

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İHRACATA YÖNELİK TEKSTİL VE KONFEKSİYON  
İŞLETMELERİNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Ali TAŞTEKİN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İsmail DALAY

İSTANBUL-2016



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Ali TAŞTEKİN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İhracata Yönelik Tekstil ve Konfeksiyon İŞletmelerinde Entegre Yönetim Sisteminin Uygulanması
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İŞletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 29.06.2016
- SAYFA SAYISI** : 134
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. İsmail DALAY
- DİZİN TERİMLERİ** : Entegre, Yönetim, Entegrasyon
- TÜRKÇE ÖZET** : İhracata Yönelik Tekstil ve Konfeksiyon İŞletmelerinde Entegre Yönetim Sisteminin UygulanırlıŐını Tets Etmek Amacıyla Saha alıŐmasında Yer AldıŐı Bir AraŐtırmadır.
- DAŐITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi

Ali TAŞTEKİN

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İHRACATA YÖNELİK TEKSTİL VE KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE  
ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Ali TAŞTEKİN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İsmail DALAY

İSTANBUL-2016

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ali TAŞTEKİN

.... /...../ 2016



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ali TAŞTEKİN'İN "İhracata Yönelik Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Entegre Yönetim Sisteminin Uygulanması" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2016

*Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Sanayi Devrimi ile birlikte değişime giren dünya düzeni, artan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte üst düzey bir rekabet ortamına bürünmüştür. Bu rekabet ortamı içerisinde işletmelerin sürdürülebilirliğini ve piyasa rekabetini arttıran unsurların başında toplam kalite yönetimi (TKY) gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, günümüzde müşteri odaklı bir hal almıştır. Geçmişte piyasa koşullarını işletmeler belirler iken bugün tüketici talepleri piyasa koşullarını belirlemektedir. Bu sebeple de müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri taleplerini karşılamak ile yükümlüdür. Aksi halde piyasada var olmaları mümkün olmamaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde entegre yönetim sistemlerine yer verilmiştir. Entegre yönetim sistemlerinin tanımı, yaklaşımları, temel amaçları, yararları ve çeşitleri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yönetim sistemleri ve standartlarına değinilerek yönetim sistemlerinin standartlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise yapılan anket çalışması sonucu elde edilen bulgular eşliğinde çalışma analiz kısmının ardından sonuç ve öneriler ile tamamlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Entegre Yönetim, Kalite, Çevre, İş Sağlığı ve İş Güvenliği, Model, Standart Uygulama

## SUMMARY

Who change the world order with the Industrial Revolution, it has taken the top level competition with increasing technological advances and globalization. This is the sustainability of the business in a competitive environment and total quality management of the main factors that increase the market competition (TQM) to come. Total quality management, customer-oriented has become today. While in the past determines the market conditions and business conditions, consumer demand determines the market today. For this reason, it is obliged to ensure customer satisfaction and meet customer demand. Otherwise it is not possible to be in the sector. In the second part of the study management systems and standards are discussed with reference to management system standards.

The study's third and final section of the survey conducted as a result of the findings of the study analysis was completed in the presence of the following conclusions and recommendations.

**Keywords:** Integrated Management, Quality, Environment, occupational, Healty and Safety, Modal Standart, Application



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
EK LİSTESİ .....	X
ÖNSÖZ .....	XI
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
<b>YÖNETİM VE ENTEGRASYON .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNE GİRİŞ .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Entegrasyon Kavramı .....	3
1.1.2. Entegrasyon Tipleri .....	5
1.1.3. Entegre Yönetim Sistemi Nedir? .....	7
1.1.4. Kilit Entegrasyon Faktörleri .....	8
1.1.5. Entegre Yönetim Sistemlerinin Yararları .....	8
1.1.6. Entegre Yönetim Sistemlerinin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar .....	9
1.1.7. İdeal Bir Entegre Yönetim Sisteminde Aranılan Özellikler .....	10
1.1.8. Entegre Yönetim Sistemlerinin Temel Ayırt Edici Özellikleri .....	10
1.1.9. Entegre Yönetim Sisteminin Ortak Kavramları .....	11
1.1.10. Yönetim Sistemleri Neden Bütünleştirilmeli .....	12
<b>1.2. YÖNETİM SİSTEMLERİ .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Yönetim Sisteminin Tanımı .....	12
1.2.2. Yönetim Sisteminin Amaçları .....	13
1.2.3. Yönetim Sisteminin Unsurları .....	14
1.2.3.1. Politika .....	14
1.2.3.2. Planlama .....	15
1.2.3.3. Uygulama ve Operasyon .....	15
1.2.3.4. Performans .....	16
1.2.3.5. İlerleme .....	17
1.2.4. Yönetim Sisteminin Standartları .....	18
1.2.5. Yönetim Sisteminin Elemanları .....	19
<b>1.3. YÖNETİM STANDARTLARI .....</b>	<b>20</b>
1.3.1. Yönetim Standardizasyonunun Tarihsel Gelişimi .....	20
1.3.2. Yönetim Standardizasyonunun Önemi .....	21
1.3.3. Yönetim Standardizasyonunun Faydaları .....	22
<b>1.4. YÖNETİM SİSTEMLERİNİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ .....</b>	<b>24</b>
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>26</b>
<b>ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>26</b>
2.1.1. İnsan Mutluluğu .....	27

2.1.1.1. İnsan Mutluluğunun Araçları .....	27
2.1.1.1.1. Beyin Fırtınası .....	28
2.1.1.1.2. Nominal Grup Tekniği .....	28
2.1.1.1.3. Akış Diyagramı .....	28
2.1.1.1.4. Güç Alan Analizi .....	29
2.1.1.1.5. Pareto Diyagramı .....	29
2.1.1.1.6. Sebep-Sonuç Diyagramı .....	30
2.1.1.1.7. Gruplandırma .....	30
2.1.1.1.8. Histogram .....	30
2.1.1.1.9. Çetele Tabloları .....	30
2.1.1.1.10. Dağılıma Diyagramı .....	30
2.1.1.1.11. Kontrol Kartı .....	30
2.1.2. Maliyet Yaklaşımı .....	31
2.1.3. Paydaş Yaklaşımı .....	33
2.1.4. Pukö Yaklaşımı .....	37
2.1.4.1. Yönetim Öncelikli Sürekli İyileştirme .....	38
2.1.4.2. Grup Öncelikli Sürekli İyileştirme .....	38
2.1.4.3. Birey Öncelikli Sürekli İyileştirme .....	39
<b>2.2. ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ.....</b>	<b>39</b>
2.2.1. Kalite Kavramı .....	39
2.2.2. Kalite Tanımı Yaklaşımları .....	41
2.2.3. Kalite Kavramının Boyutları .....	41
2.2.4. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	42
2.2.5. ISO 9000 Kalite Yönetimi Sisteminin Amaçları .....	42
2.2.6. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Yararları .....	43
2.2.7. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri .....	44
2.2.7.1. Müşteri Odaklı Olmak .....	44
2.2.7.2. Liderlik .....	44
2.2.7.3. Çalışanların Memnuniyeti .....	45
2.2.7.4. Süreç Yaklaşımı .....	45
2.2.7.5. Yönetimde Sistem Yaklaşımı .....	46
2.2.7.6. Sürekli İyileştirme .....	47
2.2.7.7. Karar Almada Gerçeğe Dayanan Yaklaşım .....	47
2.2.7.8. Tedarikçilerle Karşılıklı Fayda Elde Etmeye Dayanan İlişkiler ....	47
2.2.8. Kalite Güvence Sistemi Oluşturulması .....	48
<b>2.3. ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİ .....</b>	<b>51</b>
2.3.1. Çevrenin Tanımı ve Çevre Çeşitleri .....	54
2.3.2. Çevre Yönetim Sistemi Standartları .....	57
2.3.3. Çevre Yönetim Sisteminin Bileşenleri .....	58
2.3.4. Çevre Yönetim Sisteminin Amaçları .....	59
2.3.5. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Kurma Süreci .....	59

2.3.6. Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk .....	60
2.3.7. ISO 14001 Standartlarının Faydaları .....	62
2.3.8. ISO 14002 Prensipleri .....	63
<b>2.4. ISO OHSAS 18001 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMLERİ ....</b>	<b>64</b>
2.4.1. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı .....	64
2.4.2. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi .....	64
2.4.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Amaçları .....	65
2.4.4. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sisteminin Tanımı .....	65
2.4.5. OHSAS 18001 Nedir? .....	66
2.4.6. OHSAS 18001 Tarihsel Gelişimi .....	66
2.4.7. OHSAS 18001 Yararları .....	66
2.4.8. OHSAS 18001 Prensipleri .....	67
2.4.9. OHSAS 18001 Uygulama Aşamaları .....	68
2.4.10. OHSAS 18001 ve PUKO Döngüsü .....	71
<b>2.5. ISO 27001 BİLGİ GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ SİSTEMİ .....</b>	<b>72</b>
<b>2.6. ISO 22000 GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ SİSTEMİ .....</b>	<b>75</b>
<b>2.7 ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNDE MODELLER VE YAKLAŞIMLAR .....</b>	<b>76</b>
2.7.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı .....	76
2.7.2. ISO 14001'e Dayalı Entegrasyon .....	79
2.7.3. ISO 9001'e Dayalı Entegrasyon .....	79
2.7.4. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....	80
2.7.5. Çok Aşamalı Sinerji Modeline Dayalı Yaklaşım .....	81
<b>2.8. IMS MODELLERİ .....</b>	<b>82</b>
2.8.1. IMS Uygulamalarının Dezavantajları ve Zorlukları .....	84
2.8.2. IMS Uygulamalarının Faydaları .....	84
<b>2.9. ENTEGRASYON BAŞARISI .....</b>	<b>86</b>
2.9.1. Güven, Örgütsel Güven .....	86
2.9.2. Organizasyonlarda İşbirliği .....	88
2.9.3. Örgüt Kültürü .....	89
2.9.4. Hedeflerler Yönetim .....	91
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>93</b>
<b>SİSTEM VE KURUM TEORİLERİ .....</b>	<b>93</b>
<b>3.1. SİSTEM TEORİSİ .....</b>	<b>93</b>
3.1.1. Sistem ve Model Türleri .....	94
3.1.2. Yönetim Türleri .....	95
<b>3.2. KURUM TEORİSİ .....</b>	<b>96</b>
3.2.1. Kurumsal Temeller .....	97
3.2.2. Kurumsal Taşıyıcılar .....	99
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>101</b>
<b>UYGULAMA .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>101</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....</b>	<b>102</b>
<b>4.3. VERİ TOPLAMA .....</b>	<b>102</b>

<b>4.4. VERİ YÖNTEMİ</b> .....	<b>103</b>
4.4.1. Kuramsal Çerçeve .....	103
4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	103
<b>4.5. DEĞERLEME</b> .....	<b>103</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>125</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>128</b>
<b>EKLER</b> .....	-



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: AVRUPA BİRLİĞİ
<b>BGYS</b>	: BİLGİ GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ
<b>BSİ</b>	: İNGİLİZ STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ
<b>ÇYS</b>	: ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ
<b>EÖS</b>	: ENTEGRE ÖLÇÜM SİSTEMİ
<b>EYS</b>	: ENTEGRE EDİLMİŞ YÖNETİM SİSTEMİ
<b>EFQM</b>	: AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI
<b>ISO</b>	: ULUSLARARASI STANDARTLAR ÖRGÜTÜ
<b>ISO</b>	: INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION (İngilizce)
<b>ISO 9000</b>	: KALİTE STANDARDI
<b>ISO 9001</b>	: TOPLAM KALİTE STANDARDI
<b>ISO 14000</b>	: ULUSLARARASI ÇEVRE STANDARDI
<b>IPK</b>	: İSTATİKSEL PROSES KONTROL
<b>İSG</b>	: İŞÇİ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ
<b>KOBİ</b>	: KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER
<b>KFA</b>	: KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZİ
<b>KSSS</b>	: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YÖNETİM SİSTEMİ
<b>KYS</b>	: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
<b>OHSAS</b>	: İŞÇİ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ
<b>OHSAS</b>	: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ADVISORY SERVICES (İngilizce)
<b>PUKO</b>	: PLANLA-YAP-KONTROL ET-ÖNLEM AL
<b>TSE</b>	: TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ
<b>YPÇT</b>	: YALIN PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ
<b>YS</b>	: YÖNETİM SİSTEMİ
<b>YYS</b>	: YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI

## TABLolar LİSTESİ

		SAYFA
<b>Tablo-1</b>	Genel Bir Yönetim Sisteminin Temel Elemanları .....	18
<b>Tablo-2</b>	Yönetim Düşünceleri Evrimi .....	21
<b>Tablo-3</b>	Juran'a Göre Kalite Maliyetleri .....	33
<b>Tablo-4</b>	İşletme Grupları .....	35
<b>Tablo-5</b>	Paydaşlar ve Paydaşların İhtiyaç Matrisi .....	36
<b>Tablo-6</b>	Kalite, Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemleri Arasında Karşılaştırma .....	71
<b>Tablo-7</b>	Farklı Seviyelerin Gereklilikleri ve Kazanımları .....	85
<b>Tablo-8</b>	Kurumlara ilişkin genel özelliklerinin dağılımları .....	104
<b>Tablo-9</b>	Entegre yönetim sistemlerine ilişkin bilgilerin dağılımları .....	104
<b>Tablo-10</b>	Entegre yönetim sisteminin uygulanmaya başlandığı yılların dağılımları .....	106
<b>Tablo-11</b>	Entegre yönetim sistemlerine ilişkin bilgilerin dağılımları .....	106
<b>Tablo-12</b>	"Entegre yönetim sistemi uygulamanız hangi modele dayanmaktadır?" Sorusuna verilen cevapların dağılımları .....	108
<b>Tablo-13</b>	"Entegre yönetim sistemi uygulaması şirketinize ne gibi faydalar sağladı?" sorusuna verilen cevapların dağılımları .....	108
<b>Tablo-14</b>	"Entegre yönetim sistemi uygulaması işletmenize ne gibi dezavantajlar getirdi?" sorusuna verilen cevapların dağılımları ...	109
<b>Tablo-15</b>	"Yönetim sistemleri, entegrasyonu uygulamasında ne gibi engellerle karşılaştınız?" sorusuna verilen cevapların dağılımları	110
<b>Tablo-16</b>	Entegre yönetim sistemlerine ilişkin bilgilerin dağılımları .....	110
<b>Tablo-17</b>	İhracat yapılmasına göre istihdam edilen personel sayısının değerlendirilmesi .....	112
<b>Tablo-18</b>	Kalite 9001 ile kurumların sahip olduğu sertifikalar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi .....	112
<b>Tablo-19</b>	Çevre 14001 ile kurumların sahip olduğu sertifikalar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi .....	113
<b>Tablo-20</b>	İş sağlığı ve güvenliği 18001 ile kurumların sahip olduğu sertifikalar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi .....	114
<b>Tablo-21</b>	Sosyal sorumluluk projesine göre kurumların paydaşlık yaklaşımının değerlendirilmesi .....	115
<b>Tablo-22</b>	Kurumların yönetim sistemlerinin geliştirilmesine göre yönetim modellerinin değerlendirilmesi .....	116
<b>Tablo-23</b>	Kurumların yönetim sistemlerinin geliştirilmesine göre sürekli iyileştirme yaklaşımının değerlendirilmesi .....	116
<b>Tablo-24</b>	Uluslar arası standart seviyesine göre kurumların entegre yönetim sistemi modellerinin değerlendirilmesi .....	117
<b>Tablo-25</b>	Avrupa birliği standartları seviyesine göre kurumların entegre yönetim sistemi modellerinin değerlendirilmesi .....	118
<b>Tablo-26</b>	Ulusal standartlar seviyesine göre kurumların entegre yönetim sistemi modellerinin değerlendirilmesi .....	120
<b>Tablo-27</b>	Endüstri standartları seviyesine göre kurumların entegre	121

	yönetim sistemi modellerinin değerlendirilmesi.....	
<b>Tablo-28</b>	Entegre yönetim sisteminin içerdiği süreçlere göre entegrasyon düzeylerinin değerlendirilmesi .....	122
<b>Tablo-29</b>	Entegrasyon uygulamalarında faydalanılan yardımcı unsurlar ile değerlendirilmesi .....	123



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### SAYFA

<b>Şekil-1</b>	Kalite Yönetim Sistemi Yaklaşımları .....	27
<b>Şekil-2</b>	Maliyet Yaklaşımı .....	31
<b>Şekil-3</b>	Paydaşlık Yaklaşımı .....	34
<b>Şekil-4</b>	İşletme İlişkileri .....	36
<b>Şekil-5</b>	PUKÖ Faaliyetleri .....	37
<b>Şekil-6</b>	Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistem Modeli .....	49
<b>Şekil-7</b>	ISO 9001 Standardının Tarihsel Gelişimi .....	50
<b>Şekil-8</b>	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi .....	51
<b>Şekil-9</b>	Çevre Yönetim Sistemi .....	54
<b>Şekil-10</b>	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Modeli .....	72
<b>Şekil-10</b>	EFQM Mükemmeliyet Modeli .....	78
<b>Şekil-11</b>	Sinerji Modeli .....	81



## EKLER LİSTESİ

**EK-A** Anket Formu İhracata Yönelik Konfeksiyon İşletmelerinde Entegre  
Yönetim Sisteminin 9001, 18001, 14001 Uygulamaları



## ÖNSÖZ

İnsanlığın başlangıcından itibaren yönetim devam yönetim modelleri ,sistemleri tarihsel bir süreçle gelişmiştir .Bu tarihsel süreçte yönetim dönemi evreleri ortaya çıkmıştır .

Geçmişten bu güne uygulanan klasik yönetim sistemi (1880-1930 geneleksenel),Neo klasik yönetim (1930-1950 davranışsal ),modern yönetim sistemi (1950-1970 stratejik,durumsallık) postmodernite yönetim sistemi (1970 ve günümüz ,toplam kalite, yaklaşım, değişim mühendisliği) günümüzde işletmeler bilimsel yönetim modelleri geliştirmeye devam etmektedir.

Yönetim sistemine yeni bakış açılarının getirilmesi ile birlikte yönetimde yeni paradigmlar oluşmaya başlamış ,yönetim sistemlerindeki rol ve görevler her geçen gün artmaya devam etmektedir. Küreşelleşmeyle birlikte son yıllarda artan rekabet ortamı tüketicilerin işletmelere olan beklentilerinin artmasına neden olmuştur. İşletmeler üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, çevresel ve mesleki eğitim ,güvenlik ile sağlık temelinde iyileştirmenin geliştirilmesi beklenmektedir .

İşletmeler kendilerinden beklenenleri karşılamak için uygulamakta oldukları yönetim sistemlerinin Entegre sistemine uygun olanları tek çatı altında toplayarak (ISO 9001,ISO14001,ISO18001,ISO22000) gereklerinin aynı anda karşılandığı Entegre yönetim modelini uygulayarak maliyetlerin düşmesi performansın artması, toplam kalitenin iyileştirilmesi, rekabet edebilme, müşterilerin ,tedarikçilerin hissedarlarının güveninin artması sağlanması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında başta beni yönlendiren çalışmalarında bana farklı bakış açısı kazandıran ve eleştirileriyle bana yön veren Prof.Dr.İsmail DALAY'a gelişim üniversitesi hocalarıma ve anket saha çalışmalarında bana yardım eden dönem arkadaşım İbrahim BERBER'e teşekkür ediyorum.

Bu çalışmayı başta Entegre Entegre Yönetim Sistemi nin Ülkemizde uygulanabilir ve geliştirilmesini ve işletmeler için faydalı olacağı düşüncesiyle bana yön veren Prof.Dr.İsmail DALAY' a şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Kalite, işletmelerin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin müşterilerde oluşturduğu memnuniyet hissi olarak algılanırken günümüzün rekabet koşulları içerisinde müşteri memnuniyetinin yanı sıra paydaşların memnuniyetini de kapsar bir hale bürünmüştür. Bu doğrultuda da müşteri memnuniyeti ile sınırlı kalınmayıp sürekli olarak ürün ve hizmet kalitesinde iyiyeye gidişi zorunlu kılmaya başlamıştır. İşletmelerin bu gelişimi sağlayabilmek için müşterilerinin yanı sıra çalışanlarının da memnuniyetine önem vermeye başlamıştır.

Bu değişen anlayış ile birlikte ürün ve hizmet kalitesinin yanında çevre güvenliği ve iş güvenliği kavramları da bir araya gelerek bütün bir uğraş dahilinde kalite kavramı ele alınmaktadır. Yalnızca ürün ve hizmetin uygunluğu kaliteyi oluşturmayıp üretim aşamasındaki ve ürünün hizmete hazırlanışı aşamasındaki süreçler de dahil olmuştur.

İşletmeler ekonomik gelişmede çevre kalitesi ve fırsatlar arasındaki ilişkinin artık farkına varmışlardır. Günümüzde işletmeler, politikalarını, toplumsal çerçeveye için de yeniden belirlemektedirler. Artık, işletmeleri yönlendiren müşteri istekleri kavramı, kalite ve hızın ötesinde, çevre unsurlarını da kapsamaktadır. Çevre kalitesi de Toplam Kalite olgusu içinde yer almakta ve önemi her geçen gün giderek artmaktadır. Atıkların atılması veya kazalar sonucu oluşan çevre problemlerinin nedenlerinin kalite ve iş güvenliği nedenlerinden farklı olmadığı görülmektedir. Çevresel problemi azaltmak için kalite, iş güvenliği ve çevresel performansı birbiri ile bağlantılı olarak geliştirmek gereklidir.

Günümüzün iş dünyasında ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ve ISO 22000 gibi sektöre özgü yönetim sistem standartlarının uygulanması artık neredeyse kaçınılmazdır. Müşterisine ve ürün kalitesine verdiği önemi ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) uygulayarak vurgulayan firmalar, çevreye ve çalışanlarına olan duyarlılıklarını ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS) ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemini, Gıda Güvenliğine duyarlılıkları için ise HACCP (ISO 22000)'i uygulayarak göstermektedir.

Birden fazla yönetim sistemi uygulaması, bir kuruluşa öncelikle dokümantasyon anlamında büyük bir yük getirmektedir. Oysa yönetim sistemlerinin birbiriyle ortak birçok şartı bulunmaktadır. Ayrıca, standartlarda yapılan son revizyonlar da, yönetim sistemlerinin entegre edilebilmesi için gereken kolaylığı sağlanmıştır. Tüm bu nedenler, yönetim sistemlerinin bir bütün olarak ele alınıp, daha basit bir yaklaşımla entegre edilerek yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Etkin bir entegre yönetim sistemi uygulaması, yönetim sistemleri uygulamalarından istenen çıktının elde edilmesi ve uygulanan sistemlerin kullanıcı dostu olması açısından birçok kolaylık sağlamaktadır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİM VE ENTEGRASYON**

#### **1.1. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNE GİRİŞ**

Yönetim sistemlerinin etkili bir hal alabilmesi için birden çok faktörün bir araya gelmesi gerekmektedir. O faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>1</sup>;

1. Yönetim sisteminin etkili bir hal alabilmesi için müşterin, paydaşların ve diğer tüm tarafların beklenti ve isteklerinin önce tespit edilmesi ardından da karşılanması gerekmektedir
2. İşletme, yönetim sistemini etkili bir hale getirebilmek için amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak, verimliliği arttıracak uygulamaları hayata geçirmelidir.
3. İşletme içi etkinliğin artırılabilmesi için gerekli olabilecek önlemlerin tespit edilmesi ve bu önlemlerin alınması gerekmektedir.
4. Yönetim sistemini etkili bir hale getirebilmek için işletme içinde oluşan uyumsuzlukları doğru yöneterek çözüm üretmeli ve yeniden ortaya çıkmalarını engelleyici tedbirler almalıdır.

Entegre yönetim sistemi, işletmelerin ihtiyaç duydukları birden çok yönetim sisteminin bir arada uyumlu ve etkili bir şekilde uygulanmalarını sağlayan bir bütündür. Entegre yönetim sistemi içerisinde işletme içinde meydana gelen sorunlar ihtiyaç duyulan yönetim sistemleri tarafından ayrı ayrı çözüme kavuşturulmamaktadır, bunun yerine sorunlar bir bütün olarak ele alınıp birden çok yönetim sisteminin katkıları ile çözülmektedir<sup>2</sup>.

##### **1.1.1. Entegrasyon Kavramı**

Entegre yönetim kavramı ele alınmadan önce entegrasyon teriminin yönetim standartları bağlamında tam olarak ne anlama geldiğinin anlaşılması oldukça faydalı olacaktır. Sözlük anlamı olarak “entegrasyon” çoğunlukla “kombinasyon” ile eş anlamlı kabul edilmektedir. Ancak, yönetim sistemleri açısından bakıldığında bu durumun tam olarak geçerli olmadığı görülmektedir. Sistemlerin sadece birbirlerine ilave edilerek birleştirilmesi yoluyla entegre bir sistemin oluşturulması mümkün değildir. İngiliz Standartları Enstitüsü'ne (BSI) göre kombinasyondan entegrasyona

---

<sup>1</sup><http://www.elektrikport.com/teknik-kutuphane/entegre-yonetim-sistemleri-nedir/10237> (Erişim Tarihi: 03.04.2016)

<sup>2</sup><http://www.elektrikport.com/teknik-kutuphane/entegre-yonetim-sistemleri-nedir/10237> Erişim Tarihi: 03.04.2016

doğru ilerleyen bir süreç bulunmaktadır. Entegrasyon ancak bu süreç tamamlandığında tümüyle gerçekleşir.

Bu süreç dört temel adımdan oluşmaktadır (BSI, 2006):

1.Adım: Aynı organizasyon içerisinde aynı zaman diliminde farklı yönetim sistemleri kullanılır. Bu durum işletmenin sistemleri entegre şekilde kullandığı anlamına gelmemektedir. Sistemlerin işleyişleri kendi içerisinde bağımsız nitelik taşımaktadır (Kombinasyon).

2.Adım: Organizasyon, kullandığı yönetim sistemleri arasında karşılaştırma yapar ve bu esnada sistemlerin arasındaki ortak unsurları tespit eder. Bu adım, entegrasyona hazırlık aşamasıdır.

3.Adım: Organizasyon içerisinde kullanılan farklı yönetim sistemlerinin ortak unsurları organizasyon bünyesinde bırakılır; sistemler arasında farklılık ve çelişki yaratan unsurlar temizlenir. Bu adımda sistemler arasında gerçek bir "birleşme" söz konusudur.

4.Adım: Organizasyon içerisinde daha önce kullanılan farklı sistemlerin tüm"ortak" unsurlarını birleştiren tek bir sistem uygulamaya konulmuştur.

Ancak, entegrasyon kavramı sıklıkla uyumlaştırma ile karıştırıldığından dolayı kavramın anlaşılması konusunda bazı farklılıklar mevcuttur<sup>3</sup>. Bu bağlamda, entegrasyon ve uyumlaştırma kavramları arasında yapılan ayırımın incelenmesi yerinde olacaktır:

Türkçesi bütünleşme olan entegrasyon kelimesini, köken olarak latince parçaları bütün içinde birleştirmek anlamına gelen Integutio kelimesinden gelir. Ayrıca Meissner'a göre; farklı parçaların özelliklerini kaybetmeden yeni bir bütün oluşturması anlamına gelir.

Uyumlaştırma; "belirli bir disipline özgü olan ancak yapı ve içerik bakımından yüksek derecelerde farklılık sergileyen paralel yönetim sistemi standartları" olarak görülmektedir.

Entegrasyon ise; "spesifik gereksinimleri karşılayan opsiyonel modüler destekleyici standartları içeren bir tek üst yönetim 'çekirdek' standardı" olarak görülmektedir. Aynı şekilde, entegrasyonun genelde gerçekleşme ölçüsüne göre iki şekilde algılandığını ifade edilmiştir: tam entegrasyon (entegre edilen sistemler kendilerine özgü kimliklerini kaybederler; ortaya çıkan çok amaçlı tek bir EYS'dir)

<sup>3</sup> G.Wilkinson, B. G. Dale, *Integrated management systems: an examination of the concept and theory*, The TQM Magazine, Vol. 11 Iss:2, 1999.s.95

veya kısmi entegrasyon (farklı yönetim sistemlerine ait hedeflerin, süreçlerin ve kaynakların uyumlaştırılması ile harmonizasyonu)<sup>4</sup>. Tranmer çok seviyeli bir entegrasyon önermektedir. Sistemlerin daha iyi anlaşılmasıyla ortak kullanımlarını birincil seviye olarak tanımlamaktadır. Sistemleri, organizasyonun amaçları ve genel stratejisi ile paralel hale getirmeyi ise ikincil seviye olarak ifade etmektedir<sup>5</sup>. Üst yönetim seviyesinde sistemlerin tam bir entegrasyona gideceği öngörülmektedir. Orta seviyede ise sistemlerin işletme fonksiyonlarına göre yapılanmaları veya bağımsız işlev görmeleri mümkün olabilir. Sistemlerin birbirleri uyumlu bir yapıya sahip olmaları gerekir; ancak, yüzde yüz entegrasyon gerekli değildir. Operasyonel seviyede ise, ayrı iş süreçlerinde tam bir entegrasyonun yapılması uygundur. Sonuç olarak işletme fonksiyonlarına özgü yönetim sistemleri ile prosedürler, yönergeler ve kayıtlar gibi dokümantasyonların tamamen entegre edilmesi yerinde olacaktır<sup>6</sup>. Bu durum, personelin sistemleri benimsemesine ve bütünsel olarak kabullenmesine yardımcı olacaktır.

Entegre edilecek her hangi bir şeyin diğer unsurlar ile yan yana bulunması demek değildir, tümleşik bir yapı oluşturacak şekilde diğerleri ile birleşmelidir. Bu nedenle finansal sistemi, kalite sistemini ve çevre sistemini tek bir kurallar ve prosedürler kitabında toplamak yönetim sistemlerini entegre etmek demek değildir. Yönetim sistemleri için tek bir milli sistem oluşturmak entegrasyon değildir. Kalite, iş güvenliği ve çevre dokümantasyonunu idare edecek bir yazılım paketi almak entegrasyon değildir. Kalite müdürünü, iş sağlığı ve çevre güvenliği yöneticilerini tek bir birimde toplamak gibi bir takip disiplinleri birleştirmek entegrasyon değildir. Ancak, bunların haricinde sadece kalite, iş sağlığı ve çevre güvenliğinin her işletmede tek bir sistem oluşturmak üzere birleşmesi EYS sayılabilir. Bu ancak hepsi olmasa da, sadece belli bazı parçaların düzenli bir şekilde bir araya gelmeleri ile olur.

### 1.1.2. Entegrasyon Tipleri

- **Normatif Entegrasyon:** Çalışanlarca kabul edilen normatif sistemlerin oluşturulması, uygulanan Standartların gözden geçirilmesi, karşılıklı etkilerine bağlı olarak normatif sistemlerin periyodik olarak değerlendirilmesi (muhtemel anlaşmazlıkların önlenmesi), sürekli iyileştirilen sosyalleşme ve adaptasyon programlarının uygulanması

<sup>4</sup>Karapetroviç Sam, *ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance*, MCB University Press, Vol. 11, No.2, 1999, s.65

<sup>5</sup>Tranmer G. Kevin, *Org. Chem*, 2001, s.716

<sup>6</sup>Karapetroviç, a.g.e., s.66

- **Fonksiyonel Entegrasyon:**Fonksiyonların mevcut yeterliliklere göre ayarlanması, organizasyon içindeki fonksiyonlarını göz önünde bulundurarak çalışanlara yeni görevler verilmesi (muhtemel anlaşmazlıkların önlenmesi), çalışanların yeni fonksiyonlar için hazırlanması, farklı fonksiyonlar arasında meydana gelen anlaşmazlıkların önlenmesi (departman müdürleri ile süreç süpervizörleri arasındaki gibi)
- **İletişime Yönelik Entegrasyon:**(hem teknik hem sosyal olarak) Farklılaştırılmış iletişim yöntemlerinin uygulanması, iletişim sistemleri etkinliğinin periyodik olarak değerlendirilmesi, iletişim yöntemlerinde çalışan eğitimi, mesajların okunabilirliğine odaklanma, sloganlar veya dikkat çekici ifadelerden kaçınma, iletişim yöntemlerinin tespit edilmesi ve bilgiye erişimin kapsamı
- **Kültürel Entegrasyon:**Davranış kalıplarının tespit edilmesi, bir güven kültürünün geliştirilmesi (yeterlilik veya güvenilirlik gibi etkileyici yönlerle), organizasyonel kültürün periyodik denetlemesi, kültür geliştirme hedeflerinin iş disiplini prensipleriyle birleştirilmesi, işe alma ve eğitim gibi İnsan Kaynakları süreçlerinde özel organizasyonel kültüre odaklanma.
- **Operasyonel Entegrasyon:**Belirli fonksiyonlara ve seviyelere tahsis edilen ölçülebilir süreçlerin tespit edilmesi, hedeflerin periyodik olarak değerlendirilmesi ve ayarlanması, süreç yaklaşımı prensiplerinin uygulanması(süreç girdi ve çıktılarının değerlendirilmesi, kaynak tahsisatı analizi, süreç izleme, belirli faaliyetlerin entegrasyonu, süreç hedeflerinin tespit edilmesi ve bunların etkinliklerinin değerlendirilmesi, süreç sahiplerinin atanması, bunların değerlendirilmesine yönelik indeks ve yöntemlerin tespiti
- **Sistemik Entegrasyon:**Sistemik konsepte ilişkin karar verme (belirli sistemler arasındaki ilişkilerin dikkate alınması gibi), sistemik konsepte dayanarak tedarikçilerin seçilmesi, belirli sistemler için uygun bir hiyerarşinin tespiti.
- **Network Entegrasyonu:**Sosyal network geliştirme programlarının tanıtılması, iletişim ağlarının periyodik olarak değerlendirilmesi, merak uyandıran kalite teorisinin uygulanması, satın almaların kolaylaştırılması ve belirli bir projeye çekilecek birçok katılımcıyla işbirliği kurulması
- **Sosyal Entegrasyon:**Sosyalleşme, adaptasyon, çalışanların motive edilmesi ve sosyal katılım programlarının uygulanması, organizasyonel değer sistemleri yönetimi (çalışanlara eşit muamele yapılmasına gösterilen ihtimam, güven gelişimi gibi)



- **Dikey Entegrasyon:**Entegre edilen faaliyetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi, satın alma riskinin değerlendirilmesi, entegrasyona tabi kurumlar arasında kalite zincirinin geliştirilmesi
- **Yatay Entegrasyon:**Satın alma ve şirket birleşmelerinden kaynaklanan komplikasyonlarla ilgili stratejik risk değerlendirmesi, karşılıklı anlaşmalar bazında faaliyet gösterme, ortak hedeflerin ve kârların tespiti (bunların paylaşılmasına yönelik prensipler
- **Ekonomik Entegrasyon:**Bölgesel düzeyde, ortak taahhütlerin veya ticaret odalarının oluşturulması, Makro düzeyde, devletin uygun ekonomik ve sosyal politikası, yatırımcı güveni ve ekonomik güvenin geliştirilmesi, çeşitli ticari kuruluşlar arasında işbirliğine olanak sağlayan politikaların geliştirilmesi

### 1.1.3. Entegre Yönetim Sistemleri Nedir?

Entegre Yönetim Sistemleri; birden fazla yönetim sisteminin tek çatı altında toplandığı ve gereklerin aynı anda karşılandığı bütünsel uygulanan sistemlerdir<sup>7</sup>.

Entegre Yönetim Sistemi; ISO 9001, ISO 14001, OHSAS, HACCP ISO 22000 vs... yönetim sistemlerinin tek çatı altında toplandığı ve gereklerin aynı anda karşılandığı bütünsel uygulanan sistemlerdir<sup>8</sup>.

Bütünleştirilmiş yönetim sistemi ne anlama gelmektedir<sup>9</sup>.

Entegre edilmiş demek birleştirilmiş demektir; örgütün içsel yönetim pratiklerinin ayrı ayrı parçalar olarak değil tek bir sistem haline getirilmesidir.

Örgütün yönetim sistemlerinin bütünleştirilmiş tek bir parça haline getirilmesi için bu sistemlerin süreçler arasındaki sınırların ortadan kalkmasını sağlayacak bağlantılarla birbirlerine bağlanması gerekmektedir. Entegre Yönetim Sistemi kuruluşun hedeflerini karşılamak ve adil paydaşları tatmin etmek için, kendi süreçlerinin bütününe yönetmek için bir kuruluş tarafından kullanılan tek bir entegre sistemdir.

Entegre edilmiş yönetim sistemi işletmenin amaçlarını ve misyonunu başarabilmesini sağlamak amacıyla bütün parçalarını uyumlu tek bir sistem halinde birleştiren bir yönetim sistemidir.

### 1.1.4. Kilit Entegrasyon Faktörleri

<sup>7</sup><http://www.elektrikport.com/teknik-kutuphane/entegre-yonetim-sistemleri-nedir/10237#ad-image-0> (Erişim Tarihi: 25.06.2016)

<sup>8</sup>[http://www.standartkalite.com/entegre\\_sistemi\\_nedir.htm](http://www.standartkalite.com/entegre_sistemi_nedir.htm) (Erişim Tarihi: 25.06.2016)

<sup>9</sup>Source IQA.2007

Yönetim sistemleri için temel ortak unsurlar, bir başka deyişle kilit entegrasyon faktörleri nelerdir? Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir<sup>10</sup>:

- Aynı çıkar grupları (çalışanlar, yönetim, işletme ortakları, bireyler, devlet ve paydaşlar)
- Organizasyon ve çevre açısından aynı temel süreçler
- Yönetimsel açıdan aynı yöntemler, teknikler, teoriler ve uygulamalar
- Benzer süreç yönetimi konseptleri
- Benzer kaynak yönetimi konseptleri
- Aynı ölçüm, analiz ve iyileştirme konseptleri
- Aynı yönetimsel sorumluluk anlayışı
- Örgütsel açıdan aynı vizyon, misyon ve işletme politikası

#### 1.1.5. Entegre Yönetim Sistemlerinin Yararları

Birbirinden bağımsız yönetim sistemleri beraberinde bazı dezavantajları da getirmektedir<sup>11</sup>.

Bunlar;

- Ortak islenebilecek dokümantasyon ve benzeri konular için gereksiz işçilik ve maliyetlerin oluşması,
- Ayrı sistemlerin uygulanması ile bürokrasinin artması,
- Yönetimin zamanının bosa harcanması,
- Yönetim, çalışanlar ve müşteriler için global bir görüntü olmaması,
- Değişik sistemlerin çalışanlarda bir kargasaya sebebiyet vererek motivasyon azalmasına neden olmasıdır.

Üç sistemin beraber kurulması ve idamesinin getireceği avantajlar ise şunlardır:

- Bütün çevre, sağlık ve kalite faaliyetlerinin sistematik bir hale getirilmesi
- Kuruluşun çevresel performansının iyileştirilmesi
- Çalışanların motivasyonlarının artması
- Kamuoyunda ve müşterilerin gözünde güvenilirliğin artması

<sup>10</sup> Zora Arsovski, *An Approach of Information System Development in QMS Environment, Communication in Dependability and Quality Management*, An International Journal, Volume 4, Number 2, Published by The Research Centre of Dependability and Quality Management, Serbia and Montenegro, 2001.s. 25-28

<sup>11</sup>M. Numan Durakbaşı ve İknur Çavuşoğlu, *Sektörel Kalite Standartları ve Entegre Kalite Yönetim Sistemleri*, V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s.190

- Çevresel performansın kanıtlanması ile olumlu bir şirket imajının oluşturulması
- Ortak bir yönetim sisteminin oluşturulması
- Bütün yönetim sisteminizin bir seferde sertifikalandırılması gerçekleştirilir.
- Sizi zaman kaybından kurtararak bütüne odaklanmanızı sağlar.
- Tümüleşik bir yapı olması dolayısıyla odaklanma artışı işlerin tekrarını önler.
- En sade hale geldiğinden gereksiz kaynak kullanımını önler.
- Maliyetlerdeki azalma ile karlılık artışı sağlanır.
- Daha az denetimden geçerek işinizin aksamasını engeller.
- Kurumsal sinerji artışı sağlar.
- Çalışanların motivasyonunu artımını sağlar.
- Tek bir dokümantasyon sistemi yardımıyla daha etkili planlama sağlanır.
- Sürekli iyileştirme sayesinde ticari kalıcılık ve üstünlük sağlanır.
- Denetimde sırasından eksiklikler tespit edilerek kuruma özel yenilikler sağlanır.

#### **1.1.6. Entegre Yönetim Sistemlerinin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar**

Bu engelleri iki ana grupta toplayabiliriz<sup>12</sup>.

1. İç engeller
  - İnsan kaynakları;
  - Anlama ve algılama;
  - Organizasyon yapısı;
  - Şirket kültürü
  - Diğerleri
2. Dış engeller
  - Sertifika organları;
  - Hissedar ve müşterilerimiz;
  - Kurumsal çevre;
  - Teknik rehberlik;
  - Diğerleri

---

<sup>12</sup>Zeng, S.X., Tarn, C.M., Deng, Z.M., & Tam, Vivian WY, *Integration of Management Systems: The Views of Contractors*, Arch irccrural Science Review Volume 49.3, pp 229-235 2006 University of Sydney

### 1.1.7. İdeal Bir Entegre Yönetim Sisteminde Aranılan Özellikler

İdeal bir entegre yönetim sisteminde bulunması istenen özellikler ise şu şekilde sıralanabilir<sup>13</sup>

1. İdeal bir entegre yönetim sistemi paydaşlar tarafından algılanan riski minimuma indirerek maksimum örgütsel verime ulaşılmasını hedeflemelidir. Planlama, organizasyon ve proje seviyelerinde buna göre yapılmalıdır.
2. İşletmenin karşı karşıya olduğu riskleri iyi tespit ederek buna göre denetleme yapılmasını sağlamalıdır.
3. Sistem yönetmeliği iletişimde kafa karışıklığına yol açmayacak, açık bir dille yazılmış olmalıdır.
4. Üst yönetimin yetkinliğini arttırmalı, üst yönetim ile işletme organları arasında iletişimi geliştirmelidir.
5. İşletme içerisinde farklı çalışanlara verilen tüm görevlerin entegre bir biçimde takip edilmesini sağlamalıdır. Verilen görevlerin önceliği ve tamamlanma zamanları da bu temelde belirlenmelidir.
6. Hataları ve yanlış anlaşılmaları minimum düzeye indiren yalın bir iletişim diline sahip olmalıdır.
7. Organizasyon çıkarlarına uygun yönetim politikalarının benimsenmesine yardımcı olmalıdır.
8. Organizasyon yapısına uygun amaç ve önceliklerin belirlenmesini sağlamalıdır.
9. Kazalar gibi potansiyel acil durumlarda doğabilecek problemlerin hızlı şekilde belirlenmesini ve çözüme kavuşturulmasını sağlamalıdır.
10. Değişen koşullara göre hızlı adaptasyon kabiliyetine sahip olmalıdır.

### 1.1.8. Entegre Yönetim Sistemlerinin Temel Ayırt Edici Özellikleri

Entegre bir yönetim sisteminin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir<sup>14</sup>:

1. Kapsama alanı içerisinde organizasyon tüm süreçleri ve sistemleri yer almaktadır. Organizasyonel değerler, faaliyetler ve amaçlar ile ilgili olan tüm unsurlar entegre yönetim sisteminin uygulanma alanlarını oluşturur.
2. Organizasyon içerisinde tam bir harmoni oluşturulmasını amaçlamaktadır.

<sup>13</sup>Ömür Eryaşar, *Entegre Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama Örneği*, Bursa 2011. ,s.27 (Yüksek Lisans Tezi)

<sup>14</sup> Eryaşar, a.g.e., s.26

3. Entegre yönetim sisteminin etkinliği sayesinde dökümantasyon tekrarı minimum seviyeye indirilir.
4. Organizasyonel süreçleri en etkin ve verimli şekilde kontrol edip yönlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Entegre yönetim sistemi spesifik bir yönetim standardı ya da kanuni yükümlülüğe bağlı kalmaz.
5. Entegre yönetim sisteminin her bileşeni için tam bir entegrasyon durumu söz konusudur
6. Standart yönetmelikler ve kanuni düzenlemelerle güvence altına alınan tüm ilgili paydaş gereksinimlerini karşılayan bir yönetim sistemidir.
7. Sistem dahilinde organizasyon politikası kalite, sağlık, güvenlik ve çevre gibi tüm ilgili konular bakımından ortak bir vizyon temelinde belirlenir.
8. İşletme içerisinde daha önce farklı standartlar açısından uygulanan farklı yönetmeliklerin yerini ortak bir işletme yönetmeliği almıştır.
9. Sistem dahilinde entegre süreçler desteklenir ve denetleme de entegre bir biçimde yürütülür.
10. Fırsatların ve risklerin eş zamanlı olarak tanımlandığı süreç kontrolleri söz konusudur.
11. İşletme planları, prosedürleri, çalışma yönergeleri ve tüm yönetsel kontrol süreçleri tek bir dökümantasyona bağlanmıştır. İşletme içerisinde bir süreci kontrol etmek için birden fazla dökümana başvurmaya gereksinim duyulmamaktadır.
12. İşletme içerisinde yapılacak her türlü değişim aynı formel süreçlerin izlenmesi yoluyla gerçekleştirilir.
13. İşletme açısından fırsatların ve risklerin belirlenmesinde yapılan analizlerde entegre bir bakış açısı benimsenmiştir.

#### **1.1.9. Entegre Yönetim Sisteminin Ortak Kavramları**

- Liderlik ve bağlılık (Leadership and commitment)
- Yönetim(Management)
- İyileştirme (Improvement)
- Politika (Policy)
- Planlama (Planning)
- İletişim (Communication)
- Tasarım (Design)
- Tehlike ve risk (Hazard and risk)
- Satın alma (Purchasing)

- Sözleşme (Contract)
- Belgeleme ( Documentation)
- Belge Kontrol (Document Control)
- Records (Kayıtları)
- Data Collection (Veri Toplama)
- Süreç (Process )
- Taşıma (Handling)
- Olay ve Acil durumlar (Incidents and Emergencies)
- Eğitim (Training)
- Ölçme ve Değerlendirme (Measurement and Evaluation)
- Denetimler (Audits)
- Nonconformance (Uyumsuzluk)

#### **1.1.10.Yönetim Sistemleri Neden Bütünleştirilmeli?**

Yönetim sistemlerinin işletmeler için önemi yüksektir.sürdürülebilirlik bir yönetim sistemi için entegre edilmelidir.

- Organizasyon içinde uyumu sağlamak için
- Örgüt içi ve örgüt dışı iletişimi geliştirmek için
- Süreçlerdeki tekrarlardan kaçınarak maliyet kazancı elde etmek amacıyla
- Riskleri azaltmak için
- Birbiriyle çatışan amaç ve hedefleri belirlemek amacıyla
- Birbiriyle çatışan görevleri ve ilişkileri belirlemek ve bunların rasyonelleştirilmesi amacıyla
- Otoritenin/yetkinin yapısal bir dengesini elde etmek amacıyla
- İşletme amaçlarına odaklanmak amacıyla
- İnfomal sistemlerinin biçimlendirilmesi için
- İş görme usullerinin ahenkleştirilmesi ve optimize edilmesi için
- Çalışan eğitim ve gelişimini tespit etmek ve olanak sağlamak

## **1.2. YÖNETİM SİSTEMLERİ**

### **1.2.1. Yönetim Sisteminin Tanımı**

Yönetim sistemi, bir organizasyon yapısının yönetim şeklini ifade eden bir kavramdır. Daha detaylı bir anlatım ile organizasyon yapısı içerisinde farklı

görevlere sahip birimlerin aynı amaç çerçevesinde yönetilmesidir. İşletme içerisinde organizasyon yapısının belirlenişi bu sebeple oldukça hayati bir role sahiptir<sup>15</sup>.

Yönetim sistemi kuruluşun, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirleme, tanımlama ve karşılama yolunda politika ve hedefleri oluşturma ve bu hedefleri başarma sistemidir. Yönetim sistemi, kuruluşun faaliyetlerini ve kaynaklarını yansıtmaktadır. Her kuruluş tek ve benzersizdir. Bu nedenle standart bir kalite yönetim sistemi de söz konusu değildir. Kuruluşla birlikte gelişerek değişen ihtiyaçlara cevap vermesi gereken yönetim sisteminin anlaşılması ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalıştırılması, kuruluşun devamlılığı için esastır.

Yönetim sistemi, tüm gerekli faaliyetlerin yapılmasını sağlayan bir kontrol mekanizması görevini görmektedir. Bunun için, yönetim sistemi; faaliyetlerin nasıl yürüdüğü ve nasıl kontrol edildiğini de içerecek şekilde dökümanente edilmeli ve dökümanente edildiği gibi çalıştırılmalıdır. Yönetim sistemleri, sürekli değişimin yolu yapıdan geçmektedir. Yönetim sistemi bu yapının temelini oluşturmaktadır. Neyin, kim tarafından, ne zaman yapılacağını tanımlamakta ve çalışanların bir takım halinde faaliyet göstermesini sağlayacak strateji ve taktikleri içermektedir.

### **1.2.2. Yönetim Sisteminin Amaçları**

Yönetim sistemleri sürecinde belli aşamaları barındıran bir süreçtir. Bu aşamalar paralelinde yönetim sistemi aşamaları belli amaçları gerçekleştirmek için işletmelerce uygulamaya koyulmaktadır.

İşletmeler yönetim sistemlerini uygulamaya ilk koyduklarında kaliteye ilişkin bir çok fonksiyon ve faaliyeti yerine getirme aşaması ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu aşamada müşterinin ürün ihtiyacını ve beklentilerini şekillendirme, kullanım, performans ve tasarımı üretime iletme faaliyetleri vardır. Kalite güvence sisteminde tasarım safhasının içerdikleri faaliyetler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir<sup>16</sup>:

- Tasarımda şartname sistemi
- Tasarımı tetkik eden sistem
- Tasarıma ilişkin çizimleri tetkik eden sistem
- Ürün test sistemi

Tasarımda şartname sistemi ile yönetim sistemlerinin amacı, tasarımı için gerçekleştirilmek için ürünün tasarımında olması gereken ana ihtiyaçları tespit

<sup>15</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.21.

<sup>16</sup> Eren, a.g.e., s.22

etmektedir. Bu yönetim sisteminin sorumluluğu tasarım grubuna aittir. Müşterinin satın alabileceği firmaya kazanç getirebilecek bir ürünün gerçekten üretilebilmesine uygun bir tasarım şartnamesi oluşturabilmek için imalatçı firmaya ihtiyaç duyulabilir. Böylece bir şartname müşteri hizmetleri, üretim ve pazarlama bölümlerinden gelen yoğun bilgiler doğrultusunda mühendislik bölümünde oluşturulur<sup>17</sup>.

Tasarımı tetkik eden sistem aşamasında yönetim sistemi, yeni veya yeniden tasarlanmış bir ürünün üretilebilmesi, kurulabilmesi ve korunabilmesi için daha önceden belirlenmiş tasarım şartnamesini doğrulamak amacıyla. Ürün tasarım tetkiki, tasarım tetkiki başkanı öncülüğünde yapılmaktadır. Bu kişi doğrudan direkt tasarım şartnamesini hazırlayan kimselerin dışında olmalıdır.

### 1.2.3. Yönetim Sisteminin Unsurları

#### GENEL BİR YÖNETİM SİSTEMİ İÇİN ÖNERİLEN ELEMANLAR

ANA UNSUR	TANIM	YORUMLAR
POLİTİKA	Paydaş ihtiyaçlarına dayalı	Paydaş ve paydaş ihtiyaçlarına göre politikaları sürekli izlemek gerektiğinde ISO 9001 ve ISO 14001 de gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
PLANLAMA	Misyon, vizyon, proses ürün tespiti kabul edilmiş, temel performans gösterilerine göre düzenlemeli	ISO 14001 e dayalı temel unsurlar, misyon ve vizyon politikası rehberliğinde süreçlerle belirlenmiş temel belirleyiciler ve amaçlar ile paydaşları tatmin edecek denge kurulmalıdır.
YÖNETİM VE KONTROL	Sorumluluk, yetki ve rutin kontroller	Tüm kademelerde yönetimin değerlendirilmesi ve kontrol
İYİLEŞTİRME	Sürekli ve yenilikçi iyileştirme	Rutin takipler daha önce belirlenmiş seviyelerde

KPR: KeyPerformance Radicator

#### 1.2.3.1. Politika

Kalite, bir ürün ve hizmeti başarıya götüren ana unsurdur. Bu başarının temelinde ise doğru politikaların izlenmesi yatmaktadır. Kaliteli bir ürün ve hizmet gelişimi için doğru politikaların geliştirilmesi ise üst yönetim işidir. Üst yönetim, doğru

<sup>17</sup>Russell L. Ackoff, *Re-Creating the Corporation, A Design of Organizations for the 21st Century*, Oxford University Press, Inc., New York, 1999, s.18



politikayı belirleyerek organizasyon yapısını ve bu organizasyonun başarı bir şekilde işleyebilmesi için de gerekli şartları yerine getirmek ile yükümlüdür.<sup>18</sup>

### 1.2.3.2. Planlama

Kuruluşlar, kalite hedefleri ile birlikte kalite yönetim sisteminin planlanmasını yapmalıdır. Kalite yönetim sistemine yönelik değişiklikler planlandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğü yönetim tarafından sağlanmalıdır. Planlamada tüm çalışanların katkısı önemli bir faktördür. Bu katkı müşteri beklentilerinin ürün veya hizmete yansıtılabilmesi için gereklidir. Üst yönetim, sorumlulukları, yetkileri, yetki devirlerini ve karşılıklı görevleri tanımlayarak çalışanlara duyurmalıdır.

Üst yönetim, kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin kurulması, uygulanması, sürdürülmesi, kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirme için ihtiyaçları raporlamalıdır. Kuruluş, müşteri şartlarının bilincinde olunması ve yaygınlaştırılmasının sağlanmasını için, sorumluluk ve yetkiye sahip yönetim temsilcisi atamalıdır. Yönetim, kuruluştaki uygun iletişimin gerçekleştirilmesi ve iletişimin kalite yönetim sisteminin etkinliği ile bağlantılı yapılmasını sağlamalıdır. Kuruluşların ekonomik, sosyal, kültürel çevre ile sürekli ve düzenli ilişki kurması çağdaş bir anlayışın ürünüdür. Kendi içerisinde olumlu ve düzenli ilişkiler kuramayan bir kuruluşun dış çevre ile iyi ilişkiler içerisinde olması beklenemez. Üst yönetim, planlanmış aralıklarla gözden geçirme toplantıları yapmalıdır ve gözden geçirmelere ilişkin kayıtları muhafaza edebilmelidir. Bu gözden geçirme toplantıları, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere kalite yönetim sistemindeki değişiklik ihtiyacını içermelidir<sup>19</sup>.

### 1.2.3.3. Uygulama ve Operasyon

Ürün veya hizmet gerçekleştirme, bu standart içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. Ürün veya hizmet kuruluşun müşterisi ile ilişkisinin yegâne nedenidir. Kusursuz bir müşteri memnuniyeti sorunsuz hizmet veya ürün temini ile gerçekleşir. Ürün gerçekleştiriminin planlanması burada alt elemandır. Planlama, ürün ile ilgili kalite hedeflerinin belirlenmesini, kullanılacak teknolojinin seçilmesini, ürünün denetlenmesini ve test edilmesini içermelidir.

Müşteri ile ilişkili süreçler, ürüne bağlı şartların belirlenmesi, bu şartların gözden geçirilmesi ve müşteri ile iletişimden ibarettir. Ürüne veya hizmete bağlı şartlar müşteri tarafından belirtilen yâda belirtilmeyen şartları ihtiva etmeli, ürünle

<sup>18</sup> Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.53.

<sup>19</sup> Yenersoy, a.g.e., s.54

ilgili yasal ve mevzuat şartları ile uyumlu olmalıdır. Belirlenen şartlar ürün ile ilgili müşteri tarafından gelen değişim talebi ile yâda başka bir nedenden ötürü olası değişimlere karşı gözden geçirilmeli, revize edilmeli ve kayıtları tutulmalıdır<sup>20</sup>.

Kuruluş müşterilerden ürün ile ilgili gelen talep ve şikâyetleri göz önüne almalı, ürün bilgisini müşterilere temin edebilmelidir.

Tasarım ve geliştirme, ürün gerçekleştirmenin hammaddeden başlayıp müşterinin kullanımına hazır hale getirildiği sektörler için çok önemlidir (otomobil üreticileri, tekstil sektörü, gemi inşaa sektörü, elektronik eşya üreticileri, dayanıklı tüketim malları üretenler gibi). Planlama, girdilerin belirlenmesi, çıktılarının tespiti, tasarım ve çıktının gözden geçirilmesi, doğrulanması ve kontrolü etkin olması istenilen bir tasarım ve geliştirme sürecinde izlenmesi gereken adımlardır.

Tedarik edilen ürün veya hizmetin dışarıdan alınması durumunda satın alma ile ilgili prosedürlerin bulunması gerekliliği kuruluş için olmazsa olmaz bir durumdur. O halde kuruluş satın alma prosesi için şartları belirlemeli, izlenen kontrol yöntemini tanımlamalı söz konusu maddeden üretilen diğer ürün ve hizmete etkisi hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Ürün veya hizmet sunulması, ürün ve hizmet sunulmasının kontrolü, ilgili süreçlerin geçerliliği, izlenebilirlik, müşteri mülkiyeti ve ürünün muhafazası ile ilgili şartları içerdiği takdirde gerçekleştirilmiş sayılır.

Kuruluş, ürün ve hizmetlerine ilişkin verdiği kalite taahhütlerini kontrol edebilmek için ölçme ve değerlendirmeye ihtiyaç duyar. Ölçüm için kullanılan cihazlar standartlara uygun ve belirli aralıklarla kalibre edilmiş cihazlar olmalıdırlar. Kalibrasyon prosedürleri belirlenmeli ve ölçümlene evraklarının kayıtları tutulmalıdır.

#### **1.2.3.4. Performans**

Kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi, ürünün uygunluğunun gösterilmesi için gerekli görülen izleme, ölçme ve analiz süreçlerinin oluşturulması gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetinin kontrolü, iç tetkik, proseslerin ölçülmesi ve izlenmesi, ürünün izlenmesi ve ölçülmesi, ölçme ve izleme sürecinin temel yapı taşlarındandır. Müşteri odaklı bir yönetim sistemi olduğundan müşterilerin kuruluşun faaliyetlerinden memnun olup olmaması, KYS'nin uygulama süreci içerisinde başarı göstergesinin bir elemanıdır. En etkin ölçme yöntemi müşteri memnuniyeti olarak

---

<sup>20</sup> Ackoff, a.g.e., s.19

düşünülebilir. Zira iç tetkikler de her ne kadar tetkikçi tarafsız davranmaya çalışsa dahi yeteri kadar objektif olup olmadığı göz ardı edilmemelidir<sup>21</sup>.

Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi esnasında taahhüt edilen üretim şekli, planlaması ve kalitesi doğrultusunda verilen hizmet kalibre edilmiş cihazlar, teknik ekipmanlar ve KYS'ne inanmış bilgili personel tarafından mümkün olmaktadır. Bu aşamada belirlenen standartlara uymayan ürün ve hizmetlerin kontrol edilmesi esastır. Şöyle ki; uygunsuzluk bulunan ürünün neden standartlar dışında üretildiğinin bulunması, müşteri ile mutabakat sonucu kullanılabilir ise onun belirtilmesi kullanılamaz ise müşterinin bu konuda uyarılması ve uygunsuz olan ürünün kullanılmasını engellemek için önlemlerin alınması gerekir.

Belli bir konu hakkında değerlendirme yapmak için o konu hakkında bilgi sahibi olunması ihmal edilemeyecek bir gerçektir. Analiz yapmak için veri toplanacak kaynaklar müşteriler, tedarikçiler, uygunsuzluk kayıtları, toplantı ve gözden geçirme kayıtları, iç tetkik ve üçüncü şahıs denetleme raporlarıdır. Sürekli iyileştirme, düzeltici ve önleyici faaliyetler iyileştirmenin üç unsurudur. Kuruluş, KYS'nin gelişmesi, amaçlara ve hedeflere ulaşılabilmesi için sürekli gelişme kültürünü kavramış olmalıdır. Düzeltici faaliyetlerde amaç yaşanan uygunsuzluğun nedeninin araştırılarak çözümü ve düzeltilmesi için yapılacakların bir plan dahilinde gerçekleştirilmesidir.

#### **1.2.3.5. İlerleme**

Kuruluş, mevcut KYS'nin uygulanması, kontrolü ve sürekli gelişimi için müşteri şartlarının da sağlanmasını garanti etmek için kaynaklarını belirlemeli ve teminine gitmelidir. Burada insan kaynakları, alt yapı ve çalışma ortamı kaynak yönetiminin temel öğelerini oluşturmaktadır. Personele, sağlanan hizmet ile ilgili eğitimin verilerek bilgi sahibi olması süreç için gerekli olan yazılım, donanım ve uygun ekipmanın belirlenen çalışma ortamı içerisinde sağlanması gerekliliği vardır<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Yenersoy, a.g.e., s.55

<sup>22</sup> Yenersoy, a.g.e., s.56

**Tablo-1** Genel Bir Yönetim Sisteminin Temel Elemanları

ANA UNSUR	TANIM	YORUMLAR
POLİTİKA	Paydaş ihtiyaçlarına dayalı	Paydaş ve paydaş ihtiyaçlarına göre politikaları sürekli izlemek gerektiğinde ISO 9001 ve ISO 14001 de gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
PLANLAMA	Misyon, vizyon, proses ürün tespiti kabul edilmiş, temel performans gösterilerine göre düzenlemeli	ISO 14001 e dayalı temel unsurlar, misyon ve vizyon politikası rehberliğinde süreçlerle belirlenmiş temel belirleyiciler ve amaçlar ile paydaşları tatmin edecek denge kurulmalıdır.
YÖNETİM VE KONTROL	Sorumluluk, yetki ve rutin kontroller	Tüm kademelerde yönetimin değerlendirilmesi ve kontrol
İYİLEŞTİRME	Sürekli ve yenilikçi iyileştirme	Rutin takipler daha önce belirlenmiş seviyelerde

#### 1.2.4. Yönetim Sisteminin Standartları

Yönetim sistemi standartlarının başında ürün ve meslek sistemi standardizasyonu gelmektedir. Ürün geliştirme ve sunma noktasında ikame malların standartlarının altında kalmak boşa kürek çekmekten farksızdır. Bu doğrultuda piyasa standartları göz önünde bulundurularak öncelikli olarak o standartlara ulaşmak, sonrasında da o standartların üstüne çıkarak yeni bir standart oluşturmak ürün ve işletme gelişimi için başarılı bir adım olmaktadır<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Robert K. Yin, *The case study anthology*. Thousand Oaks CA, Sage Publications, Inc., 2004, s.41

Meslek sisteminde standardizasyon ise meslek etiğine uygun tutum ve davranışların yanı sıra başarılı bir süreç için gerekli olan bilgi, deneyim ve yetenek bileşenlerinin üst düzeye taşınması anlamına gelmektedir.

Standardizasyon çalışmaları sonucu ortaya çıkan dokümana "standart" adı verilmektedir. Örneğin çevre yönetim sistemi standardı, kalite yönetim sistemi standardı, otomotiv boyacısı meslek standardı vb. İşletmeler bu standartları referans olarak sistemlerini kurmakta ve faaliyetlerini sürdürmektedirler.

### 1.2.5. Yönetim Sisteminin Elemanları

Küreselleşen dünyada teknolojik gelişmeler hızla devam etmektedir. Yüz yıl önceki gelişim hızına göre ise inanılmaz seviyelere ulaşan bu gelişim hızı hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yüksek bir rekabeti ve ekonomik mücadeleleri beraberinde getirmektedir. Bu artan küresel rekabet düzeni içerisinde işletmelerin piyasada var olabilmelerinin temelinde tüketici memnuniyetini sağlamak ve tüketici taleplerini karşılamak gelmektedir. Bu taleplerin karşılanabilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesinin temelinde ise sürekli gelişim temeline dayalı yönetim sistemleri gelmektedir. Bu süreç ürün gelişiminde hizmet sunumuna kadar ki kısmı içerisine almaktadır. Yönetim sistemi; mükemmelliğe ulaşmak için hangi unsur önemli ise, o unsurun iyileştirilmesi esasına dayanmaktadır. Söz konusu unsurlar<sup>24</sup>;

- Birey performanslarının kalitesi,
- Organizasyonun kalitesi,
- Çalışma ortamının kalitesi,
- Çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi,
- Satış sonrası hizmet kalitesi ve
- Müşteri ilişkileri yönetiminde kalite şeklinde örneklendirilebilir.

Kalite hem objektif hem de subjektif boyutları olan bir kavramdır. Objektif olması, somut tanımlara, şartnamelere, standartlara ve spesifikasyonları bağlı olarak ölçülebilir. Subjektif olması ise insanın değer yargılarından, beğenilerinden ve psikolojisinden de etkilenmektedir. Yönetim sistemi çalışmaları sürecinde daima daha iyiyi hedefleyen bir düşünce tarzı oluşturulmalıdır. Yönetim sistemi kavramı, bir

---

<sup>24</sup> Şule Sav, *Kalite Yönetiminde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi ve Eskişehir Yurt Müdürlüğü' nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008, s.29.

dizi hizmet sürecinin uyumlu bir şekilde organize edilerek, bu süreçlerin her kademesinde hizmetin kalitesini ve hayata geçirilmesini içeren faaliyetler zinciridir.<sup>25</sup>

Bununla birlikte yönetimi sistemi çalışmalarında üst düzey yöneticiler vazgeçilmez bir unsurdur.<sup>26</sup> Yönetim sisteminin kalite odaklı felsefesinin kurum içerisinde yerleştirilmesi ve uygulanması için tüm çalışanların yetkili ve sorumlu tutulması çok önemlidir.

### **1.3. YÖNETİM STANDARTLARI**

#### **1.3.1. Yönetim Standardizasyonunun Tarihsel Gelişimi**

Tarih öncesi çağın kalıntıları arasında bulunan bazı araç ve gereçlerin yapım tarihinin üzerinden yüzyıllar geçmesine rağmen bunların boyut ve yapısının belli standartlara uygun olduğu görülmektedir. Yine yüzyıllarca yıl standart ölçüler olarak parmak ve ayak gibi vücut ölçülerinin kullanılmış olduğu günümüze kadar ulaşmış bir gerçektir. Fakat, standardizasyon konusunda ekonomik ve sosyal hayatın tümünü içine alacak şekilde uluslararası uygulamalar, son yüzyılın içerisinde gerçekleştirilmiştir. İnsanlığın yaşadığı uzun zaman sürecini göz önüne aldığımızda, standardizasyon kavramının bilinçli bir şekilde ortaya atıldığı ve yasal düzenlemelere gerek duyulmaya başlandığı tarihin çok yakın zamanlara rastlandığını görebiliriz. Bu konudaki uygulamaların ISO (standart) nun kuruluşundan yüzlerce yıl öncesine dayanmaktadır. O gün için adı konulmamış bile olsa, bugün bu uygulamalar standart olarak değerlendirilebilir.

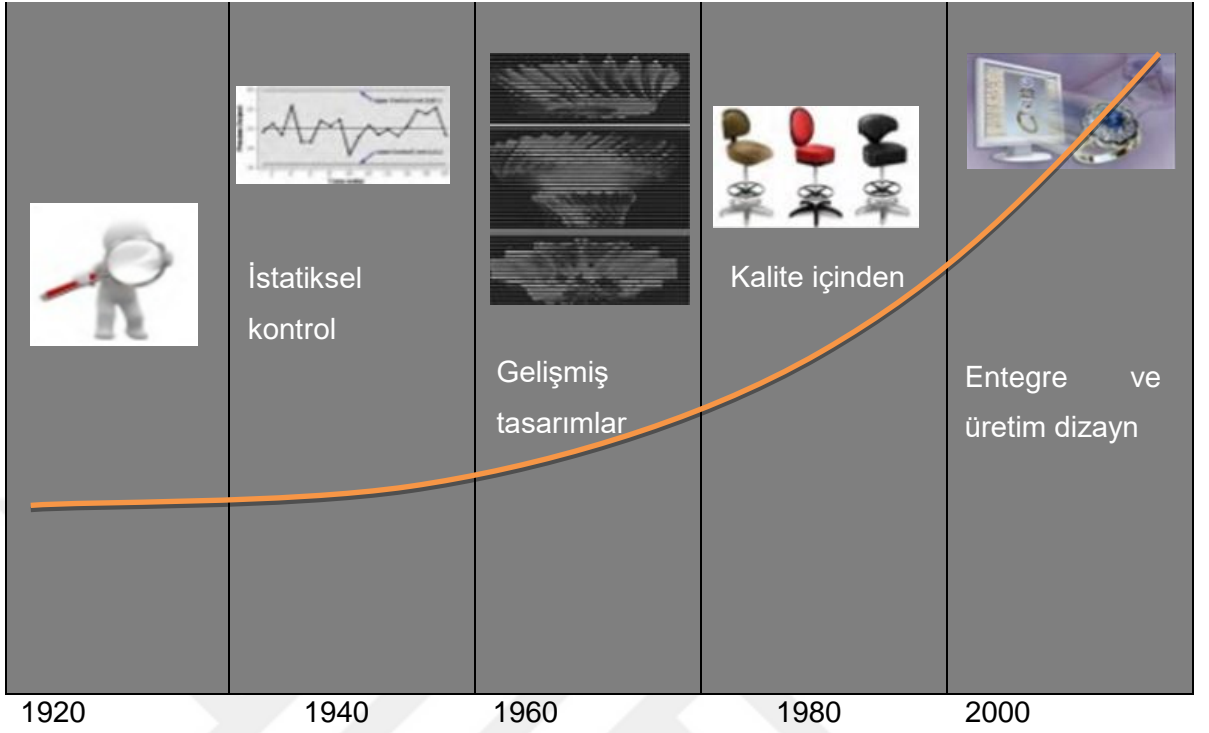
Ülkelerin teknolojik, sosyal, siyasal, ticari, ve askeri konularda birbirleriyle gelişen ilişkilerinden dolayı mal ve hizmet akımının artması sonucu ortaya çıkan uyumsuzluklar uluslararası standartlara olan gereksinimi arttırmıştır. aynı kalite standardına sahip mallar ayrıca bir de kalite karşılaştırılmasına tabi tutulmadan sadece satış şartları ile satıldığı için rekabet üstünlüğü sağlayınca uluslararası bir standardizasyon örgütü kurulmasına gerek duyulmuş ve temeli 1904 de atıldığı söylenen ISO kurulmuştur. Uluslararası Standardizasyon Örgütü.Uluslararası standardizasyon çalışmaları ikinci dünya savaşından sonra yeniden başlatılarak 14 Ekim 1946 yılında yirmibeş ülkenin katıldığı toplantıda ISO'nun kurulmasına karar verilmiştir.

---

<sup>25</sup> Sav,a.g.e.,s.29.

<sup>26</sup> Tuncay Birkan, *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.11.

**Tablo-2** Yönetim Düşünceleri Evrimi



### 1.3.2. Yönetim Standardizasyonunun Önemi

Standardizasyon, insan zihninde oluşturulan ve ilkel ilişkilerle karakterize edilen belirsizlikleri ve şans faktörünü elimine etmiştir ve elimine etmeye devam etmektedir. Böylece, tekrar için sağlam bir temel ve disipline edilmiş bir prosedür sağlayan standardizasyon sayesinde, satın almada önemli bir faktör olan güven elde edilir. Standardizasyon, zihni çalışmayı kolaylaştırır, düzeni sağlar, basitleştir ve izah eder. Standardizasyona konu şey, ekonomik bir mal ve hizmet olabileceği gibi, sosyal bir olgu, yazı, rakam vs. de olabilir. Dolayısıyla standardizasyon, tüm insanların anlaşabilmeleri ve birbirlerini algılayabilmeleri bakımından ortak payda sağlama gibi bir öneme de sahiptir<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Yin, a.g.e., s.42

### 1.3.3. Yönetim Standardizasyonunun Faydaları

Tüm sektörlerde rahatlıkla kullanım alanı bulan, ekonomik hayatın çoğu kademelerinde bir zorunluluk olarak görülen standardizasyon, kolaylık sağlama ve güven verme gibi temel fonksiyonlara sahiptir. Bu bakımdan gerek üreticilere gerekse tüketicilere önemli avantajlar sağlamaktadır<sup>28</sup>.

Kalite, Çevre Ve İSG Konularında Etkinlik Ve Verimliliği Arttırmak Amacıyla Yönetim Sistemleri Denildiğinde Akla İlk Gelenler:

- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi
- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi
- ISO 18001 (OHSAS) İGS Yönetim Sistemi

Her 3 yönetim sisteminde esas alınan ortak prensipler şunlardır:

- Gerçeklere dayalı karar verme
- Çalışanların katılımı
- Süreçlerle yönetim
- Sistem yaklaşımı (PUKÖ döngüsü-Planla, uygula, kontrol et, önlem al)
- Müşteri-çevre-çalışana odaklı olmak
- Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve sürekli iyileştirme
- Taraflarla iş birliği
- Liderlik

- **Üreticiye Faydaları:** Standardizasyon öncelikle üretimin belli bir plan ve program dahilinde yapılmasını sağlar. Özellikle ISO 9000 serisi standartlar ile üretim projesi ve yapılan her bir iş ayrı ayrı tanımlanarak süreçler standardize edildiğinden bütün işletme faaliyetleri standart haline gelir. Bu durum, işletmede çalışanların verimliliğini yükseltir. Bir bütün olarak işletmede kalite hakim olur. Standardizasyon ile kayıp ve artıklar en az seviyeye iner. Standart, ürünlerin üretilmesi hammaddenin verimli kullanılmasına imkan verir. Üretim süreci de standartlaştırıldığından gereksiz besleme ve yığılmalar olmaz. Dolayısıyla gerek makinelerin beklemelerinden kaynaklanacak üretim kayıpları ve gerekse yarı mamullerin ortalıkta beklemelerinden kaynaklanacak yarı mamul kayıpları söz konusu olmaz. Standart ürünlerin üretilmesi, depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır, stokların azalmasını sağlar. Standart ölçülerdeki mamullerin depolanması ve

---

<sup>28</sup> Sav, a.g.e., s.31



taşınması daha kolay olur. Yine standart ölçülerde üretilmiş olan ürünler, standart olmayan mallara göre depoda daha az yer tutacaklarından stok maliyetlerinden tasarruf sağlar. Standart malların üretilmesi seri üretime imkan sağlayacağından, üretim miktarı artırılarak artı ölçek ekonomilerinden yararlanılabilir. Yani üretim miktarının artmasıyla birim maliyetlerde azalma sağlanabilir. Bu da satış fiyatı değişmese bile, karı artırır.

- **Tüketiciye Faydaları:** Standardizasyon, tüketiciye güven verir. Mal standartlarının mevcut olduğu ve standartlara göre alışverişlerin yapıldığı pazarlarda alışverişler karşılıklı güvene dayanır. Standardizasyonun birim maliyetleri azaltması ürün fiyatlarını da düşürecektir. Dolayısıyla tüketicilere ucuz mal imkanı sağlanmış olacaktır. Ayrıca, standardizasyon mal hakkında verdiği bilgiden ötürü, tüketicilere satış sonrası verdiği hizmetlerden yararlanma imkanı da sağlar. Standardizasyon tüketicilere, karşılaştırma ve seçim kolaylığı sağlar. Standart ürünlerin karşılaştırılması kolaydır ve ürün seçimi tüketici açısından uzun zaman aldığı için yorucu ve masraflı bir uğraş olmaktan çıkar. Tüketicinin bilinçlendirilmesine de yardımcı olduğu belirtilen standardizasyon, böylelikle alışverişte yaşanacak stresi önler.
- **Ülke Ekonomisine Faydaları:** Standardizasyon sayesinde verimliliğin artacağı, kalitenin yükseleceği ifade edilir. Böylece kaliteli ve çok miktarda ürün üretebileceğinden standardizasyon, milli gelire olumlu katkıda bulunur. Üretim faktörleri ve zaman itibarıyla israfın önlenmesi de milli geliri arttıracaktır. Standardizasyon ayrıca, kötü malı piyasadan kovmaktadır. Standartlara uygun malların üretilmesi, daha güvenilir olmaları ve seçim kolaylığı sağlamalarından dolayı talebi bu mallara kaydıracaktır. Böylece standart olmayan mallara olan talep azalacağından bu malların arzı da azalacak, yani kötü mal piyasadan çekilecektir. Standartlar, ihracatta üstünlük sağlar. Dünya piyasalarının isteklerini karşılayabilecek seviyede milli standartlara sahip bir ülke, ihracat söz konusu olduğunda rakiplerine oranla üstün bir durum elde eder. Bunların dışında, standardizasyonun; arz ve talebin dengelenmesine yardımcı olması, yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırması, rekabeti geliştirmesi gibi faydaları da gösterilebilir

## 1.4 YÖNETİM SİSTEMLERİNİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ

Yönetim sistemi işletmeler için önemi yüksektir. İşletmeler gerekliliklerini yerine getirerek rekabet ve avantajlar sağlayarak sürdürülebilirlik için var olan 9001,14001,22000,27001 sistemlerini birleştirerek eğitim, teknolojik olarak için aşağıda belirtilen avantajlara sahip olmaktadır.<sup>29</sup>

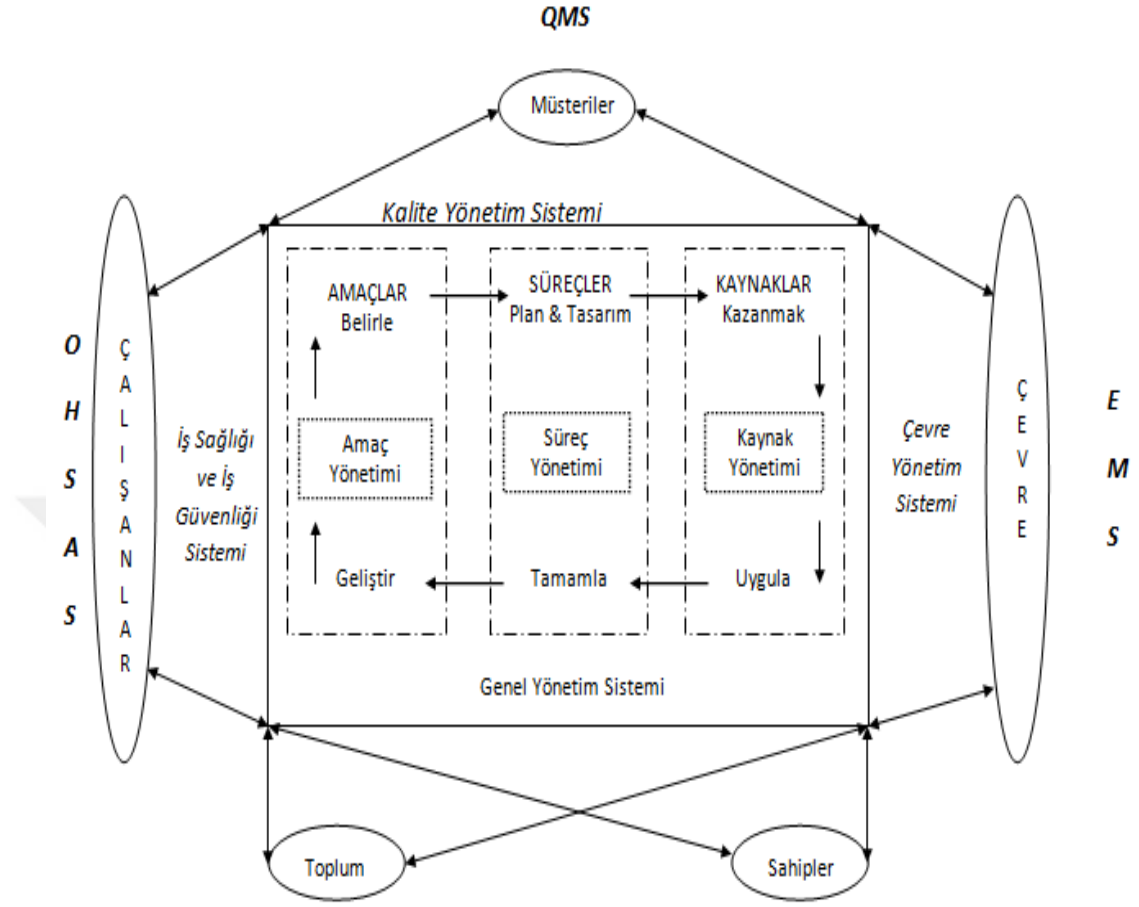
Genel olarak aşağıdaki yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi mümkündür.<sup>30</sup>

- ISO 9001 (kalite yönetimi)
- ISO 14001 (çevresel yönetim)
- OHSAS 18001 (mesleki sağlık ve emniyet)
- ISO/IEC 27001 (bilgi güvenliği)
- ISO 22000 (gıda güvenliği)
- ISO IEC 17025
- ISO IEC 1485
- ISO ICE 15189
- ISO31000 RYS
- ISO28000 TZYS
- ISO22301
- ISO/ICE 20000
- ISO/TS 16949 OYSYS
- EN 15838 ÇMYS
- ISO 13485 MCB
- EN15038 THYS
- ISO 50001 EHYS
- ISO 14064 SGB
- ISO 10002 MMYS
- ISO 17100 THS

<sup>29</sup> Birkan,a.g.e., s.13

<sup>30</sup> [http://www.standartkalite.com/dizin\\_iso.htm](http://www.standartkalite.com/dizin_iso.htm)(Erişim Tarihi:25.06.2016)

## II. BÖLÜM ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİ



Entegre Yönetim Sistemleri Modeli. (Kaynak: Karapetroviç and Jonker, 2003).

### 2.1. ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİ YAKLAŞIMLARI

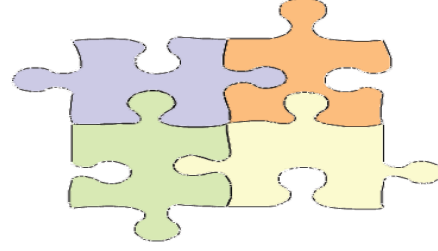
Entegre Yönetim Sistemleri uygulayan şirketlerde dört ana yaklaşım göze çarpar<sup>31</sup>.

- İnsan mutluluğu (toplam kalite yaklaşımı),
- Maliyet yaklaşımı (önleme ve ölçme maliyeti),
- Paydaşlık yaklaşımı (beraber var olma),
- Puko yaklaşımı (sürekli iyileştirme).

<sup>31</sup><http://www.kaliten.com/entegre-yonetim-sistemi-nedir-genel-bilgiler.html> (Erişim tarihi: 03.04.2016)

## KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAYAN KURULUŞLARDA

**İNSAN MUTLULUĞU**  
(Toplam Kalite Yaklaşımı)  
**MALİYET YAKLAŞIMI**  
(Önleme ve Ölçme Maliyeti)  
**PAYDAŞLIK YAKLAŞIMI**  
(Beraber Var Olma)  
**PUKÖ YAKLAŞIMI**  
(Sürekli İyileşme)



Şekil-1 Kalite Yönetim Sistemi Yaklaşımları

### 2.1.1. İnsan Mutluluğu

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Çalışanların Katılımı
- Yönetimde Sistem Yaklaşımı
- Verilere Dayalı Karar Verme (Karar Almada Gerçeğe Dayanan Yaklaşım)
- Süreç Yönetimi
- Tedarikçilerle Faydaya Dayalı İlişkiler
- Sürekli İyileşme

#### 2.1.1.1. İnsan Mutluluğunun Araçları

İnsan mutluluğu, kişisel tatmin ve haz duygusuna ulaşılarak duyulan huzur ve güvenin bütünüdür.

İnsan mutluluğunun araçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>32</sup>:

- Beyin fırtınası
- Nominal grup tekniği
- Akış diyagramı
- Güç alan analizi
- Pareto diyagramı
- Sebep-sonuç diyagramı
- Gruplandırma
- Histogram
- Çetele tabloları

<sup>32</sup><http://www.kaliten.com/entegre-yonetim-sistemi-nedir-genel-bilgiler.html> (Erişim tarihi: 03.04.2016)

- Dağılma diyagramı
- Kontrol kartı

#### **2.1.1.1.1. Beyin Fırtınası**

İnsan mutluluğunun araçlarından ilki olan beyin fırtınası, birçok bireyin bir araya gelerek farklı fikirler sunmaları, mevcut fikirlerini tartışarak farklı önerilerde ya da tespitlerde bulunarak fikire ilişkin pozitif ve negatif yönleri tespit etmeye ilişkin bir tekniktir. Bu teknik sayesinde bireyler düşüncelerini özgürce ifade edebilmekte ve ortak bir amaca hizmet etmektedir. Beyin fırtınası tekniğinde şu adımlar izlenmektedir<sup>33</sup>:

- Öncelikli olarak topluluğa öncülük edecek bir başkan seçilir
- Sonrasında üzerinde tartışılacak konunun amacı belirlenir
- Belirlenen amaç doğrultusunda bireyler sırayla düşüncelerini paylaşılmaz
- En son yeni bir fikir üretilemeyinceye kadar süreç devam eder
- Tüm fikirler paylaşıldığında fikirler üzerine tartışılmaya başlanır

#### **2.1.1.1.2. Nominal Grup Tekniği**

Bu teknik ile birlikte statü farkı göz ardı edilerek bireylere eşit söz hakkı verilmektedir. Bu sayede özgün fikirlerin ortaya çıkmasının önü açılmaktadır. Nominal grup tekniğinde şu adımlar izlenmektedir:

- Grup içerisindeki her birey, kendince önemli gördüğü sorunları dile getirir
- Problemler grup üyelerince puanlandırılır ve bir önem sırası oluşturulur
- En önemli görülen problem üzerinde çalışılmaya başlanır
- Bu problem çözüme kavuşturulması halinde bir sonraki probleme geçilir

#### **2.1.1.1.3. Akış Diyagramı**

Bu tekniğin amacı üretim ya da hizmet içerisindeki hataların ya da gereksiz işlemlerin tespit edilerek önüne geçilmesidir. Bu tespitin gerçekleştirilmesinde en çok tercih edilen yöntem ideal ürün ya da hizmet ile mevcut ürün ya da hizmetin karşılaştırılmasıdır. Akış diyagramı tekniğinde şu adımlar izlenmektedir:

- Ürün ya da hizmetin akış diyagramı çizilir
- İdeal ürün ya da hizmetin akış diyagramı çizilir
- Bu iki akış diyagramı karşılaştırılır

<sup>33</sup><http://strateji-nedir.blogspot.com.tr/2011/09/stratejik-yonetim-ve-stratejik-planlama> (Erişim tarihi: 06.04.2016)

#### 2.1.1.1.4. Güç Alan Analizi

Kişisel ve teşkilatlı olarak değişiklik nasıl oluşur? Bu dinamik bir prosestir. “A” durumundan “B” durumuna, “X” zamanından “Y” zamanına hareketi önerir. Bu hareketin enerjisi nereden gelir? Bu yaklaşım değişiklikleri güçler arasındaki mücadelenin sonucu olarak görmektedir. Bu fikri geliştiren tekniğe güç alan analizi denir. Sürücü güç harete zorlayan, önleyici güç ise hareketi engelleyen güçtür. Eğer değişiklik yoksa güçler eşittir ya da önleyici güç daha kuvvetlidir<sup>34</sup>.

Güç alanı analizi değişime aşağıda verilen yollarla yardımcı olur;

- İnsanları arzulanın değişiklikle ilgili her şeyi bir arada düşünmeye zorlar. Burada yaratıcı düşünce desteklenmelidir.
- Kişileri denge çizgisinin her iki yanındaki faktörlerin önceliği hakkında fikir birliğine varmaları için cesaretlendirir. Takımın fikir birliğine varması için nominal grup tekniği kullanılabilir.
- İşe başlamak için bir çıkış noktası sağlar.

#### 2.1.1.1.5. Pareto Diyagramı

Pareto analizleri, çeşitli olaylara ilişkin sonuçların %80'inin %20'lik sebeplerden kaynaklandığı varsayımına dayanır ve kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurların değerlendirilmesi için yapılır.

Pareto diagramı, problemin tanımlanması ve yapılan iyileştirmenin seviyesinin ölçülmesi amacıyla kullanılacak önemli bir araçtır.

- Karşılaşılabilecek problemleri beyin fırtınasıyla seçin.
- Karşılaştırma için yıllık maliyet, sıklık gibi ölçütler belirleyin.
- Her kategori için gerekli verileri bir araya getirin
- Diğer tüm kategorilere bağlı olan her kategorinin sıklığını veya maliyetini karşılaştırın.
- Kategorileri azalan sıklık veya maliyetine göre, soldan sağa yatay bir eksende sıralayın.
- Her sınıflandırma veya kategorisinin üstüne yüksekliği sıklık ya da maliyeti temsil eden bir çizgi çizin.

---

<sup>34</sup>Russell L. Ackoff, *Ackoff's best, His Classic Writings on Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1998, s.18

#### **2.1.1.1.6. Sebep-Sonuç Diyagramı**

Sebep-sonuç diyagramı, problem ile probleme neden olarak konuların ilişkisini ele alarak grafiksel bir gösterim sunmaktadır. Model iki öğeden oluşmaktadır, ilki sonuç ikincisi sebeptir. Sonucu problem oluştururken, sebebi problemi tetikleyen etkenler oluşturmaktadır. Sebep ve sonucun elde edilmişinde ise beyin fırtınası tekniğine başvurulmaktadır.

#### **2.1.1.1.7. Gruplandırma**

Bu teknik ile birlikte mevcut sorunların özelliklerine göre sınıflandırılması söz konusudur. Sorunlar kendi sınıflarında incelenerek sürecin kolaylaşmasını sağlamaktadır.

#### **2.1.1.1.8. Histogram**

Histogramlar, ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın standart limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diagram kartlarıdır. Histogramları oluşturan dikdörtgenlerin taban genişlikleri sınıf aralıklarına eşit, alanları ise frekansları ile doğru orantılıdır. Histogramda belirli bir ölçünün kendi içerisindeki dağılımı gösterilir.

#### **2.1.1.1.9. Çetele Tabloları**

Üretim ya da hizmet sürecinde gerçekleştirilen muayenelerin verileri kayıt altında tutulmaktadır. Bu kayıtların saklandığı forma çetele tablosu adı verilmektedir. Bu tablo ile birlikte süreç içerisindeki gelişimler tespit edilebilmektedir.

#### **2.1.1.1.10. Dağılıma Diyagramı**

Bu diyagram ile birlikte kalite üzerinde etkisi olan iki değişkenin aralarındaki ilişki gözlemlenmektedir.

#### **2.1.1.1.11. Kontrol Kartı**

Sıradan ve özel nedenlerden kaynaklanan değişkenlik sorunlarını bulup, ortaya çıkarmak ve gerekli önlemleri alıp düzeltmek amacıyla kullanılır.

## 2.1.2. Maliyet Yaklaşımı

Bu yaklaşımda temel amaç maliyetleri minimize edip, kaliteyi maksimize etmektedir. Yaklaşımın stratejileri de bu doğrultuda geliştirilmiştir<sup>35</sup>;

- Öncelikli olarak hatalar tespit edilmektedir. Daha sonra bu hatalar ortadan kaldırılarak hataların oluşturmuş olduğu maliyetler ortadan kaldırılmış olmaktadır
- Geliştirici ve hata önleyici faaliyetlere yatırım yapılarak oluşabilecek hataların önü alınmaktadır
- Üretim aşamalarının süreç gelişimi sağlanarak ölçme maliyetleri minimize edilmektedir
- Veriler doğrultusunda doğru analizler ve yaptırımlar ile sürekli gelişim sağlanmaktadır

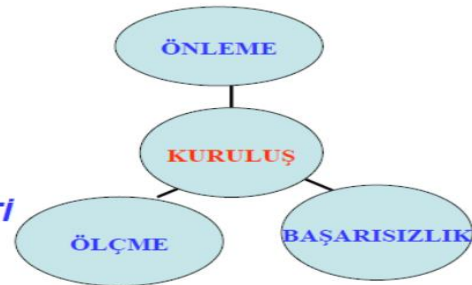
Bu strateji, her türlü hatanın kalite maliyetlerini arttırıcı sebep olduğunu, hataların önlenebileceği ve önlemenin hata yapmaktan daha ucuz olduğu varsayımına dayanır<sup>36</sup>.

Kalite Maliyeti Bileşenleri:

1. Önleme Maliyetleri(Prevention Costs)
2. Ölçme- Değerlendirme Maliyetleri(Appraisal Costs)
3. Başarısızlık Maliyetleri(Failure Costs)

## MALİYET YAKLAŞIMI

- **ÖNLEME MALİYETİ**
- **ÖLÇME MALİYETİ**
- **BAŞARISIZLIK MALİYETİ**



Şekil-2 Maliyet Yaklaşımı

<sup>35</sup>[http://www.endustri.anadolu.edu.tr/nerginel/TKY302/icerik/4\\_KaliteMaliyetleri](http://www.endustri.anadolu.edu.tr/nerginel/TKY302/icerik/4_KaliteMaliyetleri) (Erişim tarihi: 03.04.2016)

<sup>36</sup> Books G. Dale, *Managing Quality*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, 2003, s.62



- Önleme Maliyetleri;
  - Pazar, müşteri beklenti ve istekleri, müşteri memnuniyeti araştırmaları,
  - Ürün/ servis tasarım çalışmaları, tasarımda hataönleme faaliyetleri, laboratuvar/ saha testleri, laboratuvar oluşturulması vb.,
  - Satın alma faaliyetleri: tedarikçi değerlendirmeleri, geliştirme çabaları
  - Kalite Planlaması : kontrol noktalarının oluşturulması, kalite karakteristikleri, ölçüm cihazları,örnek büyüklüğü/ periyodu, değerlendirme araçlarının belirlenmesi vb.
  - Operatör eğitimi : Ölçüm cihazları, İPK
  - Kalite Yönetimi : Kalite yönetiminin planlanması,kalite performans raporlarının oluşturulması, kalite eğitimleri, kalite geliştirme çabaları, kalite denetim
- Ölçme- Değerlendirme Maliyetleri:
  - Satın alma ölçümleri: Giriş Kalite Kontrol ölçüm testleri, ölçüm ekipmanları, satın alınan malzemelerin nitelendirilmesi vb.
  - Üretim /servis ölçümleri: Üretimin kontrolü için planlanan test/ ölçümlerin yapılmasında kullanılan işgücü, yarı-mamül/ ürün kaybı, sarf malzeme, ürün/ servis denetimleri, test/ölçüm için hazırlık zamanları, ölçüm cihazlarının bakımları, kalibrasyonları, vb.
  - Dış onaylar: Saha performans değerlendirmeleri, ziyaretler, veri toplama vb., özel ürün değerlendirmeleri,
  - Test ve ölçümlerin gözden geçirilmesi.
- Başarısızlık Maliyetleri
  - İç Başarısızlık maliyetleri;
    - Ürün/ servis tasarım hataları: Tasarım düzeltme faaliyetleri, tasarım değişiklikleri dolayısıyla yeniden işlemler, hurdalar, diğer parçalarla etkileşimler
    - Satın alma hataları: Satın alınan malzemenin red edilmesi, değiştirilmesi, ayıklanması, tedarikçiyedüzeltici faaliyet açılması, üretim kayıpları,
    - Ürün/ servis hataları: Yeniden işleme, tamir, hurda, yeniden test/ ölçüm, düşük derecelendirme, iç hatalar için harcanan işgücü.

Dış Başarısızlık Maliyetleri;

- Şikayetleri ve müşteri memnuniyetsizliklerini araştırma faaliyetleri, müşteri hizmetleri faaliyetleri, geri dönen ürün ve geri alma aktiviteleri, Servis hizmetleri, Geri çağırma faaliyetleri, satış kaybı, markaya duyulan güvensizlik, pazar kaybı vb.

**Tablo-3** Juran'a Göre Kalite Maliyetleri

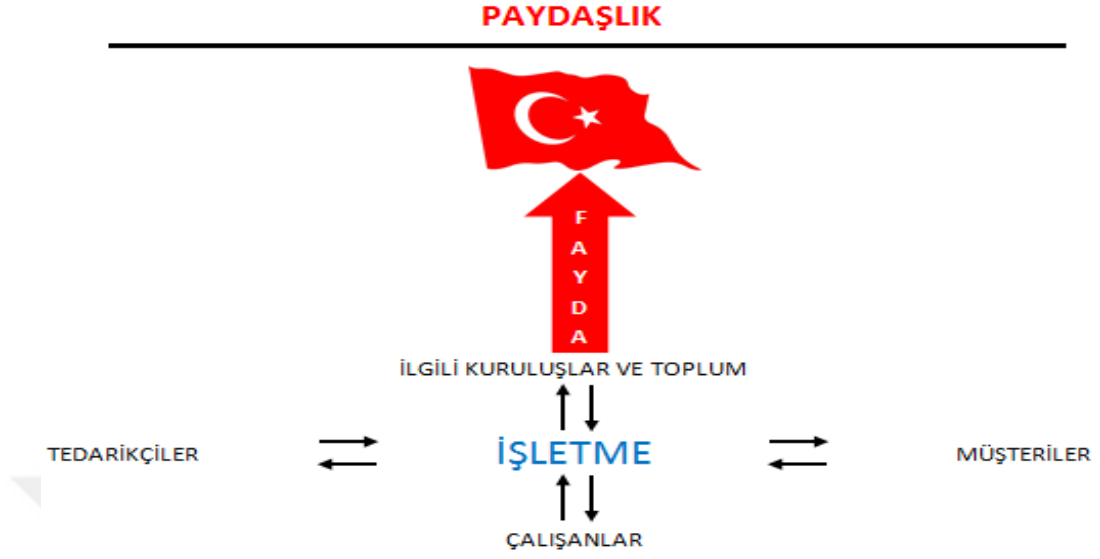
<b>KALİTE MALİYETLERİ</b>		
<b>İYİ</b>	<b>ÖNLEME</b>	Planlama, eğitim, tasarım ve analiz gibi önleme ilgili maliyetler
<b>KÖTÜ</b>	<b>DEĞERLENDİRME</b>	Ölçme, doğrulama, denetleme, kontrol, nihai kontrol ve tasnif gibi değerlendirme faaliyetleri ile ilgili maliyetler
<b>ÇİRKİN</b>	<b>BAŞARISIZLIK</b>	<p>Sağlanamayan Kalite</p> <p><b><u>İç Başarısızlık:</u></b> Müşteriye teslimden önce tekrar işleme ve tamir</p> <p><b><u>Dış Başarısızlık:</u></b> Müşteriye teslimden sonra geri alma, onarma ve değiştirme</p> <p><b><u>Aşılan ihtiyaçlar:</u></b> Müşterinin değerini bilmediği ürün ve hizmet karakteristiğini sağlama</p> <p><b><u>Kaybedilen Fırsatlar:</u></b> Müşterinin malını rakiplerden satın almasından kaynaklanan gelir.</p>

**Kaynak:** M. ŞİMŞEK, Toplam Kalite Yönetimi 5.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2007

### 2.1.3. Paydaş Yaklaşımı

Paydaş kavramı iş dünyası için ve Türkiye iş çevresi için görece yeni bir kavramdır. İl kez 1964 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü tarafından kullanılmış, daha sonra stratejik yönetim, kurumsal yönetişim, kurumsal sosyal sorumluluk alanlarında yaygın olarak kullanılan, teorisi geliştirilen ve uygulanan bir kavram

haline gelmiştir<sup>37</sup>. Paydaş, işletmelerin karar, politika ve uygulamalarından etkilenen ve aynı şekilde, işletmenin karar, politika ve uygulamalarını etkileyen gruplardır.



Bazı paydalların ihtiyaçları bazı standart yönetim sistemleri kullanılarak karşılanır. Diğer ihtiyaçları farklı genel uygulamalar tarafından ele alınır. Bunların örnekleri şunlardır:

- Müşteriler - ISO 9000
- Müşteriler / sahipleri / toplum - Gıda güvenliği yönetim - ISO 22000
- Doğal kaynaklar ve çevre - ISO 14000
- Küresel sorumluluk insan ve doğa için - Küresel İlkeler Sözleşmesi; OECD kuralları; GRI raporlama
- Entellektüel bilgi / personel ve müşteri bütünlüğü - ISO 27000
- Müşteriler / sahipleri / toplum - yolsuzlukla mücadele - Uluslararası Şeffaflık Örgütü
- Şirketin ekonomik kontrolü – Finansal ve ekonomik performans yönetim sistemi
- Müşteriler / sahipleri ekonomik güvenlik / şeffaflık - Sarbanes-Oxley; AA1000 Standartlar Yönetimi

<sup>37</sup>Francis Hines, *Integrated Management Systems – inclusivity of Approach of dilution of problems? Poster presentation at 10th International Conference of the Greening of Industry Network*, Sweden, 2002, s.33

- Toplumlar genel ve özel çalışma yerlerinde - CSR / ISO 26000 / SA8000
- Aşağıdaki liste Paydaşların geniş bir listesi olarak addedilebilir<sup>38</sup>.
- Şirketin sahipleri, hissedarları, şirket hisselerine yatırım yapan kişi ve kuruluşlar,
- Şirketin yöneticileri, çalışanları, ürün ve hizmet üretiminde, dağıtımında, satışında doğrudan katma değer yaratan kişiler,
- Şirketin ürün ve hizmetlerini satın alan, kullanan kişi ve organizasyonlar, şirketin müşterileri
- Tedarikçiler, tedarikçiler
- Şirketin dağıtım ve satış işlemlerinde görev alan dağıtıcılar, bayiler,
- Şirkete kredi, finansman kolaylığı sağlayan kişi ve kuruluşlar,
- Şirketin bulunduğu sektörde faaliyet gösteren meşru yetkileri olan baro, oda, meslek gibi profesyonel kuruluşlar,
- Şirketin faaliyeti ve elde ettiği sonuçlarla ilgili vergi ödeme, mahsup, izin, onay, bildirim, raporlama, sertifikasyon vb amaçlarla etkileşime girdiği devlet daireleri, kurum ve kuruluşları,
- Şirketin faaliyeti ile yakından ilgili sivil kuruluşlar, örgütler; özellikle üretim şirketlerinin faaliyet gösterdiği lokasyondaki mahalli belediyeler, örgütler, yerleşik topluluklar,

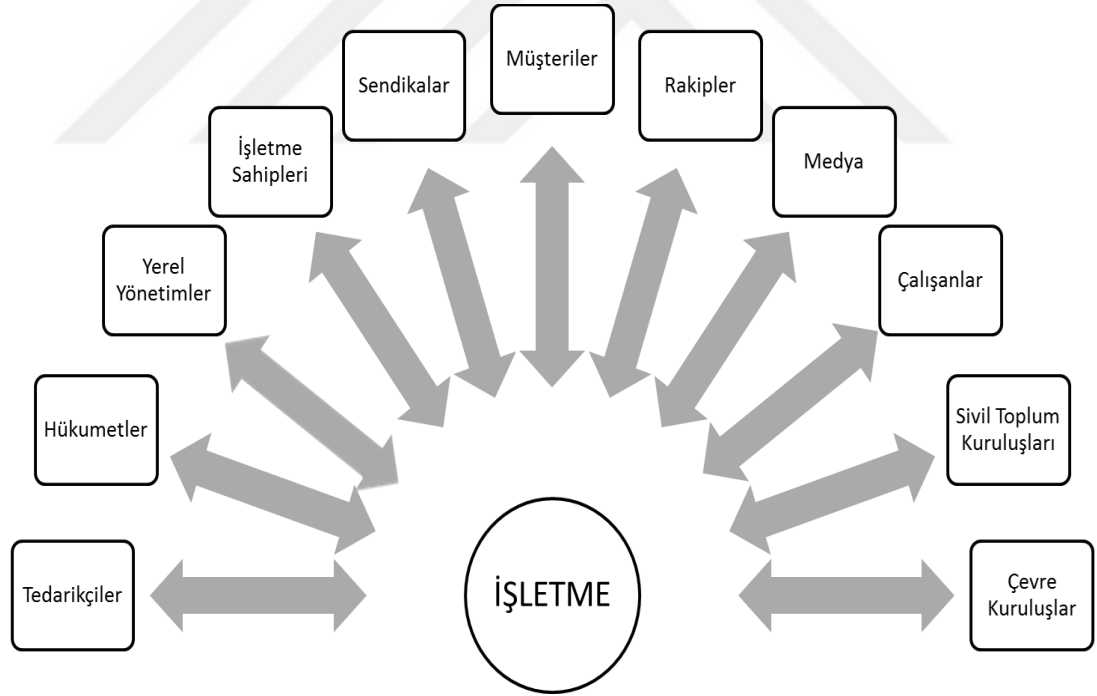
**Tablo-4 İşletme Grupları**

İŞLETME İLE İLGİLİ GRUPLAR	İŞLETMEDEN BEKLENTİLER
Hissedarlar	Kısa dönemde yüksek kar
Çalışanlar	Yüksek ve devamlı ücret, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi
Tüketiciler	Kaliteli ürün, sürekli hizmet ve tüketici haklarına saygı
Rakipler	İş ahlakına uyum, yasal rekabet
Tüm toplum	Sosyal faydanın maksimize edilmesi, istihdam olanaklarının artması, doğal çevrenin korunması

**Tablo-5 Paydaşlar ve Paydaşların İhtiyaç Matrisi**

<sup>38</sup><http://strateji-nedir.blogspot.com.tr/2011/09/stratejik-yonetim-ve-stratejik-planlama> (Erişim tarihi: 04.04.2016)

Paydaşlar	Paydaşların İhtiyaçları	Sorumluluk	Şeffaflık	Etik Davranış	Ekonomi	Güvenlik ve Sağlık	Kalite	Çevre	İş Güvenliği
Mal Sahipleri					X				
Çalışanlar						X			X
Tedarikçiler	X	X	X						
Müşteri	X		X				X	X	
Kullanıcı	X						X		
Komşular				X				X	
Yerel Yönetimler	X	X	X	X	X				
Hükümet	X	X	X	X	X	X		X	X
Yetkililer	X	X	X	X		X		X	
Doğa	X	X	X	X				X	

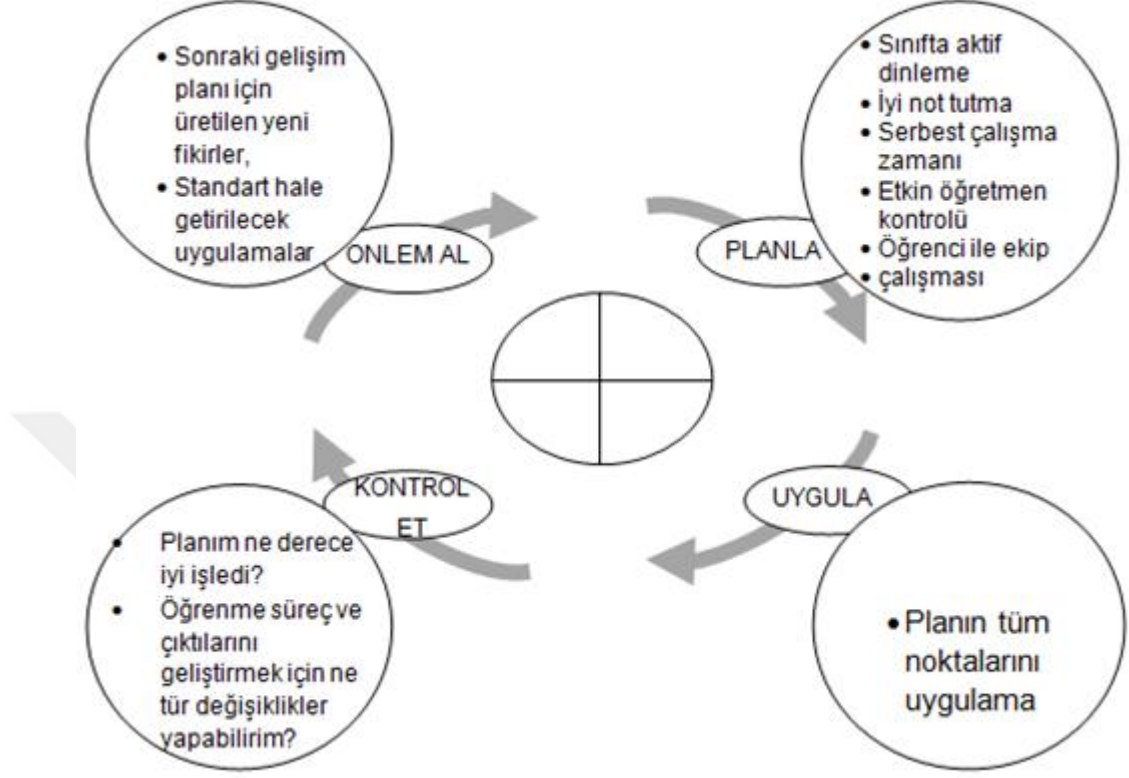


**Kaynak:** Preble, J. F. "Towards a Comprehensive Model of Stakeholder Management Business and Society Review, 110, 4, S.407-430. 2005

**Şekil-4** İşletme İlişkileri

#### 2.1.4. Pukö Yaklaşımı

PUKÖ nün açılımı şu şekildedir: sırasıyla, Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al. Bu döngü iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir.



Şekil-5 PUKÖ Faaliyetleri

- **Planla:** Hedefin saptanması hedefin nasıl, kim, kimler tarafından gerçekleştirileceğini belirlenmesi. Yani iş planının yapılması, PUKÖ döngüsünde planlama en kritik evredir. Planlamanın çok iyi hazırlanmış olması "önlem al" evresindeki faaliyetlerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlama aceleyle getirilmemeli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Planlamaya gereken önemin verilmemesi "kontrol et" evresinin uzamasına, bu da toplam zaman içinde gereksiz kayıplara neden olur. Saptanan hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekir. Önceleri daha kolay ulaşılabilir hedefler belirlenmeli, elde edilen başarılar sonrasında daha zor ve karmaşık hedefler belirlenmeli.
- **Uygula:** Kesinleşen planın uygulanması aşamasıdır.
- **Kontrol Et:** Sonuca ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi

- **Sapmaların belirlenmesi:** Belirlenen performans hedeflerine ne ölçüde yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla uygulama kontrol edilir.Sonuç başarılı ise, uygulama kontrol edilir ve standartlaştırılır ve böylece gerçekleştirilen iyileştirmeden sürekli olarak yararlanır.
- **Önlem Al:**Eksik yada yanlışların belirlenmesi
- **Düzeltilmesi:** Hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki sapmalara neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bunların giderilmesine yönelik önlemlerin alınması.

Bir sürekli iyileştirme programı üç bölümde incelenebilir.

- Yönetim öncelikli sürekli iyileştirme
- Grup öncelikli sürekli iyileştirme
- Birey öncelikli sürekli iyileştirme

#### 2.1.4.1. Yönetim Öncelikli Sürekli İyileştirme

Bu aşamada üretim süreçlerine ve lojistik faaliyetlerine ağırlık verilmektedir. Belirlenen hedefler şu şekildedir<sup>39</sup>:

- Verimliliğin ve kalitenin maksimize edilmesi amaçlanırken, maliyetler ve iş gücü kaybının minimize edilmesi amaçlanmaktadır,
- Stokların minimum düzeyde olması sağlanarak maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir
- Teknik donanımlarda yeterli düzeye ulaşarak verimliliğin ve kalitenin artırılması amaçlanmaktadır
- Çalışanlar arası iletişimin güçlü olması ve çalışanların fikirlerini sunarak gelişime katkı sağlamaları amaçlanmaktadır

#### 2.1.4.2. Grup Öncelikli Sürekli İyileştirme

Bu aşamada kurum içi gruplar oluşturularak üretim ve hizmet aşamalarındaki verilerin bir araya getirilerek analiz yapılması, bu analizler doğrultusunda da hatalı ya da eksik yönlerin tespit edilmesinin yanı sıra gelişimi sağlayacak önerilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

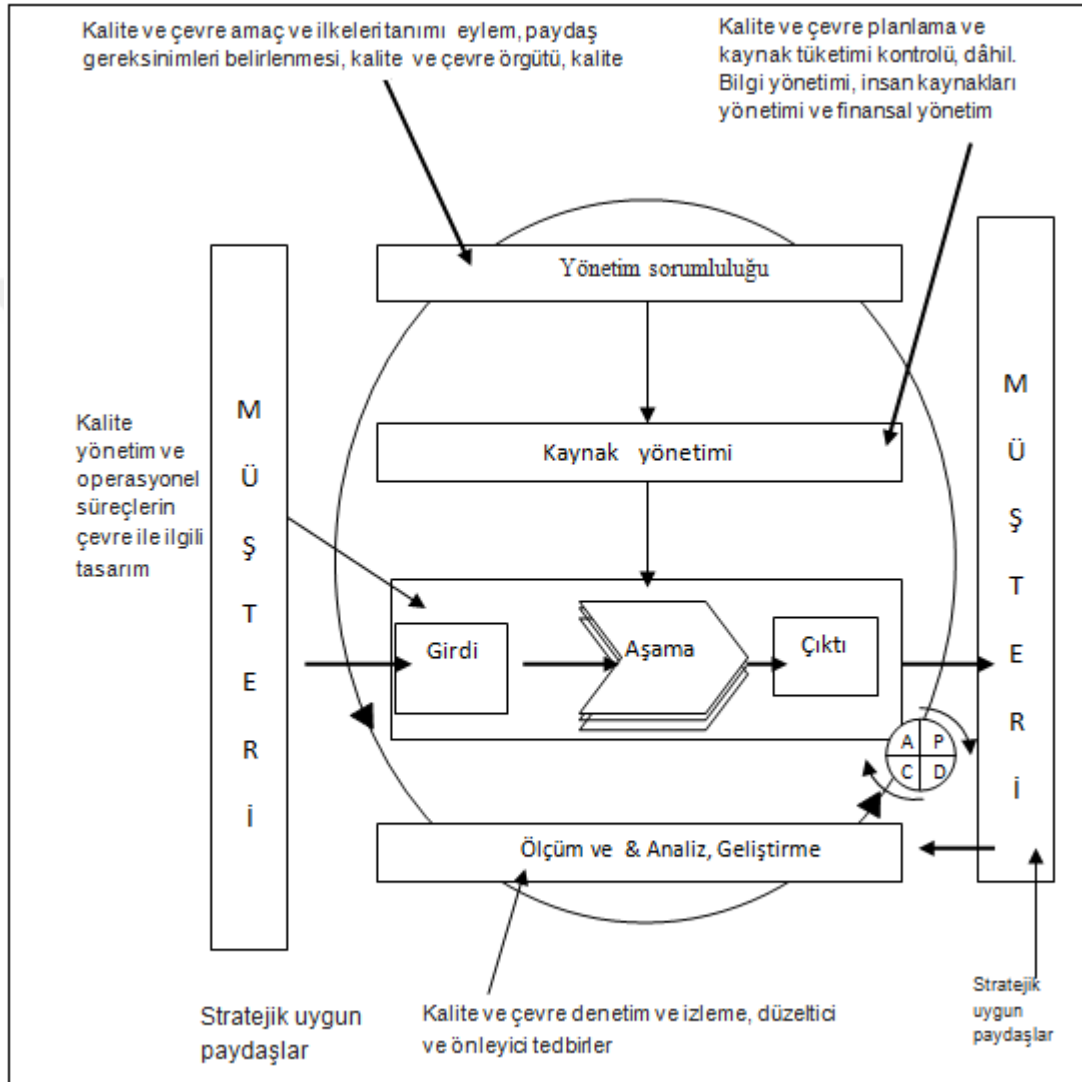
---

<sup>39</sup> Suzan Jackson, *The ISO 14001 Implementation Guide –Creating an Integrated Management System*. John Wiley& Sons, Inc. New York, 1997, s.52

### 2.1.4.3. Birey Öncelikli Sürekli İyileştirme

Bu aşamada ise bireysel verimliliğe odaklanılarak çalışma ortamında olanakların artırılması, çalışanların doğru teknikler çerçevesinde katkıda bulunmasının yollarını araştırmayı hedeflemektedir.

## 2.2. ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ



Figüre 3,1 Süreç Bazlı Kalite Yönetimi Modeli



### 2.2.1. Kalite Kavramı

ISO (International Organization for Standardization) 'ya göre kalite ; kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür şeklinde bir tanım yapılmaktadır.

Bu tanıma göre bir malın müşterinin gereksinimlerini karşılayabilmesi ve tatmin edebilmesi için ürüne sadece üretim aşamasında değil ,satış, satış sonrası, dağıtım,bakım gibi bir çok aşamada da değer verilmesi ve özen gösterilmesi gerekir. Yani bir ürünün üretiminden satış sonrasına kadar olan süreci etkileyen iç ve dış etkenleri kalite kapsamına alabiliriz.

İç Faktörler;

- Yönetim,
- Çalışanlar,
- Hammadde,
- Makine-Techizat,
- Üretim Yöntemleri

Dış Faktörler:

- Müşteriler,
- Pazar yapısı,
- Teknoloji,
- Politikalar.

Kalite ISO 9000'de: "Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür.

Türk Standartları Enstitüsünün tanımına göre kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. Kalite kavramıyla ilgili diğer yaklaşımlar şu şekildedir:

Philip Crosby: Kalite ihtiyaca göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir.

Dr. Deming: Kalite pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette, tahmin edilebilir ve güvenilebilir sonuçların elde edilmesidir

Juran: Kalite kullanım veya kullanım için uygunluktur.

Feigenbaum: Kalite bir ürünün tasarım ya da özelliklere uygunluk derecesidir. Ishikawa: Kaliteyi ikiye ayırmaktadır: Dar anlamda, kalite, ürün kalitesidir. Geniş anlamda ise; iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses

kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesidir.

### 2.2.2. Kalite Tanımı Yaklaşımları

- **Üstünlük Bazında Yaklaşım:** Bu yaklaşımına göre kalite “doğal mükemmellik” olarak tanımlanmaktadır. Kalitenin başarısı konularında taviz verilmez ve kalite öznel değil nesnel bir olgudur.
- **Ürün Bazlı Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre kalite, çıktılarının müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilme düzeyidir. Ürün bazlı yaklaşıma göre ürünün fiyatlandırmada kullanılan özelliklerinin içerdiği fiyatlandırılmamış niteliklerinin tümüdür. Bu yaklaşım, özellikle şirketlerin pazarlama departmanları tarafından dikkate alınır ve kullanılır.Çünkü ürün kalitesini arttırmanın birinci aşaması, ürünün kalitesini arttıracak niteliklerin pazar araştırması ile belirlenmesidir.
- **Değer Bazlı Yaklaşım:** Bu yaklaşımına göre kalite, ürünün kabul edilebilir bir fiyattaki performansı veya kabul edilebilir maliyetteki uygunluğudur.
- **Üretim Bazlı Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre üretilen ürünün dizaynının, özelliklerinin, kullanılan malzemelerinin önceden belirlenmiş değerlerle paralel olmasıdır. Ürün bu değerlerle örtüştüğü ölçüde kalitelidir.
- **Tüketici Bazlı Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre kalite, ürünün tüketicin belirlediği ihtiyaçlara, isteklere uyma derecesidir. Tüketicinin beklentilerine uyduğu veya beklentileri geçtiği ölçüde ürün kaliteli sayılır.

### 2.2.3. Kalite Kavramının Boyutları

Oluşturulmaya çalışan her kalitede müşterek olan bazı özel boyutları vardır. Boyutlar kalitenin farklı ve değişik açılardan algılanmasına yardım eder. Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan *Garvin*, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemektedir<sup>40</sup>:

1. Performans
2. Özellikler
3. Güvenilirlik
4. Uygunluk
5. Dayanıklılık
6. Hizmet Görme Yeteneği

<sup>40</sup> Seyfi Top, **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**, Beta Basım, 2009, s.9.

7. Estetik
8. Algılanan Kalite

#### 2.2.4. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarihin ilk çağlarında kalitenin iyileştirilmesi amacıyla standart ölçülerin geliştirildiği ve üretimin buna göre yapılmaya çalışıldığı bilinen bir gerçektir. Kalite ile ilgili kayıtlar, MÖ 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer almaktadır: "Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur." Bu ifadeden anlaşılacağı gibi kalite ile ilgili çalışmalar, en ilkel biçimiyle de olsa, milattan önceki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir. 16, 17 ve 18. yüzyıllar kalite iyileştirme adına yeni buluşlara sahne olmuş, matbaa, Vernier skalası, ilkmikrometrenin bulunması bu döneme rastlamaktadır<sup>41</sup>. Kalite konusunda bulunduğumuz yüzyılın ilk yarısında genellikle üzerinde durulan konu, üretim süreçlerini kontrol altına almaktır. Bu çabalar, süreçleri düzeltmekten çok onun iyi işleyip işlemediği, başka bir deyişle, ne kadar hatalı çıktı ürettiği ile ilgili olmuştur. Bu amaçla,

- 1920'lerde ilk kez süreçlerde kontrol şemaları kullanılmaya başlanmıştır. Walter A. Shewhart tarafından geliştirilen bu şemalar sayesinde, bir sürecin ne kalite çıktı ürettiği, ne denli güvenilir olduğu ve kontrol altında olup olmadığı anlaşılır hale gelmiştir.
- Çıktıların değil, bizzat *sürecin* kendisinin önemli olduğu; ancak 1950'lerden sonra ABD'li kalite uzmanı William Edwards Deming tarafından öne sürülmüş ve bu görüş sonraki yüzyıllarda yaygınlık kazanarak benimsenmiştir.
- 1956 yılında Armand Vallin Feigenbaum bir adım daha ileri gitmiş ve toplam kalite kavramını ortaya çıkarmıştır<sup>42</sup>.

#### 2.2.5. ISO 9000 Kalite Yönetimi Sisteminin Amaçları

ISO 9000 Standart serisi, Toplam Kalite Yönetimi'nin *satın alınan malzeme kaliteli olmadıkça, kalite de mükemmelliğe ulaşmak imkansızdır* şeklindeki başlangıç prensibinin gerekli kıldığı uygulamalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu standartlar, firmanın Kalite yönetim sistemleri nin kalitesini ölçmek ve bu yolla müşterilerine

<sup>41</sup> Orhan Küçük, *Standardizasyon ve Kalite*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004.

<sup>42</sup> Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim*, Kalite Dizisi No:1, Panel Matbaacılık, İstanbul 1998.

kalite güvencesi vermek amacına yöneliktir. ISO 9000, kalite güvence sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesi ve müşteri şartlarının karşılanması yoluyla müşteri memnuniyetinin artırılması için proses yaklaşımının benimsenmesidir. Bu standart, kalite ile ilgili tüm problemleri çözmez, neyin yapılacağını değil; nasıl yapılacağını söyler ve bunlara ilaveten, etkin bir kalite yönetim sistemi için minimum şartları belirtir.

Standardın Amacı<sup>43</sup>;

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

#### **2.2.6. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Yararları**

- Müşteri ilişkilerine odaklanan kuruluştaki müşteri şikayetleri azalır, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı daha da artar.
- Müşteri istek ve beklentilerini ön planda tutarak, daha iyi ürün tasarımı sağlar.
- İyi tasarım ve planlama, işlem maliyetlerini azaltır.
- Kalite problemlerinden kaynaklanan kalitesizlik maliyetlerini minimuma indirir.
- Faaliyetlerin daha iyi planlanması, sorunların daha hızlı çözülmesi ile etkin bir yönetim sağlanmış olur.
- Bu şekilde yönetim, tüm boyutlarıyla işletmesini daha net kontrol altında tutar, daha sağlıklı kararlar verir.
- Tüm sorunlar sistematik şekilde analiz edileceğinden, işletmede sürekli bir gelişme olur.
- Çalışanların faaliyetlere katılımı sağlanır, motivasyon ve çalışma heyecanları artar.
- Her alanda sürekli iyileştirme ile kalifiye eleman oranı artar.
- Departmanlar arası problemlerin çözümünde sistematik yaklaşım, verimliliği artırır.
- Süreçler ve fonksiyonlar arasındaki tanımlanmış işleyiş, organizasyon içinde sağlıklı bilgi akışı sağlar.
- Kuruluşun kalite imajı güçlenir, müşterilerin güveni artar.

<sup>43</sup>Orhan Küçük, *Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara ,2004.

- Yeni pazarlara açılma imkanı sağlayarak, rakipler ile olan farkı artırır
- Sistematik ve yönetsel bir altyapı kurarak kurumsallaşma yolunda bir adım daha ileriye gidilmesini sağlar.
- Kurumsal kimlik, istikrarı da beraberinde getirir.

### **2.2.7. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri**

ISO 9000:2000 serileri müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, yönetime sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, karar almada gerçeğe dayalı yaklaşım, tedarikçilerle karşılıklı fayda getiren ilişkiler kurulması olmak üzere sekiz kalite yönetim prensibine dayanmaktadır. Bu prensipler yönetim tarafından organizasyonlarının performansının iyileştirilmesinde rehber olarak kullanılabilir. Bu kalite prensipleri ISO 9000: 2000'de ve ISO 9004: 2000'de açıklanmaktadır (ISO/TC 176, 2000d).

#### **2.2.7.1. Müşteri Odaklı Olmak**

Birinci prensip müşteri odaklılıktır. Organizasyonlar müşterilerine bağlıdır. Bu sebeple şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri isteklerine ulaşmalı ve müşteri beklentilerini aşmaya çalışmalıdır. Müşteri odaklı olmanın kilit faydaları, piyasalarda gelişen fırsatlara esnek ve hızlı cevap vermek aracılığıyla firmanın gelirinde artış sağlanması, müşteri memnuniyetini artırmak için kullanılan organizasyon kaynaklarının etkinliğinde artış sağlanması ve müşteri bağlılığının artmasıdır.

Müşteri odaklı olmanın getirileri şöyle sıralanabilir;

- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılması ve anlaşılması
- Organizasyonun amaçlarının müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ile bağlantılı olmasının sağlanması
- Organizasyon boyunca müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin iletilmesi
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara göre hareket edilmesi
- Müşteri ilişkilerinin sistematik bir yaklaşımla yönetilmesi
- Memnun olan müşteri ve diğer ilgili taraflar arasında dengeli bir yaklaşım sağlanması

#### **2.2.7.2. Liderlik**

İkinci kalite prensibi liderliktir. Liderler organizasyonun amaç ve yönelimlerinde birlik sağlarlar. Bununla birlikte liderler, çalışanların organizasyonun

amaçlarının başarılmasına katılacakları bir iç çevre oluşturmalı ve bunu sürdürmelidirler. Faydaları, çalışanların organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini anlayarak bu yönde motive olması, eylemlerin bir bütünlük oluşturur biçimde değerlendirilmesi, ayarlanması ve uygulanması, organizasyondaki iletişimde yanlış anlamaların azaltılmasıdır.

Liderlik prensibinin uygulanmasının sağladıkları şöyle sıralanabilir,

- Müşteri, mal sahibi, çalışanlar, tedarikçiler gibi tüm ilgili tarafların ihtiyaçlarının dikkate alınması
- Organizasyonun geleceğiyle ilgili daha net bir vizyon çizilebilmesi
- Mücadele gerektiren hedef ve amaçlar ortaya konulabilmesi • Organizasyonun tüm seviyelerinde ortak değerler, etik rol modelleri oluşturulması ve sürdürülmesi
- Güven sağlanması
- Çalışanların gerekli kaynaklarla, eğitimle ve özgür bir şekilde sorumluluklarını yürütmelerinin sağlanması
- Çalışanların katkılarının anlaşılması ve teşvik edilmesi
- Çalışanların Katılımı

### **2.2.7.3. Çalışanların Memnuniyeti**

Üçüncü prensip, çalışanların katılımıdır. Bir organizasyonun tüm seviyelerindeki çalışanlar o organizasyonun temelini oluşturur. Bu sebeple çalışanların tam anlamıyla katılımının sağlanması onların becerilerini organizasyonun faydaları yönünde kullanmalarını sağlar. Bu prensibin faydaları, çalışanların organizasyonda 30 motivasyonunun, bağlılığının ve katılımının sağlanması, organizasyonun amaçlarının artırılmasına yenilik ve yaratıcılık getirmesi, çalışanların kendi performanslarından sorumlu olmasının ve çalışanların sürekli iyileştirmeye katkıda bulunmaya istekli olmasının sağlanmasıdır.

Çalışanların katılımı prensibinin uygulanmasının çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri şöyle sıralanabilir;

- Organizasyonda kendi katkılarının ve rollerinin önemini anlayan,
- Performanslarını kısıtlamayan etkenleri tanımlayabilen,
- Problemleri sahiplenen ve onların çözümüne ilişkin sorumluluğu üstlenen,
- Kişisel amaçlarına karşın kendi performanslarını değerlendirebilen,
- Yeterliliklerini yükseltmek için fırsat arayışında olan,
- Bilgi ve deneyimlerini özgürce paylaşabilen,

- Problemleri ve konuları açıkça tartışabilen çalışanlar.

#### **2.2.7.4. Süreç Yaklaşımı**

Dördüncü kalite prensibi süreç yaklaşımıdır. Eylemler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiklerinde istenen sonuçlara daha etkin bir şekilde ulaşılır. Faydaları, kaynakların etkili kullanımı aracılığıyla ile daha kısa döngü süresi ve daha düşük maliyetlerin oluşması, iyileşen ve tahmin edilen sonuçlara ulaşılması, iyileştirme fırsatlarına odaklanmasıdır.

Süreç yaklaşımının uygulanmasının getirilen şöyle sıralanabilir;

- Arzulanan sonuçlara ulaşmak için gerekli eylemlerin sistematik bir şekilde belirlenmesi,
- Kilit eylemlerin yönetilmesi için açık ve net olarak sorumlulukların ortaya konulması,
- Kilit eylemlerin incelenmesi ve ölçülmesi,
- Organizasyon fonksiyonlarındaki kilit eylemlerin ara yüzlerinin tanımlanması,
  - Kaynaklar, yöntemler ve malzemeler gibi kilit eylemleri iyileştiren faktörlere odaklanması,
- Eylemlerin müşteri, tedarikçi ve diğer ilgili taraflar üzerindeki etkilerinin, sonuçlarının ve risklerinin değerlendirilmesi.

#### **2.2.7.5. Yönetimde Sistem Yaklaşımı**

Beşinci kalite prensibi yönetimde sistem yaklaşımıdır. İlişkili süreçleri bir sistem olarak anlamak ve yönetmek bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasında etkinlik ve verimlilik sağlar. Arzulanan sonuçlara en iyi şekilde ulaşmayı sağlayacak şekilde süreçlerin düzenlenmesi ve bütünleştirilmesi, kilit süreçlere odaklanma becerisi, ilgili taraflar arasında güven sağlanması gibi faydaları söz konusudur.

Sistem yaklaşımının uygulanması ile sağlanan getiriler şöyle sıralanabilir;

- Organizasyonun amaçlarına en etkin ve verimli şekilde ulaşmasını sağlayan bir sistem yapılandırması
- Sistemin süreçleri arasındaki bağılıkların anlaşılması
- Süreçlerin bütünleştirilmesi ve uyumunun sağlanması için yapılan yaklaşımlar
- Sorumlulukların daha iyi anlaşılması
- Organizasyonel becerilerin anlaşılması ve harekete geçmeden önce kaynak kısıtlamalarının ortaya konulması

- Bir sistemdeki belirli eylemlerin nasıl işlemesi gerektiğinin tanımlanması
- Değerlendirme ve ölçme aracılığıyla sistemin sürekli iyileştirilmesi

#### **2.2.7.6. Sürekli İyileştirme**

Altıncı kalite prensibi sürekli iyileştirmedir. Sürekli iyileştirme bir organizasyon için kalıcı bir hedef olmalıdır. Bu prensibin faydaları, iyileşen organizasyonel beceriler aracılığıyla performans avantajı, iyileştirme eylemlerinin düzenlenmesi, fırsatlara çabuk tepki verme esnekliği sağlaması olarak sıralanabilir.

Sürekli iyileştirmenin uygulanmasının getirileri şöyle sıralanabilir;

- Organizasyonun performansının sürekli iyileştirilmesi için organizasyon çapında süregelen bir yaklaşım benimsenmesi
- Sürekli iyileştirme araçlarının ve yöntemleri içinde çalışanlara eğitim verilmesi
- Ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileşmesini organizasyondaki her bir çalışan için amaç haline getirilmesi
- İyileştirmelerin sağlanması ve tanımlanması

#### **2.2.7.7. Karar Almada Gerçeğe Dayanan Yaklaşım**

Yedinci kalite prensibi karar almada gerçeğe dayanan yaklaşımdır. Etkin karar alma, veri ve bilgi analizine dayanır. Faydaları, bilgiye dayalı kararlar, gerçek kayıtların referanslığı aracılığıyla geçmiş kararların etkinliğini daha iyi gösterebilme, fikir ve kararların değiştirilmesi ve incelenmesi becerisinin artmasıdır.

Organizasyona gerçeğe dayanan karar alma yaklaşımının getirileri şöyle sıralanabilir,

- Veri ve bilgilerin kesin ve güvenilir olması
- İhtiyaç duyanların istedikleri veriye ulaşabilmesi
- Mevcut yöntemleri kullanarak veri ve bilgi analizi yapılması
- Gerçeklerin analizine dayanan kararlar verilmesi ve bu yönde harekete geçilmesidir.

#### **2.2.7.8. Tedarikçilerle Karşılıklı Fayda Elde Etmeye Dayanan İlişkiler**

Sekizinci kalite prensibi tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayalı ilişki kurmaktır. Bir organizasyon ve onun tedarikçi firmaları arası bir bağlılık vardır ve karşılıklı olarak fayda elde etmeye yönelik bir ilişki kurulması her iki taraf için de daha fazla



fayda elde etme becerisini artırır. Faydaları, değişen piyasa ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızlı ve esnek tepkiler verilebilmesi ile birlikte maliyet ve kaynakların en iyi şekilde kullanımını (optimizasyon) sağlamasıdır. Tedarikçilerle karşılıklı fayda elde etmeye dayanan ilişkiler kurmanın organizasyona sağladığı getiriler şöyle sıralanabilir;

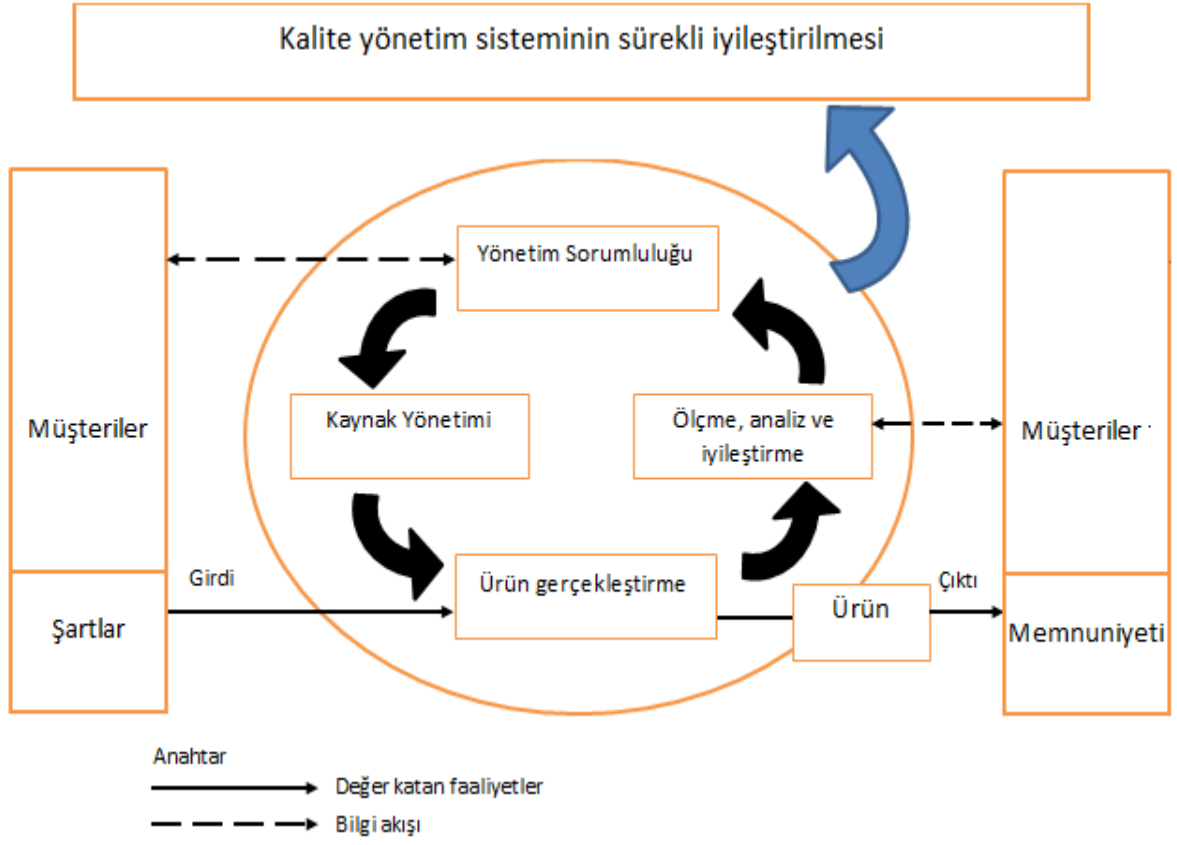
- Uzun dönemi dikkate alan ve de kısa dönemde de getiri sağlama dengesinde olan ilişkiler kurulması
- Kilit tedarikçilerin tanımlanarak seçilmesi
- Açık ve net iletişim sağlanması
- Bilgi paylaşımı ve gelecek planları
- Gelişme ve iyileştirme stratejilerinin birlikte ortaya konulması
- Tedarikçiler tarafından iyileştirmelerin ve başarılanların tanınması ve teşvik edilmesi

#### **2.2.8. Kalite Güvence Sistemi Oluşturulması**

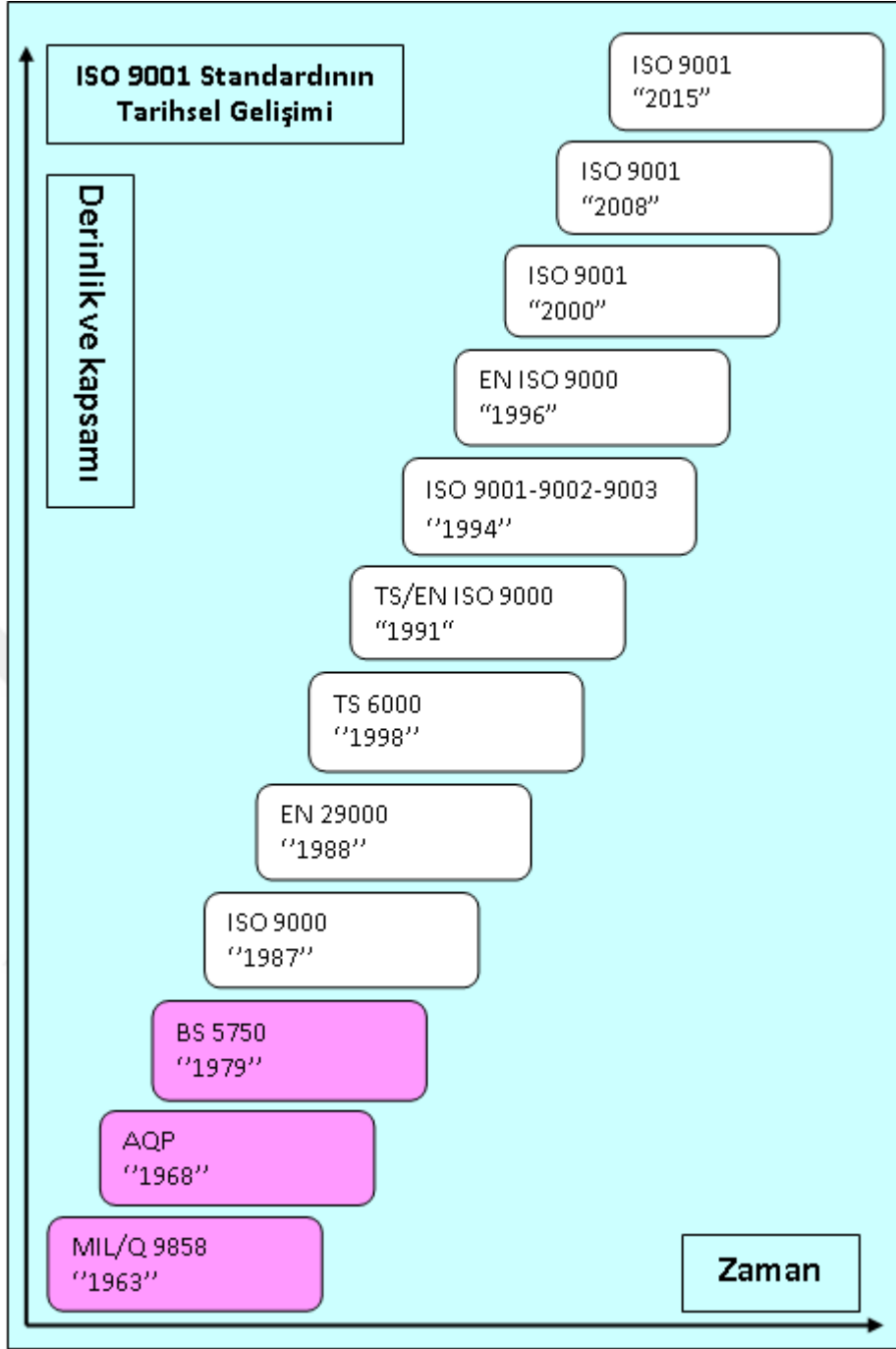
Bir kuruluştta yeterli bir kalite güvence sisteminin oluşturulması oldukça kapsamlı ve titiz bir çalışmayı gerektirir. Böyle bir çalışmanın aşamaları şu şekilde olmalıdır.

- **Yönetim Eğitimi:** Çalışmalara başlamadan önce, başta tepe yönetici olmak üzere tüm yöneticilerin bir temel eğitimden geçmeleri gerekir. İki veya üç gün sürecek bu eğitimde, konu özlü biçimde anlatılır, temel öğeler ve uygulama aşamaları açıklanır.
- **Organizasyon:** Şirketin büyüklüğüne ve işin kapsamına orantılı olarak bir organizasyon gerçekleştirilmelidir. Her departmanda en az bir kişinin kendi biriminde bu konu ile sorumlu tutulması gerekir.
- **Ön Değerlendirme:** Kalite güvence sistemi projesinde görev alan yönetici ve teknik elemanların yapması gereken ilk faaliyet, bir iç denetim uygulayarak mevcut durumu bir ön değerlendirme ile tespit etmektir. Böylece eksiklikler daha net anlaşılmış olacaktır.
- **Planlama:** Kalite güvencesi sisteminde tüm fonksiyonlar ve bunların içereceği faaliyetler bir bütün olarak ele alınır, ilişkileri belirlenir ve aşamaları saptanır. Ön değerlendirmede de ortaya çıkan öncelikler ışığında kapsamlı bir plan yapılır. Planda safhalar ve yapılacak işin mahiyetinin yanı sıra görevliler ve teriminler de belirtilir.

- **Uygulamanın Değerlendirilmesi:**Üst yönetimce onaylanan planın uygulaması periyodik olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmenin nasıl yapılacağı, kimlerin katılacağı ve değerlendirme sonuçlarının nasıl uygulamaya dönüştürüleceği de ayrıca belirlenir ve ilgililere duyurulur. Değerlendirmede danışmanın da bulunması gerekir.
- **İç Denetim:** İç denetimin temel amacı kuruluşun dış denetime hazır hale gelip gelmediğini sınamaktır. Bu denetime genel müdür de katılır. İç denetimde tüm birimlerin kapsanması hedeflenir.
- **Dış Denetim:** Kuruluş iç denetimin sonuçlarını değerlendirir, eksiklikleri veya yanlışları varsa düzeltir ve dış denetime hazır duruma gelir. Dış denetim müşteri tarafından, müşterinin görevlendirdiği bir denetçi kuruluş ya da sistemi belgelendirme amacı ile gelecek olan bir denetçi tarafından gerçekleştirilebilir.
- **Gelişme:** Kalite güvence sistemini tatminkar bir noktaya getirmiş olan bir kuruluş üç ihtimalle karşı karşıyadır. Sistemi aynen koruyabilir, geliştirebilir veya geriye dönebilir. Geriye gitmese bile sistemi aynen korumak yeterli olmayacaktır, rakipler sürekli olarak geliştiklerinden kuruluşunda kendini yenilemesi gerekir. Bu nedenle belirli periyotlarda yönetimin sistemi gözden geçirmesi ve sürekli bir gelişme bir plan uygulaması şarttır.



**Şekil-6** Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistem Modeli



**Şekil-7** ISO 9001 Standardının Tarihsel Gelişimi

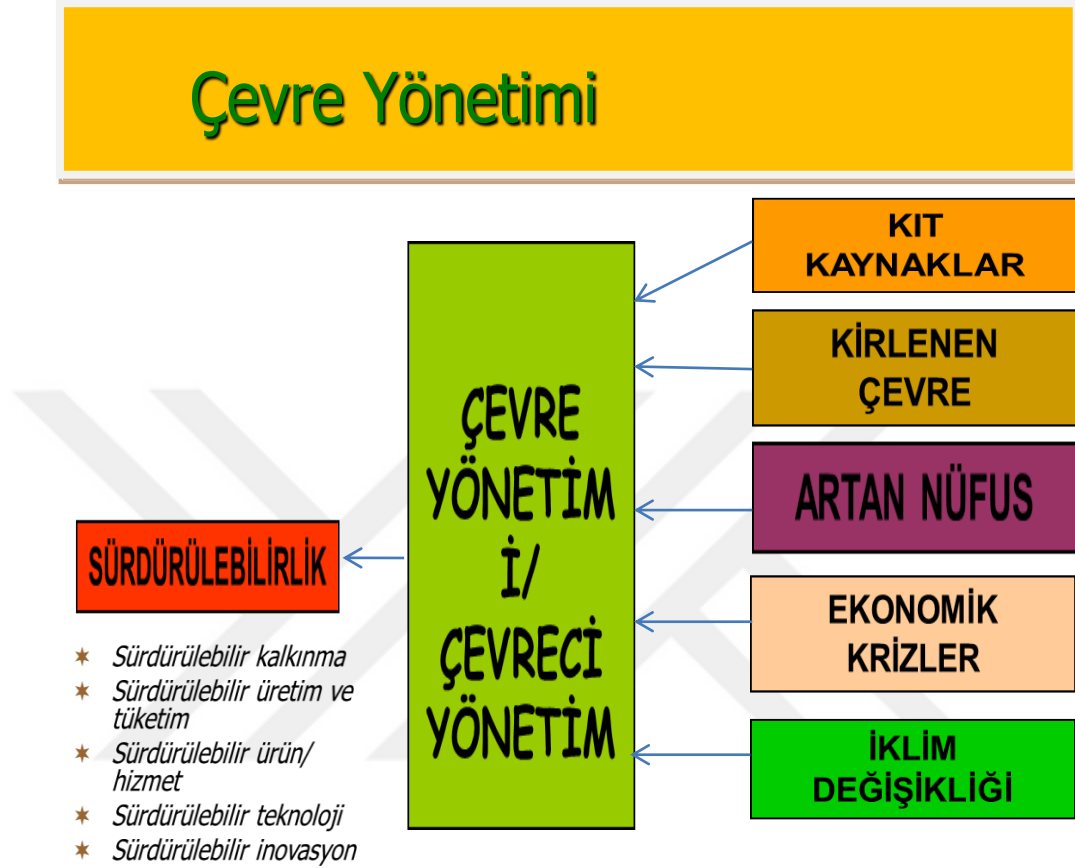
ISO 9001 Standardı, Kalite Yönetim Sistemi'nin nasıl oluşturulacağını tamamen kuruluşlara bırakmıştır. Yapılması gereken "standart" bir Kalite Yönetim Sistemi değil, standardın şartlarını karşılayan bir Kalite Yönetim Sistemi oluşturmaktır.

Sonuç olarak;

- Etkin bir kalite yönetim sistemi için minimum şartları belirtir.

- Şartları geneldir, ölçek fark etmeksizin her sektör için uygulanabilir.
- Neyin yapılacağını söyler, nasıl yapılacağını değil.

### 2.3 ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİ



**Şekil-8 ISO 14001 Çevre yönetim sistemi**

Çevre Yönetim Sisteminin işletmeler tarafından anlaşılabilmesi, uygulanabilmesi ve güvence altına alınabilmesi önemli hale gelmiştir. Bu nedenle işletmeler kuruluş aşamasında çevre boyutlarını belirlemeleri, çevre boyutlarını göz önünde bulundurarak olası çevre kirliliğine karşı etkin önleyici tedbirler almalıdırlar. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı, çevre yönetim sisteminin kurulmasını gerekli görmektedir. Bu anlayış ile çevrenin sürdürülebilir olacağına dair güvence verilmektedir. Yani ISO 14001 Standardlarının esas amacı işletmelerin çevre hedeflerine ulaşmalarında bir rehber olarak hizmet vermektedir.

Çevre yönetim sisteminin geçirdiği aşamalar aşağıda yer aldığı gibi özetlenebilir<sup>44</sup>:

- 1973’de Avrupa birliği ilkeleri I. Eylem planını yayınlamışlardır (Çevreyi koruyucu önlemleri uygulamaya koymak için)
- 1992’de BS 7750 standardı
- 1992’de Rio Deklarasyonu
- 1993’de ISO tarafından 14000 ailesi standartlarını geliştirmek için ISO/TC 207. Çevresel Yönetim Teknik Komitesi kurulmuştur
- 1994 TS 9719 standardı (Çevre Yönetim Sistemleri - Genel Özellikler)
- 1996’da ISO 14001 standardı
- ISO 14001 Standardı, 2004 yılında revizyon görmüştür
- Nisan 2005 ISO 14001 güncel versiyon
- ISO 14001 Standardı bugünkü halini 2015 yılındaki revizyon ile almıştır

Bugünün tüketicisi beklenti ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanmasının yanı sıra, kendisine yaşadığı çevreye ve dünyasına değer verilmesini, saygı gösterilmesini talep etmekte ve piyasada bunu sorgulamaktadır. Bu gelişmeler kuruluşların çevre ile etkileşimlerini kontrol altında tutabilmelerini ve çevre icraat ve başarılarını sürekli iyileştirebilmelerini sağlayacak yönetim sistemlerine ihtiyaç bulunduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır.<sup>45</sup>

Bu standart, bir kuruluşa, önemli çevresel konularda bilginin ve yasal şartların dikkate alınması için gerekli bir politikayı ve amaçları geliştirmesine ve uygulamasına imkân vermek amacıyla, bir çevre yönetim sisteminin şartlarını belirtmektedir. Bu standardın, her çeşit ve büyüklükteki kuruluşa uygulanması ve değişik coğrafi, kültürel ve sosyal şartlara uyarlanması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımın esası aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Sistemin performansı, özellikle üst yönetim olmak üzere, değişik düzeylerde değişik görevleri yerine getiren personelin bu konudaki taahhütlerine bağlıdır. Böyle bir sistem, bir kuruluşa; bir çevre politikası geliştirme, bu politika taahhütlerini gerçekleştirmek için amaçları ve süreçleri oluşturma, performansını geliştirmek için gerekli adımı atma ve sistemin bu standardın şartlarıyla uyumunu gösterme imkânını vermektedir. Bu standardın genel amacı, sosyo-ekonomik ihtiyaçlarla dengeli bir şekilde, çevrenin korunmasını ve kirlenmesinin önlenmesini

<sup>44</sup>Thorvald H. Jorgensen *Towards more sustainable management systems: Through life cycle management and integration*, Journal of Cleaner Production, 2007, s.29

<sup>45</sup>Selami Özcan, “ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi: Benzerlikler ve Farklılıklar”, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Cilt 17, Sayı 198, Eylül-Ekim s.99.

desteklemektir. Pek çok şartın aynı zamanda karşılanabileceği veya bu şartların her zaman yeniden düzenlenebileceği hususu göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>46</sup>

Bir kuruluşun çevre yönetim sistemi için gerekli şartları tarif eden ve bir kuruluşun çevre yönetim sisteminin belgelendirilmesi/tescili ve/veya öz beyanı için kullanılabilen bu standart ile, bir kuruluşa, bir çevre yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması veya geliştirilmesi konusunda genel bir yardım sağlayan ve herhangi bir sertifika verilmesi amacını gütmeyen kılavuzlar arasında önemli bir fark mevcuttur.

Bu standarda kalite yönetim sistemi gibi, Planla – Uygula - Kontrol et – Önlem al - (PUKÖ) olarak bilinen metodolojiye dayanmaktadır.

Birçok kuruluş, faaliyetlerini, “süreç yaklaşımı” olarak bilinen süreçler ve bunların etkileşimlerinden oluşan sisteminin uygulanması yoluyla yönetir. ISO 14001 de, 9001 gibi süreç yaklaşımının kullanılmasını teşvik eder. PUKÖ bütün süreçlere uygulanabildiğinden, iki metodolojinin birbiriyle uyumlu olduğu kabul edilir.<sup>47</sup>

Bu standart, sadece, tarafsız olarak denetlenebilen şartları ihtiva etmektedir. Çevre yönetim sistemiyle ilgili çok geniş bir alanda daha genel bir kılavuza ihtiyaç duyan kuruluşlar, ISO 14001’e başvurmalıdır. Bu standart, kirliliğin önlenmesine ve sürekli iyileştirmeye yönelik olarak yürürlükteki yasal şartlara ve kuruluşun uymayı kabul ettiği diğer şartlara uymak için, çevre politikasında taahhütlerin ötesinde çevre performansı için mutlak şartlar ortaya koymaz. Böylece, benzer faaliyetlerde bulunan fakat değişik çevre performansına sahip olan iki ayrı kuruluşun bu standardın şartlarını karşılaması mümkün olabilmektedir.<sup>48</sup>

Bir dizi çevre yönetim tekniklerinin sistemli bir şekilde benimsenmesi ve uygulanması, ilgili bütün taraflar için en uygun sonuçların ortaya çıkmasına katkıda bulunabilir. Ancak, bu standardın benimsenmesi, tek başına, çevreyle ilgili en uygun sonuçların elde edilmesini garanti etmez. Çevre amaçlarına ulaşmak için, çevre yönetim sistemi, uygun ve ekonomik bakımdan mümkün olan hâllerde, kuruluşları, mevcut en iyi tekniklerin uygulanmasını ve bu tekniklerin maliyet etkinliklerini göz önünde bulundurmaya teşvik edebilir. Her ne kadar bu standardın unsurları, kalite, iş sağlığı ve güvenliği, malî ve risk yönetimi gibi diğer yönetim sistemlerinde yer alanlarla uyumluluk ve bütünlük arz etse de, bu standart, bu tür yönetim sistemlerine özel şartları ihtiva etmez. Bir kuruluşun, bu standardın şartlarını karşılayan bir çevre yönetim sistemi kurması için, sahip olduğu yönetim sistemini veya sistemlerini

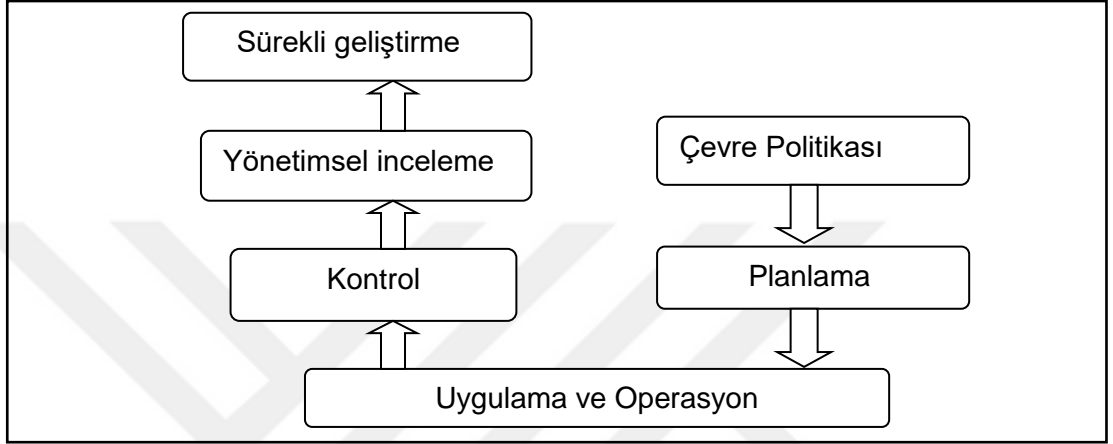
<sup>46</sup> Ahmet Çakan, *ISO 9000 ve ISO 14000*, Çevre ve Mühendis, 15, 1997, s.14.

<sup>47</sup> Özcan, a.g.e., s.104.

<sup>48</sup> Çakan, a.g.e., s.15.

uyarlaması da mümkündür. Ancak, istenen amaca ve yer alan ilgili taraflara bağlı olarak, yönetim sisteminin değişik unsurlarının uygulanmasının değişiklik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır<sup>49</sup>.

Çevre yönetim sisteminin ayrıntı ve karmaşıklık seviyesi, ne dereceye kadar dokümente edileceği ve bunun için ayrılan kaynaklar, sistemin kapsamı, bir kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin yapısı gibi bazı faktörlere bağlıdır.



Şekil-9 Çevre Yönetim Sistemi

### 2.3.1.Çevrenin Tanımı ve Çevre Çeşitleri

En genel anlamıyla çevre bir kuruluşun faaliyetlerini içinde yürüttüğü, hava, su , toprak, tabii kaynaklar, bitki topluluğu (flora) hayvan topluluğu (fauna), insanlar ve bunlar arasındaki ilişkileri içinde alan ortamdır.

İşletme, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir çevrede faaliyet gösterir. “Çevre” için -genel olarak- bir kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların tümü diyebiliriz. Bu bağlamda işletmeler açısından çevreyi başlıklar altında toplamak gerekirse bu aşağıdaki gibi incelenebilir.

- **Doğal Çevre:** Doğal Çevre: İşletmenin bulunduğu ülkenin iklimi, arazi yapısı, çevre kirliliği gibi ekolojik faktörlerden oluşan çevredir.Doğal çevre Toprak, hava ve su koşullarından oluşur. İşletmenin ihtiyaç duyduğu “doğal üretim kaynaklarını” “sağlama açısından önemlidir. Sanayi işletmeleri ihtiyaç duydukları doğal kaynakları bolca bulunduğu ve kolaya temin edildikleri yerleri kuruluş yeri olarak seçebilir. İşletmenin enerji ihtiyacını karşılama

<sup>49</sup>Rod Welfrod, *Corporate Environmental Management 1, second edition*, Earthscan Publication Ltd, London, 1996, s.74



şeklinde işletmeye katkısı vardır. İşletme sistemini ve işleyişini doğrudan (kuraklık-tarım işletmesi, kötü hava koşulları-turizm işletmesi) ve dolaylı (ürünlerin kalitesini bozan, nem, ulaşım zorluğu yaratan hava koşulu) olarak etkileyebilir. Doğal çevre Doğal çevrenin işletmeler tarafından bilinçsizce kullanılması ve işletme çıktılarının doğal çevreye aktarılması, doğal çevre sistemini bozmakta, bir yandan doğal çevre kaynaklarının hızla tükenmesine neden olurken diğer yandan da doğal çevrenin kirlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Aşırı sanayi üretimi, bazı işletmelerin geleceğini dolaylı şekilde etkilerken, genel olarak toplumun yaşamını tehlikeye düşüren ekolojik dengenin bozulmasına dayalı olumsuzluklar yaratmaktadır.

- **Ekonomik Çevre:** Bir toplumun ekonomik yapısı, uygulanan ekonomik sistemler, bu sistemlerde oluşan piyasa yapıları, ekonomik piyasa mekanizmasını oluşturan fiyat ve fiyat dışı ekonomik faktörler, üretim faktörleri, bunların paylaşım
- **Sosyal ve Kültürel Çevre:**Kültürel ve sosyal çevre Sosyal çevre: işletmeyi sarmalayan, doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde olmayı gerektiren kültür, alt kültür ve sosyal sınıflardan oluşan makro çevre faktörü kümesidir. Kültür: genel olarak bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen temel değerleri, tercih, tutum ve inançları, gelenek ve görenekleri ile davranışlarından oluşan yapısıdır.
- **Siyasal ve Yasal Çevre:** Politik çevre, genelde bir toplumun nasıl ve hangi politik düşünce veya düşüncelerin egemenliği doğrultusunda yönetildiğini gösterir. Politik sistemin ve politik düşüncenin en önemli yansıması kişi ve kuruluşlar arası ilişkilerin düzenlenmesinde olur.
- **Teknolojik Çevre:** İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine yardım edecek olan yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmeye yol açan faaliyetlerden oluşan bir çevredir (Ülgen ve Mirze, 2004:88).
- **Sosyal (Dış Çevre) İlişkileri:**Çevresel Etkenlerin öneminin işletmeler açısından giderek artması, çevrenin daha büyük bir kategori haline gelmesine neden olmuştur.

Söz konusu faktörlerin içerikleri aşağıda belirtilen unsurlardan oluşmaktadır .

- ❖ Politik Faktörler
  - Vergi politikaları,
  - İş kanunları,
  - Çevresel düzenlemeler,

- Ticari kısıtlamalar,
- Gümrük tarifeleri,
- Politik istikrar.
  
- ❖ Ekonomik Faktörler
  - Dünyadaki genel ekonomik durum,
  - Ekonomik büyüme,
  - Para ve kredi kaynakları,
  - Faiz oranları,
  - Döviz kurları,
  - Enflasyon oranı,
  - İşsizlik oranları,
  - Harcanabilir gelir,
  - Gelir dağılımı.
  
- ❖ Sosyo-Kültürel Faktörler
  - Kültürel yapı,
  - Nüfus artış oranı,
  - Eğitim durumu,
  - Yaş dağılımı,
  - Doğum artış oranı ve ortalama ömür,
  - Sosyal hareketlilik,
  - Çalışma ve boş zaman eğilimleri,
  - Yaşam tarzı değişiklikleri,
  - Yeni ihtiyaç ve istekler,
  - Tüketici eğilimleri.
  
- ❖ Teknolojik Faktörler
  - ARGE çalışmaları,
  - IT kullanımı,
  - İnternet kullanımı,
  - Otomasyon,
  - Teknoloji teşvikleri,
  - Teknolojik gelişme hızı,
  - Teknoloji transferleri.
  
- ❖ Çevresel Faktörler

- Çevresel etki,
  - Çevre ile ilgili yasal düzenlemeler,
  - Enerji tüketimi,
  - İklim değişikliği,
  - Atıkların imha edilmesi.
- ❖ Yasal Faktörler
- İş Kanunu,
  - Sosyal Güvenlik Kanunu,
  - Rekabet Kanunu,
  - Uluslararası anlaşmalar.

### **2.3.2. Çevre Yönetim Sistemi Standartları**

ISO 14000 serisi standartları, özünde, doğal kaynak kullanımının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan standartlar bütünüdür. Bunu da çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayandırmakta ve çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşturmaktadır.

ISO 14000 serisi içinde belgelendirilmesi yapılan standart ISO 14001 Standardı'dır. ISO 14001, ürünün hammaddeden başlayarak müşteriye sunulmasına kadar olan süreçte çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesi için kılavuzluk yapan bir standarttır. ISO 14001, işletmelerin çevreye verdikleri veya verebilecekleri zararların sistematik bir şekilde azaltılması, mümkün olduğu durumlarda ortadan kaldırılması için geliştirilen bir yönetim sistemidir.

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı ve ilgili standartlar serisi, hazırlanışı itibarı ile tüm ülkelerde yürürlükte olan çevre yasaları ve uygulamaya yönelik yönetmelikler ile uyumlu bir yapıda olduğundan, uygulamalar genel olarak mevzuat şartlarının getirdiği yükümlülüklerin karşılanması ile paralellik gösterir ve uygulamaların bir sistem dahilinde gerçekleştirilmesi için zemin oluşturur. ISO 14000 standart serisi, birçok standart içermektedir. Bu standartlar içerisinde en önemlileri ve bilinenleri:

- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri - Şartlar ve Kullanım Kılavuzu
- ISO 14004 Çevre Yönetim Sistemleri - Prensipler, Sistemler ve Destekleyici Tekniklere Dair Genel Kılavuzu

- ISO 14020 Çevre Etiketleri ve Beyanları - Genel Prensipler
- ISO 14031 Çevre Yönetimi - Çevre Performans Değerlendirilmesi – Kılavuz
- ISO 14040 Çevre Yönetimi - Hayat Boyu Değerlendirme - İlkeler ve Çerçeve

### 2.3.3. Çevre Yönetim Sisteminin Bileşenleri

Çevre ile ilgili önemli noktaların sistematik olarak kontrol edilmesini, izlenmesini ve değerlendirilmesini garanti altına almak amacıyla ÇYS, "planla, uygula, kontrol et, önlem al" modeline göre oluşturulmalıdır. Böyle bir yaklaşımla hareket edilmesi, ÇYS performansının/başarısının gün geçtikçe daha da artmasını sağlayacaktır.

ÇYS Bileşenleri:

1. Çevre Politikası
2. Çevre Boyutları
3. Kanuni ve Diğer Şartlar
4. Amaç ve Hedefler
5. Çevre Yönetim Programı
6. Bünye (Yapı) ve Sorumluluk
7. Eğitim, Bilinçlendirme ve Yetkinlik
8. İletişim
9. Dokümantasyon
10. Doküman Kontrolü
11. Operasyonel Kontrol
12. Acil Hal Hazırlığı ve Bu Hallerde Yapılması Gereken İşler
13. İzleme ve Ölçme
14. Uygunsuzluk, Düzeltici-Önleyici Faaliyet
15. Kayıt
16. ÇYS Denetimi
17. Yönetimin Gözden Geçirmesi

### 2.3.4. Çevre Yönetim Sisteminin Amaçları

Çevre yönetimini, genel yönetim sistemi içerisinde benimseyen ve uygulamaya koyan her kuruluşun, bu kararlılıkla hedeflediği temel amaçlar vardır. Bu temel amaçlar Yaşamış'a göre şu şekilde sıralanmaktadır<sup>50</sup>:

---

<sup>50</sup>Bozkurt,a.g.e., s.45-46.

- Çevresel etkilerin yönetsel karar alma süreçlerinde temel etmen olmasını sağlamak,
- Çevresel kirlilikleri önlemek ve çevresel nitelikleri geliştirmek,
- Çevresel planlamaya ve çevre konusunda çalışmakta olan kurumlar arasında eşgüdümüne öncelik vermek,
- Doğal kıt kaynakların israfını önlemek,
- Yapılması planlanan alt yapı projelerinin çevre ile uyumlu olmasını sağlamak,
- ÇED sisteminin çevre yönetiminde egemen olmasını sağlamak,
- Çevresel karar alma süreçlerinin, çevresel veri sistemlerine dayalı olmasını sağlamak. Çevre yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için vatandaşlarında bu amaçla hareket etmeleri ve davranışlarını, alışkanlıklarını, etik değerlerini bu yönde değiştirmeleri gerekir.

Çevre yönetiminin başarılı olabilmesi; her şeyden önce halkın bu amaçla hareket etmesine bağlıdır.

### **2.3.5. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Kurma Süreci**

- 1. Mevcut Durumun analizi ve tespiti Tespiti:** Mevcut durum tespitinde kuruluşun çevresel unsurları, kanuni ve diğer gerekliliklere karşı mevcut durumu, mevcut çevresel uygulamalar ve geçmişte yaşanan çevresel kazalar belirlenir. Başka bir deyimle kuruluşun çevre objektifiyle fotoğrafı çekilir.
- 2. Çevre Yönetim Sistemi Oluşum Planı:** Çevre yönetim sistemi faaliyetlerini organize edecek takımın ve bu takıma destek verecek diğer birimlerin zaman ve gücünü en etkin şekilde kullanabilmek için ele alınacak konuların ve sorumluların belirlenmesi ve bunun bir zaman çizelgesine dökülmesi aşamasıdır. Bu plan, belli periyotlarda gözden geçirilir ve gerekiyorsa güncellenir.
- 3. Eğitim:** Çevre yönetim sistemi öncelikle uygun seviyelerdeki kilit çalışanlara tanıtılır. Eğitim faaliyetlerinde tüm detayların aynı şekilde aynı yoğunlukta her çalışana aktarılmasından ziyade seviyelendirilmiş yetki ve sorumluluklara uygun detay ve içerik aktarılır. Ancak bu şekilde mevcut kaynaklarımızı (eğitimci, eğitime katılan ve ilgili maliyetler) etkin bir şekilde kullanmış ve herkesi gereksiz detaylara boğmamış oluruz.
- 4. Çevre Yönetim Sisteminin Kurulması:** Bu konuyla ilgili pratik uygulama genellikle kuruluşun büyüklüğüne göre çalışma takımları oluşturmaktır. Bu

takımların önderliğinde önemli çevresel unsurların belirlenmesine ilişkin bir metot oluşturulur ve önemli çevresel unsurlar tespit edilir. Üst Yönetim tarafından önemli çevresel unsurları adresleyen bir çevre politikası oluşturulur. Önemli çevresel unsurlar temel alınarak kuruluşun çevresel amaç ve hedefleri belirlenir. Çevre Yönetim programı hazırlanır. Önemli çevresel unsurları kontrol altına alacak uygulama yöntemleri belirlenir. Olabilecek acil durumlar ve bu durumlarda yapılması gereken uygulamalar tespit edilir. Operasyonel kontrol parametreleri ve çevresel performans göstergelerinin belirlenmesi yine bu aşamada yapılması gereken çalışmalardır.

5. **İç Tetkiklerin Gerçekleştirilmesi:** Çevre yönetim sistemi oluşumunun tamamlandığı kararı verildikten sonra alt sistemlerin planlandığı gibi çalışıp çalışmadığının, birbirleri ile uyumunun, etkinliğinin kontrol edildiği iç tetkikler yapılır. Burada tespit edilen uygunsuzluklar / gelişmeye açık alanlar bir plan dahilinde ele alınır.
6. **Gözden Geçirme:** Üst yönetim çevre yönetim sistemini; politikayı, iç tetkikleri, hedefleri, çevre yönetim programını, düzeltici/önleyici faaliyetleri, ilgili taraflardan alınan şikayetleri, iyileştirme çalışmalarını, kaynak ihtiyaçlarını gözden geçirir, sistemin etkinliğini ve sürekliliğini sağlar.

### 2.3.6. Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk

Bir canlıyı ya da bir canlı topluluğunu yaşamı boyunca etkileyen canlı ve cansız faktörlerin tamamına çevre denir. Öyleyse çevre; “canlıların içerisinde yaşadıkları, farklı şekillerde etkiledikleri ve etkilendikleri, hayati bağlarla bağlı oldukları ortamdır” şeklinde de tanımlanabilir. Çevre, bir canlının (barınma, beslenme ve üreme gibi) yaşamının temel ihtiyaçlarını karşıladığı yerdir.

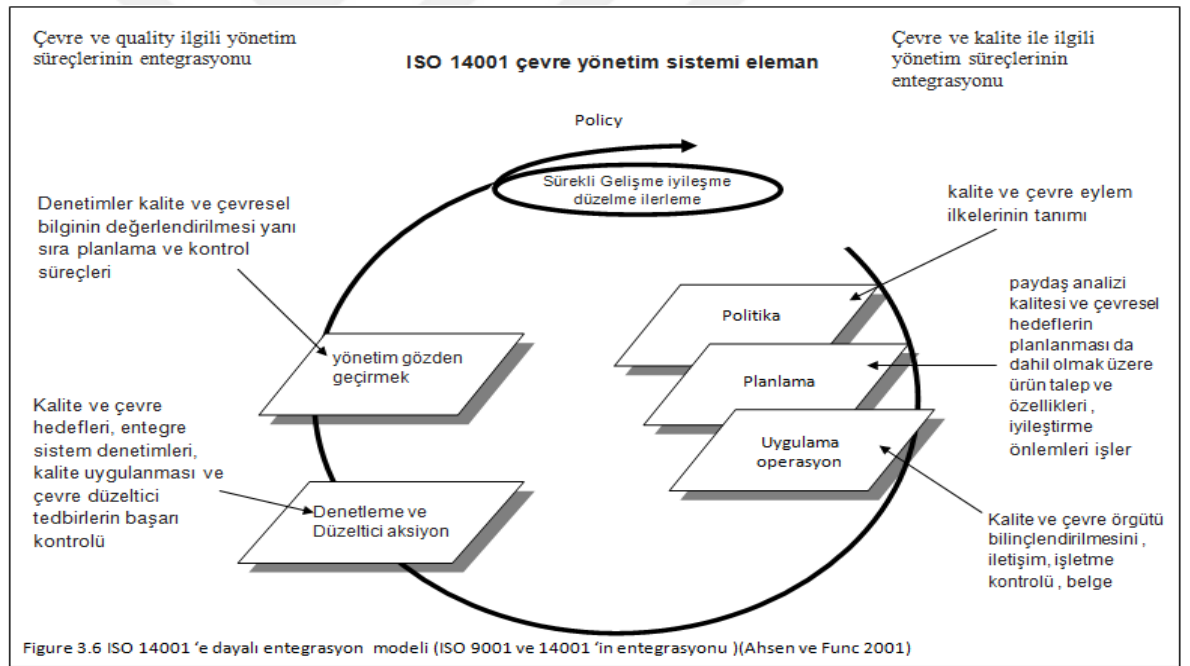
Çevre kavramı doğal çevre ve yapay çevre olmak üzere 2 grupta incelenebilir. Doğal çevre, doğal süreçlere bağlı olarak meydana gelir. İnsan veya başka bir canlının etkisi ile oluşmamıştır. Yapay çevre ise doğal çevreden de büyük ölçüde yararlanılarak insanlar tarafından meydana getirilir.

Çevre, yaşam için gerekli koşullara sahip, kendisini yenileyebilen, sınırları belli yaşam ortamıdır.

İnsanların yaşadıkları çevrelerinde medya gelen bir takım çevre sorunları ve bu sorunlara çözüm arayışları ekoloji, çevre bilimi gibi kavramların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

İnsan; akli, zekası, teknolojik ve yönetsel gücü ile canlı ve cansız doğa üzerindeki etkisini arttırarak, var olan dengeyi değiştirme olanağına kavuşmuştur. Böylece insan, kendisi dışındaki varlıklar yönünden, tüm doğal dengeyi bozabilecek kadar güçlü bir öge haline gelmiştir<sup>51</sup>. Geçtiğimiz yıllarda çevrenin korunması konusu, siyasal ve yerel düzenlemelere uyum veya geri dönüşüm ve enerji tasarrufu politikalarının çok ötesinde bir boyut kazanmıştır. Birçok kişi, çevre koruma örgütleri ve büyük şirketler artık çevre koruma çabalarının, daha az kaynak harcayan ürünlerin, proseslerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması, atık ve emisyonların azaltılması, sürdürülebilir bir küresel kaynak kullanımı programlarının oluşturulması yönünde çalışmaktadır<sup>52</sup>. İşletmeler kar amacı yanında, değişen çevre koşullarının ortaya çıkardığı toplumsal ihtiyaçları da karşılamak için de çaba göstermeli, tüketiciler de bu çabanın ürünlerini almak için özendirilmelidir<sup>53</sup>.

### 2.3.7 ISO 14001 Standartlarının Faydaları



Çevre Yönetim Sistemi tüm dünyada ISO 14001 standardı ile bilinmektedir ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standardından sonra Uluslararası işletmelerde tanınması ve uygulanması çok hızlı olmuştur.

<sup>51</sup>Tosun Kemal, *Çevre Bozulması ve Biz*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 8, İstanbul, 1978, s.189.

<sup>52</sup>Zoroğlu Levent, *Dağlık Kilikya Ovalık Kilikya*, In la Cilicie, 2001, s.93

<sup>53</sup>Özüpek M. Nejat, *Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kavramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2004, s.48

ISO 14001 Çevre Yönetim sisteminin işletmelerde geliştirilmesinin amacı<sup>54</sup>;

- Ulusal ve/veya uluslararası mevzuatlara uyumun artırılması,
- Çevresel performansın artırılması,
- Market Stratejileri,
- Uluslar arası rekabette avantaj sağlanması,
- İşletme itibar ve Pazar payının artırılması,
- Maliyet kontrolünün geliştirilmesiyle masrafların azaltılması ve verimliliğin artırılması,
- Acil durumlara (deprem, yangın, sel vb.) ve kazalara karşı hazırlıklı bulunarak mesuliyetle sonuçlanan kaza vb. olayların azaltılması,
- Kirliliği kaynaktan başlayarak kontrol altına alınması ve azaltılması,
- Girdi malzemeleri ve enerji tasarrufu sağlanması,
- İzin ve yetki belgelerinin alınmasının kolaylaştırılması,
- ISO 14001 tüm dünyaca bilinen ve kullanılan ortak bir dil olduğundan global pazarda kabul edilirliliğin sağlanması,
- Şirket faaliyetlerinin çevreye olan etkisi ve çevre riskleri belirlenerek kontrol edilebilir ve bu sayede çevreyi olumsuz etkileyen unsurlar azaltılır,
- Çevre etkilerinden kaynaklanan maliyetler düşer,
- Çevre ile ilgili yasalara ve mevzuata uyum sağlanır,
- Acil durumlarda meydana gelebilecek çevre etkileri azaltılır veya tamamıyla ortadan kaldırılır,
- Yasal kurumlara karşı, mevzuat ve yönetmeliklere uyulduğu dökümante edilmiş çevre yönetim sistemi ve ISO 14001 Belgesi ile gösterilebilir,
- Gerek ulusal, gerekse uluslararası alanda tanınmışlık sağlanarak kuruluşa prestij kazandırır,
- Şirket personeline verilen eğitimler sayesinde çalışanlarda çevre bilinci artar,
- Çevreye zarar vermeyen bir işletmede çalışmak, çalışanları motive eder,
- Tüketicinin çevre ile ilgili beklentilerine cevap verilir ve bilinçli tüketicilere erişebilme ve onları kazanma şansı artar,
- Kaynaklar etkin kullanılır (enerji, su, vb. tasarrufu sağlanır),
- Çevreye bırakılan atıklar azalır.

---

<sup>54</sup>Dorothy Scott and Yvonne Darlington,., *Qualitative research in practice Stories from the field*,Allan & Unwin, Australia, 2002, s.89



### 2.3.8. ISO 14001 Prensipleri

Yükümlülük Altına Girme ve Politika: Kuruluş çevre politikasını tayin etmeli ve çevre yönetim sistemine bağlılık taahhüdünde bulunmalıdır<sup>55</sup>.

- Planlama: Kuruluş faaliyet, ürün ve hizmetlerinin çevre boyutlarını belirlemeli, bunların önemli olanlarını seçmelidir. Taahhütlerini gerçekleştirmek için amaç ve hedefler tespit etmeli, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştireceği faaliyetleri programlamalıdır.
- Uygulama ve İşlem: Kuruluş, çevre politikasını gerçekleştirmek, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla etkin bir uygulamada bulunabilmek için gerekli yetenek ve imkanlarla birlikte bir destek mekanizması geliştirmelidir.
- Kontrol ve Düzeltici Faaliyet: Kuruluş, çevre icraatını ve bu icraattaki başarı derecesini ölçmeli, izleyip değerlendirmelidir.
- Gözden Geçirme ve Geliştirme: Kuruluş, genel çevre icraatını ve bu icraattaki genel başarı derecesini geliştirmek amacıyla, çevre yönetim sistemini gözden geçirmeli ve sürekli olarak geliştirmelidir.

## 2.4. OHSAS 18000 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMLERİ

### 2.4.1. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı

Bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçilerin, alt yüklenici çalışanlarının, ziyaretçilerin, müşterilerin ve işyerindeki herhangi bir kişinin) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktörler ve koşulların bütünüdür. Diğer bir tanım ise: "İşyerlerinde işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır<sup>56</sup>."

WHO ve ILO ilkelerine göre iş sağlığı ve güvenliği ; tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; yine çalışanların bedensel ve

<sup>55</sup> Scott and Darlington, a.g.e., s.93

<sup>56</sup> Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı, *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği ile İlgili Genel Bilgiler*, s.17

ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlere uygun bir iş ortamı yaratılması şeklinde tanımlanabilir<sup>57</sup>.

#### 2.4.2. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi

Dünyada ve Türkiye’de meydana gelen hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile doğru orantılı olarak özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı sorunlar da açığa çıkmıştır. Bu sebeple bir takım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekmekte olduğundan iş güvenliği oldukça önem kazanmıştır.

İş sağlığı ve güvenliği, bugünkü anlayış içerisinde disiplinlerarası etkileşimi ve işbirliğini gerekli kılan, tıp, hukuk, fizik, psikoloji gibi pozitif ve sosyal bilimlerin katkılarıyla gelişen bir alandır. Teknik ve fiziki açıdan bakıldığında, işin yapılması esnasında çalışanların karşılaştıkları tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması odak noktayı oluştururken, sağlık bilimleri açısından da, meydana gelen iş kazaları sonucundaki yaralanma ve meslek hastalıklarından korunma ve tedavi boyutu ön plana çıkmaktadır. Psikolojik ve sosyolojik bakış açıları iş sağlığı ve güvenliğinde; çalışanların davranış, tutum ve kültürlerine ilişkin konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca hukuki açıdan iş güvenliğini sağlama konusu, esas olarak işverene ve çalışana esasen kamu hukuku temelinde getirilen hukuk kurallarını ifade etmektedir. Öyle ki Türk iş güvenliği mevzuatının yeniden yapılandırılması çalışmalarında, “tazmin” kadar “önleme” nin gerekli ve önemli olduğu düşüncesinden hareketle, sosyal tarafların tümüne bu konuda görevler yüklenmiş ve işçi ile işverenlerin mevcut görevleri Avrupa Birliği yönergeleri ışığında daha ayrıntılı incelenmiştir.

#### 2.4.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Amaçları

İş güvenliği çalışmalarının amaçları; çalışanları korumak, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak, işletme güvenliğini sağlayarak tehlikeli durumları ortadan kaldırmaktır. Burada temel amaç, iş kazaları ve meslek hastalıklarını en aza indirmektir<sup>58</sup>.

Uç temel amacı bulunmaktadır:

1. Çalışanların korunması

<sup>57</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5.Basım, İstanbul, 2003, s.455

<sup>58</sup>A. Sinan Ünsar, *Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamalarının Mevcut Durumu ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2003, s.4

- Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak,
  - Çalışanları çalışma ortamından kaynaklanan sağlık ve güvenlik risklerine karşı korumak,
  - Çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını sağlamak ve geliştirmek,
2. İşletmenin korunması
- Kaza veya istenmeyen olayları önceden tespit edip gerekli önlemleri alarak, oluşabilecek direk ve dolaylı zarar ve ödemeleri önlemek,
3. Üretimin korunması
- Üretimin devamlılığını sağlamak
  - Verimi artırmaktır.

#### **2.4.4. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sisteminin Tanımı**

İşyerlerinde işlerin gerçekleştirilmesi esnasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek kaza ve diğer etkenlerden korunmak ve daha iyi çalışma ortamı sağlamak amacıyla sistemli ve bilimsel bir şekilde tehlikelerin ve risklerin belirlenmesi ve bu tehlikelere ve risklere yönelik önlemlerin alınması çalışmalarının gerçekleştirildiği yaklaşıma İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi denir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi; iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olacak biçimde sistematik bir şekilde ele alınarak sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için kullanılan bir araçtır.

#### **2.4.5. OHSAS 18001 Nedir?**

OHSAS 18001, BSI (British Standards Institute) tarafından yayınlanmış olan "İş Sağlığı ve Güvenliği" standardıdır.

OHSAS 18001; ISO 9000 ve ISO 14000 gibi diğer uluslararası standartlardan farklı olarak bazı ulusal standard kuruluşları ve belgelendirme kuruluşlarının birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir ve bir ISO standardı değildir.

OHSAS 18001 kuruluşların ürün ve hizmetlerinin güvenliğinden çok çalışanın sağlığına ve işin güvenliğine yönelik bir standarttır.

#### 2.4.6. OHSAS 18001 Tarihsel Gelişimi

Kılavuz niteliği taşıyan ilk sağlık ve güvenlik standardı olan "BS 8800 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistem Rehberi" 1996'da İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) tarafından yayınlanmıştır. Kılavuz niteliği taşıyan bu ilk standart kurumların belgelendirilmesine yönelik bir temel teşkil etmemekteydi.

Sonraları başka belgelendirme kuruluşları da bu konuda standartlar yayınlamışlardır. Ancak yayınlanan bu standartlar BS 8800'u temel almalarına rağmen birbirlerinden içerik ve uygulama bakımından farklılıklar göstermekteydi. Bunun üzerine BSI öncülüğünde uluslararası kabul edilebilecek bir sağlık ve güvenlik standardı hazırlanmasına yönelik bir komisyon toplanması kararlaştırılmış ve bu komisyonun çalışmaları sonucunda 1999 yılında OHSAS 18001 standardı oluşturulmuştur.

Hazırlanan bu standart, 2001 yılında TSE (Türk Standartları Enstitüsü) tarafından kabul edilerek TS-18001 olarak yayınlanmıştır.

OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı tarihsel gelişimi;

- 1979 , BS 5750 yayımlandı.
- 1994 , BS 5750 yürürlükten kaldırıldı.
- 1996 , BS 8800 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistemi yayımlandı.
- 1999 , OHSAS 18001:1999 İ.G.S yayımlandı.
- 2004 , OHSAS 18001:2004 İ.G.S yayımlandı.
- 2007 , OHSAS 18001:2007 İ.G.S basımı yapılarak yayımlandı.

#### 2.4.7. OHSAS 18001 Yararları

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin sağladığı yararlar şunlardır:

- Çalışanları işyerinin olumsuz etkilerinden ve kazalardan koruyarak, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak.
- Çalışan motivasyonu ve çalışan katılımını artırmak.
- İş kazaları ve meslek hastalıkları sebebiyle oluşabilecek iş ve iş gücü kayıplarını en aza indirgeyerek, iş veriminde artışın sağlanması ve maliyetlerin düşürülmesi.
- Çalışma ortamlarında alınan tedbirlerle, işletmeyi tehlikeye sokabilecek yangın, patlama, makine arızaları vb. durumların ortadan kaldırılması neticesinde işletme güvenliğinin sağlanması.

- Ulusal ve uluslararası yasa ve standartlara uyum sağlamak.
- İş performansını artırmak;
- Diğer işletmeler ya da müşterilere karşı duyarlı, sorumlu bir imaj yaratmak.
- Rakiplere karşı üstünlük sağlamak.
- Resmi makamlar önünde, kuruluşun iş güvenliğine olan duyarlılığının kanıtlanabilmesi.

#### **2.4.8. OHSAS 18001 Genel Prensipleri**

- Organizasyonel faktörler, yanlış bilgilendirme ve diğer konular, işçilerin sağlık ve emniyet sonuçlarına ve şirketin nihai karlılığına etki eder.
- Hastalık ve sakatlıkla sonuçlanan süreçler zaman içinde geliştirilir ve müdahale imkanları sağlanabilir. Ancak müdahale için en iyi zaman bu sürecin başlangıcıdır.
- Hastalık ve sakatlıkla sonuçlanan enerji ve diğer stres çeşitleri, çalışılan işteki ve bütünüyle toplumdaki kişi ve organizasyonlara büyük maliyetler yaratır.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Risklerinin kabul edilebilirliği hakkındaki değer yargıları algılamaya dayanır. Değişik menfaat gruplarının bu algılamalarını mantıklı kılmak için iletişim ve danışma iki önemli faktördür.
- İş Sağlığı ve Güvenliği risklerinin yönetimi ve bunlar hakkında karar verilmesi, verilerin mantıksal analizine dayanır.
- İş Sağlığı ve Güvenliği risklerinin en etkin kontrolü, insanları değiştirmektense, güvenli bir çalışma yeri sağlamaktır.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi; içinde bulunulan şartların ayarlanmasını, risklerin tanımlanmasını, analizini, muamelesini, izlenmesini ve bu süreç boyunca iletişim ve danışmanlığın temin edilmesini ihtiva eder.
- Risk yönetimi süreci, İşçi Sağlığı ve Güvenliği risklerinin tahmin edilemez doğasına proaktif bir yolla muamele etmek için bir teknik sağlar.

#### **2.4.9. OHSAS 18001 Uygulama Aşamaları**

OHSAS 18001'e uygun olarak yapılandırılmış bir İSG Yönetim Sisteminde bulunması zorunlu olan maddeler;

1. Genel Şartlar
2. İSG Politikası

3. Planlama, Organizasyon ve Risk Değerlendirmesi
4. Uygulama ve İşletme
5. Düzeltici Faaliyetler,
6. Yönetimin Gözden Geçirmesi'dir.

Bu maddelerin içeriği aşağıda açıklanmıştır. İSG Yönetim Sisteminin OHSAS 18001'e göre denetlenmesi sırasında bu maddelerden birinin eksikliği sistem için majör uygunsuzluk olarak nitelendirilmektedir

### **1. Sağlanması Gereken Genel Şartlar**

Kuruluş, OHSAS 18001 standardının bütün şartlarına uyan bir yönetim sistemini kurmalı ve sürdürmelidir. Bu durum kuruluşun İSG konusundaki yasal ve diğer şartlara uyumlu olmasını da kolaylaştırır.

Yönetim sisteminin sınırlarını ve kapsamını belirlerken dikkatli olmak gerekir. Kuruluşlar, işletmelerinin genelini değerlendirilmesi için gerekli olan çalışanların ve diğer ilgili tarafların sağlığını ve güvenliğini etkileyebilecek bir faaliyeti değerlendirme dışı bırakacak şekilde kapsamalarını sınırlandırmamalıdır.

### **2. İSG Politikası'nın Oluşturulması**

OHSAS 18001'e uygun İSG Yönetim Sistemi olan bir kuruluşun, üst yönetim tarafından kabul edilmiş ve onaylanmış, İSG konusundaki ulusal mevzuata aykırı hareket edilmeyeceğini ve bu konudaki hedefleri ve İSG performansını yükseltme taahhüdünü açıkça ortaya koyan bir İSG Politikası olmalıdır.

Kuruluşun sağlık ve güvenlik konusundaki felsefesini ve yaklaşımını ortaya koyan İSG politikası, kuruluşun İSG konusundaki amaç ve hedeflerini kapsamalıdır.

### **3. Planlama Yapılması**

OHSAS 18001'in üçüncü aşamasını oluşturan Planlama aşaması dört alt maddeden oluşmaktadır. Planlama aşaması sistemin ne şekilde işleyeceğini belirleyici bir rol oynamaktadır. Planlama aşamasının alt maddeleri aşağıda verilmiştir.

#### **3.1. Tehlike Tanımlaması, Risk Değerlendirmesi Ve Risk Kontrolü İçin Planlama Yapılması**

Standardın bu süreci İSG sisteminin tamamı için temel oluşturmalıdır.

Bu standardın amacı kuruluşun tehlike tanımlama, risk değerlendirme ve risk kontrol süreçlerinin uygun ve yeterli olup olmadıklarını belirlemesi için gerekli prensipleri sağlamaktır.

Yani risk değerlendirmesi sürecinin nasıl olması gerektiğini belirler, metodun ne şekilde tasarlanacağı kuruluşun kendi inisiyatifindedir. Kuruluş, 5.Bölümde incelenen metotlardan biri veya bir başkasını tercih ederek riskleri değerlendirebilir.

### **3.2. Yasal ve Diğer Gerekliliklerin Yerine Getirilmesi**

Kuruluş, kendi çalışma alanı ve faaliyetleri içinde kendisine uygulanması zorunlu olan yasal ve diğer İSG şartlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için bir prosedür oluşturmalıdır.

Kuruluşun öncelikle yapması gereken, ilgili mevzuat ve diğer şartların belirlenmesidir.

Kuruluş ayrıca, hangi şartların geçerli olduğunu, nereye uygulanacağını ve kuruluşta bu bilgiler hakkında değişiklik olması durumunda kimlerin haberdar edilmesi gerektiğini değerlendirmelidir.

### **3.3. Hedeflerin Oluşturulması**

Kuruluş, İSG politikasını oluştururken kendisine hedefler belirlemelidir. Hedefler, ölçülebilir oldukları yerlerde sayısal olarak tespit edilmelidir.

Hedefler oluşturulurken ve gözden geçirilirken yasal ve diğer şartları, İSG tehlikelerini, risklerini, teknolojik seçenekleri, finansal şartları da göz önüne alarak ortaya konmalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi hedefler sürekli iyileştirme taahhüdünü de içeren İSG politikası ile tutarlı olmalıdır.

### **3.4. İSG Yönetim Programlarının Meydana Getirilmesi**

Kuruluş, yukarıda da bahse konu olan hedeflerine ulaşmak için İSG yönetim programı veya programlarını oluşturmalıdır.

Bu programlar, kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde hedeflere ulaşılması için verilen sorumluluk ve yetki, amaçlara ulaşırken kullanılacak araçlar ve zaman çizelgesini de içermelidir.

Öncelikle İSG yönetim programı her seviyede İSG hedeflerine ulaşılmasından sorumlu olan personeli belirlemelidir. Bunun yanında İSG hedeflerine ulaşmak için yapılması gereken eylemleri de içermelidir

## **4. Uygulama İçin Yapılması Gerekenler**

Dördüncü aşamayı oluşturan Uygulama ve İşletme aşaması

- Yapı ve Sorumluluk,
- Eğitim,

- Bilinç ve Yeterlilik,
  - Danışma ve İletişim,
  - Dokümantasyon,
  - Doküman ve Veri Kontrol,
  - Operasyonel Kontrol,
  - Acil Durum Hazırlığı ve Bu Hallerde Yapılması Gerekenler
- olmak üzere yedi alt maddeden oluşmaktadır

## **5. İşleyişe Yönelik Olarak Kontrol ve Düzeltici Faaliyetler**

İSG Yönetim Sisteminin işleyişini kontrol altına almak ve aksayan yönlerini gidermek amacını taşıyan Kontrol ve Düzeltici Faaliyet aşaması, dört alt maddeden oluşmaktadır. Bunlar;

- Performansın Ölçme Yoluyla Kontrol Altında Bulundurulması
- Kazaların İnceleme Altına Alınması
- Kayıtlar ve Kayıtların İdaresinin Sağlanması
- Sisteme Yönelik Tetkiklerin Yapılması

## **6. Yönetimin Gözden Geçirmesi**

Kuruluşun üst yönetimi, İSG yönetim sisteminin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için belirlenecek aralıklarla sistemi değerlendirmelidir. Yönetimin gözden geçirme süreci, yönetimin bu değerlendirmeyi yapmasına imkan veren gerekli bilgilerin toplanmasını sağlamalıdır.

Gözden geçirmeler üst yönetim tarafından düzenli olarak icra edilmelidir. Gözden geçirme, sistemin genel performansına odaklanmalı, özel detaylara inmemelidir. Yönetimin atadığı yönetim temsilcisi toplantıda sistemin genel performansı hakkında bir rapor sunmalıdır.

### **2.4.10. OHSAS 18001 ve PUKO Döngüsü**

OHSAS 18001 standardı, kuruluşlara ekonomik ve iş sağlığı ve güvenliğine yönelik amaçlarına ulaşabilmeleri konusunda yardımcı olmak için, diğer yönetim gerekleriyle bütünleştirilmiş olan etkin bir İSG yönetim sisteminin başlıca unsurlarını sağlama niyetiyle düzenlenmektedir.



**Tablo-6** Kalite, Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemleri  
Arasında Karşılaştırma

Kuruluşun Rolünü Etkileyen Yönetim Sertifika Konuları	ISO 9001: 2015	ISO 14001: 2015	ISO 18001: 2015
Dokümanların kontrolü	•*	•*	•*
Temel prosedürleri yaratma ve bağlılık	○	•	•
Süreç değerlendirme, izleme, yetenek değerlendirme ve iyileştirme	•	•	○
Kalite politikası çevre politikası iş sağlığı güvenliği politikası	•	•	•
Risk analizi yöntemi, acil hal planları, isg ve çevre programları ve performans izleme ve ölçme gibi ortak oluşturulabilecek maddeler	•	•	•
Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğini kolaylaştırma	○	○	•
Toplumun sağlık ve güvenliğini kolaylaştırma	○	○	•
Çevrenin korunmasına katkı sağlama	○	•	○
Atıkların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması	○	•	○
Kirliliği önlemek için taahhüt	○	•	○
Yasalara ve düzenlemelere uyum	•	•	•

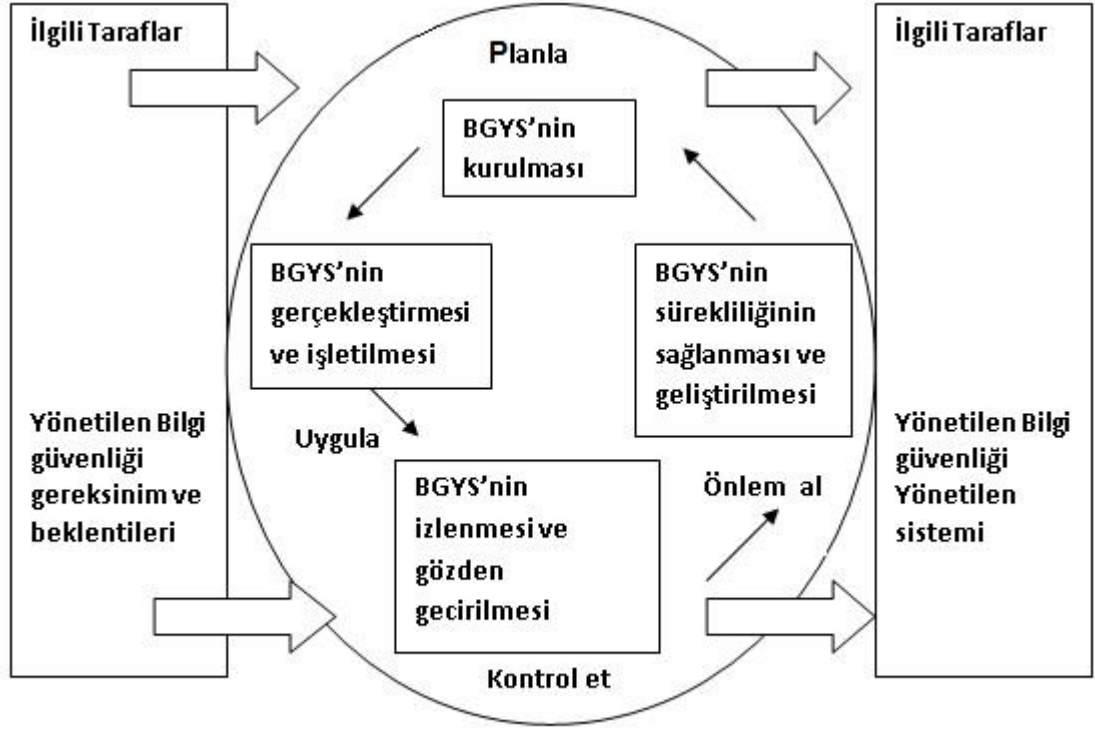
•: Tanımlanmış zorunluluk

○: Dolaylı/örtük zorunluluk

## 2.5. ISO 27001 BİLGİ GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ SİSTEMİ

BGYS standardı, tüm kuruluşların (örnek, kar amaçlamayan ,kamu,ticari) işletmeleri kapsar. Bu organizasyon, dokümanite edilmiş bir BGYS' yi kuruluşun tüm ticari riskleri belirlemek , uygulamak, takip etmek , sürekli gözden geçirmek, sürdürülebilir iyileştirmeler için gereklilikleri kapsar. Tarafların veya bağımsız

kuruluşların ihtiyaçları belirlenerek özelleştirilmiş güvenlik kontrollerinin uygulanması için gereklilikleri belirtir.



Kaynak :TS ISO /EC27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistem Standardı ,2006

Şekil-10 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistem Modeli

"Bu standart Planla – Uygula - Kontrol et - Önlem al (PUKÖ) olarak bilinen bir metodoloji üzerine kurulmuştur". PUKÖ aşağıdaki gibi açıklanabilir:<sup>59</sup>

- **Planla (BGYS'nin kurulması):** Sonuçları kuruluşun genel politikaları ve amaçlarına göre dağıtmak için, risklerin yönetimi ve bilgi güvenliğinin geliştirilmesiyle ilgili BGYS politikası, amaçlar, hedefler, prosesler ve prosedürlerin kurulması.
- **Uygula (BGYS'nin gerçekleştirilmesi ve işletilmesi):** BGYS politikası, kontroller, prosesler ve prosedürlerin gerçekleştirilip işletilmesi.
- **Kontrol Et (BGYS'nin izlenmesi ve gözden geçirilmesi):** BGYS politikası, amaçlar ve kullanım deneyimlerine göre proses performansının değerlendirilmesi ve uygulanabilen yerlerde ölçülmesi ve sonuçların gözden geçirilmek üzere yönetime rapor edilmesi.

<sup>59</sup> TS ISO/IEC27001 **Bilgi Güvenliği Yönetim Sistem Standardı**, 2006.

- **Önlem al (BGYS'nin sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesi):**  
BGYS'nin sürekli iyileştirilmesini sağlamak için, yönetimin gözden geçirme sonuçlarına dayalı olarak, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.

BGYS, işletmelerin bilgilerini ve varlıklarını koruyarak konularıyla ilgili taraflara güven ,orantılı güvenlik kontrolleri yerine getirmek için tasarlanmıştır. ISO/IEC 27001, Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi gereksinimlerini tanımlayan tek uluslararası kontrol edilebilir tek standarttır. ISO/IEC 27001, dünyanın hangi bölgesinden veya hangi sektörden olursa olsun büyük küçük tüm kuruluşlara uygundur. Bu standart, finans, sağlık, kamu sektöründe bilginin korunmasının büyük öneme sahip olduğu alanlarda özellikle gereklidir.

Gerçek olağanüstü bir durumlarla karşılaşan kurumlar ağır mali kayıplar yanında, itibar, müşteri, pazar kaybı sorunları ile yüz yüze kalabilirler. Bu durumlarda her türlü felakete karşı hazırlıklı olmak ve birlikte” (organize)” hareket etmeyi planlayarak olaylar müdahale etmek önem taşımaktadır. Uluslararası literatürde de acil durum planlaması risk yönetiminin önemli bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar kendi durumlarına göre farklı planlar uygulaması vardır.Bu durum kesinlikle kaçınılmazdır .Kurumlar burada risk kültürünü organize ederek acil durumlarda önceden hazırlıklı olamsı gereğini tepe yönetimin kabul etmesi planlı ,organize olarak çalışanlarına iletebilmesidir.

Herhangi bir durumda oluşan sabotaj,sel,yangın,doğal felaket”(fırtına,deprem,sel vb.)”savaş hali bombalama ,yazılımdan kaynaklanan hatalar elektrik ve telekomünikasyon kesilmesi gibi önceden tahmin edilen veya edilemeyen iç,dış faktörlerin oluşmasında ve kesin bir felaketlerle karşılaşma ihtimali ,bütün kurumlar için dikkat edilmesi gereken bir risktir.

Olması düşük olmakla birlikte maddi zarar boyutlu ,itibar,imaj düşünülduğünde olması ihtimali kayıp etkisi bitirici kayıplarda olabilecek ,acil beklenmedik olaylara karşı önlem almak gerekecektir .İş süreçlerinde olumsuz olaylar meydana geldiğinde;<sup>60</sup>

- Müşteri hizmetlerinde sürdürülebilirliği sağlamak,
- Yasal ve üçüncü kişilere karşı olan sorumlulukları zamanında yerine getirmek,
- İş akışlarında karmaşıklığa / kesintiye sebebiyet vermeyerek, felaketlerin finansal durumuna olan etkilerini azaltmak,
- Felaket anında mensup ve müşterilerin can kayıplarını asgariye indirmek,

<sup>60</sup> TS ISO/IEC27001 **Bilgi Güvenliği Yönetim Sistem Standartı**, 2006.

- Beklenmedik durumlarda varlıkları en iyi şekilde korumaya almak amacıyla kritik iş süreçlerine odaklı, risk bazlı, işlevsel bir iş devamlılığı planına sahip olmak
- Olması ihtimali olaylara karşı hazırlıklı ve kurum olarak organize olmak olayların meydana getireceği felaketlere karşı gereksiz fazla ve plansız yatırımlar yapmamak için öncelikli ve kritik durumaların belirtildiği ,değişimler göz önünde bulundurulduğu ,geniş kapsamlı ve organize bir iş devamlılığı planlamayı gerektirir.Kurumlar varlık ve durumlarını, itibarını korumak zorunluluğunu taşımak zorundadır.

Felaketin telafisinin edilemediği durumda ,iş kesintisinin maliyetinin tespit edilememesi ödemedede yaşanacak aksaklar bir alternatif olmak olmaktan çıkar .

- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin faydaları;<sup>61</sup>
- Bilgi varlıklarının farkına varma: Kuruluş hangi bilgi varlıklarının olduğunu, değerinin farkına varır.
- Bulundurduğu varlıkları koruyabilme:Kontrol sisteminin sayesinde koruma metodalarını belirleyerek ve uygulayarak korumayı sağlar.
- İş sürekliliği: Uzun seneler sürdürülebilirliğini garanti eder .Felaket durumunda işin devamlılığını sürdürmeyi sağlar .
- İlgili taraflar ile barış halinde olma: Başta tedarikçileri olmak üzere, bilgileri korunacağından ilgili tarafların güvenini kazanır.
- Bilgiyi bir sistem sayesinde korur, tesadüfe bırakmaz.
- Müşterileri değerlendirirse, rakiplerine göre daha iyi değerlendirilir.
- Çalışanların motivasyonunu artırır.

## 2.6. ISO 22000 GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ SİSTEMİ

Bu uygulama, kuruluşa yer alan gıda zincirinde, güvenli gıda tüketiminin bir an önce sağlanmasını amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra olası tehditleri kontrol altına alarak gıda güvenlik yönetim sistemine ait gerekli koşulları bünyesinde bulundurmaktadır.

Bu uygulama içerisinde gerekli koşulların sağlanması amacı ile hem iç hem de dış kaynaklardan faydalanmak mümkündür.

Bu uygulama için işletmelerin yerine getirilmesi gereken çeşitli koşullar vardır. Bu koşullar;

<sup>61</sup> TS ISO/IEC27001 *Bilgi Güvenliği Yönetim Sistem Standartı*, 2006

- “Bir gıda güvenlik sistemi planlayarak, uygulayarak, sürdürerek ve gerektiğinde güncelleyerek ürünleri kullanım amacına göre tüketici için güvenli hâle getirmek”,
- Kanuni şartlara uygunluğunun belirtilmesi,
- Tüketicinin talep ve beklentilerini karşılayabilme adına gözlemlenmek ve gelişim sağlamak,
- Süreç içerisinde yer alan paydaşlar arasında etkili ve başarılı bir iletişim ağı oluşturmak,
- Gıda güvenliğine ilişkin taahhütte bulunabilme,
- İşletmenin ilgili politikalara gıda güvenliğinde uyumlu olduğunu göstermek,
- Verilen taahhütlerin yasal sertifikalar eşliğinde desteklenmesi.

Standartın tüm şartları geneldir. Standartların işlevine ve süreci dikkate alınmaksızın gıda zinciri içerisinde bulunan tüm işletmelerce yerine getirilmesi hedeflenmektedir. Söz konusu standart içerisinde yer alan küçük ya da büyük bakılmaksızın tüm sektörlerden tüm işletmeler bu standardın kapsamı içerisinde yer almaktadır.

Uygulama, küçük ve orta boyutlu işletmelerin geliştirilmiş kombinasyonları uygulamasına izin verir.

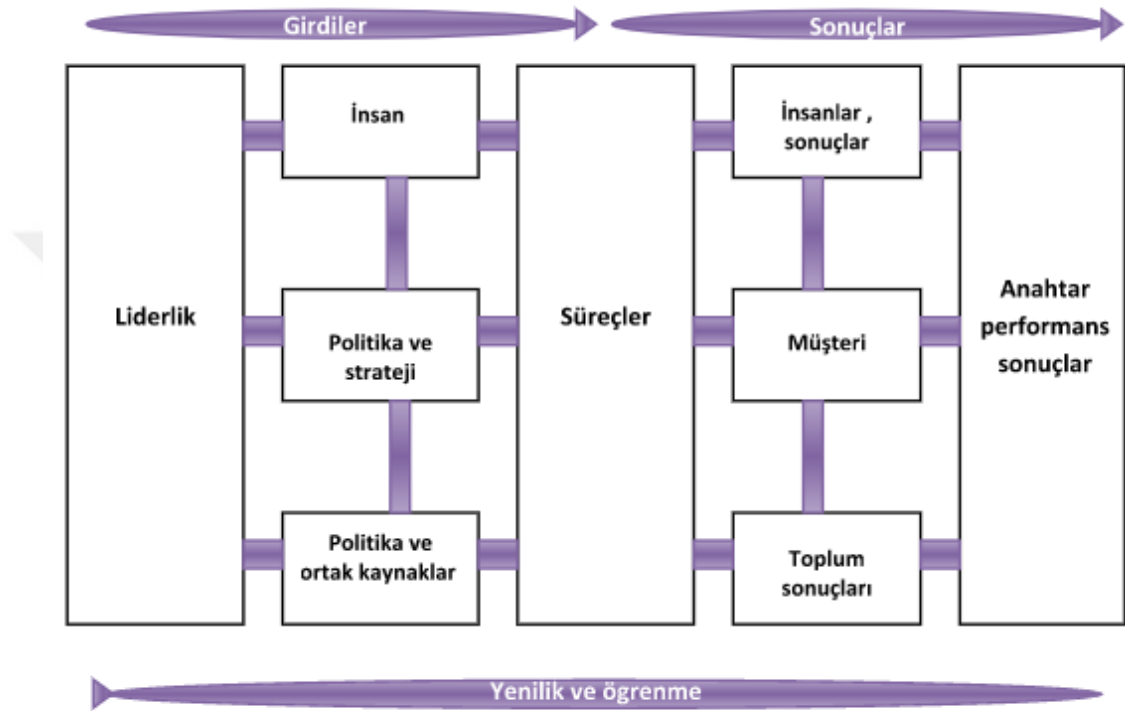
Standartın faydaları şu şekilde ifade edilebilir;

- Tüm gıda zincirine ve her aşamasında kullanılabilmesi,
- Yönetime kritik bilgilerin sunulması suretiyle kolay karar verebilme olanağı sağlaması,
- Tüketicilerin gıda güvenliği ile ilgili taleplerinin tamamını karşılaması,
- Uluslararası düzeyde tanınan, onay görmüş güvenilir bir sistem olması nedeniyle global pazarda kabul edilirliliğin sağlanması, ihracat kolaylığı sağlaması
- Ürün gen toplama riskinin azaltılması,
- Çalışanların iş veriminin ve memnuniyetinin artırılması,
- Hijyen ve gıda güvenliği konusunda bilinçlenmesi,
- Proses kontrolün dokümanlarla kanıtlanmasına olanak vermesi,
- Gıda zehirlenmeleri ve ölüm risklerinin düşürülmesi,
- Kanunlara uyumluluğun sağlanması,
- Resmi denetimlerde karşılaşılan sorunların en aza indirilmesi
- Gıda israfının ve bu israftan kaynaklanan maliyetlerin en aza indirilmesi,
- Çalışma ortamının iyileşmesi,

- Müşteri memnuniyeti ve güvenini sağlamak,
- Rekabette avantaj sağlaması,
- Güvenlik ve ürün kayıplarının sorunlarının önceden tespit edilmesi ,

## 2.7. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNDE MODELLER VE YAKLAŞIMLAR

### 2.7.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Modeli



Figür 3.5 EFQM modeli (EFQM)

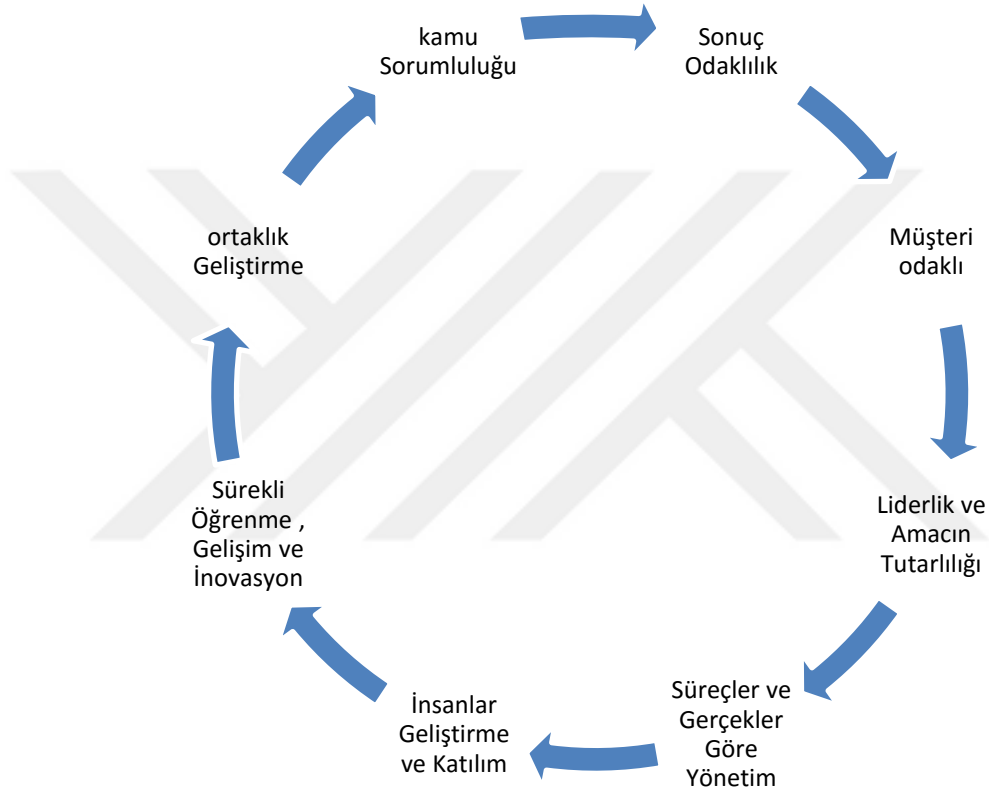
Sektör, büyüklük, yapı ve tecrübe göz önünde bulundurulmaksızın her organizasyonun başarılı olmak için en uygun yönetim yapısını oluşturması gerekmektedir. EFQM Mükemmeliyet Modeli 1992 yılı başında Avrupa Kalite Ödülü'ne uygun organizasyonları değerlendirmek amacıyla kullanılmaya başlamıştır.

Herhangi bir organizasyon kendi kavramlarıyla uyumlu olarak EFQM modelinin yararlarını en üst seviyeye çıkarabilir. Fakat organizasyon büyüyüp geliştikçe bu kavramlar değişiklik gösterebilir<sup>62</sup>:

1. Sonuçlar: şirketin tüm paydaşlarını tatmin edecek şekilde sonuç elde edilmesi.
2. Müşteri odaklılık: sürdürülebilir müşteri değerinin oluşturulması
3. Liderlik ve hedeflere bağlılık

<sup>62</sup> Chris Lassen, *6th and 7th Lectures on Theories of science*, 2006, s.71

4. Yönetim sistemleri gibi birbirinden bağımsız fakat birbiriyle ilişkili sistemler, süreçler ve unsurlar aracılığıyla yönetim.
5. Çalışan katılımının artırılmasıyla bireysel gelişim ve katılım.
6. Sürekli öğrenme, inovasyon ve gelişim
7. Katma değer sağlayan Ortaklıkların geliştirilmesi ve korunması
8. Organizasyonun, paydaşların beklentilerini anlamak ve bu beklentilere karşılık vermek amacıyla oluşturduğu düzenleyici çerçeve ışığında kurumsal sosyal sorumluluğun belirlenmesi.



**Şekil-11** EFQM Mükemmeliyet Modeli

EFQM modeli aşağıdaki amaçlarla kullanılabilen pratik bir modeldir<sup>63</sup>:

- Öz değerlendirme aracı olarak
- Diğer organizasyonlara örnek teşkil etme yöntemi olarak
- Geliştirme alanlarının belirlenmesinde rehber olarak
- Ortak konuşma dili ve düşünce temeli olarak
- Organizasyonun yönetim sistemi yapısı olarak

<sup>63</sup> Lassen, a.g.e., s.72

EFQM Mükemmeliyet Modeli 9 kritere dayalı bir modeldir. Bu kriterlerden beşini 'Kolaylaştırıcılar' ve diğer dördünü ise 'Sonuçlar' oluşturmaktadır. 'Kolaylaştırıcı' kriteri organizasyonun faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu model; ilgili tüm paydaşları kapsamaktadır. Çevre yönetimi bu dokuz kriterden sekizinde yer almaktadır. 'Sonuç' kriterleri organizasyonun elde ettiği sonuçları kapsar. 'Sonuçlar' 'Kolaylaştırıcılar' tarafından gerçekleştirilir ve 'Kolaylaştırıcılar' 'Sonuçların' geri bildirimleri sayesinde kendilerini geliştirir. Tüm performans unsurlarında sürdürülebilir mükemmeliyete ulaşmanın farklı yollarının da olabileceğini göz önünde bulunduran bu modelin temel varsayımı şudur<sup>64</sup>:

- Performans,
- Müşteri,
- Bireyler,
- Ortaklıklar,
- Liderlik,
- Uygulanan Politika ve Stratejiler

### **2.7.2. ISO 14001'e Dayalı Entegrasyon**

ISO 14001'e göre hazırlanan çevre yönetimi sistemleri yalnızca çevresel faktörlere odaklanmaktadır. Bu durum, kalite ve diğer gerekli unsurların modele eklenmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Bu model çevre, kalite, sağlık, güvenlik ve diğer tüm zorunlu sistemlerin tüm süreçlerde göz önünde bulundurulmasını ve tüm operasyonlarda, süreçlerde ve yönergelerde belgelendirilmesini gerektirmektedir.

### **2.7.3. ISO 9001'e Dayalı Entegrasyon**

İyi bir şekilde tasarlandığı takdirde hem ISO 9001 hem de 14001'e dayalı modeller yönetimlere yol gösterici nitelikte olacaktır. Fakat genellikle daha önce ISO 9001 uygulanmalıdır<sup>65</sup>. Her iki model de birçok süreci içermeyen basit EFQM modeliyle karşılaştırıldıklarında karmaşık modellerdir ve orta seviye entegrasyon sağlayan EFQM modelinden daha yüksek seviyede bir entegrasyon sağlamaktadırlar. Fakat bu durum şirketin kendi yönetim sistemini nasıl tasarladığıyla doğrudan bağlantılı olacaktır. Şirket EFQM modelinde bulunmayan

<sup>64</sup> Boje Larsen and Tom Haversjo, **Management by standards- Real benefits from fashion**, 1999, s.93

<sup>65</sup> Rasmussen, a.g.e., s.62



unsurları da hesaba kattığı takdirde, örneğin bu modelde ISO 14001'de zorunlu olan EMS bulunmamaktadır, EFQM modeli ile de üst düzey bir entegrasyon sağlanabilir.

Hangi sistem kullanılırsa kullanılsın mevcut sistemlerden elde edilen değerlendirme verileri ve istenilen alt sistemlerin entegrasyonu sayesinde optimize bir model oluşturulabilir<sup>66</sup>. Bu durum entegrasyon seviyesinde yönetim yaklaşımının, modelden daha önemli bir faktör olduğunun ipuçlarını vermektedir.

#### 2.7.4. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bobrek ve Sovoric (2006) tarafından geliştirilen bu yaklaşım farklı, yönetim hedeflerine ulaşmak ve tüm organizasyon türlerinde sinerji etkisi oluşturmak için geniş bir portföyden gerekli tekniklerin seçilmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Sistemler tekrarlanan araştırma süreçleri, ölçümler ve düzenleyici-düzeltilici faaliyetlerle geliştirilebilir. Yöneticiler genellikle bu süreçler için birçok araç kullanacaktır fakat olumlu sonuç elde edebilmek için bu araçların uygun bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bunun bir sonucu olarak yönetim unsuru bir birikim olarak değerlendirilecektir, bir yetenek olarak değil. İyi yönetim sistemi yöntemleri organizasyonel faaliyetleri birbirine entegre etmelidir. Bu yaklaşım aşağıda belirtilen aşamalardan geçerek uygulanabilir:

1. Mevcut tüm önemli özelliklerin ölçülmesi ve araştırılması: Bu özellikler şirkette bulunan yönetim sistemlerinin incelenmesini, yönetim sistemi bulunmayan şirketlerde uzun zamandır uygulanan doğru pratiklerin incelenmesini içerir.
2. Olumsuz trendlere neden olan faktörlerin analizi ve belirlenmesi: Olumsuz trendlere neden olan faktörler şirket tarafından uygulanan kötü pratiklerdir. Bu yüzden bu pratiklerden vazgeçilmeden önce olumsuz trendlere neden olan sebepleri araştırmak ve geliştirme yollarını bulmak için bu pratiklerin analizi yapılmalıdır.
3. Daha iyi trendler yaratabilecek yöntemlerle ilgili hipotez oluşturulması ve yöntem seçimi
4. Yeni deneysel yöntemlerin uygulanmasıyla hipotezin test edilmesi
5. Yöntem hipotezinin validasyonu, geliştirilmesi ve onaylanması ve yeni yöntemin uygulanması

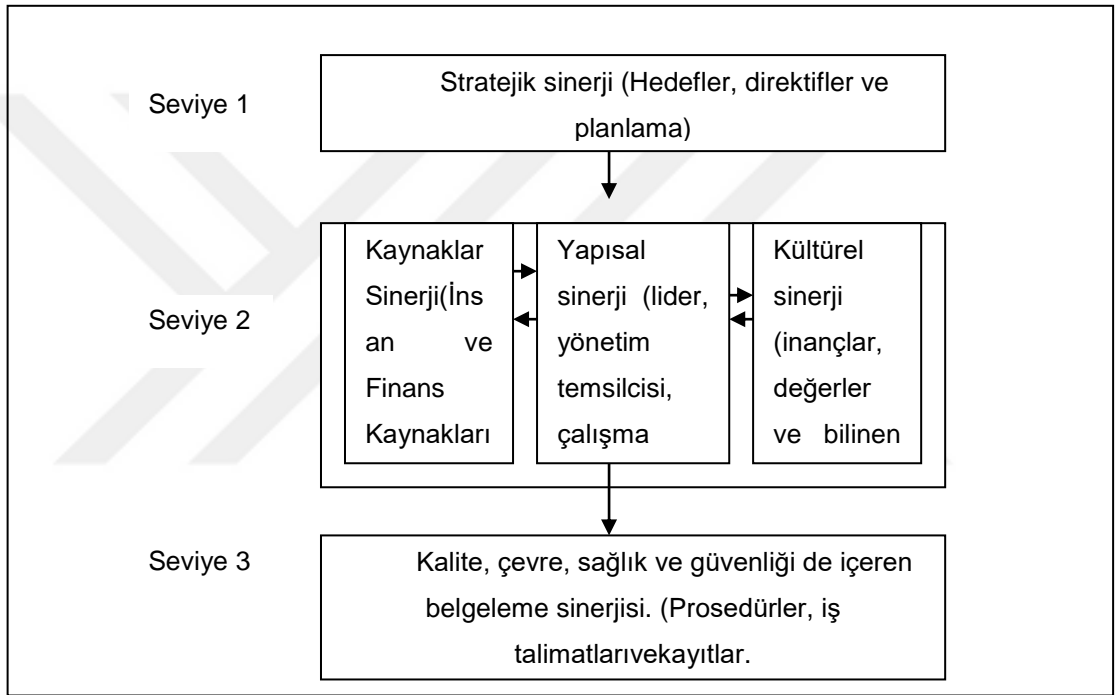
---

<sup>66</sup> Rick Holdsworth, *Practical applications approach to design, development and implementation of an integrated management system*. Journal of Hazardous Materials, Volume 104, Issues 1-3, 14 November 2003, s.195

Sonuç olarak, bilimsel yönetim yaklaşımı, belirli koşullarda en iyi sonucu elde etmeye yarayacak olan farklı yöntemlerin ve araçların kullanılmasıdır. Noble'in (2000) yaptığı araştırma bilimsel yönetim yaklaşımını uygulayan iki örnek şirketin sıra dışı sonuçlar elde ettiğini gösterdiği gibi çalışılacak sistemin liderler tarafından tasarlandığı durumlarda da bu yaklaşımın en yararlı sonuçları elde etmeye olanak sağladığını göstermiştir.

### 2.7.5. Çok Aşamalı Sinerji Modeline Dayalı Yaklaşım

Zeng vd (2007) entegre yönetim sisteminin uygulanmasında sinerjinin rolüne büyük önem veren bu modeli önermişlerdir. Bu model aşağıda gösterilmiştir:



**Şekil-12** Sinerji Modeli

Bu modelin birincil önceliği uzun vadeli hedeflere ve bunun sonucunda sürdürülebilir standartlara ulaşmayı sağlayan stratejik sinerjidir. İkinci seviyede, stratejinin üç temel unsuru bulunmaktadır: kaynaklar ve farklı yönetim sistemleri arasında önemli rol oynayan yapısal ve kültürel sinerji. İkinci seviye, üçüncü seviye ile desteklenmelidir: organizasyonların farklı sistemlerini bir araya getiren politikalarının, değerlerinin ve prensiplerinin bir hiyerarşi içinde çalıştığı belgeleme sinerjisi. Bu sinerjinin oluşturulmasının sebebi organizasyonların politika

gerekliliklerini karşılamak ve belirli faaliyetlerin geliştirilmesini sağlayan iş talimatlarını meydana getirmektedir<sup>67</sup>.

Sinerjiye odaklanan bu modele paydaşlarla etkileşim adı verilen üçüncü koşul da eklendiği takdirde en iddialı entegrasyon modelini meydana getirecektir.

Sonuç olarak, tüm organizasyonlara uygun tek bir doğru yaklaşım bulunmamaktadır. Her bir organizasyon kendisine en uygun yaklaşımı seçmelidir<sup>68</sup>. Rasmussen'in 2007 yılında yaptığı araştırma Danimarka'da bulunan şirketlerin IMS'lerini tek bir modele oturtmak yerine farklı modellerden yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır. Buna göre, şirketler farklı yönetim sistemlerini entegre etmek için pratik yaklaşımlara sahiptir ve bazı şirketler kendi yönetim sistemlerini teorik modeller yerine belirli organizasyonlara göre oluşturmaktadır.

Fakat bu literatür incelemesinden şu çıkarımı yapmak mümkündür: üçüncü seviye entegrasyonu hedefleyen organizasyonlar için en uygunu çok aşamalı sinerjik model ve bilimsel yaklaşımdır.

## 2.8. IMS MODELLERİ

Burada tartışılacak olan deneyimler entegrasyon seviyelerine ve şirketlerin ihtiyaçların odaklanacaktır. Organizasyonlardaki gerçek entegrasyon seviyelerini ve bunların yararlarını ortaya çıkarmak için daha çok çalışma yapılması gerekmektedir. Bu tezin ana konusu organizasyonların hangi seviyede entegrasyona ihtiyaç duyduklarını ortaya koymak için organizasyonların ihtiyaçlarının ve entegrasyon seviyelerinin yararlarının ortaya konmasıdır. Bunun sebebi, kağıt üzerindeki entegrasyonun gerçeklerden farklı olabilmesi ve şirketlerin farklı vizyonlara ve özelliklere sahip olabilmesidir<sup>69</sup>.

AB tarafından yapılan araştırma Sağlık ve Güvenlik ve Çevre yönetimi sistemlerinin entegrasyonuna yönelik ihtiyaca veya bu entegrasyonun yararlarına dair kesin bir sonuç ortaya koymamıştır. Fakat görülmektedir ki büyük şirketler farklı tesislerde uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmek adına bireysel niteliklerden bağımsız entegre yönetim sistemleri kullanmaktadır. Küçük şirketler ise faaliyetlerinin aynı kişi tarafından yürütülmesi nedeniyle doğal olarak yönetimlerini entegre etmektedir. Entegrasyon konusunda en çekingен şirketler orta büyüklükte şirketlerdir çünkü entegrasyon demek maliyet artışı demektir. Yazarlar birçok ülkede

<sup>67</sup> Christian Alexandrou, *Integrated Management Systems for Excellence in Environmental Management. Sustainable Management In Action*, Geneva, 19-20 September 2005, s.76

<sup>68</sup> Dalling, a.g.e., s.128

<sup>69</sup> Maxim Bobrek and Mihajlov Sokovici *Integration concept and Synergetic effect in Modern Management*. Journal of Materials Processing Technology, Volume 175, Issues 1-3, 1 June 2006, s.91

olduğu gibi endüstrideki yönetim sistemi entegrasyonunun tek bir yönetim organı tarafından koordine edilmesini önermektedirler. Bu öneri, şirketin ihtiyacı olan entegrasyon seviyesinin otomatik olarak şirketin büyüklüğüyle orantılı olması gerektiği anlamına gelmektedir<sup>70</sup>.

Bugün itibariyle IMS için herhangi bir ISO standardı bulunmamakla birlikte Belçika, Fransa ve Danimarka gibi ülkelerde ulusal IMS yönergeleri bulunmaktadır. Danimarka'da bulunan IMS standardının adı DS 8001'dir ve bu kılavuz belgesi Danimarka Standartları Birliği tarafından 2005 yılında hazırlanmıştır.

Bu belge bir entegre yönetim sisteminde bulunması gereken temel unsurları içermektedir:

1. Strateji, politika, iç denetim, kaynaklar ve organizasyon gibi yönetim süreçleri,
2. İç ve dış iletişim, yönetim, planlama ve sürdürme gibi iş süreçleri
3. Belge yönetimi, kayıt, eğitim ve yönetim sisteminin tarifi gibi destek süreçleri.

Bir organizasyonun yönetim sistemlerini entegre etmesinde veya entegrasyon seviyesinde önemli rol oynayan temel unsurlar şirket yapısı, büyüklüğü ve faaliyet gösterdiği sektördür. Salomone (2007) tarafından yapılan bir araştırmada elde edilen bulgulara göre coğrafi bölge ve şirket sektörü kazanım algısında, yönetim sistemlerinin adaptasyonunda karşılaşılan zorluklarda ve entegrasyonda etkili olurken asıl temel etkenin şirket büyüklüğü olduğu görülmüştür. Bu çalışma aynı zamanda IMS'in entegrasyon seviyesiyle eş zamanlı olarak ve aynı şekilde evrildiğini göstermiştir. Bunun anlamı IMS'in ve IMS seviyesinin gereğinden fazla abartılamayacağı çünkü zaten öneminin tartışılmaz olduğudur. Daha fazla şirket IMS uyguladıkça, bu şirketlerin sistemleri de birbirine daha fazla entegre olacaktır. Tüm bunlara ek olarak, pazar rekabeti ve düzenleme talepleri de entegrasyon seviyesinde gözle görülür bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, bir şirketin entegrasyon seviyesini belirleyen unsurlar şirketin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör veya fonksiyonu, yapısı, pazar rekabeti, düzenleme talepleri ve coğrafi konumudur. Tüm bu unsurlar bu çalışmada yer alan şirketlerin inceleneceği bir sonraki bölümde göz önünde bulundurulacaktır. Fakat bu çalışmada coğrafi konumun analizi yapılmayacaktır çünkü bunun için aynı büyüklüğe, sektöre ve yapıya sahip farklı coğrafi konumlardan iki veya daha fazla şirketin incelenmesi gerekmektedir<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Holdsworth, a.g.e., s.201

<sup>71</sup> Salomone, a.g.e., s. 54

Entegrasyon seviyesi ne olursa olsun, yönetim sistemleri dahilinde entegre bir denetim yapılabilir. Fakat denetim için gereken süre şirket içindeki entegrasyon seviyesine göre değişiklik gösterebilmektedir. Denetçilerin etkili bir denetim planı (ör. gündem) oluşturabilmeler için bu entegrasyon formatını iyi bir şekilde anlamaları gerekmektedir. Entegre denetimler için farklı seçenekler ve türler mevcuttur: tamamen entegre, eş zamanlı, örtüşen ve ardışık. Denetçilerin nitelikleri entegre bir denetimin düzenlenmesi sırasında karşılaşılabilecek olumsuz faktörlerden biri olabilir. Şirketin ihtiyaçları ve hedefleri yönetim sistemleri entegrasyonunu belirleyen unsurlardır. Genel olarak, her bir destekleyici sistem ihtiyaçlara ne kadar uygun olursa (ör. kalite, çevre, finans, güvenlik ve sağlık), destekleyici yönetim sistemlerini entegre etmek de o kadar kolay olacaktır<sup>72</sup>.

### 2.8.1 IMS Uygulamasının Dezavantajları ve Zorlukları

Bir veya iki yönetimi sistemi üçüncü bir tarafın kaydını taşıyorsa, bir sistemde bulunan sorunlar diğer sisteme de sıçrayabilmektedir. Herhangi bir ciddi uygunsuzluk durumunda etkili bir düzenleyici faaliyet yürütülmediği takdirde tüm kayıtlar risk altında olabilmektedir. İlave prosedürler, eğitimler, belge değişiklikleri ve kalibrasyonlar destek ekibinin yükünü artırabilmektedir. İlave destek kaynakları amacına uygun olmalıdır. Bu yeni perspektifler önce kabul edilmeyebilir ve yeni gruplar ile sistemin eski parçaları arasında çatışmalara neden olabilir ve kalite sisteminin gerekliliklerinin uygulanması tam anlamıyla mümkün olmayabilir<sup>73</sup>.

Prosedür ve çalışma talimatlarına yapılacak ilaveler çalışanların yükünü artırabilmektedir. IMS uygulamasının zorlukları şirketlere bağlıdır. Yönetim sistemlerinin entegre edilmesinde karşılaşılabilecek zorluklar Buhl vd tarafından aşağıda özetlenmiştir:

- Şirket içinde bilgi ve beceri eksikliği
- Tek bir standarda derinlemesine odaklanma arzusu.
- Mevcut yönetim sistemlerine duyulan güven
- Sistemlerin organizasyonel olarak ayrılmış olması
- Yönetimin tek bir alana odaklanmış olması
- Çalışanların farklı alanlarda çalışmak zorunda olması.

<sup>72</sup> Salomone, a.g.e., s.54

<sup>73</sup> Daniel Baldi, *Understanding integrated management systems audit*. First published in Mar/Apr issue in Quality in Manufacturing, 1999, s.87

## 2.8.2. IMS Uygulamalarının Faydaları

IMS'in faydaları entegrasyona yönelik taleplerden veya entegrasyonun sebeplerinden anlaşılabilir. Yapılan dört farklı araştırma IMS'in entegre belgeleme ve daha net olarak belirlenmiş sorumluluklardan (entegrasyon seviyesi hakkında dolaylı ipuçları vermektedir) kaynaklanan faydalarını ortaya koymuştur: maliyet düşüşü, zaman tasarrufu, daha fazla şeffalık ve fizibilite, daha iyi hazırlanmış süreçler, kabul edilebilirlik, daha net sorumluluklar ve koordinasyon probleminin azalması.

Entegrasyon seviyesine bağlı olmayan IMS'in faydalarından bazıları da şunlardır<sup>74</sup>:

- Yüksek operasyonel performans, iç yönetim yöntemleri ve çapraz fonksiyonel takım çalışması
- Yüksek çalışan motivasyonu
- Daha az çoklu denetim
- Artan müşteri güveni
- Maliyet düşüşü.

Uygunluk seviyesinde entegrasyon aynı işin tekrar yapılmasını ve fazla bürokrasiyi önlediği gibi jenerik seviyede entegrasyon yalnızca sinerji oluşturmakla kalmaz farklı alanlarda koordinasyonu da sağlar. Entegrasyon seviyelerine göre elde edilen kazanımlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

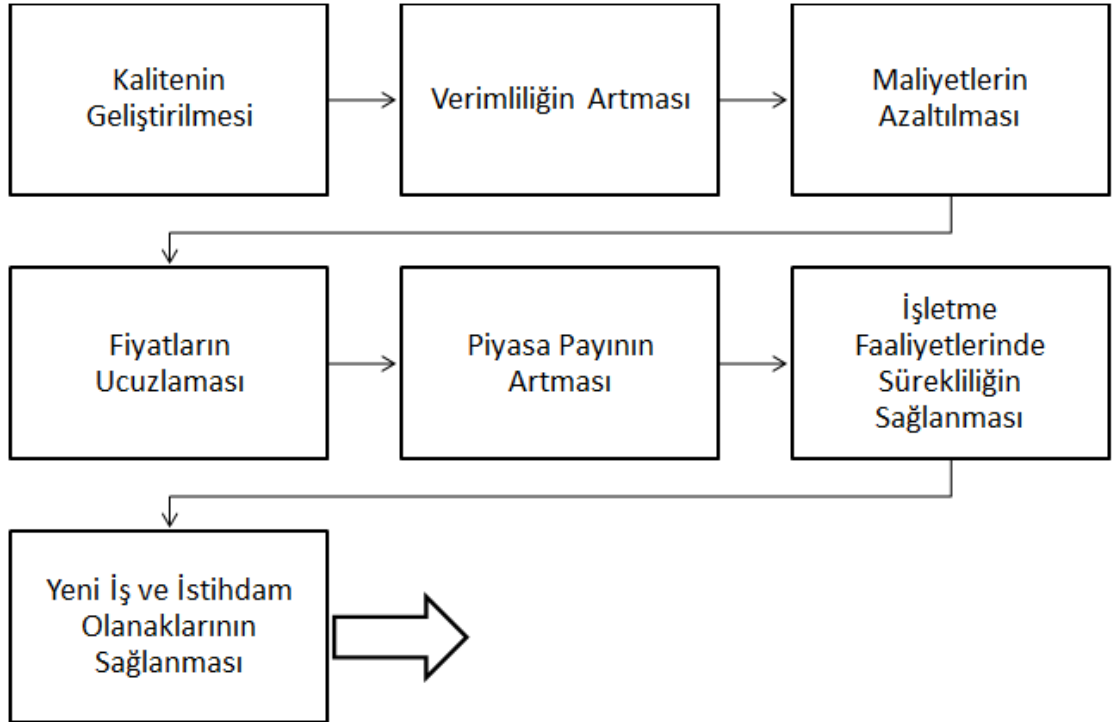
---

<sup>74</sup> Bobrek and Sokovic, a.g.e., s.93

**Tablo-7** Farklı Seviyelerin Gereklilikleri ve Kazanımları

Entegrasyon Seviyeleri	Uygunluk	Jenerik	Entegre
<b>Gereklilikler</b>	Yapı odaklılık: uygunluk, çapraz referans veya standart unsurlarının iç koordinasyonu	Süreç odaklılık: sürekli gelişim için güçlü motivasyon.	Ortak anlayış, öğrenme ortamı ve paydaş katılımı.
<b>Kazanımlar</b>	Zaman ve maliyet tasarrufu, daha az evrak işi, daha az bürokrasi.	Sinerjiler ve karşılıklar arası daha fazla etkileşim, koordine ve dengeli önceden belirlenmiş hedefler, birlikte tanımlanan organizasyon ve sorumluluklar.	Sürekli performans gelişimi, rekabetçi avantaj ve daha fazla sürdürülebilir gelişim

## 2.9. ENTEGRASYON BAŞARISI



Şekil 1.1' de Doming' in Zincir Tepkimesi

Entegrasyon Başarısının Temel Koşulları aşağıdakilerdir.

- ⇒ Güven
- ⇒ Organizasyonda İş birliği
- ⇒ Organizasyon kültürü
- ⇒ Amaçlara göre yönetim
- ⇒ Liderlik

### 2.9.1. Güven, Örgütsel Güven

Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileştığımız gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır. Örgütsel güven örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır<sup>75</sup>.

Güven kavramı; bir kişinin başka birinin ifadelerinden, davranış tarzından ve aldığı kararlardan emin olması ve buna göre kendi davranışlarını sergilemesi olarak kabul edilebilir. Güven hem birey, hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır; fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır.

- Griffin' e göre güven bireyin riskli bir durumda arzulan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
- Mayer'e göre güven, herhangi bir tarafın karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak durumu riske etme istekliliğidir.

Yapılan araştırmalar sonucu güven tanımları incelendiğinde, kavrama ilişkin şu özellikler dikkat çekmektedir<sup>76</sup>.

- Güven; kişinin karşısındakine karşı açık olma isteğini artırması savunma yapma isteğini azaltır.
- Güven duyulan kişinin davranışları daha az kontrol edilir ya da hiç kontrol edilemez
- Güven zamanla gelişir.
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılar.

<sup>75</sup>Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve G. Winograd, **Organizational Trust: What It Means, Why It Matters**, Organization Development Journal, Vol 18:4, 2000.

<sup>76</sup>Zalabak, Ellis ve Winograd, a.g.e., s.97



- Güven olumlu yönde bir beklenti, istek ve inanç içerir.
- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenir.

ABD’de yapılan bir çalışmaya göre ihracata yönelik tekstil ve konfeksiyon işletmelerinde çalışanların;

- %70’i işyerinde güven ve sadakatin azaldığını,
- %60’ı yönetimin dürüst, etik ve dosdoğru olmadığını,
- %50’si güven eksikliğinin işyerlerinde bir sorun haline geldiğini düşünmekte,
- %70’i söylediklerinin geri tepmesinden korktuğu için susmayı tercih etmektedir.

Örgütsel Güven: İnsanlar nasıl buldukları kültürlerin etkisi altında ise, insanlardan kurulu örgüt de bulunulan kültürün etkisi altındadır. Örgüt kültürü, en basit tanımıyla; örgüt içindeki yaşam tarzını ifade eder. Örgüt kültürü, bireylerin örgüt dışından getirdikleri değerler, inançlar ve örgüte karşı eğilimlerin, örgüt içinde belirtilmesidir.

## 2.9.2. Organizasyonlarda İşbirliği

Genel kabul gören tanıma göre, koordinasyon; ortak hedefleri yakalama ihtiyacıyla bağlantılı olarak, bir organizasyonun çeşitli yönlerinin entegrasyonuna dayanmaktadır. Koordinasyona olan talepteki artışta temel iki sebep bulunmaktadır: bunlardan birincisi, yönetimde network yaklaşımının popülerleşmesi, ikincisi de, sorumluluğun dağıtılması olgusudur. Olağanüstü durumlarda, koordinasyon konusu idarecilerin temel ve tek görevi haline almaktadır (ittifakların ya da tedarik zincirlerinin olması durumu gibi). Örneğin, bir işletme network aktörü, bir süreç zinciri koordinatörünün rolünü üstlendiğinde bu durum gerçekleşmektedir<sup>77</sup>.

Ticari faaliyetlerin yürütülmesine yönelik mevcut şartlarda, organizasyon için koordinasyonun etkinliği önemli ölçüde ortak bir anlayışa bağlı bulunmaktadır. Ortak anlayış konusu, aşağıdaki beş unsurdan oluşmaktadır:

- Paylaşılan düşünme yöntemleri
- Paylaşılan sevk ve idare yöntemleri
- Paylaşılan bilgi
- Paylaşılan hedefler
- Güven.

<sup>77</sup> Faruk Erdem, *İşletme Kültürü*, Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 1996, s.57

Belli bir sayıda organizasyonu kapsayan iyi bir koordinasyon (örneğin, ham madde tedarikçileri, üreticiler, dağıtıcılar, perakendeciler gibi), tüm ilgili ve bağımsız organizasyonlarla tesislerin hızlı değişikliklere daha esnek bir şekilde tepki vermesine olanak sağlamaktadır.

Bir çok organizasyonun bir araya gelmesi ile oluşan iyi bir koordinasyon (örneğin ham maddeciler, üreticiler, dağıtıcılar, perakendeciler) tüm bağlantılı ve bağımsız organizasyonların ve tesislerin pazardaki ani değişimlere karşı tepkilerinde daha büyük esneklik sağlar. Kötü koordinasyon yüksek üretim ve nakliye giderleri, daha uzun teslim süreleri, en kötü müşteri hizmet süreçleri ve daha düşük finansal sonuçlar doğuracaktır.

Koordinasyonun fonksiyonları sadece organizasyonun dahili meseleleri üzerinde durmakla kalmaz, aynı zamanda bir organizasyonun faaliyetlerinin etki alanı içerisindeki seçilmiş çevre ile de ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, en iyi örnek olarak kapsamlı ve disiplinli iç yapıya sahip bir karakterin gelişim yönetimi gibi faaliyetlerini verebiliriz.

Bu gibi durumlarda koordinasyon fonksiyonları birbiri ile bağlantılı dört farklı boyuttan oluşmaktadır<sup>78</sup>:

- İlgili tarafların faaliyetlerinin koordinasyonu (çalışanlar, sağlayıcılar, müşteriler)
- Bilgi akışının koordinasyonu (bilgilendirme ve yeni fikirlerin yaratılması)
- Yenilikçi süreçlerinin koordinasyonu ( fikir yaratma, anlayışın geliştirilmesi, fizibilite analizleri, yeni hizmetlerin geliştirilmesi, test-deneme ve ticari ürün haline getirme, düzeltme ve geliştirmeler ve pazara sunma)
- Yenilikçi yönetim aşamalarının koordinasyonu (fikir eleme, anlayışın tasdiklenmesi, yeni bir ürünün içeriğinin değerlendirilmesi ve belirlenmesi, ürün teslim ve destek sürecinin değerlendirilmesi ve belirlenmesi, ürün performansının ölçülmesi ve belirlenmesi)

### 2.9.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının aralarındaki iletişim sonucu gelişim gösteren inanç, duygu, paylaşım, etkinlik, değer, tutum gibi değişkenlerin bütünüdür.

---

<sup>78</sup> Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, M. Ü. Nihat Sayar Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1989, s.55

Örgüt kültürü yüksek işletmelerin örgütsel başarılarının da yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu sebeple örgüt kültürü, iş dünyasında önemli bir faktördür<sup>79</sup>.

Örgüt kültürünün temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>80</sup>:

- Örgüt kültürü, örgüt içindeki temel dinamiklerdendir. Çalışanların birbirleri ile ilişkilerini, söylem ve tutumlarını belirlemektedir. Bununla birlikte oluşan sorunların çözümünde de etkili konumdadır.
- Örgüt kültürü, her örgüt için farklı bir yapıdadır. Yani her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürü vardır. Bu kültür çalışanlar arasındaki gelişim göstermektedir.
- Örgüt kültürü, örgüt içerisinde önde gelen çalışanların yönlendirmeleri ile şekillenebilmektedir. Bunun yanı sıra çoğunluğun talepleri doğrultusunda da şekil alabilmektedir.
- Örgüt kültürü, geçmişten bugüne, bugünden yarına taşınan bir gelenektir.
- Örgüt kültürü, dinamik bir yapıya sahiptir. Sürekli değişim ve gelişim içerisindedir.

Örgüt kültürünün özelliklerini özetleştirmek gerekirse şu şekilde bunu gerçekleştirmek mümkündür<sup>81</sup>:

- Örgüt kültürü, ayırt edici özelliktedir.
- Örgüt kültürü, kararlı bir yapıya sahiptir.
- Örgüt kültürü, geçmişinden güç alıp yarınlara taşınmaktadır.
- Örgüt kültürü, çalışanları bir arada tutmaktadır.
- Örgüt kültürü, semboliktir.
- Örgüt kültürü, üst yönetimin yansımasıdır.

Başarılı örgütlerin kültürünü oluşturan ve mükemmel olarak nitelenen bu sekiz temel değer aşağıdaki şekilde özetlenebilir<sup>82</sup>:

- 1. Eylemden Yana Olmak:** Yöneticiler çok hızlı karar vermek zorundadırlar. Uygulanacak bir konu hakkında yöneticilerin kararı örgütün hareketini durdurmaz. Beklemeden karar vermenin nedeni rakiplerin aynı konuyu ele alıp daha önce uygulama riskidir. Yeni bir düşünce üretildiği zaman bunu hemen uygulamaya koymak bu örgütlerin temel kültürel özelliğidir.

<sup>79</sup> Elliot R. Callahan ve Philip C.Fleenor, *Managing Human Relations*. Merrill Co, 1988, s.78

<sup>80</sup>Stephen P. Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev: Ayşe Öztürk), ETAM AŞ.Yayınları, Eskişehir, 1994.

<sup>81</sup> Zehra Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s.59

<sup>82</sup>Akıncı, a.g.e., s.59

2. **Müşteriye Yakınlık:** Bu örgütlerde müşteriye yakın olmak ve onlara değer vermek önemlidir. Bunu kolaylaştıracak yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Müşterilere kaliteli hizmet sunmak ve güvenlerini kazanmak temel kültürel değerdir. Müşteriye yakınlık aynı zamanda bir sonraki ürünün onların isteklerine uygun olmasını sağlamaktadır. Bu örgütler müşteriye yönelik olmayı bir maliyet artışı olarak görmemekte, dahası bunu bir tutku olarak yorumlamaktadırlar.
3. **Özerklik ve Girişimciliği Destekleme:** Mükemmel olarak nitelenen bu örgütlerde liderler ve yenilikçi yaratıcı düşünceler teşvik edilmektedir. Böyle bir ortamı oluşturmaya yönelik olarak da bürokrasi en aza indirilmektedir. Girişimciliği örgütün en alt düzeylerine kadar yaygınlaştırarak, riske girme eğilimini desteklemektedirler. Geçmişte yöneticilerin nasıl riske girip başarı elde ettikleri bütün çalışanlara anlatılarak kültürel mitler oluşturulmaktadır.
4. **İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik:** Bu örgütlerde çalışanlar örgütün en önemli öz kaynağı olarak görülmektedir. Temel anlayış, verimlilik sağlanmak isteniyorsa insana saygının kaçınılmaz olduğu kabul edilir. Bireye saygı başarının kaynağı olarak görülmekte ve bu yaklaşım en önemli kültürel değer olarak kabul edilmektedir.
5. **İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönlenmek:** Bu örgütlerde yöneticiler her şeyle ve herkesle yakın ilişki içindedirler. Böylece her bölümde işin nasıl yapıldığı ve kimlerin çalıştığı konusunda yeterli bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca bu örgütlerde başarının temeli olarak açıkça ortaya konmuş değerlere bağlılık ögesi görülmektedir.
6. **En İyi Bildiği İş Yapmak:** Bu örgütler en iyi bildikleri işe bağlı kaldıkları için yüksek etkinlik gösterebilmektedirler.
7. **Yalın Biçim, Az Kurmay:** Mükemmel olarak nitelenen bu örgütlerde yalın örgüt yapısı benimsenmektedir. Ayrıca üst yönetim az ama kaliteli yöneticilerden oluşmaktadır. Bu örgütlerde nicelik değil, nitelik değer ifade etmektedir.
8. **Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Birlikte Bulunması:** Bu örgütlerde merkeziyetçi ve yerinden yönetim uygulamaları bir arada yer alır. Temel değerlerin korunmasında merkeziyetçi anlayış ön plana çıkarken, bireysel yaratıcılığı sağlamak için yerinden yönetim uygulaması en alt basamaklara kadar yaygınlaştırılmaktadır.

## 2.9.4. Hedeflerle Yönetim

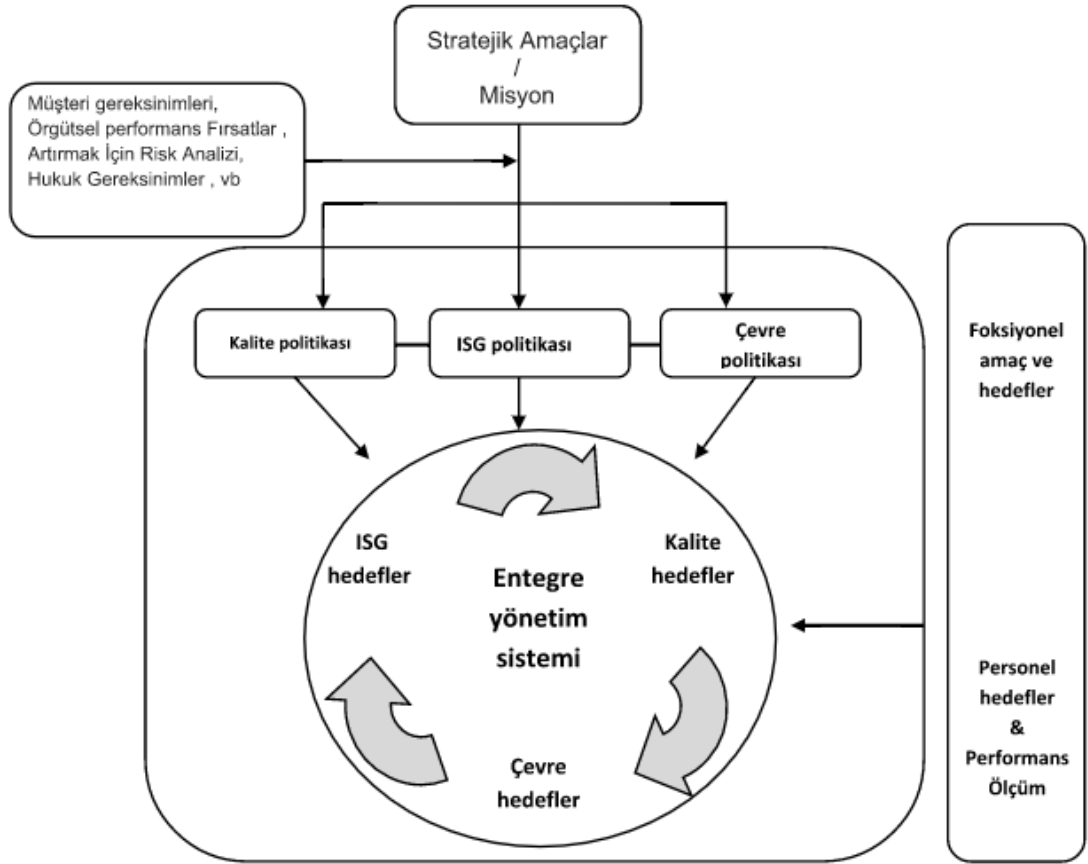


Figure 1. I. GoalOriented Framework

Modern yönetim uygulamalarından birisi de amaçlara göre yönetimdir. Amaçlara göre yönetim kavramı olarak ilk defa 1954 yılında P.F.Drucker tarafından yayınlanan kendi kitabında tanıtılmıştır. Daha sonraları D.Mc.Gregor ve R.Likert amaçlara göre yönetim konusunda çalışmalar yapmışlardır. Amaçlara göre yönetimin tanıtılıp, uygulanmasının yaygınlaştırılmasında George Odiorne ve John Humble'in katkıları büyük olmuştur.

İşletmenin daha önceden belirlenmiş olan amaç/amaçları vardır. Amacı olmayan kuruluş düşünülemez. Her yönetim belirlenen bu amaçların uygulanmasına çalışır. Ancak amaçlara göre yönetim, bütün yönetim sürecini amaçlar etrafında yoğunlaştırmaktadır

Verimli ve karlı olabilmek, gelişerek büyümek ve kuruluşun idamesi, her işletmenin temel amacıdır. "Amaçlara göre yönetim kuruluşun kar etme ve büyüme hedefleri ile, yöneticinin katkıda bulunma ve kendini geliştirme amaçlarını entegre

eden bir sistemdir” Amaçlara göre yönetim, dikkatleri sonuçlar üzerinde toplar. “Bu tür yönetimde ilgi eyleme dönük olmaktan çok amaca yöneliktir<sup>83</sup>.”

Amaçlara göre yönetim değişik işletmeciler tarafından tanımlanmıştır. Uygulamada bilim adamları ve yöneticiler tarafından pek çok tanım yapılmıştır.

Amaçlara göre yönetim; “Bir planlama ve belirlenmiş sonuçları elde etme stratejisidir.”

Diğer bir tanım ise; “Bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte tespit ettikleri, sorumluluk alanlarını ve elde etmek istedikleri sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde amaç ve sonuçları birlikte karşılaştırdıkları bir süreçtir.”

Tanımlar incelendiğinde amaçlara göre yönetim; yöneten ve çalışanların birlikte belirledikleri amacın gerçekleştirilmesi için yapılan çalışmaları kapsar. Ayrıca amaçlar göre yönetim bir süreçtir. Diğer bir ifade, birbirini izleyen ardışık faaliyetlerden oluşur.

---

<sup>83</sup>Yozgat, a.g.e., s.58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SİSTEM VE KURUM TEORLERİ

#### 3.1. SİSTEM TEORİSİ

Russel Ackoff'un sistem teorileri sistemler ve sistematik düşünce kavramlarının analizine dayanmaktadır. Bu teorinin seçilmesinin nedeni IMS'in bir sistemler sistemi olması ve bu tezde sistemi oluşturan unsurların en iyi sonucu elde etmek için nasıl birbiriyle uyumlu hale getirileceğinin ele alınmasıdır. Ackoff bir sistemi aşağıda belirtilen ihtiyaçlara cevap veren unsurlar bütünü olarak tanımlamaktadır<sup>84</sup>:

1. Her bir unsurun bütünün davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bunun sonucunda da entegre bir yönetim sisteminde bulunan kalite, çevre, sağlık ve güvenlik sistemlerinin birbirleri üzerinde etkileri bulunmaktadır.
2. Unsurların davranışları ve çalışmaları birbirine bağlıdır. Bunun anlamı her bir unsurun davranışının ve bütün üzerindeki etkisinin en az bir başka unsurun davranışına bağlı olmasıdır. Bir IMS'de, yapı ve kalite yönetiminin faydası çevre yönetim sisteminin veya OHSMS'nin yapısına bağlı olacaktır.
3. Fakat unsurların alt grupları oluşturulur ve yapının bütünü üzerinde etkileri bulunmaktadır. Hiçbirinin bağımsız bir etkisi bulunmamaktadır. Bunun anlamı sistemi oluşturan unsurların birbirine bağlı olduğu ve bu unsurlardan birbirinden bağımsız alt grupların oluşturulamayacağıdır. QMS, EMS ve OHSMS'den oluşan entegre bir sistemde, üç ayrı sistemin de kazanımları yer alır fakat bunları birbirinden ayırmak mümkün değildir çünkü bir kişi iki veya daha fazla sistemi ilgilendiren bir iş yapabilir fakat özellikle denetim için farklı yönetim sistemleri tanımlamak mümkündür.

Yukarıdaki sistem tanımına göre entegre yönetim sistemi, sistemi oluşturan standartlardan her birinin unsurlardan biri olarak tanımlandığı sistemler bütünü olarak tanımlanabilir. Ve bu unsurlar veya standartlar birbirinden ayrılırsa, sistem ihtiyacı olan özelliklerden bazılarını kaybedebilir. Bunun anlamı unsurlar bir sistemi oluşturacak şekilde bir araya getirildikten sonra bu unsurların bazı özellikler kazandığıdır. Fakat burada önemli olan husus bu unsurlar arasındaki etkileşimdir.

---

<sup>84</sup> Yin, a.g.e., s.49

Sistem teorisi bir sistemin nasıl işlediği ve en iyi sonucu elde etmek için sistem içindeki etkileşimin nasıl olduğu hakkında önemli bilgiler sağlar. Bu teorinin iki önemli prensibi bulunmaktadır<sup>85</sup>:

1. Bir sistemi başarılı hale getiren en önemli faktör unsurların ayrı ayrı görevlerini yerine getirip getirmediğinden ziyade birbirleriyle iyi bir etkileşim içinde olup olmadıklarıdır. Sonuç olarak IMS'in başarısı QMS, EMS veya OHSMS'nin başarısına değil bu yönetim sistemlerinin IMS içinde başarılı bir şekilde entegre edilip edilmediğine bağlıdır.
2. İkinci olarak, tek bir başarı ölçütü yanıltıcı olabilir ve bir sistemin başarısını anlamının ve takip etmenin en iyi yolu dikkatle seçilmiş ölçütleri bir arada değerlendirmektir.

Sonuç olarak, yukarıdaki ifadelerden elde edilebilecek sonuç farklı standartların IMS içinde iyi bir etkileşiminin olması gerektiği ve IMS'in başarısının bir değil birden fazla ölçüte göre değerlendirilmesi gerektiğidir. Birinci prensip IMS seviyelerini hedeflemektedir çünkü sistemleri birbirleriyle etkileşimli hale getirebilmenin yolu sistemlere, yapılaraya veya organizasyonel iç içe geçmişliğe veya paydaş ilişkilerine odaklanmaktan geçmektedir. Ölçütleri bir araya getirmenin en güzel örneği yukarıda belirtilen ikinci prensiptir çünkü bir hipotezi ölçmek veya test etmek bir sistemin düzgün bir şekilde işlemlerini sağlar.

### 3.1.1 Sistem ve Model Türleri

Sistemlerin veya sistem parçalarının amaca uygunluğuna dayalı olarak belirlenen dört sistem modeli türü bulunmaktadır. Bu modeller çeşitli unsurların farklı yollarla etkileşimini göstermektedir.

1. Kendilerinin ve parçalarının hiçbir amacı bulunmayan deterministik modeller. Örneğin bilgisayarların ve jeneratörlerin kendi başlarına bir amaçları bulunmamakta fakat üreticinin, kullanıcının veya içinde bulunduğu sistemin amaçları doğrultusunda çalışmaktadır. Bu unsurlar sahip oldukları fonksiyonların sayılarına göre birbirlerinden ayrılabilirler.
2. Hareketli sistemler, kendilerinin amaçları olmakla birlikte parçalarının bir amacı olmayan sistemlerdir. Örnek olarak hayatta kalma amacı olan fakat parçalarının kendi başlarına bir amacı olmayan canlılar gösterilebilir.

---

<sup>85</sup> Rasmussen, a.g.e., s.68



3. Ekolojik sistemler. Bu sistem parçalarının ayrı ayrı amaçları olmakla birlikte sistemin bütününün bir amacı bulunmamaktadır fakat kendi içlerinde diğer sistemlerin amaçlarına hizmet eden fonksiyonları bulunmaktadır.
4. Sosyal sistemler. Burada hem sistemin hem de parçalarının amaçları bulunmaktadır. Örneğin kurumlar, üniversiteler, toplumlar vb. Bu durum şirketler ve organizasyonlar için de geçerlidir. Bu sistemi yönetenlerin otokratik kontrolleri olmadığı sürece, üyelerinin eğitim seviyesi arttıkça, teknoloji geliştikçe ve talepler arttıkça bu sistemin kontrolü zorlaşabilmektedir. Bunun yanı sıra üyeleri özgürdür ve kendi kararlarını kendileri alabilmektedir. Fakat bazen çözüm parçalar tarafından tanımlanabilir fakat sistem veya otorite bu çözümleri kendi amaçları doğrultusunda değiştirebilir.

Sistemler bütünü olan IMS, farklı standartların ayrı ayrı amaçlara sahip olduğu sosyal sistemle karşılaştırılabilir ve üçüncü bölümde belirtildiği üzere IMS'in kendi başına bir amacı bulunmaktadır. Bunun sebebi yönetim sistemlerinin farklı hedefler doğrultusunda uygulanmasıdır ve eğer IMS farklı amaçlar için kullanılırsa aynı anda tüm hedeflere ulaşmak zorlaşabilmektedir. Bir yönetim sisteminin amaçları IMS'e uygun hale getirmek için veya başka bir nedenle değiştirilebilir. Bunun yanı sıra IMS, farklı standartların ayrı ayrı amaçları bulunan ekolojik sistemle de kıyaslanabilir olsa da IMS'in kendi başına bir amacı bulunmamakta ve organizasyonun amaçlarına hizmet etmektedir. Böyle bir durumda IMS farklı yönetim sistemlerinin gerekliliklerini karşılamak üzere kolayca adapte edilebilir<sup>86</sup>.

### 3.1.2 Yönetim türleri

Ackoff yönetim türlerini dörde ayırmaktadır. Ackoff'a göre ilk üç yönetim türü zamana ve değişime bakış açısına dayalıdır.

1. **Reaktif yönetim:** Bir soruna reaktif yaklaşım sorunun nedenini belirleyerek bu nedeni ortadan kaldırmak, baskılamak veya çözmektir. Sorun çözüldükten sonra sistem sorun ortaya çıkmadan önceki haline geri döner.
2. **İnaktif yönetim:** İnaktif yöneticiler olayların gelişiminden memnundur. Herhangi bir değişiklikten hoşlanmadıkları için yalnızca hasarı giderirler. Bunun sonucunda da bir hasar meydana gelmediği takdirde duruma müdahale etmezler.

---

<sup>86</sup> Rasmussen, a.g.e., s.70

3. **Proaktif veya Preaktif yönetim:** Proaktif yöneticiler değişimin gücüne inanırlar ve bunu bir fırsata çevirirler. Onlar daima geleceğin bugünden daha iyi olacağına inanırlar. Proaktif yöneticiler geleceği tahmin etme ve geleceğe dönük hazırlıklar yapma gayreti içindedirler ve bunun için vizyon ve hedef geliştirirler.
4. **İnteraktif yönetim:** Bu yönetim tarzı, sorunların şirketin faaliyetleri sonucunda ortaya çıktığına inanır ve sorunları kontrol altında tutmaya çalışır. İnteraktif yönetim sürekli olmak zorundadır ve şu altı aşamadan biriyle başlar: durum analizi, sonuç planlaması (vizyon ve hedefler), araç planlaması (politikalar, programlar ve projeler), kaynak planlaması, uygulama ve denetim.

### 3.2. KURUM TEORİSİ

Kurum teorisi sosyal yapının daha derin ve esnek unsurlarına uygulanmaktadır ve IMS bir önceki teoride anlatılan sosyal sisteme uygunluk göstermektedir. Bu teori şemalar, kurallar, normlar ve rutinlerin sosyal davranışlar için otoriter talimatlar haline geldiği süreçlere odaklanmaktadır. Bu yüzden kurum teorisi bu raporda IMS'in daha derin ve esnek yanları olan IMS seviyelerini analiz etmekte kullanılacaktır. Bunun sonucunda, tartışılacak olan seviyelerin kurallarını kurallar, normlar ve rutinler gibi IMS yapıları oluşturacaktır.

Scott kurumları "yüksek derecede esnekliğe sahip sosyal yapılar olarak tanımlamaktadır. Kurumlar, yürüttükleri faaliyetlerden ve sahip oldukları kaynaklardan oluşan kültürel-kognitif, normatif ve düzenleyici unsurlarıyla stabiliteyi sağlamakta ve sosyal hayatı anlamlı hale getirmektedirler. Kurumlar, sembol sistemlerini, ilişki sistemlerini, rutinleri ve yapay olguları içeren çeşitli türlerdeki taşıyıcılar vasıtasıyla topluma aktarılmaktadır. Kurumlar, dünya sisteminden bireysel ilişkilere kadar farklı alanlarda faaliyet göstermektedir. Sözlük anlamıyla kurumlar stabiliteyle eşdeğer olarak görülmesine rağmen ani ve sürekli değişim süreçlerine maruz kalmaktadır." Scott'a göre (2001) organizasyonlar kültürel-kognitif, normatif ve düzenleyici unsurlara sahip kurumlar tarafından sınırlandırılmakta ve desteklenmektedirler. Herhangi bir şirketin veya organizasyonun bir kurum tarafından şekillendirildiği kabul edilebilir. Sonuç olarak, burada bahsedilen kurumlar sistemlerle benzerlik taşımaktadır çünkü yönetim sistemleri kurumsal temellere dayalıdır ve organizasyonları hem sınırlandırmakta hem de desteklemektedirler<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Salomone, a.g.e., s.57

### 3.2.1 Kurumsal Temeller

- **Kurumların düzenleyici unsurları:** Kurumlar davranışları sınırlandırır ve düzenler. Diğer bir deyişle düzenleyici unsurlara sahip kurumlar kuralları koyar, yasaları yapar ve kişilerin kurallara ve yasalara uyup uymadığını denetler. Aynı zamanda kurallara uyanları ödüllendirme ve uymayanları cezalandırma yetkisine sahiptirler. Korku, baskı ve menfaat kurumların düzenleyici unsurlarının parçalarıdır fakat meşruiyete dayalı bir sistem de olabilir. Düzenleyici unsurlar normatif unsurlarla kombine edilebilir bu yüzden karşılıklı etkileşim içindedir. IMS bir zorunluluk değildir ve IMS'i zorunlu hale getiren uluslar arası ve ulusal yasalar mevcut değildir. Fakat yine de pazar güçleri gibi paydaşlar IMS talep ettiği takdirde bu sistem pazar tarafından düzenlenecektir. Ürünlerini satamama tehlikesiyle karşı karşıya bulunan organizasyonlar kurallara uymak zorunda kalacaktır.
- **Kurumların normatif unsurları:**Buradaki temel unsurlar normlar ve değerlerdir. Normlar işlerin nasıl yürüyeceğini, değerler ise hedefleri ve hedeflere ulaşma yollarını belirler. Bazı normlar ve değerler sadece toplumun bazı üyeleri için geçerlidir. Diğer bir deyişle toplumda herkesin farklı görevleri vardır. Roller resmileştirilebilir fakat zaman içinde değişime uğrar.Son bölümdeki IMS örneklerinden de anlaşılacağı üzere organizasyonların IMS uygulamak için farklı gerekçeleri olsa da bunu gerekli veya zorunlu olduğu için yaparlar. Birden çok yönetim sistemi ve evrak işiyle karşı karşıya kalan organizasyonların yapması gereken şey belgelemeyi, bürokrasiyi ve evrak işlerini azaltmaktır ve bunun yolu entegrasyonun ilk adımı olan çapraz referanslamadan geçmektedir. Burada belirtilen normatif unsurlar IMS'in temelini ve belki de birinci veya ikinci seviyesini oluşturur. Bunun en çarpıcı örneği organizasyonların farklı yönetim sistemleriyle karşı karşıya kaldıklarında yapılacak en doğru şey olarak düşündükleri için IMS'i uyguladıkları Danimarka'dır. Bunun sonucunda organizasyonların büyük çoğunluğu birinci veya ikinci seviye entegrasyona geçmişlerdir.
- **Kurumların kültürel-kognitif unsurları:**Kültürel-kognitif mantığı yerleşik standartlarla uyum içinde olan inanış veya oryantasyondur. Bu unsur ortak anlayışa, verili kabul edilen rutinelere, sözcüklerden, işaretlerden ve hareketlerden oluşan sembollere dayanmaktadır çünkü bu kabuller kişilerin nesnelere ve faaliyetlere yükledikleri anlamlardır. Kültürel-kognitif unsurların göstergeleri "ortak inanışlar" ve "ortak hareket etme mantığıdır". Bir organizasyonun kültürel sinerjisi, sürekli gelişimi sağlamak adına farklı

yönetim sistemlerinin ortak bir kültürü olan yönetim sistemlerinin entegrasyonu için büyük önem taşımaktadır. Kültürel uyumsuzluk IMS'in önündeki en büyük engeldir. Kültürel-kognitif unsurlar eğitim yoluyla ve IMS'in tekrar tekrar kullanımıyla içselleştirilir. Bu unsurlar iyi bir IMS için gerekli unsurlardır ve bu unsurlara sahip olan IMS'ler yüksek seviyeye ulaşabilmektedir.

Birçok kurum teorisyeni kurumsal çevrenin bir organizasyondaki resmi yapıların gelişiminde piyasa baskısından daha fazla etkiye sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Erken gelişim sağlayan organizasyonlarda teknik verimliliği artıran yenilikçi yapılar bu çevre içinde meşruiyet kazanır. Bunun sonucunda, bu yenilikler, onları uygulamamanın "irrasyonellik ve ihmalkârlık" (veya yasal emir) olarak görüldüğü bir meşruiyet seviyesine ulaşır. Bu noktada, yeni ve mevcut organizasyonlar verimliliği artırmaya bile bu yapıyı benimseyeceklerdir.

Meyer ve Rowan bu "kurumsal mitlerin" organizasyonlar tarafından iş çevresinde meşruiyet kazanmak veya meşruiyetini kaybetmemek için yalnızca sembolik olarak kabul edildiğini savunmaktadır. Organizasyonlar, çevrelerinde geçerli olan özel ünvanlar, prosedürler ve organizasyonel görevler gibi "yapısal sözcükleri" benimseyebilirler. Bu durum iyi niyete dayalı organizasyonel faaliyet aurasının korunmasına yardımcı olacaktır. Kurumsal çevrede meşruiyet organizasyonun varlığını sürdürmesine katkıda bulunmaktadır. Fakat bu resmi meşruiyet yapıları verimliliği azaltabileceği gibi organizasyonun teknik çevresindeki rekabetçi pozisyonunun önünde engel teşkil edebilir. Bu olumsuz etkiyi azaltmak için organizasyonlar genellikle teknik merkezlerini bu meşruiyet sağlayıcı yapılardan ayrıştıracaklardır. Organizasyonlar resmi yapılara yönelik iç ve dış güveni sağlamak adına –verimliliği düşürme pahasına da olsa- değerlendirme sistemlerini sembolik hale getirecek ve program uygulamalarını göz ardı edecekler<sup>88</sup>.

DiMaggio ve Powell (n.d.)'a göre kurumsal baskıların en gözle görülür etkisi kurumsal çevrede organizasyonel yapıların homojenliğinin artmasıdır. Ortaya çıkan üç tür baskı sonucunda şirketler birbirine benzer yapıları benimseyeceklerdir: Yasal otoritelerden veya bağlı oldukları organizasyonlardan gelen zorlayıcı baskılar, Yüksek belirsizliğin yaşandığı bir dönemde ortaya çıkan başarılı formları taklit etmek için ortaya çıkan taklitçi baskılar ve son olarak şirkette yapılan işe alımlarla birlikte profesyonel grupların ve derneklerin benzer eğilimleri ve yaklaşımları sonucunda oluşan homojenlik taleplerine yönelik normatif baskılar. Son olarak, şirketlerde kurumsal eşbiçimliliğin artışına da vurgu yapmaktadırlar: şirketlerin kurumsal

---

<sup>88</sup> Scott, a.g.e., s.97

çevreye yüksek biçimde bağlı olduğu durumlarda, şirketlerin yüksek belirsizlik ve muğlak hedefler nedeniyle profesyonellere büyük ölçüde güvendiği durumlarda. Peki, bu Danimarka'daki durumu yansıtıyor mu? Bu durum bu tezde daha sonra ayrıntısıyla ele alınacak unsurlardan bir tanesidir.

### 3.2.2 Kurumsal Taşıyıcılar

Taşıyıcılar; sembol sistemleri, ilişki sistemleri, rutinler ve yapay olgular olarak gruplandırılabilir<sup>89</sup>:

- **Sembol Sistemleri:** Sembol sistemi, anlamlı bilgilerin kodlandığı ve bir araya getirildiği bir şemadır. Bu sistem kural ve değerlerden, modellerden, sınıflandırmalardan, temsillerden ve mantıktan oluşan kültürel bir kavramdır. Çevre raporları, broşürler ve işçilerin çalışma saatleri, vb bu sistemin birer parçasıdır. Tüm seviyelerde belgeleme de bu gruba dâhildir ancak ilk seviyenin kazanımlarından biri belgelemenin azaltılmasıdır. Fakat bu durum transfer edilen bilginin azaldığı anlamına gelmediği gibi yöntemler basitleştikçe daha da verimli hale geldiğini göstermektedir.
- **İlişki Sistemleri:**Farklı aktörler arasındaki ilişkilerden oluşan bu sistem bir kurum veya organizasyon için taşıyıcı görevi görebilmektedir. Bu aktörler bireyler veya gruplar olabilir. Entegrasyonun tüm seviyelerinde ilişkilerin önemi vurgulanmakla birlikte yalnızca üçüncü seviye aktörlerle ilişkilere vurgu yapmaktadır. Birinci seviyede sistemler arası ilişki, ikinci seviyede süreçler arası ilişki ve üçüncü seviyede şirket içi ilişki (çalışanlar) ve şirket dışı ilişki (paydaşlar) yer almaktadır.
- **Rutinler:**Rutinler, aktörler tarafından elde edilen ve bir araya getirilen konuşulmayan bir dili yansıtan alışkanlık haline gelen davranışlar veya hareket örgüleridir. Rutinler aynı zamanda teknolojilerin kullanımında ve prosedürlerin tekrarlanmasında kullanılan en temel unsurlardır. Bu tür rutinler bir organizasyonun performans güvenilirliğini ve kurallarını belirleyen unsurlardır.Üç entegrasyon seviyesi de rutinelere karşıdır çünkü rutinler sürekli gelişimin önünde engel teşkil etmektedir. Fakat rutinler her organizasyonun işleyişinde -örneğin belgeleme- yer almaktadır.
- **Yapay Olgular:**Yapay olgular, görevleri yerine getirmelerine yardımcı olması için insanlar tarafından yaratılan materyal kültürünün birer parçasıdır. Bu olgular farklı teknolojiler olabileceği gibi Hristiyanlıktaki ekmek ve şarap gibi fikirlerin yansımaları da olabilir. Bu olgular kültürün organizasyon içindeki

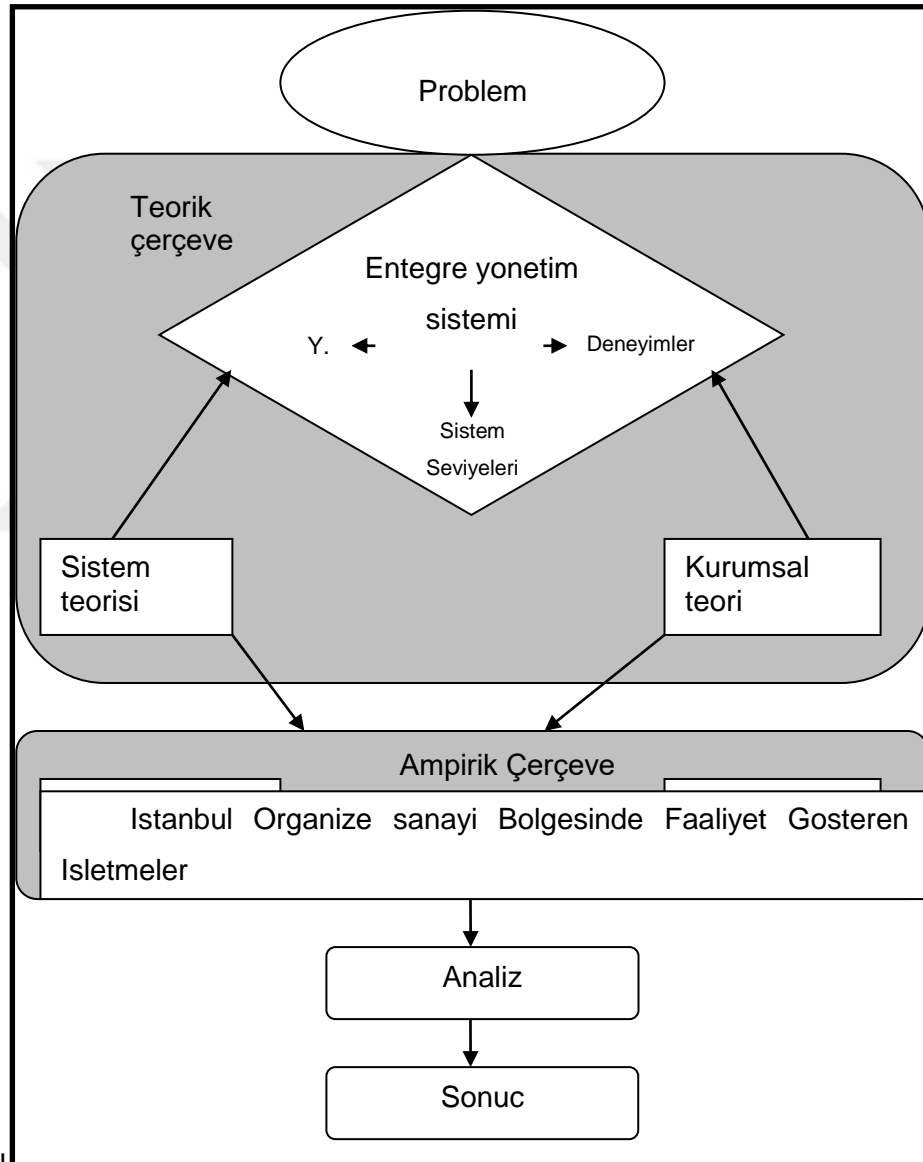
---

<sup>89</sup> Scott, a.g.e., s.99

göze görülür tezahürleridir ve prosedürleri, programları ve sistemleri kapsar. Bu olgular her üç seviyede de yer almakla beraber üçüncü seviye fikirlerin gelişimine ve görevlerin yerine getirilmesine katkı sağlayacak olan öğrenme kültürüne, katılıma ve sorumluluğa özel bir vurgu yapmaktadır.

- Rapor Yapısı

Bu rapor, aşağıdaki diyagramda görüldüğü gibi yapılandırılmıştır:



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İHRACATA YÖNELİK TEKSTİL VE KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASI

ISO 9000, ISO 14000 ve ISO 18000 Kalite yönetim sistemlerinin tekstil ve konfeksiyon işletmelerinde uygulanabilirliği anket yöntemi ile incelenerek araştırmanın sorunsalına yanıt aranmaktadır. Böylece ülkemizde KYS'lerinin entegrasyonunun yanında işletmelerin sosyal sorumluluk açısından değerlendirilmesi konuya yaklaşımları değerlendirilecektir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evreni olarak belirlenen İstanbul İstanbul Organize Sanayi'de faaliyet gösteren tüm tekstil firmalarıdır. Bu firmaların büyük bir çoğunluğu ihracaata yönelik işletmeler olup ISO standartlarını uygulamaktadırlar. Organize sanayideki toplam tekstil firması sayısı 194'tür. Örneklemi ise araştırmaya katılan 130 firmadır.

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket Yöntemi Yazışma, yazılı iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş" soru listesi"dir . Ankette az ya da çok soru olabilir. Bunlar, genellikle geniş kitlelere uygulanırlar ve sonuçlar üzerinde istatistik değerlendirmeler yapılır<sup>90</sup>.

Uygulanacak firma sayısı şu formülizasyon ile belirlenmiştir:

Örneklem büyüklüğü,

$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$  Formüller kullanılarak hesaplanabilir.

N: Anakütle büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı

q: 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı)

d: kabul edilen  $\pm$  örnekleme hata oranı

$t_{(\alpha, sd)}$ :  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri

<sup>90</sup> N. Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, 12.Baskı, Ankara, 2003, s.174.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$
$$n = \frac{(194)(1.96)^2(0.20)(0.80)}{(0.05)^2(194-1)+(1.96)^2(0.20)(0.80)}$$

İlgili formül kullanılarak çalışma evreninden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile örneklem genişliği hesaplaması yapıldığında toplanması gereken minimum işletme sayısı için  $n=109$  olarak hesaplanmıştır.

Hazırlanan anket uc baslık altında toplam 27 sorudan oluşmaktadır.

Birinci grup sorular anketi yanıtlayani tanimaga yönelik sorulardır

İkinci grup sorular İletmeyi (kurumu) tanimaya yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Ucuncu grup sorular ise entegre yönetim sistemiyle ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Sorularin değerlendirilmesinde SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) paket programi kullanilmistir.özellikle "Sosyal Bilimler" dalında istatistiksel analiz için çok geniş olarak kullanılmaktadır.

Anketlerin değerlendirilmesinde; Frekans, grafik ve histogram kullanilmistir. Gerekli korelasyon ve güvenilirlik analizi, faktör analizi yapılmistir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırma İstanbul organize bölgesinde ihracaata yönelik konfeksiyon işletmeleri ile sınırlıdır. Dolayısıyla bu araştırma İstanbul ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren kuruluşlarının tamamını yansıtmaktadır. İstanbul ilinin tamamını kapsamamaktadır.

#### **4.3. VERİ TOPLAMA**

Anketler işletme yetkilileri kişilerle yapılan görüşmeler 30-45 dak ıka sürmüştür.Katılımcılara çalışmanın amacı belirtilmiş ardından anketi doldurmaları istenmiştir.



## 4.4. VERİ YÖNTEMİ

### 4.4.1. Kuramsal Çerçeve

Bu çalışma Sistem yaklaşım, Kurumsallaşma ve Toplam Kalite yönetimi teorileri ile ISO standartları ve Yönetim sistemlerine dayandırılarak tamamlanmıştır.

### 4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

$H_1$ : İşletmelerin istihdam sayıları ihracat yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermekte midir?

$H_2$ : İşletmelerin sahip oldukları sertifikalara göre entegre ettikleri sistemler farklılık göstermekte midir?

$H_3$ : İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerinde yer alma durumlarına göre entegre yönetim sistemi uygulamalarındaki yaklaşımları farklılık göstermekte midir?

$H_4$ : İşletmelerin yönetim modellerine göre yönetim sistemi geliştirme yaklaşımları farklılık göstermekte midir?

$H_5$ : İşletmelerin entegre yönetim sistemi uygulamalarındaki yaklaşımlarına göre yönetim sistemi geliştirme yaklaşımları farklılık göstermekte midir?

$H_6$ : İşletmelerin entegre yönetim sistemlerinin dayandığı modele göre uyguladıkları standart seviyeleri farklılık göstermekte midir?

$H_7$ : İşletmelerin yönetim sistemlerinin içerdiği unsurlara göre entegrasyon düzeyleri farklılık göstermekte midir?

$H_8$ : İşletmelerin entegrasyon uygulamalarındaki tercihlerine göre entegre yönetim sistemi uygulamasına geçerken faydalandıkları unsurlar farklılık göstermekte midir?

## 4.5. DEĞERLEME

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics 22 (IBM SPSS, Türkiye) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilks testi ile değerlendirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken frekansların yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım göstermeyen parametrelerin iki grup arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanıldı. Niteliksel verilerin karşılaştırılmasında ise Ki-Kare testi, Fisher's Exact testi ve Continuity (Yates) Düzeltmesi kullanıldı. Anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirildi.

**Tablo-8** Kurumlara ilişkin genel özelliklerinin dağılımları

	n	%
<b>Görev</b>		
Şirket sahibi	25	18,5
Müdür	19	14,1
Müdür yardımcısı	15	11,1
Diğer	76	56,3
<b>Ticari unvan</b>		
Anonim	6	4,4
Limited	81	59,6
Şahıs şirketi	45	33,1
Komandit	4	2,9
<b>İhracat</b>		
Evet	78	57,4
Hayır	58	42,6
<b>Sosyal sorumluluk projesi</b>		
Evet	55	40,4
Hayır	81	59,6

Bireylerin 76'sı (%56.3) diğer görevler olarak dağılırken, 25'i (%18.5) şirket sahibi, 19'u (%14.1) müdür ve 15'i (%11.1) müdür yardımcısıdır.

Kurumların 81'i (%59.6) Limited şirketi iken, 45'i (%33.1) şahıs şirketi, 6'sı (%4.4) anonim ve 4'ü (%2.9) komandit şirkettir.

Kurumların 78'i (%57.4) ihracat yaparken, 58'i (%42.6) yapmamaktadır.

Kurumların 55'inde (%40.4) sosyal sorumluluk projeleri uygulanırken, 81'i uygulamamaktadır.

**Tablo-9** Entegre yönetim sistemlerine ilişkin bilgilerin dağılımları

	n	%
<b>Kurumunuz hangi sertifikalara sahiptir</b>		
ISO 9001	77	56,6
ISO14001	27	19,9
OHSAS 18001	104	76,5
Diğer	103	76,3

---

**İşletmenizde iş mükemmelliğini elde etmek için hangi yaklaşımları uyguluyorsunuz?**

<b>Toplam kalite yönetimi</b>	74	55,6
<b>Entegre yönetim</b>	52	39,1
<b>Her ikisi de</b>	7	5,3

---

**İşletmenizde hangi standart seviyelerini uyguluyorsunuz?**

<b>Uluslar arası standartlar</b>	93	69,9
<b>Avrupa birliği standartları</b>	51	38,3
<b>Ulusal standartlar</b>	31	23,3
<b>Endüstri standartları</b>	43	32,6

---

**Yönetim sistemlerini geliştiriyor musunuz?**

<b>Evet</b>	106	79,1
<b>Hayır</b>	28	20,9

---

**Şirketinizde herhangi bir entegre yönetim sistemi uygulaması var mı?**

<b>Evet</b>	96	72,2
<b>Hayır</b>	37	27,8

---

Kurumların 104'ü (%76.5) OHSAS 18001 sertifikasına sahipken, 103'ü (%76.3) diğer sertifika türlerine, 77'si (%56.6) ISO 9001 sertifikasına ve 27'si (%19.9) ISO 14001 sertifikasına sahiptir.

Kurumlarda iş mükemmelliği için 74'ü (%55.6) Toplam kalite yönetimi yaklaşımını uygularken, 52'si (%39.1) Entegre yönetim yaklaşımını ve 7'si (%5.3) her iki yaklaşımı da uygulamaktadır.

Kurumların 93'ü (%69.9) uluslar arası standartları uygularken, 51'i (%38.3) Avrupa birliği standartlarını, 43'ü (%32.6) endüstri standartlarını ve 31'i (%23.3) ulusal standartları uygulamaktadır.

Kurumların 106'sı (%79.1) yönetim sistemlerini geliştirirken, 28'i (%20.9) geliştirmemektedir.

Kurumların 96'sında (%72.2) herhangi bir entegre yönetim sistemi uygulaması varken, 37'sinde (%27.8) yoktur.

**Tablo-10** Entegre yönetim sisteminin uygulanmaya başlandığı yılların dağılımları

<b>Şirketinizde entegre yönetim sistemi hangi yıl uygulanmaya başlandı?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
2001	1	0,7
2006	1	0,7
2007	1	0,7
2008	6	4,4
2009	7	5,1
2010	5	3,7
2011	4	2,9
2012	7	5,1
2013	10	7,4
2014	15	11
2015	59	43,4
2016	20	14,7

59 (%43.4) kurumda entegre yönetim sistemi 2015 yılında, 20'sinde (%14.7) 2016 yılında, 15'inde (%11) 2014 yılında, 10'unda (%7.4) 2013 yılında, 7'sinde (%5.1) 2012 yılında, 7'sinde (%5.1) 2009 yılında, 6'sında (%4.4) 2008 yılında, 5'inde (%3.7) 2010 yılında, 4'ünde (%2.9) 2011 yılında, 1'inde (%0.7) 2007 yılında, 1'inde (%0.7) 2006 yılında ve 1'inde (%0.7) 2001 yılında uygulanmaya başlamıştır.

**Tablo-11** Entegre yönetim sistemlerine ilişkin bilgilerin dağılımları

	n	%
<b>Entegre edilen yönetim sistemleri</b>		
Kalite 9001	78	59,5
Çevre 14001	28	21,4
İş sağlığı ve güvenliği 18001	99	75,6
<b>Entegrasyon uygulamaları için</b>		
Dışarıdan destek alırız	36	27,5
şirket içi elemanlar ile	95	72,5
<b>Şirketinizde entegre yönetim uygulamasına geçerken hangi yardımcı unsurlardan faydalandınız?</b>		
Diğer EYS uygulayıcıların kullandıkları yönergeler	4	3,1
Danışmanlık şirketleri	108	82,4
Diğer EYS uygulayıcıların deneyimleri	15	11,5
Sertifikasyon kurumları	88	67,2
Yardım alınmadı	7	5,3
<b>Entegrasyonu hangi düzeyde yapıyorsunuz?</b>		
Entegrasyon söz konusu değil	21	15,7
Kısmi entegrasyon	92	68,7
Tam entegrasyon	21	15,7

Kurumların 99'una (%75.6) İş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemi entegre edilirken, 78'ine (%59.5) Kalite 9001 yönetim sistemi ve 28'ine (%21.4) Çevre 14001 yönetim sistemi entegre edilmiştir.

Kurumların 95'i (%72.5) entegrasyon uygulamalarını şirket içi elemanlarla yaparken, 36'sı (%27.5) dışarıdan destek almaktadırlar

Kurumların 7'si (%5.3) entegre yönetim uygulamasına geçerken yardım almazken, 108'i (%82.4) danışmanlık şirketlerinden, 88'i (%67.2) sertifikasyon kurumlarından, 15'i (%11.5) diğer EYS uygulayıcıların deneyimlerinden ve 4'ü (%3.1) diğer EYS uygulayıcıların kullandıkları yönergelerden faydalanmıştır

Kurumların 21'inde (%15.7) entegrasyon söz konusu değilken, 92'sinde (%68.7) kimsi entegrasyon ve 21'inde (%15.7) tam entegrasyon uygulanmıştır.

**Tablo-12** “Entegre yönetim sistemi uygulamanız hangi modele dayanmaktadır?” Sorusuna verilen cevapların dağılımları

Entegre yönetim sistemi uygulamanız hangi modele dayanmaktadır?	n	%
Avrupa kalite yönetimi Vakfı (EFQM) modeli	27	20,1
ISO 14001'e dayalı entegrasyon	24	18
ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeli	74	56,5
Bilimsel yönetim yaklaşımı	34	25,8
Çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım	44	33,3
Entegrasyon spesifik bir modele dayanmamaktadır.	53	40,2

Kurumların 53'ününün (%40.2) EYS uygulaması spesifik bir modele dayanmazken, 74'ü (%56.5) ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeline, 44'ü (%33.3) çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşıma, 34'ü (%25.8) bilimsel yönetim yaklaşımına, 27'si (%20.1) Avrupa kalite yönetimi Vakfı (EFQM) modeline ve 24'ü (%18) ISO 14001'e dayalı entegrasyona dayanmaktadır.

**Tablo-13** “Entegre yönetim sistemi uygulaması şirketinize ne gibi faydalar sağladı?” sorusuna verilen cevapların dağılımları

Entegre yönetim sistemi uygulaması şirketinize ne gibi faydalar sağladı?	n	%
Sistemlerin yönetimi ile ilgili maliyetler azaldı.	40	30,5
Yönetim için gereken zaman azaldı.	38	29
İç denetimler için harcanan zaman azaldı.	34	26
Dış denetimler için harcanan zaman azaldı.	30	23,1
Dökümantasyon basitleşti	87	66,4
Dökümantasyonun kapsamı daraldı	76	58
Daha iyi kordinasyon sağlandı	67	51,1

<b>Farklı yönetim sistemleri arasındaki uyumsuzluklar azaldı.</b>	54	41,2
<b>Kaliteye daha fazla odaklanıldı</b>	70	53,4
<b>Çevreye daha fazla odaklanıldı</b>	38	29
<b>İş sağlığı ve güvenliğine daha fazla odaklanıldı</b>	83	63,4
<b>İnovasyon arttı</b>	22	16,9
<b>Fayda sağlamadı</b>	12	9,2

Kurumların 12'sinde (%9.2) EYS uygulaması fayda sağlamazken, 87'sinde (%66.4) dökümantasyon basitleşti, 83'ünde (%63.4) iş sağlığı ve güvenliğine daha fazla odaklanıldı, 76'sında (%58) dökümantasyonun kapsamı daraldı,70'inde (%53.4) kaliteye daha fazla odaklanıldı, 67'sinde (%51.1) daha iyi kordinasyon sağlandı, 54'ünde (%41.2) farklı yönetim sistemleri arasında uyumsuzluklar azaldı, 40'ında (%30.5) sistemlerin yönetimi ile ilgili maliyetler azaldı, 38'inde (%29) yönetim için gereken zaman azaldı, 38'inde (%29) çevreye daha fazla odaklanıldı, 34'ünde (%26) iç denetimler için harcanan zaman azaldı, 30'unda (%23.1) dış denetimler için harcanan zaman azaldı ve 22'sinde (%16.9) inovasyon arttı.

**Tablo-14** “Entegre yönetim sistemi uygulaması işletmenize ne gibi dezavantajlar getirdi?” sorusuna verilen cevapların dağılımları

<b>Entegre yönetim sistemi uygulaması işletmenize ne gibi dezavantajlar getirdi?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Kaliteye daha az odaklanılmasına neden oldu</b>	44	33,6
<b>Çevreye daha az odaklanılmasına neden oldu</b>	72	55,4
<b>İş sağlığı ve güvenliğine daha az odaklanılmasına neden oldu</b>	16	12,2
<b>Dökümantasyon daha karmaşık hale geldi</b>	28	21,5
<b>Yönetim daha karmaşık hale geldi</b>	32	24,6
<b>Herhangi bir dezavantaj getirmedi</b>	49	37,4

Kurumların 49'una (%37.4) EYS uygulaması herhangi bir dezavantaj getirmezken, 72'sinde (%55.4) çevreye daha az odaklanılmasına neden oldu, 44'ünde (%33.6) kaliteye daha az odaklanılmasına neden oldu, 32'sinde (%24.6) yönetim daha karmaşık hale geldi, 28'inde (%21.5) dükümantasyon daha karmaşık

hale geldi ve 16'sında (%12.2) iş sağlığı ve güvenliğine daha az odaklanılmasına neden oldu.

**Tablo-15** “Yönetim sistemleri, entegrasyonu uygulamasında ne gibi engellerle karşılaştınız?” sorusuna verilen cevapların dağılımları

Yönetim sistemleri, entegrasyonu uygulamasında ne gibi engellerle karşılaştınız?	n	%
<b>Şirket içinde bilgi ve beceri eksikliği</b>	74	56,5
<b>Tek bir standarda derinlemesine odaklanma arzusu</b>	52	40
<b>Mevcut yönetim sistemlerine duyulan güven</b>	59	45
<b>Sistemlerin organizasyonel olarak ayrılmış olması</b>	46	35,1
<b>Yönetimin tek bir alana odaklanmış olması</b>	46	35,1
<b>Çalışanların farklı alanlarda çalışmak zorunda olması</b>	25	19,1

Kurumların yönetim sistemleri, entegrasyon uygulamasında 74'ü (%56.5) şirket içinde bilgi ve beceri eksikliğiyle, 59'u (%45) mevcut yönetim sistemlerine duyulan güvenle, 52'si (%40) tek bir standarda derinlemesine odaklanma arzusuyla, 46'sı (%35.1) sistemlerin organizasyonel olarak ayrılmış olmasıyla, 46'sı (%35.1) yönetimin tek bir alana odaklanmış olmasıyla ve 25'i (%19.1) çalışanların farklı alanlarda çalışmak zorunda olmasıyla karşılaşmıştır.



**Tablo-16** Entegre yönetim sistemlerine ilişkin bilgilerin dağılımları

	n	%
<b>Entegre yönetim sistemi standartlarını güncelliyor musunuz?</b>		
Evet	103	76,3
Hayır	32	23,7
<b>Entegre yönetim sisteminiz hangi unsurları içermektedir?</b>		
Strateji, politika, iç denetim, kaynaklar ve organizasyonlar gibi yönetim süreçleri	52	39,4
İç ve dış iletişim, yönetim, planlama ve sürdürme gibi iş süreçleri	61	46,2
Belge yönetimi, kayıt, eğitim ve yönetim sisteminin tarifi gibi destek süreçleri	30	22,9
<b>Sizce entegre yönetim sisteminin faydaları nelerdir?</b>		
Artan yönetim sistemi zorunluluğu	91	68,4
Artan verimlilik	71	53,4
Azalan maliyetler	74	55,6
Daha az işlem kalabalığı ve çelişkili unsurlar	52	39,1
<b>İşletmenizin yönetim modeli neye dayalıdır?</b>		
Reaktif yönetim	70	51,9
İnaktif yönetim	33	24,4
Proaktif ve preaktif yönetim	26	19,3
İnteraktif yönetim	6	4,4
<b>Yönetim entegrasyonunuzun seviyesi nedir?</b>		
Stratejik düzey	27	20,3
Operasyonel düzey	106	79,7
<b>Entegre yönetim sisteminin uygulamasında hangi yaklaşımlara odaklandınız?</b>		
Toplam kalite yaklaşımı	81	60
Maliyet yaklaşımı	91	67,4
Paydaşlık yaklaşımı	28	20,7
Sürekli iyileştirme yaklaşımı	116	85,9

Kurumların 103'ü (%76.3) entegre yönetim sistemi standartlarını güncellerken, 32'si (%23.7) güncellememektedir.

Kurumların entegre yönetim sistemleri; 61'i (%46.2) iç ve dış iletişim, yönetim, planlama ve sürdürme gibi iş süreçlerini, 52'si (%39.4) strateji, politika, iç denetim, kaynaklar ve organizasyonlar gibi yönetim süreçlerini ve 30'u (%22.9) belge yönetimi, kayıt, eğitim ve yönetim sisteminin tarifi gibi destek süreçlerini içermektedir.

Bireylerin 91'i (%68.4) entegre yönetim sisteminde fayda olarak, artan yönetim sistemi zorunluluğunu görürken, 74'ü (%55.6) azalan maliyetleri, 71'i (%53.4) artan verimliliği ve 52'si (%39.1) daha az işlem kalabalığı ve çelişkili unsurları fayda olarak görmektedir.

Kurumların 70'i (%51.9) Reaktif yönetim modeline, 33'ü (%24.4) İnaktif yönetim modeline, 26'sı (%19.3) Proaktif ve preaktif yönetim modeline ve 6'sı (%4.4) İnteraktif yönetim modeline dayanmaktadır.

Kurumların 106'sının (%79.7) yönetim entegrasyon seviyesi operasyonel düzeyken, 27'sinin (%20.3) stratejik düzeydir.

Kurumların 116'sı (%85.9) entegre yönetim sisteminin uygulamasında sürekli iyileştirme yaklaşımına odaklanırken, 91'i (%67.4) maliyet yaklaşımına, 81'i (%60) toplam kalite yaklaşımına ve 28'i (%20.7) paydaşlık yaklaşımına odaklanmıştır.

**Tablo-17** İhracat yapılmasına göre istihdam edilen personel sayısının değerlendirilmesi

İhracat yapıyor musunuz?	İstihdam edilen personel sayısı	
	Min-Max	Ort±SS(medyan)
<b>Evet</b>	5-170	34,91±27,74 (27,5)
<b>Hayır</b>	6-79	28,48±17,85 (22)
<b>P</b>	<b>0,144</b>	

*Mann Whitney U test*

İhracat yapan işletmeler ile ihracat yapmayan işletmelerde istihdam edilen personel sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p:0.144; p>0.05).

**Tablo-18** Kalite 9001 ile kurumların sahip olduğu sertifikalar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi

Sahip olunan serftikalar	Kalite 9001		p	
	Var	Yok		
	n (%)	n (%)		
ISO 9001	Var	74 (%94,9)	2 (%3,8)	0,001*
	Yok	4 (%5,1)	51 (%96,2)	
ISO 14001	Var	25 (%32,1)	2 (%3,8)	0,001*
	Yok	53 (%67,9)	51 (%96,2)	
OHSAS 18001	Var	52 (%66,7)	49 (%92,5)	0,001*
	Yok	26 (%33,3)	4 (%7,5)	
Diğer	Var	48 (%62,3)	50 (%94,3)	0,001*
	Yok	29 (%37,7)	3 (%5,7)	

*Süreklilik düzeltmesi* \* $p < 0.05$

Kalite 9001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda ISO 9001 sertifikası görülme oranı (%94.9), kalite 9001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%3.8) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.001; p<0.05).

Kalite 9001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda ISO 14001 sertifikası görülme oranı (%32.1), kalite 9001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%3.8) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.001; p<0.05).

Kalite 9001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda OHSAS 18001 sertifikası görülme oranı (%66.7), kalite 9001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%92.5) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşüktür (p:0.001; p<0.05).

Kalite 9001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda diğer sertifika türlerinin görülme oranı (%66.3), kalite 9001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%94.3) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşüktür (p:0.001; p<0.05).

**Tablo-19** Çevre 14001 ile kurumların sahip olduğu sertifikalar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi

		Çevre 14001		p
		Var	Yok	
		n (%)	n (%)	
ISO 9001	Var	25 (%89,3)	51 (%49,5)	0,001*
	Yok	3 (%10,7)	52 (%50,5)	
ISO 14001	Var	25 (%89,3)	2 (%1,9)	0,001*
	Yok	3 (%10,7)	101 (%98,1)	
OHSAS 18001	Var	26 (%92,9)	75 (%72,8)	0,047*
	Yok	2 (%7,1)	28 (%27,2)	
Diğer	Var	17 (%60,7)	81 (%79,4)	0,074
	Yok	11 (%39,3)	21 (%20,6)	

*Süreklilik düzeltmesi \*p<0.05*

Çevre 14001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda ISO 9001 sertifikası görülme oranı (%89.3), çevre 14001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%49.5) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.001; p<0.05).

Çevre 14001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda ISO 14001 sertifikası görülme oranı (%89.3), çevre 14001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%1.9) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.001; p<0.05).

Çevre 14001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda OHSAS 18001 sertifikası görülme oranı (%92.9), çevre 14001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%72.8) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.047; p<0.05).

Çevre 14001 yönetim sistemini kullanan ve kullanmayan kurumlar arasında diğer sertifika türlerine sahip olma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p:0.074; p>0.05).

**Tablo-20** İş sağlığı ve güvenliği 18001 ile kurumların sahip olduğu sertifikalar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi

		İş sağlığı ve güvenliği 18001		p
		Var	Yok	
		n (%)	n (%)	
ISO 9001	Var	48 (%48,5)	28 (%87,5)	<b>0,001*</b>
	Yok	51 (%51,5)	4 (%12,5)	
ISO 14001	Var	25 (%25,3)	2 (%6,3)	<b>0,040*</b>
	Yok	74 (%74,7)	30 (%93,8)	
OHSAS 18001	Var	95 (%96)	6 (%18,8)	<b>0,001*</b>
	Yok	4 (%4)	26 (%81,3)	
Diğer	Var	81 (%82,7)	17 (%53,1)	<b>0,002*</b>
	Yok	17 (%17,3)	15 (%46,9)	

*Süreklilik düzeltmesi \*p<0.05*

İş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda ISO 9001 sertifikası görülme oranı (%48.5), iş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%87.5) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşüktür (p:0.001; p<0.05).

İş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda ISO 14001 sertifikası görülme oranı (%25.3), iş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%6.3) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.040; p<0.05).

İş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda OHSAS 18001 sertifikası görülme oranı (%96), iş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%18.8) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.001; p<0.05).

İş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemini kullanan kurumlarda diğer sertifika türlerinin görülme oranı (%82.7), iş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemini kullanmayan kurumlardan (%53.1) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.002; p<0.05).

**Tablo-21** Sosyal sorumluluk projesine göre kurumların paydaşlık yaklaşımının değerlendirilmesi

Paydaşlık yaklaşımı	Sosyal sorumluluk projesi		p
	Evet	Hayır	
	n (%)	n (%)	
<b>Evet</b>	19 (%34,5)	9 (%11,3)	<b>0,002*</b>
<b>Hayır</b>	36 (%65,5)	71 (%88,8)	

*Süreklilik düzeltmesi*

*\*p<0.05*

Sosyal sorumluluk projesi uygulayan işletmelerde paydaşlık yaklaşımı görülme oranı (%34.5), sosyal sorumluluk projesi uygulamayan projelerden (%11.3) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.002; p<0.05).

**Tablo-22** Kurumların yönetim sistemlerinin geliştirilmesine göre yönetim modellerinin değerlendirilmesi

Yönetim modeli	Yönetim sistemlerini geliştiriyor musunuz?		p
	Evet	Hayır	
	n (%)	n (%)	
<b>Proaktif ve preaktif yönetim</b>	19 (%18,6)	6 (%18,8)	<b>1,000</b>
<b>Diğer</b>	83 (%81,4)	26 (%81,3)	

*Süreklilik düzeltmesi*

Yönetim sistemlerinin geliştiren ve geliştirmeyen işletmeler arasında yönetim modeli olarak proaktif ve preaktif yönetim modelini uygulama oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p:1.000; p>0.05).

**Tablo-23** Kurumların yönetim sistemlerinin geliştirilmesine göre sürekli iyileştirme yaklaşımının değerlendirilmesi

Sürekli iyileştirme yaklaşımı	Yönetim sistemlerini geliştiriyor musunuz?		p
	Evet n (%)	Hayır n (%)	
Evet	92 (%90,2)	23 (%71,9)	<b>0,017*</b>
Hayır	10 (%9,8)	9 (%28,1)	

*Fisher Kesin Olasılık Testi* \*  $p < 0.05$

Yönetim sistemlerini geliştiren işletmelerde sürekli iyileştirme yaklaşımı uygulanma oranı (%90.2), yönetim sistemlerini geliştirmeyen işletmelerden (%71.9) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ( $p:0.017$ ;  $p < 0.05$ ).

**Tablo-24** Uluslar arası standart seviyesine göre kurumların entegre yönetim sistemi modellerinin değerlendirilmesi

		Uluslararası standartlar		p
		Var	Yok	
		n (%)	n (%)	
Avrupa kalite yönetimi Vakfı (EFQM) modeli	Var	19 (%20,9)	8 (%20)	<b>1,00</b> <b>0</b>
	Yok	72 (%79,1)	32 (%80)	
ISO 14001'e dayalı entegrasyon	Var	21 (%23,1)	2 (%5,1)	<b>0,02</b> <b>7*</b>
	Yok	70 (%76,9)	37 (%94,9)	
ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeli	Var	59 (%64,8)	14 (%37,8)	<b>0,00</b> <b>9*</b>
	Yok	32 (%35,2)	23 (%62,2)	
Bilimsel yönetim yaklaşımı	Var	28 (%30,8)	6 (%15,8)	<b>0,12</b> <b>3</b>
	Yok	63 (%69,2)	32 (%84,2)	
Çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım	Var	26 (%28,6)	18 (%47,4)	<b>0,06</b> <b>4</b>
	Yok	65 (%71,4)	20 (%52,6)	
Entegrasyon spesifik bir modele dayanmamaktadır	Var	40, (%44)	11 (%28,9)	<b>0,16</b> <b>4</b>
	Yok	51 (%56)	27 (%71,1)	
<i>Süreklilik düzeltmesi</i>				<i>*p&lt;0.05</i>

Uluslararası standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının Avrupa kalite yönetim vakfı modeline dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).



Uluslararası standartlar seviyesinde olan işletmelerde ISO 14001'e dayalı entegrasyon görülme oranı (%23.1), uluslararası standartlar seviyesinde olmayan işletmelerden (%5.1) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ( $p:0.027$ ;  $p<0.05$ ).

Uluslararası standartlar seviyesinde olan işletmelerde ISO 9001'e dayalı entegrasyon görülme oranı (%64.8), uluslararası standartlar seviyesinde olmayan işletmelerden (%37.8) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ( $p:0.009$ ;  $p<0.05$ ).

Uluslararası standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının bilimsel yönetim yaklaşımına dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Uluslararası standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Uluslararası standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının spesifik bir modele dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-25** Avrupa birliği standartları seviyesine göre kurumların entegre yönetim sistemi modellerinin değerlendirilmesi

		Avrupa standartları		p
		Var	Yok	
		n (%)	n (%)	
Avrupa kalite yönetimi Vakfı (EFQM) modeli	Var	15 (%29,4)	12 (%15)	10,077
	Yok	36 (%76,6)	68 (%85)	
ISO 14001'e dayalı entegrasyon	Var	11 (%22)	12 (%15)	10,435
	Yok	39 (%78)	68 (%85)	
ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeli	Var	35 (%70)	38 (%48,7)	10,029*
	Yok	15 (%30)	40 (%51,3)	
Bilimsel yönetim yaklaşımı	Var	12 (%24)	22 (%27,8)	10,781
	Yok	38 (%76)	57 (%72,2)	
Çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım	Var	17 (%34)	27 (%34,2)	11,000
	Yok	33 (%66)	52 (%65,8)	
Entegrasyon spesifik bir modele dayanmamaktadır	Var	23 (%46)	28 (%35,4)	20,232
	Yok	27 (%54)	51 (%64,6)	

<sup>1</sup>Süreklilik düzeltmesi

<sup>2</sup>Ki-kare test

Avrupa birliği standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının Avrupa kalite yönetim Vakfı modeline dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Avrupa birliği standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının ISO 14001'e dayalı entegrasyon modeli oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Avrupa birliği standartları seviyesinde olan işletmelerde ISO 9001'e dayalı entegrasyon görülme oranı (%70), Avrupa birliği standartları seviyesinde olmayan işletmelerden (%48.7) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ( $p:0.029$ ;  $p<0.05$ ).

Avrupa birliği standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının bilimsel yönetim yaklaşımına dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Avrupa birliği standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Avrupa birliği standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının spesifik bir modele dayanmama oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-26** Ulusal standartlar seviyesine göre kurumların entegre yönetim sistemi modellerinin değerlendirilmesi

		Ulusal standartlar		p
		Var	Yok	
		n (%)	n (%)	
Avrupa kalite yönetimi Vakfı (EFQM) modeli	Var	3 (%9,7)	24 (%24)	0,142
	Yok	28 (%90,3)	76 (%76)	
ISO 14001'e dayalı entegrasyon	Var	7 (%22,6)	16 (%16,2)	0,584
	Yok	24 (%77,4)	83 (%83,8)	
ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeli	Var	14 (%46,7)	59 (%60,2)	0,271
	Yok	16 (%53,3)	39 (%39,8)	
Bilimsel yönetim yaklaşımı	Var	7 (%23,3)	27 (%27,3)	0,847
	Yok	23 (%76,7)	72 (%72,7)	
Çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım	Var	17 (%56,7)	27 (%27,3)	0,006*
	Yok	13 (%43,3)	72 (%72,7)	
Entegrasyon spesifik bir modele dayanmamaktadır	Var	12 (%40)	39 (%39,4)	1,000
	Yok	18 (%60)	60 (%60,6)	

*Süreklilik düzeltmesi*

Ulusal standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının Avrupa kalite yönetim Vakfı modeline dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Ulusal standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının ISO 14001'e dayalı entegrasyon modeli oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Ulusal standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeli oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Ulusal standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının bilimsel yönetim yaklaşımına dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Ulusal standartlar seviyesinde olan işletmelerde çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım görülme oranı (%56.7), Ulusal standartlar seviyesinde olmayan işletmelerden (%27.3) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.006; p<0.05).

Ulusal standartlar seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının spesifik bir modele dayanmama oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

**Tablo-27** Endüstri standartları seviyesine göre kurumların entegre yönetim sistemi modellerinin değerlendirilmesi

		Endüstri standartları		p
		Var	Yok	
		n (%)	n (%)	
Avrupa kalite yönetimi Vakfı (EFQM) modeli	Var	7 (%16,7)	20 (%22,7)	<b>0,572</b>
	Yok	35 (%83,3)	68 (%77,3)	
ISO 14001'e dayalı entegrasyon	Var	10 (%23,8)	13 (%14,9)	<b>0,323</b>
	Yok	32 (%76,2)	74 (%85,1)	
ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeli	Var	25 (%62,5)	48 (%55,2)	<b>0,560</b>
	Yok	15 (%37,5)	39 (%44,8)	
Bilimsel yönetim yaklaşımı	Var	14 (%34,1)	19 (%21,8)	<b>0,205</b>
	Yok	27 (%65,9)	68 (%78,2)	
Çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım	Var	17 (%41,5)	27 (%31)	<b>0,337</b>
	Yok	24 (%58,5)	60 (%69)	
Entegrasyon spesifik bir modele dayanmamaktadır	Var	16 (%39)	35 (%40,2)	<b>1,000</b>
	Yok	25 (%61)	52 (%59,8)	

*Süreklilik düzeltmesi*

Endüstri standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının Avrupa kalite yönetim Vakfı modeline dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Endüstri standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının ISO 14001'e dayalı entegrasyon modeli oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ )

Endüstri standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeli oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ )

Endüstri standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının bilimsel yönetim yaklaşımına dayanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ )

Endüstri standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ )

Endüstri standartları seviyesinde olan ve olmayan işletmeler arasında entegre yönetim sistemi uygulamasının spesifik bir modele dayanmama oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-28** Entegre yönetim sisteminin içerdiği süreçlere göre entegrasyon düzeylerinin değerlendirilmesi

Entegrasyon düzeyi	Strateji, politika, iç denetim, kaynaklar ve organizasyon gibi yönetim süreçleri		p
	n (%)	n (%)	
	Var	Yok	
Tam entegrasyon	16 (%30,8)	5 (%6,4)	0,001
Diğer	36 (%69,2)	73 (%93,6)	*

*Süreklilik düzeltmesi* \* $p<0.05$

Entegre yönetim sistemleri; Strateji, politika, iç denetim, kaynaklar ve organizasyon gibi yönetim süreçlerini içeren işletmelerin tam entegrasyon düzeyinde olma oranı (%30.8), strateji, politika, iç denetim, kaynaklar ve organizasyon gibi yönetim süreçlerini içermeyen işletmelerden (%6.4) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ).

**Tablo-29** Entegrasyon uygulamalarında faydalanılan yardımcı unsurlar ile değerlendirilmesi

Entegre geçerken unsurlar	yönetim faydalanılan	sistemine yardımcı	Entegrasyon Uygulamaları için;		p
			Dışarıdan destek alırız	Şirket içi elemanlar ile	
			n (%)	n (%)	
Diğer uygulayıcıların kullandıkları yönergeler	EYS	Var	2 (%5,6)	2 (%2,1)	<sup>1</sup> 0,307
		Yok	34 (%94,4)	92 (%97,9)	
Danışmanlık şirketleri	EYS	Var	31 (%86,1)	77 (%81,9)	<sup>2</sup> 0,757
		Yok	5 (%13,9)	17 (%18,1)	
Diğer uygulayıcıların deneyimleri	EYS	Var	3 (%8,3)	11 (%11,7)	<sup>1</sup> 0,756
		Yok	33 (%91,7)	83 (%88,3)	
Sertifikasyon kurumları	EYS	Var	18 (%50)	70 (%74,5)	<sup>2</sup> 0,014
		Yok	18 (%50)	24 (%25,5)	
Yardım alınmadı	EYS	Var	2 (%5,6)	5 (%5,3)	<sup>1</sup> 1,000
		Yok	34 (%94,4)	89 (%94,7)	

<sup>1</sup>Fisher Kesin Olasılık Testi<sup>2</sup>Süreklilik düzeltmesi

\*p<0.05

Entegrasyon uygulamaları için dışarıdan destek alan ve şirket içi elemanlarla geçiş yapan işletmeler arasında diğer EYS uygulayıcıların kullandıkları yönergelerden faydalanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Entegrasyon uygulamaları için dışarıdan destek alan ve şirket içi elemanlarla geçiş yapan işletmeler arasında danışmanlık şirketlerinden faydalanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Entegrasyon uygulamaları için dışarıdan destek alan ve şirket içi elemanlarla geçiş yapan işletmeler arasında diğer EYS uygulayıcıların deneyimlerinden faydalanma oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Entegrasyon uygulamaları için dışarıdan destek alan işletmelerin sertifikasyon kurumlarından faydalanma oranı (%50) entegrasyon uygulamaları için Şirket içi elemanlarla geçiş yapan işletmelerden (%74.5) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşüktür ( $p:0.014$ ;  $p<0.05$ ).

Entegrasyon uygulamaları için dışarıdan destek alan ve Şirket içi elemanlarla geçiş yapan işletmeler arasında yardım alınmama oranları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Artık bugünün dünyası çok küçülmüş, bilgi teknoloji ve iletişim alanında ki hızlı gelişmeler rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir.

İhracata yönelik işletmeler yönetim sistemlerine her önem vermeleri zorunlu hale gelmiştir . Uygulama öncesi şirket içi personelin eğitimden geçerek yönetim sistemine adapte edilip görevlerine devam etmeleri gerekmektedir . İşletmeler bu eğitimlerini dışarıdan destek alarak yönetimin sisteminin daha iyi uygulanabilmesini sağlamalıdır.Alan çalışmamızda görülen ve anket çalışmalarımızın incelenmesi sonucu işletmelerin yıllara göre sertifikasyon 2015 yılında kısmi entegrasyon uygulaması ISO Kurumların 104'ü (%76.5) OHSAS 18001 sertifikasına sahip olduğu görülmüştür . Bu uygulamanın hükümetin şirketlere zorunluluk olarak getirmesiyle olduğu görülmüştür . ISO 9001 sertifikasına ve 27'si, (%19.9) ISO 14001 sertifikasına sahiptir. Yüzde oranlara bakıldığında 9001 belgesinin alınmasının işletmeler çok önemli olduğu açıkça görülmektedir. ISO 9001 uygulayan işletmelerin kaliteleri diğer belgeleri olmayan firmalara göre toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla işletme içi performans ,kalite de iyileşme ,maliyetlerde düşme,dokümantasyon kapsamında daralma,daha iyi koordinasyon,müşteri memnuniyeti olduğu görülmüştür.ISO 18001 uygulanması zorunlu olduğundan işletmeler hastalık ,yaralanmalar ,kayıplar, çalışanın performansı ,uluslar arası ve ulusal şartlar,kaza sayısında azalmalar , ölüme sebebiyet veren olaylar , İSG belgesi diğer bir konuda güvenlik ve sağlık önemi nedeniyle yönetimin yönetmeliğe uyduğunu ve taahhüdün sağlandığı gibi yönetime yarar sağlayıp işletmenin saygınlığını artırmış olacaktır.ISO 14001 doğanın korunmasında önemli bir yönetim sistemidir. Alanda yapmış olduğumuz çalışmanın verisine bakıldığında %89.3kullanmayan kurumlar %49.5'tir.Her ne kadar% oran i görülse de yaşam kalitesinin artması için tüm birey ve işletmelerin bilinçlenmesi konusunda zorunluluk haline getirmek gerekmektedir.14001 yönetim sistemi kurumlara uygulaması sonucunda masraflarda azalma,enerji tasarrufu, girdi ve çıktılarda tasarruf ,çevreyi etkileyen unsurlarda azalma,kaynakları kullanılmasında daha dikkatli olunması ve sürdürülebilir ve yaşanılabilir bir dünya bilinciyle gelecek nesillere faydalı olacaktır .

Bireylerin 91'i (%68.4) entegre yönetim sisteminde fayda olarak, artan yönetim sistemi zorunluluğunu görürken, 74'ü (%55.6) azalan maliyetleri, 71'i

(%53.4) artan verimliliği ve 52'si (%39.1) daha az işlem kalabalığı ve çelişkili unsurları fayda olarak görselerde:

Avrupa birliği ülkelerindeki satın almayı yapan müşteriler Türkiye'deki ihracat yapan tekstil işletmelerinden (EYS) entegre yönetim sistemi uygulamasını istemektedirler .Entegre yönetim sistemi (İSO 9001 ,14001,18001,27000,22000) sertifikasyonları işlemin tüm sorumluluklarını yerine getirdiğini gösterir.Güven duygusunu ,potansiyel müşteriler ,hissedarlar ,yatırımcılar ,tedarikçilerin güvenini oldukça pekiştirmektedir.Uygulama yapan işletmenin almış oldukları sertifikasyonlar sayesinde fark yaratarak maliyetin daha az olmasına, İç tetkikin , daha az maliyetler ,eğitim ve belge denetimlerinin ve yönetiminin yenilenmesini önleyerek yönetim sistemlerini benimsemek verimi artırarak kurumlara katkı sağlayacaktır .EYS yönetim sistemini kullanarak zaman tasarrufunu ,iş bütünsel bir yaklaşım –bir eylemin holistik sonuçlarının ilişki ve riskleri nasıl etkilediğini göz önünde bulundurarak tek bir işlem kümesini belirleyerek , bürokrasi yerleşiminin az olduğu bahsi geçen standartlar ve kuralların koordine edilmesi iş yüklerinin kaçınılması gereken farklı sistemlerin birbirinden ve hafifletilmesi gereken iş yüklerinin azalmasına ,sistemler arasında karmaşa azalmasıyla sorumluluklar en başta dikkate alınmış olur . Stratejik hedef belirleyen ve EYS bir sisteme bağlı kuruluşlar iş uygulanmasını sağladığında başarılı şirketlerin kurulmasını sağlayacaktır .İç ve dış denetimlerin optimize edilmiş –denetim sayısını en aza indirerek katılımlarının en üst noktada saylanmasıyla EYS nin faydaları kurumlara fayda sağlayacaktır.

Üretim yapan işletmeler tek yönetim sistemi uygulamasıyla maliyet düşürmede ve personelin çalışmasında verimlilik ve başarı sağlayamadığı düşünmelidirler.

Yönetim süreçlerinin ve faaliyetlerini birbiriyle ilişkilerinin uygulanabilmesi, planlanan organizasyonda önemlidir. EYS sisteminin uygulanmasıyla yapısal organizasyon etkinliği ve sürekli iyileştirme açısından önemlidir.

EYS holistik bakış açısıyla organizasyonlara katkı sağlayacaktır. Sistemler organizasyonların işleyişinde amacına yön veren, faaliyetlerin gerçekleşmesi için yol gösteren bir sistemdir.

Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasında başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır.

Gelişen dünya ile birlikte insan ve hayatı her zaman yönetilmeye mahkumdur. Bu nedenle bireyler ve işletmeler yönetim sistemlerinden faydalanmalıdır. Entegre yönetim sistemleri üretimin artması ,çalışanların mutluluğu, müşteri memnuniyeti, paydaşların katılımı, çevreyi koruma, İSG yönetiminde başarı sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ACKOFF Russell, ***Re-Creating the Corporation, A Design of Organizations for the 21st Century***, Oxford University Press, Inc., New York, 1999.

ACKOFF Russell, ***Ackoff's best, His Classic Writings on Management***, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1998.

AKINCI Zehra, ***Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim***, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.

ARSOVSKI Zora, ***An Approach of Information System Development in QMS Environment, Communication in Dependability and Quality Management***, An International Jurnal, Volume 4, Number 2, Published by The Research Centre of Dependability and Quality Management, Serbia and Montenegro, 2001.

BİRKAN Tuncay, ***Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması***, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

DALE Brooks, ***Managing Quality***, Blackwell Publishing Ltd, Oxford (2003).

DALLINGG Ivan, ***Integrated management system. Definition and guidance on structuring***, 2007.

EREN Erol, ***Yönetim ve Organizasyon***, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

HİNES Francis, ***Integrated Management Systems – inclusivity of Approach of dilution of problems? Poster presentation at 10th International Conference of the Greening of Industry Network***, Sweden, 2002.

JACKSON Suzan, ***The ISO 14001 Implementation Guide –Creating an Integrated Management System***. John Wiley& Sons, Inc. New York, 1997.

JORGENSEN Thorwald, ***Towards more sustainable management systems: Through life cycle management and integration***, Journal of Cleaner Production, 2007.

LARSEN Boje and HAVERSJO Tom, ***Management by standards- Real benefits from fashion***, 1999.

- LASSEN Chris, **6th and 7th Lectures on Theories of science**, 2006
- PREBLE Jack, **Towards a Comprehensive Model of Stakeholder Management** **Business and Society Review**, 110, 4, S.407-430. 2005
- RASMUSSEN Jack, **Thesis report on integrated management system- An analysis of best practice in Danish Companies**. Aalborg Univeristy, 2007.
- ROBBİNS Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: Ayşe Öztürk), ETAM AŞ.Yayınları, Eskişehir, 1994.
- SALOMONE Raymond, **Integrated management systems; Experiences in Italian organizations**. Journal of cleaner production. 2007.
- SCHRANCK Andrew, **Case studies, chapter 2 in Handbook for social Field Research. Perecman, E. and Curran, S. R. (Eds.)** Sage Publication Inc., Thousand Oaks, 2006.
- SCOTT D. and DARLINGTON Y, **Qualitative research in practice Stories from the field**, Allan & Unwin, Australia, 2002.
- SCOTT Ralf, **"Institutional theory" in Encyclopedia of Social Theory, George Ritzer, ed.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- SCOTT W. R, **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.
- ŞİMŞEK Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi** 5.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2007
- WELFROD Rod (Editor), **Corporate Environmental Management 1, second edition**, Earthscan Publication Ltd, London, 1996.
- YENERSOY Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- YIN Robert K. **The case study antology**. Thousand Oaks CA, Sage Publications, Inc., 2004.
- KÜÇÜK Orhan, **Standardizasyon ve Kalite**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004.
- YAMAK Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, Kalite Dizisi No:1, Panel Matbaacılık, İstanbul 1998.
- TOP Seyfi, **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**, Beta Basım, 2009

## MAKALELER

ALEXANDROU Christian, *Integrated Management Systems for Excellence in Environmental Management. Sustainable Management In Action*, Geneva, 19-20 September 2005, 76-77

BALDI Daniel, *Understanding integrated management systems audit*. First published in Mar/Apr issue in Quality in Manufacturing, 1999, 87-88

BOBREK Maxim and Sokovic Mihajlov, *Integration concept and Synergetic effect in Modern Management*. Journal of Materials Processing Technology, Volume 175, Issues 1-3, 1 June 2006, 91-93

CALLAHAN Elliot ve FLEENOR Philip, *Managing Human Relations*. Merrill Co, 1988 78-79

ÇAKAN Ahmet, *ISO 9000 ve ISO 14000*, Çevre ve Mühendis, 15, 1997, 14.

ERDEM Faruk, *İşletme Kültürü*, Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 1996,57.

HOLDSWORTH Rick, *Practical applications approach to design, development and implementation of an integrated management system*. Journal of Hazardous Materials, Volume 104, Issues 1-3, 14 November 2003, 195-196.

Karapetroviç Sam, *ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance*, MCB University Press, Vol. 11, No.2, 1999, s.65

ÖZCAN Selami, *ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi: Benzerlikler ve Farklılıklar*, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Cilt 17, Sayı 198, Eylül-Ekim, 99-100.

ÖZÜPEK M. Nejat, *Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kavramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2004, s.48

SAV Şule, *Kalite Yönetiminde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi ve Eskişehir Yurt Müdürlüğü' nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, S:29, Kütahya, 2008, 29.

SHOCKLEY Zalabak, ELLİS Kennedy ve WİNOGRAD Gabriel, *Organizational Trust: What It Means, Why It Matters*, Organization Development Journal, Vol 18:4, 2000, 57.

TRANMER G. Kevin, *Org. Chem*, 2001, s.716

TOSUN Kemal, **Çevre Bozulması ve Biz**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 8, İstanbul, 1978, 189.

WILKINSON George, DALE, B.Gabriel, **Integrated management systems: an examination of the concept and theory**, The TQM Magazine, Vol. 11 Iss:2, 1999.s.95

YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, M. Ü. Nihat Sayar Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul 1989, 55.

ZOROĞLU Levent, **Dağlık Kilikya Ovalık Kilikya**, In la Cilicie, 2001: 93



## INTERNET KAYNAKLARI

<http://www.at.dk/sw12174.asp> (Erişim tarihi: 27.04.2016)

<http://www.cfsan.fda.gov/~comm/haccpov>(Erişim tarihi: 22.04.2016)

<http://www.efqm.org> (Erişim tarihi: 3.05.2016)

<http://ec.europa.eu/environment/eussd/> (Erişim tarihi: 6.05.2016).

<http://www.technology-reports.com/report.asp?from=topten&id=163> (Erişim tarihi: 25.04.2016)

<http://www.thecqi.org/resources/d2-6.shtml> (Erişim tarihi: 29.02.2016).

<http://www.manufacturingcenter.com/qm/archives/0399/399ims.asp> (Erişim tarihi: 21.04.2016)

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (Erişim tarihi: 17.04.2016)

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (Erişim tarihi: 22.04.2016)

<http://www.nnepharmaplan.com/np/Global/Media/DownloadLibrary/PDF/Annual%20Review%20NNE%202006.pdf> (Erişim tarihi: 25.03.2016)

<http://www.nnepharmaplan.com/np/en/About-us/> (Erişim tarihi: 22.03.2016)

[http://www.siemens.com.br/medias/FILES/3794\\_20070918154606.pdf](http://www.siemens.com.br/medias/FILES/3794_20070918154606.pdf) (Erişim tarihi: 19.05.2016).

<http://www.elektrikport.com/teknik-kutuphane/entegre-yonetim-sistemlerinedir/10237> (Erişim Tarihi: 03.04.2016)

<http://www.kaliten.com/entegre-yonetim-sistemi-nedir-genel-bilgiler.html> (Erişim tarihi: 03.04.2016)

<http://strateji-nedir.blogspot.com.tr/2011/09/stratejik-yonetim-ve-stratejik-planlama>(Erişim tarihi: 06.04.2016)



**İHRACATA YÖNELİK TEKSTİL VE KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNİN 9001, 18001, 14001 UYGULANMALARI İLE BİR ARAŞTIRMA**

Bu anket, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yürütülmekte olan yüksek lisans tezinde değerlendirilecektir. Bu amaçla yapacağınız katkılar, bu bilimsel çalışma ve geliştirilecek öneriler için son derece önemlidir. İstenildiğinde takdirde araştırma sonuçları tarafınıza gönderilecektir.

**Lütfen hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız**

- Bu araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi, sizin sorulara vereceğiniz yanıtların samimiyetine bağlı olacaktır .
- Anket 3 bölümden oluşmaktadır ve cevaplamak 10 dakikanızı alacaktır.
- Değerli katkılarınız ve yardımlarınız için teşekkürler. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**ALİ TAŞTEKİN**

**İletişim Bilgileri:**

Mobil Tlf: 0 533761956  
alitastekinn@gmail.com

Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

EYS :Entegre yönetim sistemi

**A-ANKETİ YANITLAYAN İLE İLGİLİ SORULAR**

1-Adınız Soyadınız:

2- Görev Unvanınız:

a.Şirket Sahibi

b.Müdür

c.Müdür Yardımcısı

d.Diğer

**B-KURUM İLE İLGİLİ SORULAR**

1-Ticari unvanınız:

a. Anonim b. Limited c. Şahıs şirketi d. komandit

2-Faaliyet konunuz:

3-Kaç personel istihdam ediyorsunuz? (rakamla belirtiniz) .....

4-İhracat yapıyor musunuz?

- a. Evet                      b. Hayır

5-Sosyal sorumluk projeleri uyguluyor musunuz?

- a. Evet                      b. Hayır

### **C-ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ SORULAR**

1-Kurumunuz aşağıdaki sertifikalardan hangilerine sahiptir? (Birden çok şık seçebilirsiniz)

- a. ISO 9001  
b. ISO 14001  
c. OHSAS 18001  
d. Diğer : .....

2) İşletmenizde iş mükemmelliğini elde etmek için hangi yaklaşımları uyguluyorsunuz?

- a. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı  
b. Entegre yönetim sistemi yaklaşımı  
c. Her ikisini de

3) İşletmenizde hangi standart seviyelerini uyguluyorsunuz? (Birden çok şık seçebilirsiniz)

- a. Uluslararası standartlar  
b. Avrupa Birliği standartları  
c. Ulusal standartlar  
d. Endüstri standartları

4) Yönetim sistemlerini geliştiriyor musunuz?

- a. Evet                      b. Hayır

5) Şirketinizde herhangi bir entegre yönetim sistemi uygulaması var mı?

- a. Evet                      b. Hayır

6) Şirketinizde entegre yönetim sistemi hangi yıl uygulanmaya başlandı?

7) Kalite 9001, Çevre 14001, İş sağlığı ve güvenliği 18001 yönetim sistemlerinden hangilerini entegre ettiniz? (Birden çok şık seçebilirsiniz)

- a. Kalite 9001
- b. Çevre 14001
- c. İş sağlığı ve güvenliği 18001

8) Entegrasyon Uygulamaları için:

- a. Dışarıdan destek alırsınız
- b. İşletme içi elemanları ile

9) Şirketinizde entegre yönetim sistemi uygulamasına geçerken hangi yardımcı unsurlardan faydalandınız? (Birden çok şık seçebilirsiniz)

- a. Diğer EYS uygulayıcılarının kullandıkları yönergeler
- b. Danışmanlık şirketleri
- c. Diğer EYS uygulayıcılarının deneyimleri
- d. Sertifikasyon kurumları
- e. Yardım alınmadı

10) Entegrasyonu hangi düzeyde yapıyorsunuz?

- a. Entegrasyon söz konusu değildir.
- b. Kısmi entegrasyon
- c. Tam entegrasyon

11) Entegre yönetim sistemi uygulamanız hangi modele dayanmaktadır? (Tek bir şık seçiniz)

- a. Avrupa kalite yönetimi Vakfı (EFQM) Modeli:
- b. ISO 14001'e dayalı entegrasyon
- c. ISO 9001'e dayalı entegrasyon modeli
- d. Bilimsel yönetim yaklaşımı
- e. Çok aşamalı sinerji modeline dayalı yaklaşım
- f) Entegrasyon spesifik bir modele dayanmamaktadır.

12) Entegre yönetim sistemi uygulaması şirketinize ne gibi faydalar sağladı? (Birden çok şık seçebilirsiniz)

- a. Sistemlerin yönetimi ile ilgili maliyetler azaldı.
- b. Yönetim için gereken zaman azaldı.
- c. İç denetimler için harcanan zaman azaldı.
- d. Dış denetimler için harcanan zaman azaldı.
- e. Dokümantasyon basitleşti.
- f. Dokümantasyonun kapsamı daraldı.
- g. Daha iyi koordinasyon sağlandı.
- h. Farklı yönetim sistemleri arasındaki uyumsuzluklar azaldı.
- i. Kaliteye daha fazla odaklanıldı.
- j. Çevreye daha fazla odaklanıldı.
- k. İş sağlığı ve güvenliğine daha fazla odaklanıldı.
- l. İnovasyon arttı.
- m. Fayda sağlamadı.

13) Entegre yönetim sistemi uygulaması işletmenize ne gibi dezavantajlar getirdi?  
(Birden çok şık seçebilirsiniz)

- a. Kaliteye daha az odaklanılmasına neden oldu.
- b. Çevreye daha az odaklanılmasına neden oldu.
- c. İş sağlığı ve güvenliğine daha az odaklanılmasına neden oldu.
- d. Dokümantasyon daha karmaşık hale geldi.
- e. Yönetim daha karmaşık hale geldi.
- f. Herhangi bir dezavantaj getirmedi

14) Yönetim sistemleri, entegrasyonu uygulamasında ne gibi engellerle karşılaştınız? (Birden çok şık seçebilirsiniz)

- a. Şirket içinde bilgi ve beceri eksikliği
- b. Tek bir standarda derinlemesine odaklanma arzusu.
- c. Mevcut yönetim sistemlerine duyulan güven
- d. Sistemlerin organizasyonel olarak ayrılmış olması
- e. Yönetimin tek bir alana odaklanmış olması
- f. Çalışanların farklı alanlarda çalışmak zorunda olması.

15) Entegre yönetim sistemi standartlarını güncelliyor musunuz?

- a. Evet                      b. Hayır

16) Entegre yönetim sisteminiz aşağıdaki unsurlardan hangilerini içermektedir?

a. Strateji, politika, iç denetim, kaynaklar ve organizasyon gibi yönetim süreçleri,

b. İç ve dış iletişim, yönetim, planlama ve sürdürme gibi iş süreçleri

c. Belge yönetimi, kayıt, eğitim ve yönetim sisteminin tarifi gibi destek süreçleri.

17) Sizce entegre yönetim sisteminin faydaları aşağıdakilerden hangileridir? (Birden çok şık seçebilirsiniz)

a. Artan yönetim sistemi zorunluluğu

b. Artan verimlilik

c. Azalan maliyetler

d. Daha az işlem kalabalığı ve çelişkili unsur

18) İşletmenizin yönetim modeli aşağıdakilerden hangisine dayalıdır?

(Tek bir şık seçiniz)

a. Reaktif yönetim

b. İnaktif yönetim

c. Proaktif veya Preaktif yönetim

d. İnteraktif yönetim

19) Yönetim entegrasyonunuzun seviyesi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Stratejik düzey

b. Operasyonel düzey

20) Entegre yönetim sistemi uygulamasında aşağıdaki yaklaşımlardan hangisine odaklandınız?

a. Toplam Kalite yaklaşımı

b. Maliyet yaklaşımı

c. Paydaşlık Yaklaşımı

d. Sürekli iyileştirme yaklaşımı