tütüncü, Ö. (2003). *“Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Kapsamında: ISO 9001: 2000*. İzmir: D.E.Ü. Rektörlük Matbaası.
- Görener, A. (2013). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Paydaş Memnuniyetinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*(23), 151-165.
- Henkoff, R. (1993, Haziran 28). The hot new seal of quality. *Fortune*, 68-71.
- Kavak, S. (2009). Deniz Endüstri Dergisi. *Deniz Endüstri Dergisi*(7), 38.
- Khan, J. (2003). Impact of total quality management on productivity. *The TQM Magazine*, 15(6), 374-380.
- Külcü, Ö. (2012). Kalite Yönetimi, Kalite Sistem Dokümantasyonu ve ISO Standartlarında Belge Yönetimi. Ö. Külcü, T. Çakmak, & N. Özel içinde, *Prof. Dr. K. Gülbün Baydur'a Armağan* (s. 65-88). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Sigma Center. (tarih yok). *ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi – Giriş*. Ağustos 28, 2018 tarihinde Sigma Center Web Sitesi: <https://www.sigmacenter.com.tr/iso-9001-2015-standardi-yayinlandi-turkce.html> adresinden alındı
- Sigma Center. (tarih yok). *ISO 9001:2015 Standardında Proses Yaklaşımına Genel Bakış*. Ağustos 15, 2018 tarihinde Sigma Center Web Sitesi: <https://www.sigmacenter.com.tr/iso-90012015-standardinda-proses-yaklasimina-genel-bakis.html> adresinden alındı
- T.C. Beşiktaş Belediyesi , . (2017, Mart 15). T.C. Beşiktaş Belediyesi Kalite El Kitabı. T.C. Beşiktaş Belediyesi.

TSE. (2016, Eylül). TS EN ISO 9001. *Türk Standardı Kalite Yönetim Sistemleri Şartları*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.

Türcert A.Ş. (tarih yok). *ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi*. Eylül 28, 2018 tarihinde Türcert A.Ş. Web sitesi: <https://kalitebelgesi.com/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi> adresinden alındı

Türcert A.Ş. (tarih yok). *ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri Nelerdir*. Türcert A.Ş. Web sitesi: <https://www.turcert.com/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir> adresinden alınmıştır

Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee, Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organisations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.

Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*(55).

www.demirkalite.com. (tarih yok). *www.demirkalite.com*. Ekim 10, 2018 tarihinde <http://www.demirkalite.com/wp-content/uploads/2018/02/puko.jpg> adresinden alındı