

T.C.  
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ

ISO VE EFQM KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN  
KARŞILAŞTIRILMASI VE TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİNE OLAN ETKİLERİ

Lisans Üstü Tezi



**Burcu TÜRK**

161307040

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Avni Aykotalp AKDAĞ**

İstanbul, 2019

## ÖZET

İnsanlık tarihi ile birlikte evrimleşen kalite kavramı, gelişen teknoloji, global pazar yapısı ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda, işletmelerde günümüzdeki çeşitli modern yönetim anlayışları halini almıştır. Toplam Kalite Yönetimi de bu modern yönetim anlayışlarından biridir. Günümüzde işletmelerin mutlak başarıya ulaşmasında anahtar role sahip olan TKY anlayışı, işletmenin temel hedefi olan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, tüm çalışanların katkısı ile kalitenin işletmedeki her birimde gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Öte yandan, işletmeler kalite yeterliliklerini global platformda ispatlayarak, sürdürülebilirliklerini sağlamak için, kendi bünyelerinde kalite yönetimi sistemleri uygulayarak, bu sistemlere dair global belgelendirmeye ya da ödüle sahip olma gereksinimi ile de karşı karşıyadırlar. ISO ve EFQM, günümüzde işletmelerce kullanılan, global geçerliliğe sahip, iki farklı kalite yönetimi sistemidir ve TKY'nin gerçekleştirilmesi için işletmelere yol gösteren birer kılavuz niteliğindedirler.

Bu çalışmada, ISO ve EFQM yönetim sistemlerinin temel özellikleri, EFQM mükemmellik kriterleri baz alınarak yapılmış olan literatür araştırması ve ISO modeli ile birlikte EFQM modelini de uygulamaya koyan farklı işletme yetkilileri ile yapılan görüşmelerin sonuçları sentezlenerek karşılaştırılmaktadır. Literatür araştırması ve mülakatlar sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda, her iki sistemin de TKY anlayışının gerçekleştirilmesinde tek başlarına yeterli olmadığı, TKY üzerinde farklı yayılımlara sahip oldukları ve birbirini tamamlayıcı nitelikte oldukları sonuçlarına varılmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkılarak, işletmelerin TKY'ni gerçekleştirebilmeleri için yalnızca ISO belgelendirmesinin yeterli olmadığı, ISO'dan farklı temel yönetsel yaklaşımları ile EFQM modelinin de TKY'ni gerçekleştirmek amacıyla uygulanması gerekliliğinin üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, ISO, EFQM

## **ABSTRACT**

Evolving with the history of humanity, the concept of quality has been transformed into various modern management approaches with the affect of developing technology, global market structures and customer needs in todays business. Total quality management is one of them that has a key role in achieving the absolute success of enterprises and requires quality to be realized in all departments of organization with the contribution of all employees regarding to meet customer needs and that is the main objective of the organization. On the other hand, organizations face with the need of global certifications to prove their quality and ensure the sustainability. ISO and EFQM are globally accepted quality management systems that being used by organizations today and serve as a guide to achieve TQM.

In this study, the main features of ISO and EFQM systems have been compared based on EFQM excellence criterias and synthesized with the information of several interviews that been made with organizations which implemented the EFQM and ISO model at the same time. With the information obtained from the literature research and interviews, it is concluded that both systems have complementary perspectives to cope with TQM understanding and they are not sufficient only by themselves. It is emphasized that, only ISO certification is not sufficient to realize TQM and it is also necessary to apply EFQM model that has different fundamental management approaches for organizations.

Key Words: Quality, Total Quality Management, ISO, EFQM

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE KAVRAMI VE STANDARDİZASYON	3
2.1 Kalite'nin Tanımı	3
2.2 Kalite Kavramının Tarihçesi ve Evrimi	6
2.2.1 Muayene Aşaması	7
2.2.2 İstatistiksel Kalite Kontrol	9
2.2.3 Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Kontrol	11
2.3 Kalite Kavramını Oluşturan Temel Unsurlar	15
2.3.1 Tasarım Kalitesi	15
2.3.2 Uygunluk Kalitesi	16
2.3.3 Performans Kalitesi	17
2.4 Kalitenin Boyutları	17
2.5 Standart ve Standardizasyon	19
2.5.1 Standardizasyonun Faydaları	21
2.5.1.1 Üreticiye Faydaları	22
2.5.1.2 Tüketiciye Faydaları	23
2.5.1.3 Ekonomiye Faydaları	24
2.6 Standardizasyonun Amaçları	25
2.7 Standardizasyonun İlkeleri	26
2.8 Standart Çeşitleri	27
2.8.1 Yapı Karakterlerine Göre Standartlar	28
2.8.2 Uygulama Şekillerine Göre Standartlar	29
2.8.3 Uygulama Alanlarına Göre Standartlar	29
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	32
3.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	32
3.2 Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi	34
3.3 Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Prensipleri	36

3.3.1 Herkesin Katılımı .....	36
3.3.2 Sürekli İyileştirme .....	38
3.3.3 Müşteri Odaklılık .....	40
3.3.4 Çalışanların Yetkilendirilmesi .....	42
3.3.5 İşlevsel Liderlik.....	43
3.3.6 Sürekli Eğitim .....	44
3.3.7 Takım Çalışması .....	45
3.3.8 Kalite Odaklılık.....	45
3.3.9 Önleyici Yaklaşım.....	46
3.3.10 Süreç ve Verilerle Yönetim .....	46
3.4 Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması....	47
<b>4. ISO9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ STANDARTLARI VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ.....</b>	<b>50</b>
4.1 Kalite Güvence Sistemi ve Faydaları .....	50
4.2 Kalite Güvence Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi .....	51
4.3 ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri .....	52
4.3.1 ISO9001:2015 Kalite Güvence Sistemleri.....	56
4.4 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	61
4.4.1 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Dinamik Yapısı ve Temel Kriterleri ..	62
<b>5. ISO KYS VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN EFQM MÜKEMMELLİK KRİTERLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİ UYGULAMAYA KOYAN KURUM ÖRNEKLERİ.....</b>	<b>70</b>
5.1 EFQM Mükemmellik Kriterleri Açısından ISO ve EFQM modellerinin Karşılaştırılması ve TKY'ne olan Etkilerinin İncelenmesi: Literatür Araştırması	70
5.1.1 Liderlik .....	72
5.1.2 Çalışanlar .....	72
5.1.3 Politika ve Strateji .....	73
5.1.4 İş birliği ve Kaynaklar .....	73
5.1.5 Süreçler.....	74
5.1.6 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	74
5.1.7 Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	75
5.1.8 Toplumla İlgili Sonuçlar.....	75

5.1.9 Temel Performans ile İlgili Sonuçlar .....	75
5.2 Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Yöntemi .....	77
5.3 Araştırmanın Yapıldığı Kurumlar Hakkında .....	78
5.4 Araştırmanın Bulguları.....	78
5.4.1 A Kurumu .....	78
5.4.2 B Kurumu .....	80
5.4.3 C Kurumu .....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	83
KAYNAKÇA	

## TABLÖLAR

Tablo 2.1 : Kalitede kimlik değişiminin kilometre taşları.....	7
Tablo 3.1 : Toplam kalite yönetimi ile geleneksel yönetimin karşılaştırılması.....	48
Tablo 4.1 : ISO 9000 Standartları serisi.....	55
Tablo 4.2 : ISO 9001: 2015 Standart maddeleri .....	58
Tablo 4.3 : ISO 9001:2008 ile ISO 9001:2015 arasındaki ana terminoloji farklılıkları.....	59
Tablo 4.4 : RADAR açılımı ve Türkçe karşılıkları.....	68
Tablo 5: ISO ve EFQM modellerinin EFQM mükemmellik kriterleri baz alınarak karşılaştırılması .....	75

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Rekabette son 50 yılda yaşanan değişim.....	14
Şekil 2.2: Standardizasyonun paydaşları.....	27
Şekil 2.3: Standardizasyon piramidi.....	31
Şekil 3.1: TKY yapısı.....	33
Şekil 3.2: Deming döngüsü.....	40
Şekil 3.3: Kalite buzdağı.....	49
Şekil 4.1: Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 Kalite Yönetimi standartları.....	54
Şekil 4.2: PUKÖ döngüsü içerisinde ISO standardı yapısının gösterimi.....	60
Şekil 4.3: EFQM Mükemmellik Modeli bileşenleri.....	63
Şekil 4.4: EFQM Mükemmellik Modeli.....	64
Şekil 4.5: RADAR.....	68
Şekil 4.6: EFQM Mükemmellik Modeli ağırlık katsayıları.....	69
Şekil 5.1: ISO ve EFQM Modellerinin TKY prensipleri üzerindeki yayılımları.....	76



## KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ANFOR: Fransız Normalizasyon Topluluğu (Assosiation Française de Normalisation)

ANSI: Amerika Ulusal Standart Enstitüsü (American National Standarts Institute)

ASQC: Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality)

BSI: İngiliz Standartları Enstitüsü (British Standarts Institution)

CEN: Avrupa Standardizasyon Komitesi (European Committee for Standardization)

CENELEC: Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Komitesi (European Committee for Electrotechnical Standardization)

DIN: Alman Standartlar Enstitüsü (Deutsches Institut für Normung)

EFQM: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management)

EOQC: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (European Quality Control Organisation)

ETSI: Avrupa Telekomünikasyon Standartları Enstitüsü (European Telecommunications Standarts Institute)

IEC: Uluslararası Elektroteknik Komisyonu (International Electrotechnical Commission)

ISO: Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Standardization Organisation)

ITU: Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (International Telecommunication Union)

İKK: İstatistiksel Kalite Kontrol

JISC: Japon Endüstriyel Standartları Komitesi (Japanese Industrial Standards Committee)

JUSE: Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (Japanese Union of Scientists and Engineers)

KGS: Kalite Güvence Sistemi

KKD: Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi, AQL; Acceptable Quality Level

KYS: Kalite Yönetimi Sistemi

QCRG: Kalite Kontrol Araştırma Grubu (Quality Control Research Group)

RADAR: Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme, Gözden Geçirme (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TSE: Türk Standartları Enstitüsü

## 1. GİRİŞ

Kalite kavramı tarih boyunca insanların yaşantısının bir parçası olmuş, bireylere ürün ya da hizmet sunan işletmeler için de bu kavram, zamanla değişim gösteren müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve rekabette liderlik sağlamak noktasında vazgeçilmez bir unsur haline almıştır. Başlangıçta tarım ile geçimini sağlayan toplum, zaman içerisinde sanayileşme ve teknolojik gelişmelerin de etkisi ile günümüzdeki halini almış ve 'bilgi odaklı toplum' haline gelmiştir. Bu gelişmeler ile birlikte, giderek zorlaşan rekabet ortamı, işletmelerin değişimlere uyum gösterecek ve verimliliği arttıracak yeni yönetim anlayışlarını uygulamaya yönelmesine neden olmaktadır.

Bilgi toplumunda ortaya çıkan modern yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimi, işletmeyi meydana getiren tüm birimlere ulaşarak, müşteri istek ve beklentilerini gerek çalışanların gerekse liderlerin tam katılımı ile gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesi, bu hedeflere ulaşmak için takım çalışması, etkin ve katılımcı liderlik, insan odaklılık ve sürekli gelişim gibi birtakım temel düsturların, işletme bünyesinde hayata geçirilmesini gerekli kılmakta ve kalite kavramının, bir yaşam felsefesi olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

İşletmenin pek çok farklı yapıdaki bileşenden meydana gelen, komplike bir yapı olduğunu düşünürsek, tüm bu bileşenleri sürekli geliştirmeyi amaçlayan toplam kalite yönetimi felsefesinin kapsamının oldukça geniş bir içeriğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu yönetim felsefesinin işletme içerisinde tam anlamıyla sağlanması için de birtakım yönetsel araçların kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Gerek toplam kalite seviyesine erişmek gerekse global platformda ürün ya da hizmet kalitelerinin yeterliliğini ispatlayarak, müşteri ve iş ortaklarının güvenini kazanmak amacıyla işletmeler, bünyelerinde kalite yönetimi sistemleri oluşturmak ve bu sistemleri global platformda belgelendirmek ya da ödüllendirmek gereksinimine ihtiyaç duymaktadırlar. ISO ve EFQM modelleri, günümüzde bu amaç doğrultusunda kuruluşlar tarafından kullanılan iki önemli kalite yönetimi modelidir.

Bu çalışmada, kalite, toplam kalite yönetimi, standardizasyon kavramları incelenerek, ISO ve EFQM modellerinin temel yapıları ele alınmış ve her iki modelin benzerlik ve farklılıkları EFQM modelinde yer alan mükemmellik kriterleri temel alınarak karşılaştırılmış ve işletmelerin toplam

kalite yönetimi seviyesine ulaşmasında her iki modelin de ne gibi katkılarının bulunacağı konusu işlenmiştir.

Beş ana bölümden oluşan tezin ilk bölümünde, tez ile ilgili genel değerlendirme ve tezin konusu ile yapısına dair bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde kalite kavramının çeşitli tanımları ve temel unsurları üzerinde durulmuş, standart kavramı incelenerek, standartların sağladığı faydalar ve standart çeşitleri hakkında bilgi verilmiştir. Sonraki bölümlerde bahsedilecek olan, toplam kalite yönetimi, standardizasyon ve diğer kalite kavramlarının anlaşılması için kalite ve standardizasyon kavramlarının yapıları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde toplam kalite yönetimi kavramı detaylı bir şekilde incelenmiş, toplam kalite yönetiminin temel prensipleri açıklanmış ve toplam kalite yönetimi anlayışı ile klasik yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, işletmelerce kalite yönetimi sağlamak için oluşturulan kalite yönetimi sistemleri incelenmiş, kalite yönetimi sistemlerini global anlamda belgelendirmek ya da ödüllendirmek için kullanılan ISO standartları serisi ve EFQM mükemmellik modeli yapıları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

Beşinci bölümde EFQM mükemmellik kriteri baz alınarak, ISO ve EFQM modelleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların karşılaştırılmasına dair bir literatür taraması yapılmış, her iki modelin toplam kalite yönetimi anlayışı içerisindeki yayılımları ele alınmıştır. Literatür taramasının ardından ISO9001 Kalite Yönetimi Sistemini takiben, EFQM Mükemmellik Modeli'ni de uygulamaya başlayan üç farklı işletme yöneticileri ile yapılan mülakatlar ve başarı oranlarındaki artışlara dair veriler paylaşılmıştır.

Sonuçlar ve öneriler bölümünde, yapılan literatür araştırması ve değerlendirilen bilgiler doğrultusunda, ISO ve EFQM modellerinin işletmelere toplam kalite yönetimi seviyesine ulaşmalarında ne gibi katkılar sağladıkları ve bu modellerin ne şekilde kullanılmasının kuruluşlara faydalı olabileceği konuları üzerine öneri ve sonuçlar paylaşılmıştır.

## 2. KALİTE KAVRAMI VE STANDARDİZASYON

Günümüz rekabetçi ekonomik dünyasında, kuruluşların gücünü ve sürdürülebilirliğini belirleyen en önemli faktör olan kalite kavramını detaylı bir şekilde incelemek, ilerleyen bölümlerde ele alınacak olan toplam kalite yönetimi anlayışının özünün anlaşılması için gereklidir. Bu bölümde ‘kalite’ ve ‘standart’ kavramları ele alınmıştır. Kalite kavramının çok yönlülüğünün anlaşılması amacıyla, kalitenin boyutlarından bahsedilmiş ve standartların oluşturulma amaç ve ilkeleri ile tüketiciye, üreticiye ve ekonomiye sağladığı faydalar ele alınmıştır.

### 2.1 Kalite’nin Tanımı

Latince kökenli ‘Qualis’ kelimesinden türemiş olan ‘Kalite’, bir ürünün ya da sürecin gerçekte ‘Nasıl’ olduğuna dair sorulan sorunun cevabını almak üzere kullanılan bir kelimedir. Kalite, ürün, servis, insan, süreç ve çevre unsurlarını müşteri beklentileri çerçevesinde şekillendiren ve üstün nitelikli üretime katkı sağlayan, dinamik bir kavramdır. Müşteriye üstün nitelikli ürün, servis ve optimal bir maliyet imkanı sunması, kalite kavramının temel taşlarındandır. Çağdaş yönetim bilimine göre kalite kavramı, yalnızca çıktılara odaklanmayan, çıktıları elde etmekte kullanılan bütün sürecin güvenilirliğini ve verimli çalışmayı da hedefleyen çalışmaların bütünü olarak ele alınmaktadır (Pamela S. Lewis 2001, ss. 90-110).

Kalite kavramı, tüketicilerin rakip ürün ya da servisler arasında tercih yapması noktasında, en önemli karar etkenlerinden biri haline gelmiştir. Söz konusu tüketici kavramı, birey, kurum ya da özel organizasyonlar gibi oldukça geniş bir kitleyi içinde barındırmaktadır. Sonuç olarak, kaliteyi anlamak ve geliştirmek, rekabetçi piyasa içerisinde başarı, büyüme ve süreklilik unsurlarını sağlamadaki kilit noktalardır. Gündelik dilde kullanılan “en iyi, en hoş, en büyük, en pahalı” kavramları, kalite kavramını ifade etmek için kullanılmaktadır ve kalite kavramı çoğunlukla “yapılması gereken işi en doğru şekilde uygulamaya koymak” şeklinde algılanmaktadır (King J. 2006, ss. 50-55).

Kaliteyi tanımlamak, pek çok alanda kullanılabilir bir ifade olmasından dolayı oldukça karmaşıktır. Bu denli yaygın bir kullanıma sahip olan kalite kelimesi günümüze değin, aşağıdaki şekillerde farklı kişiler ve topluluklarca tanımlanmıştır.

“Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür” (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC).

“Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir” (EOQC-Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu).

“Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir” (P. Crosby).

“Kalite kullanıma uygunluktur” (J.M. Juran).

“Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır” (G. Taguchi).

“Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir” (Dr. Kaoru ISHIKAWA).

“Kalite, müşterinin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yeniliklerdir” (W. Edwards DEMİNG).

“Bir ürünün veya hizmetin kalitesi; müşteri ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin idamesi özelliklerinin birleşimidir. Kalite herkesin işidir” (Armand FEIGENBAUM).

“Kalite hiçbir zaman tesadüfî değildir; ona hep bilinçli çabalar sonucu ulaşılır” (John Ruskin,1819-1900).

“Kalite; doğru ürün ya da hizmeti, müşterinin eline doğru zamanda ve doğru fiyatla koymaktır”  
(Charles A. Mills).

“Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır” (ISO 8402 Kalite Sözlüğü).

Kalite kavramı başlangıçta herhangi bir ürünün ya da sürecin en güzel, en iyi vb. olması şeklinde ifadelerle ele alınmaktaydı. Teknik bakış açısı ile kalite, önceden belirlenen özelliklerde ve en optimal seviyede olma gibi kavramlarla bağdaştırılmaktaydı. Günümüzdeki son haliyle ise kalite, “müşterinin beklentilerini karşılayan özellikler” olarak kabul edilmektedir. Kalite, müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur (Mucuk 2001, ss. 91- 100).

- Kalite, müşteri isteklerinin tatminidir.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, belirlenmiş ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite, mükemmellik derecesidir.
- Kalite, bir varlığın belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (Üsküp, 2004, ss.20- 30).

Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir (Koçel 2001, ss. 305-313).

Kaliteye kullanıcı bakış açısından bakılmalıdır. Kalite; bir ürünün ne kadar iyi çalıştığı, güvenilirliği, bozulmadan kullanılma süresi, tasarımı gibi bazı yönlerini kolayca teşhis edilebilir ancak bu nitelikleri matematiksel bir ifade gibi net ve sınırları belirlenmiş bir şekilde tanımlamaz (Saunders 1994, ss. 25-30).

Kalite kavramına farklı işlevsel özellikler yüklemek mümkündür. Bu noktada çeşitlilik gösteren görüşler, psikolojik algılama, süreç odaklı ve ürün ya da hizmet odaklı olmak üzere üç ana gruba ayrılmıştır. Psikolojik algılamaya göre kalite bir çeşit üstünlüktür ve bu üstünlük kavramı tüketicilerin tercihlerine, değerlerine göre şekillenebilmektedir. Süreç odaklı görüş daha çok ürün ya da hizmetin ortaya çıkarıldığı sürecin ve bu süreç içerisinde çalışanların gereksinimlerinin ne

denli karşılandığına odaklanmaktadır. Ürün odaklı kalite anlayışı ise, ortaya çıkan ürün ya da hizmetin tüketicilerin ihtiyaçlarına ne denli cevap verdiğini inceleyerek, kalite ölçütü olarak tüketici tatminini baz almaktadır (James 1996, ss. 60-65).

Farklı dönemlerde farklı şekillerde yapılmış kalite tanımları incelendiğinde, bu tanımların içinde yaşanan çağın şartlarına bağlı olarak değişiklik gösterdiği gözlemlenmektedir. Başlangıçta bu tanımlar daha çok “ürün odaklı” iken, daha sonra “sistem odaklı” hale gelmiştir. Günümüzde ise kalite kavramı, üretilen hizmet ya da ürünü kullanacak kitlenin, yani müşterilerin ihtiyaçlarını eksiksiz bir şekilde karşılamaya yönelik olan “müşteri odaklı” şekle bürünmüştür (Koçel 2001, ss. 305-313).

## **2.2 Kalite Kavramının Tarihçesi ve Evrimi**

Kalite kavramının geçmişini incelediğimizde, bu kavram kökenlerinin M.Ö 18.yy’da Babilliler tarafından yazılmış olan Hammurabi Kanunları’na değin gittiğini görebiliriz. Örneğin, bir inşaat ustasının, yapmış olduğu yapının kalitesinden sorumlu olduğunu belirten maddeler, bu kanunlar içerisinde yer almaktadır (Taner & İlke, 2005, 353- 362).

Sonraki dönemlerde, M.Ö 15. yüzyılda Eski Mısır’daki yapıların inşasında kullanılan taşların, inşaa öncesinde belli araçlarla ölçülüp, uygun diklik ve ebatlarda olup olmadığının kontrolü de bir kalite uygulaması olarak değerlendirilmektedir. Aynı yöntem Orta Amerika’da Aztekler tarafından da kullanılmıştır (Odaman 1995, ss. 1-3).

Öte yandan, kalite hareketinin ilk durağının 13.yüzyıl sonlarında Orta çağ Avrupasındaki zanaat toplulukları olan loncalar olduğunu düşünenler de mevcuttur. Bu dönemde sürekli üretim yapılmıyor, müşteri, siparişi üzerine mal veya hizmetten faydalanabiliyordu. Bu noktada kalite kavramı, daha çok ürün ya da hizmeti veren taraf ile alıcının karşılıklı görüşmesi şeklinde ortaya çıkan iletişim üzerine şekillenmiştir. Ürün ya da hizmeti sunan kişinin işindeki ustalığı da alıcı tarafından değerlendirilmiş ve tercih sebebi olmuştur (Şimşek 2002, s. 33).

Zamanla kalite kavramı ve kalite uygulamaları değişen üretim teknolojisi ve müşterilerin ihtiyaçlarına bağlı olarak evrilmiş ve dönüşüm göstermiştir. Kalitenin tarih sürecindeki bu dönüşümlerini aşağıdaki şekilde üç ana başlıkla ele almamız mümkündür. Bunlar; Muayene, İstatistiksel Kalite Kontrol ve Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite aşamalarıdır. Tablo 2.1’de

kalitenin tarihsel kimlik döngüsü detaylı şekilde gösterilmiştir (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi 1994).

Tablo 2.1: Kalitede kimlik değişiminin kilometre taşları

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	ÇIKTI KONTROLÜ/ MUAYENE (1890-1940)	İSTATİKSEL KALİTE KONTROL (1940-1960)	TOPLAM KALİTE KONTROL (1960-1980)	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (1980-...)
<b>Temel Prensi</b>	Meydana Çıkarma	Kontrol	Koordinasyon, Firma	Süreç ve İnsan Odaklılık, Sürekli Gelişme
<b>Kaliteye Bakış Açısı</b>	Çözülmesi Gereken Bir Problem	Çözülmesi ve İzlenmesi Gereken Bir Problem	Tasarım Aşamasında Yaratılan Unsur, Kalitesizlik ise Ortaya Çıkmadan Önlenmesi Gereken Bir Problem	Koşulsuz Müşteri Tatmini
<b>Vurgu</b>	Standart Ürün	Muayenenin Azaltıldığı Standart Ürün	Tüm Üretim Hattında, Tasarımdan Pazarlamaya Tüm Hatalarda ve Fonksiyonel Gruplarda Kalitesizliğin Önlenmesi	Başta Yönetim Süreçleri Olmak Üzere Tüm Süreçlerde “Kalitenin” Paylaşılan Vizyon Olması Ve Birey Kalitesinin Artırılması
<b>Metot</b>	Örnekleme ve Ölçme	İstatistiksel Araçlar ve Teknikler	Programlar ve Sistemler	Yönetim Anlayışı ve Yönetim Sistemi
<b>Kalitede Profesyonellerin Rolü</b>	Muayene Çeşitleme Hesaplama	Meseleyi Tespit ve İstatistiksel Metotların Uygulanması	Kalitenin Ölçümü Planlanması ve Program Dizaynı	Kalitenin Oluşturulmasında Sinerjinin Sağlanması
<b>Kaliteden Kim Sorumlu</b>	Muayene Departmanı	Üretim ve Mühendislik Bölümü	Üst Yönetim, Tüm Bölümler	Üst Yönetim, Tüm Bölümler ve İşletmedeki Tüm Bireyler
<b>Temel Yaklaşım</b>	Kalitede Muayene	Kalitede Kontrol	Kalitede Yapılanma	Yaratılan Kalite

*Kaynak:* Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite Kontrolünden Yönetime Bir Evrimin Öyküsü, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul: Uniform Matbaacılık, 1994

### 2.2.1 Muayene Aşaması

Sanayi devriminin etkisiyle, küçük çaplı atölyelerde el emeği kullanılarak yapılan, insan gücüne dayalı üretim şekli, yerini daha seri ve güçlü olan makinelerle üretime bırakmıştır. Bu evrimsel süreç ile birlikte üretim ile kalite kontrol aşamaları birbirinden özerk şekilde çalışmaya başlanmıştır. Kalite kontrolü sağlamak için, ayrı muayene departmanları oluşturulmaya başlanmıştır. Sanayi devrimi ardından ortaya çıkan ilk mesleklerden biri de bahsi geçen



muayenecilik olmuştur. Muayenecilerin sorumluluğu, üretim bandından çıkan ürünlerin kullanıcıya hatalı olarak gitmesini engellemek için, ürünlerin ayıklanmasını yapmaktı (Çetin vd. 2001, ss. 500-522). Birinci Dünya Savaşı'nın ardından artan tüketici talepleri ile birlikte, üretim sistemi öncesinden daha komplike bir şekil almış ve kalite kontrol işlevinin, alanında uzmanlaşmış kişilerce yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu sebeplerden ötürü, kalite kontrol süreçleri üretimden ayrılıp, farklı bir birim haline gelerek, işletme içindeki yerini almıştır (Tekin 1996, ss. 70-71).

Üretimde makineleşme sürecinin başlamasıyla, bu köklü değişimlere değin sadece tarım işçiliği ile uğraşmış olan vasıfsız işçiler, fabrikalardaki makineye dayalı üretim sistemine uyum sağlamakta zorluk çekmiş ve bu durum, işletmelerde verimsiz ve düşük kaliteli çalışmaların ortaya çıkmasına sebep vermiştir. Bu sorunların çözülmesi ve kalite kavramına bilimsel çalışmalarla katkı sağlanması adına bu dönemin en önemli çalışmalarını yapan bilim insanlarından biri de Frederick Winslow Taylor'dur (Özevren 1996, s.7).

Taylor'un bilimsel çalışmaları, yönetim olgusunun bilimsel temellere dayalı olması gerektiğini savunmuştur. Bireyleri aktive edecek tek olgunun ekonomik çıkarlar olduğunu düşünen Taylor, bu kazancın artırılmasının yalnızca işgücü ve yatırım ile değil, edinilen bilgilerin yapılan işe uygulanması şekliyle de artırılabilceğini gösteren ilk bilim insanıdır. Bilimsel yönetime önem veren Taylor, bilgi anlamında daha nitelikli olan endüstri mühendislerine iş planlaması sorumluluğunu vermiştir. Ancak zaman içerisinde, toplu üretimle birlikte artan ürün sayısının muayenesi zorlaşmış, muayene aşaması işgücü maliyeti ve zaman kaybına neden olmakla beraber, hatalı üretimin kontrolü de sağlanamamıştır. Bu nedenlerden dolayı üretim sürecinde muayene ile birlikte, hataları önlemeye yönelik çözümler sunabilecek yeni yönetimsel fikir arayışları devam etmiştir (Doğan 2000, ss. 20-27).

Avrupadaki kaliteye dair gelişmelere paralel olarak, savaştan yenilgi ile çıkan Japonya, 1950'li yıllarda kalite kavramını kullanmaya başlamıştır. Savaş sonrası Japonya'ya karargah kuran Amerika, ülkedeki kalitesiz iletişim sistemleri altyapısı nedeniyle birtakım sorunlar yaşamış ve bunun üzerine Japon telekomünikasyon sektörünü iyileştirmek amacıyla Japon hükümetine kalite kontrol yöntemlerini tavsiye etmiştir. Kalite kontrol uygulamaları ile tanışan Japonya'da 1946 yılında ilk olarak JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği), ardından 1949'da Kalite

Kontrol Araştırma Grubu (QCRG) da Juse tarafından oluşturulmuştur yapmaktı (Çetin vd. 2001, ss. 500-522).

## 2.2.2 İstatistiksel Kalite Kontrol

İstatistiksel kalite kontrol uygulamalarının, kalite tarihçesi içerisinde oldukça uzun bir geçmişi mevcuttur. 1924 yılında, Walter A. Shewhart, Bell Telefon Laboratuvarında istatistiksel kalite kontrol diyagramı uygulamaya başlaması, istatistiksel kalite kontrolün resmi başlangıcı olarak kabul edilmektedir. 1930'ların sonlarında, İKK (İstatistiksel kalite kontrol) metodlarının Western Elektrik firmasında geniş çaplı bir şekilde uygulanmaya başlamasına rağmen, bu dönem içerisinde istatistiksel kalite kontrolün işlevleri, işletmelerce yaygın olarak tanınmamıştır (Çolak, 2018, ss.1-31).

Birinci Dünya Savaşı'nın etkisiyle yeniden şekillenen üretim metodları eskisinden daha komplike bir hal almış ve bu durumun neticesinde de kalite kontrol işlevinin bu konuda uzman olan kişilerce gerçekleştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Böylelikle kalite kontrol işletme içinde ayrı bir birim haline gelmiştir. Ancak İkinci Dünya Savaşı koşulları ile beraber çok daha fazla miktarlarda ve eşit kalitedeki ürünün gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu yeni gereksinimler sonucu da "İstatistiksel Kalite Kontrolü" aşamasına çıkmıştır (Ayan 2001, s. 30).

Taguchi'ye göre "İKK, basit bir muayene ve kontrol işlemi olmayıp, amacı sadece kusurluları yakalamak değil, aynı zamanda kusurlu ürün üretimini engellemektir."

İstatistiksel kalite kontrol, istatistik teori ve tekniklerinin, tasarım, üretim ve servis hizmetlerinin her aşamasında uygulanmasıdır. İstatistiksel kalite kontrol tekniklerinin şu önemli faydaları bulunmaktadır (Çolak, 2018, ss.1-31):

- Satın alınan malzemenin kalitesinin geliştirilmesi
- İşgücü ve malzeme kullanımında tasarruf sağlanması
- Nihai ürün kalitesinin geliştirilmesi
- Kalite özelliğinin temel değişkenliğinin belirlenmesi ve kusurlu ürün kalitesinin geliştirilmesi
- Muayene standartlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi
- Muayene maliyetlerinin düşürülmesi

- Üretici ile tüketici arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve ürünün bir tipindeki üretimden diğerine kolayca dönüşüm yapılması

İstatistiksel kalite kontrol sisteminde sadece ürünün değil, nihai ürüne ulaşılan değin ürünün içinden geçtiği tüm proseslerin de kontrolü söz konusudur. Bu noktada istatistiksel kalite kontrol yöntemleri, 'İstatistiksel Proses Kontrolü' ve 'Ürün Kontrolü' olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İstatistiksel proses kontrolü, üretim sürecinin kalitesini ölçerek, herhangi bir kontrol dışı durum söz konusu ise düzeltilmesine yönelik önlemler almaktadır. Ürün kontrolü ise üretilen seri içerisinde alınmış bir numunenin kalite kontrolünün yapılmasına dayanmaktadır. Seri üretim yapan işletmelerdeki ürünlerin tamamının kontrolü çok maliyetli, zaman alıcı ve genellikle imkansızdır. Bu nedenlerle, üretilmiş olan ürünler arasından numuneler alınır ve bu numunelerin kontrol ve muayenesi ile üretilen tüm seri hakkında karara ulaşılr (Ertürk 1996, s. 263).

Alınan örneklerin üretilen serinin sadece bir kısmını değil tamamını temsil etmesi istatistiksel kalite kontrol sürecindeki en önemli unsurdur. Bu örneklerin doğru, güvenilir, ekonomik ve karar sürecini hızlandırıcı olması önemlidir. Tüm bu nitelikleri taşıyan bir örnekleme yapılabilmesi için, rasyonel, tesadüfi, kademeli gibi farklı örnekleme yöntemlerine başvurulmaktadır (Aras 2005, ss. 10-13).

Gelişmekte olduğu ilk dönemlerde ürün kalitesine odaklanan istatistiksel kalite kontrol uygulamaları, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki dönemde ise 'İstatistiksel Süreç Kontrolü' yönünde gelişim göstermeye başlamıştır (Yenersoy 1997, s. 56).

Proses kontrolü noktasında, herhangi bir prosesin belirlenen standartlar dışına çıkmasında değişkenlik unsuru etkilidir ve bu unsur, ürünün kalitesi üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Üretim proseslerindeki değişkenlik kavramı, yüksek teknolojinin kullanılması halinde tam anlamıyla kaybolmamış, sadece üretimdeki değişim oranları azalmıştır. Özel ve genel nedenlere bağlı olan üretimdeki değişkenliğin nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Çolak, 2018, ss.1-31):

- Proseste kullanılan hammaddenin homojen olmaması
- Makinalarda bozukluk ve/veya ayarsızlık olması
- Kullanılan araç gerecin aşınması veya kırılması
- Dikkatsizlik vb. durumlardan kaynaklanan işçilik hataları olması

- Ürünün birden fazla makinadan geçerek nihai duruma geldiği süreçlerdeki bir makinada aksaklık olması

Üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, kalite kontrolünü gerçekleştiren ve karar alan birimler arasındaki, eşzamanlı ve düzgün geri bildirim sağlayacak bir mekanizmanın oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Bu gereksinim sonucunda da “Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı gelişmeye başlamıştır. Bu şekilde kalite kontrol, tasarım, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı süreçleri şeklinde ele alınmış ve kalite yönetimine doğru gelişimine devam etmiştir (Tekin, 1996, ss. 70-71).

### **2.2.3 Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Kontrol**

Üretim sürecinden geçerek ortaya çıkan üründeki hatayı saptamanın, kalite standartlarına uymayan bir ürünü belirlemekten başka bir katma değerinin olmadığı 1960’lı yıllardan sonra anlaşılmaya başlanmış ve bu yaklaşımla beraber üretim süreçlerinin kontrolünde hata bulmaktan ziyade, hatayı önlemeye yönelik bir tutum izlenmiştir. Bu yaklaşım da “Kalite Güvence”nin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Üretim sürecinde istatistiksel kalite kontrol teknikleri yardımıyla, seçilmiş ürünlere göre, partilerin belirlenmiş kalite standartlarına uygun olup olmadığını gösteren ölçüğe Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi (KKD, *AQL*; *Acceptable Quality Level*) denilmektedir. Farklı bir yaklaşım ile Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi, son kullanıcının tolere edebileceği hata oranıdır (Şimşek 2002, s.33).

İkinci Dünya savaşı esnasında üretilen ürünlerin KKD’ye uygun olarak üretilmesi, tüm partideki ürün kalitesinde yetersizliğe yol açmış ve beraberinde birtakım sıkıntıları getirmiştir. Bu yüzden de sadece seçilen ürünlerin değil tüm partinin kabul edilebilir olmasını sağlayacak kalite güvence sistemlerine olan eğilim artmıştır. Kalite güvence, ürünün kalite için belirlenen istekleri karşılaması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Diğer bir deyişle, alıcının ürünün kalitesinden memnun kalmasını sağlayacak çabaların bütünüdür (Aras 2005, ss. 10-13).

Daha önceki dönemde sadece ürünün kalitesine odaklanan Kalite Kontrol’ün aksine Kalite Güvence Sistemi adından da anlaşıldığı gibi, tüm üretim sisteminin kalitesine odaklanmaktadır. Kalite güvence sistemi, üretimdeki hataları üretim öncesinde saptama özelliği ile de Kalite

Kontrol'ün aksine, ön hazırlık mantığındaki bir yaklaşıma sahiptir. Kalite güvencesi (Uryan, 2002, ss. 20- 30):

- Kalite kontrolü ya da muayenesi değildir
- Üstün bir kontrol etkinliği değildir
- Mühendislik kararlarından sorumlu değildir
- Yoğun olarak döküman hazırlanmasını gerektirmez
- Önemli bir maliyet unsuru değildir
- İşletmenin bütün hastalıklarının devası değildir
- Maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur
- Verimliliğin iyileştirilmesine yardımcı olur
- Bütün işlerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılmasının aracıdır
- İyi bir yönetim aracıdır
- Herkesin sorumluluğundadır
- Güven sağlama çalışmaları kayıtlarla desteklenmelidir

1957 yılında General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak çalışmakta olan Armand V. Feigenbaum, kalite kontrol ile ilgili deneyim ve görüşlerinden bahsettiği bir makalesinde ilk defa “Toplam Kalite Kontrol” kavramını ele almıştır. Bu kavram ile Feigenbaum, kalitenin sadece işletmedeki bir bölümün sorumluluğunda olmadığını, çalışan tüm bireylerin de kalite kavramı ile içiçe olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım ile beraber “Toplam Kalite Kontrol” süreci başlamıştır (Yenersoy 1997, s. 56).

Toplam Kalite Yönetiminin esasını oluşturan Toplam Kalite Kontrol, işletme içindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi tüm ünitelerin koordineli bir şekilde kalitenin oluşturulması ve geliştirilmesiyle çalışmasını gerektiren bir sistemdir. Bu sistemle birlikte, müşterilerin memnuniyetle satın alacakları bir ürün ortaya çıkmakta ve ürünün içerisinden geçtiği ürün ve hizmet geliştirme, tasarım, üretim planlaması, satış sonrası faaliyetler gibi tüm süreçlerin de maliyetleri düşürülmektedir. Bu yönetim sisteminde, belirlenen hedeflere ulaşmak ve kaliteyi yaratmak için işletmenin tüm bölümlerinin koordinasyon ve gayret içinde çalışması esastır. Bu da ancak; istatistik, teknik metotlar, standart ve kurallar, otomatik kontrol, ölçü kontrolü, yöneylem

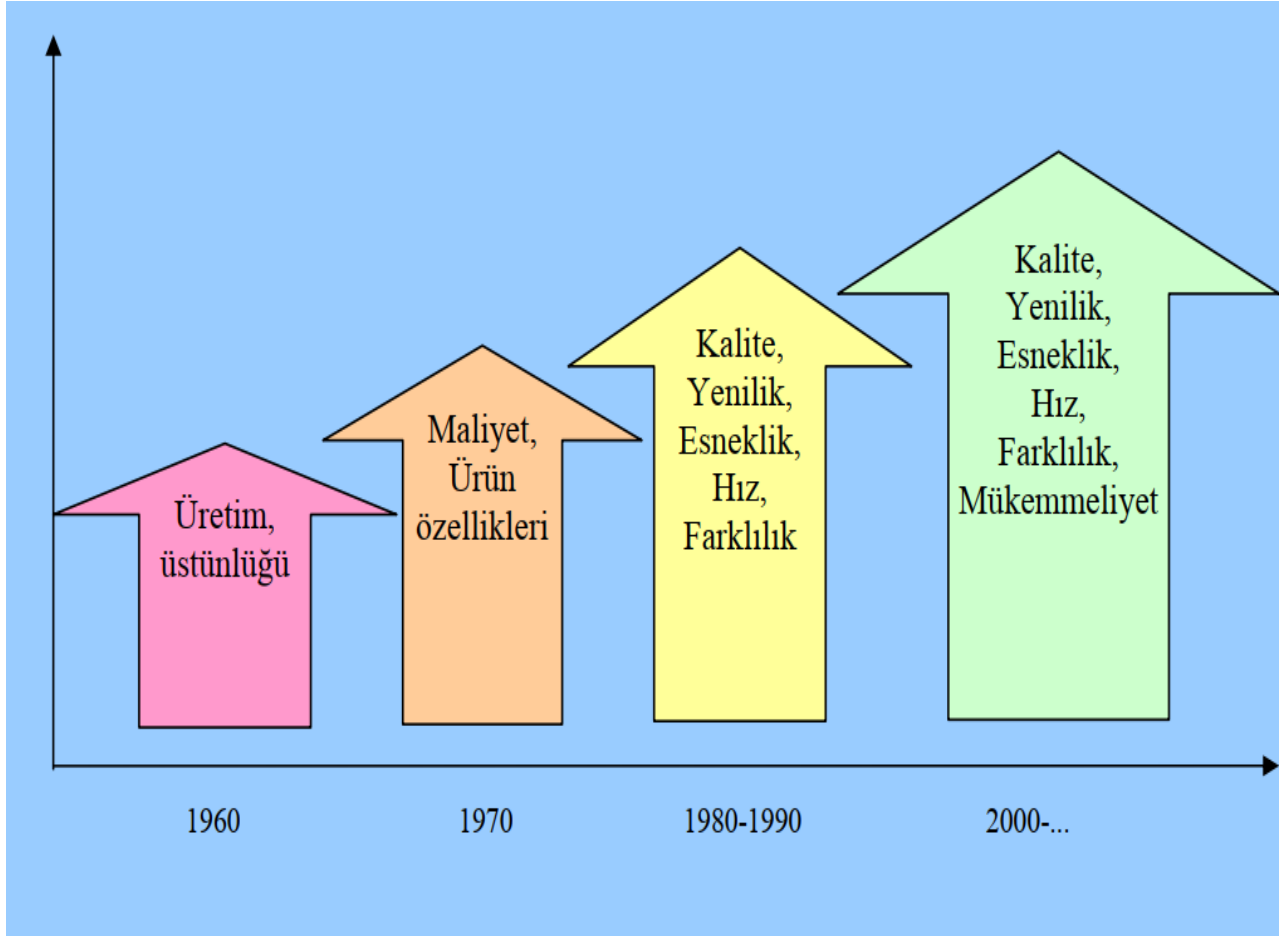
araştırmaları, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile oluşabilmektedir (Uryan, 2002, ss.20- 30).

Teknolojinin yaygınlaşp hayatın her alanında kendisini göstermeye başladığı 70’li yıllarda, işletmeler için maliyetleri aşağı çekerek rekabet etme dönemi başlamıştır (Doğan 2000, ss. 20-27). 1970’lerde değişkenlik gösteren tüketici tercihleri, satın alma sürecinde ürünün iyi fiyat ile birlikte, uzun ömürlü ve kaliteli olmasını da göz önünde bulundurma gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Tüketicilerin gitgide artan kalite arayışları ve dış rekabet ortamının getirdiği zorlayıcı şartlar, Amerikan şirketlerinin kalite konusu üzerinde daha fazla durmasına sebep olmuştur.1980’li yıllarda ise kalite, işletme içerisindeki tüm fonksiyonel birimlerin içindeki yerini almaya başlamıştır. İşletmeler de geleceğe dönük sürekli iyileştirme çalışmalarının, dış rekabet piyasasındaki yerini anlamış ve sadece imalata ile değil, sistemin bütününe mercek altına almaya başlamışlardır (Odaman 1995, ss. 1-3).

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra yaşanan teknolojik gelişmeler öncesi, işletmeler arası rekabet gücünün ana unsuru, ‘Üretimde Üstünlük’ olarak kabul edilmiş ve pazarda üretimi ile geniş hacme sahip olabilen işletmeler de bu ölçek ekonomisinden faydalanarak tüm rakiplerini geride bırakmıştır. Dayanaklı tüketim malı, otomotiv, elektronik, kimya ile ilgili üretim yapan işletmeler piyasadaki üstünlüklerini bu geniş hacimli üretim ile elde etmişlerdir. 70’li yıllarda yaygınlaşan teknoloji ile birlikte üretim maliyetlerini düşürüp, dönemin teknolojisini de eş zamanlı kullanabilen işletmeler, düşük maliyetli rekabet dönemine giriş yapmışlardır (Doğan 2000, ss. 20-27).

Yaşanan teknolojik gelişmelerin yardımıyla ortaya çıkan verimlilik artışı, bilgi toplumuna geçiş ve globalleşen pazar, kısalan ürün ömürleri ve pazara yeni ürün sunma süreleri 90’lı yıllarda işletmeleri daha farklı üretim- yönetim yaklaşımlarına doğru ilerlemesine sebep olmuştur. Böylesi rekabetçi ve hızlı bir ortamda varlıklarını yıllar boyu sürdürmek isteyen işletmeler tarih boyunca benimsenen klasik yönetim kavram ve tekniklerinin yerine, modern yönetim anlayışları ile birlikte gelişen, Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma gibi farklı pek çok yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır (Doğan 2000, ss. 20-27). Şekil 2.1’de son 50 yıl içerisinde rekabet unsurunun içeriğinin ne şekilde değişime uğradığı gösterilmiştir.

Şekil 2.1: Rekabette son 50 yılda yaşanan değişim



*Kaynak:* Özlem İpekçil Doğan, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.2, Sayı.1, Ocak, 2000.

Rekabet gücünü arttırmak için işletmelerin benimsediği temel kalite prensiplerinin zaman içerisinde değişim göstermesinde sosyal, kültürel, siyasi, ekonomik ve teknolojik değişimlerin etkisi bulunmaktadır. Değişim kavramı, kalite uygulamalarının ayrılmaz bir parçasıdır ve küreselleşmenin etkisiyle bu kavram, günümüzde eskisinden çok daha hızlı bir hale gelmiştir (Marangoz vd., 2003, ss. 114-139). 2000’li yıllardan itibaren hızlanan teknolojik değişimler ve küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamı ile birlikte işletmeler, bu ortamda sürdürülebilirliklerini sağlamak için çağın yeniliklerine ayak uydurarak, eskisinden daha hızlı ve kaliteli ürün ya da hizmet sunmayı amaçlamaktadırlar (Köseoğlu & Erdem, 2014, ss.52- 68).Küreselleşmenin etkisiyle artan değişim baskısı karşısında yaşam savaşı veren işletmeler, sürekli yenilik, ilerleme ile işletme içinde reform sağlayabilecek, global anlamda geçerliliğe sahip ve belirli standartları

gerçekleştirmeyi gerektiren, geniş kapsamlı yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Güçlü & Şehitoğlu, 2006, ss.240- 254).

### **2.3 Kalite Kavramını Oluşturan Temel Unsurlar**

Üretilen ürünün gerçek anlamda ‘kalite’ niteliğine sahip olması için, ürünün tasarımdan nihai aşamasına ulaşmasına değin, tüketicinin üründen beklentileri, ürün tasarımı, hammadde, ürünün kullanım amacı, üretimde kullanılan araç gereçler gibi birçok farklı etkenin değerlendirilmesi gerekmektedir. Tüm bu etkenler ürünün kalite karakteristiği üzerinde farklı yüzdelerde de olsa etkiye sahiptirler. Ürün özelliklerinin büyük bir kısmının belirlendiği tasarım sürecinin ardından gelen üretim kalitesi ve performans(kullanım) bölümleri ile de ürüne ait tüm nitelikler elde edilmektedir. Bu nedenle kalite kavramı tasarım, uygunluk(üretim) kalitesi ve performans olmak üzere üç farklı ölçütten meydana gelmektedir (Boran, 2008, ss.1-7).

#### **2.3.1 Tasarım Kalitesi**

“Bir ürünün müşterinin istediği özelliklere sahip olması tasarım kalitesi olarak adlandırılır” (Efil 2016, s.5). “Bir ürünün kalitesinin kullanıma uygun olması; müşterinin taleplerinin tespit edilmesine, ürünün kalitesinin müşterinin talebini yansıtmasına ve kalite standart ve özelliklerine uygun ürünlerin fiilen üretim sürecinde olmasıyla sağlanabilir” (Sarıkaya 2003, ss. 30-39).

Tasarım kalitesi, ürünün segmentini belirleyen, kaliteye dair en önemli yapı taşıdır. Ürün maliyetinin %70’i tasarım aşamasının sonunda belirlenmektedir. Tasarım kalitesi belirlenirken, tüketicinin üründen beklentileri ile yine tüketiciye olan ürün maliyeti arasındaki optimal noktanın saptanması gerekmektedir. Böylelikle ürün hem tüketicinin isteklerine cevap verecek hem de yüksek fiyat ile tüketici pazarına sürülmemiş olmaktadır (Sarıkaya 2003, ss. 35-39).

Bütün ürün ve servisler birbirinden farklı kalite seviyelerinde üretilmektedir. Aynı işe hizmet etmek amacıyla üretilen ürünler arasındaki bu farklılıklar da tasarım aşamasında belirlenmektedir. Tasarımlar arasındaki bu farklılık, tasarım kalitesini ortaya koymaktadır. Aynı amaca hizmet etmek için üretilmiş iki parçadan birinin kalite değişimleri için daha fazla tolerans söz konusu ise o parça diğerine oranla daha düşük tasarım kalitesine sahiptir. Tasarım kalitesi, üretim esnasında kullanılan malzeme, seçilen biçim, boyut ve toleranslarla ilintilidir (Boran, 2008, ss.1- 7).

Örneğin, tüm cep telefonlarının temel amacı insanların düzgün bir şekilde birbirleri ile iletişim kurmasını sağlamaktır. Ancak cep telefonlarının marka ve modellerine göre farklı ağırlık, görünüş



ve performansa sahip oldukları görülmektedir. Bu farklılıklar, cep telefonları arasındaki tasarım çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Üretim esnasında kullanılan malzemelerin, elektronik donanımın yüksek kalitede ve her bir üründe farklı şekilde oluşu, tasarım aşamasındaki farklılıklardan dolayıdır. Ancak tasarım kalitesinin yüksek seviyede olması, nihai ürünün de yüksek kalite standardında olacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü tasarım aşamasından sonra gelen üretim adımında, tasarımda belirlenen özelliklere uygun bir ürünü elde etmek için, belli standartların sağlanması gerekmektedir (Boran, 2008, ss.1- 7).

### **2.3.2 Uygunluk Kalitesi**

Uygunluk kalitesini (Özdemir 2004, s. 87) “Belgelere ve standartlara uygunluk derecesidir” şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir deyişle uygunluk kalitesi, tasarım ile belirlenmiş olan kalitenin tam anlamıyla ürüne yansıtılması için gösterilen çabalar ve bu sebepten dolayı bazen ‘Uyum Kalitesi’ olarak da adlandırılmaktadır. Üretim sektöründe, kalitenin bu aşaması hammadde tedarikinden başlayarak, nihai ürünün yüklenmesine kadar olan süreyi kapsamaktadır ve üç ana prensibi içerisinde barındırmaktadır. Bunlar (Boran, 2008, ss.1- 7):

1. Hata önleme
2. Hata bulma
3. Hata analiz ve düzeltme’dir.

Hata önleme aşamasında, proaktif bir yaklaşımla, üretim öncesi istatistiksel proses teknikleri uygulanarak hataların oluşmasını engellemek amaçlanmaktadır. Hataların bulunması daha çok üretilen ürünlerin muayene ve testlere tabi tutulması ve bu gözlemlerin sonucunda elde edilen hataların sebeplerinin araştırılmasını kapsamaktadır, bu sebeplerin tekrar etmemesi için önlemler alınmasına yönelik çalışmalar da hata analiz ve düzeltme aşamasında yapılmaktadır. Bu üç temel unsurun değerlendirmesi, uygunluk kalitesinin verilerle ölçülebilir ve istatistiksel hesaplamalara dayandırılabilir bir karakteristiğe sahip olduğunu göstermektedir (Açık, 2006, s.5).

Tasarım kalitesi daha çok müşterinin istekleri, ihtiyaç ve zevkleri doğrultusunda şekillenen bir yapıda olduğundan, uygunluk kalitesinde olduğu gibi rakamlarla ölçülmesi pek mümkün olmamaktadır (Açık, 2006, s.5).

Tasarım ve uygunluk kalitesi kavramları birbiri üzerinde etkisi olan, ürünün kalite karakteristiğini sağlamadaki önemli yapı taşları olmasına rağmen, temelinde bağımsız iki farklı aşamadır. Tasarım kalitesinin çok yüksek olması, tasarım aşaması için çok yüksek bütçelerin ayrılmış olması, üretilen

ürünün yüksek kalitede olacağı anlamına gelmemektedir. Kötü kalitedeki bir tasarıma, yüksek bütçe kullanılarak, tam anlamıyla uygun üretilmiş bir ürünün kaliteli olduğu söylenemez, böylesi bir durumda, ürünün uygunluk kalitesi yüksektir ancak tasarım kalitesinin düşüklüğünden dolayı ürün yine kalitesiz sayılmaktadır (Boran, 2008, ss.1- 7).

### **2.3.3 Performans Kalitesi**

Bir ürünün tüketicilerin beklentilerini ne ölçüde karşıladığını gösteren ölçüte, performans ya da yarar kalitesi denilmektedir. Kısaca, tüketicilerin ihtiyaçlarına uyum gösterme ve beklentilerini cevap verebilme seviyesidir (Özdemir 2004, s. 87).

Kullanım süresi boyunca ürün kalitesini sağlamakta olan ana özelliklerini kabul edilebilir ölçülerde sağlayabilmesi, yine bu süreç içerisinde bakım, servis, yedek parça gibi olanaklarda da tüketiciyi tatmin edebilmesi gibi etkenler de ürünün kalite düzeyinin belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Bir ürün, tüketicinin beklentilerine ne denli cevap verebilirse, tüketicinin artan tatmin duygusu ile birlikte, ürünün kalitesinin anlaşılması da o denli kolay olmaktadır. Son kullanıcı tarafında elde edilen kaliteli ürün algısı, bir ürünün pazarda başarıya ulaştığının önemli bir göstergesidir (Boran, 2008, ss.1- 7).

Performans kalitesinin, tasarım ve uygunluk kalitesinin başarılı bir şekilde ürüne yansıtılmasının sonucu olduğu söylenebilir. Bu noktada, müşteri beklentilerine tam anlamıyla cevap vermek asıl amaç ise, ürün veya servis bu beklentileri karşılamıyorsa, geri bildirim yolu ile uygunluk ve tasarım aşamalarını yeniden gözden geçirmek ve hata tespitinin yapılarak, ürün iyileştirilmesine gidilmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle tasarım, uygunluk ve performans aşamaları arasında sürekli bir geri bildirim ve iyileştirme ilişkisi mevcuttur (Açık, 2006, s.5).

### **2.4 Kalitenin Boyutları**

1984 yılında Garvin, kalitenin boyutlarını 8 farklı özellik ile ele almıştır. Bir ürünün bu boyutlardan bazılarını ya da hepsini içermesi mümkündür. Bu durum, üründen beklenen özelliklerin hangi boyut ile ilintili olduğuna bağlıdır. Boyutların önemlilik sıralaması, yine üründen beklenen özelliklerin niteliğine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin bir uçağın motoru için en önemli özellikler performans ve dayanıklılık olabilirken, uçağın koltuğu için bu durum estetik özelliği ile yer değiştirebilmektedir (Açık, 2006, s.7).

Kalite kavramı günlük yaşamda pek çok farklı açıdan ele alınır ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlar performans, sahip olunan opsiyonlar, güvenilirlik, standarta uygunluk, dayanıklılık, bakım ve onarımda servis güvencesi, estetik ve algılanma şeklinde ele alınmaktadır. Garvin'e göre kalitenin 8 boyutu aşağıdaki özellikleri içermektedir (Boran, 2008, ss.1- 7):

**Performans;** bir ürünün veya hizmetin ana görevlerini gerçekleştirebilmesidir. Diğer bir deyişle ürünün ya da hizmetin belirlenen fonksiyonlarına uygun bir işleyiş gösterebilmesidir. Örneğin, bir güneş gözlüğünün gözleri güneşin zararlı ışınlarından koruyabilmesi ya da bir şişenin içinde bulunan sıvıyı tutma özelliğidir.

**Opsiyonlar;** bir ürünün ya da hizmetin temel fonksiyonlarına ek olarak gelen ve ürünü tüketici için muadillerinden daha çekici hale getiren yan özelliklerdir. Örneğin, bir şemsiyenin kolayca katlanabilir ve çantaya sığabilir ebatlarda olmasıdır.

**Güvenilirlik;** her ürün için belirlenen bir kullanım ömrü söz konusudur ve bu özellik ise ürünün kullanım ömrü boyunca bozulmadan, aynı şekilde görevini yerine getirebilmesidir. Yazılım, otomobil ya da uçak gibi kompleks ürünlerin, kullanım süreleri boyunca bazı tamir gerektirecek durumları söz konusu olabilmektedir. Güvenilirlik boyutu bu noktada söz konusu ürünün ne kadar sıklıkla hata vereceğini ele almaktadır. Müşterilerin kalite anlayışlarının güvenilirlik boyutundan büyük oranda etkilendiği pek çok pazar mevcuttur. Örneğin, bir otomobilin sıklıkla tamire ihtiyaç duyması, bu ürünün tüketici tarafında güvenilir olmadığı algısına neden olmaktadır.

**Standarta Uygunluk;** bu boyut daha önce bahsetmiş olduğumuz şekilde ürünün tasarım ve üretim özelliklerinin önceden belirlenmiş olan standartlarla eşleşme derecesini göstermektedir.

**Dayanıklılık;** ürünün fiziksel anlamda bozulmasından önceki kullanılabilir ömrünün süresidir.

**Servis Sunma;** bu boyut, ürünün kullanıcıya ulaştıktan sonraki sürecinde meydana gelen tamir ve servis süreçlerini içerir. Servis sunabilirlik, tamir hızı, süresi, servi sıklığı ve bu hizmetleri müşteriye sunan personelin yetileri gibi unsurlar müşteri memnuniyeti üzerinde büyük etkiye sahiptir.

**Estetik;** ürünün tüketicilerin beş duyusuna hitap edebilme özelliğidir. Kullanıcıların bakarak, tadarak, koklayarak ya da duyarak verdiği reaksiyonlar yoluyla oluşur ve bu boyut bireylerin tercihini yansıtmaktadır. Ürünün görsel çekiciliği ile ilintili olan bu boyut, genellikle stil, renk,

şekil, ambalaj kalitesi, ürüne dair müşterinin duyuları ile elde edebileceği karakteristik özellikleri içermektedir.

**Algılanan Kalite;** ürünün geçmişiyle beraber gelen marka imajıdır, moda değeridir. Kullanıcılar tarafından ürün ya da hizmete layık görülen kalite anlayışıdır, subjektif bir karakteristiğe sahiptir. Pek çok durumda kullanıcılar ürünün kalitesini, üretici firmanın kalite konusundaki geçmişini ve itibarını göz önünde bulundurmaya yolcu ile değerlendirmeye almaktadırlar. Üretici itibarı, ürünün tüketiciye yansıyan hatalar, iade edilen ürünler ya da ürüne ait birtakım kullanıcı şikayetleri gibi etmenlerin kontrolündedir. Algılanan kalite, müşteri bağlılığı ve sürekli tekrarlanan işler birbiri ile sıkı bir bağlantıya sahiptir.

## **2.5 Standart ve Standardizasyon**

Standart ve standardizasyon kavramları ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tanımına göre standardizasyon, “Belirli bir faaliyetten ekonomik fayda sağlamak üzere, bütün ilgili tarafların katkı ve iş birliği ile belirli kurallar koyma ve kuralları uygulama işlemidir.”

Standardizasyon kavramının ilk önceliği can ve mal güvenliğidir. Bu iki ana önceliğin yanısıra bir ürün ya da hizmete dair kalitenin alt sınırını belirleyerek, bu belirlenen düzeyin altındaki ürün veya hizmetin tüketici ile buluşmasını da engellemektedir. Standardizasyonun tanımlanması amacıyla ele alınan bir diğer önemli kavram ise ekonomik üretim ve tüketim olgusudur. Ekonomik olarak üretim ve tüketim yapabilmek, ülke ve dünya ekonomisine de katkı sağlayacağı söylenebilmektedir (TSE, 2019).

Standardizasyon yapısı gereğince üç ana bölümden oluşan bir piramit şeklinde düşünülebilir. Bu piramidin en altında ulusal standartları hazırlayan, ulusal standart teşkilatları bulunmaktadır. Orta katmanda bölgesel standardizasyon kuruluşları ve bu kuruluşlarca oluşturulan standartlar yer almaktadır. En tepede ise uluslararası standartları belirleyen teşkilatlar ve çalışmaları yer almaktadır (Algan 2013, ss. 127-144).

Standardizasyon kavramı ile ilintili bir şekilde yapılan çalışmaların meyvesi olan, belirli kuralları içeren ve standardizasyonun kılavuzu olarak da adlandırabileceğimiz dökümana ‘Standart’ adı verilmektedir. ISO’ya göre standart kavramı, “İmalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örnekliktir” şeklinde tanımlanmıştır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından standart

kavramı, “Bir malzeme, ürün, metot veya hizmetin tanımlanmış olan amacı doğrultusunda istenen özellikler ve kullanım koşullarını karşılamaını sağlamak üzere spesifikasyon ve prosedürleri sunan, ilgili tarafları bağlayıcı dokümandır” şeklinde tanımlanmıştır (TSE, 2019).

Standartlar belirli resmi kuruluşlarca hazırlandığından dolayı resmi bir karaktere sahiptir ve tüketiciye hitap eden ürün ya da hizmetteki asgari şartları ortaya koymaktadırlar. Tüketici çıkarlarını hem uzun ömürlü hem de ekonomik ürünlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmak yoluyla korumaktadırlar. Standart kavramı bir ürünün boyutu, kullanılan malzemeler, üretim teknikleri, ambalaj, depolama ve ürün üzerinde yapılan kontrol ve testler gibi pek çok farklı boyutu içermektedir. Üretilen ürünün de bu boyutlarda belirlenen her bir standarda uygun olması beklenmektedir (Kurtoğlu 1988, ss. 60-69).

Günümüzde standartlar gerek ulusal ve uluslararası ticarete gerekse tüketici ve üretici kanallarına sağladığı katkılardan dolayı, dünya ekonomisinin olmazsa olmazları arasındaki yerini almıştır. Standartların belirlenmesi noktasında, tanımında da bahsedildiği gibi, belirlenen konu üzerinde tüm ilgili tarafların bir araya gelerek uzlaşma sağlamaını, standartların ortak ve tekrar eden proselere hitap edebilmesi ve bu belirlenen maddelerin yetkili bir kurum tarafından onaylanması gerekmektedir. Standartlar, uygulaması zorunlu olmayan dökümanlardır ancak günümüz pazarının ekonomik yapısı göz önünde bulundurulduğunda, rekabetçi piyasadaki sürdürülebilirlik olgusuna sahip olmada, göz ardı edilemeyecek ölçüde bir öneme sahiptirler (Küçük 2004, ss. 78-80).

Kalite kavramının gereklerini elde edebilmek noktasında standartlar, işletmelere insan ve çevre unsurlarını güvende tutmak koşuluyla, daha verimli dizayn ve imalat süreçleri oluşturmak, teknoloji kullanımını yaygın hale getirmek, tüketiciye sunulan ürün ve hizmetlerin kalite gereklerini belirlemek ve uygulamak gibi pek çok fayda sağlamaktadır. Bir diğer deyişle standartlar, dünya çapında kabul edilebilir kalite düzeyindeki ürün ve hizmetlerin, verimli, yüksek performanslı ve güvenilir üretim süreçlerinden geçerek tüketiciye sunulmasına yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda geliştirilip üretilen bir ürünün piyasaya tutunması ve uzun ömürlü olması da çok daha kolay olmaktadır (Kurtoğlu 1988, ss. 60-69).

Seri halinde üretimi mümkün kılan standardizasyon yardımıyla üretilen ürünlerin üretim miktarı artar ve üretim proseslerindeki iyileştirmeler yardımı ile de birim maliyetlerde azalma sağlanmaktadır. Standardizasyonun pozitif etkileri sayesinde de işletmeler rekabet üstünlüğü kazanmaktadır. Standardizasyon kavramı, global anlamda tüm insanlar için ortak bir payda

oluşturmakta ve böylelikle insanların ortak bir dil yardımıyla, daha iyi anlaşmalarını sağlayabilmektir (Küçük 2004, ss. 78-80).

### **2.5.1 Standardizasyonun Faydaları**

Ekonomik hayatta gerek üretici gerekse tüketiciye pek çok farklı kolaylık sağlayan standardizasyon hem üretici hem de tüketicilere pek çok avantaj sağlamakta, ticari hayatı da kolaylaştırmaktadır. Gerek ekonomik gerek sosyal amaçlı her kuruluşa uygulanabilen standardizasyon, esnek bir yapıya sahiptir. Standardizasyonun, hayatın her alanına uygulanabilen, ulusal ve global platformda insanlar için ortak bir payda meydana getiren bir dünya dili olduğu söylemek mümkündür (Küçük 2004, ss. 78-80).

Standardizasyonun faydalarını aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Özdil 2001, s. 3):

- a. Kalite devamlılığını ve gelişimini sağlar: Standardizasyon üretim esnasında kullanılan hammadde, ekipmanlar, çalışanlar ve methodlar üzerindeki değişimi en aza indirmektedir. Bu sayede kalite güvencesini ve güvenilirliğini arttırmış olur ve müşterinin beklentilerine en iyi şekilde cevap verilmektedir.
- b. Maliyetleri düşürür: Standardizasyon sayesinde, üretim esnasında kullanılan materyallerdeki çeşitlilik azaltılmış olur ve bu da üretim maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olmaktadır.
- c. Verimlilikte artışı sağlar: Standartlar sayesinde işlem ve üretim yöntemleri için optimal kurallar oluşturulur ve bu kurallar ürüne dair tüm proseslerde uygulanarak ortaya çıkabilecek hataların azaltılmasına ve üretim hızının arttırılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca standartlar sayesinde üretim süreci belirlenmiş planlara uygun şekilde ilerlemektedir. Böylelikle üretim programları herkes tarafından anlaşılır bir düzeyde basitleştirilmektedir ve bu şekilde çalışanlar arasında güvenilir bilgi paylaşımına ortam sağlanmaktadır.
- d. Belirli standartlara uygun olarak üretilen bir ürünün, ulusal ve global anlamda daha geniş pazarlara çıkarılması mümkün kılınmaktadır.
- e. Standartların uygulandığı bir üretim sürecinde kullanılan tüm materyaller de belirli ölçüklere göre seçileceğinden malzeme kayıpları ve artıklarında azalma görülmektedir. Benzer şekilde aynı süreçte kullanılan makine, araç gereçler için yapılan yatırım ve bakım onarım harcamalarında da düşüş sağlanmaktadır.

- f. Standardizasyonun ekonomik ve toplumsal açıdan sağladığı yararları üç ana başlık altında ele almak mümkündür.

### 2.5.1.1 Üreticiye Faydaları

Kaliteli ürünlerin ortaya çıkmasına yardımcı olan standardizasyon sayesinde, üretici ürünlerini dış pazarda kolaylıkla satabilme olanağına sahip olmaktadır. Kalite standartlarında bir ürünü meydana çıkaran üreticinin finansman bulması da kolaylaşmaktadır. Zira, ilgili kredi kurumları standart ürünler hakkında çok daha kolay bilgiye erişebilmekte ve belirli standartlar seviyesinde üretim yapan kurumlara güven duyarak kredi verebilmektedir (Küçük 2004, ss. 78-80).

Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (TSE, 2019):

- a. Üretimin belirli plân ve programlara göre yapılmasına yardımcı olmaktadır. Standartlarla ilerlenen bir üretim sürecinde, her aşamanın planlaması önceden yapıldığı için belirsizlik kavramı ortadan kalkmakta, böylelikle de her aşamadaki üretime hakim olunmaktadır.
- b. Uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlanmaktadır.
- c. Kayıp ve artıkları asgariye indirilmektedir. Standart üretim ile birlikte, üretime dair her proste ekonomiklik unsuru temel bir esas olacağından, kayıp ve atık kavramları da en az seviyeye indirgenmiş olacaktır.
- d. Verimliliği ve hasılayı arttırmaktadır. Standart üretim sürecinde üreticinin, belirlenen standartlar doğrultusunda görevinin ne olduğunu net bir şekilde biliyor olması, tüm süreç içerisinde yapılacak geri bildirimlerin hızını arttırmaya ve üretim aşamalarını daha hızlı sürelerde ilerletebilmeye katkıda bulunmaktadır.
- e. Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır, stokların azalmasını sağlamaktadır. Standart üretim biçimiyle beraber bir örnek şekilde üretilecek olan ürünlerin depolama işlemleri kolaylaşacak ve böylelikle tesis maliyetlerinde de azalma gözlemlenmektedir.
- f. Maliyeti düşürmektedir. Standart üretim ile beraber işçilik, hammadde, enerji ve diğer kaynakların ekonomik bir şekilde kullanımını esas alınacağından, tüm maliyetlerde düşüş söz konusu olmaktadır.

Tüm bu faydalara ek olarak standardizasyon, üretici ve tüketici arasındaki güveni sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Standardizasyon ile beraber tüketicinin birden fazla ürün arasında karşılaştırma yapması ve bu karşılaştırma sonucunda istediği kalitedeki ürüne ulaşması mümkün

olabilmektedir. Tüketicinin kalite beklentisi doğrultusunda üretici de üretim standartlarını şekillendirme imkanı bulabilmektedir. Bu döngü sayesinde de üretici ve tüketici arasında sağlıklı bir geri bildirim mekanizması oluşmaktadır (TSE, 2019).

### **2.5.1.2 Tüketicilere Faydaları**

Genel anlamda standardizasyon, tüketiciye dolaylı ve doğrudan olmak üzere iki çeşit fayda sağlamaktadır. Tüketicinin can ve mal güvenliğini sağlayan standart ürünler sayesinde direkt anlamda korunmuş olan tüketicinin, sağlanan bu güvenlikle beraber daha ekonomik ve daha güvenilir ürünlere erişmesi mümkün olmaktadır (TSE, 2019).

Belirli standartlara göre üretilen ürünler, tüketicinin daha çok çeşitli ürüne olan erişiminin artmasına yardımcı olur ve yükselen ürün kalitesi ile birlikte, dış piyasadaki mal akışının da artması sonucunda tüketicinin refah düzeyinde artış sağlanmaktadır. Bu gibi katkıları ile standardizasyon dolaylı yoldan da tüketiciye fayda sağlamaktadır (Küçük 2004, ss. 78-80).

Standartların tüketicilere olan faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (TSE, 2019).:

- a. Can ve mal güvenliğini sağlamaktadır. Belirli standartlara göre üretilen ürünler, insan sağlığı açısından risk oluşturacak olumsuz özelliklere sahip olmadığından tüketiciler açısından daha güvenilir ve sağlıklı olmaktadır.
- b. Karşılaştırma ve seçim kolaylığı sağlamaktadır. Tüketiciler birçok ürünü birbiri ile kıyaslarken, belirli standartlara göre üretilen bir ürünün tercihini yapmak çok daha hızlı ve kolay olmaktadır.
- c. Fiyat ve kalite yönünden aldanmaları önlemektedir. Standartlar alıcı ve satıcıya hızlı ve güvenilir bir şekilde iletişim kurma olanağı sağlamaktadır. Mal alımından önce ürünün yerinde görülmesi, alıcı ve satıcı arasındaki uzun süren yazışmalar ve numune süreçleri gibi hem zaman kaybettiren süreçleri ortadan kaldırır hem de belirli kalitede üretilen ürüne karşılaştırma ve seçim yapabilme olanağı ile erişebilen tüketicinin yanılmasına engel olmaktadır.
- d. Ucuzluğa yol açmaktadır. Üretim maliyetlerinde ekonomik olma ilkesini hayata geçiren standardizasyon sayesinde maliyetler azalırken, kalite oranında da artış sağlanacağından, daha ucuza daha kaliteli ürün elde edilmektedir.



- e. Tüketicinin ruh sağlığını korumakta ve stresi önlemektedir.
- f. Tüketicinin bilinçlenmesinde etkili rol oynamaktadır.

### 2.5.1.3 Ekonomiye Faydaları

Ekonomiye sağladığı katkılar sayesinde standardizasyon, global ticaret ortamında alıcı ve satıcı arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıkları önlemekte, uluslararası alanda ortak bir dil işlevi görerek, ürün ya da hizmet akışında kolaylık sağlamaktadır. Genel itibariyle standartlar hem ticari hem de sosyal bakımdan pek çok fayda sağlayarak, geniş bir alana yayıldığını söylemek mümkündür (Çınar, 1984, ss. 135-142). Standardizasyonun, ekonomiye olan pozitif etkilerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (TSE, 2019):

- a. Kaliteyi teşvik etmekte, kalite seviyesi düşük üretimle meydana gelecek emek, zaman ve hammadde israfını ortadan kaldırmaktadır.
- b. Sanayii belirli hedeflere yöneltmektedir. Üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Standartlara göre yapılacak bir üretim şeklinde, ortaya çıkacak ürünün hangi özelliklere sahip olacağı önceden belirlendiğinden, milli sanayi de bu amaçlara yönlendirmektedir. Benzer şekilde üretilecek ürünün kalitesi de standartlarca gerçekçi bir biçimde belirlenmiş olduğundan, kalite kavramına ulaşmak mümkün kılmaktadır.
- c. Ekonomide arz ve talebin dengelenmesinde yardımcı olmaktadır. Tüketicilerin talepleri doğrultusunda üretimde neyi, nasıl, ne kadar ve ne denli üretmesi gerektiğini belirleyen üreticiler, bu taleplere göre standardizasyon şekillerini belirlemektedir. Böylelikle üreticiler iç ve dış piyasaya tüketicilerin taleplerine uygun ürün arz ederken, tüketiciler de taleplerinin cevaplanması noktasında tatmin duygusuna erişmektedir.
- d. Yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktadır.
- e. İhracatta ve ithalatta üstünlük sağlamaktadır. Standartlara uygun ve yüksek kalitedeki ürünleri ihraç edebilen bir ülke, ihracat noktasında rakip ülkelere üstünlük sağlamaktadır. Dış ticaret rekabetinde standardizasyon, önemli bir etken haline gelmiştir.
- f. Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişmesine yardımcı olmaktadır. Herhangi bir üretim sürecinde çok fazla bileşen söz konusu olduğundan, her bir bileşenin ayrı ayrı standartlara

uygun olarak üretilip montajının sağlanması için, yan sanayi dallarının kurulması gerekli olabilmektedir.

- g. Rekabeti geliştirmektedir.
- h. Kötü malı piyasadan silmektedir. Standartlara uygun olarak üretilen ürünler daha güvenilir ve yüksek kalitede olduğundan tüketicilerin ilgisini çekecek, piyasadaki daha düşük kalitede olan rakip ürünlere olan talebin azalmasıyla ve düşük kalitedeki ürün zamanla piyasadan silinmektedir.

## **2.6 Standardizasyonun Amaçları**

Genel anlamda standardizasyonun amaçları dört ana başlık altında ele alınabilir (Küçük 2004, ss. 78-80):

1. Üretim sürecinde etkisi olan hammadde, insan gücü, kullanılan ekipmanlar vb. etkenlerin tümünden en ekonomik şekilde faydalanarak tasarruf sağlamak,
2. Tüketicinin taleplerine cevap veren, tatminkar kalitede mal ya da hizmet üretmek,
3. İnsan hayatını ve çevreyi korumak. Can ve mal güvenliğini sağlamak,
4. Gerek üretim gerekse tüketim süreçlerindeki ilgili gruplar arasındaki bilgi alışverişini hızlı ve etkili bir biçimde yaparak sağlıklı bir şekilde anlaşmalarını sağlamaktır (Şenses, 2016, ss.1- 11).  
ISO'ya göre standardizasyonun amaçlarını incelediğimizde (ISO, 2019):

- a. Ürüne dair hammadde, işgücü, ekipmanlar ve benzeri tüm girdilerin, çıktılara olan yüzdesinin ekonomik düzeylerde tutulması,
- b. Tüketici taleplerine cevap verecek şekilde üretilen malın kalitesinin, standartlarca belirlenen alt sınırın üzerinde olmasının sağlanması,
- c. Üretilen ürünlerin insanlar için sağlık ve güvenlik açısından uygun olup olmadığının denetlenmesi,
- d. Birbirleriyle bağlantılı kurum ve kuruluşların sağlıklı bir şekilde iletişim kurmasına yardımcı olunması,
- e. Arttırılan ürün çeşitliliği ile toplumun ve tüketicilerin taleplerini karşılayarak, tüketicilerin doğru ürünü seçmesine yardımcı olup, gereksiz harcama yapmasına engel olunması,

- f. Uluslararası standartlara uygun şekilde üretilen ürünlerin tüm ülkelere dağıtımı, alım satımı için, gümrük ve ticari konularda oluşturulan yasal düzenlemelerle ilgili sorunları gidermek, uluslararası platformda ortak bir dil oluşturulması, şeklinde sıralamak mümkündür.

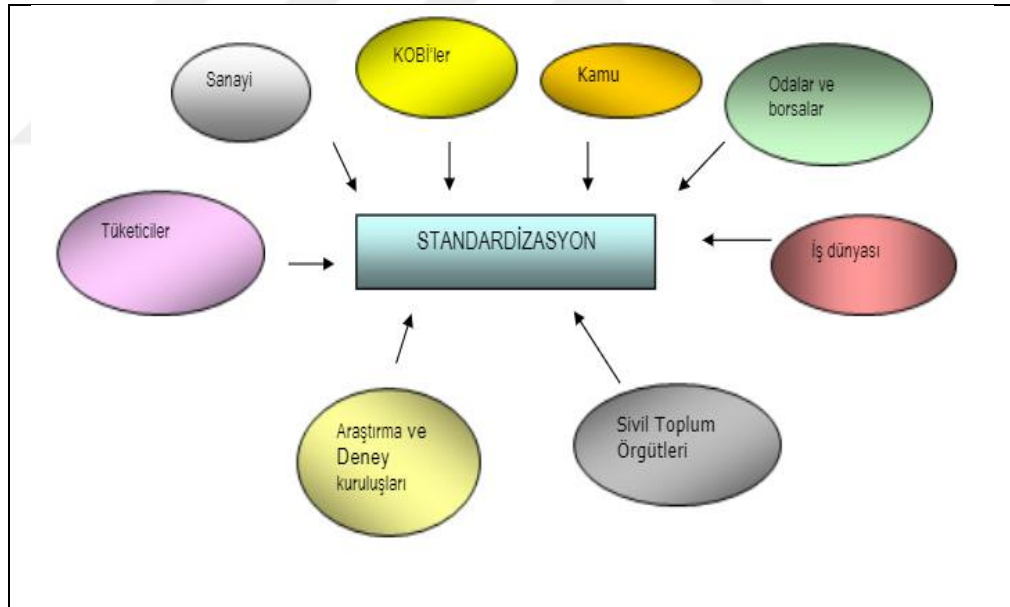
## 2.7 Standardizasyonun İlkeleri

Her alanda süreklilik gösteren teknolojik gelişmeler ile birlikte, bu gelişmelere adapte olan toplumsal yaşantı da karmaşık bir hal almaktadır. Bu karmaşıklığı sadeleştirme amacındaki standardizasyon, gelişmelere paralel olarak birtakım ilkeleri yürürlüğe koymak zorundadır (Wordpress, 2010). Standardizasyona dair ilkeler, herhangi bir ürün, hizmet ya da meslek grubu için oluşturulmuş standartlar aracılığı ile belirlenmiştir ve işletmecilikte uyulması zorunlu olan kurallar bütünüdürler. Zaman zaman belirlenen bu kuralların, içinde bulunulan günün şartlarına göre gözden geçirilmesi ya da tekrar düzenlenmesi gerekebilmektedir. Bu işleme ‘Standartların Revizyonu’ ya da revize edilmesi denilmektedir. Revize edilen bir standardın önceki halinin geçerliliği sona ermiş olur ve revize edilmiş yeni standartlara uygun hizmet ya da ürün ortaya konması gerekmektedir. Standartlar üzerinde tamamen değişikliğe gidilmeyerek, kısmi ilave ya da iptal yapılması da mümkündür ve bu işleme tadil adı verilmektedir. Tadil işlemi, standardın tadil edilmeden önceki halinin yürürlükten kalkmasını zorunlu kılmamaktadır. Standardizasyona dair ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Şenses, 2016, ss.1- 11):

- a. Standardizasyon, bilinçli ve gayrete dayalı bir şekilde oluşturulan bir sadeleştirme çabasıdır. Bu nedenle, standardizasyon sonucu söz konusu süreçlerle ilgili olguların sayısında azaltılma söz konusu olmalıdır.
- b. Standardizasyon ekonomik amaçlara hizmet etmek için ortaya konan sosyal bir çalışma örneğidir. Bu nedenle katılım sağlayan tüm ilgili tarafların katkıları ve iş birliği ile ortaya çıkmalı ve genel kabul görebilir özelliklerde olmalıdır.
- c. Standardizasyon çalışmaları sonucu ortaya çıkan kurallar olan standart, yayınlanmış ve uygulama alanına sahip olmalıdır.
- d. Standartlar belirlenirken, çeşitli alternatifler arasından yapılmış bir seçim söz konusu olmalıdır. Ancak bu durum standardın tekrar değiştirilemeyeceği anlamına da gelmemektedir.

- e. Standartlar belirli aralıklarla gözden geçirilmeli ve günün şartlarına uygun, adapte edilmiş hale getirilmelidir.
- f. Bir ürünün özellik ve işleyişine göre belirlenmiş olan standartlar, söz konusu ürünün belirlenen bu özellikler doğrultusunda denenmesini diğer bir deyişle test edilmesini sağlayacak metotları da gösterebilmelidir. Bu deney metotları numune almayı da gerektiriyorsa, alınacak numune sayısı ve süreleri de standartlarca gösterilmelidir.
- g. Belirlenmiş bir standardın yürürlüğe konulmasından önce, söz konusu standardın nitelikleri, yürürlüğe konulacağı ülkenin sanayileşme seviyesi ve bu standardın bağlantılı olduğu firmaların şartları da göz önünde bulundurularak karar verilmelidir. Şekil 3.1’de Standardizasyon sürecinin içinde yer alan tüm paydaşlar gösterilmektedir.

Şekil 2.2: Standardizasyonun paydaşları



Kaynak: Türk standartları Enstitüsü Standart Hazırlama Merkezi Başkanlığı, 2015  
<https://slideplayer.biz.tr/slide/2851129/>

## 2.8 Standart Çeşitleri

Günümüze değin standardizasyon çalışmaları sonucunda pek çok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan standartlar standardizasyon kurumlarınca belirli birtakım özelliklerine göre sınıflandırılmıştır. Standartları üç ana başlık altında aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür (Usanmaz, 2016, ss.1- 39):

- a) Yapı Karakterlerine Göre Standartlar
- b) Uygulama Şekillerine Göre Standartlar
- c) Uygulama Alanlarına Göre Standartlar

### **2.8.1 Yapı Karakterlerine Göre Standartlar**

Yapı karakterine göre standartlar, beş farklı tür olarak birbirinden ayrılmaktadır. Bu alt türler (Usanmaz, 2016, ss.1- 39):

#### **Madde standartları:**

Üretilecek olan ürünün hammaddesine ilişkin olan standartları ifade etmektedir. Söz konusu hammadde henüz üretime girmemiştir ve üretim öncesinde madde standartlarınca belirlenen özellikleri sağlamaktaysa, hammaddenin üretim aşamasına girmesi söz konusu olmaktadır. Standart düzeyde bir ürünün üretilebilmesi için kullanılacak hammaddenin de standart olması gerekmektedir. Maden cevherlerini doğal halleri ile bir örnek yapan standartlar bu türe örnek olarak vermek mümkündür.

#### **Mamul standartları:**

Bu standartlar üretilmiş olan ürüne aittir. Bir ürünün standart olması, standartlarca belirlenen özelliklere ne denli sahip olduğu ile ilgilidir. Standart nitelikteki bir ürün, müşteri beklentilerine kalitesi ile hitap eder ve sonuç olarak müşteri memnuniyetinde artış gözlemlenmektedir.

#### **Mahsul standartları:**

Genellikle tarım ürünleri için kullanılan standartlardır.

#### **Usul (metot) standartları:**

Üretilecek mal ya da hizmetin, ne şekilde üretileceği diğer bir deyişle üretim işleminin ve denetiminin ne şekilde yapılacağını gösteren standartlardır. Üretim sürecinde ne tür ekipman kullanılacağı ve bu sürecin ne şekilde yapılacağını göstermektedir.

#### **Hizmet standartları:**

Verilecek hizmetin kalitesinin müşteriye tatmin edecek şekilde belirlenmesini göz önünde bulundurarak, hizmetin müşteriye sunulma şekli, yeri ve zamanını belirleyen standartlardır. Bu standartlar genel anlamda müşteri ihtiyaçlarının nasıl, ne biçimde ve nerede kullanılacaklarını

göstermektedirler. Diğer bir deyişle, çeşitli ihtiyaçların nasıl, nerede, ne şekilde kullanılacaklarını ve tüketileceklerini gösteren standartlardır.

### **2.8.2 Uygulama Şekillerine Göre Standartlar**

Uygulama şekillerine göre standartları iki ana başlık altında incelemek mümkündür (Küçük 2004, ss.81-86):

#### **İsteğe bağlı standartlar:**

Standardizasyonları belirleyen kurumlar tarafından hazırlanmış, fakat uygulanmasına ilişkin herhangi bir yasal zorunluluğun bulunmadığı standartlardır. Kısacası isteğe bağlı standartlar, üretici ya da tüketicinin herhangi bir zorunluluk altında kalmaksızın, kendi istekleri ile uyabileceği standartları ifade etmektedir. Bu türdeki standartlardan verim alabilmek için hem üretici hem de tüketicinin, söz konusu standartların gerekliliğine ve yararlı oluşuna inanması gerekmektedir. Gönüllülük esasına dayanmaktadırlar.

#### **Zorunlu standartlar:**

Bu standartlar özellikle insan sağlığı ve can güvenliğini ilgilendiren, standart belirleyen kuruluşça hazırlanmış ve resmi yetkililerce zorunlu bir şekilde yürürlüğe konulan standartlardır. Bu tür standartlara uyulmaması halinde, yasal yaptırımların ilgili kuruma uygulanması söz konusudur.

Zorunlu standartlar, madde, mamul, yarı mamul gibi çeşitli ürünlerin taşımaları gereken asgari özellikleri kapsamakta olup, ilgili bakanlık tarafından yürürlüğe konulan standartlardır ve uyulması kanuni olarak zorunluluk gerektirmektedir (Usanmaz, 2016, ss.1- 39).

### **2.8.3 Uygulama Alanlarına Göre Standartlar**

Standartlar uygulandıkları alanlara göre sınıflandırıldıklarında, aşağıdaki şekilde, beş farklı başlık altında incelenmektedir (Küçük 2004, ss. 81-86):

**İşletme standartları:** Yürütmekte oldukları faaliyetleri daha etkin bir şekilde yapmak için işletmeler, kendi bünyeleri içerisinde birtakım standartlar belirleyerek, uygulamaya koyulabilmektedir. Bir işletmenin kendi büyesindeki verimliliği arttıracak bu gibi standartları belirlemesi ve uygulanması noktasında, bu görevlerden sorumlu olacak ayrı bir birim oluşturması gerekmektedir.

**Endüstriyel standartlar:** Aynı türdeki ürünün üretimini yapan, belirli bir endüstriyel alanda faaliyet gösteren işletmelerce kullanılan standart çeşididir. Bu tür bir standartlaştırma sayesinde, benzer ürün üretimi yapan işletmeler arasındaki farklı üretim uygulamaları azaltılmaktadır.

**Milli standartlar:** Milletlerarası standart kuruluşlarına üye milli standart kuruluşları tarafından ortaklaşa hazırlanan ve üye ülkelerde uygulanan standartlardır (Usanmaz, 2016, ss.1- 39).

Standardizasyonları belirleyen kurumlarca, ülkenin gereksinimlerinin saptanması ve bu doğrultuda oluşturulan standartların ülke genelinde yürürlüğe konulması yoluyla ortaya çıkan standartlardır. Gerek işletme gerekse endüstriyel alanda gerçekleştirilen bu standardizasyon sayesinde, ortaya çıkacak hizmet ya da ürünün tekniği ile ilgili uyumsuzluk ortadan kalkmakta ve bu şekilde ülke ekonomisine katkı sağlanmaktadır. Bu tip standartlar adından da anlaşılacağı üzere söz konusu ülke sınırları içinde geçerli olup, uluslararası bir standarda denkliği sağlandığı takdirde ülkeler arasında da geçerlilik sağlayabilecek standartlardır. Milli standardizasyon kuruluşlarına aşağıdaki örnekler verilebilmektedir:

Türkiye, TSE (Türk Standartları Enstitüsü)

İngiltere, BSI (British Standards Institution)

ABD, ANSI (American National Standards Institute)

Japonya, JISC (Japanese Industrial Standards Committee)

Almanya, DIN (Deutsches Institut für Normung)

Fransa, ANFOR (Association Française de Normalisation)

**Bölgesel standartlar:** Bu standart grubu, ticari çıkarlara sahip ülkelerin ortak paydaya sahip olduğu konularda fayda sağlamak için aralarında anlaşılıp, beraber uyguladıkları standartlardır (Usanmaz, 2016, ss.1- 39). Bu tip standartlar ortak ticari, siyasi ve kültürel etkileşim ve çıkarları söz konusu olup, genellikle coğrafi olarak birbirine yakın bir şekilde konumlanmış, belli bir topluluk ya da paktın üyesi ülkeler arasında kabul edilen standartlardır. Söz konusu global düzeyde ekonomik, teknolojik sosyal ilişkileri güçlendirmek amaçlı anlaşmalar imzalayan bu ülkeler, standartları ortaklaşa bir şekilde düzenleyip yürürlüğe koymaktadırlar. Bölgesel standardizasyon kuruluşlarına aşağıdaki örnekler verilebilmektedir:

CEN (European Committee for Standardization)

CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization)

ETSI (European Telecommunications Standards Institute)

**Uluslararası standartlar:** Ortaya çıkan mal veya hizmetlerin serbest ve kolaylıkla uluslararası platformda hareketini sağlayan, global anlamda geçerliliğe sahip olan standartlardır. Uluslararası standardizasyon kuruluşlarının çalışmaları ile şekillenen bu standartlar, üretici ve tüketici ülkelerin de katılımı ile düzenlenir ve global pazarda geçerliliğe sahiptirler. Uluslararası standardizasyon kuruluşlarına aşağıdaki örnekler verilebilmektedir:

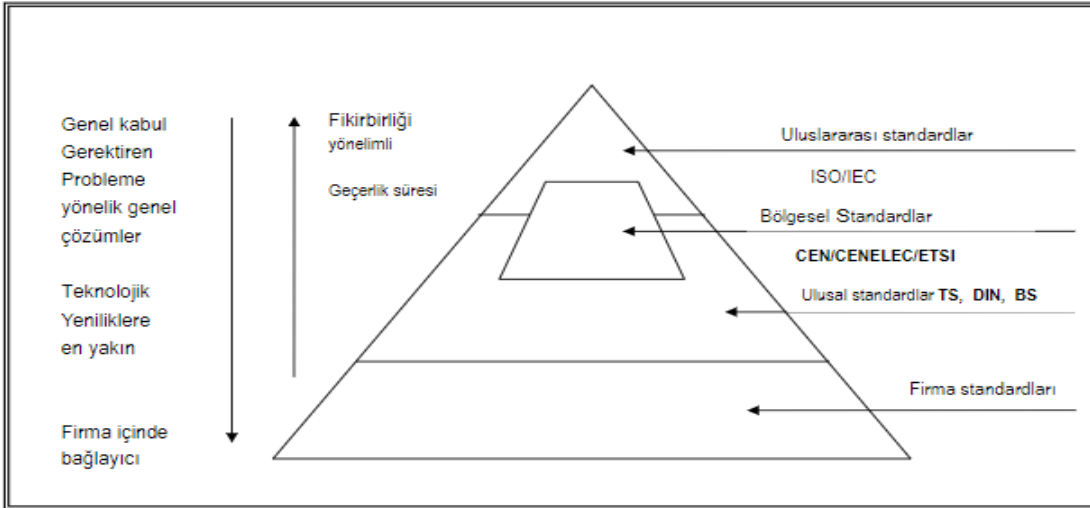
ISO (International Organization for Standardization)

IEC (International Electrotechnical Commission)

ITU (International Telecommunication Union)

Şekil 2.3’de standardizasyon oluşturma sürecinde yer alan kuruluşlar gösterilmiştir. Firma bünyesinde oluşturulan standartlar grubu, bu piramid içindeki en geniş yeri kapsamakta olup, yalnızca firma içinde bağlayıcılık göstermektedir. Ulusal standartlar, ülkeler içerisinde geçerliliği olan, bölgesel ve uluslararası standartlara göre daha kısa geçerlilik süresine sahip standartlar olarak ifade edilmektedir.

Şekil 2.3: Standardizasyon piramidi



Kaynak: Türk Standartları Enstitüsü Standart Hazırlama Merkezi Başkanlığı, 2013, <https://slideplayer.biz.tr/slide/2851129/>



### 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde TKY kavramı tanımlanmış, TKY kavramının gelişim süreci ele alınarak bu yönetim felsefesini meydana getiren temel prensipler detaylı bir biçimde incelenmiştir. TKY yaklaşımı ile klasik yönetim anlayışı arasındaki farklar açıklanarak, TKY yaklaşımının yönetsel süreçlere sağladığı katkılar ele alınmıştır.

#### 3.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

1926 yılında, ilk defa Henry Ford tarafından yeni bir yönetim biçimi ifadesiyle tanımlanan toplam kalite yönetimi kavramı, o sıralarda pek fazla rağbet görmemiştir. Toplam kalite yönetimi kavramının tam anlamıyla benimsenmesinin, 1950’li yıllarda Japonların bu yönetim şeklini hayata geçirerek dünya pazarında söz sahibi olması ile başladığını söylemek mümkündür. Literatürde farklı şekillerde tanımlanan toplam kalite yönetimine dair tek ve nihai bir tanım olmamakla birlikte, farklı yaklaşımlarla yapılmış tanımları inceleyerek, toplam kalite yönetiminin boyutlarını algılamak mümkündür (Nursoy ve Şimşek 2002, s.26).

‘Kalitenin önceliği’ yaklaşımının, toplam kalite yönetimini nitelemek için kullanılacak en karakteristik ve doğru ifade olduğunu söylemek mümkündür (Yenersoy 1997, s. 70).

Ürün ya da hizmete dair planlama, üretim ve servis süreçlerinin tümünü sistematik ve müşteri odaklı bir yaklaşımla ele alan toplam kalite yönetimi, oldukça geniş kapsamlı ve bütün sistemin işleyişini ele alan bir yaklaşım biçimidir (Pamela S. Lewis 2001, ss. 90-110).

‘Bir dizi tekniklerden öte, bir yönetim felsefesini temsil eden, entegre bir yönetim yaklaşımıdır’ (C.Krieter, 1996, ss. 71-75).

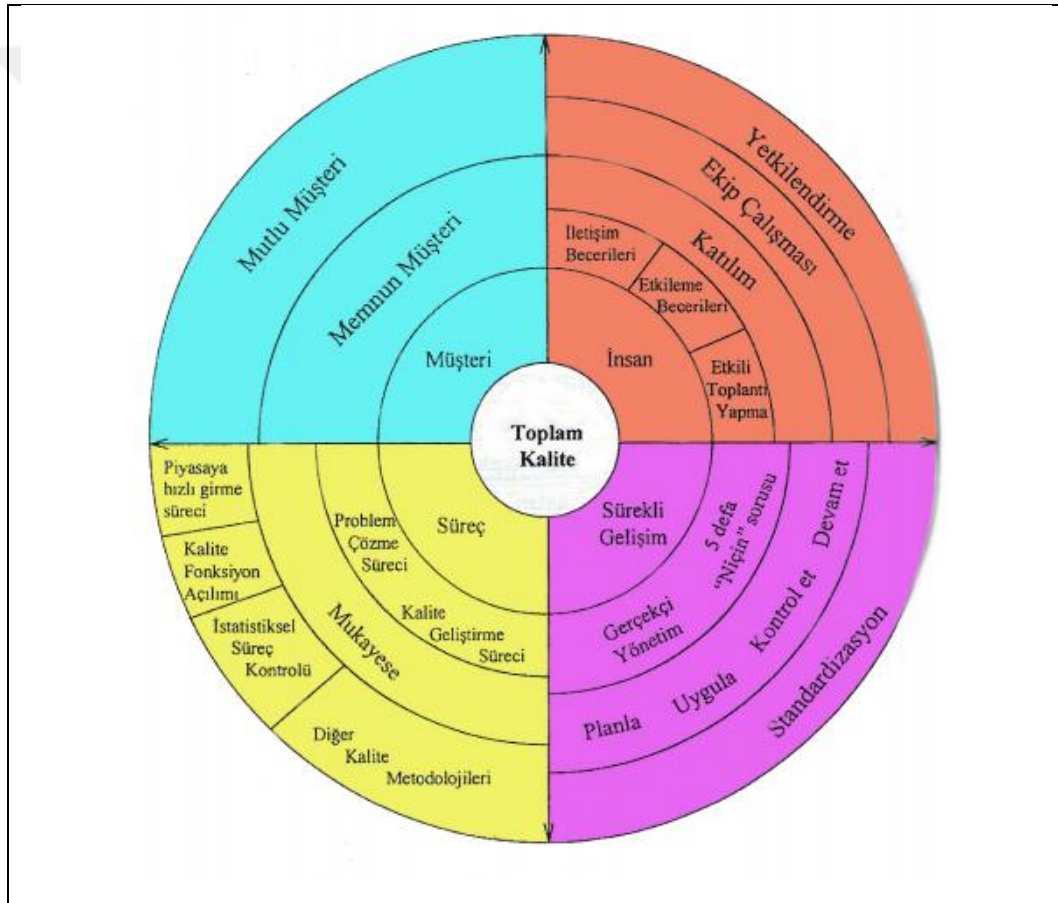
Uzun dönemde işletmenin sürekliliğini ve başarısını müşteri tatmini yoluyla sağlamayı hedefleyen TKY, işletme içerisindeki tüm üyelerin, ürün, süreç ve hizmetlerin iyileştirilmesi için tam katılımına dayanan bir yönetim biçimidir (Nursoy ve Şimşek 2002, s. 26).

İşletmeler bünyesinde, mükemmelliğe ulaşmak amacıyla, gerek üretilen mal ve hizmetlere dair tüm üretim süreçlerini, gerekse çalışan personelin kalitesini, en ekonomik maliyetler düzeyinde sürekli iyileştirme ve geliştirilme yöntemlerini benimseyen TKY, bir yönetim sanatıdır. TKY, önceden belirlenmiş olan müşteri beklentilerini karşılamak için, tüm çalışanların katılımını ve

sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmelerini zorunlu kılar ve bu yöntemle işletme performansını arttırmayı hedeflemektedir (Rıdvan ve Nilüfer 1995, s. 33).

Adından da anlaşılacağı gibi TKY, toplam kelimesi ile hizmet ya da ürüne dair yalnızca üretim sürecini değil, bu sürecin önce ve sonrasındaki iş akışına dair tüm prosesler ile ilgili müşteri, çalışan ya da tedarikçileri de ilgi alanına dahil ederek, bütünsel bir bakış açısıyla tüm örgütsel işlevleri sistematik ve müşteri odaklı bir yaklaşım ile konu etmektedir (L.Kurtz 2010, s. 28).

Şekil 3.1: TKY yapısı



Kaynak: Şimşek, 2002

Temelde insan, süreçler, müşteri ve sürekli gelişim olmak üzere dört ana unsur etrafında şekillenmiş olan TKY'ne dair bir uygulama süreci örneği yukarıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu plana göre işleyiş, merkezdeki dört ana unsurdan yola çıkarak dış halkalara doğru ilerleme göstermektedir. Gerek ürün gerekse hizmet üretimi yapan işletmelerde var olan ve artmaya devam eden rekabet unsuru, işletmelerin etkin ve verimli çalışma konularının üzerine daha fazla eğilmelerine sebep vermektedir. Ürün ya da hizmeti en kısa sürede ve en ekonomik şekilde ortaya

çıkarma, kalite seviyesini arttırma ve bu şekilde müşteri memnuniyetinde sürekli bir yükselme sağlama, ürün çeşitliliğindeki artışa bakmaksızın, işletmelerin temel amaçlarındandır. Günümüz piyasasında başarıya giden yol, işletmelerin daha hızlı, ekonomik ve verimli bir çalışma biçimi izlemelerinden geçmektedir (Şimşek, 2002, s.33). Şekil 3.1’de TKY’nin temel yapısını oluşturan olgular gösterilmektedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi Toplam Kalite Yönetimi, yalnızca standartlara ve kalite kontrole uygunluğu hedeflememekte, ürün ya da hizmetin elde edildiği tüm süreçlerin ve bu süreçlerde rol alan tüm organizasyonel birimlerin de müşteri memnuniyeti ve sürekli iyileştirme noktasında aktif olmasını sağlayan, tam katılımı esaslı bir yönetim biçimidir (Chen 1993, ss. 96-117).

TKY’ni tam anlamıyla sağlamak için, bu yönetim biçimini destekleyen pek çok farklı sistem günümüzde organizasyonlar tarafından başarıyla uygulanmaktadır. Fakat organizasyonlarda TKY’nin başarıya ulaşabilmesi için yapılan bu çalışmalara sadece çalışanların değil, üst yönetimin de uzun vadeli katılımı ve desteği gerekmektedir. Aksi takdirde TKY’nin başarılı olması mümkün olmamaktadır. TKY, müşteri memnuniyetini karlılığın önünde tutan bir bakış açısına sahiptir ve bu memnuniyet sayesinde uzun dönemde kar devamlılığını esas almaktadır. Kara öncelik vermek, kısa dönemde işletme için yarar sağlasa da uzun vadede kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle TKY sistemi, müşteri memnuniyetini sağlamak noktasında, organizasyon içerisinde mutlu ve tam katılım sağlayan bireyler yaratarak, nihai ürün ya da hizmete ulaşmakta kullanılan araç ve süreçleri etkin bir şekilde kullanmayı amaçlamaktadır (Chen 1993, ss. 96-117).

Farklı yazarlarca, farklı bakış açıları ile ele alınan TKY, yapılan tüm tanımların bir bütünü olarak ele alınabilir. TKY kavramının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için, bu yönetim biçiminin özü olan felsefesinin ve temel prensiplerinin de incelenmesi gerekmektedir.

### **3.2 Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi**

Stratejik bir yönetim felsefesi ve hatta bir yaşayış tarzı olan Toplam Kalite’yi, kalite kontrol kavramları ile karıştırmamak gerekir (Kavrakoğlu 1998, ss. 80-90).

Yapılması doğru olan bir işi, ilk seferde doğru bir şekilde gerçekleştirmek amacını taşıyan TKY felsefesi, bir hatayı yapmamak için o hatanın oluşmasına mahal vermeyecek önleyici bir yaklaşım tarzına sahiptir. Doğru işi bulabilmek için, öncelikle yapılması gereken eylemin uygun bir şekilde tanımlanması ve devamında da bu eylemi gerçekleştirmek noktasında en verimli ve ekonomik

aksiyonları alarak işi gerçekleştirmek gerekmektedir. Tüm bunları sağlayabilmek için de süreçlere odaklanmak ve işe dair tüm aşamaları dikkatli bir şekilde incelemek şarttır (Connor 1997, ss. 501-509).

Değişim esaslı bir bakış açısına sahip olan toplam kalite yönetimi, sürekli gelişim gösteren, iyileşen ve öğrenen örgütleri simgeleyen ve bir yapıdadır. Temel amacı tüm örgütü kalite düzeyine ulaştırarak, müşteriye varolan ve gelecekte ortaya çıkacak yeni beklentilerinden daha fazlasını sunmaktır. İşletme içerisindeki tüm örgütsel süreçleri çıkarımsal yönetim teknikleri ve teknik araçlar ile yürütüp, sürekli olarak geliştiren bir disiplin şeklidir (Besterfield & Sacre 1999, s. 1).

İşletme seviyesini belirlenmiş bir düzeyde tutmakla kalmayıp, organizasyonda rol alan her bireyin tam katılımı ile sürekli ve yüksek tempolu olarak yükseltmeyi amaçlayan toplam kalite yönetimi felsefesi sayesinde müşteri tatmininin artacağı öngörülmektedir. Bu yöntemle önceden belirlenmiş olan hedeflere ilişkin elde edilen sonuçlar ne olursa olsun, bu sonuçlarla yetinmeyip daha iyi düzeye erişebilmek adına sürekli devam ettirilen bir verimlilik süreci devam ettirilmektedir (Bolat 2000, ss. 2-3).

Günümüze değin toplam kalite yönetimi felsefesine ilişkin yapılan tüm çalışmaları aşağıdaki şekilde kısaca özetlememiz mümkündür (Samson 1993, ss. 11-16):

- a. İşletme içerisindeki tüm bireyler, bir sistemin içerisinde çalışanlar ve yöneticilerin asıl amacı bireyleri yönetmekten ziyade, sistemin iyileştirilmesi için çalışmak olmalıdır.
- b. İşletme bünyesindeki problemlerin büyük kısmı, çalışanlardan dolayı değil, sistemde var olan hatalardan kaynaklanmaktadır. Sistemden kaynaklanan bu hataları bulabilmek içinse, sistemi oluşturan her bir sürece odaklanmak ve bu süreçlere kalite kavramını tam anlamıyla yerleştirerek, kontrol altına almak gerekmektedir. Ancak bu yöntemle problemler ortadan kaldırılabilecek ve müşteri beklentilerine cevap verebilecek ürün ya da hizmet ortaya çıkarmak mümkün olabilmektedir.
- c. İşletme bünyesindeki değişimler planlanarak, organizasyon içerisindeki tüm bireylerin bu sürekli değişim ve iyileştirmelerin bir yaşam tarzı, bir düşünce biçimi olduğuna inanıp, katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Yönetim bu noktada çalışanlarına, sadece önerilerde bulunma imkanını sunmakla kalmayıp, her bir bireyin kalite seviyesine ulaşması için gelişimine katkı sağlayacak unsurları da sunmalıdır.

### **3.3 Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Prensipleri**

Toplam kalite yönetiminin felsefesinden yola çıkarak şekil almış olan TKY'nin temel prensipleri üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; tüm çalışanların katılımı diğer adıyla herkesin katılımı, süreç, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesine dair sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılıktır. 'Doğru eylemin doğru zamanda uygulanması' bakış açısına sahip olan toplam kalite yönetiminin gerçekleştirilmesi için, bu yönetim felsefesine göre 'doğruların' neyi ifade ettiğini anlamak gerekmektedir. Bu noktada, TKY'nin temel prensiplerini incelemek ve anlamak gerekmektedir (Tufan vd. 2007, ss.27-40).

Kuruluş içerisinde TKY'ni tam anlamıyla, eksiksiz bir şekilde gerçekleştirebilmek için, bu temel prensipler anlaşılmalı ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmelidir. Ancak bu takdirde TKY felsefesi gerçekleştirilebilir ve kalıcılığa sahip olmaktadır (Şimşek 2002, ss. 272-276).

Birbiri ile yakından ilintili ve birbirini tamamlayıcı nitelikte olan bu prensipler, temelde müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hedefleri içermektedirler. Sürekli iyileştirme prensibi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda şekillendiğinde esas başarıyı getiren bir yapıdadır. Ancak, sürekli iyileştirmenin de sağlanabilmesi için, organizasyon içerisindeki her bir bireyin katılımını sağlamak esastır. Kısacası toplam kalite yönetiminin prensipleri sadece belirlenmiş birer maddeden ibaret olmayıp, birbirini pekiştiren, her bir aşamasında belirli teknik ve uygulamalarca denetlemesi yapılan, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik prensiplerdir (Dean ve Bowen 1994, ss. 400-418).

#### **3.3.1 Herkesin Katılımı**

Günümüz rekabet koşulları düşünüldüğünde, firmalar için insan kaynağı faktörü, rakiplerini geride bırakma ve sürdürülebilirlik noktasında çok önemli bir unsur haline gelmiştir. İşletmelerin, insan kaynağının yalnızca fiziksel gücünden değil, zihinsel yetilerinden de yarar sağlaması gerekmekte, bunun için de çalışanların, firmanın amaçları doğrultusunda yeteneklerine uygun olarak yetkilendirilmesi, bu yöntemle çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya çıkarıp geliştirerek, kararlara katılımının sağlanması ve toplam kalite yönetimi felsefesini tam anlamıyla benimseyerek, sürekli iyileşmenin bir parçası olmaları sağlanmalıdır (Maree 2000, ss. 111-125).

Standartlar ve gelişen teknolojik şartların toplam kalite yönetimine her ne kadar katkısı olursa olsun, işletme içerisinde kurulan sistemlerin ve bu sistemleri ayakta tutan insan faktörünün de

toplam kalite yönetimi üzerinde kilit bir rol oynadığı gerçektir. Bu nedenle de toplam kalite yönetimini tüm yönleri ile organizasyon içinde uygulayabilmek için, organizasyon içerisindeki tüm kademelerde rol alan bireylerin, diğer bir deyişle herkesin katılımı esastır (Kanji 1998, ss. 67-78).

Gerek sözlü gerekse uygulamalı anlamda tam bir bağlılığı organizasyonun tüm kademelerinde gerekli gören bu ilkeye göre organizasyon, zamanla farklılık gösteren müşteri ihtiyaçlarına ve değişen teknolojik çevreye sürekli olarak cevap verebilen, dinamik ve uyumlu bir yapıdadır. Böylesi bir organizasyondaki asıl amaç, bu dinamik gelişim sürecine bütün çalışanların katkıda bulunmasını sağlamaktır. Farklı bir deyişle, toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemiş olan bir örgüt yönetimi, farklı faaliyetler yoluyla çalışanlarını bu felsefe doğrultusunda bilinçlendirmeli, işletmenin her bir biriminde bu yönetim biçiminin gereğini hassasiyetle yürürlüğe koymalıdır. Çalışanların tam katılımını sağlamak için yönetimin, onları teşvik etmeye yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir (Akdağ 2005, ss. 160-170).

TKY'nin uzun vadeli olarak yatırım ve iş yönetimi teknikleri konusunda uygulanan bir prensipler bütünü olduğunu düşünecek olursak, yöneticilerin de tüm bu stratejileri belirleme ve yürürlüğe koyma noktasında somut ve kararlı bir katılım göstermeleri olmazsa olmazdır. Yöneticilerin TKY'nin uygulanması noktasındaki kararlı ve somut davranışları, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmakta ve motivasyonu arttırmaktadır. Çalışanların bağlılığı, ancak yönetimin kaliteye olan bağlılığını somut bir şekilde gösterip, kaliteye engel olan unsurları ortadan kaldırarak, iş süreçlerine katkıda bulunmaları ile sağlanabilmektedir (Kanji 1998, ss. 67-78).

TKY bakış açısına göre, pek çok farklı birimden meydana gelen sistemler içerisindeki sorunları tespit etmek ve gerekli çözümleri bulmak, farklı birimlerden çalışanların katılımıyla meydana gelen takımlar sayesinde, etkin bir iletişim ve geri bildirim mekanizması yaratmaktan geçmektedir. Böylelikle herkesin katılımı sağlanarak, verimsizliğe ve operasyonel süreçler içerisindeki aksaklıkların çözülmesine uygun, değişime açık bir ortam meydana getirilmektedir. Yine takım çalışmaları sayesinde, farklı birimlerde çalışan bireylerin, işletme içerisindeki büyük resmi görmelerine de katkı sağlamakta ve diğer birimlerin işleyiş şekillerine dair fikir edinmelerine yardımcı olunmaktadır (Kanji 1998, ss. 67-78).

Oluşturulan bu takımlar, çalışan ve yöneticilerin ya da farklı fonksiyonlardaki birimlerin katılım sağladığı iki farklı şekilde meydana gelebilmektedir. Çalışan ve yöneticilerin katılım sağladığı

takımlar, genellikle çalışanların belirlenen hedefleri gerçekleştirme noktasında yeterli donanıma sahip ve hazırlıklı olduklarını göstermekte ve organizasyona katkı sağlayabilecekleri düşüncesi temeline dayanmaktadır. Fonksiyonlar arası kurulan takımlar ise, alt ve üst tüm birimlerin yalnızca kendi elde ettikleri sonuçları değil, diğer birimlerin de elde ettikleri verileri de göz önünde bulundurarak, organizasyonun toplam kalite düzeyine erişmesine bir bütün bakış açısı ile katkı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Meydana getirilen bu takımlar sayesinde, organizasyon içerisinde herkesin katılımı sağlanmakta ve TKY'ni başarılı bir şekilde organizasyonun her birimine entegre etmek mümkün olmaktadır (Maree 2000, ss. 111-125).

### **3.3.2 Sürekli İyileştirme**

Toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan sürekli iyileştirme, sistem içerisindeki problemin belirlenmesi ile ortaya çıkar ve devamında örgütün, bütün olanaklarını kullanması yoluyla, bu problemin çözümünü sağlaması ile sonuçlanır. Bu felsefeye göre problem yoksa, çözülecek sorun da yoktur ve bu durum sürekli gelişimin felsefesi ile ters düşmektedir. Bu nedenle sistem içerisindeki sorunların olabildiğince açık bir şekilde belirlenmesi ve çözüm noktasında farklı uzmanlıktaki çalışanların bir araya gelerek, sorunu her açıdan ele almak yoluyla, kalıcı ve uzun vadeli çözümler üretmesi, sürekli iyileştirme prensibinin olmazsa olmazıdır. Aksi takdirde sistem içerisinde kronik bir rahatsızlığa dönüşecek olan bu sorunlar, tekrar ortaya çıkacak ve gerek maddi gerekse işgücü- zaman açılarından işletmeye zarar getirmektedir (Akdağ 2005, ss. 160-170).

Zaman içerisinde müşteri beklentilerinin ve rakip firmaların sürekli değişim göstereceğini öngören toplam kalite yönetimi, bu öngörülerine dayanarak, sürekli yeni hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla, işletme içerisindeki her türlü unsurun daha iyi yönde evrilip, gelişmesini gerekli kılan bir yönetim anlayışıdır. Organizasyon içerisindeki bireylerin kalite seviyesinin artırılması, iş süreçlerinin kalite düzeyinin de artırılması anlamına gelmektedir. Artan iş süreci kalitesi ile birlikte, müşteri beklentilerini yüksek seviyelerde karşılayan, hatta bu beklentilerin de ötesine geçen ürün ya da hizmet ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2012, ss.235-262).

Sürekli gelişme ilkesinin uygulanması için yönetim, öncelikle sistem içindeki tüm temel operasyonların işleyişine dair kural ve talimatlardan meydana gelen, şirket politikasını belirlemektedir. Devamında, tüm çalışanların şirket politikası hakkında bilgilendirilmesini ve herkesin belirlenmiş olan bu şirket içi standartlara uyması için gerekli çalışmaları yapmaktadır.

Sürekli iyileştirme prensibine göre şirketçe belirlenen bu standartlar üzerinde sürekli bir iyileştirme yapılması çabası esastır. Aksi takdirde mevcut durumla yetinmek ve daha iyiye doğru ilerlemeyi sağlayacak problemleri fark edememek, örgütü kısır bir döngü içine sokmaktadır. Soru fark edilmesiyle birlikte, mutlaka kalıcı bir çözüme ulaştırılmalıdır. Böylelikle iyileştirme de her sorunun çözümüyle birlikte, daha üst bir seviyeye taşınmış olmaktadır. Elde edilen bir üst kalite düzeyini, organizasyon yapısı içinde pekiştirebilmek içinse, iyileştirmenin şirket içi standartlara entegrasyonu sağlanmalıdır (Akdağ 2005, ss. 160-170).

Çalışanların yüksek kalite düzeyine ulaştırılması noktasında, organizasyondaki en alttan en üste her kademedeki bireylere, kaliteye dair eğitimler verilmektedir. Böylelikle tüm bireylere hedeflere ulaşılması ve sürekli iyileştirmenin devamlılığı için gereken yetkinlikler kazandırılmaktadır (Kanji 1998, ss. 67-78).

Deming döngüsüne göre, sürekli iyileştirme faaliyetleri planlama ile başlar ve öncelikle bir plan geliştirilir (planla), ardından planın uygulanması gerçekleştirilir (uygula), gerçekleştirilen planın sonuçları incelenir (kontrol et) ve planlanan ile uygulamaya konulanlar arasındaki tutarlılık karşılaştırılır, yapılan incelemeler ve analizlere göre herhangi bir tutarsızlık söz konusu ise, düzeltici nitelikteki aksiyonlar alınır (önlem al) (Aktan, 2012, ss.235-262).

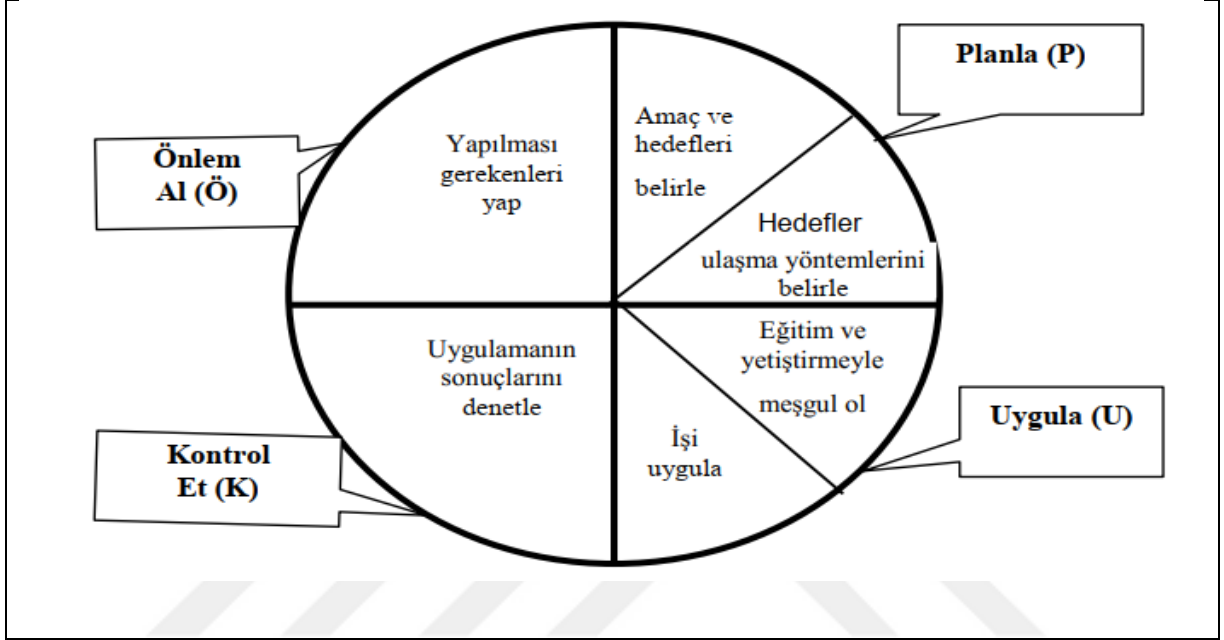
Sürekli iyileştirmenin sağlanmasında etkin olan bazı ana koşulları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Akdağ 2005 ss. 160-170):

- a. Mevcut durumla yetinmemek: İşletme sistemi hali hazırda herhangi bir hata vermeksizin çalışıyor olabilir ancak, değişen ve gelişen teknolojik çevre, müşteri beklentileri sürekli pazar araştırmaları ile gözlemlenerek, sisteme dair geliştirilmesi gereken yönler her zaman bulunabilir.
- b. İnsan unsurunu geliştirmek: Farklı bir kaynakla ikame edilmesi mümkün olmayan tek işletme varlığı olan insan, kuruluşlar için en kıymetli varlıktır. Bu nedenle yönetim, çalışanlarının sürekli gelişimine katkıda bulunmalı ve böylece her bireyin tam katılımını sağlayarak, sürekli gelişim sürecini güçlendirmelidir.
- c. Problem çözme methodlarından faydalanmak: Sorunların kökten çözümünde kullanılan bu methodlardan faydalanarak, bir sorunun temelinde yatan, zaman zaman görünürde olmayan, ana sebebe ulaşılmakta ve uzun vadeli, kalıcı çözümler üretilmektedir.



Sürekli iyileşmeyi sağlamada kullanılan temel araçlardan biri Deming'in PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsüdür. Deming döngüsü aşağıdaki şekil 3.2' de gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Deming Döngüsü



Kaynak: Aktan, 2012

### 3.3.3 Müşteri Odaklılık

Müşteri ile empati kurabilmek anlamına gelen müşteri odaklılık kavramı, ürün ya da hizmet bazında müşteri ihtiyaçlarına tam anlamıyla, doğru şekilde cevap verebilmek adına yapılan tüm çalışmaları içeren bir süreçtir (Rıdvan ve Nilüfer 1995, s. 43).

TKY anlayışına göre müşteriler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç müşteriler, ürün ya da hizmetin üretilmesine direkt ya da endirekt olarak katkıda bulunan tüm çalışanları kapsayan bir ifadedir. Kuruluş içerisinde birbirlerinden mal ve hizmet almaları söz konusudur. İç müşteri kavramı temelde çalışanların işletmeden beklentileri ve organizasyon içindeki her bir çalışanın birbirini müşteri olarak görmesi fikirlerini barındırmaktadır. Mutlu çalışanlar, işletmenin mutlu müşterilere sahip olmasındaki en önemli unsurdur. Çünkü çalışanların gerek maddi gerekse manevi anlamda beklentileri işletme tarafından karşılandığı müddetçe, işletmeye olan bağlılıkları ve görev bilinçleri artacak, her bölümde hedeflenen kalitede ürünlerin üretimi sağlanacak, tüm bunların sonucunda da işletme olumlu yönde gelişim göstermektedir (Sevimler vd. 2011, ss. 88-100).

İşletmenin ürün ya da hizmetlerini, kalite tercihleri doğrultusunda satın alarak, yararlanan grup da dış müşteri olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler, dış müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermek için çalışmalar ve düzenlemeler yapmalıdır. TKY'nin en önemli ve prensibi ve ana odağı olan müşteri odaklılık, iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılama prensibini esas olarak alıp, uzun vadeli organizasyonel başarıya ulaşmak amacıyla bir anahtar olarak görür. Müşteri tatmininin organizasyonun asıl hedefi olduğunu, tüm organizasyonun bu isteklere odaklanmasının ve sürekli olarak çaba göstermesinin gerekliliğini vurgular. Organizasyonun, mükemmel şekilde işleyen bir sistem, ürün ya da hizmete sahip olsa dahi, müşteri ihtiyaçlarına cevap vermediği sürece başarılı olarak adlandırılması mümkün olmamaktadır. Nihayetinde kalite kavramı, müşterinin algısı ve beklentileri doğrultusunda şekillenen bir olgudur (James 1996, ss. 60-65).

Dış müşterinin kalite algısını gerçek anlamda anlayabilmek ve bu algıyı benimseyerek gerekli ürün ve hizmet politikalarını belirlemek, günümüzde şirketlerin ayakta kalması noktasında çok önemli bir gereksinimdir. Rekabetçi pazardaki var olmak ve sürdürülebilirliği sağlamak, ancak müşteri beklentilerini ön planda tutan bir yönetim anlayışı ile sağlanabilmektedir. Bu bakış açısına göre, doğru hamleleri doğru bir şekilde yapabilmek için öncelikle detaylı bir pazar araştırması yapılması ve hedef kitlenin belirlenmesi gerekmektedir. Hedef kitlenin belirlenmesi ile beraber, müşteri beklentilerinin tam manasıyla anlaşılması ve ürün ya da hizmetin bu beklentiler doğrultusunda şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu beklentileri tam anlamıyla öğrenmek amacıyla firmalar, pazar araştırmaları, workshoplar, paneller gibi çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar (Pakdil 2004, ss. 167-183).

Piyasada rekabet avantajı elde etmek için firmalar, sundukları ürün ya da hizmetin, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını öğrenmek amacıyla, periyodik olarak müşteri tatmini araştırmaları, kamuoyu yoklamaları gibi çalışmalar yapmalı ve hali hazırda sundukları ürün ya da hizmetin yeterliliğini sorgulamalıdır. Herhangi bir aksaklık ile karşılaşılması durumunda, iyileştirmeleri sağlayacak gerekli aksiyonları almalı ve çözümler üretmelidir. Tüm bu çalışmaların esas amacı, müşteri ile sağlıklı bir iletişim kanalı yaratarak, tam anlamıyla müşteri beklentisini algılayabilmek ve sağlıklı bir şekilde bu beklentilere uygun bir performans düzeyinde hizmet ya da ürün sunmaktır. Firmalar, müşteri beklentilerini özümseyerek, müşteri tatminini sağlamak noktasında gerekli çalışmaları yapmalıdır. Aksi takdirde, müşteri ihtiyaçlarına cevap veremeyen

ürün ya da hizmet sunan bir firmanın, uzun vadede pazarda varlığını sürdürmesi mümkün olmamaktadır (Pakdil 2004, ss. 167-183).

### **3.3.4 Çalışanların Yetkilendirilmesi**

Günümüz rekabetçi piyasasında tutunma savaşı vererek işletmelerin durumu göz önünde bulundurulduğunda, müşteri beklentilerini daha iyi şekilde karşılayabilmek, pazardaki fırsatları rakiplerinden önce değerlendirebilmek gibi olgular oldukça önemlidir. Böyle bir personel kimliği de ancak, yönetimin her bir personelinin inisiyatif kullanmasına imkan sağlayarak bireylerin kişisel becerilerini sorumluluklarını yerine getirme amacıyla etkin bir şekilde kullanabildiği bir çalışma ortamından geçmektedir (Gencel 2001, s. 165).

TKY'nin bir organizasyonda tam anlamı ile başarıya ulaştırılabilmesi için, organizasyondaki tüm bireylerin katılımı esastır. Organizasyon içerisindeki tam katılımı ve ortak hedeflere ulaşma noktasındaki tam çabayı sağlayabilmek için de tüm bireylerin yönetim tarafından yetkilendirilerek, kendi yetileri doğrultusunda ortak hedefe ulaşmak için katkıda bulunmaları gerekmektedir. Yetkilendirme yoluyla ortak hedeflere ulaşmada organizasyona katkıda bulunan bireylerin, sağladıkları faydadan dolayı hem özgüvenleri gelişmekte hem de organizasyona olan bağlılıkları artmaktadır. Bu pozitif etkilerin sonucunda da firma, olumlu yönde gelişim göstererek, ilerleme sağlamayacaktır (Kocamış 2016, s.1-10). Örgüt içerisindeki bireylerin yetkilendirilmesinden sorumlu olan yönetim, bireylerin hangi yetkilere ve sorumluluklara sahip olacağını ve ne gibi sorumlulukları yerine getirmekten yükümlü olduklarını belirlemektedir. Yetkilendirme vasıtasıyla üst yönetim, çalışanlardan beklentilerini ve yerine getirmelerini istedikleri davranışları da direkt olarak emirler şeklinde iletmek yerine, dolaylı olarak açıklamış olur. Yetkilendirme, üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken bir olgu olup, yetkilendirilecek kişinin doğru bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, kendisine verilen yetkileri düzgün bir şekilde kullanamayan bir çalışan, işletmeye yanlış kararları ile büyük zararlar verebilir. Bu noktada yönetimin, yetkilendirilecek kişiyi iyi bir şekilde ve bu doğrultuda uygun düzeyde yetkilendirme yapması gerekmektedir (Gencel 2001, s. 166).

### 3.3.5 İşlevsel Liderlik

TKY anlayışına göre liderlik, işletmenin hali hazırda belirlediği birtakım hedeflere ulaşmak amacıyla, örgüte aktivasyon enerjisi sağlayan ve yönlendirici olan kişiliktir. Zaman içerisinde liderlik kavramı direkt olarak emirler veren kişiden, kararların alınmasında daha fazla bireyin katılımının söz konusu olduğu, demokratik bir ortam liderliğine doğru gelişmiştir. Ancak günümüzde hala yöneticilerin tek başına bir karar mekanizması halinde olduğu pek çok organizasyonel yapı mevcuttur. TKY felsefesinin örgüt içerisinde tam anlamıyla benimsenmesi ve uygulanabilmesi için, sadece yönetimin karar mekanizması olarak benimsendiği bu anlayış bir kenara bırakılmalı, katılımcı ve alınacak kararlara ilişkin yetkin olan diğer organizasyon bireylerinin de fikirlerinin değerli olduğu bir yönetim felsefesi benimsenmelidir. TKY anlayışına göre belirlenen başlıca liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Gencel 2001, s. 175);

- Ortak görev bilinci ve vizyon oluşturmak,
- Birbiri ile etkileşim halinde olan bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
- Bireyler arasındaki etkileşime yön vermek,
- Çalışanları yetkilendirmek,
- Öğrenen bir örgüt oluşturmak,
- Güçsüzlük yönetimi,
- Belli düzeyde tanıtıcı strateji belirlemek.

Yönetici kavramından ziyade, liderlik kavramının benimsendiği TKY anlayışına göre liderler, çalışan bireylere hedeflere ulaşmak doğrultusunda ilham veren, sürekli değişimi benimsemiş ve yeni koşullara kolaylıkla uyum sağlayarak, çalışanların da sürekli iyi yönde değişime adapte olmasına destek veren bir kişiliktir. Yöneticiler kalite kültürünü benimsemeli, çalışanlara da canlı bir örnek olmak yoluyla, bu kültürün oluşmasına destek vermelidirler (L.Kurtz 2010, s. 35). Organizasyonların içinde buldukları şartlara ayak uydurması ve müşteri memnuniyetini sağlanması noktasında oldukça önemli bir süreç olan değişim kavramının zorlayıcı tek yönü, değişim esnasında yaşanan geçiş sürecinin getirdiği zorlu süreçlerdir. Bu süreci yönetecek kişi de liderdir. Bu nedenle TKY anlayışına göre liderlik, TKY felsefesinin temel ilkelerinden biri olan sürekli gelişim ve değişimin yönetimini başarılı bir şekilde yapabilmektir (Gencel 2001, s. 200).

Tek yöneticinin kararları ile işleyiş gösteren bir organizasyonel yapıyı reddeden TKY, her bireyin organizasyonla bir bütün halinde olup, kendi sorumluluk ve yetkileri çerçevesinde liderlik kimliğinin de bulunması gerektiğini savunmaktadır. Böylesi bir bakış açısı sayesinde organizasyondaki tüm bireyler, kendi yetki sınırları dahilinde, birer lider olarak adlandırılmaktadır (James 1996, ss. 60-65).

### **3.3.6 Sürekli Eğitim**

İşletme içerisinde, en üst düzeyden alt alt düzeye değin, tüm kademelerde her bireyim katılımının sağlandığı, süreklilik gösteren bir eğitim sürecinin devam ettirilmesi TKY için çok önemli bir unsurdur. Aldıkları eğitim sayesinde daha nitelikli ve belirlenen kalite hedeflerine ulaşma noktasında verimli çalışma sağlayabilecek olan örgüt bireylerinin, kişisel performansları artmakta, birey seviyesinde başlayan bu performans artışı zamanla ivmelenmekte ve işletme performansının da yükselmesine yardımcı olmaktadır. Organizasyon içerisinde her seviyedeki çalışana verilecek olan eğitim programları, verileceği birimin mesleki ihtiyaçları, görev ve sorumlulukları gibi unsurlar göz önünde bulundurularak şekillendirilmektedir (Efil 2016, s. 130).

TKY anlayışına göre iç müşteri olarak adlandırılan örgüt çalışanlarının gelişimi sağlanmaksızın, kurumun kaliteyi tam olarak sağlaması mümkün olmamaktadır. Bu yönetim anlayışına göre, iç müşteri memnuniyeti, son kullanıcı olarak da adlandırabileceğimiz dış müşteri memnuniyeti kadar önem arz etmekte ve kurumun TKY'ni tam anlamıyla uygulayabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasında, atılması mühim olan adımlardan biri olan eğitim, bireylerin etkili ve verimli, sorumluluklarına daha güdülenmiş bir şekilde bağlanmalarını sağlamak ve çalışanlar gerek üretim gerekse yönetim süreçlerinde aktif bir rol almaktadırlar (James 1996, ss. 60-65).

Eğitimler kanalıyla çalışan ve yöneticiler, müşteri beklentilerinin karşılanmasında sürekliliği ve artışı getirecek, kaliteli ve verimli çalışma yöntemlerinin yanı sıra, belirlenen hedefler doğrultusunda kuruluşun, çevresel faktörleri de göz önünde bulundurarak, ne şekildeki bir bakış açısına sahip olması gerektiğini de keşfederler. Eğitim süreci sonrasında gerekli görülmesi halinde, eğitim veren kuruluş ya da kurumun kendisi tarafından belgelendirme yapılarak, çalışanların başarı verilerinin yazılı olarak kayıt altında tutulması gerekmektedir. Bu yöntem sayesinde, gelecekte planlanacak olan eğitim faaliyetlerini şekillendirebilmek kuruluş için daha kolay olmaktadır. Bilginin ve bilgiye ulaşma çabasının, örgütün içerisinde vazgeçilmez bir unsur haline gelmesi için

bireyler eğitimler yoluyla motive edilmeli ve bu nedenle eğitimlerde, takım çalışmaları, yönetime katılım ve yeteneklerin geliştirilmesi gibi konular üzerinde yoğunlaşılmalıdır (Gencel 2001, ss. 200-218).

### **3.3.7 Takım Çalışması**

Belirlenen hedeflere bireysel çalışmalardan ziyade, çalışanların takım çalışmasıyla elde ettiği çalışmalarla ulaşmayı hedefleyen TKY yönetimi anlayışına göre takımlar, tüm üyelerin ortak hedefe doğru koordineli bir şekilde, yetilerinin bilincinde bir yaklaşımla çalışmasını sağlamaktadır. Takım çalışması sayesinde, örgüt bireyleri arasındaki iletişim güçlenmekte, bireyler işbirlikçi bir yaklaşımla sorumlu oldukları işin yapılış şeklini inceleyip, gerekli gördükleri noktalarda iyileştirme yapmaktadırlar. Bireylerin tek başına karar vermesinin zorlu olduğu hallerde takım çalışması yöntemi ile alınan kararlar, çalışanların güven duygusunu arttırmakta, ortaklaşa alınan karar ve yapılan çalışmalar da aidiyet duygusunu arttırarak, örgüt bağlılığının güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Terzi 1999, ss. 65-71). Herkesin katılımını olmazsa olmaz olarak gören TKY anlayışına göre takım çalışmaları, örgüt içerisinde her bireyin planlama, karar alma ve fikir geliştirme süreçlerinde aktif rol üstlenmesi için oldukça etkili bir araçtır. Örgüt üyelerinin yetkinliklerine göre problem çözme grupları, kalite çemberleri, serbest çalışma takımları gibi farklı çeşitlerdeki grupların oluşturulması söz konusudur ve oluşturulan her bir grup, örgütün belirlenen hedeflere ulaşması amacıyla farklı katkılar sağlamaktadır (Sevimler vd. 2011, ss.88-100).

### **3.3.8 Kalite Odaklılık**

TKY anlayışında kalite kavramı, sadece müşteriye sunulan ürün ya da hizmetin sahip olduğu bir nitelik değil, bu ürün ya da hizmetin tasarım, üretim ve müşteriye ulaştırılmasından sonraki bütün süreçleri ve bu süreçleri yürüten tüm organizasyonu da içine alan, bir yaşam felsefesidir. Kalite kavramı, örgütü sürekli canlı tutan, yeni hedeflere yönlendiren ve sürekli gelişimi kaçınılmaz kılan bir güç olarak adlandırılmaktadır. Kuruluşun varlığını devam ettirebilmesive rekabet üstünlüğünü sağlaması için oluşturulan örgüt stratejisinin de temel ilkesidir. Kuruluşun benimsediği kalite sisteminin düzgün bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını anlamak amacıyla zaman zaman kalite denetimlerinin yapılması gerekmektedir. Kalite denetim faaliyetleri sayesinde, kuruluş tarafından kullanılan kalite yönetimi sistemine uygunluk ölçülmekte ve herhangi bir eksiklik olması halinde düzeltilmeler sağlanarak, kalitenin güvence altına alınması sağlanmaktadır (Gencel 2001, ss. 200-218).

Müşteriye sunulan ürün ya da hizmetin ortaya çıkarılmasında direkt ya da dolaylı olarak rol alan her birimi kaliteden sorumlu tutan TKY anlayışı, ürün ya da hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması amacıyla sistematik ve planlı bir çalışma tutumu izlenmesi gerektiğini savunmaktadır (Bengisu 2007, ss. 739-749).

### **3.3.9 Önleyici Yaklaşım**

Ürün ve hizmete dair üretim süreçlerini en verimli şekilde yürütmeyi temel alan TKY anlayışında, klasik yönetim biçimindeki oluşan hatayı ayıklamak yaklaşımı yerine, hataları gerçekleşmeden önce önlemek önemlidir. Zira gerçekleşmesine mahal verilmeyen bir hatanın boşa gidecek maliyeti de engellenmekte ve bu sayede oluşabilecek her türlü zararın önüne geçilmektedir. Ürün ya da hizmeti ilk defasında en doğru şekliyle yapmak TKY'nin en temel amaçlarından biridir. Klasik yönetimde yer alan kabul edilebilir hata yüzdesi kavramı, TKY anlayışında kesinlikle kabul edilmemektedir çünkü bu yaklaşım TKY'nin temel görüşlerinden olan 'sıfır hata' kavramı ile ters düşmektedir. Bu yüzden hataların esas nedenini bularak, bunların tekrar etmemesi için kalıcı çözümler üretmek, TKY için olmazsa olmazdır. Sıfır hata anlayışı ile üretimin her aşamasında oluşabilecek hatalar incelenip gerekli önlemler alınarak, ortaya çıkarılan nihai ürün ya da hizmet şeklinde hiçbir hatanın bulunmasına izin verilmemektedir (Sevimler vd. 2011, ss.88-100).

Bu yaklaşımın temelinde yatan mantığın 'doğru planlama yapılması' olduğunu söylemek mümkündür. Detayların dikkatli bir şekilde düşünüldüğü ve çok yönlü bir bakış açısının geliştirildiği bir planlama stratejisi ile, gerçekleştirilecek hatalara karşı önlem almak mümkün kılınabilir. Oluşabilecek bütün hataları ortadan kaldırmak tam anlamıyla mümkün olmasa da bir kısmını engellemek bile kuruluş için büyük oranda karlılık sağlayacaktır (Tufan vd.,2007, ss.27-40).

### **3.3.10 Süreç ve Verilerle Yönetim**

Bir kurum içerisinde sürekli gelişmenin devamlılığının sürdürülebilmesi için, planlı ve sistematik bir şekilde yürütülen sistemlere sahip olunması gerekmektedir. Süreç yönetimi kavramı, ürün ya da hizmetin ortaya çıkarılmasına ilişkin hazırlık, üretim, dağıtım ve sonrasındaki bütün işlevleri bünyesinde barındırmaktadır. Belirlenen tüm süreçlerin esas amacı, müşteri ihtiyaçlarının eksiksiz bir şekilde karşılanması ve kurumun hedeflerinin yerine getirilmesine dayanmaktadır. TKY, kurum içerisindeki birbirinden farklı birimler arasında görev ve yükümlülükleri paylaşmak

yoluyla, birimlerin ortak hedefe erişmek için koordinasyonlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Bu şekilde kurum içerisindeki tüm birimlere faydalı bir faaliyet yüklenmekte ve farklı işlevlere sahip olan tüm birimler koordinasyonlu bir şekilde ortak hedef için çalışmaktadır (Erkılıç 2007, ss. 50-62).

Belirlenen tüm bu süreçlere dair, ölçüm ve istatistik gibi bilimsel teknikler ile elde edilen tüm veriler yoluyla kurumun belirleyeceği sürekli iyileşme planı ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem sayesinde kurum içerisinde geleceğe dair alınacak kararlar, somut veri ve istatistiklere dayanılarak verilmektedir (James 1996, ss. 60-65).

### **3.4 Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması**

Sanayi devriminin ardından gelişen makineleşme ile birlikte, önceleri kullanılan insan gücü ve el emeği yerini, seri üretim almış, makineler hızlı ve ucuz üretimi beraberinde getirmiştir. Değişen üretim şartları, daha önceleri tek elden yürütülen üretim ve kalite kontrol birimlerinin birbirinden ayrılmasına yol açmış ve üretim sürecindeki aşamaların sayısı artmıştır. 19. yüzyılın sonlarına doğru geliştirilen ‘Taylor Sistemi’ ile birlikte üretim sürecini oluşturan işlemlerin basit ve küçük parçalara ayrılıp, standardize edilmiş ve bu iş birimlerinin başına da ilgili iş biriminin yapılışına dair eğitim almış, yarı vasıflı çalışanlar geçirilmiştir. İlk uygulandığı dönemde verimlilik konusunda büyük başarıyı yakalayan bu sistem, insan faktörünü iş süreçlerinde göz ardı etmesinden dolayı, zamanla birçok sorunun da açığa çıkmasına sebep olmuş ve verimliliği düşürmüştür. Çünkü bu sisteme göre bireyler, sadece aldığı işi yapmakla sorumluydu ve sürecin tamamına dair bilgiye sahip olmayıp, yaptıkları işi geliştirmeye güdüsüne de sahip değillerdi. İnsan faktörünün göz ardı edilmemesi gerektiğinin anlaşılması ve kalite kavramının gerek verimlilik gerekse yüksek maliyetlerin olumlu yönde geliştirilmesi üzerindeki öneminin de farkına varılması ile, klasik yönetim anlayışında eksikliği hissedilen bu unsurları sağlayacak yeni yönetim anlayışları aranmaya başlamıştır. Sistem işleyişine dair belli standartlar belirleyen ve bu standartlara uygunluğu esas alan klasik yönetim anlayışının aksine TKY, sadece standartlara bağlı kalmaksızın, sistemin işleyişine dair problemleri arayan, bu problemleri tespit ettikten sonra kalıcı çözümler üreten, sürekli iyileşmenin ve gelişmenin esas olduğu bir sonsuz gelişim sürecini benimseyen bir bakış açısına sahiptir (Gencel 2001, ss. 200-218).

Yönetici ve çalışanlar arasında belirgin hiyerarşik bir mesafenin var olduğu klasik yönetim anlayışına göre, işletme yöneticilerin değer yargılarına uygun bir şekilde yönetilmelidir. Bu sayede



yöneticiler, çalışanları daha tarafsız bir şekilde değerlendirebileceklerdir. Modern yönetim (toplam kalite yönetimi) anlayışının geliştirilmesi ile birlikte klasik yönetime ait bu yaklaşımlar yerini, görev dağılımı, yetkilendirme, yöneticilerin de içinde yer aldığı takım çalışmalarına bırakmıştır (Gencel 2001, ss. 200-218).

Klasik yönetim anlayışı ile TKY arasındaki farklılıklar Tablo 3.1’de gösterilmektedir. Belirlenen bir işi ilk seferinde doğru yapmayı hedef alan TKY anlayışına göre müşteri isteklerine göre şekillenen kalite, tasarım aşamasında başlamaktadır. Müşteri beklentilerini karşılayıp, hatta bu beklentilerin de ötesine geçmeyi sürekli bir hedef haline getiren TKY, proaktif bir yapıya sahiptir. Kaliteyi sürekli geliştime anlayışı, ürünü tasarlama, meydana getirme ve müşteriye sunma süreçlerinin tümünde kendini gösterir ve müşteri şikayetleri oluşmadan önce, bu şikayetleri önlemeye yönelik aksiyonları almayı öngörmektedir (Efil 2016, ss. 175-177).

Tablo 3.1: Toplam kalite yönetimi ile geleneksel yönetimin karşılaştırılması

	<b>Klasik Yönetim</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi</b>
<b>Örgütsel yapı</b>	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
<b>Değişime bakış</b>	Statükocu	Sürekli gelişme
<b>İşgörene göre üst</b>	Patron veya polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir
<b>Alt-üst ilişkisi</b>	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
<b>İşgören çabaları</b>	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler	Takım halinde çalışan arkadaşlıklar
<b>İşgücü yetiştirme</b>	İşgücü ve yetiştirme maliyettir	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır
<b>Kaliteye ilgili karar</b>	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
<b>Temel karar</b>	Yöneticilerin deneyimlerine dayanılır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sisteme dayalı

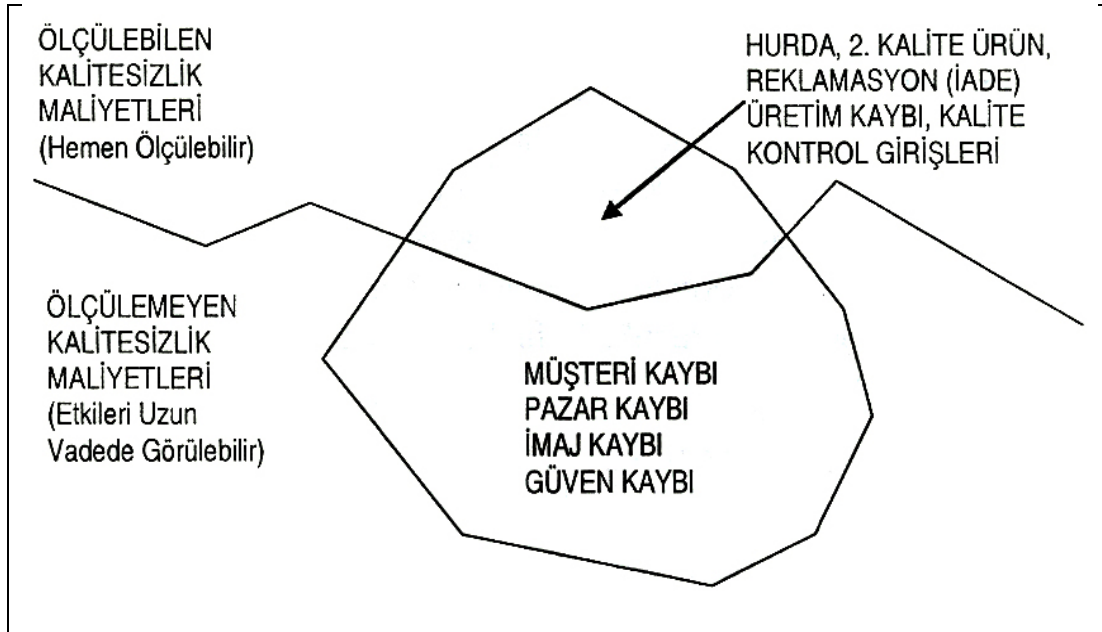
Kaynak: Gencel, 2001

Yüksek kalitenin sağlanması için, maliyetlerin de yükseltilmesi gerektiğini savunan klasik yönetim anlayışına göre, optimal yani kabul edilebilir düzeyde hata payındaki kalite, maliyetlerin en düşük seviyede tutulması noktasında kabul edilebilir görülmektedir. Hata oranını aza indirmek, ek maliyetlerin ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Oysa bir kere hatalı olarak üretilen bir ürünün, içinden geçtiği üretim süreci göz önünde bulundurulduğunda, bu süreç için işletmenin harcadığı giderler, işletme zararına olmaktadır. Bu nedenle hatanın gerçekleşmesini

mahal vermeyecek, böylece maliyetleri de en aza indirgeyecek hata önleyici bir yaklaşım, işletme için çok daha faydalı olmaktadır (Efil 2016, ss. 175-177).

TKY'nin hata önleyici anlayışına göre, hatalar ortaya çıkmadan engellenerek, maliyetler düşürülmekte ve minimum maliyetlerle de kaliteli üretimin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Öte yandan, klasik yönetim anlayışında göz ardı edilen ve ölçülmesi mümkün olmayan hataları da işletme yönetimi göz önünde bulundurmalıdır. TKY ölçülemeyen kalitesizlik olarak ifade edilen bu hataları da değerlendirmeye almaktadır. Zira bu tip görünmeyen hataların uzun vadede işletmeye olan maliyeti çok daha büyüktür (Efil 2016, ss. 175-177). Şekil 3.3'de gösterilen, bir buzdağının görünmeyen yüzüne benzetilen ve ölçülemeyen hataların işletme üzerindeki negatif etkileri genellikle uzun vadede kendini göstermekte, satışlarda azalma, imaj, pazar ya da müşteri kaybı olarak ortaya çıkmaktadır. ABD'de yapılan araştırmalar sonucunda, tatminsiz müşterilerin, memnun müşterilere oranla negatif izlenimlerini iki kat daha hızlı bir şekilde paylaştıkları göz önünde bulundurulduğunda, uzun vadede ortaya çıkan bu kayıpların kaçınılmaz olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır (Efil 2016, ss. 175-177).

Şekil 3.3: Kalite Buzdağı



Kaynak: Efil, 2016

## 4. ISO9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ STANDARTLARI VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Bu bölümde, kalite güvence sisteminin toplam kalite yönetimi anlayışına sağladığı katkılar ve ISO 9000 kalite güvence sistemi standartlarının ve EFQM mükemmellik modellerinin etkinliği, içeriği ve toplam kalite yönetimi anlayışının gerçekleştirilmesi noktasında kuruluşa olan katkıları üzerinde durulmuştur.

### 4.1 Kalite Güvence Sistemi ve Faydaları

Firmaların varlıklarını devam ettirebilmek için yoğun bir şekilde çalıştıkları ve sürekli değişim gösteren günümüz rekabetçi piyasasında, kalite olgusu en önemli rekabet unsuru haline gelmiştir. Müşteri beklentilerinin karşılanmasında, en önemli ürün ya da hizmet niteliği olan kalite, tüketicilerin firmaya olan güven ve bağlılığını sağlamaktadır. Zira günümüzde müşteri aldığı hizmet ya da ürünün kalitesi ile ilgili endişe yaşamak ya da bu ürün veya hizmetin kalitesini sorgulamak istememektedir. Ayrıca, firmaların ana hedefleri arasında olan en düşük maliyetle en verimli şekilde üretim yapabilme yetisi ancak 'sıfır hata' yaklaşımının benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. Sıfır hata yaklaşımının temelinde, kalite kavramını tüm prosesler içerisine entegre edilmesi yatmaktadır. Sıfır hata ile ortaya konulmuş bir ürün ya da hizmetin sağlanabilmesi de ancak kalite güvence sistemleri yardımı ile mümkün kılınmaktadır (Kadir ve Fehim 2001, s. 90). Müşterilere sıfır hata ile üretilmiş ürün ya da hizmet sunabilmek için kullanılan bu sistemler, bir dizi planlı ve sistematik çalışmaları kapsamaktadır ve sunulan ürünün kalitesinin belgelendirilmesi için gereklidir (Odaman 1995, s.13).

Müşterileri ihtiyaçlarının tam anlamıyla ve hedeflenen şekillerde karşılanmaması durumunda, kalite güvence sisteminin firma içerisinde tamamlanması da mümkün olmamaktadır. Kalite güvence sistemleri sayesinde, kalite olgusu ürün ya da hizmetin sadece üretim ya da kalite kontrol aşamalarında değil, ürün ya da hizmetin son kullanıcıya kadar geçtiği tüm süreçlerde uygulanmaktadır. Ürün ya da hizmete dair tüm süreçleri belirli talimatlar, görev ve sorumluluklar ile belgelendiren bu sistemler sayesinde, süreçlerin uygulanmasında rol alan personelin de belirlenen sorumlulukları yerine getirebilmesi için tam katılım sağlaması ve gerekli görüldüğünde eğitilmesi gerekmektedir. Kalite güvence sistemini kullanacak firmanın birden fazla ürünü ya da hizmeti söz konusu ise, her bir ürün ya da hizmete dair farklı müşteri beklentilerinin

karşılabilmesi amacıyla, farklı kalite sistemleri geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Firma içerisinde, müşteri beklentilerini karşılamak için oluşturulan bu alt sistemlerin her biri 'kalite güvence sistemi' olarak adlandırılmaktadır. Firmanın ortaya koyduğu ürün ya da hizmetlere dair kendi bünyesinde oluşturduğu kalite güvence sistemlerini, belirli standartlarla belgelendirebilmesi, müşterilerde sunulan ürün ya da hizmetin kalitesine dair güvenin sağlanması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kalite sistemlerinin standartlar ile belgelendirilmesi, yeni müşterilerin kazanılması noktasında da çok önemli bir unsurdur. Belirli kalite standartlarına sahip olan bir ürün ya da hizmet, müşteriye yeterli güveni vermekte ve kolaylıkla tercih edilmektedir (Gencel 2001, ss. 200-218).

Firmaların kalite güvence sistemlerini, global anlamda standardize edebilmeleri noktasında, yol gösterici bir niteliğe sahip olan ISO 9000 kalite güvence standartları oldukça önemlidir.

#### **4.2 Kalite Güvence Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**

Toplam kalite yönetimine göre kalite, işletmenin her kademesinde, her iş biriminde benimsenmeli ve tüm çalışanlar tarafından uygulanmalıdır. En yüksek kalite yönetimi şekli olan toplam kalite yönetimini sağlayabilmek için, işletme içerisinde kalite güvence sistemlerinin oluşturulması ve bu sistemlerin standardize edilerek güvence altına alınması sağlanmalıdır. Bu nedenle kalite güvence sistemlerinin uygulanmasının, toplam kaliteyi gerçekleştirebilmek noktasında oldukça önemli bir aşama olduğunu söylemek mümkündür (Kocamış 2016, ss. 10 - 21). Kalite güvence sistemlerinin faydalarını aşağıdaki şekilde sıralandığında, toplam kalite yönetimi ile ortak beklentilerini görmek mümkündür (Kocamış 2016, ss. 10- 21).

- Maliyetlerin azaltılmasına ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olur
- Bütün işlerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılmasının aracıdır
- İyi bir yönetim aracıdır
- Güven sağlama çalışmaları kayıtlarla desteklenmelidir
- Organizasyondaki her birey, uygulanmasından sorumludur

Kısacası kalite güvence sistemi, toplam kalite yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için kullanılan bir araçtır ve önceden belirlenmiş olan prosedürleri, görevleri ve politikaları içermektedir. Kalite güvence sistemi, toplam kalite yönetimi felsefesini tamamlayan bir olgudur (Kocamış 2016, ss. 10- 21).

Toplam kalite yönetimi anlayışının ‘sıfır hata’ ilkesi, ürün ya da hizmetin müşteriye sunulmadan önce kalitesinin belirlenmesi ve gerekli durumlarda bu kaliteye uygun olacak şekilde düzeltilmesi gerektiğini savunmaktadır. Paralel bir şekilde kalite güvence sistemi de ürün ya da hizmetin tasarımdan müşteriye ulaştırılmasından sonraki tüm aşamalarına dek, kalitenin sağlanması ve güvence altına alınmasının gerekliliğini savunmaktadır. Bu noktada kalite güvence sisteminin, toplam kalite içerisinde önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Boran, 2008, ss.1-7).

### **4.3 ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**

1970’li yıllardan sonra, firmaların piyasaya sürdüğü düşük kaliteli ürünler, pazarın doymasına ve müşterilerin kaliteli ürün arayışlarının artmasına sebep olmuştur. Globalleşen ve teknolojik gelişmelerle sürekli form değiştiren bu yeni pazarda, uluslararası kalite güvencesinin olmaması, global platformda kalitesini ispat edemeyen ürünlerin ticaret hacmini düşürmüştür. Bu nedenlerden dolayı uluslararası düzeyde standardizasyon çalışmaları yapan ISO, 1987 yılında, 132 ülkenin katılımıyla kurulan teknik komitelerce hazırlanan ISO 9000 KGS standartları serisini yayımlanmıştır (Halis 2000, s. 227).

Tanımlanan adı içerisinde ‘standart’ kelimesi olsa da ISO 9000 standartları serisinin asıl amacı işletmelere standardize edilmiş kalite yönetimi ve güvencesi kazandırmak değil, her işletmenin kendi yapısına en uygun kalite sistemini nasıl kurabileceğini göstermek temel amaçtır. İşletmeler kendi müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine, ürettikleri ürün ya da hizmete uyum gösteren kalite sistemlerini ISO 9000 KGS standartlarına uygun olarak kurarak, global anlamda kendi kalite sistemlerini standardize etmiş olmaktadır (Pekşircioğlu 1995, s. 143). Kalite güvence sistemleri sunulacak ürün ya da hizmetin üretiminin en doğru şekilde yapılmasını sağlamaya yönelik olarak, müşteri memnuniyeti temelli olarak ürün bazında oluşturulmakta ve işletmenin tümünü kapsamamaktadır. Ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerinde yapılan bu iyileştirmeler, karlılığı arttırmakta, maliyetleri düşürmekte ve kurumun rakiplerini geride bırakmasına katkı sağlamaktadır. Bu noktada ISO 9000 KGS’nin, kurumun sunduğu ürün ya da hizmetin, müşterilerin kalite beklentilerini sağlayabildiğine dair güvenceyi vermesini sağlayan bir planlanmış faaliyetler bütünü olduğunu söylemek mümkündür (Saestad, 2017, ss. 5-29). Uluslararası platformda geçerliliğe sahip olan ISO 9000 KGS ile işletmeler, kendi bünyelerinde, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik belirledikleri kalite güvence sistemlerini, global

anlamda standardize etmektedirler. İşletmelerin uygulaması gereken temel disiplinleri tanımlayan bu standartlar, ürün ya da hizmetin müşteri beklentilerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, nasıl bir sistem oluşturmaları gerektiğini belirlemektedir. ISO 9000 KGS, kaliteli bir üretimi ortaya çıkaracak sistemin oluşturulması konusunda yol gösteren bir kılavuz, bir dökümantasyon çalışmasıdır (Efil 2016, ss. 177-185).ISO 9000 standartlarının temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Gencel 2001, ss. 200-218):

- a. Yönetimin sorumluluğu
- b. Kalite Sistemi
- c. Sözleşmenin gözden geçirilmesi
- d. Tasarım Kontrolü
- e. Döküman ve veri kontrolü
- f. Satın alma
- g. Müşterilerin temin ettiği ürünün kontrolü
- h. Ürün tanımı ve izlenebilirliği
- i. Proses kontrol
- j. Muayene ve deney
- k. Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü
- l. Muayene ve deney durumu
- m. Uygun olmaya ürünün kontrolü
- n. Düzeltici ve önleyici faaliyetler
- o. Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat
- p. Kalite kayıtlarının kontrolü
- q. Kuruluş içi kalite tetkikleri
- r. Eğitim
- s. Servis
- t. İstatistik teknikleri

Üretim süreci boyunca işletmenin kullandığı mevcut süreçlerin ne şekilde çalıştığını anlamak ve bu süreçleri sürekli olarak iyileştirmek, gerektiğinde yeni süreçleri tasarlamak, ürün ya da hizmetin kalite düzeyinin sağlanması ve dolayısı ile müşteri beklentisinin karşılanması açısından oldukça önemlidir. Bu noktada ISO 9000 KGS süreç yönetimine dayalı bir yaklaşıma sahip olup, işletme

içerisinde gerek üretim maliyetlerini düşürmek gerekse değişim gösteren müşteri beklentilerini karşılamak noktasında yararlı bir kaynaktır (Efil 2016, ss. 177-185). TKY anlayışındaki ‘sıfır hata’ prensibine paralel olarak, ISO 9000 KGS de üretim esnasında oluşabilecek hataları oluşmadan önce önlemeye yönelik bir yaklaşıma sahiptir. Bu noktada işletme tarafından, üretim öncesindeki süreçlerdeki tedarikçiler ve hammadde unsurlarına dair kriterler oluşturulması istenmekte olup tedarikçilerin de kalite uyguladığı kalite sistemlerinde birtakım şartlar aranmaktadır (Halis 2000, s. 227).ISO 9000 KGS, TKY’nin bir alt birimi olarak adlandırılabilir ve TKY’nin tamamlayıcısı görevindedir. TKY daha tüm organizasyonu içine alan geniş bir yapıya sahipken, ISO 9000 kalite güvence sistemi daha çok ürün ve hizmet odaklı, dolayısı ile daha çok üretim süreçlerinden sorumlu organizasyonel birimler üzerinde yoğunlaşan, spesifik bir yapıya sahiptir. ISO 9000 serisinin, TKY’nin bir alt kümesi olduğunu söylemek mümkündür. Son olarak 2015 yılında revize edilen ISO 9000 serisinin TKY içerisindeki yeri, şekil 4.1’de şekilde gösterilmiştir (Kumru, 2017, ss.40- 49)

Şekil 4.1: TKY ve ISO 9000 Kalite Yönetimi Standartları



*Kaynak:* Kumru, 2017

ISO 9000 kalite güvence sistemi serisini aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür (Saestad, 2017, ss.5- 29):

- ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Kılavuzu: Kullanıcıların, işletmelerine uygun kalite ISO modelinin seçimine yardımcı olan bir kılavuzdur. ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 kalite güvence modellerinin kullanım şekline dair bilgiler verir, yine bu modeller içerisinde bulunan ve doğru modelin seçimine yardımcı olacak temel kavramların tanımlamalarını içerir.

- ISO 9001 Kalite Sistemleri, Tasarım Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli: Tasarımdan başlayarak, ürün temini sonrası devam eden servis hizmetlerine kadar geniş bir proses yelpazesini kapsayan bu model, en geniş kapsamlı ISO 9000 modelidir. Hata önleyici yaklaşım ile üretim öncesi ve sonrasına dair tüm süreçlerde sürekli iyileştirmeyi hedef alır.
- ISO 9002 Kalite Sistemleri, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli: ISO 9001 serisinden daha az prosesi kapsayan bu model, daha çok üretim, üretimin yapıldığı tesis ve servis aşamalarına odaklanmaktadır. Üretim ve muayene aşamasında çıkacak sorunları önlemeye yönelik bir yaklaşıma sahiptir.
- ISO 9003 Kalite Sistemleri, Son Muayene ve Deneyle Kalite Güvencesi Modeli: Adından da anlaşılacağı üzere bu model, son muayene ve deney aşamalarında kalite güvence sistemine ihtiyaç duyan işletmeler tarafından kullanılmaktadır.
- ISO 9004 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları Kılavuzu: Bu kılavuz ISO 9000 serisi içinde yer alan kalite yönetimi prensiplerini açıklar ve sistemlerin işletmeye entegrasyonu için izlenmesi gereken yolları göstermektedir.
- ISO 9005 Kalite Sözlüğü: Kalite sistemlerinde bahsi geçen, kalite ile ilgili terim ve tanımları içeren sözlüktür.

Farklı alanlarda faaliyet gösteren tüm işletmelere entegre edilebilen bu standartlar, üç temel sistem olacak şekilde oluşturulmuştur. Ek olarak, bu sistemlere ait iki farklı kılavuz ve bir adet sözlük mevcuttur. ISO 9000 Standartları Serisi tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: ISO 9000 Standartları Serisi

Standart	İçerik	Uygulama
ISO-9001	Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvence Modeli	Tasarım/geliştirme, üretim ve/veya montaj yapan ve servis hizmeti veren işletmeler
ISO-9002	Üretim ve Tesiste Kalite Güvence Modeli	Özellikle tasarımılanmış ve onaylanmış tasarımların üretimini yapan işletmeler
ISO-9003	Son Muayene ve Deneyle Kalite Güvence Modeli	Son muayene ve deneyler sırasında herhangi bir ürün uygunsuzluğu konusunda kontrol yeteneğine sahip işletmeler

Kaynak: Doğan, 2000



Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, ISO 9000 kalite güvence sistemleri, farklı alanlarda faaliyet gösteren ve farklı türde ürünleri müşteriye sunan işletmelere entegre edilebilecek şekilde, çeşitli seriler halinde hazırlanmıştır. Bu seriler içerisinde, en geniş kapsama sahip olan ISO 9001 kalite güvence sistemini, ISO 9000 serisinin genel anlamda TKY'ne olan katkısını anlamak noktasında, daha detaylı bir şekilde incelemekte fayda vardır.

#### **4.3.1 ISO9001:2015 Kalite Güvence Sistemleri**

Son olarak 15 Eylül 2015 tarihinde revize edilen ISO 9000 serisi içindeki en kapsamlı sistem olan ISO 9001:2015, tasarımdan üretime, devamında da temin ve servis işlemlerinin kalite standartlarına uygun bir şekilde inşa edilmesi için günümüzde işletmelerin faaliyet alanları ve hacmine bakmaksızın, yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (ISO, 2019). Yapılan bu revizyon ile birlikte ISO 9001 standartları, giderek karmaşık hale gelen ve daha talepkar olan dinamik çevresel şartları daha iyi bir şekilde benimseyerek, bu şartlara yönelik bir forma sokulmuştur. Standardizasyonun gereksinimleri net ve anlaşılır şekilde ifade edilmiş ve bu gereksinimler tam anlamıyla karşılandığı takdirde, organizasyonların müşteri beklentilerine cevap verecek kalitede ürün ya da hizmet sunabileceklerinin garantisi verilmiştir (Fonseca 2015, ss. 167-180).

ISO 9001 standardında ifade edildiği şekilde, bu standardın amacı, organizasyonların müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünler üretmesi, müşteri tatmininin sağlanması ve kalite yönetimi sisteminin verimliliğini sürekli iyileştirme yöntemi ile arttırabilmektir (Yarmen ve Sumaedi 2015, ss. 436-444).

Bir önceki versiyonu 2008 yılında yayımlanmış olan ISO 9001 KYS, 2015 yılında yapılan revizyonlar ile birlikte birtakım ek iyileştirmelerle donatılmış ve günümüz şartlarına daha uygun bir hale getirilmiştir. Temelde standardın her iki jenerasyonu da aynı konular üzerinde durmaktadır, ancak işletmelerin karşılaştığı iç ve dış çevresel faktörler ve gelişim gösteren dünya pazarı göz önünde bulundurularak, farklı ve daha faydalı bakış açıları standartlara entegre edilmiştir. Tablo 5.3'de, 2008 ve 2015 versiyonları arasındaki ana terminoloji farklılıkları açıklanmıştır (ISO9001, 2015).

ISO 9001 standartları, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Kılavuzu ve ISO 9004 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları Kılavuzu ile bağlantılıdır. ISO 9001 içerisindeki standartların amaçların, bahsi geçen kalite terimlerinin anlaşılması ve standardın kalite yönetimi sistemine

doğru Şekilde entegrasyonu için bu iki kılavuzun da incelenmesi ve anlaşılması gerekmektedir. ISO 9001:2015 standardı temelde iki ana yaklaşımı uygulamaktadır; Planla – Uygula – Kontrol et – nlem al (PUKÖ) Döngüsü, Risk Temelli Düşünme ve Proses Yaklaşımı. ‘Risk temelli düşünme’ yaklaşımına sahip olan bu kalite yönetim sistemini uygulayacak işletmeler, bakış yeni bakış açısını, mevcut iş süreçlerine entegre edebilmektedir. Bu proses yaklaşımı işletmeye, prosesleri ve tüm proseslerin karşılıklı etkileŐimlerini inceleyip, planlamasında yardımcı olmaktadır.Böylelikle işletme, kalite yönetim sistemi ile planlanmış olan sonuçların sapma ihtimalini de göz önünde bulundurarak, bu sapmalara yol açacak i ve dış faktörleri belirler ve bu faktörlerin olumsuz etkilerini asgari düzeye indirgeyecek önleyici kontrolleri uygulamaktadır.Verimli bir kalite yönetimi sistemine sahip olabilmek için gerekli olan risk temelli düşünme, süreçler esnasında ortaya çıkabilecek potansiyel uygunsuzlukların saptanmasına ve bunların yok edilmesine yönelik önleyici faaliyetlerin gerçekleŐtirilmesine yardımcı olmaktadır (ISO9001, 2015). ISO 9001:2015 standart maddeleri tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: ISO 9001:2015 standart maddeleri

Ön söz	8.2.3 Ürün ve hizmetler için şartların gözden geçirilmesi
Giriş	8.2.4 Ürün ve hizmetler için şartların değişmesi
<b>1 Kapsam</b>	<b>8.3 Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve geliştirilmesi</b>
<b>2 Atıf yapılan standard ve/veya dokümanlar</b>	8.3.1 Genel
<b>3 Terimler ve tarifler</b>	8.3.2 Tasarım ve geliştirmenin planlanması
<b>4 Kuruluşun bağlamı</b>	8.3.3 Tasarım ve geliştirme girdileri
<b>4.1 Kuruluş ve bağlamının anlaşılması</b>	8.3.4 Tasarım ve geliştirmenin kontrolü
<b>4.2 İlgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması</b>	8.3.5 Tasarım ve geliştirme çıktıları
<b>4.3 Kalite yönetim sisteminin kapsamının belirlenmesi</b>	8.3.6 Tasarım ve geliştirme değişiklikleri
4.4 Kalite yönetim sistemi ve prosesleri	<b>8.4 Dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetlerin kontrolü</b>
<b>5 Liderlik</b>	8.4.1 Genel
<b>5.1 Liderlik ve taahhüt</b>	8.4.2 Kontrolün tipi ve boyutu
5.1.1 Genel	8.4.3 Dış tedarikçi için bilgi
5.1.2 Müşteri odağı	<b>8.5 Üretim ve hizmetin sunumu</b>
<b>5.2 Politika</b>	8.5.1 Üretim ve hizmet sunumunun kontrolü
5.2.1 Kalite politikasının oluşturulması	8.5.2 Tanımlama ve izlenebilirlik
5.2.2 Kalite politikasının duyurulması	8.5.3 Müşteri veya dış tedarikçiye ait mülkiyet
<b>5.3 Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar</b>	8.5.4 Muhafaza
<b>6 Planlama</b>	8.5.5 Teslimat sonrası faaliyetler
6.1 Risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri	8.5.6 Değişikliklerin kontrolü
6.2 Kalite amaçları ve bunlara erişmek için planlama	8.6 Ürün ve hizmet sunumu
<b>6.3 Değişikliklerin planlanması</b>	8.7 Uygun olmayan çıktının kontrolü
<b>7 Destek</b>	<b>9 Performans değerlendirme</b>
<b>7.1 Kaynaklar</b>	<b>9.1 İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme</b>
7.1.1 Genel	9.1.1 Genel
7.1.2 Kişiler	9.1.2 Müşteri memnuniyeti
7.1.3 Altyapı	9.1.3 Analiz ve değerlendirme
7.1.4 Proseslerin işletimi için çevre	<b>9.2 İç tetkik</b>
7.1.5 Kaynakların izlenmesi ve ölçümü	<b>9.3 Yönetimin gözden geçirmesi</b>
7.1.6 Kurumsal bilgi	9.3.1 Genel
<b>7.2 Yeterlilik</b>	9.3.2 Yönetimin gözden geçirmesi girdileri
<b>7.3 Farkındalık</b>	9.3.3 Yönetimin gözden geçirmesi çıktıları
<b>7.4 İletişim</b>	<b>10 İyileştirme</b>
<b>7.5 Dokümanite edilmiş bilgi</b>	<b>10.1 Genel</b>
7.5.2 Oluşturma ve güncelleme	10.2 Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet
7.5.3 Dokümanite edilmiş bilginin kontrolü	<b>10.3 Sürekli iyileştirme</b>
<b>8 Operasyon</b>	Ek A (Bilgi için) Yeni yapı, terminoloji ve kavramların açıklanması
<b>8.1 Operasyonel planlama ve kontrol</b>	Ek B (Bilgi için) Kalite yönetimi ve kalite yönetim sistemleri ile ilgili olarak ISO/TC 176 tarafından geliştirilen diğer standartlar
<b>8.2 Ürün ve hizmetler için şartlar</b>	<b>Kaynaklar</b>
8.2.1 Müşteri ile iletişim	
8.2.2 Ürün ve hizmetler için şartların tayin edilmesi	

Kaynak: ISO9001, 2015

Tablo 4.3: ISO 9001:2008 ile ISO 9001:2015 arasındaki ana terminoloji farklılıkları

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
Ürünler	Ürün ve hizmetler
Hariç tutma	Kullanılmamaktadır. (Uygulanabilirliğin açıklaması için Madde A.5'e bakınız)
Yönetim temsilcisi	Kullanılmamaktadır. (Benzer yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir ancak, bir tek yönetim temsilcisi için şart yoktur)
Dokümantasyon, kalite el kitabı, dokümante edilmiş prosedürler, kayıtlar	Dokümante edilmiş bilgi
Çalışma ortamı	Proseslerin işletimi için çevre
İzleme ve ölçme donanımı	İzleme ve ölçme kaynakları
Satın alınmış ürün	Dışarıdan tedarik edilen ürün ve hizmetler
Tedarikçi	Dış tedarikçi

Kaynak: ISO9001, 2015

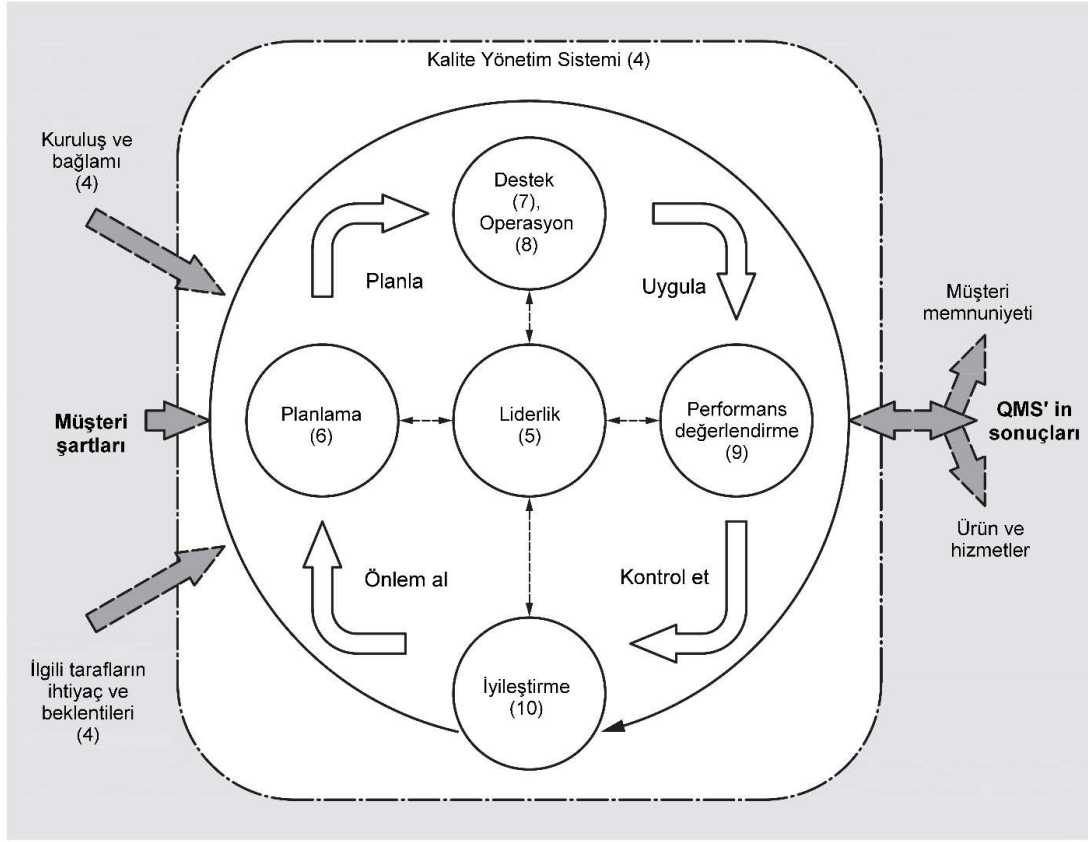
Risk temelli düşünce sistemini temel alan ISO 9001:2015 standartları işletme içerisinde etkin bir şekilde uygulandığı takdirde, alınan önleyici tedbirler sayesinde tüm proseslerde 'sıfır hata' yaklaşımı gerçekleştirilebilmektedir. Tablo 4.3'de yedi yıl aradan sonra revize edilen eski ve yeni ISO 9001 standart serileri arasındaki terminolojik revizyonlar gösterilmiştir.

Yapılan bu revizyonlarla birlikte standartlar, günün koşullarını daha rahat karşılayan bir forma sokulmaktadır. PUKÖ döngüsü ile işletme, üreteceği ürün ya da hizmet için uygun kaynakların sağlanmasına, üretim süreçlerinin doğru şekilde yönetilmesine, iyileştirmeye yönelik fırsatların göz önünde bulundurulmasına yönelik hareket etmektedir. Bu döngü işletme içerisindeki tüm süreçlere ve kalite yönetimi sistemine uygulanabilmektedir. Spesifik olarak, ISO 9001 temel toplam kalite yönetimi prensipleri olan müşteri odaklılık, yetkilendirme, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar verme, tedarikçi ilişkileri yönetimi, işlevsel liderlik gibi unsurları içermektedir (Yarmen ve Sumaedi, 2015, ss. 436-444).

ISO 9001 uluslararası standartları, sürekli iyileştirme süreçlerini, tüm organizasyon üyelerinin katılımıyla yürürlüğe koyabildiği takdirde, toplam kalite yönetiminin gerçekleştirilmesi için mükemmel bir başlangıç olabilmektedir. ISO 9001:2015 ile yenilenen, risk temelli düşünce, bilgi yönetimi ve iş paydaşları ile olan ilişkilerin yönetilmesi yaklaşımları, TKY'nin gerçekleştirilmesinde atılması gereken adımlardır (Fonseca 2015, ss. 167-180).

Şekil 4.2 üzerinde gösterilen PUKÖ döngüsünde yer alan rakamlar, ISO 9001:2015 standardı içerisinde yer alan madde numaralarını göstermektedir.

Şekil 4.2: PUKÖ döngüsü içerisinde ISO standardı yapısının gösterimi



Kaynak: ISO9001, 2015

ISO 9001:2015 standardı maddeleri incelendiğinde, genel yapısı itibariyle TKY felsefesinin temel prensiplerinin pek çoğunu içinde barındırdığını söylemek mümkündür. Öncelikle TKY yaklaşımının temelinde yer alan PUKÖ döngüsünün, ISO 9001 standardının da temelini oluşturduğunu görülmektedir. Benzer şekilde, liderlik, yetkilendirme, bilgi ve dökümantasyona dayalı sürecin önemi gibi diğer pek çok temel prensip de hem TKY yaklaşımı hem de ISO 9001 standardının içerisinde yer almaktadır. Öte yandan, bir işletmenin ISO 9000 standartlarını uygulayabiliyor olması, TKY'nin bu işletme içerisinde gerçekleştirildiği anlamına gelmemektedir. ISO standartları TKY'ne ulaşılabilirlik noktasında oldukça önemli bir yere sahip olan bir araç olmasına rağmen, tek başına TKY'ni gerçekleştirebilmek için yeterli değildir. ISO 9000 standartları daha çok üretilen ürün ya da hizmete dair prosesleri iyileştirme ve dolayısıyla müşteri

beklentilerini karşılama kavramları üzerinde yoğunlaşırken, TKY sadece dış müşteri değil, organizasyon içerisindeki süreçleri gerçekleştiren ve ikame edilemeyen tek unsur olan personelin yani iç müşterinin de memnuniyetinin sağlandığı bir ortamda gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle, TKY’ni gerçekleştirebilmek için, ISO 9000 standartları ile beraber kullanılacak farklı kalite yönetimi değerlendirme modellerini de incelemek gerekmektedir (Fonseca 2015, ss. 167-180).

#### **4.4 EFQM Mükemmellik Modeli’nin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

80’li yılların başlangıcında değişim gösteren küresel pazarın yapısı, beraberinde artan rekabet ve düşük maliyetli üretim ihtiyaçlarını getirmiştir. Bu küresel pazar değişimlerini gözlemleyen ve bu ihtiyaçları gidermek niyetinde olan, Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Nestle ve Volkswagen gibi Avrupa’nın önde gelen şirketleri tarafından 1988 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) kurulmuştur (Wongrassame 2003, ss. 14- 29).

EFQM Mükemmellik Modeli, 1991 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından geliştirilerek tüm dünyaya sunulmuş olan bir yönetim modelidir. Temel olarak model, kuruluşların mükemmellik kavram ve kriterlerini baz alarak, kendi kendilerini değerlendirebilecekleri, bu değerlendirme vasıtası ile güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, sürekli gelişim yaklaşımı ile kuruluşun yapısına uygun bir gelişim planı ortaya çıkarılmasına yardımcı olan bir yapıya sahiptir. Model, boyut ya da sektör ayrımı olmaksızın, tüm kuruluşlar tarafından kullanılabilen bir kurumsal değerlendirme aracıdır (Kalder, 2013).

1991 yılında ilk defa oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli’nin esas alınmasıyla yapılan değerlendirmeler sonucunda, 1992 yılında ilk defa Avrupa Kalite Ödülü verilmiştir. Devam eden yıllarda bu model örnek alınarak, farklı ülkelerde de ulusal kalite ödülleri verilmeye başlanmıştır. Böylelikle kalite kavramının kuruluşlar için önemi ve öz değerlendirme modelinin kuruluşlara bu bağlamda olan katkısı, global anlamda benimsenmiş ve uygulamaya koyulmaya başlamıştır (Şeşen ve Basım 2007, s. 201).

Kuruluşların büyüklüğü ve gelişmişlik düzeyi farketmeksizin, günümüz pazar koşullarında başarıyı yakalayabilmesi adına, yapılarına uygun bir yönetim sistemi kurması ve bu sistemin yeterliliğini de öz değerlendirme yoluyla ölçmesi gerektiğini savunan EFQM Mükemmellik

Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe ulaşmakta hangi aşamada olduklarını göstermek, yetersiz oldukları yönleri saptamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla hazırlanmış bir takım ölçme ve değerlendirme araçlarını içermektedir (Kalder, 2013).

Modelin temel prensipleri; sorunlara yönelme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve veriler ile yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımların sağlanması, sürekli öğrenme, yenilikçilik, işbirliğinin geliştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluktur (Inaki vd.,2011, ss.245-267).

Gerek Avrupa gerekse Avrupa dışında yapılmış en iyi EFQM uygulamalara dair veriler sürekli olarak derlenmesiyle model, EFQM tarafından sürekli olarak geliştirilmekte ve güncellenmektedir. Bu sayede model dinamik ve güncel yapısını korumakta, yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtmaktadır (Kalder, 2013).

TKY'nin PUKÖ döngüsü anlayışını temel alan bu model sayesinde kuruluşlar, sistemlerine bir bütün olarak bakma imkanına sahiptirler. TKY'ne geniş bir çerçeveden bakan EFQM mükemmellik modeli, kuruluş içerisindeki süreçleri incelerken, organizasyonel bilinci de geliştirmeyi hedefler. Bu nedenle EFQM modelinin, kuruluş içerisinde TKY'ni gerçekleştirmek amacıyla kullanılabilir etkili ve tamamlayıcı bir araç olduğunu söylemek mümkündür (Sarıgül ve Oralhan 2016, ss. 94- 100).

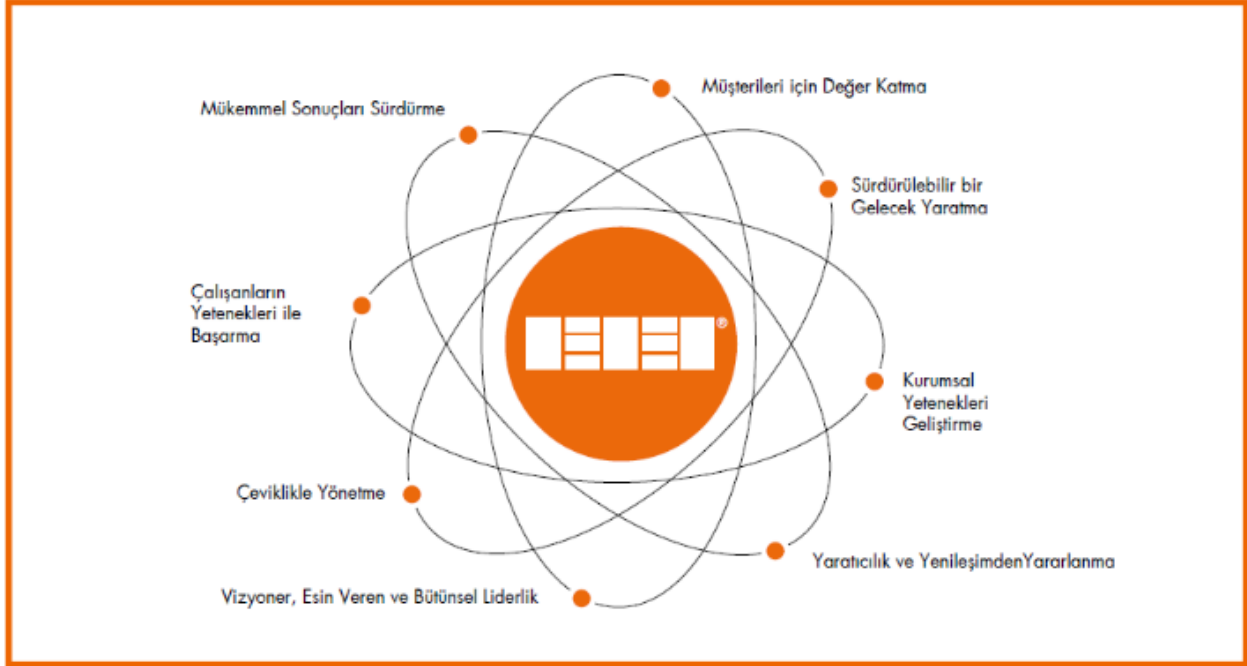
#### **4.4.1 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Dinamik Yapısı ve Temel Kriterleri**

Mükemmellik kavramını kuruluş içerisindeki her alana entegre etmeyi amaçlayan EFQM mükemmellik modelinin dinamik yapısını oluşturan üç ana unsur mevcuttur. Bunlar 'Mükemmelliğin Üç Unsuru' olarak adlandırılmaktadır. Bu EFQM modelini kapsayan üç ana unsur, modelin dinamik yapısını meydana getirmektedir. Bahsi geçen üç ana unsurdan ilki, mükemmelliğin temel kavramlarıdır. Bu kavramlar, modeli esas alacak olan kuruluşun, sürdürülebilir mükemmelliği sağlaması için, uygulaması gereken temel esasları içermektedir. Şekil 4.3'de EFQM modelinin mükemmellik esasları gösterilmektedir (Kalder, 2013).

Temelde müşteri, çalışan memnuniyeti ve olumlu toplumsal etki amaçlarını benimseyen EFQM anlayışına göre, doğru bir liderlik anlayışı ile birlikte gelen yönlendirmeler sayesinde, kuruluş içindeki politika ve stratejik planlar da doğru şekilde belirlenir ve bunların sonucunda da, gerek

personel gerekse müşteri ve toplumla ilgili başarı, kuruluş için kaçınılmaz olmaktadır (Pakdil 2004, ss.167-183).

Şekil 4.3: EFQM Mükemmellik Modeli bileşenleri



Kaynak: Kalder, 2013

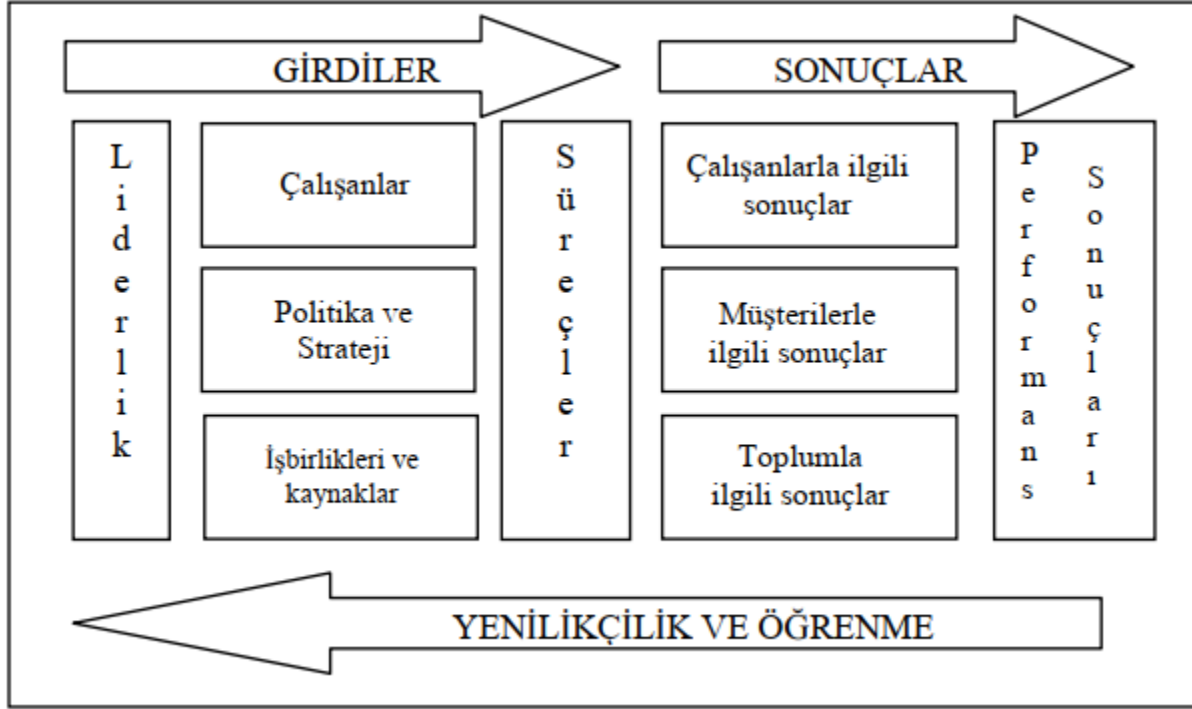
Modelin dinamik yapısını oluşturan temel unsurlardan ikincisi olan EFQM mükemmellik modeli, genel yapısı itibariyle, şekil 4.4’de gösterildiği şekilde beş adet ‘Girdi’ ve dört adet ‘Sonuç’ olmak üzere, toplam dokuz temel esasa ve bu esasların alt başlıkları olan otuz iki alt kriterden meydana gelmektedir. Girdi başlığı altında toplanan kriterler, kuruluş içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlere odaklanırken, sonuç başlığı altındaki kriterler de kuruluşun meydana gerçekleştirdiği bu faaliyetler sonucunda ortaya çıkan sonuçlara odaklanmaktadır. Bu modele göre sonuçların meydana gelme sebebi ‘girdiler’ olup, sürecin sürekliliğinin devam etmesi noktasında da sonuçlar, yeniden oluşturulacak olan girdilere kaynaklık etmektedirler. Şekilde gösterilen oklar, modelin ilerleyişine dair yapısı hakkında bilgi vermektedir. (Şeşen ve Basım 2007, s. 207).

Bir öz değerlendirme aracı olan EFQM mükemmellik modeli, kuruluşun sürekli olarak süreçlerini gözden geçirmesine, yapılan analizler sonucunda performansını arttırmakta kullanabileceği



fırsatları tanımlamasına yardımcı olarak, en mükemmel değeri yaratmasında kullanılan bir, araçtır (Cooper ve Douglas 2003, s. 122).

Şekil 4.4: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: Kalder, 2013

EFQM mükemmellik modelini esas alarak, yürütmekte olduğu faaliyet ve bu faaliyetler neticesinde elde ettiği sonuçları sistematik ve kapsamlı bir şekilde değerlendiren kuruluşlar, 'öz değerlendirme'yi gerçekleştirmektedirler. Öz değerlendirme sayesinde kuruluşlar, güçlü ve güçsüz taraflarını inceleyebilir ve genel anlamda kabul gören bu model kriterleri sayesinde kendilerini diğer kuruluşlarla kıyaslama fırsatını bulmaktadırlar. Diğer yandan kuruluşlar, yapılan bu öz değerlendirme sırasında kullanılan teknikler ölçülebilir verilere dayalı olduğundan, bu kayıtlar sayesinde, ileriki dönemlerde yapılacak öz değerlendirmeler ile kıyaslama yapma imkanına sahiptirler (Şeşen ve Basım 2007, s. 208). Elde edilen bu kayıtlar, kuruluşun finansal geçmişi, müşteri tatmini ve bağlılığı, personelin motivasyon seviyesi ve yeterliliği ve toplumsal boyutta sağlanan tatmine ilişkin verileri içermektedir. Bu noktada EFQM modelinin sadece teorik bir model olmayıp, kuruluş içerisinde pratik ve anlaşılır bir şekilde uygulanması mümkün olan bir yönetim aracı olduğunu söylemek mümkündür. Model içinde yer alan dokuz ana kriterin her biri arasında birbirini tamamlar nitelikteki bir ilişki mevcuttur. Bu dokuz ana kritere ait, 24'ü girdi, 8'i

de sonuç başlığı altında oluşturulmuş 32 tane de alt kriter mevcuttur. Değerlendirme aşamasında cevaplandırılması gerekli olan çeşitli sorulardan oluşan bu alt kriterler, ilgili oldukları temel kriterler hakkında daha detaylı veriye ulaşılmasına olanak sağlamaktadır. Modelde girdiler ile ilintili olan ana ve alt kriterler aşağıdaki şekildedir (Sarıgül ve Oralhan 2016, ss. 94- 100):

**Liderlik:** Mükemmel liderlik anlayışına göre liderler, insan davranışlarının ve faaliyetleri verimli ve etkili kılacak bir sistemi oluşturarak, katma değer yaratabilmelidir. Liderliğe dair alt kriterler şunlardır (Sarıgül ve Oralhan 2016, ss. 94- 100):

- Kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.
- Kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
- Liderler, dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.
- Liderler, mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.
- Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili bir biçimde yönetmesini sağlar.

**Politika ve Strateji:** Organizasyonun mükemmelliğe ulaşabilmesi için, tüm işbirlikçileri merkez alan bir misyon ve vizyona sahip politika ve strateji belirlemesi gerekmektedir. Politika ve stratejiye dair alt kriterler şunlardır (Sarıgül ve Oralhan 2016, ss. 94- 100):

- Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
- Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

**Çalışanlar:** Mükemmel bir organizasyon, kendi insan kaynağını, gücünü ve ödül sistemini en verimli şekilde kullanabilen organizasyondur. Çalışanlara dair alt kriterler şunlardır (Sarıgül ve Oralhan 2016, ss. 94- 100):

- Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.
- Çalışanların bilgi birikimi ve yetenekleri geliştirilir.
- Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.
- Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

- Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

**İş birlikleri ve Kaynaklar:** Mükemmel organizasyonlar, iş birliklerini ve kaynaklarını verimliliği arttıracak şekilde planlar ve yönetir. İşbirliği ve kaynaklara dair alt kriterler şunlardır (Sarigül ve Oralhan 2016, ss. 94- 100):

- İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.
- Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir
- Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
- Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
- Bilgi ve bilgi birikimi, etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.

**Süreçler:**Mükemmel organizasyonlarda kullanılan süreçler, müşteriye değer katabilmelidir. Süreçlere dair alt kriterler şunlardır (Emgin, 2006, s.100):

- Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.
- Süreçler ihtiyaç olduğunda, müşteriler ve paydaşlar için değeri arttırmak ve tam memnuniyeti sağlamak için yaratıcılığı ve yeniliği kullanarak iyileştirilir.
- Ürünler ve hizmetler müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre tasarlanır ve geliştirilir
- Ürünler ve hizmetler geliştirilir, ulaştırılır ve sunulur.
- Müşteri ilişkileri yönetilir ve genişletilir.

Sonuçlar bölümünü oluşturan dört ana kriter ve alt kriterleri aşağıda sıralanmaktadır (Emgin, 2006, s.100):

**Müşterilerle İlgili Sonuçlar:** Mükemmel organizasyonlar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde ortaya koymak suretiyle, en üst düzeyde müşteri tatminini sağlar. Bu ana kritere dair belirlenen alt kriterler aşağıdaki şekildedir:

- Algı ölçümleri
- Performans indikatörleri

**Çalışanlarla İlgili Sonuçlar:** Mükemmel organizasyonlar, iç müşterisi olan çalışanların da tatmin seviyesini yüksek tutmayı amaçlar. Bu ana kritere dair belirlenen alt kriterler aşağıdaki şekildedir:

- Algı ölçümleri
- Performans indikatörleri

**Toplumla İlgili Sonuçlar:** Elde ettiği en iyi sonuçları geniş toplumsal kitlelere ulaştırmaya çalışan bir organizasyon, bu konudaki mükemmelliğin gereğini yerine getirmektedir. Bu ana kritere dair belirlenen alt kriterler aşağıdaki şekildedir:

- Algı ölçümleri
- Performans indikatörleri

**Temel Performans Sonuçları:** Sürekli gelişimi esas alan mükemmel organizasyonlar, politika ve stratejilerince belirlenmiş en yüksek düzeydeki temel performans sonuçlarını başarmaya çalışırlar. Bu ana kritere dair belirlenen alt kriterler aşağıdaki şekildedir:

- Anahtar performans çıktıları
- Anahtar performans indikatörleri

EFQM mükemmellik modelinin üçüncü ve son temel unsuru olan RADAR, sürdürülebilir başarıyı elde etmek için, kuruluşu desteklemek amacıyla kullanılacak dinamik bir değerlendirme anlayışına sahip olan, etkili bir yönetim aracıdır. Tablo 4.4 üzerinde RADAR yaklaşımını oluşturan unsurların Türkçe karşılıkları gösterilmiştir. RADAR yaklaşımını uygulamak isteyen bir kuruluşun uygulamaya koymasına gereken unsurlar (EFQM, 2017):

- Sonuç odaklılığı, hedeflenen stratejileri gerçekleştirmekte kullanabilmek,
- Mevcut ve gelecekte hedeflenen sonuçları elde etmekte kullanılacak birbiriyle bütünleşik bir sistemi planlayıp geliştirebilmek,
- Faaliyetlerin düzgün bir şekilde gerçekleştirildiğinden emin olabilmeyi sağlayacak sistematik bir yaklaşım geliştirebilmek,
- Gerçekleştirilen ve hali hazırda devam ettirilen faaliyetlerin gözlem ve analizlerini gerçekleştirebilmek, bu faaliyetlerin sonuçlarını analiz edebilmek ve gerekli iyileştirmeleri yapabilmektir.

Tablo 4.4: RADAR açılımı ve Türkçe karşılıkları

<b>Results</b>	<b>Sonuçlar</b>
<b>Approach</b>	Yaklaşım
<b>Deployment</b>	Yayımlım
<b>Assessment</b>	Değerlendirme
<b>Review</b>	Gözden Geçirme

Kaynak: Sarıgül & Oralhan, 2016

Şekil 4.5: RADAR



Kaynak: Kalder, 2013

Şekil 4.5’de gösterilen ve RADAR yaklaşımının temel taşları olan beş yaklaşım, aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Kalder, 2013):

**Sonuçlar:** Yaklaşımların etkileri sonucu ortaya çıkan sonuçlar, kuruluşun ilgili olduğu alan ve faaliyetler kapsamında, sürdürülebilir bir performansın varlığına işaret edebilmeli, dış kuruluşlarla karşılaştırılabilir.

Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenmeli, bu hedefler gerçekleştirilip devamında da bunların ötesine geçilmelidir.

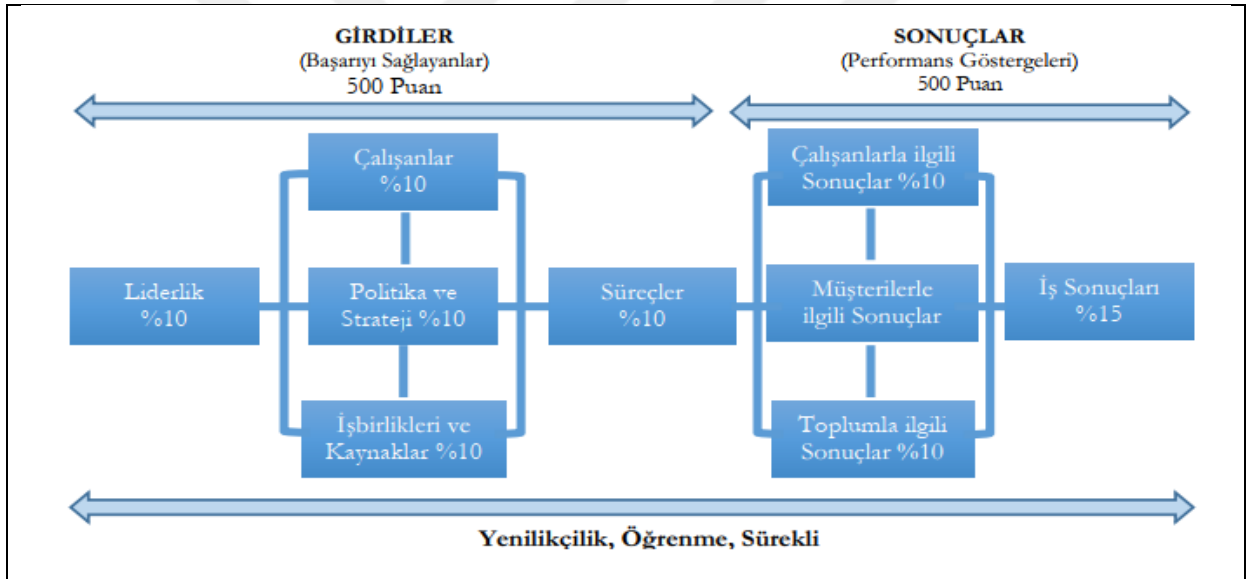
**Yaklaşım:** Kuruluşun hedeflediği planları ve amaçlarını kapsamaktadır. Hedefler, kuruluşun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına göre şekillendirilip, bu temelde hazırlanmış süreçler

vasıtasıyla gerçekleştirilirler. Yaklaşımın temelinde iş ortaklarının ve müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılamak amacı vardır.

**Yayılm:** Belirlenen bir yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için, kuruluşun yürüttüğü faaliyetleri içermektedir. Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım, ilgili olduğu alanlar içerisinde sistematik ve planlı bir şekilde uygulanmalıdır.

**Değerlendirme ve İyileştirme:** Bu boyutta kuruluşun belirlediği yaklaşım ve bu yaklaşımın süreçlere olan yayılımı yani entegrasyonu değerlendirilir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, elde edilen sonuçların iyileştirilmesine yönelik çalışmalar planlanır ve uygulanır.

Şekil 4.6: EFQM Mükemmellik Modeli ağırlık katsayıları



Kaynak: Sarıgül & Oralhan, 2016

RADAR puanlama matrisindeki bileşenler, şekil 4.6'da gösterildiği şekilde mükemmellik modeli yapısı içerisinde yer alan her bir ana kriterin alt kriterleri ile ilişkilendirilmiştir. RADAR matrisine göre bir kuruluş puanlandığında, bu ana kriterler için farklı bir ağırlık katsayısından faydalanılır. Şekil 6.4'de gösterildiği şekilde, kriterlere ait ağırlık katsayıları hemen hemen eşit bir şekilde dağıtılmıştır. Puanlama, her alt kriter için 100 üzerinden bir puan verilmesinin ardından, verilen puanların puan özet tablosunda bulunan ilgili bölümlere (Liderlik, çalışanlar, politika ve stratejiler, iş birlikleri ve kaynaklar, süreçler, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve iş sonuçları) girilmesi sonucunda totalde 1000 puan üzerinden, kuruluşun kaç puan almaya hak kazandığı hesaplanmaktadır.

## **5. ISO KYS VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN EFQM MÜKEMMELLİK KRİTERLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİ UYGULAMAYA KOYAN KURUM ÖRNEKLERİ**

Bu araştırmada ISO kalite yönetimi sisteminin yanısıra, EFQM mükemmellik modelini de kurum içerisinde uygulamaya geçiren üç farklı şirketin, EFQM mükemmellik modeli öncesi ve sonrasında, göstermiş oldukları gelişmeler ve bu gelişmelerin TKY seviyesine ulaşılmasında kurumlara ne şekilde katkı sağladığı konuları incelenmiştir.

Yapılan literatür araştırmasında, ISO ve EFQM modelleri, EFQM modelinde yer alan dokuz ana mükemmellik kriterine göre karşılaştırmalı bir şekilde incelenmiştir. Benzer konularda gerçekleştirilen farklı akademik çalışmalardan elde edilen bilgiler yardımı ile bu iki yönetsel aracın arasındaki temel benzerlik ve farklılıklar ile her iki sistemin TKY felsefesi içerisinde yer alan yayılımları ele alınmıştır.

Şirketlere yönelik yapılan araştırma ve literatür taraması yardımı ile kuruluşların TKY anlayışını her anlamda gerçekleştirebilmeleri için, her iki modelden ne şekilde yararlanabilecekleri konusunda çıkarımlara ulaşılmıştır.

### **5.1 EFQM Mükemmellik Kriterleri Açısından ISO ve EFQM modellerinin**

#### **Karşılaştırılması ve TKY'ne olan Etkilerinin İncelenmesi: Literatür Araştırması**

Bir yönetim felsefesi olarak görülen kalite yönetimi, istatistiksel kalite kontrol, kalite güvence gibi daha dar bakış açılarından, günümüzdeki kapsamlı ve bütünsel haline evrilerek, toplam kalite yönetimi adını almıştır. Giderek artan pazar talepleri nedeniyle pek çok organizasyon gerek iç performansını gerekse iş paydaşlarıyla olan verimliliği arttırmak noktasında, stratejik yönetsel modellerden yardım almaktadır. ISO 9001 Uluslararası Kalite Standartları ve EFQM İş Mükemmellik Modeli bu amaçlar için kuruluşlara yardımcı olan ve global anlamda geçerliliğe sahip yönetsel kılavuzlardır (Dahlgard-Park, 2008, ss. 100-119).

Günümüz rekabetçi dünya pazarı koşullarında, kuruluşların kalite kriterlerini global anlamda kabul gören standartlar aracılığı ile güvence altına alması ve toplam kalite yönetimini sağlamak amacıyla birtakım yönetsel araçları kullanması, rakiplerini geri bırakmak ve müşterilerin

güvenini kazanarak piyasadaki sürdürülebilirliklerini sağlamak açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Levine ve Toffel 2010, ss. 990-996).

(Dalluage, vd., 2014) 'nin çalışmasında 500'ü kalite yönetim sistemi kullanan ve sertifikasyona sahip, diğer 500'ü de kullanmayan ve sertifikasyonsuz olmak üzere, toplam 1000 kuruluş üzerinde inceleme yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre sertifikalı kalite yönetimi sistemine sahip kuruluşlar, KYS kullanmayan kuruluşlara göre, daha yüksek maaş skalası ve buna bağlı olarak daha verimli çalışanlar ve karlılığa sahiptirler.

ISO 9001 KYS ve EFQM mükemmellik modelinin organizasyonlardaki etkileri üzerine yapılmış pek çok çalışma mevcuttur. Örneğin, (Karapetrovic vd. 2010) 115 farklı deneysel çalışma yaparak, ISO 9001 standartlarının tüm dünyadaki etkisini incelemiş, ISO 9001 standartları ve EFQM modelinin 90'lı yılların başından 2000'li yıllara değin tüm dünyadaki dağılımlarını ve kullanım artış oranlarını inceleyerek, her iki modelin TKY üzerine olan etkilerini 107 farklı bağımsız denetçi gözetiminde karşılaştırmış ve ISO 9001 KYS'ni ve EFQM mükemmellik modelini kullanan kuruluşlar arasında performans değerlendirmesi bakımından ne gibi farklılıklar ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir.

Genel anlamda ISO ve EFQM modelleri, temel prensipleri bakımından aynı konu başlıklarını içermektedirler ancak her iki modelin bu temel prensiplere olan yaklaşımları farklıdır ve bu farklılıklar, kuruluşun performans değerlendirme sonuçlarında kendini göstermektedir. Bu bağlamda (Morinoes vd. 2010), İspanya'da bulunan kuruluşlara dair istatistiksel verilere dayanarak, ISO ve EFQM modellerini kullanan kuruluşlar arasındaki performans farklılıklarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, EFQM mükemmellik modelini kullanan kuruluşlarda insan kaynakları yönetimi, personelin tam katılımı ve kurumsal sosyal sorumluluk olgularının daha gelişmiş olduğu, bu kuruluşların daha esnek çalışma şartlarına sahip olduğu fikrini savunmuşlardır.

(Basım ve Şeşen 2007, ss. 210- 213) EFQM mükemmellik modelini uygulayan ve uygulamayan hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda, EFQM modelini uygulayan hastanelerdeki çalışanların kurumsal aidiyet duygularının ve iş tatmininin daha yüksek olduğunu, çalışanlarda gerek fiziksel gerekse zihinsel anlamda etki bırakan olumsuz çalışma koşullarından kaynaklanan tükenmişlik sendromunun çok daha düşük olduğu bulgusuna erişmişlerdir.



Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, ISO 9001 KYS ve EFQM mükemmellik modeli arasında temel prensipler bakımından birtakım benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Her iki sistemin de temel prensiplerini karşılaştırarak, en geniş kalite kapsamına sahip olan TKY prensibi üzerindeki dağılımlarını incelemek, kuruluşların TKY felsefesini gerçekleştirebilmeleri noktasında her iki modelden de ne şekilde faydalanabileceklerini saptamalarına yardımcı olmaktadır.

Tablo 5: ISO ve EFQM Modellerinin EFQM mükemmellik kriterleri baz alınarak karşılaştırılması

GİRDİLER		SONUÇLAR	
EFQM Mükemmellik Kriteri	ISO Modeli ile Benzerlik	EFQM Mükemmellik Kriteri	ISO Modeli ile Benzerlik
Liderlik	Orta	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Orta
Politika ve Strateji	Orta	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Düşük
Çalışanlar	Düşük	Toplumla İlgili Sonuçlar	Bulunmamakta
İşbirlikleri	Düşük	Temel Performans Sonuçları	Düşük
Süreçler	Yüksek		

Kaynak: Russell, 2000

### 5.1.1 Liderlik

Liderlik, ISO modelinde ‘üst yönetim’ şeklinde adlandırılmaktadır ve üst yönetim, kalite yönetim sisteminin oluşturulması, müşteri tatmininin tam olarak sağlandığına dair gerekli denetimlerin yapılması, kuruluş için gerekli strateji ve politikaların belirlenip herkesin bu stratejiler doğrultusunda katılım sağlamasından emin olma, gibi başlıca sorumluluklara sahiptir (ISO, 2019). Öte yandan EFQM modelinde ‘liderlik’ kavramı direkt olarak yer almaktadır. EFQM modelinde liderler, ISO modelinde ‘üst yönetim’ için belirtilen sorumluluklara ek olarak, kuruluş misyon ve vizyonunu gerek kuruluşun içindeki personel önünde gerekse toplum içerisinde temsil etmek yükümlülüğündedirler. Liderler kalitenin tam anlamıyla uygulanması için kuruluş içerisinde öncelikle kendileri birer örnek teşkil etmeli ve bu yolla çalışanlara da örnek olarak onları bu amaçlar doğrultusunda örgütlemelidirler (Russell 2000, s. 657).

### 5.1.2 Çalışanlar

EFQM mükemmellik kriterleri ile karşılaştırıldığında, ISO modelinin en zayıf kaldığı mükemmellik kriteri, çalışanlar ile ilgili olanıdır. Yenilenen ISO standartları, kuruluşun yetkinliğinin tanımlanması ve bu doğrultuda çalışanlara şirket içi eğitimlerin düzenlenmesi, bu doğrultuda kuruluş hedeflerine ulaşılması için çalışanların bireysel katkılarının sağlanması gibi

konuları içermektedir. Bunların yanı sıra ISO modeli, müşteriye sunulacak ürün ya da hizmetin belirlenen kalite standartlarında ortaya çıkarılabilmesi için gerekli fiziksel çalışma ortamının sağlanması ve iş sağlığı ve güvenliği gibi başlıca konuları da içermektedir. Ancak EFQM modelinin kapsadığı insan kaynakları planlaması, takım çalışmalarının yapılması, bireylerin tam katılımı ve yetkilendirilmesi, çalışanlara ödül ve motivasyon unsurlarıyla destek olunması gibi çalışan motivasyonuna direkt etkisi olan konulara ISO modelinde değinilmemektedir (Russell 2000, s. 658).

EFQM modelinde insan kaynakları yönetimi oldukça geniş bir yer kaplamaktadır. Tüm çalışanların bilgi ve becerilerin geliştirilmesi yoluyla her bir bireyin tam katılımının sağlandığı bir yönetim biçimi olan EFQM modeline göre çalışanlar, örgütün temelini oluşturan en güçlü unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışanların motivasyonu yüksek tutularak, çalışanlar arasında takım çalışması gibi yöntemlerle etkin bir iletişim ağı oluşturulmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracak şekilde ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, çalışanların yetkinliklerine uygun şekilde hizmet içi eğitimlerden farklı olarak kişisel gelişimlerine de katkıda bulunacak eğitimlerin planlanması, insan kaynakları planlaması gibi konulara çok daha detaylı bir şekilde yer verilmektedir (Castilla ve Ruiz, 2008, s. 133).

### **5.1.3 Politika ve Strateji**

ISO modeline göre kuruluş, hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kalite politikasına sahip olmalı ve bu kalite politikası doğrultusunda planlama yapmalıdır (ISO, 2019). EFQM modelinde ise kalitenin uzun vadede ne şekilde geliştirilebileceği ve kuruluşun tümüne ne şekilde entegre edilebileceği konuları üzerinde de durulmaktadır. Buna ek olarak, iş paydaşlarıyla olan ilişkilerin de dengede tutulması, belirlenen stratejilerin güncel bir biçimde iş paydaşlarına duyurulması gibi konularda yalnızca EFQM modelinde yer almaktadır. Diğer bir deyişle ISO modeli daha çok kısa vadeli baskı ve gereksinimlerin ne şekilde değerlendirilmesi gerektiğine odaklanırken, EFQM modeli kuruluşun hem kısa hem de uzun vadeli stratejik planlarına değinerek, konuyu daha geniş bir yelpazeden ele almaktadır (Russell 2000, ss. 659- 660).

### **5.1.4 İş birliği ve Kaynaklar**

EFQM modelinde iş süreçlerine destek olacak kurum dışı iş birlikleri, tedarikçilerle olan ilişkiler ve iç kaynakların planlanması konuları etkin şekilde ele alınmaktadır. EFQM modelinde yer alan

kuruluş dışı iş birlikler, finansal kaynak ve teknoloji yönetilmesi gibi konulara ISO modelinde oldukça sınırlı bir şekilde değinilmektedir (Russell 2000, ss. 659- 660).

ISO modelinde ise asıl hedef daha çok ortaya çıkarılacak olan ürün ya da hizmet üretim süreci ile ilintili olan kaynaklara karar verilmesi ve bu kaynakların doğru şekilde tedarikinin sağlanmasıdır. Bu konu altında kuruluşun hedeflediği işin gerçekleştirilebilmesi için tesis, donanım, malzeme ve bilginin ne şekilde yönetilmesi gerektiği konuları da ISO modelinin içinde yer almaktadır (Castilla ve Ruiz 2008, ss. 135-140).

### **5.1.5 Süreçler**

ISO modelinin en fazla güce sahip olduğu EFQM kriteri, süreçlerdir. Ürün ya da hizmetin ortaya konulması için uygulanmakta olan tasarım, üretim, teslimat ve sonrasına dair süreçler, ISO modelinin özünü oluşturmaktadır. ISO modeli uluslararası ticari platformda benimsenmiş, müşteri ve tedarikçi arasındaki tüm proseslerde izlenmesi gereken metodları açık bir şekilde maddelendirmiştir (Monsted ve Fons, 2002, ss. 10-20). ISO ve EFQM modelleri arasındaki süreç yaklaşımı karşılaştırıldığında, ISO modelinin daha çok ürün ya da hizmet gerçekleştirme süreçleri üzerinde odaklandığı, buna karşılık EFQM modelinin daha geniş bir bakış açısı ile kuruluşun politika ve stratejilerini destekleyen vizyon ve misyonlara dair süreçlerin gerçekleştirilmesi üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir (Russell 2000, ss. 660- 661).

### **5.1.6 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

EFQM modeline göre çalışanlar ile ilgili sonuçlara ulaşmak amacıyla öz değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Öz değerlendirme yöntemi kapsamında, kuruluş içindeki çalışanların memnuniyetini ölçen anketler ve birebir görüşmeler uygulanır, bu ölçeklendirmeler sayesinde çalışanların memnuniyet düzeyleri saptanmaktadır. Performans göstergeleri noktasında da detaylı bir içeriğe sahip olan EFQM modeli, çalışanlara dair tüm verilerin elde edilmesi ve değerlendirilmesi amacıyla detaylandırılmış ölçeklendirme sistemine sahiptir (EFQM, 2019). Diğer yandan ISO modelinde çalışanların memnuniyet düzeylerine dair herhangi bir değerlendirme yapılmamakta, çalışanların kurum içi algısı değerlendirilmemektedir. Performans değerlendirmeleri de detaylı bir şekilde ele alınmamakta yalnızca hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yapılan eğitim çalışmalarına dikkat çekilmektedir (ISO, 2019).

### **5.1.7 Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

Müşteriler ile ilgili sonuçlar EFQM modelinde, müşteri anketleri, algı ölçümleri gibi farklı metodlar yoluyla dış verilerin, öz değerlendirme methodu ile de iç verilerin elde edilip incelenmesi şeklinde ortaya konulmuştur. (EFQM, 2019) ISO modelinde bu sonuçlara ulaşmak amacıyla verilerin elde edilmesi ve analizlerinin gerekliliğinden bahsedilirken, analiz aşamasında kullanılabilecek araçlara ve detaylı bir analiz yöntemine yer verilmemektedir.

### **5.1.8 Toplumla İlgili Sonuçlar**

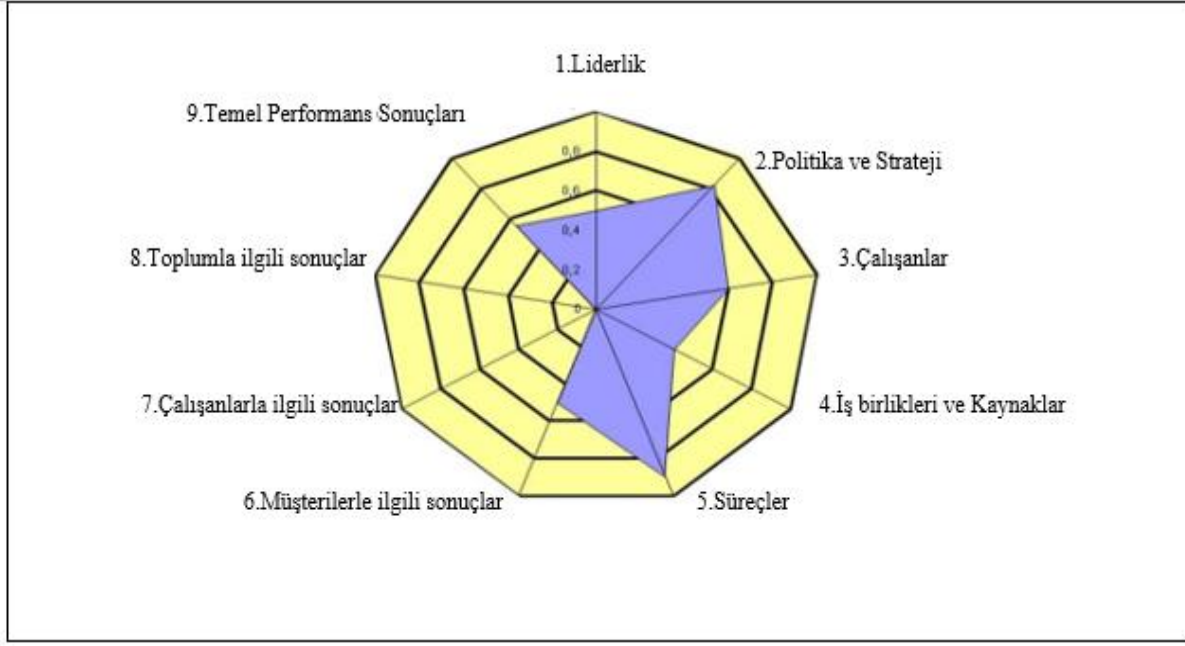
Toplumun kuruluş ile ilgili algısını ölçmek amacıyla kullanılan anket, kamuya açık toplantılar ve organizasyonlar, temel yapısı bakımından EFQM modelini ISO'dan farklı kılan başlıca unsurlardandır. Kuruluşun toplumsal boyutta ne şekilde algılandığının incelenmesi, yetersiz ya da yanlış bir algı söz konusu ise düzeltici veya iyileştirici çalışmalar yapılarak durumun iyileştirilmesi, EFQM modelinin başlıca kavramı olan sosyal sorumluluk kavramı ile ilişkilidir. Kuruluş tarafından gönüllülük esaslı olarak gerçekleştirilen ve topluma katkı sağlayan eğitim, öğretim ve çevre ile ilgili faaliyetlere katılım, ihtiyaç sahibi insanlara yapılan yardımlar, sosyal sorumluluk prensibinin içeriğini ve toplumsal anlamda yaratılan algının temelini oluşturmaktadır (EFQM, 2019). ISO modelinde toplumsal etkiler ve kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili herhangi bir içerik bulunmamaktadır.

### **5.1.9 Temel Performans ile İlgili Sonuçlar**

EFQM modeline özgü ikinci ve son farklılık olan sonuç odaklılık prensibi, temel performans çıktı ve göstergelerinin kuruluş içerisinde aktif bir şekilde kullanılması ile ortaya çıkmaktadır. Temel performans çıktıları, satışlar, karlılık oranları, yapılan yatırımlar gibi unsurlardan meydana gelmektedir ve genel anlamda kuruluş faaliyetlerinin sonucunu ele almaktadır. Bu çıktıların takibi, ön görülmesi, analiz edilmesi ve geliştirilmesinde kullanılan araçlar da temel performans göstergeleridir. Özellikle finansal anlamda bu göstergeleri kullanan EFQM modeli, ISO modelinde değinilmeyen bu unsuru telafi eder niteliktedir (Monsted ve Fons 2002, ss. 10-20). Şekil 7.1'de ISO ve EFQM modellerinin TKY temel prensipleri üzerindeki yayılımları gösterilmektedir. Sarı renkle belirtilen yayılım ölçeği EFQM modelinin, mavi renkle belirtilen yayılım ölçeği ise ISO modelinin, TKY temel prensipleri içerisinde kapsadığı alanları göstermektedir. Şekil 5.1'de anlaşılacağı üzere, EFQM mükemmellik modeli, ISO modeline göre daha geniş kapsamlı ve eşit

bir şekilde TKY prensiplerini yapısı içerisinde barındırmaktadır. Öte yandan ISO modeli de, süreç ve strateji unsurları üzerinde daha yoğun bir şekilde durduğundan, bu unsurların yönetiminde EFQM modeline göre daha detaylı bir içeriğe sahiptir.

Şekil 5.1: ISO ve EFQM modellerinin TKY prensipleri üzerindeki yayılımları



Kaynak: Dalluage, vd., 2014

Süreçlerin standardize edilmesi noktasında ISO modelinin oldukça uygun bir modeldir ancak mükemmel liderlik ve sürekli öğrenme gibi kavramları benimsemeyen bir kuruluşun da TKY felsefesini gerçekleştirebileceğini söylemek mümkün değildir. Bu noktada ISO modelinden farklı olarak EFQM, temel hedef olarak iş mükemmelliğini belirlemiş, liderlik, gerçek odaklılık, sürekli öğrenme ve gelişme, herkesin katılımı gibi TKY'nin diğer temel prensipleri üzerine odaklanmıştır (Monsted ve Fons 2002, ss.10- 20).

ISO modelinin EFQM gibi daha geniş TKY açısına sahip bir iş mükemmelliği modeli olduğu söylenemez ancak içerdiği tüm prensipler bakımından, gerek EFQM mükemmellik modeli gerekse TKY temel prensipleri ile ortak bakış açılarına sahip olduğundan, TKY'nin gerçekleştirilebilmesi için kuruluş içerisinde atılması gereken önemli bir adımdır (Martinez vd. 2009, s.500).Genel itibariyle ISO modeli, oluşturulacak kalite yönetimi sisteminin gerekliliklerini tanımlarken, EFQM modeli ise sürdürülebilir mükemmellik olgusuna ulaşmanın pek çok farklı açılarından yaklaşımına mümkün olduğunu savunan bir yapıya sahiptir (Russell, 2000, ss. 661-662).

## 5.2 Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Yöntemi

Günümüz rekabetçi piyasa koşullarında kuruluşların sürdürülebilirlikleri ve rakiplerini geride bırakabilmeleri amacıyla, tüm kurum bileşenlerine kalite yaklaşımını entegre edecek olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesini gerçekleştirme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Günümüz şirketlerinde hali hazırda yaygın bir şekilde kullanılan ISO KYS, TKY temel prensiplerinin tamamını gerçekleştirmekte bazı noktalarda yetersiz kalabilmekte ve şirketlerin kurumsallaşma yolculuklarında yavaşlamasına sebep verebilmektedir. Bu noktada ISO KYS'nin zayıf kaldığı yönleri tamamlamak ve TKY felsefesini daha hızlı bir şekilde işletmeye entegre edebilmek amacıyla, TKY'ne ISO KYS'ne göre daha geniş bir perspektif ile yaklaşan EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayabilmek, kurumsallaşma yolunda ilerleyen orta ölçekli işletmeler için büyük önem kazanmıştır.

Bu araştırmada, ISO kalite yönetimi sistemini belirli bir süre kullandıktan sonra, EFQM mükemmellik modelini de uygulamaya geçiren üç farklı kurumun, EFQM mükemmellik modeli öncesi ve sonrasında, göstermiş oldukları gelişmeler ve bu gelişmelerin TKY seviyesine ulaşılmasında, kurumlara ne şekilde katkı sağladığı konuları incelenmiştir.

Araştırmada görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Mülakat yöntemi, sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir (Karasar, 2005, ss.160- 200). Araştırmada veriler, yapılandırılmamış mülakat tekniği ile şirketin ilgili kalite kontrol mühendisleri ve yöneticileri ile görüşülerek toplanmıştır. Yapılandırılmamış mülakat, diğer bir kişiyle yapılan sözel etkileşimin doğal akışı içinde herhangi bir görüşme protokolü olmaksızın kendiliğinden yapılan bir mülakat biçimidir (Türnüklü, 2000, ss.136- 152). Yapılandırılmamış mülakatta araştırmacı, görüşme yapılan kişinin yanıtlarına bağlı olarak kendini sürekli yeniden yapılandırmak ve her verilen yanıtta koşut yeni soruları o an hazırlamak ve sormak durumundadır (Yıldırım ve Şimşek, 2004, ss.40-50). Bu araştırmada da mülakatlar, görüşülen kişilerin aktardığı konuyu seyrine göre konu ile ilgili yeni sorular sorularak gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sırasında not alınmıştır ve görüşme sonrasında mülakat yapılan kişilerin aynı sorulara verdiği cevapları daha detaylı bir şekilde yazılı mail yoluyla iletmesi istenmiştir.

### **5.3 Araştırmanın Yapıldığı Kurumlar Hakkında**

Bu araştırma, endüstriyel sektörde faaliyet gösteren ve üretim bandına sahip, üç farklı kurumda gerçekleştirilmiştir. Kurumların gizlilik politikası gereği, kurum isimleri bu araştırmada “A”, “B” ve “C” kurumu olarak belirtilecektir.

- A kurumu 1979 yılında kurulmuş, Türkiye’ de faaliyet gösteren ve üretiminin %80’inden fazlasını Avrupa ülkelerine ihraç etmektedir.
- B kurumu 2004 yılında kurulmuş, Türkiye’de faaliyet gösteren ve ürünlerini Türkiye ile birlikte Avrupa pazarına da sunmaktadır.
- C kurumu 2001 yılında kurulmuş, Türkiye’de faaliyet gösteren ve ürünlerini tüm Türkiye içinde ve yurtdışında 20 farklı noktada satışa sunmaktadır.

Araştırma için bu kurumların seçilmesinin nedeni, üretim bandına sahip olmaları ve kalite yönetimi için başlangıçta daha çok üretim süreçlerine odaklanarak, ISO KYS’ni tercih etmeleri ancak belirli bir büyüme oranına eriştikten sonra gerek sürekli gelişim gerekse sürdürülebilirlik açısından rekabet ortamında fark yaratmak amacıyla, daha sistematik ve kapsamlı bir yönetsel araca ihtiyaç duyarak, EFQM modelini de hayata geçirmiş olmalarıdır.

### **5.4 Araştırmanın Bulguları**

A, B ve C kurum yöneticileri ile yapılan mülakatlarda, üç kurumun da başlangıçta ISO KYS’ni kullandıkları, ISO KYS sayesinde hızlı bir gelişim gösterdikten sonra daha büyük ölçeğe geçiş yaparak, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik yaratma noktalarında farklı atılımlar yapmak ve genişleyerek daha karmaşık hale gelen iş yükünü stratejik ve etkin bir şekilde yönetebilmek için EFQM modelini de hayata geçirdikleri saptanmıştır. EFQM modelinin entegrasyonunda yönetim kademesinde yer alan yöneticiler ile görüşülerek, modelin uygulanmaya başlaması ile kurum içerisinde hangi çalışmalara ağırlık verdikleri, modelin kuruma sağladığı katkılar ve ISO modeli ile EFQM modeli arasındaki farklılıklara dair gözlemleri konularında bilgiler elde edilmiştir.

#### **5.4.1 A Kurumu**

A kurumu 2013 yılına kadar ISO 9001 ve 14001 KYS standartlarını uygulamış ve halen kullanmaya devam etmektedir.2013 yılından itibaren, ISO modelinin yanı sıra EFQM Mükemmellik Modeli’ ni de kurum yapısına entegre etmiştir ve EFQM modelini de aktif olarak

kullanılmaktadır. Kalite sistemleri yöneticisi, EFQM modeli öncesi ve sonrasındaki kurum içi değişiklikleri aşağıdaki şekilde anlatmıştır;

*“Üretim süreçlerimizde önceden de olduğu gibi ISO modelinden faydalanmaktayız. ISO modeli üretimdeki kalite politikamızı dünya çapında belgeler nitelikte ancak yaptığımız bu çalışmaların kurumsallaşma açısından kuruluşumuz için yeterli olmadığı görüşündeydik ve bu nedenle EFQM modelini uygulamaya koyma kararı aldık.*

*EFQM modeli öncesi ve sonrasındaki gelişmeleri gözlemleyebilmek için, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve kurumsal sosyal sorumluluk konu başlıkları altında, birebir görüşme ve anket yöntemi ile kurum içi ve müşterilere dair memnuniyet değerlendirmeleri yapılmıştır.*

*EFQM modeli kurum içerisinde aktif olarak uygulanmaya başladıktan sonra periyodik olarak devam ettirilen bu iç ve dış değerlendirme yöntemleri yardımıyla, EFQM modeli öncesi ve sonrasında elde edilen verilerin karşılaştırılması EFQM modelinde yer alan RADAR yöntemine göre yapılmıştır. Bu kıyaslama sonuçlarına göre müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, çalışanların yönetime katılımı, kurumsal sosyal sorumluluk ve toplam satış oranlarında, EFQM modeli kullanılmaya başlandıktan sonraki 3 yıl içerisinde %40-50 oranları arasında artış gözlemledik ve ilerleyen dönemde bu oranların artış göstereceğini tahmin etmekteyiz.”*

Kalite kontrol müdürü kurum içinde gözlemlediği diğer pozitif görüşmeleri şu şekilde aktarmıştır:

*“EFQM mükemmellik modeli, ISO modeline göre insan, toplum ve çevreye daha duyarlı bir yapıya sahiptir ve bu bakış açısı sayesinde kuruluşumuz, çevreye ve topluma ne şekilde katkı sağlayabileceği konusunda daha duyarlı bir hale gelmiş ve bu konular ile ilgili sosyal sorumluluk çalışmaları başlatmıştır. Örneğin sosyal sorumluluk projesi kapsamında, bazı çevreci kuruluşlarla beraber, ağaçlandırma faaliyetlerine katkıda bulunulmuştur. Bu türdeki kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile birlikte, kuruluşumuzun toplumsal imajının pozitif yönde gelişmesi ve yayılmasında büyük ilerleme kaydetmiş bulunmaktayız.*

*Bir kalite yöneticisi olarak EFQM modelinin kuruluşumuza en çok müşteri ve çalışan memnuniyeti noktalarında katkı sağladığını düşünmekteyim. Modelin kuruluşumuza sağladığı diğer başlıca fayda ise, yöneticiler ve çalışanlar arasında daha interaktif bir iletişim olanağının sağlanması ile yöneticilerin ve çalışanların kuruluşumuzun gelişimi için tam katılımının sağlanmış olmasıdır.*



*Tüm bu pozitif ilerlemeler sayesinde, şirket performansımızda ve motivasyonumuzda EFQM mükemmellik modelinin uygulanmaya başlaması ile birlikte artış gözlemlemekteyiz.”*

#### **5.4.2 B Kurumu**

B firması genel müdürü EFQM modeli ile ilgili deneyimlerini şöyle anlatmıştır:

*“Mükemmellik modelinde amaç kuruluşun proseslerini, politika ve stratejilerinin, çalışanların ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilerek müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanmasıdır. Biz de EFQM modeli ile tüm departmanları kapsayan çalışma yaptık. Bu çalışma ile tüm süreçler gözden geçirildi ve eksikler belirlendi. İyileşmesi gereken alanlar belirlendi. Ve çalışmalara başlandı. 3 yıllık stratejiler belirlendi ve yönetsel anlamda tüm kuruluşu kapsayan daha stratejik kararlar alındı. Çalışan, müşteri memnuniyeti anketleri ve satış oranları ile ilgili periyodik olarak ölçümlendiğimiz veriler sonucunda model sonrasında, çalışan ve müşteri memnuniyeti oranlarında %80, toplam satış oranlarında %50, tüm çalışanların yönetime katılımı ve kurumsallaşma oranlarında ise %70 gibi gözle görülür derecede pozitif bir artış gözlemlemekteyiz. İş modellerimiz ve uygulamalarımızdan hem çalışanlar hem de müşteriler memnun. Halihazırda kullandığımız yapıımızdan daha bütünsel ve dengeli bir yapı meydana getirdik. Yalnızca üretim ve müşteri odaklı bakış açısından sıyrılarak, daha bütünleşik bir yaklaşımla çalışanlarına, işbirlikçilerine, topluma ve çevreye daha fazla pozitif katkıda bulunmaya başladık.*

*Genel itibariyle EFQM modeli yalnızca müşterilerimize fayda sağlamakla kalmayıp, iş süreçlerindeki tüm paydaşlarımıza ve kuruluşumuza da performans ölçümleri ve bu ölçümler doğrultusunda spesifik çözümler üretebilmek noktasında oldukça destek sağlamaktadır.”*

#### **5.4.3 C Kurumu**

Kalite sistemleri lideri EFQM modeli sonrası kurum içi gözlemlerini ve deneyimlerini şöyle paylaşmıştır:

*“ISO ve EFQM modelleri arasında gözlemlediğimiz en temel fark, EFQM modelinin tüm iş paydaşlarına dokunuyor olması. Örneğin, ISO 9001 kapsamında hiç finans, bütçeleme, toplum algısı, vb. konular yok. Stratejik düşünce, risk yönetimi gibi konular ISO 9001:2015 kapsamında standarda girdi. ISO standartları sadece bu konuların kurum içerisinde yapılmasını isterken, EFQM modelinde aynı konuların nasıl yapılması gerektiğine ilişkin birçok alt kriter mevcut.*

EFQM, toplam kalite yönetimini uygulamak için çok uygun bir model. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 çerçevesi ise bu modelin içerisinde zaten var. EFQM modeli sayesinde, var olan, zaten yürüttüğümüz (finans, bütçe, bilgi teknolojileri) gibi süreçleri tanımlamayı, süreç verimliliklerini de izlemeye başladık.

Çalışanların liderlik vasıflarını geliştirerek, sahiplenme, katılım, yetkilendirme, iyileştirme kültürü yaratmaya başladık. Müşteri ve çalışan memnuniyeti anketleri ile, yapılan uygulamaların etkililiğini ölçüp anket sonuçlarına göre gerekli aksiyonları alarak daha verimli uygulamaları hayata geçirdik. Model kapsamında yaptığımız tüm bu çalışmalar sayesinde performans göstergelerimizde olumlu eğilimler gözlemlemekteyiz.”

Görüşme devamında kalite sistemleri müdürü EFQM modelinin kuruluşu sağladığı temel faydaları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

“Model uygulamalarının kurumumuza sağladığı temel faydalardan birkaçı şöyle sıralanabilir; Kurumsal alt yapımızı geliştirdik ve stratejik yönetimin gereklerini uygulamaya başladık, Çalışanların liderlik vasıflarını geliştirerek, sahiplenme, katılım, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratmaya başladık. Yönetim şeklinin iyileştirmesi ve tam katılım model sonrası %40 başarı oranında artış gözlemledik.

Liderlik anketleri, çalışan ve müşteri memnuniyet anketleri ile, yapılan uygulamaların etkililiğini ölçüp anket sonuçlarına göre gerekli aksiyonlar alarak daha iyi uygulamaları hayata geçirdik. Bu çalışmalar sonucunda çalışan ve müşteri memnuniyetlerinde %50 oranında artış elde ettik.

Müşteriler için yenileşme ve değer yaratma yönünde süreçlerimizi yeniden tanımlayıp, temel stratejilerimizden birisini “müşteri odaklılık” olarak benimsedik. Yenilenen müşteri odaklı stratejilerimize paralel olarak, toplam satış oranlarımızda %45’lik bir artış gördük.

Tedarikçilerimizle artık “iş ortağı” yaklaşımı ile çalışıyoruz. Kazan-kazan anlayışına dayalı iş birlikleri geliştiriyor ürün ve hizmetlerimize daha fazla değer sağlamak amacı ile çeşitli kurum ve kuruluşlar ile ortak çalışmalar yürütüyoruz. Ayrıca toplumsal projelerin içinde yer alarak sürdürülebilir bir gelecek için katkı sağlıyoruz. Kurumsal imajımız ile ilgili yaptığımız değerlendirme anketleri ve birebir görüşmeler sonucunda kurumsal imajımızın güçlenerek toplumsal platformda %50 bandında daha yüksek bir oranla pozitif görüşlere sahip olduğunu gözlemledik.

*Faaliyetlere tüm çalışanların katılımını sağlayarak yayılımı arttırıyoruz, iyi uygulamaları, öğrenme faaliyetleri ile çalışanların fark yaratma çabaları desteklenmektedir.”*



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir yönetim felsefesi olan TKY anlayışı, kalite kavramını işletmenin tüm birimlerine kalıcı bir şekilde entegre eden, işletmeye etki eden iç ve dış tüm unsurları ele alarak, bu unsurlara dair sorunların tespiti, iyileştirilmesi ve sürekli olarak geliştirilmesi yönünde çalışmaların yapılması gerektiği yaklaşımına sahiptir. TKY felsefesine göre, bu anlayışın temelinde yatan 'kalite' kavramı, işletmenin her bir bölümünde gerçekleştirilmelidir. Bu da işletme içerisindeki her bir iş birimini ele alan kapsamlı bir çalışmayı gerektirmektedir.

İşletmelerin bu felsefeyi gerçekleştirebilmesi, günümüz zorlu pazar şartlarında, rakiplerini geride bırakabilmeleri, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tam anlamıyla karşılayabilen hatta bu beklentilerin de ötesine geçebilen ürün ya da hizmet ortaya koymaları gerek iç gerek dış müşteri memnuniyeti ve tüm süreçlerde faydalılık sağlayabilmeleri, sürdürülebilirliğe sahip bir yapıya erişebilmeleri gibi pek çok farklı açıdan gereklilik göstermektedir. Günümüzde işletmelere, TKY temel prensiplerini baz alarak ne şekilde bir yönetim modeli oluşturabilecekleri konusunda kılavuzluk yapan pek çok farklı yönetim modeli ve aracı kullanılmaktadır. ISO KYS Standartları ve EFQM Mükemmellik Modeli de bu amaçlar doğrultusunda işletmelerin kullanımını için hazırlanmış farklı kapsamlardaki modellerdir.

Global ticaret ortamında işletmeler, ortak dili konuşabilmek gerek diğer işletmelerle gerekse müşterileri ile olan ilişkilerini güvene dayalı bir şekilde oluşturup geliştirilebilmek noktasında, kendi bünyelerinde kalite yönetimi sistemleri oluşturmaya ve bu sistemleri global anlamda geçerliliği olan birtakım sertifikasyonlar vasıtası ile güvence altına almaya yönelmişlerdir. Bu noktada ISO KYS Standartları bahsi geçen işletme ihtiyaçlarının ne şekilde giderilebileceğini gösteren, önemli bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Diğer yandan EFQM Mükemmellik Modeli de, Avrupa'da gönüllülük esasına dayalı olarak ortaya konulmuş ve daha sonra tüm dünyada kullanılmaya başlanmış, TKY temel prensiplerinin işletme içerisinde uygulanması noktasında oldukça geniş kapsama sahip olan bir yönetim modeli şeklindedir.

Bu çalışmada, ISO modeli ile birlikte, EFQM modelini de uygulamaya geçiren üç farklı kurum yöneticisi ile yapılan mülakatlar sonucunda, EFQM modelinin kurumlara sağladığı katkılara dair bilgiler edinilmiş ve EFQM modelinin ISO modelinde değinilmeyen birtakım temel TKY prensiplerini gerçekleştirmelerinde, kurumlara olan faydaları ele alınmıştır.Yapılan mülakat

sonuçları ile paralellik gösteren literatür araştırmasında da, EFQM modelinde yer alan dokuz mükemmellik kriterine göre ISO ve EFQM model karşılaştırması yapılmıştır ve bu karşılaştırma sonuçlarına göre, ISO modeli pek çok EFQM mükemmellik kriterinde yetersiz kaldığı bilgisine ulaşılmıştır. Yalnızca süreçler kriterinde ISO modelinin EFQM modeline göre daha detaylı ve baskın bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Çalışma sonuçları incelendiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır.

Kalite yönetimi sisteminin tüm organizasyona entegre edilebilmesi bakımından her iki modelin de temel amacı, organizasyonun kaliteli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmaktır. Ancak organizasyonel kapsamı bakımından incelendiğinde ISO ve EFQM modellerinin hedeflediği kalite kapsamı arasında farklılıklar olduğunu savunan çalışmalar mevcuttur. Örneğin (Sangüesa vd., 2007), yapmış oldukları araştırmada EFQM modelinin ISO modelinde belirtilen kalite kriterlerini daha iyi bir şekilde gerçekleştirmeyi hedeflediğini savunmaktadır.

Üç kurumda da üretim öncesi ve sonrasındaki süreçlerde ISO modeli halen kullanılmaktadır ve kurumlar üretim süreçlerindeki kalite standartlarını global platformda ISO modeli yardımı ile sağlamaktadır. ISO modelinin baskın özellik gösterdiği süreç odaklı yaklaşım, tasarım, üretim, teslimat sonrası süreçlere odaklandığından, işletme içerisindeki operasyonel döngünün iyileştirilmesine ve faaliyet sonuçlarının artırılmasına büyük katkı sağladığını söylemek mümkündür. ISO modeli, ürün ya da hizmete dair süreçlerin kısa vadede iyileştirilmesi noktasında işletmelere büyük katkılar sağlamaktadır. Üretim süreçleri üzerinde yoğun bir şekilde odaklanan ISO modeli sayesinde, ürünün tasarımdan üretim ve sonrasındaki servis süreçlerinde büyük oranda iyileşme elde edilebileceğini söylemek mümkündür. Benzer konuda yaptıkları araştırma ile (Koç, 2007), ISO modelini kullanan işletmelerde, üretim, üretim öncesi ve sonrasındaki süreçlerin, bu modeli kullanmayan işletmelere oranla çok daha verimli ve yüksek performanslı olduğunu gözlemlemişlerdir.

Mülakat yapılan A, B ve C kurumlarında, EFQM modelin uygulaması sonrasındaki üç yıl içerisinde yapılan birebir görüşme ve çalışan memnuniyeti anketleri sonucunda, çalışan memnuniyetinin ortalama %60 oranında arttığı gözlemlenmiştir. Çalışanlar unsuru EFQM modelinde daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Çalışanların motivasyon ve aidiyet duygularını geliştirmeye yönelik unsurlara yer veren EFQM modelinde değinilmekte ve bu unsurlar işletme içerisinde çalışan tatminini arttıran sonuçlar elde edilmesine yardımcı olmaktadır.

ISO modelinde detaylı bir şekilde yer almayan İK yönetimi, iç müşteri memnuniyeti, kurumsal sosyal sorumluluk gibi insan bazlı yaklaşımlar ile sadece üretimsel proseslerin değil, organizasyonel süreçlerin de geliştirilmesine EFQM modelinde değinilmektedir. Sağlık sektöründe çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda (Basım ve Şeşen, 2007), EFQM modelini uygulayan işletmelerde, çalışan motivasyonu ve aidiyet duygusunun daha yüksek olduğunu gözlemlemişlerdir. Diğer yandan ISO modelinin çalışanlar üzerindeki iş tatmini açısından pozitif bir etkisinin olduğunu gözlemleyen bir çalışma literatürde mevcut değildir. Ancak (Levine ve Toffel, 2010), ISO modelini kullanan işletmelerde iş kazası oranlarının azaldığını ve işe alım oranlarının arttığını gözlemlemişlerdir.

EFQM modeli sonrasındaki üç yıllık süreç içerisinde, A, B ve C kurumlarında çalışanların iş süreçlerine tam katılımlarındaki oran ortalama %50'lik bir artış göstermiştir. Modelin uygulanması ile birlikte, kurum içindeki faaliyetlere tüm çalışanların katılımını sağlanmış ve öğrenme faaliyetleri ile çalışanların fark yaratma çabaları desteklenmiştir.

A, B ve C kurumları, EFQM modelini uygulamaya başladıktan sonraki üç yıl içinde ortalama müşteri memnuniyeti oranlarında %58, toplam satış oranlarında %46 oranında pozitif artış gözlemlemişlerdir. (Kaya ve Aşkar, 2007) yaptığı çalışmada, EFQM modelinin çalışan bağlılığını ve tatminini arttırdığını, bunun sonucunda ürün ve hizmet kalitesine yansıdığını belirtmektedir. Artan ürün ve hizmet kalitesi ile birlikte, kurumlarda müşteri memnuniyeti ve toplam satışların da arttığı gözlemlenmektedir.

Kurumların EFQM modeli uygulamasından sonra yalnızca üretim ve müşteri tatmini gibi unsurlara odaklanmakla kalmayıp, toplum ve çevre için de pozitif katkılar sağlayabilecekleri sosyal sorumluluk projeleri gibi çalışmalarda buldukları gözlemlenmektedir. Bu tür çalışmalar sayesinde kurumların toplumsal imajının da pozitif yönde geliştiğini kurum yöneticilerince gözlemlenmektedir.

Müşteri ile ilgili sonuçların yanısıra çalışan, toplum ve temel performans gibi sonuçlara da odaklanan EFQM modelinin, ISO modeline göre daha geniş bir kapsama sahip olduğunu söylemek mümkündür. Fakat bu geniş kapsamla birlikte, hedeflerin gerçekleştirilmesi için, işletmenin daha uzun bir süreye ihtiyacı olmaktadır. Bu noktada kısa vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinde ISO modelinin, uzun vadeli işletme misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi ve sürekliliğin sağlanması için de EFQM modelinin işletmelere daha etkin yarar sağladığını söylemek mümkündür.

Çalışma içinde yer alan karşılaştırmalardan ve mülakatlar yoluyla elde edilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere, ISO modeli, kalite yönetim sistemini oluşturmaya başlayacak işletmeler için etkili bir yol gösterici niteliğinde olduğundan, kalite yönetimi temelini oluşturulmasında, ilk etapta kullanılabilir, kolay adapte edilebilir, sonuç odaklı bir modeldir. Ancak işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamanın EFQM modeli, ISO modelinde değinilmeyen unsurları ele aldığından, kalite yolculuğunda belirli bir olgunluğa erişmiş işletmeler için sürdürülebilirlik noktasında kilit rol oynayabilecek, geniş kapsamlı bir kalite yönetimi sistemidir. Günümüz koşullarında bir işletmenin ayakta kalabilmesi için yalnızca temel kalite yönetimi sistemini uygulamak yeterli olmamakta, EFQM modelinin kapsadığı daha geniş yelpazedeki bir kalite yaklaşımına gereksinim duyulmaktadır.

Yukarıda değinilen bilgiler ışığında birbirini tamamlayıcı nitelikteki bu iki modelin işletme içerisinde entegre bir şekilde kullanılması durumunda, işletmenin TKY anlayışını hayata geçirme olasılığı daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aras, A. A., 2005. *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.s.10-13
- Besterfield, D. H. C. G. H. & Besterfield-Sacre, M., 1999. *Total Quality Management*. New Jersey: Pearson Education.s.1
- Bolat, T., 2000. *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.ss.2-3
- Çetin, C., Akın, B. & Erol, V., 2001. *TKY ve Kalite Güvence Sistemi(ISO 9000:2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.ss.500-522
- Efil, İ., 2016. *Toplam Kalite Yönetimi*,8.Basım. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.ss.5,130,175-185
- Ertürk, M., 1996. *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*,2.Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.s.263
- Halis, M., 2000. *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.s.227
- James, P. T., 1996. *Total quality management: An introductory text*. London: Prentice Hall, ss.60-65
- Karasar, N., 2005. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss.160-200
- Kavrakoğlu, İ., 1998. *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları
- King J, C. R., 2006. *Managing for Quality in the Hospitality Industry*. New Jersey: Upper Saddle River, ss.50- 55
- Koçel, T., 2001. *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.s.305-313
- Küçük, O., 2004. *Standardizasyon ve Kalite*. Ankara: Seçkin Kitabevi.s.78-86
- L.Kurtz, D., 2010. *Contemporary Marketing*. Arkansas: South Western
- Levine, D. & Toffel, M., 2010. *Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employers and Employees*, Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School.ss.990-996
- Mucuk, İ., 2001. *Modern İşletmecilik* 13.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.s.91-100
- Nursoy, M. & Şimşek, M., 2002. *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yayınları.s.26
- Odaman, R. v. A., 1995. *ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri*.Ankara: MPM Yayınları.ss.1-13
- Özdemir, S., 2004. *Hedef Değerli İşletmecilik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Yayınları.s.87



- Özevren, M., 1996. *Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları.s.7
- Pamela S. Lewis, S. H. G. P., 2001. *Management: Challenges in the 21st Century 3rd Edition*.Cincinnati: South Western College
- Sarıkaya, N., 2003. *Toplam Kalite Yönetimi*. 1.Basım. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.ss.30-39
- Şimşek, M., 2002. *TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması*. İstanbul: Hayat Yayınları.ss.33, 272-276
- Tekin, M., 1996. *Üretim Yönetimi*, Cilt 2 3.Basım. Konya: Arı Matbaacılık.ss.70-71
- Yenersoy, G., 1997. *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*. İstanbul: Rota Yayınları.s.56, s.70
- Yıldırım, A. & Şimşek, H., 2004. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss. 40-50

## ***Sürekli Yayınlar***

- Akdağ, M., 2005. *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, (4)1, Ocak, ss. 160- 170
- Aktan, C. C., 2012. *Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,(4)2, ss.235-262
- Algan, F. M., 2013. *Standardizasyonun Ekonomik ve Sosyo-Ekonomik Getirileri*. Verimlilik Dergisi,4, ss. 127- 144
- Basım, H. N. & Şeşen, H., 2007. *EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (21)1, ss. 201-213
- Bengisu, M., 2007. *Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Journal of Yaşar University,(2)3, ss. 739- 749
- C.Krieter, 1996. *Total Quality Management versus Business Process Reengineering: Are academicians teaching what businesses are practising?*. Production and Inventory Management Journal 37, ss. 71- 75
- Castilla, J. & Ruiz, O., 2008.*EFQM Model: Knowledge Governance and Competitive Advantage*. Journal of Intellectual Capital, 9 ss. 133-140
- Chen, M. P. a. E., 1993. *TQM in a Small High-Technology Company*. California Management Review, 35, ss. 96- 117
- Çınar, R., 1984. *Standardizasyonun Sosyo Ekonomik Önemi*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,(2)3, ss. 135- 142
- Connor, P., 1997. *Total Quality Management: A selective commentary on its human dimensions*. Public Administration Review, ss. 501- 509
- Cooper, G. C. & Douglas, F., 2003. *Implementing The EFQM Excellence Model In A Local Authority*. Managerial Auditing Journal, 8, s. 122
- Dahlgaard-Park, S. M., 2008. *Reviewing the European Excellence Model from a management control view*. The TQM Journal, (20)2, ss. 100-119
- Dean, J. & Bowen, D. E., 1994. *Management Theory and Total Quality: improving research and practise through theory development*. Academy of Management Review, 19, ss. 400- 418
- Doğan, Ö. İ., 2000. *Kalite Uygulamalarında İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (2)1, ss. 20-27
- Erdem, E. & Köseoğlu, A., 2014. *Teknolojik Değişim ve Rekabet Gücü İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Uygulama*. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, (9)1, ss. 51- 68
- Erkılıç, T. A., 2007. *Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması*. GAU Journal Social Applied Sciences, (2)4, ss. 50 - 62

- Fonseca, L. M., 2015. *From Quality Gurus and TQM to ISO9001:2015 : A Review of Several Quality Paths*. International Journal of Quality Research, (9)1, ss. 167- 180
- Gencil, U., 2001. *Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,(3)3, ss. 164- 218
- Güçlü, N. & Şehitoğlu, E., 2006. *Örgütsel Değişim Yönetimi*. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13, ss. 240- 254
- Inaki, H. S., Marti, C. & Frederic, M., 2011. *The Impact of ISO 9001 Standard and the EFQM Model: The view of the assessors*. Total Quality Management, (22)2 , ss. 197- 218
- Kadir, Ü. & Fehim, F., 2001. *Kalite Güvencesi Sistemleri ve Bir Uygulaması*. SAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, (5)1, ss. 89- 90
- Kanji, G. K., 1998. *An innovative approach to make ISO9000 standards more effective*. Total Quality Management, 9, ss. 67- 78
- Karapetrovic, S., Casadeus, M. & Inaki, H. S., 2010. *What happened to ISO 9000 lustre? An eight year study*. TQM and Business Excellence, 21, ss. 245-267
- Kaya, S., Aşkar, Ö. D., 2007. *Konfeksiyon Sektörü İçin ISO 9000:2000 ve EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması*, *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*,(17)4, ss.273-278
- Kocamış, T. U., 2016. *Toplam Kalite Yönetimi ve İç Denetimin TKY'deki Rolü*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, ss. 1- 21
- Koç, T., 2007: *The Impact of ISO 9000 Quality Management Systems on Manufacturing*, *Journals of Materials Processing Technology*,186, ss. 207 – 213
- Kurtoğlu, A., 1988. *Mobilya Üretiminde Kalite Kontrol ve Standardizasyon Esasları*. İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, (38)2, ss. 60-69
- Marangoz, M. , Topoyan, M. & Doğan, Ö., 2003. *İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5)2, ss. 114- 139.
- Maree, J., 2000. *Worker participation in decision making: Who benefits?*. Society in Transition, 31, ss. 111- 125
- Martinez, C., Choi, M., Martinez, J. & Martinez Lorente, A., 2009. *ISO 9001/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The Performance Debate Revisited*. Journal of Operations Management, 27, s.500
- Morinoes, A. B., De Cerio, J. M.-. D. & Escamilla de-Leon, S. A., 2010. *The Impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices*. Int. J. Production Economics, 130, ss. 33-42
- Özdil, N., 2001. *Tekstilde Standardizasyon ve Önemi*. Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi,1, s. 3
- Pakdil, F., 2004. *Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (6)3, ss.167-183

- Pekşircioğlu, N., 1995. *ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası*. Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı , s. 143
- Rıdvan, B. & Nilüfer, A., 1995. *Kalite Politikası Oluşturma Süreci*. Verimlilik Dergisi, (95)3, ss. 33-43
- Russell, S., 2000. *ISO 9000:2000 and EFQM Excellence Model: competition or co- operation?*. Total Quality Management, 11, ss. 657-662
- Samson, D., 1993. *Total Quality Management in Australia: manufacturing and services*. Engineering Management, 5, ss. 11-16
- Sangüesa, M., Mateo, R. and Ilzarbe, L., 2007: *How Hospitals Choose a Quality Management System: Relevant Criteria in Large Spanish Hospitals*, Total Quality Management & Business Excellence, (18) 6, ss. 613-630
- Sarıgöl, S. S. & Oralhan, B., 2016. *EFQM Mükemmellik Modeli ve Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 31, ss. 94- 100
- Saunders, R. R., 1994. *W.Edwards Deming, quality analysis, and total behaviour management*. Association for Behavior Analysis International, 17, ss. 25- 30
- Sevimler, S., Duran, C. & Çetindere, A., 2011. *Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskşehir Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29, ss.88-100
- Taner, B. & İlke, K., 2005. *Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları. Bir Hizmet İşletmesi Örneği*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), ss. 353-362.
- Terzi, A. R., 1999. *Toplam Kalite Yönetiminde İşgören Unsuru. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (17)17 ss. 65- 71
- Tufan, M., Mızrak, Ş. & Çelik, D., 2007. *Mesleki Eğitimde TKY ve Model Önerisi*. Journal of Azerbaijan Studies, (10)3-4 ss. 27-40
- Türnüklü, A. 2000. *Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 24, ss.136- 152
- Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. & Simmons J.E.L. 2003. *Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM excellence model*, Measuring Business Excellence, (7)1, ss.14–29
- Yarmen, M. & Sumaedi, S., 2015. *The Effectiveness of ISO 9001 Implementation in Food Manufacturing Companies: A Proposed Measurement Instrument*. Procedia Food Science, 3, ss. 436- 444

## *Diğer Yayınlar*

- Açık, S., (2006). TKY ile Tam Zamanında Üretim Sisteminin Birlikte Kullanılması ve Bir Uygulama.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, ss. 5-7
- Ayan, M., (2001). Faaliyetlere Dayalı Maliyetleme Yaklaşımının TKY'ndeki Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.s.30
- Boran, S., 2008. Toplam Kalite Yönetimi Hafta 1. [Çevrimiçi]  
Available at: [www.sakarya.edu.tr](http://www.sakarya.edu.tr) [Ziyaret Tarihi: 2.12.2019], ss.1-7
- Çolak, P., 2018. Kalite Kontrolde İstatistiksel Teknikler-ZTM 433. [Çevrimiçi]  
[https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/50672/mod\\_resource/content/1/11.%20HAFTA.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/50672/mod_resource/content/1/11.%20HAFTA.pdf) [Ziyaret Tarihi: 24.12.2018], ss.1- 31
- Dalluage, A., Franz, H.-W. & Reif, L., 2014. Self Assessment As a Quality Management Tool For Educational and Training Organisations. [Çevrimiçi]  
<https://www.researchgate.net> [Ziyaret Tarihi: 1.3 2019], ss.1- 7
- EFQM, 2017. An Overview of the EFQM Excellence Model. [Çevrimiçi]  
Available at: <http://www.efqm.org/index.php/knowledge-base/what-is-radar-and-where-can-i-find-more-information-about-it/> [Ziyaret Tarihi: 20.3.2019]
- EFQM, 2019. EFQM. [Çevrimiçi] <http://www.knowledge-base.efqm.org/members-area/knowledge-base> [Ziyaret Tarihi: 1.3.2019]
- Emgin, Ö., 2006. Kalite Yönetiminde Bir Model: EFQM Mükemmellik Modeli, 9 [Çevrimiçi]  
<https://www.mevzuatdergisi.com/2006/04a/01.htm#> [Ziyaret Tarihi: 26.3.2019], s.100
- ISO, 2019. ISO: International Organizations for Standardization. [Çevrimiçi]  
<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> [Ziyaret Tarihi: 12.3.2019]
- ISO9001, T. E., 2015. [oidb.ankara.edu.tr](http://oidb.ankara.edu.tr). [Çevrimiçi]  
[http://oidb.ankara.edu.tr/files/2018/08/K02-STANDART-TS\\_EN\\_ISO\\_9001-2015.pdf](http://oidb.ankara.edu.tr/files/2018/08/K02-STANDART-TS_EN_ISO_9001-2015.pdf) [Ziyaret Tarihi: 3.6.2019]
- Kalder, 2013. EFQM Mükemmellik Modeli ve Türkiye Kamu İktisadi Kuruluşları [Çevrimiçi]  
[http://www.Kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_modeli](http://www.Kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli) [Ziyaret Tarihi: 3.5.2019]
- Kumru, M., 2017. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi [Çevrimiçi]  
[kalite.dogus.edu.tr](http://kalite.dogus.edu.tr) [Ziyaret Tarihi: 7.3.2019], ss. ss.40- 49

- Monsted, M. & Fons, T., 2002. A Comparative assessment of the EFQM Excellence Model and ISO 9001, Aarhus, Danimarka: Aarhus School of Business, Seminar topic no.1, ss. 10- 20
- Saestad, M., 2017. Risk Based Thinking in Quality Management, an ISO9001:2015 Requirement, Kristiansand, Norveç: University of Adger, ss. 5-29
- Şenses, O., 2016. Standardizasyon Terim ve Kavramları. [Çevrimiçi]  
<http://www.ktu.edu.tr> [Ziyaret Tarihi: 2.12.2018], ss.1- 11
- TSE, 2019. Ulusal Standardizasyonun Mahiyeti ve Önemi. [Çevrimiçi]  
<https://tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2250> [Ziyaret Tarihi: 6.12.2018]
- Uryan, B., 2002. Toplam Kalite Yönetimi.Mevzuat Dergisi,sayı 55. [Çevrimiçi]  
<https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm#> [Ziyaret Tarihi: 11.2.2019], ss.20- 30
- Usanmaz, İ., 2016. Kalite Güvence ve Standartları. [Çevrimiçi]  
<https://docplayer.biz.tr/3158344-Kalite-guvence-ve-standartlari.html> [Ziyaret Tarihi: 4.4.2019], ss.1- 39
- Üsküp, K., 2004. Altı Sigma Proje Kılavuzu,Kocaeli: Ford Otosan Dökümanları, ss.20- 30
- Wordpress, 2010. Wordpress.com. [Çevrimiçi]  
<https://kaliteblog.wordpress.com/2010/03/28/standardizasyonun-amaclari/#more-47> [Ziyaret Tarihi: 10.4.2019]