

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROJESİ

ISO 9001:2000 BELGELENDİRMESİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

146129

Deniz BALCI

146129

Danışman

Doç . Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Yemin Metni

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum "ISO 9001:2000 BELGELENDİRMESİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

01.07/2004

Deniz BALCI

Deniz Balcı

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün/...../..... tarih vesayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'ninmaddesine göre .Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi Deniz BALCI' nın ISO 9001:2000 BELGELENDİRMESİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ konulu projesi incelenmiş ve aday 12.12.2004 tarihinde, saat 10³⁰ da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra 45' dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin başarılı.....olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Özlem Belgeci
BAŞKAN

ÜYE *F. Arslan*
Yrd. Doç. Dr. Ömer Arslan

Yrd. Doç. Dr. Ayhan İnceoğlu
ÜYE *A. Kaya*

Y.Ö.K. Dokümantasyon Merkezi Tez Veri Formu

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU**

Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı: BALCI

Adı: DENİZ

Tezin/Projenin Türkçe Adı: ISO 9001:2000 BELGELENDİRMESİ İLE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: Analysis of the relation between ISO 9001:2000
Certification and Total Quality Management

Tezin/Projenin Yapıldığı
Üniversitesi: Dokuz Eylül

Enstitü: Sosyal Bilimler

Yıl: 2004

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans: ☒

Dili: Türkçe

Doktora: ☐

Sayfa Sayısı: 100

Tıpta Uzmanlık: ☐

Referans Sayısı:

Sanatta Yeterlilik: ☐

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Doçent Doktor

Adı: Özkan

Soyadı TÜTÜNCÜ

Ünvanı: Yrd.Doç.Dr.

Adı: Özlem

Soyadı DOĞAN

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1-Toplam Kalite Yönetimi
2-ISO 9001:2000 Belgelendirmesi
3-EFQM

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1-Total Quality Management
2-ISO 9001:2000 Certification
3-EFQM

Tarih: 01.07.2004

İmza: 

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

☐☒

ÖZET

Günümüzde kuruluşlar “ yaşıyan sistemler” olarak değışimlere ayak uydurmak , sürekli gelişmek ve rekabet edebilmek zorundadırlar.Rekabetin yani hayatta kalmanın anahtarı olan kalite konusunda ise “kalite kontrol” ile başlayarak “toplam kalite yönetimi”ne uzanan yolculuk, gelişmekte olan ülkelerin kuruluşları için küreselleşme ile birlikte çok daha hızlı ilerlenmesi gereken bir yol halini almıştır.Bu noktada , yol gösterici nitelikteki rehberlere duyulan ihtiyaçlar ise ISO 9000 serisi standartların uygulanmasıyla giderilmeye çalışılmaktadır.

Bu çalışmada , ISO 9001:2000 belgelendirmesi ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki analiz edilerek ; standartlar serisinin, toplam kalite yolculuğunda hedefine ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.Bu amaçla belgeli firmalara, toplam kalite yönetimi uygulamalarının bir göstergesi olan mükemmellik modeli kriterlerinin baz alındığı bir anket uygulanmıştır. Amaç ISO 9001:2000 standardının Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına katkısının belirlenmesidir.

Çalışmanın ilk bölümünde “ISO 9000 Standartlar Serisinin Gelişimi Ve Revizyon Süreci” üzerinde durulmuştur.2.Bölümde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 arasındaki ilişki ile TKY uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik kalite modelleri tanıtılmıştır.Bu modellerden EFQM Modeli ve ISO 9001:2000 arasındaki ilişki irdelenmiştir.3.Bölümde ISO 9001:2000 belgeli firmalar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Nihayetinde sonuç bölümünde verilen değerlendirmeye çalışma sonuçlandırılmıştır.

ABSTRACT

In recent years, organizations as "living systems", have to keep up with continuous improvement and compete. Quality is the key to this competition. The journey of quality is harder especially for the developing countries organizations. ISO 9000 series standards are the guides through out this journey.

In this study, the relation between ISO 9001:2000 certification and total quality management is analyzed. To achieve the results of the analysis a survey based on excellence model criteria's is performed. The aim is to define the impact of the ISO 9001 :2000 series standards to total quality management practices.

In the first part of the study, the improvement and the revision of the ISO 9000 series standards are emphasized.

In the second part, the relationship between ISO 9000 and total quality management and the quality models are described. The relationship between ISO 9001 :2000 and EFQM model is examined.

In the third part, the results of the research which was performed on the certificated organizations take part.

ISO 9001:2000 BELGELENDİRMESİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
Y.Ö.K.DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
TABLO LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

ISO 9000 STANDARDLAR SERİSİNİN GELİŞİMİ VE REVİZYON SÜRECİ

1.1. Standardlar Serisinin Gelişimi	1
1.2.Revizyon Süreci	3
1.2.1. Revize Standardların Yapısı	5
1.2.1.1. Üst Yönetim	7
1.2.1.2. Sürekli İyileştirme	7
1.2.1.3. Uygulama	8
1.2.1.4.Müşteri Memnuniyeti	8
1.2.1.5.Kaynaklar	8
1.2.1.6.Terminoloji	8
1.2.1.7.Dokümantasyon	8
1.2.1.8.Yeni Yapıda Kalite Yönetim Sistemleri Yaklaşımı	9
1.2.1.9.Yeni Yapıda Proses Yaklaşımı	9
1.2.1.9.1.Proses Yaklaşımının Avantajı	11

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO 9001:2000

2.1. Toplam Kalite Yönetimi	12
2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000	13
2.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi	15
2.4.Kalite Modelleri	16
2.4.1. Deming Ödülü	16
2.4.2.Malcolm Baldrige Ödülü	17
2.4.2.1.Ödül Kriterleri	18
2.4.3. İngiltere Kalite Ödülü	21
2.4.4. İsveç Kalite Ödülü	22
2.4.5. Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü	22
2.4.6. Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü	23
2.4.7. Singapur Kalite Ödülü	23
2.4.8.Kanada Mükemmellik Ödülü	23

2.4.9. EFQM Avrupa Kalite Ödülü	24
2.4.9.1.Ödül Kriterleri	26
2.4.9.2.Değerlendirme Süreci	37
2.5. ISO 9001:2000 ve EFQM Arasındaki İlişki	38
2.5.1.Kalite Yönetim Prensipleri ve Model Arasındaki Puan İlişkisi	39
2.5.2 ISO 9001:2000 Şartları ve EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Karşılaştırması	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001:2000 BELGELİ FİRMALARIN EFQM ÖDÜL KRİTERLERİNE UYUMUNA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ÇALIŞMANIN UYGULANMASI	44
3.1.1. Araştırmanın Amacı	44
3.1.2. Araştırmanın Metodolojisi	44
3.1.2.1. Araştırmanın Örnekleme Yöntemi	44
3.1.2.2. Veri Toplama Yöntemi	44
3.1.2.3. Araştırmanın Sınırları	45
3.1.2.4. Verilerin Toplanması	45
3.1.3.5 Verilerin Analizi Yöntemi	45
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	45
3.2.1.Kalite Yönetimi Sistem Belgesine Sahip Olma İle İlgili Bulgular	45
3.2.2.9001:2000 Kalite Yönetimi Sistem Belgesine Sahip Olma İle İlgili Bulgular	45
3.2.3.TKY Uygulamalarına Yönelik Faaliyetler İle İlgili Bulgular	46
3.2.4. Çalışan Sayısı ile İlgili Bulgular	46
3.2.5. Liderlik İle İlgili Bulgular	46
3.2.6. Politika ve Stratejiler İle İlgili Bulgular	48
3.2.7. Çalışanlar İle İlgili Bulgular	51
3.2.8. İşbirlikleri ve Kaynaklarla İle İlgili Bulgular	54
3.2.9. Süreçler İle İlgili Bulgular	56
3.2.10. Müşterilerle İlgili Sonuçlar İle İlgili Bulgular	59
3.2.11. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar İle İlgili Bulgular	59
3.2.12. Toplumla İlgili Sonuçlar İle İlgili Bulgular	60

SONUÇ	63
-------	----

KAYNAKLAR	66
-----------	----

EKLER	
-------	--

KISALTMALAR

TKY	Toplam Kalite Yönetimi
ISO	International Standardization Organization(Uluslararası Standardizasyon Örgütü)
TC 176	ISO'nun Kalite sistemleri ile ilgili 176 no.lu Teknik Komitesi
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award(Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü)
EFQM	European Foundation for Quality Management(Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
D1,...,D4	Demografik Sorular 1..4
L1,...,L4	Liderlik kriterine ait 4 alt kriter
PS1,...PS5	Politika ve Starteşiler kriterine ait 5 alt kriter
Ç1,...,Ç5	Çalışanlar kriterine ait 5 alt kriter
İK1,...İK5	İşbirlikleri ve Kaynaklar kriterine ait 5 alt kriter
S1,...S5	Süreçler kriterine ait 5 alt kriter
MS1	Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri
ÇS1,ÇS2	Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterine ait 2 alt kriter
TS1,TS2	Toplumla ilgili sonuçlar kriterine ait 2 alt kriter

ŞEKİLLER LİSTESİ :

Şekil 1.ISO 9000 Serisine Kaynak Olan Standardlar (sf.2)

Şekil 2. Proses Yaklaşımı Modeli(sf.11)

Şekil 3 . TKY ve ISO 9000:2000 İlişkisi(sf.15)

Şekil 4. MBNQA Modeli (sf.18)

Şekil 5. EFQM Modeli (sf.25)

Şekil 6. ISO 9001:2000 modeli (a) ve EFQM Modeli (b) (sf.40)



TABLO LİSTESİ

- Tablo 1. ISO 9000:2000 Serisi Standardlar (Sf.5)
- Tablo 2 . TKY İlkeleri,ISO 9001:94 ve ISO 9001:2000 Karşılaştırması(sf.14)
- Tablo 3. Ödül Kriterlei ve Puanlama (sf.20-21)
- Tablo 4. Destekleyici Prensipler (sf.38)
- Tablo 5. ISO 9001:2000 Şartları ve EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Karşılaştırması (sf.43)
- Tablo 6. KYS belgesi sahip olma süresi (sf.45)
- Tablo 7. ISO 9001:2000 KYS belgesi sahip olma süresi(sf.45)
- Tablo 8. TKY Uygulamalarına Yönelik Faaliyetlerin Durumu(sf.46)
- Tablo 9. Çalışan sayısı dağılımı(sf.46)
- Tablo 10. Liderlik 1a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.47)
- Tablo 11. Liderlik 1b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.47)
- Tablo 12. Liderlik 1c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.48)
- Tablo 13. Liderlik 1d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.48)
- Tablo 14. Politika ve stratejiler 2a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.49)
- Tablo 15. Politika ve stratejiler 2b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.49)
- Tablo 16. Politika ve stratejiler 2c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.50)
- Tablo 17. Politika ve stratejiler 2d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.50)
- Tablo 18. Politika ve stratejiler 2e alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.51)
- Tablo 19. Çalışanlar 3a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.52)
- Tablo 20. Çalışanlar 3b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.52)
- Tablo 21. Çalışanlar 3c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.53)
- Tablo 22. Çalışanlar 3d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.53)
- Tablo 23. Çalışanlar 3e alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.54)
- Tablo 24. İşbirlikleri ve kaynaklar 4a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.54)
- Tablo 25. İşbirlikleri ve kaynaklar 4b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.55)
- Tablo 26. İşbirlikleri ve kaynaklar 4c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.55)
- Tablo 27. İşbirlikleri ve kaynaklar 4d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.56)
- Tablo 28. İşbirlikleri ve kaynaklar 4e alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.56)
- Tablo 29. Süreçler 5a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.57)
- Tablo 30. Süreçler 5b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.57)
- Tablo 31. Süreçler 5c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.58)
- Tablo 32. Süreçler 5d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.58)

Tablo 33. Süreçler 5e alt kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.58)

Tablo 34. Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.59)

Tablo 35. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar 7a kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.60)

Tablo 36. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar 7b kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.61)

Tablo 37. Toplumla İlgili Sonuçlar 8a kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.61)

Tablo 38. Toplumla İlgili Sonuçlar 8a kriterine uyumla ilgili dağılım.(sf.61)



ÖNSÖZ

Küreselleşmeyle birlikte bilginin arttığı bir ortamda, müşteriler iş yaptıkları, çalışanlar da çalıştıkları kuruluş hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bu nedenle kuruluşlar da misyonlarının, vizyonlarının, hedef ve amaçlarının neler olduğu konusunda bütün paydaşlarını bilgilendirmek zorunluluğundadırlar. Günümüzde kuruluşlar , paydaşlarını bilgilendirdikleri ölçüde başarıyı yakalayabilmektedirler.

Kalite ödülleri, hem toplumu bilgilendirme hem de kurumsal imajı yükseltme anlamında kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır. Kalite ödülleri aynı zamanda kuruluşların toplam kalite yönetimi felsefesini benimsediklerinin ve başarıyla uyguladıklarının bir göstergesidir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerin kuruluşları göz önüne alındığında doğrudan toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarını başlatmak ve sürdürebilmek hem zor hem de uzun zaman almaktadır. Bu noktada kuruluşların TKY uygulamalarına geçişte bir adım olarak ISO 9000 serisi standartlar kapsamında kalite yönetim sistemi uygulamalarına adaptasyonunun TKY uygulamalarında faydalı olacağı kanısındayım.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen doğrultuda revize edilerek ISO 9000:2000 serisi olarak yayınlanan standartlar kapsamında "belgelendirilmiş" kuruluşların belgelendirmeye yönelik çalışmalarının TKY uygulamalarına sağladığı katkıların belirlenmesi amaçlanmıştır. ISO 9000:2000 standartlar serisi ile TKY uygulamalarının bir göstergesi olarak görülen çeşitli kalite ödülllerinden biri olan EFQM Kalite Ödülü kriterleri karşılaştırılmak suretiyle ISO 9001 :2000 ve TKY arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır. EFQM kriterlerinin seçilmesinin nedeni Avrupa ülkelerinin yanı sıra halen ülkemizde de pek çok kuruluş tarafından uygulanıyor olmasıdır. Kuruluşların ISO 9001 : 2000 standardına göre çalışma sürelerinin henüz yeni olması ve sürekli geri beslemelerin olması nedeniyle projenin güncel bilgileri içermesine özellikle dikkat edilmiştir.

Bu çalışmanın ISO 9001 : 2000 standardına göre çalışan kuruluşlara da fayda sağlamasını dilerken, çalışmam sırasında fikirlerinden faydalandığım değerli hocalarım Doc.Dr. Özkan TÜTÜNCÜ ve Yrd.Doc.Dr. Özlem DOĞAN'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Deniz BALCI

İzmir, Haziran 2004

1.BÖLÜM

ISO 9000 STANDARTLAR SERİSİNİN GELİŞİMİ ve REVİZYON SÜRECİ

1.1. Standartlar Serisinin Gelişimi

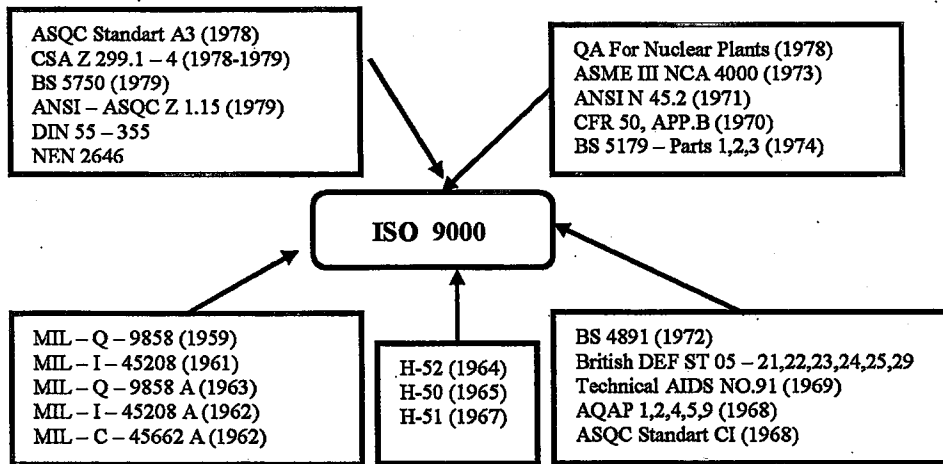
II.Dünya Savaşı sonrasında , 1950'li yıllarda başlayan kalite güvence sistemleri geliştirme çalışmaları Amerika,Japonya ve Avrupa'da çok çeşitli kanallarda ilerlemiştir. Kalite Güvencesi Standartları'nın temeli 1963 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde savunma sanayine yönelik olarak hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. Sistemin ortaya çıkarılmasının temel sebebi, bitmiş ürünün muayeneye tabi tutularak hatalı-hatasız olarak ayrılması yerine üretim süreçlerinin son muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvenceye alınması, böylece hatalı üretimin engellenmesi esasına dayanır. 1968 yılında da MIL-Q-9858'in yerini, ABD'de NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvencesi standardı olarak kabul edilip yürürlüğe giren AQAP (Allied Quality Assurance Publication-Müttefikler Kalite Güvencesi Yayını) standartları almıştır.¹ Amerika'da bu gelişmeler yaşanırken 1969'da, Avrupa Topluluğu Konseyi, bir önergeyle "*...malın tesliminden önce ürünün kural ve tüzüklere uygunluğu, karşılıklı kabul edilen kontrol şartlarına göre yerine getirilecektir.*" kuralını yürürlüğe koydu.Bu cümle, ilgili ülkelerde kalite yönetimi ve güvencesi çalışmalarının hızlanmasına sebep olmuştur

Savunma sanayinden sonra kalite sistem yaklaşımı, enerji sektöründe de kendisini göstermiş ve ABD'de 1970 yılında 10 CRF 50 App. B(Quality Assurance Criteria for Nuclear Power Plants and Fuel Prosessing Plants - Nükleer ve Sivil Yakıtlı Enerji - Standartları İçin Kalite Güvencesi Kriterleri), 1971'de ANSI 45.2 (Quality Assurance Programme Requirements For Nuclear Plants -Nükleer Tesisler İçin Kalite Güvence Program Gereklilikleri) ve 1972 yılında da ASME III NCA4000 (Quality Assurance - Kalite Güvencesi) standartları yayınlanmıştır.Ayrıca 1978'de bu standartları Uluslararası Atom Enerjisi Standartları İçin Kalite Güvencesi (Quality Assurance For Nuclear PowerPlants) standartları izlemiştir.

¹ The Certified Quality Manager Handbook,II.Edition,Chapter 15,Wisconsin,2001

İngiltere’de 1977 yılında Sir Frederic Warner, "Mühendislik Endüstrilerinde Standartlar ve Spesifikasyonlar" adlı incelemesinde imalatçıların kalite yönetimi standartlarının yalnızca müşterileri tarafından değil, bağımsız üçüncü taraf (third party) belgelendirme kuruluşlarınca değerlendirilebilmeleri konusunu gündeme getirmiştir. İngiltere’de önemli ve ileri görüşlü olarak nitelendirilebilecek BS 5750 Kalite Sistemleri Standardı, Sir Frederick Warner'in anılan çalışmasından hareketle oluşturulmuştur. ISO 9000 standartlar serisinin de temeli olan BS 5750'nin önceki standartlardan farkı, önerilerden çok gereklilikleri belirtiyor olmasıdır. Bu arada ulusal düzeyde kalite sistem standartlarına geçiş 1978 - 1979'da CSA Z. 299.1 - 4 ile Kanada'da, 1979'da ANSI Z.-1.15 (taslak) ile ABD'de gerçekleşmiştir. Bu ülkeler ticaretin globalleşmesiyle aralarındaki mal alışverişini artırabilmek amacıyla ortak standartlar oluşturma çalışmalarına başlamışlardır. ²

Halen 91 ülkenin ulusal standard kuruluşunun temsil edildiği ISO(International Standarts Organisation - Uluslararası Standardizasyon Örgütü) , bütün dünyada geçerli kalite sistemi standartları ihtiyacını karşılamak amacıyla 1987 yılında ISO 9000 serisi standartları yayınladı. Bu standartlar bütün dünyada kalite sisteminin dokümantasyonu ve belgelendirmesi amacıyla kullanılmaya başlandı. Belgeli firma sayısı 1993 yılından itibaren artan bir grafik izlemiş ve günümüzde 159 değişik ülkede yaklaşık 562.000 belgeli kuruluşa ulaşmış durumdadır. ³



Şekil 1. ISO 9000 Serisine Kaynak Olan Standartlar⁴

² Muhittin ŞİMŞEK, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları , İstanbul 2001, sf:357

³ The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates 12.cycle, December 2002

⁴ K.S. Stephens, Quality Syst. & Cert.-Some Obs.& Thoughts, EQQ Quality, No1, Cambridge, 1993

ISO 9000 serisi standartlar geleneksel standard nosyonuna uymaz.⁵(Örneğin terminoloji,test metodu standartları gibi).Bu standartlar, organizasyona bir kalite yönetim sistemi kurması,uygulaması,belgelendirmesi ve sürdürmesinde klavuzluk ve modellik sağlar.Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını esas alan kalite yönetim sistemi anlayışına dayanır.Ürün veya hizmetin kalitesini garanti etmez.

ISO kuruluşunun politika ve prosedürleri, yayınladığı standartları yaklaşık beş yılda bir gözden geçirmeyi gerekli kılmaktadır. Bunun amacı standartları güncel gelişmeler ile tutarlı hale getirebilmektir.

1.2.Revizyon Süreci

ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi Standartları 1987 yılında yayınlandığında fazla kalite kontrole yönelik bulunduğu için oldukça eleştiri almıştır. Standartlar 1994 yılında yenilenmiş fakat oldukça önemsiz değişimler yapılmıştır. Bunun nedeni olarak ISO, bir çok gelişmekte olan ülkenin üye kuruluşlarının, fazla kapsamlı standartların ülkeleri için adaletsiz bir rekabet ortamı yaratacağı konusundaki kuşkularını ve çekincelerini ileri sürmüştür.

2000 yılında gerçekleştirilen ISO 9000 standard serisinin revizyonu öncesi tüm kullanıcı grupların ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için dünya çapında çok geniş araştırma ve incelemeler yürütülmüştür. ISO/TC 176 Komitesinin 2.no.lu çalışma grubu tarafından 1998 yılında 1120 kurum ve kuruluşu kapsayan bir anket yapılmış (Bknz-EK-I) ve aşağıdaki ihtiyaçlar belirlenmiştir ⁶:

- ✓ ISO 14001 (Çevre Yönetim Standartları)'e uygunluk(Entegre sistemler)
- ✓ Proses odaklı bir model
- ✓ Sürekli iyileştirme
- ✓ Verimlilik ve etkinlik
- ✓ Tüm paydaşlara faydalar
- ✓ Endüstri,hizmet ve yazılım gibi her türlü sektöre ve organizasyonel büyüklüğe hitap edebilme
- ✓ Kullanıcı kolaylığı ve özdeğerlendirme

⁵ TS EN 45020"Standardlaştırma ve İlgili Faaliyetler Hk. Genel Terim ve Tarifler,TSE Yayını,1997

⁶ ISO/TC176/SC2/WG 18/N49 Çalışma Grubu Final QA&QM Report,Geneva,Mayıs 1998

ISO 9000:2000 Revizyon Takvimi(Bknz. EK -II)aşağıdaki şekilde gelişti :

14 Eylül 2000 – Son Taslak Uluslararası Standard yayınlandı(FDIS-Final)

14 Kasım 2000 - Son Taslak Uluslararası Standard (FDIS) oylaması yapıldı

Aralık 2000 2. yarısı- Uluslararası Standard yayınlandı

14 Aralık 2003 – Eski versiyon için son tarih ⁷

Bu çerçevede, revize edilen standartların kalite yönetim sistemine ilişkin tüm önceki deneyimleri hesaba katması ve kalite yönetim sisteminin kuruluşun günlük işleyişi ile bütünleşmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu şekilde revize edilen standartların müşteri beklentilerine cevap vermesinin yanı sıra, kalite yönetim sistemlerine yapılan yatırımın kuruluşun verimliliğine, işletim ve ekonomik performansına ve aynı zamanda da ürün ve hizmetlerinin kalitesine fayda sağlaması hedeflenmiştir. Buna göre ISO 9000:2000 serisi standartlar, kalite yönetim sistem şartlarının ötesine geçmeyi arzulayan kuruluşlar için çok yararlı olacaktır. Kamu ve özel sektörde küçük, orta, büyük ölçekli kuruluşlara uygulanabilir ve sanayi, hizmet, yazılım ve diğer alanlar dahil tüm sektör kullanımlarına eşit şekilde uygulanabilir olacaktır.

1987 yılında yayınlanan ISO 9000 Serisinde 27 adet standard ve doküman bulunmaktadır. Bu dokümanların bir çoğunun pratikte kullanılıp kullanılmaması gerektiği hususları kargaşaya yol açmaktadır. Tablo 1’ de verildiği şekilde ISO 9000:2000 versiyonu ile standard serisi 4 temel standarda indirgenmiştir. 27 doküman içindeki önemli noktalar olabildiğince bu dört ana standarda entegre edilerek bunun dışında bazı broşür ve teknik spesifikasyonların hazırlanması düşünülmektedir.

⁷ Secretariat of ISO/TC 176/SC 2, Transition Planning Guidance for ISO 9001:2000
March 2001

- **ISO 9000** : Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Terimler ve Sözlük **ISO 8402**'nin yerine geçmiştir ve **ISO 9001** ve **9004:2000**'de geçen terimlerin tanımlarını içerir
- **ISO 9001** : Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar **ISO 9001-9002-9003:94**'ün yerine geçmiştir ve kalite sistemi için istenen minimum şartları tanımlar.
- **ISO 9004** : Kalite Yönetim Sistemleri-Performansın İyileştirilmesi için Klavuz **9001**'in şartlarının uygulanması ile ilgili klavuz
- **ISO 19011** : Çevre ve Kalite Yönetim Sistemleri Tetkik Klavuzu Kalite yönetim sisteminin tetkiki ile ilgili bilgi sağlar.**ISO 14010,14011,14012** ve **10011** ile kombine edilir.

Tablo 1. ISO 9000:2000 Serisi Standardlar

1.2.1. Revize Standardların Yapısı

ISO 9000:2000

- ✓ Terimler ve tanımlar (ISO 8402 yerine)
- ✓ Kalite Yönetim Sistemlerinin temelleri ve elemanları
- ✓ Proses yaklaşımının altını çizer ve jenerik modeli tanıtır

ISO 9001:2000

- ✓ Sistem ve dokümantasyonun genel şartları
- ✓ Üst yönetimin sorumlulukları
- ✓ Kaynak Yönetimi
- ✓ Ürün Gerçekleştirme
- ✓ Ölçme, analiz ve iyileştirme

ISO 9004:2000

- ✓ ISO 9001 yapısındadır, şartlarını da içerir.
- ✓ Özdeğerlendirme için klavuz
- ✓ İyileştirme için metod

Serinin ilk standardı olan ISO 9000:2000 standardı, daha önceki ISO 8402- Kalite Sözlüğü standardının geliştirilerek ISO 9000 serisi Standardlardaki tüm kavramları ve aralarındaki ilişkileri açıklayan halidir. Bu standard ile, kullanıcı dostu olan daha uyumlu bir terminoloji ortaya koyma amacıyla kullanılan tanımlamaların formüle edilmesi ve sistematik bir yaklaşım benimsenmiştir. ISO 9004:2000 Standardı performansın iyileştirilmesi konusunda klavuzluk yaparken kesinlikle ISO 9001:2000 standardının nasıl uygulanacağı hususlarına açıklık getirmemektedir. Standard serisindeki bu yapılanma ile belgelendirmeye esas teşkil eden standardlar (ISO 9001, 9002, 9003) tek standarda indirgenmiştir.

2000 yılı revizyonu radikal bir anlayış ve felsefe değişimini yansıtmakta ve bu değişimlerin stratejik sonuçları olacağı izlenimini vermektedir. Burada yaklaşım, "Toplam Kalite Kontrolü" anlayışından "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışına doğru kaymış gibi görülmektedir. Temel tanım ve kavramlar ile standard yapıları radikal bir değişime uğramaktadır. Standardlardaki bu yeni düzenleme, ISO 9000:2000 versiyonunu uygulayan kuruluşlara kendilerine katma değer sağlayacak bir sisteme sahip olma şansı tanınmaktadır.

Yeni Standardların yapısını oluşturan "Kalite Yönetimi" yaklaşımının , mevcut iş mükemmelliği modellerinde de yer alan ,kuruluşu iyileştirilmiş performansa doğru yöneltmek için kullanılmak üzere "sekiz adet kalite yönetim prensibi " tanımlanmıştır : ⁸

- i. **Müşteri odaklılık:** Organizasyonlar, müşterilerine tabidirler. Bunun sonucunda bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını kavramalıdır. Böylelikle müşteri gereksinimleri karşılanacak ve müşteri beklentilerinin üzerine çıkılacaktır.
- ii. **Liderlik:** Liderler amaç, yön ve organizasyonun dahili çevresine ait birimleri oluştururlar. Onlar, öyle bir çevre yaratırlar ki bu çevre içerisindeki taraflar organizasyonun amaçlarına ulaşılmasında etkin olurlar.

⁸ TS EN ISO 9004:2000 standardı ,TSE Yayınları,Ankara,2001

- iii. **Tarafların Katılımı:** Tüm değişik düzeylerdeki taraflar, bir organizasyonun öz varlığıdır. Ve onların değişik kabiliyetleri itibarıyla tam katılımı organizasyonun faydalarına yönelik olarak kullanılır.
- iv. **Proses yaklaşımı:** İlgili kaynaklar ve aktiviteler bir proses olarak yönetildiğinde arzulanan sonuca daha etkin olarak ulaşılabacaktır.
- v. **Yönetimde sistem yaklaşımı:** Bir amaca yönelik olarak, birbirleriyle ilişkili proseslere ait bir sistemi yönetmek, kavramak ve tanımlamak etkin ve yeterli bir organizasyona katkıda bulunacaktır.
- vi. **Sürekli İyileştirme:** Organizasyonun sürekli olan amacı, daimi gelişimdir.
- vii. **Karar vermede gerçekçi yaklaşım:** Etkin kararlar mantıklı ve sezgisel bilgi ve veri analizleri üzerine kurulur.
- viii. **Tedarikçi ilişkilerinde karşılıklı fayda:** Bir organizasyonun ve onun tedarikçilerinin değer yaratma yetenekleri karşılıklı fayda yaratma ilişkileriyle artırılır.

Bu sekiz adet prensip , ISO 9000 standartlar ailesi içindeki kalite yönetim sistem standartlarının 2000 revizyonu için temel oluşturmuştur.

Standardlar serisi incelendiğinde başlıca değişikliğe uğrayan veya vurgulanan noktalar şunlardır :

1.2.1.1 Üst Yönetim⁹

Üst yönetimin rolüne daha fazla ağırlık verilmiştir; bunun içinde, müşteri odaklı olarak kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için kararlılık ve irade, düzenleyici ve yasal şartların dikkate alınması ve ilgili fonksiyon ve kademelerde ölçülebilir amaçların oluşturulması yer almaktadır.

1.2.1.2 Sürekli İyileştirme

Beklendiği şekilde, kalite yönetim sisteminin etkinliğini iyileştirmek amacıyla tam bir çevrim tanımlayan “sürekli iyileştirme” için geliştirilmiş bir şart ISO 9001’in içine konmuştur.

⁹ <http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2/index.html>,2002

1.2.1.3 Uygulama

“Uygulama” maddesi ile, yeni standardı kullanacak olan geniş bir yelpazedeki kuruluş ve faaliyetlerle tek bir belgelendirme standardı ile başa çıkabilmenin yolu olarak ISO 9001:2000’in şartlarında “hariç tutma” kavramına yer verilmiştir.

1.2.1.4 Müşteri Memnuniyeti

ISO 9001:2000’de yer verilen diğer bir yeni nokta da kuruluşun, sistem performansının bir ölçümü olarak müşteri memnuniyeti hakkındaki bilgileri izleme şartıdır.

1.2.1.5 Kaynaklar

Gereken kaynakları sağlamak ve hazır etmek üzere üst yönetimin rolüne dikkat çekmiştir. Şartlar, eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesini, ilgili bilgilerin teminini, iç ve dış iletişimi, alt yapı ihtiyaçlarını ve çalışma ortamının insan ve fiziksel faktörlerini içermektedir.

1.2.1.6 Terminoloji

Anlaşılabilirliği sağlamak adına terminolojide de bir takım değişiklikler olmuştur. En önemli değişiklik, “tedarikçi” yerine “kuruluş” ve “taşeron” yerine “tedarikçi” ifadesinin kullanılmasıdır.

1.2.1.7 Dokümantasyon

ISO 9001:2000’de dokümente edilmiş prosedür şartlarının sayısı azaltılmıştır ve kuruluşun kalite yönetim sistemini etkin uygulaması üzerinde daha çok durulmuştur.

ISO 9000:2000 standardının 3.7.2 maddesi dokümanı “ bilgi ve onun destekleyici ortamı” olarak tanımlamaktadır.Bir kuruluşta dokümantasyon kullanmak;

- Müşteri şartlarına uygunluğun ve kalite iyileştirmenin başarılmasına,
- Tekrarlanabilirliğe ve izlenebilirliğe,
- Objektif delilin sağlanmasına,
- Etkinliğin değerlendirilmesine ve kalite yönetim sisteminin uygunluğunun sürdürülmesine katkıda bulunur.

ISO 9001 :2000 standardının bir “ doküman sistemi “değil ,“kalite yönetim sisteminin dokümante edilmesi” olduğu önemle vurgulanmaktadır.

1.2.1.8 Yeni Yapıda Kalite Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Bir kalite sistemi geliştirme ve uygulama yaklaşımı aşağıda verilen basamaklardan oluşur ¹⁰:

- ✓ Müşterilerin ve diğer ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerini belirleme
- ✓ Kuruluşun kalite politikasını ve hedeflerini oluşturma
- ✓ Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli olan proses ve sorumlulukları tayin etme
- ✓ Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli olan kaynakları belirleme ve sağlama
- ✓ Her bir prosesin verimliliğini ve etkinliğini ölçmek için metotları oluşturma ve uygulama
- ✓ Uygunsuzlukları önlemek ve/veya sebeplerini yok etmek için araçları tayin etme
- ✓ Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için bir proses oluşturma ve uygulama

ISO 9001:2000 standardı incelendiğinde mevcut maddelerin yukarıda belirtilen sıralamaya göre oluşturulduğu görülmektedir.

1.2.1.9 Yeni Yapıda Proses Yaklaşımı

ISO 9001: 2000 standardı önceki 20 maddenin yerine temelde 5 başlıktan oluşmaktadır:

1. **Kalite Yönetim Sistemi** - Kalite yönetim sistemi oluşturmali, uygulanmalı ve dokümante edilmelidir.

¹⁰ TS EN ISO 9000:2000 standardı,TSE Yayını,Ankara,Mart 2001

2. **Yönetim Sorumluluğu** – Yönetim sistemin hedeflerini ve politikalarını oluşturmalıdır.
3. **Kaynak Yönetimi** – Kaynaklar belirlenmeli, sağlanmalı ve yönetilmelidir.
4. **Ürün Gerçekleştirme** – Kuruluşun ürün veya hizmetinin oluşturulması ve sunumu ile ilgili süreçler kurulmalıdır. Ürün gerçekleştirme süreçleri müşteri ihtiyaç ve beklentilerini girdi kabul ederek ,bu girdileri müşteri memnuniyetini sağlayan ürün veya hizmetlere dönüştürmelidir.
5. **Ölçme-Analiz ve İyileştirme** – Ürünler,süreçler,müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği ölçülmelidir.Veriler analiz edilmeli ve yönetimin gözden geçirme süreci için girdi oluşturmalıdır.Veriler ve analizleri sistem sürekliliğini geliştirmede kullanılmalıdır.

Bu beş ana bölümden , Yönetim Sorumluluğu, Kaynak Yönetimi, Ürün Gerçekleştirme ve Ölçme-Analiz ve İyileştirme bölümleri sürekli iyileşme yapısının organizasyonla bütünleştirilmesi için Deming döngüsünü baz alan(Plan-Do-Check-Act (PDCA) / Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) “Proses Yaklaşımı”na göre yapılandırılmıştır.¹¹

Girdisi olan ve girdileri çıktılara dönüştüren her türden etkinlik proses olarak düşünülebilir.

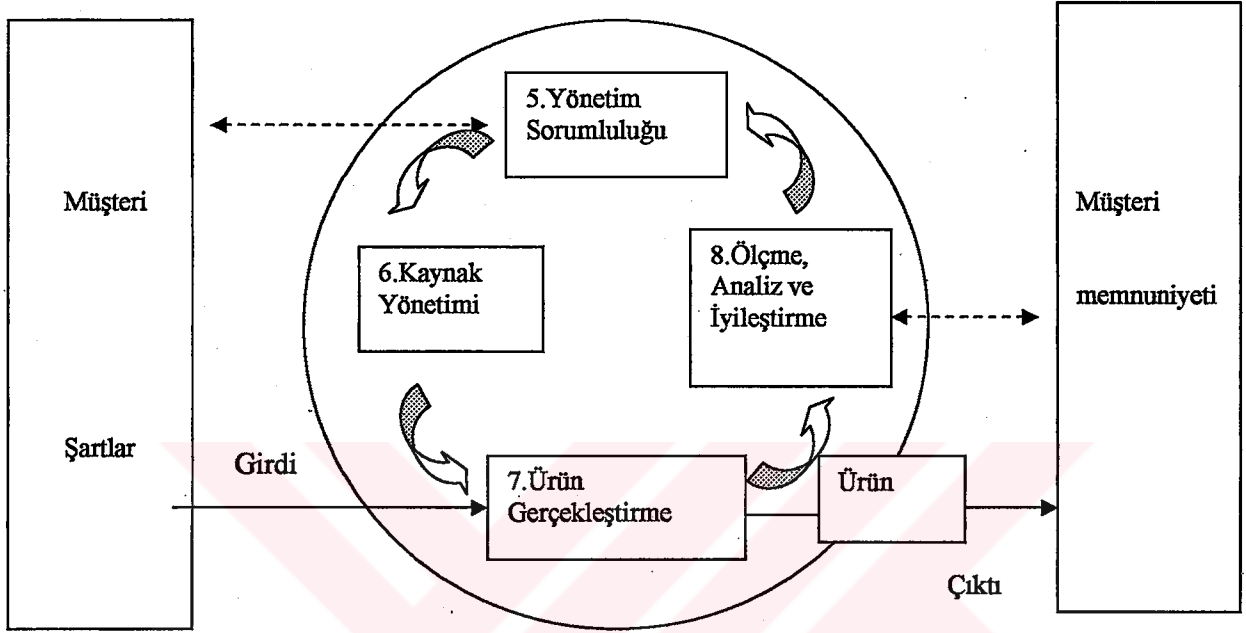


Kurumların üretkenlikle çalışabilmeleri için bir çok prosesi birbirlerine bağlamaları ve tanımlamaları gerekmektedir. Çoğunlukla , bir prosesin çıktısı bir diğeri için girdi teşkil eder. Bir kurum içinde yer alan proseslerin ve bunlar arasındaki etkileşimlerin sistematik olarak tanımlanıp idare edilmesi “proses yaklaşımı” diye anılabilir.

Şekil 2’de ISO 9001:2000 standardının 5’ten 8’e kadar olan maddelerde sunulan proses yaklaşımına ilişkin modelin kavramsal örneği görülmektedir. Bu modele göre, müşteriler girdilerin tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Müşteri memnuniyetinin takibi, müşteri isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin

¹¹ TS EN ISO 9001:2000 standardı ,TSE Yayını,Ankara, Kasım 2001

değerlendirilebilmesi için zorunludur. Bu model prosesleri ayrıntılı olarak yansıtmamakla beraber, ISO 9001:2000 için gereken tüm şartları karşılamaktadır.



Şekil 2- Proses Yaklaşımı Modeli

ISO 9001 / 2000 standardının bir önceki versiyondan en büyük farklarından birisi de proses yaklaşımıdır. Standard, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetinin artırılması için kurulan kalite yönetim sisteminin, geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde proses yaklaşımının adaptasyonunu teşvik eder.

Kalite Yönetim Sisteminin etkin uygulanabilmesi için kuruluş süreçlerini, süreçlerin birbirleri ile olan etkileşimlerini tanımlamalı ve süreçlerini yönetmelidir.

1.2.1.9.1. Proses Yaklaşımının Avantajı:¹²

- Prosesler arasındaki bağlantı, birleşim ve etkileşimleri için sürekli bir kontrol sağlar,

¹² TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü Proses Yönetimi Eğitim Notları, Ankara, 2002

- Proseslerin katma değer açısından değerlendirilmesini sağlar,
- Proses performans ve etkinliği ile ilgili sonuçlar elde edilmesini sağlar,
- Objektif ölçüme dayanarak süreçlerin sürekli iyileştirilmesini gerçekleştirir.
- Karar almada kolaylık sağlar,
- İletişim kolaylığı sağlar.

II. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) VE ISO 9001:2000

2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi konusundaki ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda ABD'de başladı. Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, *İstatistiksel Kalite Kontrol* alanında önemli çalışmalar yaptı. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biriydi. Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izledi. 1950 yılında kendi üyelerine bir sunuş yapmak üzere Deming'i ülkelerine davet eden JUSE(Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği) , ardından onu Japonya'nın en büyük 21 şirketinin başkanlarıyla bir araya getirmiştir.

Japonya'da birdenbire büyük şöhrete ulaşan Deming'den birkaç yıl sonra Japonya'ya giden Juran da kalite plânlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirme konularında çok etkili olmuştur. ¹³

Toplam Kalite Yönetimi(TKY) kavramı ilk olarak 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. Amerika'da bu kavramın ilk kez 1985 yılında Japon türü yönetimi uygulamaya çalışan Donanma Komutanlığı'nda (Naval Air Systems Command) kullanıldığı ileri sürülmektedir .

TKY önceleri yalnızca kâr amaçlı işletmeler için düşünülmüşken, uygulama alanı her türlü kuruluşu içine alacak biçimde hızla genişletilmiştir. Son yirmi yıl içinde TKY'yi uygulayan kuruluşların sayısı büyük bir hızla artmıştır .

¹³ AKTAN, Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayını,1997.

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda “kalite”nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti , motivasyonu ve ödüllendirilmesi , performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000

2000 yılında gerçekleştirilen ISO 9000 standard serisinin revizyonu öncesi tüm kullanıcı grupların ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için dünya çapında çok geniş araştırma ve incelemeler yürütülmüştür. 1120 kurum ve kuruluşu kapsayan bir anket yapılmış ve aşağıdaki ihtiyaçlar belirlenmiştir ¹⁴:

- ✓ Proses odaklı bir model
- ✓ Sürekli iyileştirme
- ✓ Verimlilik ve etkinlik
- ✓ Tüm paydaşlara faydalar
- ✓ Kullanıcı kolaylığı ve özdeğerlendirme

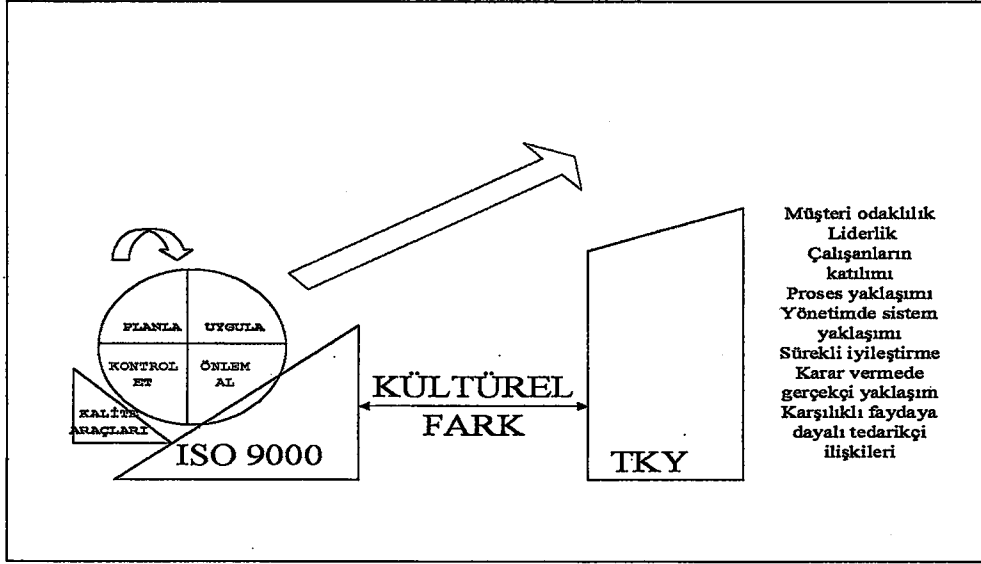
Görülmektedir ki kuruluşlar artık sadece belgelendirmeyi değil , kaliteyi bir yönetim felsefesi olarak uygulamayı istemektedirler. ISO 9000:2000 standardlar serisini oluşturan model incelendiğinde(Şekil 3) Toplam Kalite Yönetimini alt yapı olarak aldığı görülmektedir. Tablo 2.de Standardlar serisinin revizyonu ile TKY uygulamalarına nasıl yaklaşıldığı görülmektedir.

¹⁴ TSE Kalite Kampüsü ISO 9000:2000 Bilgilendirme Toplantısı Notları, 2000

TKY İLKELERİ	ISO 9001:94	ISO 9001:2000
Müşteri Odaklı Organizasyon	*Tanımlanmış müşteri isteklerine uygunluğu sağlayın. *Müşteri ile etkileşiminiz verimli bir duyarlılık çerçevesinde gelişsin.	*Bugünkü ve gelecekteki müşteri gereksinim ve beklentilerini anlayın. **Müşteri tatminini ölçerek analiz edin
Liderlik	*Bir politika oluşturarak kalite için bir ortam hazırlamak amacıyla kaynaklar geliştirin.	*Bir politika oluşturarak kalite için bir ortam hazırlamak amacıyla kaynaklar geliştirin.
Çalışanların Katılımı	*Rekabet basamakları oluşturarak personelinizi eğitimden geçirin. *Açık bir otorite ve sorumluluk yapısı oluşturun.	*Çalışanların bilgi ve tecrübelerini kullanarak işletmenizin hedeflerini oluşturun.
Proses Yaklaşımı	*Dokümanite edilmiş prosedürler oluşturun, bunları kayıt altında tutun.	*Proses tedarikçilerini ve iç/dış müşterilerinizi kesin olarak tanımlayın. *Proses aktivitelerinde kullanılan insan kaynakları, ekipman, metodlar ve malzemeler üzerine eğilin.
Yönetim Yönelik Sistem Yaklaşımı	*Dokümanite edilmiş uygun ve verimli bir Kalite Yönetim Sistemi oluşturun.	*Bir sistemdeki prosesleri tanımlayın. *Birbirleriyle olan ilişkilerini anlayın. *Organizasyon hedeflerine uygun olarak bu prosesleri bir sıraya koyun. *Anahtar maksada uygun olup olmadıklarını ölçün.
Sürekli Gelişim	*Yönetim açısından, iç/dış denetim ve düzeltici/önleyici faaliyetler ile Kalite Yönetim Sisteminin verimli bir şekilde gelişmesini sağlayın.	*Gerçekçi ve yeniliklere açık gelişim hedefleri belirleyin. *Proseslerin sürekli gelişimlerini sağlayabilmek için çalışanlara gerekli kaynakları, olanakları ve teşviki sağlayın.
Karar Verme Yönelik Gerçekçi Yaklaşım	*Yönetimsel kararlar ve hareketler, denetimler, düzeltici faaliyetler, müşteri memnuniyetsizlikleri ve diğer kaynaklardan elde edilerek oluşturulmuş raporlardan elde edilen gerçekçi veri ve bilgilere dayandırılır.	*Yönetimsel kararlar ve hareketler, denetimler, düzeltici faaliyetler, müşteri memnuniyetsizlikleri ve diğer kaynaklardan elde edilerek oluşturulmuş raporlardan elde edilen gerçekçi veri ve bilgilere dayandırılır.
Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri	*Alt tedarikçilerin uyması gerekenleri doğru bir şekilde tanımlayarak dokümanite edin. *Tedarik ettikleri ürünlerin kalitesini ve servislerinin performansını daima gözden geçirin.	*Alt tedarikçilerin uyması gerekenleri doğru bir şekilde tanımlayın *Tedarik ettikleri ürünlerin kalitesini ve servislerinin performansını doğrulayın.

Tablo 2 . TKY İlkeleri,ISO 9001:94 ve ISO 9001:2000 Karşılaştırması ¹⁵

¹⁵ ISO/TC176/SC 2/N 376 "Quality Management Principles and Guidelines on their Application ", TC 176 brochure,1997



Şekil 3 . TKY ve ISO 9000:2000 İlişkisi¹⁶

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Özdeğerlendirme)

Kuruluşlar bazı nedenlerden ötürü kendilerini değerlendirmeye ya da bir başkası tarafından değerlendirilmeye karar verirler. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kuruluşlar da yaptıkları çalışmaların amacına ulaşmış olup olmadığını tespiti açısından değerlendirme çalışmaları yapmaktadırlar.

Organizasyonların değerlendirilmesi, yapısal özelliklerine ve hedeflerine göre değişik açılardan yapılabilir. Değerlendirme süreci; kuruluşun misyonunu yerine getirme, hedeflerine ulaşma, rekabet gücünü koruma ve artırma becerisinin incelenmesini kapsamaktadır. Önceden saptanan zamanlarda gerçekleştirilen sistematik bir süreç olarak özdeğerlendirme, hem sisteme hem de süreçlere ilişkin zayıf noktaların açığa çıkarılmasını hedefler. Böylece kritik alanlardaki gelişmeler performans hedefleri ile uyumlu bir biçimde planlanabilir. Geleneksel olarak şirket değerlendirmelerinin çoğu, denetim kavramından kaynaklanır. Kuruluş kendisi için saptamış olduğu belirli hedeflere ulaşmak için bir dizi kural getirmiştir ve özel bir denetim süreci ile bu kuralların tam ve doğru olarak uygulandığından emin olmak ister.

¹⁶ TSE KYS Eğitim Notu, Ankara, 2001

Yaklaşık son 30 yıldır özellikle sistem denetimleri kalite güvence alanında geniş ölçüde kullanılmış olup, 1987 yılında ISO 9000 standartlarının ortaya çıkması bunu daha da hızlandırmıştır. Bu tür özdeğerlendirme/kendi kendine teşhis, şirketin misyonları ile durumunu karşılaştırarak, potansiyelini (yeteneklerini) ortaya çıkarmak amacını güder. Nihai amaç; güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkartılarak, şirketin yeteneklerini, misyonları ve hedefleri ile uyumlu hale getirmek için neler yapılması gerektiğinin planlanmasıdır.¹⁷

Denetimler, şirketin iyi düzenlenmiş alanlarındaki önceden saptanmış kurallara ve performans standartlarına ne derece uyulduğunu kontrol ettiğinden, genellikle somut, ölçülebilen ya da başka bir biçimde oldukça objektif olarak değerlendirilebilen özelliklerle ilgilenirler.

Tüm değerlendirmeler modeller çerçevesinde yapılmalıdır. Şirket değerlendirmesi konusuna küresel bir yaklaşım getirirken karşılaşılan başlıca zorluk, uygun bir model tanımlamaktır. Değerlendirmenin anlamlı olabilmesi için önce modelin anlamlı olması şarttır. Burada yol gösterici ilke esnekliktir. Kullanılan model gerçeğin bir yorumu, daha iyi bir yorum bulununcaya kadar yararlanılacak bir "hipotez" niteliğinde olmalıdır. Sonuçlarla tutarlı olup olmadığı gün gün kontrol edilmelidir.

2.4. Kalite Modelleri

Toplam Kalite Uygulamalarının değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi amacıyla pek çok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri "Toplam Kalite" anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır. En yaygın kullanılan modeller aşağıda verilmiştir.

2.4.1. Deming Ödülü¹⁸

2. Dünya savaşı sonrasında Japonya'da Deming' in kalite alanına katkılarından dolayı, Deming' in adı verilen bu ödül 1951 yılında vermeye başlanmıştır. Deming ödülünde 3 kategori mevcuttur.

¹⁷ Tito CONTI, Kurumsal Özdeğerlendirme, Kalder Yayınları, İstanbul 1998

¹⁸ www.asb.dk /BE Models.pdf, 2003

- Bireylere verilen Deming ödülü,
- Şirketlere verilen Deming ödülü,
- Deming fabrika ödülü

1970'de ise bu ödüllere Japon Kalite Kontrol Ödülü eklenmiştir. 10 adet kriteri vardır.

Bunlar :

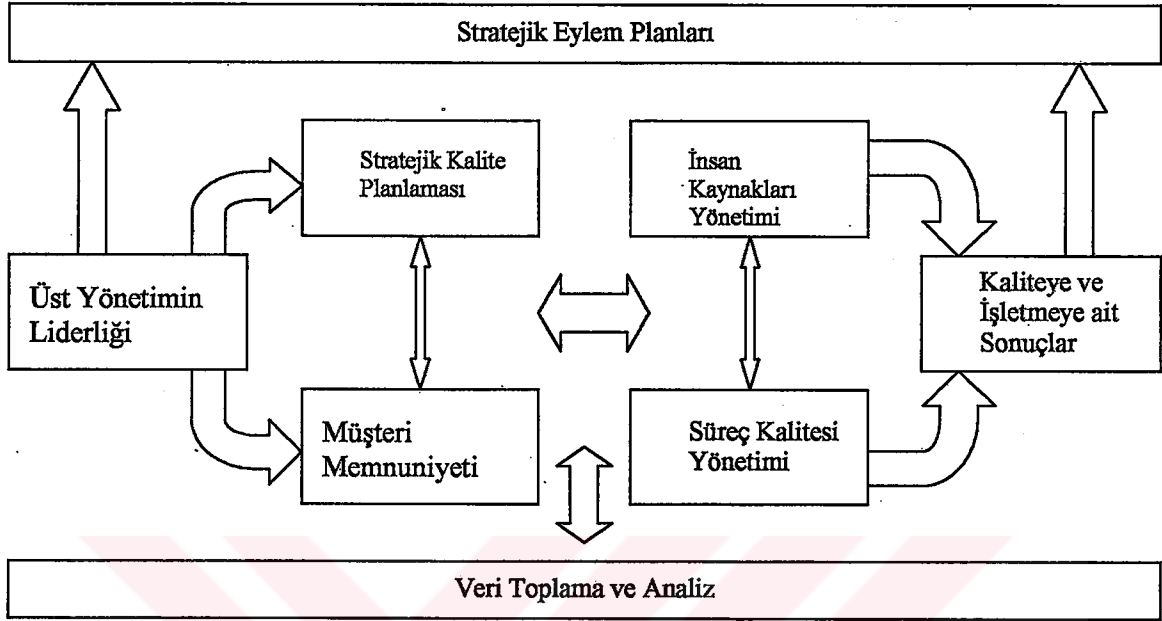
- Politikalar (Hoshin)
- Organizasyon
- Bilgi
- Standardizasyon
- İnsan Kaynakları
- Kalite Güvencesi
- Sürdürme
- İyileştirme
- Etki
- Geleceğe Yönelik Planlar

2.4.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA =Malcolm Baldrige National Quality Award), 1987 yılında Amerikan Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST = National Institute of Standards and Technology) tarafından geliştirilmiş ve herhangi bir organizasyon içerisinde kalite ve üretkenliğin geliştirilmesi için formal bir TKY yaklaşımı olarak önerilmiştir. Ancak, bu kriterler gittikçe artan sayıdaki organizasyonlar tarafından TKY performansını değerlendirmek için bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanıla gelmiştir. ¹⁹ MBNQA kriterlerini uygulamak, ABD'deki TKY uygulamalarının en popüler yaklaşımlardan biridir. MBNQA; müşterinin belirlediği kalite, liderlik, sürekli gelişme ve öğrenme, çalışanların katılımı ve gelişimi, uyum, dizayn kalitesi ve önleme, uzun vadeli planlama, gerçekçi yönetim,

¹⁹ The Certified Quality Manager Handbook, II. Edition, Chapter 16, Wisconsin, 2001

ortaklık gelişimi, karşılıklı sorumluluk ve sonuçlara yönelme gibi bir dizi değer ve kavramlara dayanmaktadır.²⁰



Şekil 4. MBNQA Modeli²¹

2.4.2.1.Ödül Kriterleri

Ödül kriterleri (Tablo .3) ana değer ve kavramları kapsayacak şekilde yedi kategoride yapılanmıştır. Kriterlerin dinamik ilişkileri ise Sekil 4. te gösterilmiştir. Bu kategoriler daha sonra TKY ile bağlantılı genel konuları belirten özel inceleme (değerlendirme) konularına ayırarak ; üretim hizmet ve küçük işletmelerin örgütsel performansının belirlenmesi hedeflenmiştir. Baldrige kriterlerinin kategorileri ve konuları aşağıda özetlenmiştir. Değerlendirme sürecini nicel hale getirmek için her değerlendirme kategorisine puan değerleri verilmiştir (Toplam 1000 puan).

Kategori 1-Liderlik : Bu kategoride üst yönetimin organizasyon içerisinde performans mükemmelliğini gerçekleştirmeye yönelik nasıl bir müşteri odaklılık, değerler ve beklentiler ve liderlik sistemi oluşturduğu ve devam ettirdiği incelenir. Liderliğin toplumsal sorumluluğu ve bağlılığı, değer ve beklentilerle nasıl entegre oldukları da bu kategoride incelenir.

²⁰ Muhittin ŞİMŞEK,Toplam Kalite Yönetimi,Alfa Yayınları ,İstanbul 2001,sf:301

²¹ The Certified Quality Manager Handbook,II.Edition,Chapter 16,Wisconsin,2001

Kategori 2-Veri Toplama ve Analizler : Organizasyonun bilgi ve verileri ne düzeyde yönettiği ve bilgi ve verilerin, performansı ve pazar başarısını nasıl desteklediği belirlenir.

Kategori 3-Stratejik Planlama: Organizasyonun; strateji ve iş planlarının, stratejik yönlendirme ve anahtar plan ihtiyaçlarının belirlenmesiyle, nasıl geliştirdiği bu kategoride incelenir.

Kategori 4-İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi: Organizasyonun kendi çalışma gücünü geliştirme ve kullanmasının verimliliği değerlendirilir. Destekçi bir çevrenin oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde organizasyonun çabaları göz önüne alınır.

Kategori 5- Süreç Yönetimi: Daha iyi performans ve müşteri memnuniyetine ulaşmak için, ürün ve hizmet dağıtım süreçleri, destek hizmetleri ve kaynak yönetimi gibi ana süreçler dahil anahtar süreçlerin, ne düzeyde tasarlandığı, yönetildiği ve geliştirildiği incelenir.

Kategori 6- İş Sonuçları : Ürün ve hizmet kalitesi, verimlilik ve operasyonel etkinlik, kaynak kalitesi, ve performans göstergeleri gibi anahtar iş alanlarında, organizasyonun performans gelişimi ve performans düzeyleri incelenir. Sektördeki diğer rakiplerine göre işletmenin durumu değerlendirilir.

Kategori 7-Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini : Özellikle müşterilerin bilgilendirilmesi ve müşteri ilişkilerinin tesis ve devamı için organizasyonun kurmuş olduğu sistemler incelenir. Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, Pazar payı ve tatmin gibi anahtar iş ölçülerinde rakiplere göre durum ve eğilimler de incelenir.

	Kriterler	Puan
1	Liderlik	125
1.1	Organizasyonel Liderlik	85
1.2	Kamuya Karşı Sorumluluk, İyi Yurttaşlık	40
2	Stratejik Planlama	85
2.1	Strateji Geliştirme	40
2.2	Stratejiyi Yayma	45
3	Müşteri ve Piyasaya Odaklanma	85
3.1	Müşteri ve Piyasa Hakkında Bilgi	40

3.2	Müşteri Tatmini ve Müşteriyle İlişkiler	45
4	Veri Toplama ve Analiz	85
4.1	Organizasyon Performansının Ölçülmesi	40
4.2	Organizasyon Performansının Analizi	45
5	İnsan Kaynaklarına Odaklanma	85
5.1	Çalışma Sistemleri	35
5.2	İşçinin Eğitimi ve Kaynak Geliştirme	25
5.3	İşçinin Huzuru ve Tatmini	25
6	Süreç Yönetimi	85
6.1	Ürün ve Hizmet Süreçleri	55
6.2	Destek Süreçleri	15
6.3	Tedarikçi ve İş Ortaklarına ait Süreçler	15
7	Faaliyet Sonuçları	450
7.1	Müşteri Odaklı Sonuçlar	115
7.2	Finans ve Piyasaya ait Sonuçlar	115
7.3	İnsan Kaynaklarına ait Sonuçlar	80
7.4	Tedarikçi ve İş Ortaklarına ait Sonuçlar	25
7.5	Organizasyonun Etkinlik Sonuçları	115
	TOPLAM PUAN	1000

Tablo 3 .Ödül Kriterleri ve Puanlama²²

Baldrige Ödül Organizasyonu; kalite uzmanlığı, tecrübe ve tanınma esas alınarak MBNQA'nın direktörü tarafından seçilen, jüri, üst inceleyci ve inceleycilerden oluşan üç ayaklı yapıda bir Değerlendirme Kurulu'na sahiptir. Bu kişiler özel sektör, üniversiteler ve kamu sektöründen gelmektedir. Değerlendirme Kurulu, Baldrige Ödülü'ne başvuran tüm adayları değerlendir, saha gezileri yapar, kriterlerin her konusu için kalite performans notları verir ve ticaret sekreterliğine adaylar için son tavsiyelerde bulunur. Ayrıca, inceleyciler tarafından hazırlanan geri besleme raporları (kuvvetli ve gelişmeye açık alanlar dahil), her adaya sağlanır. Bu geri besleme raporu ödül sürecinin en büyük kazançlarından biridir. Değerlendirme ve not verme sistemi üç boyutlu bir sürece dayanmaktadır: Yaklaşım, uygulama, ve

²² Yrd. Doç. Dr. Özcan KILIÇ, Pazarlama ve TKY ilişkisi, Araştırma, İ.Ü. İşletme Fak., İstanbul

sonuçlar. Yaklaşım; belirli amaçlara ulaşmak için kullanılması gereken teknik ve metodolojinin değeriendirilmesi ile ilgilidir. Uygulama; bu yaklaşımların belirlenen alanların bütün ihtiyaçlarına ne kadar etkili ve kapsamlı bir şekilde uygulandığını belirtir. Sonuçlar ise bu alanlardaki amaçlara ulaşmadaki başarının derecesidir . Kapsamlı ve detaylı bir işlem olan bu değeriendirme ve not verme süreci, önemli miktarda zaman ve çaba harcamayı gerektirir.

Baldrige Kriterlerini TKY uygulaması ve dahili özdeğeriendirme aracı olarak kullanmanın birçok faydası vardır. Örneğini;

- (1) Ödöl kriterleri toplam kalitenin kavramsal prensiplerinin yerleşmesine ve bu kriterlerin uzman ekipler tarafından güncelleştirilmesine katkıda bulunur.
- (2) Organizasyonların gelişmeye açık yönlerinin belirlenmesine ve bu yönlerin öncelik sırasına göre sıralanmasına yardımcı olur. Bu, organizasyonun her bir ödöl kriterinden aldığı puanın erişilebilecek nihai puan ile karşılaştırılması ile yapılır.
- (3) Ödöl kriterleri, değerişik bakış açılarından sentez edilir, sadece tek bir bakış açısı ile sınırlı değildir.

2.4.3. İngiltere Kalite Ödölü (UKQA =United Kingdom QualityAward)²³

1994 yılında İngiliz Kalite Vakfı (British Quality Foundation) tarafından kurulan UKQA; özel sektör, kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü sektör kuruluşlarının hepsine açıktır. Aşağıdaki dört kategoriden oluşmaktadır:

- 251 veya daha fazla çalışana sahip özel sektör kuruluşları,
- 250 veya daha az çalışana sahip özel sektör kuruluşları,
- 251 veya daha fazla çalışana sahip kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü kuruluşlar,
- 250 veya daha az çalışana sahip kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü kuruluşlar,

²³ Muhittin ŞİMŞEK, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları ,İstanbul 2001, sf:323

UKQA'e başvurmak için gerekli olan iki önemli şart vardır:

1. Başvuruda bulunan kuruluşun İngiltere'de en az üç yıldan beri faaliyet gösteriyor olması,
2. Çalışanların veya yatırımlarının en az yüzde ellisinin İngiltere içerisinde olması gereklidir.

Belirleme süreci MBNQA sürecine benzemektedir. Bu ödül, iş mükemmelliğinin en yüksek standartlarını gösteren kuruluşlara verilmektedir.

2.4.4. İsveç Kalite Ödülü (SwQA = The Swedish Quality Award)

İsveç Kalite Ödülü 1992 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Özel sektör ve kamu sektöründen üretim veya hizmet organizasyonları veya bu organizasyonların alt organizasyonları ödüle aday olabilirler.

SwQA temel olarak iki ayrı kategoride ödül vermektedir:

- 200 veya daha fazla çalışanı olan büyük organizasyonlar,
- 200 den az çalışanı olan küçük organizasyonlar.

Belirleme süreci MBNQA sürecine benzemektedir. Her kategoride en fazla bir kazanan olmakta veya hiç olmamaktadır.

2.4.5. Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü (NZQA =The New Zealand National Quality Award)

Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü ilk olarak 1993 yılında verilmeye başlandı. Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren veya bu ülkede ortak yatırım yapan işletmelere, Yeni Zelanda hükümetinin sahip olduğu organizasyon veya kuruluşlara, kamu kuruluşlarına ve mahalli yönetimin sahip olduğu kuruluşlara açıktır.

NZQA Kurulunun başvurusunu uygun gördüğü diğer kuruluşlarda bu ödüle başvurabilir. NZQA, MBNQA mükemmellik kriterlerini aynen uygulamaktadır. Değerlendirme süreci de MBNQA'ninkilere benzemektedir. Yarışma gibi bir ödüldür. En yüksek puanı alan tek bir ödül sahibi olmaktadır.

2.4.6. Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü (RGNQA =The Rajiv Gandhi National Quality Award)

Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü 1991 yılında Hindistan Standartlar Bürosu tarafından kurulmuş ve Başbakan Rajiv Gandhi'nin adı ile adlandırılmıştır. Değerlendirme süreci MBNQA sürecine benzerdir.

Dört ayrı kategorisi vardır:

1. Büyük ölçekli üretim üniteleri için,
2. Küçük ölçekli üretim üniteleri için,
3. Hizmet sektörü organizasyonları için, ve
4. Hepsinin en iyisi için.

Büyük ölçekli ve küçük ölçekli üretim üniteleri için altışar tane de mansiyon sertifikası vardır. Hizmet sektörü organizasyonlarından birisine de mansiyon verilir.

2.4.7. Singapur Kalite Ödülü (SQA = Singapore Quality Award)

Singapur Kalite Ödülü 30 Ekim 1993'te ülkenin ulusal kalite stratejisinin bir parçası olarak başlatıldı. Tüm kamu veya özel sektör kuruluşları (ticari birlik ve topluluklar hariç) SQA'ya başvurabilirler. Özel organizasyonların ana işlerini Singapur'da yerleşik olarak yapmaları gereklidir.

İnceleme süreci MBNQA'ninki gibidir. Her yıl ödülü kazanan bir veya birden fazla kuruluş olabileceği gibi, SQA'nin standartları karşılanmadığı takdirde hiç ödül de verilmeyebilir.

2.4.8.Kanada Mükemmellik Ödülü (CAE = The Canadian Model for Excellence)

Kanada Mükemmellik Ödülü üç ayrı ödülü içine almaktadır. Bunlar; Kalite Ödülü, Girişimcilik Ödülü ve Yenilikçilik Ödülüdür.

Kalite Ödülü, Ulusal Kalite Ödüllerinin eşdeğeridir. Üç tane kamu sektörü kategorisi (eğitim, yönetim, ve sağlık), dört tane özel sektör kategorisi (küçük/orta ölçekli üretim, büyük ölçekli üretim, küçük/orta ölçekli hizmet, ve büyük ölçekli hizmet) ve

bir tane de kar amaçlı olmayan organizasyonlar olmak üzere sekiz ayrı kategoriye bölünmüştür.

Kamu sektörü kategorilerinin ve kar amaçlı olmayan organizasyonların katılması, bu ödülü diğer ulusal kalite ödüllerinden farklı kılmaktadır. Bu durum Kanada ulusal Kalite Enstitüsü tarafından üstün bir özellik olarak değerlendirilmektedir.Çünkü böylece bu organizasyonların ulusun genel performansına katkıları belirlenmiş olmaktadır.

Seçme süreci MBNQA'ninkine benzemektedir. Ödüle başvuranların performanslarına göre her kategoride birden fazla ödül de verilebilir.

2.4.9. EFQM Avrupa Kalite Ödülü

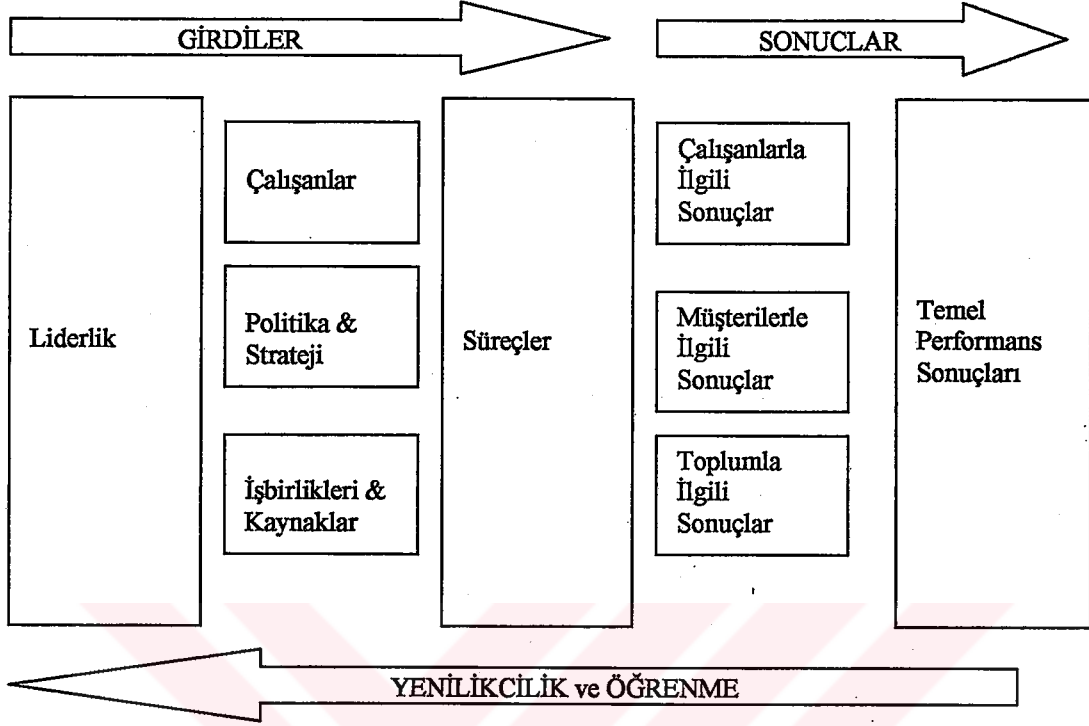
Avrupa Kalite Ödülü (EQA =The European Quality Award) 1991 yılında Avrupa Kalite Örgütü (EOQ =European Organisation for Quality) ve Avrupa Komisyonu'nun katkılarıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM =European Foundation for Quality Management) tarafından kurulmuştur.Ödül için dört kategori vardır:

- i. Büyük işletmeler : İşletmenin tamamı veya bağımsız faaliyet gösteren bir kısmı.
- ii. Şirketlerin operasyonel üniteleri : Şirketlerin maliyet merkezleri olarak faaliyet gösteren kısımları. Üretimin yapıldığı fabrika birimleri,montaj 'birimleri, satış ve pazarlama organizasyonları, araştırma birimleri...gibi.
- iii. Kamu kuruluşları : Kamu bütçesi ile finanse edilen, kar amaçlı olmayan hizmet üreten organizasyonlar olarak tanımlanan kamu sektörü içerisindeki birimler.
- iv. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ ler): 250 den az kişinin çalıştığı organizasyonlar. Bunlar,da kendi aralarında büyük işletmelerin alt birimleri ve bağımsız KOBİ'ler olarak iki alt gruba ayrılır.²⁴

Model; müşterilerin ve çalışanların memnuniyeti ve toplum üzerindeki etki konularındaki başarının, politika ve stratejilerin, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabileceği ve böylece iş sonuçlarında

²⁴ www.kalder.org/page.asp/efqmmukemmellikmodeli,2003

mükemmelliğe ulaşılabilceği esasına dayanmaktadır. Bu esas görsel olarak Şekil 5.te açıklanmaktadır.



Şekil 5. EFQM Modeli

Modelde yer alan dokuz kriterin her biri, kuruluşun iş mükemmelliğindeki ilerlemesini değerlendirmek amacıyla uygulayacağı özdeğerlendirmede birer kriter olarak kullanılabilir. Modeldeki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriteri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak, alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.

Alt kriterler özdeğerlendirme bilgilerinin toplanacağı alanları gösterir. Dinamik bir yapıya sahip olan bu model uygulanırken, işletmenin koşullarına göre değişik biçimler alabilir.

2.4.9.1.Ödül Kriterleri

Kriter 1: Liderlik

1.1. Üst düzey yönetim de dahil tüm yöneticiler Toplam Kalite'yi sürekli iyileştirme için kuruluşun temel süreci olarak ele almalı ve yönlendirmelidir.

1.2. İletişim açık ve sürekli olmalıdır. Üç boyuttaki (yukarı,aşağı ve yatay) iletişimi zenginleştirmek için açık kapı politikası, dolaşarak yönetim(management by walking around), ziyaretler ve yayınlar gibi çeşitli iletişim yöntemleri düzenli olarak kullanılmalıdır. Genel olarak iş görenlerinin düzenli iletişimi ve bilgilendirilmesi için uygun bir ortam oluşturulmalıdır.

1.3. Yöneticiler, Toplam Kalite etkinliklerinde örnek model olarak davranmalı ve iyileştirme çalışmalarına katılmalıdır. Toplam Kalite uygulayan kimi kuruluşlarda proje bazında kurulan geliştirme ekiplerinde yöneticiler fiilen görev almakta, gerektiğinde ise ekipte lider değil üye rolü üstlenmektedir.

1.4. Eğitim çok önem verilen bir süreçtir ve tüm düzeylerdeki personelin eğitilmesi için gerekli kaynaklar ve ortam yönetim tarafından temin edilmelidir.

1.5. Ücret ve diğer ödüllendirme sistemleri, kalite ve ekip çalışmasını özendirmelidir. Personel değerlendirme ve terfi sistemleri kalite, müşteri tatmini ve ekip çalışmasını referans almalıdır. İş görenler kaliteyi daha yüksek çıktı üretmeleri için bir engel değil, bir hedef olarak görmelidir.

1.6. Yöneticiler iyileştirme ekiplerinin geliştirilmesinde ve desteklenmesinde aktif rol oynamalı, gerekli kaynakları temin etmeli ve önceliklerin saptanmasında yardımcı olmalıdır.

1.7. İş görenlere Toplam Kalite çalışmalarına katılmaları için her türlü ortam hazırlanmalıdır. Onlara sorumluluk alanlarında karar almaları için izin verilmelidir. Kararlar en alt düzeyde alınmalıdır. Bütün iş görenler yöneticiler müşteri tatmini ve kaliteyi iyileştirmek için istedikleri yönde çalışmakta serbest olmalıdır.

1.8. Yöneticiler çalışanlara birlikte düzenli olarak iyileştirme süreci ile sonuçlarını incelemelidir. Bütün çalışanlar nerede olduklarını ve gelecekteki başarılar için hangi çalışmaların önemli olduğunu bilir.

1.9. Tedarikçiler kuruluşun önemli bir parçasıdır ve müşteri tatmini sağlanmasına yönelik olarak tedarikçilerle amaç birliği sağlamak için gerekli çalışmalar yürütülmelidir.

1.10. Tedarikçilere kalite iyileştirme konularında gerekli danışmanlık hizmeti verilmeli yada verilmesi sağlanmalıdır. Böylece ortak iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesine imkan sağlanmış olunur.

1.11. Yöneticiler kuruluş dışında da Toplam Kalite felsefesinin yaygınlaştırılması faaliyetlerini sürdürmelidir. Bu amaçla dışa dönük yada dış kuruluşlar tarafından düzenlenen konferans, seminer yada toplantılara konuşmacı olarak ve deneyimlerinin paylaşılmasını sağlamalıdır. Ayrıca kimi kurum yada dernekler tarafından yürütülen Toplam Kalite alt yapısı oluşturma çalışmalarına da katılmalıdır.

Kriter 2: Politika ve Strateji

2.1. Kuruluşta geleceğe yönelik vizyon hazırlanmalıdır. Vizyonda organizasyonun gelecekte ulaşacağı durum belirtilmelidir. Vizyon tüm çalışanların ilgilerini çekerek onları motive etmelidir. Vizyon tüm yönetici ve iş görenlere düzenlenen toplantılarla, duyurularla yada yayın organları ile iletilmeli ve herkes tarafından anlaşılmalıdır.

2.2. Kuruluşta pazar, müşteri ve ürünlerin açıklandığı yazılı formal bir misyon ve yön tanımlanmalıdır. Ayrıca kritik başarı faktörleri belirlenmeli ve tüm çalışanlara duyurulmalıdır.

2.3. Ana fonksiyonların politika ve stratejileri kuruluşun politika ve stratejisine uyumlu olarak geliştirilmelidir.

2.4. Kuruluşun her düzeyi ve bölümünde vizyona yönelik planlar hazırlanmalıdır. Planlar, organizasyonel yapıda dikey ve yatay olarak ilişkilendirilmelidir. Müşteri ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde ölçülebilir hedefler belirlenmeli ve görevlendirilen kişiler tarafından stratejiler oluşturulmalıdır. Planlar ekipler (iş görenler) ve liderleri (yöneticiler) arasında bağlantılı olarak geliştirilmeli ve uzlaşma sağlanmalıdır.

2.5. Kritik başarı faktörlerinin gözden geçirilmesi amacıyla kuruluş içi ve dışından düzenli olarak veri toplanmalıdır.

2.6. Gelişmeler düzenli olarak ölçülmeli ve gerektiğinde politika ve stratejiler güncelleştirilmelidir.

2.7. Kuruluştaki iş görenlerin kalite, müşteri tatmini, ekip çalışması ve işletme ahlakı ile ilgili sorumluluğunu ve önemini vurgulayan değerler üst yönetim tarafından belirlenmeli ve yazılı duruma getirilerek tüm çalışanlara duyurulmalıdır. Organizasyonun değerleri bütün iş görenler tarafından iyi bilinmeli, anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır.

Kriter 3: Çalışanların Yönetimi

3.1. İnsan kaynakları politikası kuruluşun politika ve stratejisine uyumlu olarak sürekli iyileştirmeyi destekleyecek şekilde hazırlanmalıdır.

3.2. Çalışanların iş doyumuna ulaşmalarını engelleyen konuların saptanmasına yönelik olarak gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

3.3. Çalışanların doyum düzeyi çeşitli yöntemlerle sürekli olarak izlenmelidir.

3.4. Ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi objektif kriterlere dayandırılmalı ve kuruluşun hedefleri ile ilişkilendirilmelidir.

3.5. Bireylerin ve ekiplerin eğitim ve beceri geliştirme ihtiyaçları sürekli olarak incelenmelidir. Kişisel gereksinimler de dikkate alınarak eğitim programları hazırlanmalı, uygulanmalı ve eğitim programlarının etkinliği değerlendirilmelidir.

3.6. Kalite çemberleri gibi toplam katılımcılığı sağlama araçları uygulanmalı ve yönetim bu çalışmaları desteklemelidir.

3.7. İşletme hedefleri, ekip bazına indirgenmelidir. Yönetim performansları izlemeli, değerlendirmeli ve performans artırımını engelleyen unsurların giderilmesinde çalışanlarına yardımcı olmalıdır.

3.8. Yönetim iş görenlerin ideal olarak tamamının iyileştirme çalışmalarına katılmalarını sağlamak için ekiplerin başarılarını kutlamalı, toplantılar düzenleyerek diğerlerinin ilgi ve dikkatini çekmeye çalışmalı, şirket yayınlarında bu faaliyetlere yer vermelidir.

3.9. İş görenler kendi çalışma konularında gerekli kararları almaları yönünde yetkilenmelidir.

3.10. Yönetim çalışanların işçi sağlığı ve iş güvenliği ile çevre konularındaki duyarlılığını artırmak amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlemelidir.

Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

- 4.1. İyileştirme çalışmalarına yön verebilmek ve etkili bir finansman yönetimi sağlayabilmek üzere karlılık oranları, nakit akışı ve maliyetler gibi parametreler belirlenmeli ve düzenli olarak izlenmelidir.
- 4.2. Yatırım kararları verimlilik, maliyet gibi unsurlar dikkate alınarak prosedürüne uygun bir şekilde verilmelidir.
- 4.3. Kalite maliyeti sistemi kurulmalı ve oluşturulan çeşitli parametreler ile iyileştirme çalışmalarının etkililiği izlenmeli ve bu parametreler, iyileştirme konularının belirlenmesinde yardımcı olmalıdır.
- 4.4. Çalışanların işlerini gereği gibi yerine getirebilmeleri için uygun, doğru, güncel ve güvenilir bilgiye kolaylıkla ulaşmalarını sağlanmalıdır.
- 4.5. Malzeme ve hizmet tedarikçileri, Toplam Kalite çalışmalarına katılmalıdır. Tedarikçilerin ürün ya da hizmet kalitesi ve teslimatlar verimlilik, kalite ve müşteri tatminini etkilediği için kuruluşun bir parçası olarak kabul edilmeli ve kendileri sürekli olarak eğitilmelidir.
- 4.6. Tedarikçilerin performansları düzenli olarak izlenmeli ve gerektiğinde tedarikçi personelin de katıldığı "Tedarikçi İyileştirme ve Geliştirme Ekipleri" kurularak performanslarının artırılması amaçlanmalıdır.
- 4.7. İlk madde ve malzeme, yan ürün ve bitmiş ürün stokları bilgisayar ortamında düzenli olarak izlenmeli ve optimum düzeyde olmaları sağlanmalıdır.
- 4.8. Fabrika yerleşimi ara taşımaları en aza indirecek ve işyeri sahasını etkili bir biçimde kullanacak şekilde düzenlenmelidir ve ek yatırımlarda da aynı ilke doğrultusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
- 4.9. Çevre Yönetim Sistemi kurulmalı ve gerektiğinde ISO 14000 ya da BS 7750 standardına uygunluğu açısından değerlendirilerek belgelenmelidir.
- 4.10. Gelişen ve değişen teknoloji yakından izlenmeli, kuruluşun iş ve çevre ortamı üzerindeki etkileri de dikkate alınarak uygulanabilirliği sürekli olarak değerlendirilmelidir. Yeni teknoloji uygulamaları öncesinde ilgili iş görenlerin yetenek ve kapasitelerini geliştirmeleri için uygun ortam temin edilmelidir.

Kriter 5: Süreçler

5.1. Kuruluşun başarılı olması üzerinde etkili olan önemli süreçler ve sahipleri belirlenmeli, akış şemaları çizilmeli ve/veya dokümante edilmelidir.

5.2. Süreçlerin istenilen performansa ulaşabilmeleri ve etkili bir şekilde yönetilmeleri için oluşturulan parametreler düzenli olarak izlenmelidir

5.3. Süreç parametreleri için hedefler belirlenirken müşteri gereksinimleri, tedarikçilerin performansı, süreç çalışanları , süreçle ilgili diğer kesimler, rakipler, konusunda en iyi kuruluşlarla yapılan karşılaştırmalar ve sürecin geçmiş performansı baz olarak alınmalıdır.

5.4. Süreç sahipleri ve çalışanlar teknolojik gelişmeleri de dikkate alarak ve yaratıcılıklarını kullanarak süreçlerini sürekli olarak iyileştirmeye çalışmalıdır.

5.5. Önemli süreçlerde yapılacak değişiklikler öncesi süreç ilgilileri pilot uygulama yapmalı, sonuç değişikliğin sürdürülebileceğini gösteriyorsa değişiklikten etkilenen tüm süreç sahipleri yeni uygulama hakkında eğitilmelidir.

5.6. Süreç performansı yapılan değişiklik sonrası öngörülen sonuçlara ulaştığının doğrulanması amacıyla izlenmelidir.

Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

6.1. Kuruluş sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşteri gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığını saptamak amacıyla düzenli olarak müşteri tatmin araştırmaları (anket, karşılıklı görüşme vb.) yapılmalıdır. Araştırmalar sonucu müşteri tatminini etkileyen faktörler belirlenmeli ve hedeflerin güncelleştirilmesinde kullanılmalıdır.

6.2. Müşteri şikayetleri düzenli olarak kaydedilmeli, çalışanlara duyurulmalı ve şikayetin yinelenmesini engellemek için düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmalıdır.

6.3. Müşteri tatmin düzeyini ölçmek ve satış ve pazarlama fonksiyonunun performansını izlemek amacı ile aşağıdaki göstergeler kullanılmalıdır.

- Pazar Payı
- Satışlar/Bayi Sayısı
- (Reklam + Promosyon Giderleri) / Satışlar
- Net Satışlar / Toplam Çalışılmış İşçilik Süreleri

- Satışlar / Toplam Varlıklar
- Satışlar / Kullanılan Sermaye
- Müşteri İadelerinin Tutan / Satışlar
- Kusurlu Sevkiyat Sayısı / Toplam Sevkiyat Sayısı: Sevkiyat etkililiği ve kalite düzeyini gösterir.
- Memnun Müşteri Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı: Kuruluşun ürün/hizmetlerinden memnun olan müşterilerin oranını gösterir. İşletme ve sektöre göre izlenmesinde görece güçlükler olabilir. Gereği gibi tasarımılanmış anketler ve örneklemeler ile amaca uygun veri toplanmalıdır.
- Müşteri Şikayet Sayısı Toplam Müşteri Sayısı: Müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yarayan önemli bir göstergedir. İdeal oran 0'dır.
- Zamanında Teslim Edilen Siparişler Toplam Siparişler: Teslimat süresine uygunluk kuruluşun önemli performans göstergelerinden birisidir ve iyileştirme çalışmalar için başlangıç noktalarından birisini oluşturur.
- Müşteriye Verilen Eğitimlerin Süresi: Üretilen ürün/Hizmet. Türü ile sektöre bağlıdır. Ürünün doğru kullanılmasını sağlamak amacıyla müşterinin yönlendirilmesi ve eğitilmesi gereklidir.
- Satışlar/Satış-Pazarlama Bölümünde Çalışan Personel Sayısı:Satış personelinin performansının ölçülmesi ve işletmenin yıllara göre kıyaslama yapmasına olanak veren bir göstergedir.
- Personel ve İşçilik Ücretleri Toplamı/Satışlar: İşgücü verimliliğini ve satışlar içerisinde ücretlerin oranını gösterir. Yıllara göre ve benzer sektörde kıyas yapma olanağı verir.
- Bayi Sayısı: Dağıtım kanallarına yönelik tercihi açıklayan bir göstergedir.
- Bayi Servisleşme Oranı: Kimi sektörlerde ürünün özellikleri gereği bayilerde servis sunulması önem kazanabilir.
- Onaylanan Ürün Sayısı

Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

7.1. Çalışanların tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla 7.5'de açıklanan anahtar ölçüler belirlenmiştir.

7.2. Çalışanların tatmin düzeyleri ile ilgili eğilimleri izlemek amacıyla anket yapılmalı, öneri sistemleri uygulanmalı, yıllık değerlendirme ve karşılıklı görüşme yapılmalıdır.

7.3. Bir önceki maddede yer alan çalışmalar ile başarı fırsatları, yetkilendirme, katılım, kariyer geliştirme, eğitim, tanınma, çalışanların değerlendirilmesi ve hedef belirleme, iyileştirme süreci, kuruluşun misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejisi, iş alma koşulları, ödüllendirme sistemleri, çalışma ortamı ve sağlık ve iş güvenliği önlemleri, iş güvencesi, iletişim, üst ve astlarıyla ilişkiler, yönetim, çevre etkisi ve politikası ve kuruluşun toplumdaki yeri konularında veri toplanmalıdır.

7.4. Madde 7.2'de yer alan çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların tatminini sağlamak amacıyla ana iyileştirme konuları için hedefler belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır.

7.5. Çalışanların tatmin düzeyini izlemek ve genel olarak insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun performansını izlemek amacı ile yer alan göstergeler kullanılmalıdır.

- Brüt Katma Değer Toplam Çalışan Sayısı: Çalışan kişi başına işgücü katma değer verimliliğini açıklar ve verimlilik ölçümünde en çok kullanılan oranlardandır. İşletmenin bir bütün olarak değer yaratma yeteneğini, işgücü, sermaye, yönetim, işçi-işveren ilişkileri, çalışma davranışları, fiyat ve talep etkileşiminin sonucu ile kaynak kullanma başarısını gösterir.

- Toplam Çalışan Sayısı / Kullanılan Sermaye

- Devamsızlık Süreleri / Toplam Çalışılmış İşçilik Süreleri

- On Yıldan Fazla Hizmeti Olanların Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı

- Dönem İçerisinde Başka Bir Bölüm yada Kadroda Çalışmak isteyenlerin Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı

- İş Kazalarında Kaybedilen Çalışma Süresi / Toplam Çalışma Süresi

- İş Kazalarının Maliyet / Toplam Maliyetler

- İşten Ayrılan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı: Çalışanların işyerine bağlılıkları ve memnuniyetlerinin önemli bir göstergesidir.

- Fazla Çalışma Süresi / Toplam Çalışılmış İşçilik Süresi: Çalışma süresinden yararlanma oranını gösterir.
- Öneri Sunan İş gören Sayısı / Toplam İşgören Sayısı: Motivasyon ve katılımcılık düzeyinin önemli bir göstergesidir.
- İşgören Memnuniyet Düzeyinin Belirlenmesi İçin Yapılan Anket Sayısı: Amaç; insanların motive olmasının önündeki engelleri ortaya çıkartıp gerekli önlemleri almaktır.
- Zamanında Yapılan Eğitim Sayısı / Toplam Eğitim Sayısı: Eğitim fonksiyonunun etkililiğini ve performansını gösterir.
- Eğitim Maliyeti / Toplam Çalışan Sayısı: Eğitim sürekli bir süreç olmalıdır. Kişi başına düşen eğitim maliyetinin izlenmesi yönetime karar alma ve hedef belirleme konularında yardımcı olabilecektir.
- Kuruluş İçi Verilen Ödüllerin Sayısı
- Toplam Çalışan Sayısı / Yönetici Sayısı: İşgücünün yapısal durumunu gösterir.
- Endirekt İşçi Sayısı / Direkt İşçi Sayısı: İşgücünün yapısal durumunu gösterir.
- Üretim Miktarı / Toplam Çalışan Sayısı: İşgücü verimlilik göstergelerinden birisidir.
- Net Satışlar / Toplam Çalışan Sayısı: İşgücü verimlilik göstergelerinden birisidir.
- Toplam İşçilik Gideri / Toplam Çalışılmış Süre: İşgücü verimlilik ve ücret göstergelerinden birisidir. Çalışılan bir saat için ortalama işçilik giderini gösterir.
- Toplam Personel ve İşçilik Giderleri / Toplam Çalışan Sayısı: Çalışan başına ortalama yıllık ödeme olarak adlandırılan bu oran işgücü verimliliğinin basit bir göstergesidir. İşletmenin kendisini yıllara göre ve diğer işletmelere göre kıyaslamasına olanak tanır.
- (İdari + Teknik Personel Sayısı) / Toplam Çalışan Sayısı: İşgücünün yapısal göstergelerindendir ve işletmenin kendisini yıllara göre ve diğer işletmelere kıyaslaması için uygundur.
- (İdari + Teknik Personel Sayısı) / Direkt İşçi Sayısı: İşgücünün yapısal göstergelerindendir ve işletmenin kendisini yıllara göre ve diğer işletmelere kıyaslaması için uygundur.

Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

8.1. Kuruluş, yerel istihdam ve yerel ekonomi üzerindeki etki, topluma aktif katılım, doğal kaynakların korunması çalışmalarına katkı, kuruluşun faaliyetleri nedeniyle çevresine ve komşularına verdiği rahatsızlık ve zararın azaltılması gibi konularda araştırma, topluma açık toplantılar vb. yöntemlerle faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkilerini izlemeli ve iyileştirme hedefleri saptayarak çalışmalarını sürdürmelidir.

8.2. Faaliyetlerin toplum üzerindeki etkisini izlemek amacıyla aşağıda yer alan göstergeler kullanılmalıdır: - Atıklar Nedeniyle Çevreye Rahatsızlık Verdiği Gerekçesiyle Kuruluşa ya da Resmi Mercilere Yapılan Şikayet Sayısı:

,- Kusursuz Üretim Miktarı / Toplam Üretim Miktarı: İç başarısızlık maliyetleri açısından önemli bir göstergedir.

- Yeniden İşleme Süreleri / Toplam Üretim Miktarı: İç başarısızlık maliyetleri açısından önemli bir göstergedir.

-Geri Kazanılmış Girdi Miktarı / Toplam Girdi Miktarı

-Kazanılan Ödüller

Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

9.1. Faaliyetlerin sonuçlarını izlemek amacıyla aşağıda yer alan göstergeler kullanılmalıdır.

- Faaliyet Karı / Net Satışlar: Satış karlılık oranı ya da iş hacmi karlılık oranıdır ve 1 TL'lik satış hasılatından sağlanan karı açıklar. İşletme politikalarının uygulanmasından elde edilen sonuçları gösterir.

- Net Kar / Toplam Varlıklar: Toplam aktif karlılığıdır ve birim varlığa karşılık gelen kar oranını gösterir.

- Net Kar / Öz Sermaye: Mali karlılık oranı ya da sermaye karlılığını açıklar ve sermaye kaynaklarının ne kadar karlı olarak kullanıldığını gösterir. Oranın yüksek olması sermayenin kazanma gücünün büyüklüğünü gösterir ve karlılığın güvencesidir. Büyük sanayi işletmelerinde bu oranın %13 ile 15 arasında olması uygun görülmektedir.

- Faaliyet Kari / Katma Değer: Katma değer karlılığını açıklar. Bu oran işletme kari ile üretim süreci içinde yaratılan değer arasındaki ilişkiyi açıklar. Yüksekliği satışların yeterliliğini , satış karlılığının ve/veya düşük maliyet ve yüksek verimin göstergesidir. Yüksek oranlar uzun dönem karlılığının da göstergesidir.
- Faaliyet Kari/Ortalama Çalışan Sayısı: Çalışan kişi başına kar oranını açıklar.
- (İşletme Maliyeti-Amortisman)/(Satışlar + Diğer Gelirler): Maliyet / Gelir oranıdır. Karlılığın bir göstergesi de maliyetlerdir. Bir işletmede gelir artışları maliyet artışlarından daha büyük oranlarda gerçekleşirse karlılık da artacaktır. Bu anlamda bir kar artışı verimlilik ve verim artışının parasal değerlerle ölçülen en anlamlı göstergesidir. Satış karlılığı için ek gösterge olarak da düşünülebilir.
- Satışlar / Mal ve Hizmetlerin Satışlarının Maliyeti: Toplam faktör verimliliğidir ve işletmenin toplam performansının satış ve üretim düzeyine göre gerçekleştirdiği tüm etkinliklerinin bir göstergesidir. Oranın yüksek olması için verimlilik artışı esastır. Oranın 1'den büyük olması olumlu, küçük olması olumsuzdur.
- Toplam Üretim Miktarı / Toplam Enerji Tüketimi
- Satışlar / Toplam Enerji Tüketimi
- Toplam Üretim Miktarı / Toplam Enerji Gideri
- Satışlar / Toplam Enerji Gideri
- Toplumsal Yarar Anlamında Yapılan Bağış ve Yardımların Tutarı / Satışlar
- Yeni Ürün Geliştirme Sayısı
- Toplam Üretimin Değeri / Toplam Girdi Maliyeti
- İlk Madde ve Malzeme Alımlarından Yapılan İadelerin Tutarı / İlk Madde ve Malzeme Maliyeti
- İlk Madde ve Malzemenin Zamanında Temin Edilememesi Nedeniyle Oluşan Üretim Kaybı
- Kullanılan İlk Madde ve Malzemenin Değeri / İlk Madde ve Malzemenin Stok Değeri
- Gerçekleşen Üretim / İlk Madde ve Malzeme Maliyeti: Birim ilk madde ve malzeme maliyeti için gerçekleştirilen üretim miktarını açıklar. Göstergenin izlenmesi ile ilk madde/malzemenin etkili kullanımı konusunda bilgi sahibi olmak mümkündür.

- Satışlar / İlk Madde ve Malzeme Maliyeti: Birim ilk madde ve malzeme maliyeti için gerçekleştirilen satış miktarını gösterir ve satış fiyatlarındaki dalgalanma ya da maliyetlerdeki değişme hakkında bilgi verir.
- Satın Alma Giderleri / İlk Madde ve Malzeme Maliyeti
- Siparişlerin Ortalama Temin Süresi
- Zamanında Gelen Siparişler / Toplam Siparişler
- Red Edilen Satın Alma Siparişleri / Toplam Siparişler
- Tedarikçi Sayısı
- Gerçekleşen Stok Yenileme Süresi / Planlanan Stok Yenileme Süresi: Stok yenileme oranıdır ve işletmede uygulanan stok politikasının alım, üretim ve satış planlarının gerçekleşme performanslarının göstergesidir. Özellikle mamul ve yarı mamul stok düzeylerinin ve stok sipariş sürelerinin saptanma yöntemlerinin uygunluğunun ve bunların getireceği maliyetlerin analizine olanak verir.
- Net Satışlar / Ortalama Yıllık Mamul Stok Değeri: Son ürün stok devir oranıdır ve üretim ile satış işlevlerinin performanslarının da bir göstergesidir. İşletme bazında ürün çeşitlerine göre hesaplanması ve izlenmesi ile hızlı-normal-yavaş dönen ürünler değerlendirilmiş olur. Satışların yüksekliğine karşın oranın düşük olması aşırı stok politikasının göstergesi olabilir. Bu oranın işletme özelliklerine ve uygulanan satış politikalarına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği göz önüne alınarak büyük işletmeler için 8'in altında olması uyan niteliği taşımaktadır.
- Satılan Malların Maliyeti / Yarı Mamul Stokların Değeri: Yarı mamul stoklarının devir oranıdır ve üretim ile satış işlevlerinin performanslarının da bir göstergesidir.
- Stok Değeri / Kullanılan Sermaye: Stokların kullanılan sermayeye oranını açıklar. Stok değeri dönem bilançosunda yer alan değerdir ve kullanılan sermayenin stoklara bağlanan bölümünü göstererek stok birikmesinin önlenmesine yardımcı olur. Oranın yüksekliği stok artışlarının karşılanma kaynağı olan kısa dönemli borçlarda artışın göstergesi olabilir. Eğer satışlarda ya da satış fiyatlarında bir düşme olursa işletmenin mali krize düşme olasılığı gündeme gelebilir.
- Toplam Maliyet / Toplam Üretim
- Kullanılan Kapasite / Planlanan Kapasite
- Kalite Ekonomisi Sistemi Kapsamındaki Göstergeler
- Pazara Yeni Ürün Sunma Süresi

- Ar-Ge Maliyetleri / Satışlar
- Toplam Hazırlık Saatleri / Toplam Üretim Saatleri: Hazırlık sürelerinin en az düzeye indirildiği işletmelerde küçük parti üretimlerine geçiş hem malzeme, hem de son ürün stok gereksinimini azaltacağı gibi siparişlerde de gecikme oranının azaltılmasına, darboğazların önlenmesine, satış ve dağıtım etkinliklerinin kolaylaşmasına ve hızlanmasına olanak sağlar.
- Duruş Süreleri / Toplam Kullanılabilir Makine Saatleri
- Bakım-Onarım Maliyetleri / Satışlar
- Bakım-Onarım Maliyetleri / Toplam Üretim Maliyetleri
- Bakım-Onarım İşçilik Saatleri / Toplam Üretim İşçilik Saatleri
- Planlanmış Bakım İçin Harcanan İşçilik Saatleri / Bakım İşçilik Saatleri
- Kullanılan Bakım-Onarım Malzemelerinin Maliyeti / Stokta Bulunan Malzemelerin Maliyeti
- Hatalı Fatura Sayısı / Toplam Fatura Sayısı
- Bilgisayar Programında Ortaya Çıkan Hata Sayısı / Hazırlanan Program Sayısı

2.4.9.2 Değerlendirme Süreci

Büyük ölçekli işletmeler, büyük ölçekli kamu kuruluşları kategorilerindeki ödüllere başvurmak için genel koşullar şöyledir:

- En az 250 kişiyi istihdam ediyor olması,
- İşletmenin faaliyetlerinin en az %50 sinin Avrupa'da yerleşik olması
- Son beş yıl içerisinde Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanmamış olması
- Aynı yıl içerisinde aynı organizasyon içerisindeki başvuran sayısının üçten fazla olmaması

Ödüle aday olanların doğrudan EFQM'e başvurmaları gerekir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) için süreç biraz farklıdır. Bu ödüle başvurmak için Ulusal kalite organizasyonlarının göstereceği en çok dört adaydan biri olmak gerekir.

2.5. ISO 9001:2000 ve EFQM Arasındaki İlişki

ISO 9000:2000'in 8 Prensipleri	EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları
▪ Müşteri odaklılık ▪ Liderlik ▪ Tarafların Katılımı ▪ Proses yaklaşımı ▪ Yönetimde sistem yaklaşımı ▪ Sürekli iyileştirme ▪ Karar vermede gerçekçi yaklaşım ▪ Tedarikçi ilişkilerinde karşılıklı fayda	▪ Müşteri odaklılık ▪ İşbirlikleri geliştirme ▪ Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ▪ Süreçler ve verilerle yönetim ▪ Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme ▪ Liderlik ve amacın tutarlılığı ▪ Toplumsal sorumluluk ▪ Sonuç odaklılık

Tablo 4. Destekleyici Prensipler

ISO 9000 standardlar serisinde verilen kalite yönetim sistemleri yaklaşımı ve mükemmellik model yaklaşımları ortak prensiplere dayanır. Tablo 4.te de görüleceği üzere her iki yaklaşım da;

- Bir kuruluşun, kendi kuvvetli ve zayıf taraflarını tanımlamasını mümkün kılar.
- Genel modellere göre değerlendirme için önceden yapılacak hazırlıkları içerir.
- Sürekli iyileştirme için bir temel sağlar.
- Dışta tanınma için önceden yapılacak hazırlıkları içerir.

ISO 9000 standardlar serisinde verilen kalite yönetim sistemleri yaklaşımları ile mükemmellik model yaklaşımlarının farklılıkları “uygulama” kapsamında yatmaktadır. ISO 9000 standardlar serisi kalite yönetim sistemleri için şartları ve performansı iyileştirmek için kılavuz sağlar .

Mükemmellik modeli kuruluş performansının mukayeseli değerlendirmesini mümkün kılacak kriterleri içerir ve bu bir kuruluşun bütün faaliyetlerine uygulanabilir. Kalite Yönetiminin, EFQM iş mükemmelliği modelinde de yer alan aşağıdaki Kalite Yönetim Sistem Prensiplerinin yeni standartlara bütünleştirilmesi ile sağlanması planlanmıştır :

- Müşteri Odaklı Organizasyon
- Liderlik
- Tarafların Katılımı
- Proses Yaklaşımı
- Yönetimde Sistem Yaklaşımı
- Sürekli İyileştirme
- Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım
- Tedarikçi İlişkilerinde Karşılıklı Fayda

1996 yılında standartların revizyon içeriği planlanırken ilk önce bu prensiplerin ISO 9001:1994 standardında hangi oranda talep edildiği ve ISO 9001:2000 standardında hangi boyutta talep edilmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu çerçevede Kalite Yönetimi Prensipleri, ISO 9001:2000 Standardında en az şekilde talep edilirken ISO 9004:2000 Standardında daha fazla ve EFQM iş mükemmeliği modelinde daha yoğun olarak talep edilmesi planlanmıştır.

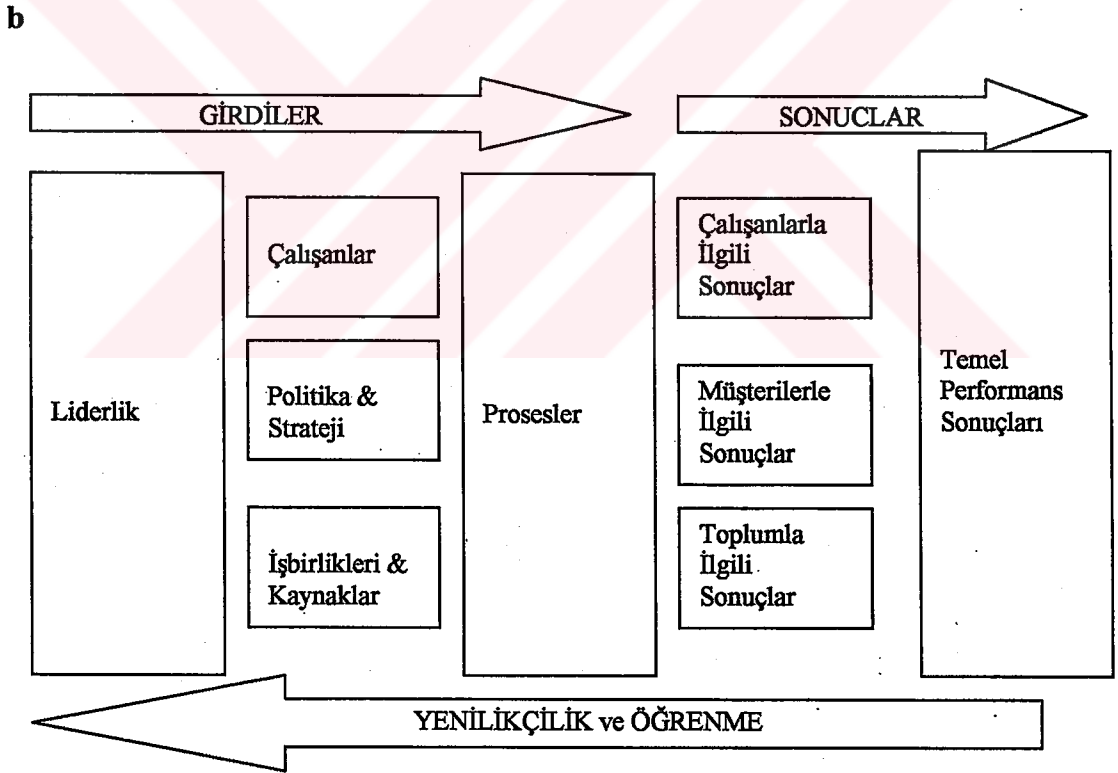
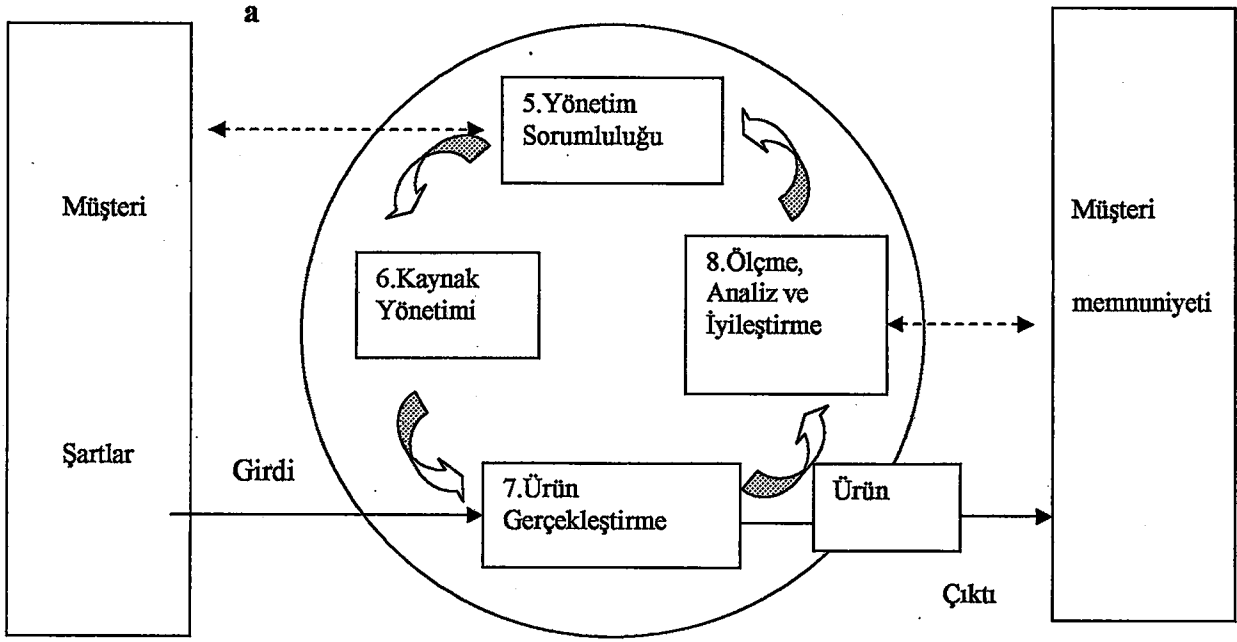
2.5.1.Kalite Yönetim Prensipleri ve Model Arasındaki Puan ilişkisi ²⁵ :

EFQM	750 Puan	↑	Verimlilik
ISO 9004 : 2000	500 Puan	↑	Etkinlik (Belgelendirme)
ISO 9001 : 2000	250 Puan	↑	

ISO 9001:2000 standardında en az gereksinimler istenmekte ve sürekli iyileşme kavramı ile sadece etkinlik (planlanan hedeflere ne derece ulaşıldığı) talep edilerek, verimlilik (kullanılan kaynaklarla ulaşılan sonuçlar arasındaki ilişki) doğrudan talep edilmemektedir.

ISO 9004 : 2000 Standardının ekinde EFQM iş mükemmeliği modelini referans alan öz değerlendirme modelinin verilmesi dikkate alınırsa ISO 9000: 2000 Standard serisinin kalite yönetim prensiplerinin uygulanması konusunda hem 2000 yılı revizyonu ile hem de gelecekteki revizyonlarda temel unsur olacağı kesinlik kazanmış durumdadır.

²⁵ Juhani, Anttila, Innovative application of ISO 9000:2000 standards , 2000



Şekil 6. ISO 9001:2000 modeli (a) ve EFQM Modeli (b)

Şekil 6.da yer alan döngüler incelendiğinde ISO 9001:2000 modelinin EFQM modelinin bir alt parçası olarak ele alınmasının mümkün olabileceği görülmektedir.

ISO 9001:2000 standardı ;

- a) müşteri ve uygulanabilir yasal şartlarını istikrarlı olarak karşılayabilme yeteneğine sahip olduğunu gösterme ihtiyacında olan ve
- b) Müşteri tatminini etkin bir sistem uygulaması yoluyla arttırmayı amaçlayan (ki buna sistemin sürekli iyileştirme prosesleri ve müşteri ve uygulanabilir yasal şartlara uygunluğun güvence altına alınması da dahildir)

bir kuruluştaki kalite yönetim sisteminin şartlarını belirler.EFQM Mükemmellik modeli²⁶ ise ; müşterilerin ve çalışanların memnuniyeti ve toplum üzerindeki etki konularındaki başarının, politika ve stratejilerin, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabileceği ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilceği esasına dayanmaktadır.

2.5.2 ISO 9001:2000 Şartları ve EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Karşılaştırması

ISO 9001:2000 standardının (4-8). maddelerine ait alt maddeler ile EFQM Modelinin 9 kriterine ait 32 alt kriteri (Bknz-EK-IV) karşılaştırıldığında özellikle “sonuçlar” kısmına bakıldığında “müşteri tatmini” yönünden ISO 9001:2000 standardının EFQM modeli uygulamasında temel basamak olduğu görülmektedir.EFQM modelinin “Girdiler” kısmı değerlendirildiğinde ise yine “prosesler” açısından ISO 9001:2000 standardının 7. ve 8. maddelerini büyük ölçüde kapsadığı görülmektedir.²⁷

Tablo 5.te ISO 9001:2000 standardının 59 alt maddesi ile Liderlik (4 alt madde),politika ve strateji,çalışanlar,işbirlikleri ve kaynaklar,prosesler(5'er alt madde),müşterilerle ilgili sonuçlar,çalışanlarla ilgili sonuçlar,toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları(2'şer alt madde) karşılaştırılmıştır.

²⁶ http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm / 2003

²⁷ Russel,S.,ISO 9000:2000&The EFQM Exc.Model:Competition or Co-operation,TQM,Vol.11,2000

ISO 9001:2000 ŞARTLARI	EFQM MÜKEMMELİK MODELİ KRİTERLERİ								
	GİRDİLER					SONUÇLAR			
	Liderlik	Politika & Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri & Kaynaklar	Prosesler	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Toplumsal İlgili Sonuçlar	Finansal Performans Sonuçları
1. Kapsam									
1.1. Genel									
1.2. Uygulama									
2. Referans Standardlar									
3. Terimler ve tanımlar									
4. Kalite yönetim sistemi									
4.1. Genel şartlar					a				b
4.2. Dokümantasyon şartları									
4.2.1. Genel									
4.2.2. El Kitabı									
4.2.3. Dokümanların Kontrolü									
4.2.4. Kalite Kayıtlarının Kontrolü				e					
5. Yönetim sorumluluğu									
5.1. Yönetim taahhütü	a b d								
5.2. Müşteri odaklılık	c	a c					a		
5.3. Kalite politikası	a	c e					a		
5.4. Planlama	b								
5.4.1. Kalite Hedefleri		e							
5.4.2. Kalite Yönetim Sistemi Planlaması	b								
5.5. Sorumluluk, yetki ve iletişim	b								
5.5.1. Sorumluluk ve Yetki			b						
5.5.2. Yönetim Temsilcisi									
5.5.3. İç İletişim		d e	d						
5.6. Yönetimin gözden geçirmesi		d							b
5.6.1. Genel									
5.6.2. Gözden Geçirme Girdileri		c							
5.6.3. Gözden Geçirme Çıktıları		a d							
6. Kaynakların Yönetimi									
6.1. Kaynakların Temini									
6.2. İnsan kaynakları			a b						
6.2.1 Genel			b						
6.2.2 Yeterlilik, bilinç ve eğitim			b				b		
6.3. Alt yapı				c					
6.4. Çalışma ortamı			a e	d c			a		

* : a-e : alt kriterler

	Liderlik	Politika & Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri & Kaynaklar	Prosesler	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Sonuçların Toplanması İlgili Sonuçlar	Tanım ve Performans Sonuçları
7. Ürün gerçekleştirilmesi									
7.1. Ürün gerçekleştirilmesinin planlanması					a				
7.2. Müşteri ile ilgili prosesler									
7.3. Tasarım ve geliştirme					c				
7.3.1. Tasarım ve Geliştirilmenin Planlanması					c				
7.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri					c				
7.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları					c				
7.3.4. Tasarım ve Geliştirilmenin Gözden Geçirilmesi					c				
7.3.5. Tasarım ve geliştirilmenin doğrulanması					c				
7.3.6. Tasarım ve geliştirilmenin geçerli kılması					c				
7.3.7. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü					c				
7.4. Satın alma									
7.4.1. Satın alma Prosesi				a					
7.4.2. Satın alma Bilgisi				a					
7.4.3. Satın alınan Ürünün Doğrulanması					a				
7.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması									
7.5.1. Üretim ve Hizmet Sağlanmasının Kontrolü					a				
7.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği					a				
7.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik					a				
7.5.4. Müşteri Mülkiyeti					a				
7.5.5. Ürünün Muhafazası					d				
7.6. İzleme ve ölçüm cihazlarının kontrolü					a				
8. Ölçüm analiz ve iyileştirme									
8.1. Genel					a				
8.2. İzleme ve ölçme					a				
8.2.1. Müşteri Memnuniyeti						a b			
8.2.2. İç Tetkik	b								b
8.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi					a				
8.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi					a				
8.3. Uygun olmayan ürün kontrolü					b				
8.4. Veri analizi					a				
8.5. İyileştirme									
8.5.1. Sürekli İyileştirme	b				b				
8.5.2. Düzeltici Faaliyet	b								
8.5.3. Önleyici Faaliyet	b								
EFQM EFQM Sıfırıncı (Bölüm 1-5)	4	7	3	2	2	2	4	0	4

Tablo 5. ISO 9001:2000 Şartları ve EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Karşılaştırması

Tablo 5.i incelediğimizde en çok ilişkinin “prosesler” ve “liderlik” kriterlerinde yer aldığını görmekteyiz.ISO/TC 176 Komitesinin 2.no.lu çalışma grubu tarafından 1998 yılında yapılan ankete göre belirlenen ve revizyonda yer alan ihtiyaçlara baktığımızda da proses odaklı yaklaşım ve üst yönetimin katılımı yönündeki değişimleri görmekteyiz.Ancak yine aynı anketle belirlenen ihtiyaçlardan “tüm paydaşlara fayda” ,“verimlilik” ve ”özdeğerlendirme” taleplerinin revizyonla karşılanmadığını özdeğerlendirme konusunda ISO 9004:2000 ile bir adım atıldığını görmekteyiz.

ISO 9001:2000 standardı çerçevesinde belgelendirilmiş kuruluşların faaliyetleri değerlendirildiğinde “Kalite Güvence Sistemi”nden “Kalite Yönetim Sistemi”ne nihayetinde de “Toplam Kalite Yönetimi”ne geçişte revizyonların etkinliği gözlenebilecektir.

Bu amaçla hazırlanan ve EK-V’te sunulan anket sonuçlarının değerlendirmesi bir sonraki bölümde incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001:2000 BELGELENDİRMESİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. UYGULAMA

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada esas olarak, ISO 9001:2000 belgeli firmaların toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirme yöntemlerinden biri olan EFQM modeli kriterlerine yönelik yaklaşım düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Metodolojisi

3.1.2.1. Araştırmanın Örneklem Yöntemi

Araştırmada öncelikle ISO 9001:2000 belgeli firmalar arasından basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak belirlenen 58 kuruluş araştırmaya dahil edilmiştir.

3.1.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada ISO 9001:2000 belgelendirmesi ile toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkinin analizi amacıyla belgeli kuruluşların kalite yönetim temsilcileri için hazırlanan yapılandırılmış anket (5 noktalı Likert tipi ölçek) kullanılmıştır.

3.1.2.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırmaya erişim kolaylığı bakımından Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren kuruluşlar dahil edilmiştir. Araştırmada veri toplama süreci Şubat 2004 – Mart 2004 arasındır.

3.1.2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan anketler e-mail yoluyla veya elden kuruluş Kalite Yönetim Temsilcilerine ulaştırılarak doldurulduktan sonra iade edilmesi istenmiştir. Araştırmada toplam 36 adet geçerli anket teslim alınmıştır.

3.1.2.5. Verilerin Analizi Yöntemi

Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 11.01 (Statistical Program for Social Science) paket programı, %95 güvenilirlik düzeyinde kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel (tanımlayıcı) istatistik yaklaşımı uygulanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.2.1. Kalite Yönetimi Sistem Belgesine Sahip Olma İle İlgili Bulgular :

Ankete katılan firmaların %8,6'sı 0-1 yıl , %14,3'ü 1-3 yıl , %17,1'si 2-4 yıl , %60'ı ise 4 yıldan uzun süredir belgeli kuruluşlardır.

D1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	0-1 yıl	3	8,1	8,6	8,6
	1-3 yıl	5	13,5	14,3	22,9
	2-4 yıl	6	16,2	17,1	40,0
	>4 yıl	21	56,8	60,0	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 6. KYS belgesi sahip olma süresi

3.2.2.9001:2000 Kalite Yönetimi Sistem Belgesine Sahip Olma İle İlgili Bulgular :

Ankete katılan firmaların %8,6'sı 0-6 ay , %45,7'si 6-12 ay , %40'ı 1-2 yıl , %5,7'si ise 2 yıldan uzun süredir ISO 9001:2000 belgeli kuruluşlardır.

D2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	0-6 ay	3	8,1	8,6	8,6
	6-12 ay	16	43,2	45,7	54,3
	1-2 yıl	14	37,8	40,0	94,3
	>2 yıl	2	5,4	5,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 7. ISO 9001:2000 KYS belgesi sahip olma süresi

3.2.3. TKY Uygulamalarına Yönelik Faaliyetler İle İlgili Bulgular :

Ankete katılan firmaların %51,4'ünde faaliyetlerin olmadığı , %28,6'sında düşünce aşamasında olduğu, %14,3'ünde hazırlık çalışmaları olduğu , %5,7'sinde ise faaliyetlerin yürütüldüğü beyan edilmiştir.

D3

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Yürütülmemektedir	18	48,6	51,4	51,4
	Düşünce aşamasındadır	10	27,0	28,6	80,0
	Hazırlık Çalışmaları	5	13,5	14,3	94,3
	Yürütülmektedir.	2	5,4	5,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 8. TKY Uygulamalarına Yönelik Faaliyetlerin Durumu

3.2.4. Çalışan Sayısı ile İlgili Bulgular :

Ankete katılan firmaların %20'sinde çalışan sayısı 0-100 kişi arasında, %28,6'sında 101-250 kişi arasında, %11,4'ünde 251-500 kişi arasında , %40'ında ise 500 kişiden fazla olduğu beyan edilmiştir.

D4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	0-100	7	18,9	20,0	20,0
	101-250	10	27,0	28,6	48,6
	251-500	4	10,8	11,4	60,0
	>500	14	37,8	40,0	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 9. Çalışan sayısı dağılımı

3.2.5. Liderlik İle İlgili Bulgular :

EFQM Modelinin ilk kriteri olan "Liderlik" ile ilgili 4 alt kriterle ait değerlendirmelerde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir :

Alt Kriter 1a : Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmakta ve bir mükemmeliyetlik kültürü doğrultusunda çalışanlara örnek olmaktadır.

Kuruluşların %28,6'sı katılmadığını ; % 71,4'ü ise katıldığını belirtmiştir. Bu kriterin hangi konuları içerdiğine baktığımızda kuruluşun misyon ve vizyonunun oluşturulması, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama ve iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama konularının ISO 9001:2000 standardının gereklerinden de olduğunu görmekteyiz.

L1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	3	8,1	8,6	8,6
	K.Katılmıyorum	7	18,9	20,0	28,6
	K.Katılıyorum	14	37,8	40,0	68,6
	Katılıyorum	11	29,7	31,4	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 10. Liderlik 1a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 1b : Liderler kurumun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol almaktadırlar.

Bu alt kriterle ilgili olarak kuruluşların %42,9'u kısmen katılmadığı, aynı oranda kuruluşun ise kısmen katıldığı görülmektedir. Kriterin içerdiği konular incelendiğinde süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama yönünden ISO 9001:2000 standardı ile ilişkisi olduğu görülmektedir.

L2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	4	10,8	11,4	11,4
	K.Katılmıyorum	15	40,5	42,9	54,3
	K.Katılıyorum	15	40,5	42,9	97,1
	Katılıyorum	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 11. Liderlik 1b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 1 c : Liderler müşterilerle işbirliği yapılan kurumlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri işbirliği içinde yürütmektedirler.

Kuruluşların %65,7'sinin "kısmen katılıyorum", % 28,8'sinin ise "katılıyorum" şeklinde yorumladığı bu alt kriterin içerdiği konulardan müşteri gereksinim ve beklentilerini

saptama,anlama ve yanıtlama konusu ISO 9001:2000 standardının “müşteri odaklılık” maddesi ile örtüşmektedir.

L3

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	1	2,7	2,9	2,9
	Fikrim Yok	1	2,7	2,9	5,7
	K.Katılıyorum	23	62,2	65,7	71,4
	Katılıyorum	10	27,0	28,6	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 12. Liderlik 1c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 1 d : Liderler kurumun çalışanlarını kişisel olarak motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar.

Kuruluşların %60'lık bir oranının katılmadığını ve kısmen katılmadığını belirttiği bu alt maddenin ve içerdiği konular ISO 9001:2000 standardında da yer almamaktadır.

L4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	1	2,7	2,9	2,9
	K.Katılmıyorum	20	54,1	57,1	60,0
	Fikrim Yok	5	13,5	14,3	74,3
	K.Katılıyorum	9	24,3	25,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 13. Liderlik 1d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

3.2.6. Politika ve Stratejiler İle İlgili Bulgular :

EFQM Modelinin ikinci kriteri olan “politika ve stratejiler ” ile ilgili 5 alt kriter ait değerlendirmelerde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir :

Alt Kriter 2a : Kuruluşun mevcut politika ve stratejileri, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel almaktadır.

Kuruluşların %60'ı katıldığını,%37,1'i ise kısmen katıldığını belirtmiştir.Bu alt kriter incelendiğinde kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazara ilişkin bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi ; paydaşların gelecekteki gereksinim ve

beklentilerinin tahmin edilmesi gibi konuları içerdği görülmektedir. Bu konular ISO 9001:2000 standardının gerekleri arasında yer almamasına rağmen bir kuruluşun varlığını sürdürmesi için uygulanması gerekli konular olduğu için oranların yüksek olduğu görülmektedir.

PS1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Fikrim Yok	1	2,7	2,9	2,9
	K.Katılıyorum	13	35,1	37,1	40,0
	Katılıyorum	21	56,8	60,0	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 14. Politika ve stratejiler 2a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 2b : Kuruluşun politika ve stratejileri,performans ölçümü,araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri temel alarak oluşturulmaktadır.

Kuruluşların %34,3'ü fikri olmadığını, %57,1'i ise kısmen katıldığını belirtmiştir.Bu alt kriterin içerdği konular arasında kuruluş içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi ISO 9001:2000 standardı ile örtüşürken , rakiplerin performanslarının analizi, toplumsal,yasal ve çevresel konuların değerlendirilmesi, ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi gibi konuların ISO 9001:2000 standardı tarafından karşılanmadığı görülmektedir.

PS2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	2	5,4	5,7	5,7
	Fikrim Yok	12	32,4	34,3	40,0
	K.Katılıyorum	20	54,1	57,1	97,1
	Katılıyorum	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 15. Politika ve stratejiler 2b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 2c : Kuruluşun politika ve stratejileri, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerine göre oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.

Kuruluşların %48,6'sı katıldığını, %34,3'ü ise kısmen katıldığını belirtmiştir. Kriterin içerebileceği konular politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması, paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi gibi başlıklardır. Bu konular ISO 9001:2000 standardı ile örtüşmemekle birlikte kuruluşların yaklaşık %80'i bu alt kriterin kuruluşlarında uygulandığını belirtmişlerdir.

PS3

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	6	16,2	17,1	17,1
	K.Katılıyorum	12	32,4	34,3	51,4
	Katılıyorum	17	45,9	48,6	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 16. Politika ve stratejiler 2c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 2d : Kuruluşta politika ve stratejinin yayılımı, belirlenmiş olan kilit süreçler çerçevesi yoluyla gerçekleştirilmektedir.

Kuruluşların %65,7'si kısmen katıldığını, %20'si ise fikri olmadığını beyan etmiştir. Bu alt kriter incelendiğinde ise kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçlerin çerçevesinin belirlenmesi ve oluşturulması, kilit süreç sahiplerinin açık biçimde belirlenmesi ve etkinliğinin gözden geçirilmesi gibi konuların yer aldığı görülmektedir. Yine bu konuların ISO 9001:2000 standardı gerekleri arasında yer almamasına rağmen uygulama oranının kısmen de olsa yüksek olduğu görülmektedir.

PS4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	3	8,1	8,6	8,6
	K.Katılmıyorum	1	2,7	2,9	11,4
	Fikrim Yok	7	18,9	20,0	31,4
	K.Katılıyorum	23	62,2	65,7	97,1
	Katılıyorum	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 17. Politika ve stratejiler 2d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 2e : Kuruluşta politika ve strateji uygun unsurlarla duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.

Kuruluşların %54,3'ü kısmen katıldığını belirtirken %20'si kısmen katılmadığını belirtmiştir.Kriterin içerdiği konular arasında politika ve stratejinin kuruluşun bütününde faaliyetlerin planlanması ve amaçlarla hedeflerin saptanması için bir temel olarak kullanılması, plan,amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması,üzerinde anlaşmaya varılması ve duyurulması yer almaktadır.Amaçlarla hedeflerin saptanmasında politika ve stratejinin temel alınmasının ISO 9001:2000 standardının “Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması” maddesinde de yer almasının uygulama oranını artırmış olabileceği düşünülmektedir.

PS5

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	5	13,5	14,3	14,3
	K.Katılmıyorum	7	18,9	20,0	34,3
	Fikrim Yok	2	5,4	5,7	40,0
	K.Katılıyorum	19	51,4	54,3	94,3
	Katılıyorum	2	5,4	5,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 18. Politika ve stratejiler 2e alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

3.2.7. Çalışanlar İle İlgili Bulgular :

EFQM Modelinin üçüncü kriteri olan “çalışanlar ” ile ilgili 5 alt kriterle ait değerlendirmelerde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir :

Alt Kriter 3a : İnsan kaynakları belirlenmiş politika ve stratejiler dahilinde planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.

Kuruluşların %40'ı kısmen katıldığını belirtirken %25,7'si kısmen katılmadığını belirtmiştir. Bu alt kriterde içerdiği konular bakımından ISO 9001:2000 standardının “kaynaklar” maddesi ile kısmen örtüşmekte olup verilen yanıtların oranlarının da bu doğrultuda olduğu görülmektedir.

Ç1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	3	8,1	8,6	8,6
	K.Katılmıyorum	9	24,3	25,7	34,3
	Fikrim Yok	3	8,1	8,6	42,9
	K.Katılıyorum	14	37,8	40,0	82,9
	Katılıyorum	6	16,2	17,1	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 19. Çalışanlar 3a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 3b : Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.

Kuruluşların %65,7'sinin kısmen katıldığını belirttiği bu maddenin uygulaması ile ilgili konular ISO 9001:2000 standardının "Yeterlilik,bilinç ve farkında olma" maddesi ile büyük oranda örtüşmekte olup uygulama oranının da yüksek olduğu görülmektedir.

Ç2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	6	16,2	17,1	17,1
	K.Katılıyorum	23	62,2	65,7	82,9
	Katılıyorum	6	16,2	17,1	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 20. Çalışanlar 3b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 3c : Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı özendirilmekte ve kendi başlarına karar alabilmeleri için yetkilendirilme yapılmaktadır.

Kuruluşların %68,6'sı bu maddenin uygulanması ile ilgili olarak kısmen katılmadığını belirtmiştir.Çalışanların cesaretlendirilmesi,kuruluş içi konferanslara katılımlarının özendirilmesi, yenilikçi girişimlerin desteklenmesi ve yetkilendirilmesi gibi başlıklar ISO 9001:2000 standardında da yer almamaktadır.

Ç3

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	1	2,7	2,9	2,9
	K.Katılmıyorum	24	64,9	68,6	71,4
	Fikrim Yok	1	2,7	2,9	74,3
	K.Katılıyorum	8	21,6	22,9	97,1
	Katılıyorum	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 21. Çalışanlar 3c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 3d : Çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim gereksinimleri saptanmıştır ve iletişim kanalları(yatay ve dikey olarak) kullanılmaktadır.

ISO 9001:2000 standardının “İç iletişim” maddesi altında aranan gereklilikler bu kriterle karşılanmakta olup kuruluşların %48,6 sı kısmen katıldığını, %17,1’i ise katıldığını belirtmiştir.Bu da kuruluşların iletişim ile ilgili gereksinimlere dayalı politikalarının geliştirilmediğini göstermektedir.

Ç4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	12	32,4	34,3	34,3
	K.Katılıyorum	17	45,9	48,6	82,9
	Katılıyorum	6	16,2	17,1	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 22. Çalışanlar 3d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 3e : Çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.

Ücretlendirme, iş dağılımı, çalışanların tanınması,bilincin artırılması,ek sosyal hakların verilmesi ,esnek çalışma saatleri gibi ISO 9001:2000 gerekleri arasında yer almayan konuları içeren bu alt kriterle ilgili olarak kuruluşların %60’ı kısmen katılmadığını belirtmiştir.

Ç5

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	21	56,8	60,0	60,0
	Fikrim Yok	1	2,7	2,9	62,9
	K.Katılıyorum	13	35,1	37,1	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 23. Çalışanlar 3e alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

3.2.8. İşbirlikleri ve Kaynaklarla İle İlgili Bulgular :

EFQM Modelinin Dördüncü kriteri olan “işbirlikleri ve kaynaklar ” ile ilgili 5 alt kriter ait değerlendirmelerde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir :

Alt Kriter 4a : Kurum dışı işbirlikleri politika ve strateji ile uyumlu şekilde yönetilmektedir.

İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak şekilde biçimlendirilmesi, karşılıklı gelişmenin desteklenmesi, tedarikçilerle katma değer yaratacak şekilde işbirliği sağlanması gibi konuları içeren bu alt madde ile ilgili olarak kuruluşlar %51,4 oranında kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. ISO 9001:2000 standardı incelendiğinde de sadece tedarikçilerle ilişkilerin ele alındığı görülmektedir.

İK1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	5	13,5	14,3	14,3
	Fikrim Yok	8	21,6	22,9	37,1
	K.Katılıyorum	18	48,6	51,4	88,6
	Katılıyorum	4	10,8	11,4	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 24. İşbirlikleri ve kaynaklar 4a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 4b : Finansal kaynaklar politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde yönetilmektedir.

Kuruluşların %54,3'ünün kısmen katıldığını belirttiği bu alt kriterle ilgili konular ISO 9001:2000 standardının "kaynaklar" maddesinde de kısmen değinilmektedir.

İK2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	5	13,5	14,3	14,3
	Fikrim Yok	8	21,6	22,9	37,1
	K.Katılıyorum	19	51,4	54,3	91,4
	Katılıyorum	3	8,1	8,6	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 25. İşbirlikleri ve kaynaklar 4b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 4c : Binalar, donanım ve malzemeler optimum fayda sağlayacak şekilde yönetilmektedir.

ISO 9001:2000 standardının "alt yapı" ve "çalışma ortamı" maddeleri ile kısmen örtüşen bu alt kriterin uygulaması ile ilgili olarak %45,7 oranında kısmen katılım olduğu görülmektedir.

İK3

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	8	21,6	22,9	22,9
	Fikrim Yok	7	18,9	20,0	42,9
	K.Katılıyorum	16	43,2	45,7	88,6
	Katılıyorum	4	10,8	11,4	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 26. İşbirlikleri ve kaynaklar 4c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 4d : Politika ve stratejilere bağlı olarak teknolojiden faydalanılmakta ve yenilikler takip edilmektedir.

%82,9 oranında "kısmen katılıyorum" olarak yorumlanan bu alt maddenin içerdiği konular arasında mevcut teknolojiden faydalanılması, teknoloji portföyü yönetimi, teknolojiden iyileştirmeye destek olacak şekilde yararlanılması yer almaktadır.

İK4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	3	8,1	8,6	8,6
	K.Katılıyorum	29	78,4	82,9	91,4
	Katılıyorum	3	8,1	8,6	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 27. İşbirlikleri ve kaynaklar 4d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 4e : Bilgi ve bilgi birikimi kuruma ve müşterilere değer sağlayacak şekilde yönetilmektedir.

Kuruluşların %63'ünün kısmen katıldığını belirttiği bu madde ISO 9001:2000 standardının gerekleri arsında yer almamakla birlikte kuruluşların entelektüel sermayelerinin farkında olduklarının bir göstergesidir.

İK5

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	2	5,4	5,7	5,7
	Fikrim Yok	10	27,0	28,6	34,3
	K.Katılıyorum	22	59,5	62,9	97,1
	Katılıyorum	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 28. İşbirlikleri ve kaynaklar 4e alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

3.2.9. Süreçler İle İlgili Bulgular :

EFQM Modelinin beşinci kriteri olan “süreçler ” ile ilgili 5 alt kritere ait değerlendirmelerde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir :

Alt Kriter 5a : Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedirler.

İçerdiği konular arasında ISO 9001:2000 gibi Standardların uygulanmasını içeren bu alt madde ile ilgili olarak kuruluşların yaklaşık %70'i kısmen katıldıklarını veya katıldıklarını belirtmişlerdir.

S1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	7	18,9	20,0	20,0
	Fikrim Yok	4	10,8	11,4	31,4
	K.Katılıyorum	12	32,4	34,3	65,7
	Katılıyorum	12	32,4	34,3	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 29. Süreçler 5a alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 5b : Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilmektedirler.

Kuruluşların %83'ünün kısmen katıldıkları veya katıldıkları yönündeki beyanları bu maddenin de yüksek uygulama oranına sahip olduğunu göstermektedir.

S2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	5	13,5	14,3	14,3
	Fikrim Yok	1	2,7	2,9	17,1
	K.Katılıyorum	14	37,8	40,0	57,1
	Katılıyorum	15	40,5	42,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 30. Süreçler 5b alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 5c : Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanmakta ve geliştirmektedir.

ISO 9001:2000 standardının temel değişikliklerinden süreçlerin uygulanması ile ilgili bu alt maddelerde kuruluşların uygulama oranların da oldukça yüksektir. Müşteri gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerde yapılması gereken iyileştirmelerin belirlenmesi gibi konular ISO 9001:2000 standardında geniş anlamda yer almaktadır.

S3

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılıyorum	10	27,0	28,6	28,6
	Katılıyorum	25	67,6	71,4	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 31. Süreçler 5c alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 5d : Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır.

Kuruluşların %94,3'ü tarafından uygulandığı belirtilen bu madde yine ISO 9001:2000 standardının gereklerinden biridir.

S4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılıyorum	2	5,4	5,7	5,7
	Katılıyorum	33	89,2	94,3	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 32. Süreçler 5d alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 5e : Müşteri ilişkileri güncel iletişimden elde edilen verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir

Kuruluşların %77,7'inin katıldığını belirttiği bu madde ISO 9001:2000 standardının hem "müşteri odaklılık" hem de "Ürün ve hizmet sunumunun kontrolü" maddeleri ile örtüşmektedir.

S5

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılıyorum	8	21,6	22,9	22,9
	Katılıyorum	27	73,0	77,1	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 33. Süreçler 5e alt kriterine uyumla ilgili dağılım.

3.2.10. Müşterilerle İlgili Sonuçlar İle İlgili Bulgular :

EFQM Modelinin altıncı kriteri olan “müşterilerle ilgili sonuçlar ” ile ilgili tek soruda toplanan 2 alt kritere ait aşağıdaki bulgular elde edilmiştir :

Alt Kriter 6a ve 6b : Dış müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptıkları tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilen veriler ölçülerek değerlendirilmektedir.

ISO 9001:2000 standardında “müşteri memnuniyeti” maddesi ile kısmen karşılanan bu kriterle ilgili kuruluşların %51,4’ü kısmen katıldığını,%45,7’si ise katıldığını belirtmiştir.

MS1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	1	2,7	2,9	2,9
	K.Katılıyorum	18	48,6	51,4	54,3
	Katılıyorum	16	43,2	45,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 34. Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriterine uyumla ilgili dağılım.

3.2.11. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar İle İlgili Bulgular :

EFQM Modelinin yedinci kriteri olan “çalışanlarla ilgili sonuçlar ” ile ilgili 2 alt kritere ait aşağıdaki bulgular elde edilmiştir :

Alt Kriter 7a : Çalışanların kurum hakkındaki algılamalarını belirlemek için çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları ,görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen veriler kullanılmaktadır.

ISO 9001: 2000 standardında açık şart olarak yer almayan çalışanların motivasyonu,tatmini ve memnuniyetlerinin ölçümü ile ilgili bu maddenin uygulaması ile olarak kuruluşlarda eşit oranda (%40) kısmen katıldıklarını veya katılmadıklarını belirtmişlerdir.

ÇS1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	6	16,2	17,1	17,1
	K.Katılmıyorum	14	37,8	40,0	57,1
	K.Katılıyorum	14	37,8	40,0	97,1
	Katılıyorum	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 35. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar 7a kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 7b : Kurum ,çalışanlarının performansını izlemek,anlamak ,tahmin etmek ve iyileştirmek;algılamalarını tahmin etmek amacıyla iç göstergeleri(başarılar, motivasyon, tatmin gibi) kullanmaktadır.

Çalışanların başarıları ,tatmini ve memnuniyetlerinin ölçümü,sağlanan hizmetler ile ilgili bu maddenin uygulaması ile olarak kuruluşlar %54,3 oranında kısmen katılmadıklarını belirtmişlerdir.

ÇS2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	1	2,7	2,9	2,9
	K.Katılmıyorum	19	51,4	54,3	57,1
	Fikrim Yok	6	16,2	17,1	74,3
	K.Katılıyorum	9	24,3	25,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 36. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar 7b kriterine uyumla ilgili dağılım.

3.2.12. Toplumla İlgili Sonuçlar İle İlgili Bulgular :

EFQM Modelinin sekizinci kriteri olan “toplumla ilgili sonuçlar ” ile ilgili 2 alt kritere ait aşağıdaki bulgular elde edilmiştir :

Alt Kriter 8a : Toplumun kurum hakkındaki algılamalarını belirlemek için anketler, kamu oyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen veriler kullanılmaktadır.

ISO 9001:2000 standardı şartları arasında yer almayan bu alt madde ile ilgili olarak kuruluşlar %37,1 oranında kısmen katılmadıklarını belirtirken %25,7 oranındaki kuruluş ise fikri olmadığını belirtmiştir.

TS1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	1	2,7	2,9	2,9
	K.Katılmıyorum	13	35,1	37,1	40,0
	Fikrim Yok	9	24,3	25,7	65,7
	K.Katılıyorum	9	24,3	25,7	91,4
	Katılıyorum	3	8,1	8,6	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 37. Toplumla İlgili Sonuçlar 8a kriterine uyumla ilgili dağılım.

Alt Kriter 8b : Kurum, kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla iç göstergeleri (başarılar, basında yer alma, belgelendirme gibi) kullanmaktadır.

Kuruluşların %42,9'unun kısmen katılmadığını belirttiği bu madde yine ISO 9001:2000 standardı şartları arasında yer almamaktadır.

TS2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cumulative Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	2	5,4	5,7	5,7
	K.Katılmıyorum	15	40,5	42,9	48,6
	Fikrim Yok	4	10,8	11,4	60,0
	K.Katılıyorum	10	27,0	28,6	88,6
	Katılıyorum	4	10,8	11,4	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Kayıp	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Tablo 38. Toplumla İlgili Sonuçlar 8a kriterine uyumla ilgili dağılım.

Ankette yer verilen “Genel olarak ISO 9001:2000 standardının sağlıklı uygulanması ülkemiz için henüz erkendir” görüşüne kuruluşların %77,1 katılmadığını belirtirken “Genel olarak ISO 9001:2000 standardının sağlıklı uygulanması kuruluşumuz için henüz erkendir” görüşü ile ilgili olarak %88,6 oranında kuruluş katılmadığını belirtmiştir.

“Genel olarak ISO 9001:2000 kuruluşumuz için çok faydalıdır.” görüşüne kuruluşların %80’i katıldığını ,%20’si kısmen katıldığını belirtmiştir.“*Genel olarak ISO 9001:2000 belgelendirmesi toplam kalite yönetimi uygulamaları için gerekli bir adımdır*” görüşüne ise kuruluşların tamamı katıldığını belirtmiştir.



SONUÇ :

ISO 9000 standartlarının amacı, dünya pazarlarında rekabet eden firmalar için oyun sahasını ve kurallarını düzenlemek olarak tanımlanabilir. Dünya pazarına çıkan fazla gelişmemiş firmaların kalite rekabetine dev bir adımla ilk seferde geçemeyecekleri aşıkardır. Kaliteye ulaşmak için önce emekleyecekler, sonra yürüyecekler ve nihayet koşabileceklerdir. Bu anlayışla , ISO 9000 serisi standartlar firmaların ürün, servis ve proses kalitelerini geliştirebilmeleri için önemli bir katkı sağlamaktadır.

ISO 9000 standartlar serisinde verilen kalite yönetim sistemleri yaklaşımı ve mükemmellik model yaklaşımları ortak prensiplere dayanır. Her iki yaklaşım da;

- Bir kuruluşun, kendi kuvvetli ve zayıf taraflarını tanımlamasını mümkün kılar.
- Genel modellere göre değerlendirme için önceden yapılacak hazırlıkları içerir.
- Sürekli iyileştirme için bir temel sağlar.
- Dışta tanınma için önceden yapılacak hazırlıkları içerir.

ISO 9000 standartlar serisinde verilen kalite yönetim sistemleri yaklaşımları ile mükemmellik model yaklaşımlarının farklılıkları “uygulama” kapsamında yatmaktadır. III Bölümde verilen araştırma bulguları göstermiştir ki mükemmellik modeli ve ISO 9001:2000 standardının ortak gereksinimlerinde kuruluşlar yüksek uygulama düzeyine ulaşmışken, yalnızca mükemmellik modelinin şartları olan uygulamalarda uygulama düzeyi düşük kalmıştır. Özellikle ISO 9001:2000 standardının eksiklerinden olarak görülen “çalışanların memnuniyeti”, “toplumla ilgili değerlendirmeler” konularındaki uygulama yetersizliği göze çarpmaktadır.

Uygulama oranı yüksek olarak görülen konular “süreçlerin yönetimi” ,”müşteri odaklı konular” ve “liderlik” olarak sıralanabilir. Standartlar serisinin revizyonu sırasında büyük değişiklikler olarak yansıtılan bu kavramların uygulamadaki üstünlüğü de toplam kalite yönetimine doğru geçişte Standartlar serisinin revizyonunun faydalı olacağını göstermektedir.

Yine de mükemmellik modeli ve ISO 9000 arasında doğru orantılı bir ilişki kurmak zor bir karardır ; dünyada kötü sonuçlar veren birçok örnek vardır. Büyüyen dünyada çeyrek milyondan fazla kuruluş belgelendirilmiştir. Tabii ki bu geniş skalalı gelişimin bir göstergesi değildir. Fakat ISO 9000' in mevcut durumunun doğru ve yanlışlıklarını ortaya koyarsak belgeli ISO 9000 kuruluşlarının liderlerinin odaklandığı durumda mükemmeliyet gözlemlenir.

EFQM modelindeki 8 kavramda olduğu gibi ISO 9001:2000 8 tane kalite yönetim prensibine dayanmaktadır. EFQM ve ISO tarafından sağlanan yardımcı açıklamalara şöyle bir göz atıldığında, 8 tane kalite yönetim prensibi ve birbirine benzeyen 8 tane mükemmeliyet kavramı vardır.Şu anda ISO 9000 serisi Standardlar , EFQM' e çok benzerdir. Benzerlik kaçınılmazdır.Çünkü kaliteyi elde etmek için bu temel prensiplerin kabul edilmesi gerektiği gerçeği dünyada kabul edilmiş durumdadır. Konuyu prensipler bazında ele aldığımızda kuruluşların yapması gerekenleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz :

Sürekli İyileştirme : ISO 9000 belgelendirmesinin rekabet için bir zorunluluk olduğu artık bilinmektedir.Ancak organizasyon iş mükemmeliyetine inanıyorsa ISO 9000'nin altında sürekli gelişmeyi aşağıdaki gibi uygulamak zorundadır.

- * Sonraki amaçların gelişimi için onların özel, ölçülebilir ve uygun bir şekilde iletişim kurulabilmesi için konuyla ilgili politika ve stratejiler geliştirmek
- * Sürekli iyileşmenin içeriğinin insan, prosesler ve müşteri memnuniyeti için olması ve ürün performans sonuçlarını içermesi
- * İyileşme amaçlarını gerçekleştirmek ve uygunsuzlukların sayısını azaltmak
- * Normal yönetim gözden geçirmelerine kalitenin gözden geçirilmesinin dahil edilmesi
- * Proses gelişimi için iç kalite tetkikini bir mekanizma gibi kullanmak, sadece dış değerlendirmeyi dikkate almamak.

Müşteri Odaklılık :Bu prensip ciddi olarak ele alınıp sadece sözde kalmazsa aşağıdakilere benzer uygulamalar da kalite politikasında da yer alır.

- * Müşteri memnuniyetinin kuruluş ve müşterilerin ne ifade ettiğini açıklayan amaçların oluşturulması
- * Müşteri geri beslemesine değer vererek gelişim için negatif şikayetlerin değerlendirilmesi
- * Amaçların düzenli olarak yönetim gözden geçirilmesinde değerlendirilmesi

İnsan Kaynakları Yönetimi :

- * Çalışanların yetkilendirilerek iyileşme faaliyetlerinin içine çekilmesi

- * Sistemin daha iyi yapılması için insanların dahil edilmesi
- * Amaçların oluşması için anahtar proseslerin organizasyon boyunca değerlendirilmesi

Sonuç olarak kuruluşlar , ISO 9001: 2000 belgelendirmesinin mükemmelliğe açılan kapının anahtarı olmadığını ancak; mükemmelliğe ulaşmak için gerekli araçlardan biri olduğunu kavradığında , sistem dokümantasyonundan çok uygulamaların gerçekçiliğinin fayda getireceğini benimsediğinde ISO 9001:2000 belgelendirmesinin faydalarını göreceklerdir. Bu faydanın uzun vadede gerçekleşeceğini unutmamalıdır.



KAYNAKÇA :

1. The Certified Quality Manager Handbook,II.Edition,Chapter 15,Wisconsin,2001
2. Muhittin ŞİMŞEK,Toplam Kalite Yönetimi,Alfa Yayınları ,İstanbul 2001,sf:357
3. The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates 12.cycle, December 2002
4. K.S. Stephens,Quality Syst. & Cert.-Some Obs.& Thoughts,EQQ Quality,No1, Cambridge,1993
5. TS EN 45020"Standardlaştırma ve İlgili Faaliyetler Hk. Genel Terim ve Tarifler,TSE Yayını,1997
6. ISO/TC176/SC2/WG 18/N49 Çalışma Grubu Final QA&QM Report,Geneva,Mayıs 1998
7. Secretariat of ISO/TC 176/SC 2,Transition Planning Guidance for ISO 9001:2000, March 2001
8. TS EN ISO 9004:2000 standardı ,TSE Yayınları,Ankara,2001
9. <http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2/index.html>,2002
10. TS EN ISO 9000:2000 standardı,TSE Yayını,Ankara,Mart 2001
11. TS EN ISO 9001:2000 standardı ,TSE Yayını,Ankara, Kasım 2001
12. TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü Proses Yönetimi Eğitim Notları, Ankara,2002
13. AKTAN, Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayını,1997.
14. TSE Kalite Kampüsü ISO 9000:2000 Bilgilendirme Toplantısı Notları,2000
15. ISO/TC 176/SC 2/N 376 "Quality Management Principles and Guidelines on their App. " , TC 176 brochure,1997
16. TSE KYS Eğitim Notu,Ankara,2001
17. Tito CONTI,Kurumsal Özdeğerlendirme,Kalder Yayınları,İstanbul 1998
18. [http ://www.asb.dk /BE Models.pdf](http://www.asb.dk /BE Models.pdf),2003
19. The Certified Quality Manager Handbook,II.Edition,Chapter 16,Wisconsin,2001
20. Muhittin ŞİMŞEK,Toplam Kalite Yönetimi,Alfa Yayınları ,İstanbul 2001,sf:301
21. Yrd. Doç. Dr. Özcan KILIÇ.Pazarlama ve TKY İlişkisi,Araştırma,İ.Ü.İşletme Fak.,İstanbul,2003
22. Muhittin ŞİMŞEK,Toplam Kalite Yönetimi,Alfa Yayınları ,İstanbul 2001,sf:323
23. <http://www.kalder.org/page.asp/efqmmukemmellikmodeli>,2003
24. Juhani, Anttila, Innovative application of ISO 9000:2000 standards
25. http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm

26. Russel,S.,ISO 9000:2000&The EFQM Exc.Model:Competition or Co-operation,TQM, Vol.11,2000



EKLER LİSTESİ

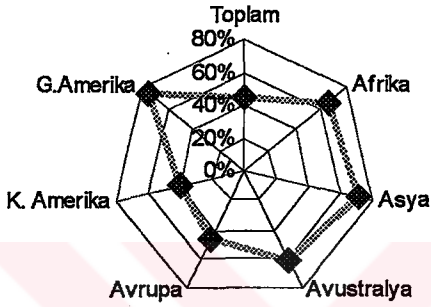
- EK-I** ISO/TC 176 Komitesi 2 No.Lu Çalışma Grubu Tarafından Yapılan Anket Sonucu
Belirlenen İhtiyaçlara Ait Soruların Yanıtlarının Dağılımları.
- EK-II** ISO 9001:94'ten ISO 9001:2000'e Geçiş Modeli
- EK-III** ISO 9001:2000 ve ISO 9001:1994 Arasındaki Farklılıklar
- EK- IV** EFQM Mükemmellik Modeli
- EK-V** Anket Soruları



EK-I (ISO/TC 176 Komitesi 2 no.lu çalışma grubu tarafından yapılan anket sonucu belirlenen ihtiyaçlara ait soruların yanıtlarının dağılımları.)

Soru 1. Yeni Standardlar, Kuruluşun Kalite Ödüllerine ulaşmasını desteklemeli midir?

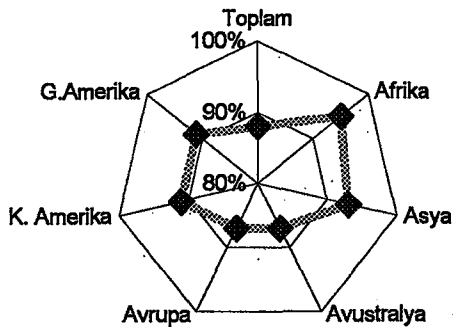
Hayır	200	19%
Önemli Değil	369	34%
Önemli	376	35%
Çok Önemli	130	12%



Şekil 1. Kalite Ödülleri

Soru 2. Yeni Standardlar, Kuruluşun özdeğerlendirme çalışmalarını desteklemeli midir?

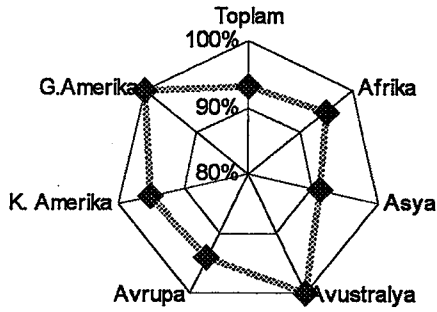
Hayır	41	4%
Önemli Değil	87	8%
Önemli	497	46%
Çok Önemli	449	42%



Şekil 2. Özdeğerlendirme

Soru 3. Kalite Yönetim Sisteminin müşterilerin yanı sıra paydaşlara –hissedarlar, çalışanlar, toplum gibi- fayda sağlamanın için önemli midir?

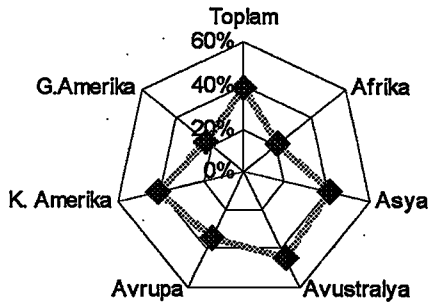
Hayır	16	1%
Önemli Değil	58	5%
Önemli	325	30%
Çok Önemli	673	63%



Şekil 3. Paydaşlara Fayda Sağlama

Soru 4. Yeni Standardlar bağımsız dokümanlar olmalı mıdır?

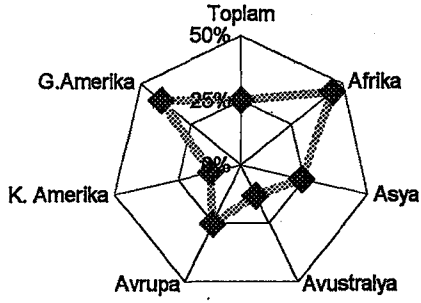
Hayır	386	37%
Önemli Değil	290	28%
Önemli	238	23%
Çok Önemli	120	12%



Şekil 4. Bağımsız Dokümanlar

Soru 5. Yeni Standardlar tek bir paket olarak mı sunulmalıdır?(Bu soru ankette –single package – yerine “single paged “ olarak basılmıştır. Bu nedenle verilen yanıtlar yanlış olacağından bu doğrultuda değerlendirilmiştir.)

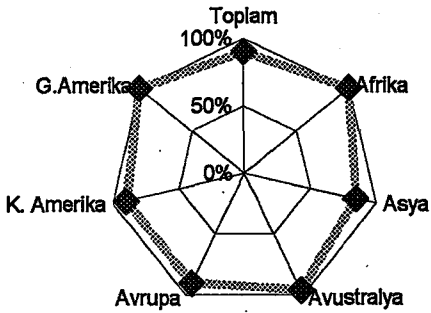
Hayır	411	41%
Önemli Değil	350	35%
Önemli	155	15%
Çok Önemli	88	9%



Şekil 5. Tek Standard paketi

Soru 6. Yeni Standartlar , diğer yönetim sistemleri -çevre,finans,sağlık ve güvenlik gibi- ile entegrasyonda uyumlu olmalı mıdır?

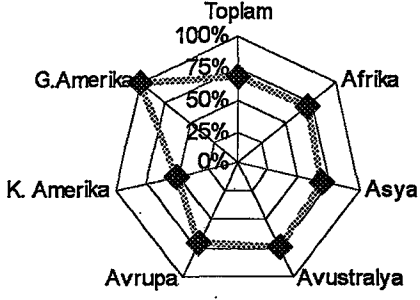
Hayır	43	4%
Önemli Değil	71	7%
Önemli	360	35%
Çok Önemli	599	56%



Şekil 6 . Entegre Sistemler

Soru 7 . Yeni Standartlar Kalite Yönetim Sistemini , kuruluşu bir proses modeline dayandırarak tanımlamalı mıdır?

Hayır	43	4%
Önemli Değil	71	7%
Önemli	360	35%
Çok Önemli	599	56%



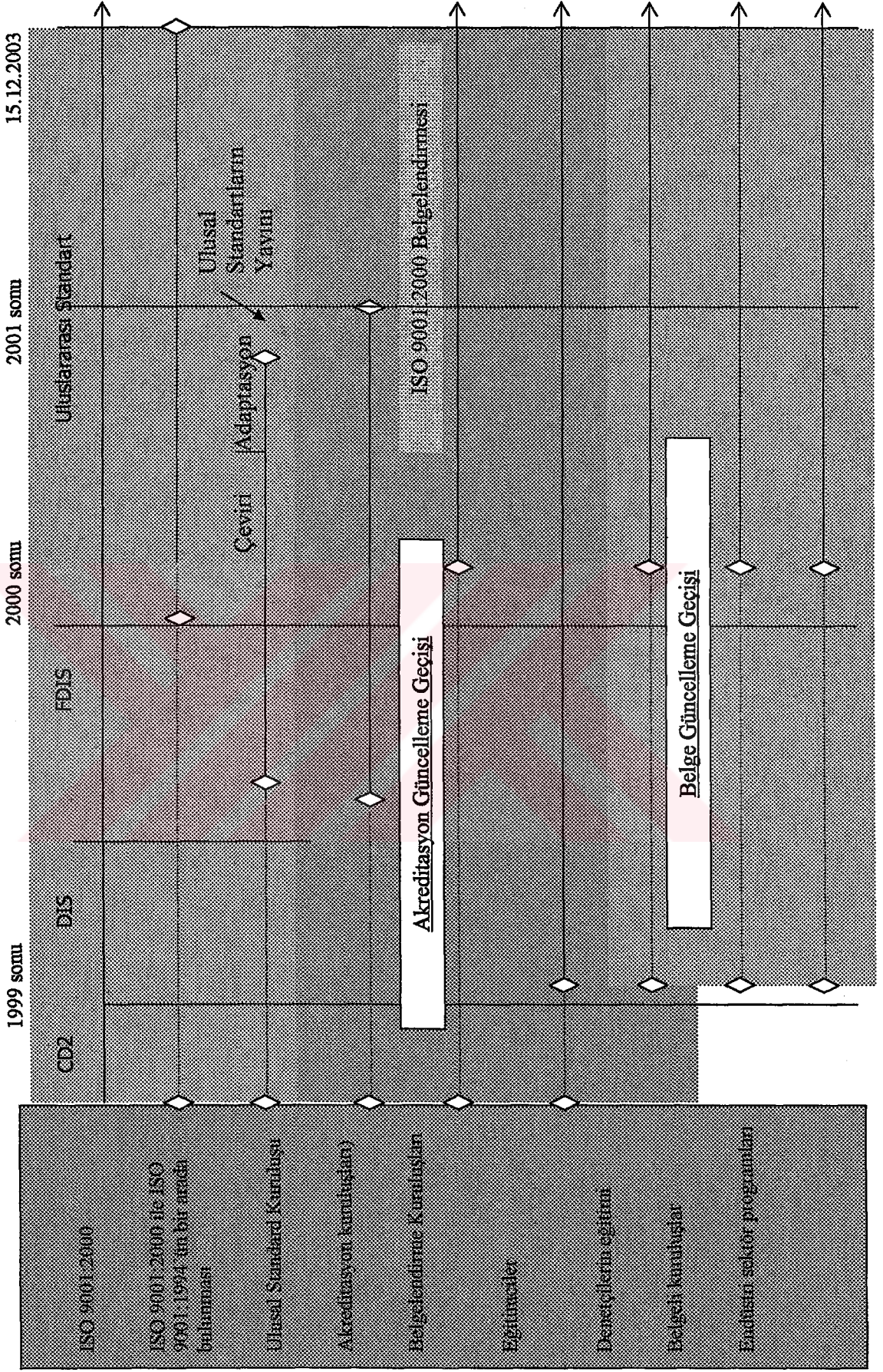
Şekil 7. Proses Odaklılık

”En Önemli Çıkarımlar ”

İlk 7 İhtiyaç (893 yorum, 48%)

İlk 7 ihtiyaç	1.öncelik	2.öncelik	3.öncelik	Bütün öncelikler
Basitlik ,açıklık,yalın dil,terminoloji,daha az kağıt	104	85	65	254
Entegre Tek Bir Yönetim Sistemi	69	49	36	152
Sürekli İyileştirme	43	49	26	148
Proses Modeli	45	32	13	90
Diğer Yönetim Sistemlerine Uyum	37	32	21	90
Müşteri Memnuniyeti	42	24	17	83
İş Oryantasyonu	43	21	12	76

ISO 9001:1994'ten ISO 9001:2000'e Geçiş Modeli



EK-III ISO 9001:2000 ve ISO 9001:1994 arasındaki farklılıklar

ISO 9001:2000	ISO 9001:1994
1 Kapsam	1
1.1 Genel	
Kalite yönetim sistemi için şartları belirtir. Belirtilen şartlar en az müşteri ve yasal olarak tanımlanmıştır. Sürekli iyileşme ve müşteri memnuniyetinin artırılması belirtilmiştir. Tasarım geliştirme tesis ve servis tanımlamaları müstakil olmaktan kurtarılıp süreç yönetimine geçiliyor.	
1.2 Uygulama	
Tamamen yeni bir yaklaşım olup kalite sisteminin organizasyonun hangi süreçlerini kapsayacağını /kapsamayacağını gösterir şartları belirtir.	
2 Atıfta bulunulan referanslar	2
ISO 9000:2000 standardına doğrudan atıf var.	
3 Terimler ve tanımlamalar	3
Tedarikçi zinciri terimleri değişmiştir. (organizasyon-tedarikçi, tedarikçi-taşeron, müşteri-müşteri)	
4 Kalite yönetim sistemi	
4.1 Genel şartlar	4.2.1
Tüm kalite yönetim sistemi proseslerine, proseslerin ölçümlerine, bunlar için kaynak ve bilgi mevcudiyetine, proseslerin dış kaynaklı hale getirilmesine ilişkin genel şartları belirtir.	
4.2 Dokümantasyon şartları	
4.2.1 Genel	4.2.1 + 4.5.1
Kalite yönetim sisteminin içermesi gereken dokümanları tarif eder. DÖKÜMANTE EDİLMİŞ prosedür kavramı açıklanmış ve sitemde en az bulunması gerekli dokümanları belirtir.	
4.2.2 Kalite elkitabı	4.2.1
Kapsam belirlenmesi el kitabına kanıtlarıyla beraber alınmıştır. Prosesler arasındaki etkileşim açık hale getirilecektir.	
4.2.3 Dokümanların kontrolü	4.5.1 + 4.5.2 + 4.5.3
Gözden geçirme ve tekrar onaylama kavramları tanıtılmıştır. Revizyon harici değişiklik tanımlanmıştır. Dış kaynaklı dokümanları sadece dağıtımı için bir şart getirilmiştir. Kalite kayıtlarının da bir çeşit DÖKÜMAN olduğu vurgulanmıştır.	
4.2.4 Kalite kayıtlarının kontrolü	4.16
Daha anlaşılabilir hale getirilmiştir.	
5 Yönetim sorumluluğu	
5.1 Yönetim taahhütü	4.1 + 4.1.2.2 + 4.2.1
Kaynak mevcudiyetini sağlama, yasal şartları da kapsayan sürekli iyileştirme taahhütleri gelmiştir.	

5.2 Müşteri odağı	4.3.2
Memnuniyet kriteri temel alınarak müşteri şartlarının belirlenmesi ve yerine getirilmesi üst yönetime verilmiştir.	
5.3 Kalite politikası	4.1.1
Kalite Politikası sürekli iyileşmeyi taahhüt olarak içerecek, amaçlar için çerçeve görevi alacak şekilde olmalı ve gözden geçirilmeli	
5.4 Planlama	
5.4.1 Kalite hedefleri	4.1.1 + 4.2.1
Ölçülebilir kalite hedef tanımı yapılmış ve organizasyonun sistem yönetimine dahil birimlerinde tanımlanması isteniyor.	
5.4.2 Kalite yönetim sistemi planlaması	4.2.3
Kalite yönetim sisteminde yapılacak bir değişikliğin bütünlüğü koruyacak şekilde yapılmasını, belirlenen amaçların ve 4.1 deki şartların planlanmasını istiyor	
5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim	
5.5.1 Sorumluluk ve yetki	4.1.2.1
Basitleştirilmiş ve "özellikle" belirtilen yetkilerin tanımı kaldırılmış.	
5.5.2 Yönetim temsilcisi	4.1.2.3
Görevlerine ek olarak organizasyonun müşteri şartları için bilinçlendirilmesi	
5.5.3 İç iletişim	
Revizyon ile birlikte girdi, kalite yönetim sisteminin etkinliği için iç iletişim kanallarının oluşturulması ve devamlılığı talep edilmektedir.	
5.6 Yönetimin gözden geçirmesi	4.1.3
5.6.1 Genel	4.1.3
İyileştirmenin de gözden geçirilmesi eklendi.	
5.6.2 Gözden geçirme girdileri	4.1.3
Standardda yeni tanımlandı.	
5.6.3 Gözden geçirme çıktısı	4.1.3
Standardda yeni tanımlandı. Alınacak karar ve önlemlerin içeriği belirtildi.	
6 Kaynak yönetimi	
6.1 Kaynakların sağlanması	4.1.2.2
Sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti için kaynaklar zorunlu hale getiriliyor.	
6.2 İnsan kaynakları	
6.2.1 Genel	4.1.2.2 + 4.2.3 + 4.18
Ürün kalitesi ile ilgili personelin "yetkin" olması şartı getiriliyor.	
6.2.2 Yetkinlik, bilinç ve eğitim	4.18
Bilinçlendirme ve eğitimlerin etkinliği tanımları yapılıyor.	
6.3 Altyapı	4.1.2.2 + 4.9
Kaynaklar maddesine "ürün uygunluğu" amacıyla gerekli ALTYAPININ kapsamı	
6.4 Çalışma ortamı	4.9

Kaynaklar maddesine “ürün uygunluğu” amacıyla gerekli ÇALIŞMA ORTAMININ tarifi yapılıyor.	
7 Ürün gerçekleştirme	
7.1 Ürün gerçekleştirmenin planlanması	4.2.3 + 4.9 + 4.10.1
Gerçekleştirmeye ait proseslerin planlanması için genel şartları belirtir.	
7.2 Müşteri ile ilgili prosesler	
7.2.1 Ürün ile ilgili şartların belirlenmesi	4.3.2 + 4.4.4
Müşteri tarafından aktarılmayan şartların (yasal v.b.) da belirlenmesini içerir.	
7.2.2 Ürün ile ilgili şartların gözden	4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4
Değişen şartlarla birlikte ilgili dokümanların da revizyonu ve ilgili kişilerin bu konuda bilgilendirilmesi.	
7.2.3 Müşteri ile iletişim	4.3.2
1994 revizyonunda not olarak geçen iletişim noktaları, bu revizyonda bu noktalardan hangi konulardan iletişim yapılacağı izah edilmiştir.	
7.3 Tasarım ve geliştirme	
7.3.1 Tasarım ve geliştirme planlaması	4.4.2 + 4.4.3 + 4.4.6 + 4.4.7 + 4.4.8
Daha açık hale getirilmiştir.	
7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri	4.4.4
Tasarım girdileri daha açık tanımlanmıştır.	
7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları	4.4.5
Devam etmektedir.	
7.3.4 Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi	4.4.6
Gözden geçirme kapsamı daha açık tanımlanmıştır.	
7.3.5 Tasarım ve geliştirme doğrulaması	4.4.7
Alınan kararların uygulamaları kayıt altına alınmalıdır.	
7.3.6 Tasarım ve geliştirme geçerliliği	4.4.8
Değişmedi	
7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü	4.4.9
Teslimatı yapılmış ürünlere etkinin değerlendirilmesi yapılmalıdır.	
7.4 Satınalma prosesi	
7.4.1 Satınalma genel	4.6.2
Tedarikçi (taşeron) yeniden değerlendirme şartı daha açık tanımlanıyor.	
7.4.2 Satınalma bilgisi	4.6.3
Satın alınacak ürün için tanımlayıcı bilgilere ek olarak ürün proses ve ekipman onayı, personel niteliği, ve KYS şartları da geliyor.	
7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması	4.6.4 + 4.10.2 + 4.10.3 + 4.10.4
Muayene yanında şartların karşılanmasında DİĞER FAALİYETLER tanımlanıyor.	
7.5 Üretim ve servis sunumu	

7.5.1 Üretim ve servis sunumunun kontrolü	4.9 + 4.10.3 + 4.15.6 + 4.19
Servis ve sevkiyat (teslimat) bu madde kapsamına alınıyor.	
7.5.2 Üretim ve servis sunumu proseslerinin geçerliliği	4.9
ELDE EDİLEN PROSES ÇIKTILARININ DOĞRULANAMADIĞI DURUMLAR için üretim ve servis proseslerinin GEÇERLİ kılma tanımı getiriliyor ve ürün karakteristiklerinin mevcut olması isteniyor.	
7.5.3 Tanımlama ve izlenebilirlik	4.8 + 4.10.5 + 4.12
Muayene ve deney durumu burada tanımlanıyor. KONFIGÜRASYON YÖNETİMİ alternatif yol olarak veriliyor.	
7.5.4 Müşteri mülkiyeti	4.7
Temin edilme tanımı kaldırılıp mülkiyet kavramı getiriliyor.	
7.5.5 Ürünün muhafazası	4.15.2 + 4.15.3 + 4.15.4 + 4.15.5 +
Taşıma, depolama, ambalajlama ve koruma faaliyetleri çerçevesindeki muhafaza işlemlerinin ürünü oluşturan parçalara da uygulanması isteniyor.	
7.6 İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü	4.11.1 + 4.11.2
Kalibrasyon veya doğrulama talebi yapılıyor ve yazılımların amaca uygunluğunun doğrulanması talep ediliyor.	
8 Ölçme, analiz ve iyileştirme	
8.1 Genel	4.10 + 4.17 + 4.20.1
Uygunluk ve sistem etkinliğinin sürekliliği için İZLEME, ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME proseslerinin planlanması, yeniden düzenlenmiş ve istatistik teknikleri maddesi burada isteniyor.	
8.2 İzleme ve ölçme	
8.2.1 Müşteri memnuniyeti	
Yeni bir şart olarak tanıtılmıştır.	
8.2.2 İç denetim	4.17
Bağımsızlık, kendi işlerini denetlememelidir şeklinde değiştirilmiş.Düzeltici faaliyet takibinde gecikmeler ve termin etkin hale getiriliyor.	
8.2.3 Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi	4.9 + 4.17 + 4.20.1
Proses tanımları yapıldıkça her biri için izleme ve uygulanabilen durumlarda ölçüm tanımlanmıştır.	
8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi	4.10.2 + 4.10.3 + 4.10.4 + 4.10.5 +
Müşteri onayı alındığı takdirde son muayene ve deneyler tamamlanmadan ürün sevk edilebilecektir.	
8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü	4.13.1 + 4.13.2
Uygun olmayan ürünün düzeltilmesi kavramı açıkça tanımlanmıştır. Müşteride veya teslim edilen üründe ortaya çıkan uygunsuzluklar açıkça belirtilmektedir.	
8.4 Veri analizi	4.14.2 + 4.14.3 + 4.20
Veri toplama ve analizi 1994 revizyonunda sadece önleyici faaliyet kapsamında irdelenirken bu revizyonda tüm prosesler için tanımlanması gerekliliği ortaya çıkıyor.	
8.5 İyileştirme	

8.5.1 Sürekli iyileştirme	4.13
Etkinliğin iyileştirme yönleri açıkça tanımlanmış.	
8.5.2 Düzeltici faaliyet	4.14.1 + 4.14.2
Düzeltici faaliyet için ihtiyacın değerlendirilmesi yeni bir alt madde olarak geliyor.	
8.5.3 Önleyici faaliyet	4.14.1 + 4.14.3
Önleyici faaliyet için ihtiyacın değerlendirilmesi yeni bir alt madde olarak geliyor.	

EK –IV EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

1. KRİTER

LİDERLİK

Liderler kurumun misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler. Kurumun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar.

Alt Kriterler

Liderlik kriterleri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

1a Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır.

1b Liderler kurumun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar.

1c Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kurumlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler.

1d Liderler kurumun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar.

2. KRİTER

POLİTİKA VE STRATEJİ

Kurum misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir.

Alt Kriterler

Politika ve strateji kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

2a Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır.

2b Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır.

2c Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirmekte ve güncellenmektedir.

2d Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir.

2e Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.

3. KRİTER

ÇALIŞANLAR

Kurum, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır. Bu faaliyetleri politika ve stratejisini, süreçlerin etkin bir biçimde işlenmesini destekleyecek şekilde nasıl planlamaktadır.

Alt Kriterler

Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

3a İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.

3b Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.

3c Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır.

3d Çalışanlar ile kurum arasında nasıl bir diyalog söz konusudur.

3e Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.

4. KRİTER

İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR

Kurum, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işlemesini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetilmektedir.

Alt Kriterler

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

4a Kurum dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir.

4b Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir.

4c Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir.

4d Teknoloji nasıl yönetilmektedir.

4e Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir

5. KRİTER:

SÜREÇLER

Kurum, politika ve stratejisini destekleyecek, müşteri ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir.

Alt Kriterler

Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

5a Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir.

5b Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir.

5c Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirmektedir.

5d Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır.

5e Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir.

6. KRİTER

MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR

Kurum dış müşterilerle ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Alt Kriterler

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

6a Algılama ölçümleri

6b Performans Göstergeleri

7. KRİTER

ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR

Alt Kriterler

Kurum, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

7a Algılama ölçümleri

7b Performans Göstergeleri

8. KRİTER

TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR

Kurum, içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslar arası) ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Alt kriterler

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

8a Algılama Ölçümleri

8b Performans Göstergeleri

9. KRİTER

TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI

Kurum, planlanmış olan performansı ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Alt Kriterler

Temel performans sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

Kurumun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları (9a) kapsamında verilmiş olan bazı ölçümleri Temel Performans Göstergeleri (9b) kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

9a Temel Performans Çıktıları

9b Temel Performans Göstergeleri



EK-V –ANKET SORULARI

ISO 9001:2000 BELGELENDİRMESİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

Değerli Kalite Yönetim Temsilcisi;

Bu anket Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı öğrencilerinden Deniz BALCI'nın , Doç.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ yönetiminde yürütmekte olduğu "ISO 9001:2000 Belgelendirmesi ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi" başlıklı projenin araştırma bölümünde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anketin amacı ; ISO 9001:2000 belgelendirmesinin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir.Ankette gizlilik ilkesi esastır.

Anketin sizlere de faydalı olabilmesi açısından bütün soruların samimiyetle cevaplandırılması önem arz etmektedir.Bu araştırmaya zaman ayırdığınız için çok teşekkür eder , çalışmalarınızda başarılar dilerim.

End.Müh.Deniz BALCI
Baş Tetkik Görevlisi

TSE İzmir Bölge Müdürlüğü
Çiğli/İZMİR

Tel : 0.232.376 24 25/303

e-mail : dbalci@izmir.tse.org.tr
denizbalci@operamail.com

1	Kurumunuzun kalite yönetimi sistem belgesine(ISO 9001, 9002,9003) sahip olma süresi ne kadardır?	0-1 yıl ☐	1-3 yıl ☐	2-4 yıl ☐	> 4 yıl ☐
2	Kurumunuzun ISO 9001:2000 kalite yönetimi sistem belgesine sahip olma süresi ne kadardır?	0-6 ay ☐	6-12 ay ☐	1-2 yıl ☐	> 2 yıl ☐
3	Kurumunuzda toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik (EFQM,TÜSİAD-Kalder Modelleri gibi) faaliyetler yürütölmekte midir?	Yürütölmemektedir ☐	Düşünce aşamasındadır ☐	Hazırlık çalışmaları vardır. ☐	Yürütölmekte edir ☐
4	Kuruluşunuzda çalışan sayısı ne kadardır?	0-100 ☐	101-250 ☐	250-500 ☐	> 500 ☐

AÇIKLAMALAR

Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyunuz ve belirtilen kategori ile ilgili olarak her maddenin kendi kurumunuz ve kurumunuzdaki uygulamalarda ne derecede güçlü olduğunu düşününüz.

Değerlendirmelerinizi aşağıdaki ölçeği kullanarak yapınız.

- 1- Katılmıyorum
- 2- Kısmen Katılmıyorum
- 3- Fikrim Yok

4- Kısmen Katılıyorum

5- Katılıyorum

Daha sonra katılma derecenizi gösteren ifadenin sağındaki uygun yeri (x) işareti ile işaretleyiniz.

		Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
1	Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmakta ve bir mükemmeliyetlik kültürü doğrultusunda çalışanlara örnek olmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
2	Liderler kurumun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol almaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Liderler müşterilerle işbirliği yapılan kurumlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri işbirliği içinde yürütmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Liderler kurumun çalışanlarını kişisel olarak motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kuruluşumuzun mevcut politika ve stratejileri, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kurumumuzun politika ve stratejileri, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri temel alarak oluşturulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Kurumumuzun politika ve stratejileri, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerine göre oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
8	Kurumumuzda politika ve stratejinin yayılımı, belirlenmiş olan kilit süreçler çerçevesi yoluyla gerçekleştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Kurumumuzda politika ve strateji uygun unsurlarla duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
10	İnsan kaynakları belirlenmiş politika ve stratejiler dahilinde planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐

11	Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı özendirilmekte ve kendi başlarına karar alabilmeleri için yetkelendirilme yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

		Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
13	Çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim gereksinimleri saptanmıştır ve iletişim kanalları(yatay ve dikey olarak) kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Kurum dışı işbirlikleri politika ve strateji ile uyumlu şekilde yönetilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Finansal kaynaklar politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde yönetilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Binalar, donanım ve malzemeler optimum fayda sağlayacak şekilde yönetilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Politika ve stratejilere bağlı olarak teknolojiden faydalanılmakta ve yenilikler takip edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Bilgi ve bilgi birikimi kurluma ve müşterilere değer sağlayacak şekilde yönetilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanmakta ve geliştirmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
23	Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
24	Müşteri ilişkileri güncel iletişimden elde edilen verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐

25	Dış müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptıkları tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilen veriler ölçülerek değerlendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
		Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
26	Çalışanların kurum hakkındaki algılamalarını belirlemek için çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları ,görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen veriler kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Kurum ,çalışanlarının performansını izlemek,anlamak ,tahmin etmek ve iyileştirmek;algılamalarını tahmin etmek amacıyla iç göstergeleri(başarılar, motivasyon, tatmin gibi) kullanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Toplumsal kurum hakkındaki algılamalarını belirlemek için anketler, kamu oyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen veriler kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Kurum, kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla iç göstergeleri (başarılar, basında yer alma, belgelendirme gibi) kullanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Genel olarak ISO 9001:2000 standardının sağlıklı uygulanması ülkemiz için henüz erkendir	☐	☐	☐	☐	☐
31	Genel olarak ISO 9001:2000 standardının sağlıklı uygulanması kuruluşumuz için henüz erkendir	☐	☐	☐	☐	☐
32	Genel olarak ISO 9001:2000 kuruluşumuz için çok faydalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Genel olarak ISO 9001:2000 belgelendirmesi toplam kalite yönetimi uygulamaları için gerekli bir adımdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Deniz BALCI