

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ  
İŞ GÜCÜ MOTİVASYONUNA ETKİLERİ  
(DİYALİZ MERKEZİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

TAHSİN BIYIK  
0650Y38215

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Asım SALDAMLI

İSTANBUL , 2007

## ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye’de yaygın olarak kullanılan, Kalite Yönetim Sistemlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma dört ana bölüm, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

Yapılan çalışmada kalite kavramı hakkında genel bilgiler verilmiş, kalite kavramının evrimi ve ISO 9000 kalite sistem standardı anlatılarak, bu standardın 1994 ve 2000 yılı revizyonlarına değinilmiştir.

Motivasyona temel teşkil eden insan ihtiyaçları ve bunlara ilişkin teoriler üzerinde durularak, bu teorilerden güncel olanlar kapsamlı olarak açıklanmış ve kalite yönetim sisteminin çalışanların motivasyonuna etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma konusu ile ilgili olarak bir diyaliz merkezinin çalışanlarına yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir. Anket dört konu başlığı altında 5’li likert ölçeği yöntemine göre hazırlanan 42 adet soru yöneltilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın hipotezi olarak çalışanların iş memnuniyeti çevre ve çalışma koşulları, çalışma ortamları ve iletişim hakkındaki düşünceleri incelenmiş kalite yönetim sistemlerinin çalışanların motivasyonuna etki yaptığı öne sürülmüştür.

Elde edilen veriler konulara göre tablolar halinde ortaya konularak yorumlanmış ve öne sürülen hipotezler doğrulanmıştır. Şöyleki; Çalışanların işletme yöneticileri ile kendi aralarındaki ve bölümler arasındaki iletişim etkin hale getirildiğinde hatalar azalmakta ve verimlilik artmakta; Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının işletmelerde çevre ve çalışma koşullarında iyileştirmelere neden olmakta; Çalışanların, çalışma ortamlarından memnuniyet duymakta ve motivasyonları olumlu yönde etkilemektedir.

Sonuç bölümünde diyaliz merkezinde yapılan uygulama ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmış, elde edilen sonuçlara göre öneriler kısmında ise; ISO 9001:2000 sistem standardı almaya çalışan işletmelere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

## ABSTRACT

In this dissertation, the effects of the quality management systems, which are commonly used in Turkey, on the motivation of the employees are examined. This thesis work consists of six sections including the results and advises parts.

This work explains quality concept in general in addition to the evaluation of the quality concept as well as ISO 9000 Quality System Standard. Furthermore 1994 and 2000 revisions of this standard are mentioned.

Human needs and the theories related with human needs are investigated within the context of motivation. Current needs of humans are studied. Relationship of human needs to motivation is also analyzed.

This thesis work is supported by a survey carried on the employees of Damla Dializ Center. The survey consists of 4 sections totaling 42 questions. These questions are prepared based on the rules of the 5 point Likert measurement. Employees of Damla Dializ center answered these questions.

Job satisfaction, environment and working conditions, and the ideas of the employees about communication are investigated. Based on the results of the survey, it can be said that employee motivation has been positively affected from the quality of the management systems.

Data resulting from the survey are descriptively summarized via tables and hypotheses are proven by means of these tables. Interpretations of the results are also included.

Results section consists of a general evaluation about this work. Based on this research, advises are given to the companies who are trying to get ISO 9001:2000 standart.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Özet .....	ii
Abstract .....	iii
İçindekiler.....	iv
Tablo Listesi .....	vi
Şekiller Listesi .....	ix
Kısaltmalar .....	x

GİRİŞ.....	1
------------	---

## 1. KALİTEYE İLİŞKİN KAVRAMLAR

1.1. Kalitenin Tanımlanması .....	4
1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....	7

## 2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ ve ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

2.1. Kalite Güvencesi.....	13
2.2. Kalite Güvence Sistemlerinin Amacı ve Önemi.....	14
2.3. Kalite Güvencenin Evrimi .....	16
2.4. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standardı .....	17
2.4.1. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Tarihsel Gelişimi .....	19
2.4.2. ISO 9000 Kalite Sisteminin Kapsamı.....	21
2.4.3. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Ülkemizde Kullanılması .....	22
2.4.4. Dünyada ISO 9000 Kalite Sistem Standartları.....	24
2.4.5. ISO 9000 Kalite Sisteminin Önemi ve Faydaları.....	25
2.5. ISO Kalite Yönetim Sistemlerinde Revizyonlar.....	26
2.5.1. ISO 9000: 2000 Kalite Güvence Sistemi Standardı 2000 Yılı Revizyonu.....	26
2.5.2. ISO 9000: 2000'in En Belirgin Özellikleri .....	29
2.5.3. Toplam Kalite Yönetimi ile Kalite Güvence Sisteminin İlişkisi.....	30

## 3. MOTİVASYON VE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ

3.1. Motivasyonun Anlamı ve Önemi.....	31
3.2. Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar.....	31
3.2.1. Kapsam Teorileri .....	32
3.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	32
3.2.1.2. Frederic Herzberg'in Çift Etmen Teorisi.....	32
3.2.1.3. Başarma İhtiyaçları Hiyerarşisi.....	33
3.2.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi .....	33
3.2.2. Süreç Teorileri .....	34
3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	34
3.2.2.2. Lawler – Porter Modeli.....	34
3.2.2.3. Eşitlik Teorisi .....	35

3.2.2.4. Amaç Teorisi.....	35
3.3. Çalışanların Katılımı ve Motivasyonu .....	36
3.3.1. Çalışanların Motivasyonu .....	37
3.3.2. Maddi Olmayan Motive Edici Faktörler.....	37
3.4. Motivasyon Teorileri Bakışı ve Kalite Yönetim Sistemi İlişkisi.....	39
<b>4. ARAŞTIRMA (UYGULAMA)</b>	
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	40
4.1.2. Araştırmanın Önemi .....	40
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	41
4.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılığı .....	41
4.3.1. Araştırmanın Evreni.....	41
4.3.2. Araştırmanın Örneklemi .....	42
4.3.3. Araştırmanın Sınırlılığı .....	42
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	42
4.5. Araştırma Alanına İlişkin Bilgiler .....	44
4.5.1. Mevcut Durum ve Tarihçesi.....	44
4.5.2. Kalite Sistemi Kurma Süreci.....	45
4.5.2.1. Eğitim Faaliyetleri.....	46
4.5.2.2. Kalite Anlayışının Yaygınlaştırılması .....	47
4.5.2.3. Çalışma Grubunun Oluşturulması.....	47
4.5.2.4. Kalite Politikası Hedeflerinin Belirlenmesi .....	48
4.5.2.5. Dokümantasyon Hazırlama Çalışmaları .....	48
4.5.2.6. Dokümantasyonun Onayı, Yayınlanması ve Resmi Başvurunun Yapılması.....	48
4.5.2.7. Belgenin Alınması.....	49
4.6. Araştırma Konuları .....	49
4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme .....	50
4.7.1. İletişim .....	50
4.7.2. Çevre ve Çalışma Koşulları .....	55
4.7.3. Çalışma Ortamları.....	63
4.7.4. İş Memnuniyeti.....	71
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>99</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

### Sayfa No

<b>Tablo 1.</b>	Kalite Maliyet ve Üretkenlikle İlgili İnsanlık Tarihi .....	8
<b>Tablo 2.</b>	Kalite Yönetim Sistemleri'nin Evrimi .....	24
<b>Tablo 3.</b>	ISO 9000 Serisi Kalite Sistem Standartlarının Karşılaştırılması .....	27
<b>Tablo 4.</b>	Uygunluktan Performansa ISO 9000'in Evrimi .....	33
<b>Tablo 5.</b>	Çalışanların Sorunlarını Yöneticilerine İletip İletememe Durumu.....	58
<b>Tablo 6.</b>	Diğer Bölümlerin Çalışandan veya Çalışanın Bölümünden Beklentilerini Bilip Bilmeme Durumu .....	59
<b>Tablo 7.</b>	Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinden Hastaların Beklentilerinin Bilinip Bilinmeme Durumu .....	60
<b>Tablo 8.</b>	Verilen Hizmetin Hastaları Tatmin Edip Etmeme Durumu .....	60
<b>Tablo 9.</b>	Çalışanlar Arasındaki İletişim Durumu.....	61
<b>Tablo 10.</b>	Bölümler Arası Çözümlenebilecek Sorunlar ve İletişim Kopukluğu ....	61
<b>Tablo 11.</b>	Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki Değişikliklerden Haberdar Olup Olmama Durumu.....	62
<b>Tablo 12.</b>	İletişim Aritmetik Ortalama Durumu .....	62
<b>Tablo 13.</b>	Şirketin Kalite Sistemi Sertifikasına Sahip Olmasının Çalışanların Çalışma Hayatını Etkileme Durumu .....	64
<b>Tablo 14.</b>	Şirketin Kalite Sistemi Sertifikasına Sahip Olmasında Çalışanların Katkıları Olup Olmama Durumu .....	64
<b>Tablo 15.</b>	HIV ve Hepatit Bulaşma Riskine Karşı Alınan Tedbirlerden Memnun Olup Olmama Durumu.....	65
<b>Tablo 16.</b>	İşyerinin Çalışanlara Sağladığı Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyet Durumu .....	65
<b>Tablo 17.</b>	Ara Dinlenme Süresinden Memnuniyet Durumu .....	66
<b>Tablo 18.</b>	Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasından Memnun Olup Olmama Durumu.....	67
<b>Tablo 19.</b>	İş Esnasında Kullanılan Tıbbi Cihaz, Alet ve Diğer Tıbbi Ekipmanların Yeterliliğinden Memnuniyet Durumu .....	67
<b>Tablo 20.</b>	Çalışanların İş güvenliği Konusundaki Düşünceleri.....	68
<b>Tablo 21.</b>	İşyerinde Çalışma Koşullarının Durumu.....	68

<b>Tablo 22.</b>	Çalışırken Giyilen İş Giyecekleriyle İlgili Memnuniyet Durumu .....	69
<b>Tablo 23.</b>	Çalışanlar Arasındaki İş Uyumundan Memnun Olup Olmama Durumu.....	69
<b>Tablo 24.</b>	Çalışanların İş Yükü Hakkındaki Düşünceleri .....	70
<b>Tablo 25.</b>	Çevre ve Çalışma Koşulları Aritmetik Ortalama Durumu .....	71
<b>Tablo 26.</b>	Diyaliz Esnasında Kullanılan Tıbbi Cihaz ve Kimyasalların Çalışanlara Zarar Verip Vermeme Durumu .....	72
<b>Tablo 27.</b>	Çalışma Yerinin Havalandırma Durumu.....	72
<b>Tablo 28.</b>	Çalışanların Dinlenme Yerlerinin Şartlarından Memnuniyet Durumu..	73
<b>Tablo 29.</b>	Tuvaletlerin Temizlik ve Düzeninin Uygun Olup Olmama Durumu ....	73
<b>Tablo 30.</b>	Çalışanların Yemekhane Temizlik ve Düzenini Nasıl Buldukları.....	74
<b>Tablo 31.</b>	Çıkan Yemekten Memnun Olup Olmama Durumu .....	74
<b>Tablo 32.</b>	Çalışanların Soyunma Odalarından Memnuniyet Durumu .....	75
<b>Tablo 33.</b>	Çalışma Ortamının Gürültülü Olup Olmama Durumu.....	76
<b>Tablo 34.</b>	Çalışma Yerinin Aydınlatma Durumu .....	76
<b>Tablo 35.</b>	Çevre ve Doğanın Korunmasına Yönelik Çalışmalardan Memnun Olup Olmama Durumu .....	77
<b>Tablo 36.</b>	Çalışma Ortamı Aritmetik Ortalama Durumu .....	78
<b>Tablo 37.</b>	Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışanların, Yöneticilerinin Davranışlarından Memnuniyet Durumu .....	79
<b>Tablo 38.</b>	Çalışanların Halen Yaptıkları İşle İlgili Memnuniyet Durumu.....	80
<b>Tablo 39.</b>	Yapılan İşin Çalışanın Gelişmesine Olan Katkısı.....	80
<b>Tablo 40.</b>	Ücretlerin Tatmin Etme Durumu .....	81
<b>Tablo 41.</b>	Ücretlerin Gününde Alınmasıyla İlgili Memnuniyet Durumu .....	81
<b>Tablo 42.</b>	Uygun İşte Çalışıp Çalışmama Durumu.....	82
<b>Tablo 43.</b>	Pazartesi Günleri İşe Gelmele İlgili Memnuniyet Durumu.....	82
<b>Tablo 44.</b>	Çalışanların Yaptığı İşlerin Toplum İçin Faydalı Olup Olmadığı.....	83
<b>Tablo 45.</b>	İşletmede Çalışmakla İlgili Memnuniyet Durumu .....	83
<b>Tablo 46.</b>	Çalışanlar Açısından Yaptıkları İşin Şirketin Geleceği İçin Önemi.....	84
<b>Tablo 47.</b>	Damla Diyaliz Hizmetleri Limite Şirketinde Daha Ne Kadar Çalışmayı Düşündükleri Hakkındaki Fikirleri.....	84
<b>Tablo 48.</b>	Çalışanların Yakın Çevresindeki Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinin İmajı .....	85

<b>Tablo 49.</b>	Çalışanların Gelecekte Çocuklarının Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışmalarını İsteyip İstememe Durumu.....	85
<b>Tablo 50.</b>	İş Memnuniyeti Aritmetik Ortalama Durumu .....	86



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1.</b> Kalite Kavramının Son 100 Yıldaki Evrimi .....	15
<b>Şekil 2.</b> ISO Standartlarının Kapsamları Arasındaki İlişki .....	25

## KISALTMALAR

a.g.e.	: adı geçen eser
Çev.	: Çeviren
KalDer	: Kalite Derneği
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
vb.	: ve benzeri
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
ISO	: Uluslararası Standartlar Örgütü (International Standards Organisation)
Yay.	: Yayın.
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
AQAP	: Müttefikler Kalite Güvence Protokolü (Allied Quality Assurance Publications)

## GİRİŞ

Günümüzde kalite, işletmeler tarafından üzerinde önemle durulan ve başarıda belirleyici rol oynayan vazgeçilmez bir etkidir. Bu nedenle; mal ve hizmetlerin kalitesi, rekabeti ve işletme başarısını tayin eder duruma gelmiştir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan organizasyonlarda rekabet koşulları ile birlikte verimlilik ve kalite çalışmaları da zorunluluk haline gelmiş ve başarıya ulaşmak için klasik yönetim anlayışı terk edilerek, yeni yönetim arayışlarına gidilmiştir. Yeni yönetim anlayışı, organizasyonların yapısal ve yönetsel olarak köklü değişimler geçirmelerine sebep olmuştur. Yeni yönetim yaklaşımlarında insan davranışları, tutumları, ihtiyaçları ve diğer bütün özellikleri ile insan faktörü ön plandadır. Bu bakımdan yoğun rekabet ortamında organizasyonların ayakta kalabilmeleri için insan faktörünün önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanlar iş ortamlarında kendilerini rahat hissettikleri takdirde verimli ve başarılı olurlar. Stresli iş ortamları, çalışanları ve çalışanların faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyeceğinden çalışanların performansında düşme olacak ve işlerde aksamalar meydana gelecektir. Çalışma ortamlarında yapılacak iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin ise; kalite yönetimine olumlu katkısı olacaktır.

Çevre ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, etkin ve verimli çalışma için gereklidir. Çalışanların motive olması dolayısıyla iş verimi ve kapasitelerinin artırılması için çalışılan ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesinin önemi büyüktür. İyileştirilen çalışma ortamları, çalışan performansını yükseltmekte ve verimliliği arttırmaktadır. Yapılan bu iyileştirme çalışmaları iş kazaları ve meslek hastalıklarının da azalmasına katkı sağlamaktadır.

Ayrıca çalışanlar, katılımcı olmaları yönünde cesaretlendirilmelidir. Çalışanların katılımcı çabalarını destekleyecek her türlü eğitim desteği sağlanmalı ve kendilerine gereken konularda yetki verilmelidir. Birçok kurumda kalite yönetimi eğitimi iki aşamada verilmektedir. Birinci aşamada, kalite yönetimi ilkeleri hakkında

bilinçlendirme eğitimi, ikinci aşamada ise; özel beceriler eğitimi verilmektedir. Daha sonra da kalite gelişimini sağlayacak değişiklikleri yapabilmeleri için fırsat verilmektedir.

Kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde; çalışanları motive etme, yönlendirme, onların bilgi ve beceri düzeylerini yükselten eğitim verme, rotasyona ve iş zenginleştirmeye tabii tutma gibi insanı geliştiren ve ön planda tutan unsurlar yatmaktadır. Kalite yönetim sisteminin odağında insan yer almakta, işletmenin başarısına ise; sadece yönetim değil, tüm çalışanlar katkı sağlamaktadır. Bu sebeple; çalışanların uygun motivasyon yöntemleri kullanılarak motive edilmeleri, başarının en önemli koşulu olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin uygulamış oldukları kalite yönetim sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışması dört ana bölüm ile birlikte sonuç ve öneriler kısımlarından oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kalite kavramının, geçmişten günümüze gelişimi başta olmak üzere, kaliteye ilişkin kavramlar geniş bir şekilde açıklanmıştır. Kalite kavramının doğmasına neden olan standardizasyon olgusu ve kalitenin, yaşadığımız çağdaki uygulaması olan kalite güvence sistemlerine bu bölümde değinilmiştir.

İkinci Bölümde, kalite güvencesinin tanımı yapılarak, ISO 9000 kalite güvence sistemi standardının doğuşundan günümüze kadarki gelişimi anlatılmıştır. Bu süreçte sistemin geçirmiş olduğu değişiklikler ile bu dönemdeki diğer kalite güvence sistemlerine değinilmiştir. Ayrıca ISO 9000 kalite güvence sistemlerinin ülkemizde kullanılmaya başlama süreci, sistemin önemi ve faydaları da bu bölümde anlatılmıştır.

Yine aynı bölüm içerisinde ISO 9000 kalite sistemlerinde meydana gelen revizyonlara değinilmiş, 2000 yılı revizyonu ve bu revizyonun sisteme neler kattığı açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak toplam kalite yönetimi ile kalite güvence sistemi ilişkisi anlatılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde motivasyon teorileri üzerinde durulmuş ve bu teorilerin iş hayatındaki yansımaları değerlendirilmiştir. Söz konusu yansımaların Kalite Yönetim Sistemi ile ilişkisi araştırılmış ve bu ilişkiler sonraki bölümde gerçekleştirilecek olan anket çalışmasına temel teşkil etmiştir.

Araştırma(uygulama) kapsamında; araştırmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, sınırlılığı, yöntem ve tekniğine dördüncü bölümde değinilmiştir. Araştırma yöntemi olarak anket uygulanması benimsenmiştir.

Araştırma alanı kapsamı içerisinde ise; ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan bir işletme olan - Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi'nin - mevcut durumu, tarihçesi ve kalite sistemi kurma süreci anlatılmıştır. Anket çalışması, 50 şirket çalışanına 4 konu başlığı altında, 42 adet soru sorularak gerçekleştirilmiştir. Bu 4 konu başlığı sırasıyla iletişim, çevre ve çalışma koşulları ile ilgili bulgular, çalışma ortamları ve iş memnuniyetidir. Bu araştırmada; ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan işletmede çalışanların memnuniyet durumları ölçülmeye çalışılmıştır.

Sonuç ve Öneriler kısmında; anket sonuçları ile bunların değerlendirilmesi ve yorumlanması neticesinde elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini işletmelerinde uygulamak isteyen firmalara bu araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde yine bu kısımda gerekli tavsiyelerde bulunulmuştur.

# 1. KALİTEYE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

## 1.1. Kalitenin Tanımlanması

Kalite, Latince bir nesnenin “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden türemiş olan Quality kelimesinin tam Türkçesi olarak dilimize geçmiştir. Kalite genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite, sübjektif (kişisel) değerleri içermektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki sübjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim, prosedür gibi çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenlerle tüketicinin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir<sup>1</sup>.

Türkçe sözlüklerde ise kalite kelimesi, “Mükemmellik Derecesi” olarak tanımlanmıştır. TSE standartlarında belirtilen tanım ise şöyledir: Kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Kalite öznel bir kavram olduğu için genel bir kalite tanımı yapmak güçtür. Örneğin, birçok kişiye göre kalite “pahalı”, “lüks”, “az bulunur”, “üstün nitelikte” ve benzeri kavramlarla eş anlamlıdır. Teknik formasyondaki kişilere göre ise kalite ”standartlara uygunluk” ile özdeşdir. Kaliteyi tek bir cümle ile açıklamak gerekirse, “Kalite, istenen özelliklere uygunluktur”.

Bu tanıma göre kalite iki öğeden oluşmaktadır;

1. İstenen özellikler
2. Bu özelliklere uygunluk

---

<sup>1</sup> Muhittin ŞİMŞEK, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3.bs., İstanbul, Alfa Yay., 2001, s.5.

Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Örneğin, bir hazır giyimci ürettiği kıyafetleri değişik renklerde, değişik bedenlerde ve değişik modellerde yapması bir tasarım meselesidir.

Ancak üretilen bütün kıyafetlerin ölçülerinin, ilgili standartlara uygun olması uygunluk kalitesi ile ilgilidir. Benzer şekilde kıyafet renklerinin renk kodeksinde belirlenmiş standartlara birebir uyması da aynı şekilde ürünün uygunluk kalitesinin sonucudur.

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi uygunluk kalitesi, sayısal olarak ifade edilebilen-hazır giyim firmasının uluslararası standartların belirttiği ölçülerde üretim yapması-gibi bir özelliktir. Bunun yanında tasarım kalitesi için nümerik bir kıyaslama yapmak aynı derecede kolay değildir<sup>2</sup>.

Diğer bir tanımında kalite, standartlara uygunluk veya şartnameye uygunluk olarak belirtilmiştir. Bu tanıma göre, tasarım şartlarına istikrarlı biçimde uyan ürün, yüksek kaliteli ürün olarak kabul ediliyordu. Diğer bir tanımda ise kalite, kullanıma uygunluk olarak tanımlanmıştır.<sup>3</sup> Anlaşılacağı üzere genel bir kalite tanımının yapılması zordur. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır.

Aşağıda dünyada kalite konusunda tanınan kuruluşlar tarafından yapılmış olan kalite tanımlarına yer verilmiştir.

“Kalite bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetlerine dayanan özelliklerin toplamıdır”(ISO 8402)

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

---

<sup>2</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, **Kalite**, İstanbul, KalDer Yay., 1996, s.10-12.

<sup>3</sup> Oygur YAMAK, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, Panel Matbaacılık, 1998, s.85.

“Kalite bir mal ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir”  
(Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu EOQC)

“Kalite gereksinimlere uygunluk derecesidir.”(Crosby)

“Kalite kullanım amacına uygunluktur.” (Juran)<sup>4</sup>

Yukarıdaki tanımlar dışında, kalite ile ilgili değerlendirilebilecek ve anlaşılmasını kolaylaştıracak diğer tanımlamalar aşağıdaki sıralanmıştır.

“Kalite bir işletmenin organizasyonel faaliyetlerinin planlanmış ve iç içe girmiş şeklidir.”

“Kalite bir mamul veya hizmet hakkında müşterisi ya da kullanıcısı tarafından verilen hükümdür.

“Kalite her şeyin en üstünü ve pahalısı değildir.”

“Kalite verimliliklidir.”

“Kalite etkili olmaktır.”

“Kalite bir programa uymaktır.”

“Kalite esnekliktir.”

“Kalite önlemdir.”

“Kalite süreçtir.”

“Kalite bir yatırımdır.”

“Kalite müşteri tatminidir.”<sup>5</sup>

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kalite kavramının temel özelliği bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı önemli özellikleri kendisinde toplamasıdır. Söz konusu özellikleri şöyle sıralayabiliriz ;

- Tasarımda Kusursuzluk
- Kullanımda Kusursuzluk
- Fiyatta Kusursuzluk

<sup>4</sup> Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara , MPM Yay., 1995, s.1-4.

<sup>5</sup> İsmail ŞALE, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Ankara, Seçkin Yay., 2001, s.22.



- Teslim Süresinde Kusursuzluk
- Satış Süresinde Kusursuzluk

Dolayısıyla kalite sadece müşteri tarafından kullanılan bir çıktı değil, aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaşıldığını gösteren bir işarettir.<sup>6</sup>

## 1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Modern dünyanın en çok ilgilendiği konulardan biri olan kalitenin tarihçesi çok eski çağlara kadar uzanmaktadır. Yapılan bazı arkeolojik çalışmalar Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını göstermektedir.

Bundan yaklaşık 10.000 yıl öncesine kadar insanlar avcı ve toplayıcı kabileler halinde yaşıyorlardı. İnsanların ürettikleri kendilerine yetmeye başlayınca aralarında değiş tokuş şeklinde ticaret başlamıştır. Ancak Bu değiş tokuş ticaretini, ulaşım imkânlarının çok az olduğu bu dönemlerde sadece kısa mesafedeki yerleşkeler arasında gerçekleştirilebiliyordu.

Ulaşım araçlarının gelişmesi ve ticaret yapmanın uygun bir amacı olarak paranın ortaya çıkmasıyla ticaret yapılan mesafeler de artmıştır. Ticaretin başlaması malların maliyetleri hakkında insanların bilgi sahibi olduğu anlamına gelmektedir. Maliyet kavramı paradan önce ortaya çıkamayacağına göre, bu kavramın da en azından 10.000 yıllık bir tarihi olması gerekir.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> N.Semih ERSUN, “Kalite Yönetimi ve ISO 9000”, *Kalite Mühendisliği Dergisi*, İstanbul, Sayı 146, Ekim 1994, s.45.

<sup>7</sup> Yoshio KONDO, *İşletmelerde Bütünsel Kalite, Arka Planı ve Gelişimi*, Çev. Ayşe Bilge DİCLELİ, İstanbul, MESS Yay., 1999, s.18-19.

**Tablo 1. Kalite, Maliyet ve Üretkenlikle İlgili İnsanlık Tarihi:**

Kalite	1.000.000 yıl
Maliyet	10.000 yıl
Üretkenlik	200 yıl

**Kaynak:** Yoshio KONDO, İşletmede Bütünsel Kalite 1999, s.19

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere insanlık tarihinde kalite, maliyet ve üretkenliğe oranla çok daha uzun bir dönemi kapsamaktadır.

Kalite aslında her dönemde insan hayatının vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Ünlü Alman kalite bilimcisi Walter Geiger kalite tarihi üzerine yazdığı bir makalesinde kalite olgusunun ilk insan döneminde bile önemli bir öge olduğunu belirterek, Hominidlerin yaşam mücadelesi verdikleri dönemlerde içgüdüsel değerlendirmelerini tecrübeleri ile birleştirerek, örneğin iyi ve kötü yiyecekler arasında ayırım yapmak suretiyle beslenme gereksinimlerini en iyi biçimde karşılamayı hedeflediklerini yazmaktadır.

Bu değerlendirme bilinçli bir kalite değerlendirmesi olmamakla birlikte ruhsal anlamda kalite olgusunu içermektedir. Walter Geiger makalesinde ,insanlık tarihinin ilk dönemlerinden beri kalite olgusunda iki farklı anlayışın rekabetinden bahsetmektedir. Söz konusu kalite anlayışlarından biri felsefi kalite anlayışı, diğeri ise nesnel kalite anlayışıdır. Walter Geiger milattan önceki dönemden bir örnek vererek görüşleri günümüzde de anlam ve değer taşıyan filozoflardan Aristoteles'in o dönem açıkladığı kalite ile ilgili yaklaşımlarının bugün hala geçerliliğini koruduğunu belirterek, Aristoteles'in felsefi değerlendirmelerinde objektif ve sübjektif kaliteden bahsettiğini aktarmıştır.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Yılmaz TAPTIK, Özgül KELEŞ, **Kalite Savaşı**, Kal Der Yay., No.:22, İstanbul, 1998, s.176-177.

Walter Geiger, bu iki tanımı örneklendirirken M.Ö. 1700'lerde yaşayan Babil kralı Hammurabi'nin meşhur kanunlarına işaret etmekte ve bu kanunların kötü ev inşa edenlere radikal cezalar öngördüğünü belirtmektedir.

13. yüzyıl süresince çıraklık ve esnaf loncaları gelişmişti. Ustalar, hem eğitici hem de muayene görevlisi olarak, çırakların ve diğer ustaların yaptıkları işleri denetliyorlar, yaptıkları iş ile birlikte adeta kaliteyi de inşa ediyorlardı.<sup>9</sup>

Kalite ve standardizasyon olgusunun bu gelişimine Türklerin duyarsız kalması elbette mümkün değildi. Türk devletlerinde kalite ve standardizasyon ile ilgili ilk kayıtlar, 1502 tarihli ve Sultan II. Beyazıt tarafından çıkarılan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'da bugünkü anlamda, boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir.<sup>10</sup>

Modern kalite kavramının ortaya çıkması ise ; 19. yüzyıla rastlamaktadır. Modern kalite kavramının gelişimi konusunda milat olarak değerlendirebileceğimiz sistem, 19. yüzyılın sonlarında Amerika'da Frederick Taylor tarafından geliştirilmiştir. Bu sistem, kısaca Taylor sistemi olarak adlandırılmıştır. Taylor sisteminin imalatta ve imalat planlamasında ortaya koyduğu yenilikler, belki de üretimde Amerika'yı dünya lideri konumuna getirmiştir. Frederick Taylor'un başlattığı bu akıma Taylorizm akımı denmektedir.

19. yüzyıla kadar iş planlaması işçiler veya ustabaşılar tarafından yapılırken Frederick Taylor, işin planlanmasını işçi ve ustabaşılardan insiyatifinden alarak endüstri mühendislerinin kontrolüne vererek başlattığı uygulama sonucunda sanayi devriminin tohumlarını da atmıştır. Sistemin özünde, planlama ve yürütmenin birbirinden ayrılması yatmaktadır. Taylor'a göre kalitenin gerçekleştirilmesi için, uzmanların dediklerinin çalışanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Bu yöntem işlerin temel parçalara bölünerek basitleştirilmesi ve kişilerin uzmanlaşmasına dayanıyordu. Bu

<sup>9</sup> Muhittin ŞİMŞEK, **Kalite Yönetimi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Yay., 1996, s.43.

<sup>10</sup> Tamer BOLAT, **Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul, Beta Basım Yay., 2000, s.5.

üretimde bir patlamaya sebep olurken, kalitenin geliştirilmesine aynı ölçüde yardımcı olamamıştır.

20. yüzyılın başlarında 1903 yılında Henry Ford, Ford Motor Şirketi'nin imalat ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başladı. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirildi ve düşük maliyette yüksek kalitede ürünlerin imalatı gerçekleştirildi Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başlandı. Üretim sorumlularının önceliği ürün kalitesi değil, imal edilen ürün sayısı idi. İşletmelerin üst yönetimleri bu sistemde kalitenin zarar gördüğünün farkına vardı ve “Muayene Şefliği” kadrosu istihdam edilmeye başlandı.<sup>11</sup>

20. yüzyılın ortalarına doğru, dünya savaşlarının da etkisiyle endüstriyel teknoloji hızla değişti ve kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrolünü, yapmak üzere muayene mühendisliği bölümü kuruldu. Kalite kontrolü, 1950'li yıllarda bir kişinin veya bir ekibin sorumluluğuna bırakıldı. 1960'lı yıllarda ise 2. Dünya Savaşı'nın yaralarını sarmaya çalışan sanayileşmiş ülkelerde giderek artan rekabet ortamı örgütleri kalite kontrol faaliyetlerini artırmaya sürüklemiştir. 1970'li yıllar ise teknolojinin yaygınlaşarak 3 ncü dünya ülkelerine girdiği bir geçiş dönemi olmuştur. Bu dönemde bazı uzakdoğu ülkeleri Güney Kore, Tayvan, Singapur büyük gelişmeler göstermiş , Deming ve Juran; örgütlere para, zaman ve kalite olmak üzere üç boyutlu düşünce olanağı sağlamıştır.<sup>12</sup>

2. Dünya Savaşı'nın ardından, savaş sırasında yerle bir olmuş devletlerden Japonya kalite hususunda büyük ilerleme gerçekleştirmiş ve çökmüş olan sanayisini tekrar güçlendirmek için hızlı bir sanayileşme sürecine girmiştir. Bu süreçte Japonların en çok dikkat ettikleri konulardan biri de ürettikleri ürünlerin kalite yönünden hangi kitleye hitap ettiğiydi. Bu dönemde Japon bilim adamları ve Mühendisleri Birliği, W.Edwards Deming'i önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet ettiler. Deming, Japonlar'ı kendi geliştirdiği yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırdı.

<sup>11</sup> Ridvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, a.g.e. s.3.

<sup>12</sup> Orhan KURUÜZÜM, “Sorun Çözmede Değişim Mühendisliği İçin Bir Eleştiri”, **III. Ulusal Yönetim Kongresi**, İstanbul, 1995, s.13-14.

Japon iş adamları Deming'in öğretilerini uyguladılar ayrıca Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa da sürekli iyileştirmede kullanılan temel teknikler geliştirdi. Japonlar tüm bu yeni teknikleri kullanarak, bir yandan da teknolojilerini geliştirerek kalite seviyelerini, verimliliklerini ve rekabet güçlerini artırdılar.<sup>13</sup>

1980'li yılların başlarında ise; kalite, işletmelerin tüm fonksiyonlarına girmeye başlamış ve işletmeler, piyasada daima var olabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliğini ve önemini anlamışlardır. Ülkemizdeki kuruluşlar da bu gelişmelerden etkilenmişler, özellikle 1990'lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır.<sup>14</sup>

Günlük yaşantımızın devamı ve ihtiyaçlarımızı karşılayabilmemiz için sunulan çeşitli ürün ve hizmetler arasında o kadar yakın ve iç içe bir ilişki vardır ki, bu hizmet ve ürünlerin iş görürlük düzeyleri ile güvenilirliklerinde meydana gelebilecek aksaklıkların yaşantımızdaki olumsuz yansımaları da o denli önemli ve yüksek maliyetlidir.<sup>15</sup>

Bugünün piyasa koşulları içerisinde kalite ,etkin bir pazarlama silahı haline gelmiş ve şirketlerin üst yönetimleri, insanların dünyanın her tarafında yüksek kaliteli ürünlere ilgi göstereceğini fark etmişlerdir. Bu sebeple: şirket yönetimleri bütün örgüt sistemi ve elemanlarına kaliteyi temin etmede sorumluluk yüklemeye başlamışlardır.

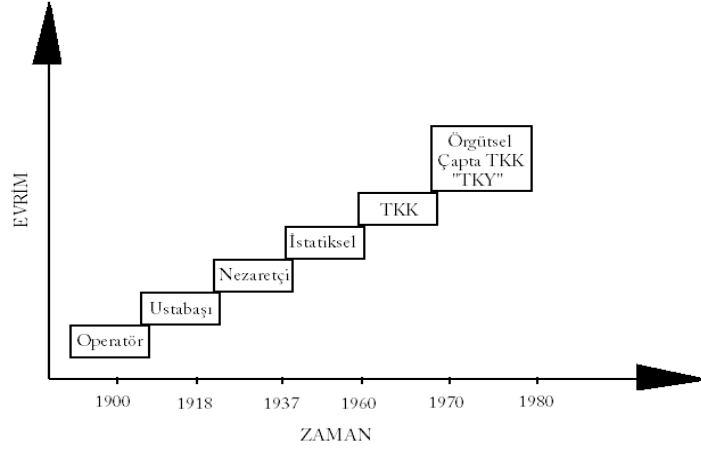
---

<sup>13</sup> Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, a.g.e. s.3.

<sup>14</sup> Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, a.g.e. s.4-5.

<sup>15</sup> Nurettin PEŞKİRCİOĞLU,; **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, MPM Yayınları, Ankara,1997, s.11-12.

Kalite kavramının evrimi aşağıda gösterilmiştir.



**Şekil 1. Kalite Kavramının Son 100 Yıldaki Evrimi**

**Kaynak:** Muhsin HALİS, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, İstanbul, Beta Basım A.Ş. 2000, s.41.

ISO 8402 kalite sözlüğünde kalite güvencesi, “Ürün ya da hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri kapsamında yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistematik çalışmaların toplamı” olarak tanımlanmıştır. Kalite, mükemmellik gibi kişilerin bakış açısına bağlıdır. Birisi için iyi kalite olarak değerlendirilebilecek herhangi bir ürün ya da hizmet başkası için yetersiz olabilir. Kalite Güvencesi kavramında kalitenin duyarlı bir anlamı vardır.

Kalite güvencesi, bir ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarının tam ve doğru olarak karşılamasını sağlamak için, tüm işletme fonksiyonlarının aynı amaç doğrultusunda bir araya getirilmesidir.

Kalite güvence sistemi işletmede çeşitli departmanların gösterdiği kaliteyi geliştirme, koruma, iyileştirme, tüketicinin tam beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim / hizmet sağlamayı amaçlayan çabaların bileşkesidir.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa , Alfa Yay., 1995, s.213.

## 2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ VE ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

### 2.1. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi: Bir organizasyonda, belirli standartlarla tespit edilen kaliteyi, geliştirme, koruma, iyileştirme, müşterinin beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim sağlamayı amaçlayan planlı ve sistematik çabaların bütünü olarak tanımlanır. Ayrıca, bir ürünün veya hizmetin ihtiyaç duyulan kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak uygulanması gereken tüm planlı ve sistematik faaliyetleri de kapsar.

Kalite güvencesi esas itibarıyla bir denetim sürecidir. İstatistiksel olarak süreç kontrol teknikleri kullanılarak belirlenmiş prosedürleri uygulayarak kaliteyi sağlamayı amaç edinir. Dolayısıyla kalite kontrol ile kalite güvence birbirine benzeyen kavramlar olarak görünse de; aslında kalite kontrol sadece ürüne yönelik bir çalışma iken, kalite güvence: ürünü meydana getiren süreçlerin denetlenmesine yönelik bir kavramdır.

Kalite güvencesi, kalite kontrolün özünü oluşturan bir kavram olup, bir üründe kalitenin, müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir. Bu güvenin oluşması uzun süre gerektirir. Diğer bir konu ise müşteri tatminidir. Satılan ürünün hatalı ya da eksik olmaması yeterli değildir. Tasarım kalitesi sağlanarak, tüketicinin beklentilerine tam anlamıyla yanıt verildiğinden emin olmak gerekir. Kalite güvencesi üretici ile müşteri arasında yapılan sözleşmedir. Gerçek kalite güvencesini sağlamak için araştırma, planlama, tasarım, imalat, satış ve hizmet bölümlerinin hepsini içine alan politikalar oluşturulmalıdır.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Muhsin HALİS, a.g.e, s.61-62.

## 2.2. Kalite Güvence Sistemlerinin Amacı ve Önemi

Kalite güvencesi, önlemenin düzeltmekten çok daha iyi olduğu düşüncesinden hareket etmektedir. Kalite güvencesi mal ve hizmetlerin tasarımından, materyal seçimi, üretim ve dağıtımına kadar her aşamada ürün kalitesinin tamamen kontrolünü sağlamaktadır. Bu ise; ürünün organizasyon içerisinde geçtiği her aşamanın ve her düzeyin dikkatli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir.<sup>2</sup>

Kalite güvence sisteminin işletmelere sağlayacağı katkılar şu şekilde özetlenebilir;

- Üretim maliyetleri azalır.
- Üretim süresi kısalmır.
- Ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik sağlanır.
- Ürün ve hizmet kalitesi artar.
- Kalite maliyetlerinin analizine ve uygulanan programların ve kontrol çalışmalarının etkinliğine ilişkin değerlendirmeler daha sağlıklı yapılabilir.
- Sorunların varlığının ve çözüm önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olur.
- Doğru bilgi iletişimi sağlanır.
- Kurumsallaşmanın alt yapısının oluşmasına yardımcı olur.
- Müşteri memnuniyeti artar ve müşterilerde güven duygusu yaratılmış olur.
- Çalışanların memnuniyeti artar.
- Yan sanayi ile ilişkiler güçlenir.
- Verimlilik ve üretkenlik artar.
- Süreçlerin kontrol altında tutulması sağlanır.
- Mal ve hizmetlerin güvenilirliğinin artması sonucunda işletmen de rekabet gücü artar.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Rıdvan BOZKURT, “ISO 9000 ve Belgelendirme”, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, MPM. Yay. , 1993, s.7.

<sup>3</sup> KalDer Standartları ve Markalar Uzmanlık Grubu, Başlıklarla ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, KalDer Yay., 1998, s.11.



Globalleşen dünya’da yoğun rekabet ortamında istikrarlı bir üretim yapabilmek için kalitenin güvenceli biçiminde sürekli korunmasının gerekliliği ve bunun da bir yönetim işi olduğu, bu işinde belli bir boyut ve ölçüler içindeki çabalarla gerçekleştirilebileceği, başka bir deyişle sistem olmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gerçekten yola çıkılarak birçok ülkenin bilimsel ve teknik nitelikli araştırmacıları, sistem modelleri üzerinde çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmaların neticesinde kalite güvencesi sistemini geliştirmişlerdir.<sup>4</sup>

Kalite güvence sisteminin amacı; tüm kuruluşu kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zinciri olarak ele alarak, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetle elde edebilmesini sağlayacak çabaları başlatarak, eşgüdümü sağlayıp, sonuçları sürekli izleyerek gereken önlemleri almaktır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, gerek fonksiyonel bölüm azlığı gerekse yönetimin işletmenin birçok fonksiyonunun sorumluluğunu kendi üzerine alması sonucu kalite sorumluluğunun bir kişi ya da bir bölüme devredilmesi pratik olarak mümkün görünmemektedir. Bu durum küçük ve orta ölçekli işletmelerde kalite güvence sisteminin etkinliğinin sürdürülmesi bakımından son derece önemli üstünlük sağlamaktadır.

Ancak sorun kalite güvence sisteminin ne olduğunun yeterince anlaşılmasındadır. Bunu sağlayabilmek için, öncelikle kalite güvencesinin ne olmadığını kavramak gerekmektedir.

Kalite güvencesi;

- Kalite kontrolü ya da muayenesi değildir.
- Üstün bir kontrol etkinliği değildir.
- Mühendislik kararlarından sorumlu değildir.

---

<sup>4</sup> Saime ORAL, Osman Avşar KURGUN, Özkan TÜTÜNCÜ, “**Turizm Sektöründe Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri**”, **Standart**, Ankara , T.S.E.Yay., Sayı 418, Ekim 1996, s.113.

- Yoğun olarak doküman hazırlanmasını gerektirmez.
- Önemli bir maliyet unsuru değildir.
- İşletmenin bütün hastalıklarının devası değildir.

Kalite Güvencesi;

- Maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur.
- Verimliliğin iyileştirilmesine yardımcı olur.
- Bütün işlerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılmasının aracıdır.
- İyi bir yönetim aracıdır.
- Herkesin sorumluluğundadır.
- Güven sağlama çalışmaları kayıtlarla desteklenmelidir.

Kalite güvencesi; planlı faaliyetler ve sistematik yaklaşımla, gerek firma çalışanlarına, gerekse müşterilerine güven verir. Böyle bir güven bir gecede oluşturulamaz. Kalite güvenilirliği ancak işletmenin uzun vadeli çabaları sonucunda elde edilebilir.<sup>5</sup>

Bugün geçerli olan kural; en yüksek kalitenin ( sıfır hata ) en düşük maliyetle üretilmesi olduğuna göre kalite güvence sistemleri işletmelerin rekabet gücünü maksimum seviyede tutabilmesi için ideal bir sistemdir.

Bir işletmede kalite güvenilirliği ile ilgili sorumluluk muayene bölümünde değil, tasarım ve üretim bölümlerindedir. Muayene bölümü ürünleri sadece tüketici gözüyle muayene eder ve kalite güvenilirliği ile ilgili sorumluluk almaz. Bunun için işletmelerde iyi bir kalite güvenilirliği sistemi kurulması gerekir.

### **2.3. Kalite Güvencenin Evrimi**

Büyük endüstriyel gelişmeler, önemli buluşlar, keşiflerin birçoğu askeri amaçlı çalışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Kalite güvence sistemlerinin kullanıma

---

<sup>5</sup> Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, a.g.e. s.3.

başlanmasına da, askere yönelik çalışmalar ön ayak olmuştur. Kalite güvence ilk olarak AQAP(Allied Quality Assurance Publications) adı altında NATO üyesi ülkeler arasında kullanılmıştır. 2. Dünya Savaşı sonrasında kalite güvence sistemi BS5750 adı altında İngiltere’de kullanılmıştır. Bu çalışmalar sonraki bütün kalite sistemlerinin temelini oluşturmaktadır.

Kalite güvence sistemleri sivil hayatta ilk olarak 2. Dünya Savaşı’ndan sonra kullanılmaya başlanmasına rağmen, 1900’lerden beri hemen her işletmede kalite kontrol bölümü mevcuttu. Ancak, bir kalite güvence bölümü veya sorumlusu yoktu. Bu bölümün sorumluluğu ürünlerdeki hataların tespitiydi, yöntemleri ise; muayeneye dayalı kontroldü. Muayeneye dayalı kontrol çeşitli sakıncalar içermektedir. O dönemlerde bu sistem iyi netice vermesine rağmen bugünün yönetiminde yeri değişmiş ve önemi azalmıştır.

Kalite güvence ise daha farklı bir kavramdır. Kalitenin kontrolüne değil, yaratılmasına yöneliktir ve kalite kontrolünün sakıncalarını giderme ihtiyacından doğmuştur. Kalite kontrol ürüne yönelik, kalite güvence ise sisteme yönelik bir faaliyettir. İlk bakışta kalite güvence dolaylı bir yaklaşım gibi görünmekteyse de öyle değildir, kaliteyi sağlamaya dönüktür. İşlem yapıldıktan sonraki sonuçlara değil, işlemin doğru yapılmasına yöneliktir. Kalite güvence, kalite kontrol sistemini de içine alan daha geniş kapsamlı bir kalite sağlama yöntemidir.

#### **2.4. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standardı**

ISO, 1947 yılında Cenevre merkezli kurulan ve açılımı International Standards Organisation, olan uluslararası standartlar örgütünün kısaltmasıdır. Bu standartlar örgütünün yayınladığı standartları, ISO standartları olarak nitelendirilir. ISO 9000 imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı standartlar kümesidir.

ISO 9000 standartlar serisini daha geniş bir tanımla; kalite koşullarının karşılanabileceğini müşteriye kanıtlayacak sistemin kurulması, yazılı duruma

getirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına yönelik çalışmaların anlatıldığı standartlar kümesi olarak ifade edilebilir. İlgili standardı karşılayan ürün ve hizmeti veren kuruluşlar, müşterileri tarafından bir sözleşme koşulu olarak kaliteye önem verildiğinin belgesini elde etmiş olurlar. Bu kapsamdaki standartlar aşağıda sıralanmıştır.

- **ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Güvencesi Standartları-Seçim ve Kullanım Kılavuzu:** Temel kalite kavramları arasındaki farklılıklara ve ilişkilere açıklık kazandırır. Kuruluş İçi Kalite Yönetimi (ISO 9004), Kuruluş Dışı Kalite Güvencesi (ISO 9001, ISO 9002 , ISO 9003) amaçları ile kalite sistemleriyle ilgili standart serisinin seçimi ve kullanım kurallarının belirlenmesinde yol göstericidir.
- **ISO 8402 Kalite Sözlüğü:** Kalite standartlarının hazırlanmasında ve kullanılmasında iç ve dış ilişkilerde karşılıklı anlaşma için kullanılan kalite ile ilgili temel terimleri tanımlar.
- **ISO 9001 Kalite Sistemleri Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli:** Sözleşmeli durumlarda tasarıma ilişkin faaliyetler özellikle isteniyorsa ve ürüne ait şartlar performans açısından belirtiliyorsa veya bunların belirlenmesine ihtiyaç duyulduğunda uygulanır.
- **ISO 9002 Kalite Sistemleri Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli:** Sözleşmeli durumlarda, tedarikçinin tesis edilmiş bir tasarıma uygun ürün temini konusundaki yeterliliğinin gösterilmesi gereken durumlarda kullanılan kalite sistem şartlarını belirtir. Belirlenen bu şartlar, üretimden servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla yöneliktir.
- **ISO 9003 Kalite Sistemleri Son Muayene ve Deneyle Kalite Güvencesi modeli:** Bu standart, tedarikçinin son muayene ve deneyler sırasında herhangi bir ürün uygunsuzluğu hakkında yapacağı işlemlere dair kontrol ve tespit yeteneğini göstermekte kullanılan kalite sistem şartlarını belirtmektedir.

- **ISO 9004 -1 Kalite Yönetim ve Kalite Sistemi Elemanları Kılavuzu:** Kalite Yönetimi sisteminin geliştirilerek uygulanması için gerekli olan temel unsurları tanımlar.
- **ISO 9004 -2 Kalite Yönetim ve Kalite Sistemi Elemanları Kılavuzu:** ISO 9004 -1'deki İç Kalite Yönetiminin genel prensiplerine dayalı olarak, hizmetler için kapsamlı bir kalite sistemini tanımlar.<sup>6</sup>

ISO 9000, İç Dönük Kalite Yönetim Sisteminin kurulmasında gerekli olan ISO 9004 ile Dışa Dönük Kalite Güvence Sistemleri için önerilen ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 modellerinden en uygun olanının seçimi ve kullanımında yönlendiricilik amacı için hazırlanmıştır.<sup>7</sup>

#### **2.4.1. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Tarihsel Gelişimi**

ISO 9000 Kalite yönetimi ve kalite standartlarının temeli 1963 yılında ABD'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite istemleri nedeniyle hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. Amacı, bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine, üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvence altına alınmasıdır. 1968 yılında MIL-Q-9858'in yerini yine ABD'de NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvencesi standardı olarak kabul edilerek yürürlüğe giren AQAP standartları almıştır.

Savunma sanayinden sonra kalitede sistem yaklaşımı enerji sektöründe de kendini göstermiş ve ABD'de 1970'li yıllarda enerji sektörünün sorunlarını azaltmak için standartlar üretilmiştir. Geliştirilen bu standartlar enerji sektöründe kalite anlayışında önemli değişimlere yol açmıştır.

İngiltere'de 1977 yılında Sir Fredrick Warner, "Mühendislik Endüstrilerinde Standartlar ve Spesifikasyonlar" adlı incelemesinde imalatçıların kalite yönetimi

---

<sup>6</sup> Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, a.g.e. s.23-24. 2000, s.56.

<sup>7</sup> Kerim ÇETİNKAYA, **Toplam Tasarım**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s.56.

standartlarının yalnızca müşterileri tarafından değil, bağımsız üçüncü kişilerce,- belgelendirme kuruluşları- değerlendirilebilmeleri konusuna işaret etmiştir.

İngiltere’de, Sir Fredrick Warner’ın çalışmalarından esinlenilerek BS 5750 kalite sistemleri standardı oluşturulmuştur. Bu standardın önceki standartlardan farkı ise; önerilerden çok gereklilikleri belirtmesidir.

Günümüzde Avrupa, ABD ve Japonya dahil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde geçerli kalite güvencesi standardı ISO 9000’dir. Bu standart değişik kodlar verilerek ilgili ülkelerin diline çevrilerek İngilizcesi ile birlikte yayınlanmaktadır. (Almanya’da DIN ISO 9000, Fransa’da NF 50 131–133, Türkiye’de TS ISO 9000 gibi)<sup>8</sup>

ISO 9000 Kalite güvence standartları, kalite yönetim sistemine ulaşmadaki minimum yeterliliklerin belirlendiği, uluslararası düzeyde tanınmış ve birçok ülke tarafından kabul edilmiş kalite sistem modelini tanımlamaktadır.

**Tablo 2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi**

1963	MIL-Q9858	Askeri Standart(ABD)
1968	AQAP	NATO
1971	ANSI N 45.2	Nükleer Enerji
1978	ISO TC 85 SC 3	Nükleer Enerji (Uluslar arası)
1978	CSA Z 299-14	Genel Amaçlı (Kanada)
1979	BS 5750	Genel Amaçlı (İngiltere)
1979	ANSI Z-1-15	Genel Amaçlı (ABD)
1987	ISO 9000	Genel Amaçlı (Uluslararası)
1988	EN 29000	Genel Amaçlı (Avrupa Topluluğu)
1988	TS ISO-9000	Genel Amaçlı (Türkiye)
1994	ISO-9000 TS ISO-9000	Revizyon

Tablo 2’de Kalite Yönetim Sistemlerinin ISO 9000 standardına gelinceye kadarki evrimi görülmektedir.

<sup>8</sup> Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, a.g.e. s.49.

## 2.4.2. ISO 9000 Kalite Sisteminin Kapsamı

ISO standartlarının özellikleri yukarıda kapsamlı olarak açıklandığından bu standartlar aşağıda sadeleştirilerek tanımlanacaktır.

**ISO 9000** :Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları seçim ve kullanım kılavuzu.

**ISO 9001** :Kalite Sistemleri- Tasarım / geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli.

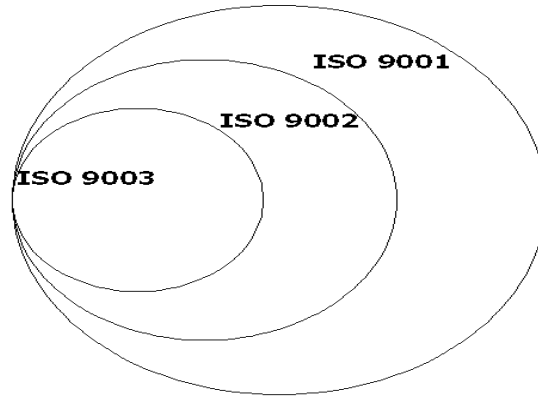
**ISO 9002** : Kalite Sistemleri, üretim ve tesiste Kalite Güvencesi modeli.

**ISO 9003** : Son muayene ve deneylerde Kalite Güvencesi modeli.

**ISO 9004- 1**: Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları- kılavuz.

**ISO 9004- 2**: Hizmetler için kılavuz.

Bu standartlar arasındaki kapsam ilişkisi; ISO 9000 hangi standardın seçilmesi gerektiğine dair kılavuz niteliği taşıırken ISO 9001- 9002- 9003 arasındaki ilişki aşağıda ifade edilmiştir.



**Şekil 2. ISO Standartlarının Kapsamları Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** İbrahim KAVRAKOĞLU, Kalite, İstanbul, KalDer Yayınları, 1996, s.50.

Şekil 2’de görüldüğü gibi ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003’ü kapsayan özelliklere sahiptir. Aynı şekilde ISO 9002’de, ISO 9003’ü kapsamaktadır.

ISO 9001, ürünün müşterisine ulaşana kadar, her aşamayı denetleyen ve standarda bağlayan bir sistemdir. ISO 9002, ürünün tasarım aşamalarını ve satış sonrası hizmetleri denetlememekle beraber, diğer ISO 9001 standardının ilgi alanı içerisinde olan her konuyu kapsamaktadır. ISO 9003’te ise; ISO 9001 ve ISO 9002, kapsamında olan birçok konu bulunmamaktadır. Standartlar Tablo 3’te daha kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır.

Firmalar, faaliyet gösterdikleri iş alanı ,sektörün durumu ve ihtiyaçlarına göre, ISO 9000 kalite sistemlerinden birini seçip belgelendirilmeleri yönünde çalışmalarını sürdürmektedirler.

#### **2.4.3. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Türkiye’de Kullanılması**

Türkiye’de standardizasyondan sorumlu devlet kuruluşu olan TSE (Türk Standartları Enstitüsü), 1955 yılında ISO’ ya üye olmuştur. 1987 yılında TSE, ISO standartlarının tamamını aynen Türkçeye çevirmiş ve standart adının başına, Türk Standartlarının ilk harfleri olan TS ekleyerek yayınlamıştır (TS-ISO-9000). 1994 yılında ISO belgelendirme model standartları revizyona tabi tutulmuştur.



**Tablo 3. ISO 9000 Serisi Kalite Sistem Standartlarının Karşılaştırılması:**

KONU	9001	9002	9003
Yönetim Sorumluluğu	3	2	1
Kalite Sistemi Prensipleri	3	3	2
İç Kalite Denetlemeleri	3	2	---
Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi(Pazarlamada Kalite)	3	3	---
Tasarım ve Spesifikasyonlarda Kalite	3	---	---
Tedarikte Kalite	3	3	---
İmalatta Kalite	3	3	---
İmalat Kontrolü	3	3	---
Malzeme Kontrolü ve İzlenebilirlik	3	3	2
Doğrulama Durumunun Kontrolü	3	3	2
Ürün Doğrulama	3	3	2
Ölçme ve Test Ekipmanının Kontrolü	3	3	2
Uyumsuzluk	3	3	2
Düzeltilici Çalışmalar	3	3	2
Nakliye ve İmalat Sonrası Fonksiyonlar	3	3	2
Satış Sonrası Hizmet	3	---	---
Kalite Dokümantasyonu ve Kayıtlar	3	3	2
Kalite Kayıtları	3	3	2
Personel Eğitimi	3	2	1
Ürün Güvenliği ve Sorumluluğu	---	---	---
İstatistiksel Teknikler	3	3	2
Müşterinin Tedarik Ettiği Ürün	3	3	---
Puanlama			
3: Gerekler tam anlamıyla yerine getirilir.			
2:ISO 9001'den daha az kapsamlı			
1:ISO 9002'den daha az kapsamlı			
Kapsamda yok			

**Kaynak:** Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, KOSGEB MPM Yayınları, Ankara, 1995

TSE, ülkemizdeki konumu nedeniyle Kalite Güvence Sistemlerini belgelendirmeye yetkili kuruluştur. TSE endüstri kesiminin gereksinimlerini karşılamak amacıyla, firmaların yönetiminden ve kaliteden sorumlu personele; kalite güvencesi ve yönetimi, TS-ISO-9000 standartlarının tanıtımı, kalite sistem dokümantasyonu, kurum içi kalite görevlisinin yetiştirilmesi konularında eğitim verilmesini ve bu eğitimleri verebilecek danışmanlık firmalarının oluşmasını sağlar. Bunların yanında, firmaların Kalite Güvence Sistem Belgesi için başvurusu üzerine,

TSE Kalite Müdürlüğünce ön değerlendirme yapılarak, firmanın kalite sistem dokümantasyonu incelenir. TSE, firmaların talep ettikleri, TS-ISO-9001, 9002, 9003, standardın koşullarına uyup uymadıklarını tetkik ederek, gereken inceleme ve değerlendirmeleri yapmakta ve. uygunsuzlukların düzeltilmesine yönelik firma yetkililerine bilgi vermektedir.

Ülkemizde birçok firma TS-ISO-9000 standart serilerinden birisini almaya hak kazanmıştır. Bu belgelendirme sürecinde TSE'nin bütün firmaları tek tek denetleme inceleme imkanı olmadığından incelemeleri yapmak için danışmanlık firmaları kurulmuştur. Danışmanlık firmaları, TS-ISO-9000 standart belgesi almak isteyen işletmelerin TSE denetimine hazır hale getirilmesini sağlamaktadırlar.

Kuruluş kalite yönetim sistemini daraltılmış kapsamda uygulamak isterse bu durum, müşterilerin ve son kullanıcıların yanlış anlamasını önlemek için, kuruluşun kalite el kitabında ve başka halka açık dokümanlarda (kalite yönetim sistemi ve pazarlama belgelerinde) açık bir şekilde tanımlanır.<sup>9</sup>

#### **2.4.4. Dünya'da ISO 9000 Kalite Sistem Standartları**

Dünya'da birçok ülke Türkiye gibi, ISO 9000 standartlarını kendi sistemlerine uyarlamışlardır. 2000 yılı rakamlarına göre 100'ü aşkın ülke uluslararası standartlar örgütünün (ISO) üyesidir. Yapılan 2000 yılı değerlendirmeleri sonucunda 16000'in üzerinde ISO standardı yayımlanmıştır. Üye ülkelerde Türkiye gibi bu standartları kendi dillerine çevirerek yayımlamışlardır.

Uluslararası standartlar örgütü(ISO), ISO-9000 standartlarını yayımladıktan sonra standartlara özellikle Avrupa ülkeleri tarafından büyük ilgi gösterilmiştir. 1993 yılının ortasına kadar geçen 6 yılda ,yaklaşık 23000 Avrupa firması ISO' ya kayıt yaptırmıştır. Aynı dönem içerisinde Amerika'da 1449, Kanada'da 474 firma ISO' ya kaydolmuştur. Türkiye'de ise ; 1996 yılına kadar 88 firma TS-ISO-9001, 212 firma TS-ISO-9002 ve 14 firma TS-ISO-9003, belgesi , toplamda ise; 1996 yılına kadar 314 Türk Firması

---

<sup>9</sup> TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel eğitim Notu, TSE, s.37.

Kalite Güvence Sistem Belgesi almaya hak kazanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu sayının günümüzde 4000'e ulaştığı tespit edilmiştir.<sup>10</sup>

#### **2.4.5. ISO 9000 Kalite Sisteminin Önemi ve Faydaları**

Bundan önceki bölümde ISO 9000 kalite sisteminin faydalarına dolaylı olarak değinilmiş,aşağıda ise;bu konu özet olarak açıklanacaktır.

Uluslararası geçerliliği olan bir kalite sistemi olduğundan,sahip olunan kalite belgesi diğer ülkelerde de tanınmakta bu sayede, özellikle ihracatçı firmaların dış piyasalarda kendilerine yer edinmeleri kolaylaşmaktadır.

Kalite ile ilgili çalışmalar, ISO 9000 belgelendirmesini tamamlamış firmalarda, yazılı bir sistematiğe bağlandığı için, kişilere bağımlılık en aza indirilmiştir. Firmalarda kısımlar arasında iletişimi ve karşılıklı anlaşmanın gelişmesini sağlamaktadır.

Firmalarda verimliliği ve karlılığı arttırarak, ürün kalitesinin en iyiye ulaşmasına yardımcı olmakta , uygun olmayan ürün sayısı, kalite giderleri ve müşteri yakınmalarını en az seviyeye düşürmektedir.

Yukarıda bahsedilen yararlar, firmalara önemli kazanımlar sağlamaktadır.Bu kazanımları elde etmek için mutlaka bir standarda tabi olmak şart değildir. İyi bir yönetici bu kazanımları elde etmek için standartların mecbur kıldığı çalışmaları firması için uygulayabilir. Ancak, özellikle uluslararası bir kalite standardı ile belgelendirilmiş bir kalite, firmanın kalitesinin dünyaya ispatıdır. Belge sahibi firma girdiği pazarlara, verdiği hizmetin veya sunduğu ürünün oluşumunun her aşamasında standardın getirdiği zorunluluklara uyduğunu ispatlamış olur.

---

<sup>10</sup> Kalite Güvence Sistem Belgesi, [www.tse.gov.tr](http://www.tse.gov.tr)

## 2.5. ISO Kalite Yönetim Sistemlerinde Revizyonlar

Kalite Yönetim Sistemleri, her türlü yenilik ve gelişmeye uydurulmalıdır. Teknolojik gelişmeler yeni yönetim modellerini ortaya çıkarmakta,yeni yönetim modeli ise; aynı zamanda kalite yönetim sistemlerinde de yeniliklerin olacağı anlamına gelmektedir.Bu sebeple; Kalite Yönetim Sistemleri, gelişen teknoloji ve çağın gereklerine uygun olarak sürekli yenilenen bir yönetim anlayışını benimsemektedir.

### 2.5.1. ISO 9000: 2000 Kalite Güvence Sistemi Standardı 2000 Yılı Revizyonu

ISO 9000 standartları,ilk olarak 1987 yılında yayınlanmış, 1991 ve 1994 yıllarında revize edilmiştir.Daha sonra 2000 yılında yapılan revizyonun ardından ISO Kalite Güvence Sistemi ,ISO Kalite Yönetim Sistemi olarak değiştirilerek son şekli verilmiştir. ISO 9000: 2000. ISO standartlarında revizyonlar, ISO' ya bağlı 176 numaralı teknik komite tarafından yürütülmektedir. Bu komite aşağıda belirtilen 4 üye ülkenin katılımıyla oluşmaktadır;

- Amerika Birleşik Devletleri
- Kanada
- Fransa
- İngiltere

Standartların normal periyodik güncellemeleri ISO 9001:2000'nin geliştirilmesini tetiklemiş olmakla birlikte, gelişmenin asıl itici gücü küreselleşmedir. Bu gerçek göz önünde bulundurularak, ISO 1998 yılında dünya çapında bir kullanıcı anketi gerçekleştirmiştir. Anket sonuçları aşağıdaki beklentileri karşılamak için ISO 9000'in yapısında ve içeriğinde değişiklikler yapılması gerektiğini doğrulamıştır. Revize edilen standardın kapsamı aşağıdaki gibidir;<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Zafer ERKOÇ, **Kalite Yönetim Sistemleri İç Tetkik Rehberi**, İstanbul, Beta Basım Yay., 2004, s. 3-4.

- Her büyüklükteki kuruluşlarca kullanılabilir olması
- Tüm sektörlerce uygulanabilir olması
- Basit ve açıkça anlaşılabilir olması
- ISO 14000'e daha üst düzeyde uyumluluk göstermesi
- Yönetim sistemini iş süreçlerine bağlaması

ISO 9000 Kalite standartlarının 2000 yılı revizyonunun amacı; ISO 9000 serisini basitleştirmek ve standart sayısını azaltmaktır. Bu nedenle, ISO 9001: 1994, 9002: 1994, 9003: 1994 standartları tek bir standart olan 9001: 2000'e indirgenmiştir. Bu standart, çeşit, büyüklük ve ürün kategorisine bakılmaksızın bütün kuruluşlara uygulanabilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

ISO 9000:2000 standardı, daha önceki ISO 8402 Kalite Sözlük Standardının geliştirilerek ISO 9000:2000 serisinin tüm kavramları ve aralarındaki ilişkileri açıklama amacı ile hazırlanmış bir standarttır. Bu standart, terimler ve tanımlamaların sistematik bir yaklaşımla formüle edilmesini daha anlaşılır olması amacıyla benimsemiştir. ISO 8402 iptal edilmiş ve ISO 9000-1:1994 kullanım kılavuzu ile broşür haline getirilmiştir<sup>12</sup>.

ISO 9000:2000 versiyonu standart serisi 4 temel standarda indirgenmiştir.

- ISO 9000:2000 : Kalite Yönetim Sistemleri- Temel Terim ve Sözlük
- ISO 9001:2000 : Kalite Yönetim Sistemleri- Şartlar
- ISO 9004:2000 : Kalite Yönetim Sistemleri- Performans İyileştirmesi İçin Kılavuz
- ISO 19011 : Çevre ve Kalite Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzu

---

<sup>12</sup> TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel eğitim Notu, TSE, s. 31.

ISO 9000 Standartlar Serisinin 1994'ten 2000'e yaşadığı evrim Tablo 4'tedir.

**Tablo 4. Uygunluktan Performansa ISO 9000'in Evrimi**

<b>ISO 9000:1994</b>	<b>ISO 9000:2000</b>
Belirlenmiş müşteri şartlarına uyumu sağla.	Mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirle. Müşteri memnuniyetini ölç ve bununla ilgili faaliyet başlat.
Politikayı, hedefleri oluştur, politikayı yaygınlaştır, kaynakları sağla, kalite için ortam oluştur.	Vizyon, yön ve ortak değerleri oluştur. Hedefler belirle ve bunlara ulaşmak için stratejileri uygula. İnsanları cesaretlendir.
Personeli eğit ve yetenek kazanmasını sağla. Açık bir şekilde yetkilendirme ve sorumluluk temin et.	Kuruluşun hedeflerinin sorumluluklarını insanların bilgi ve tecrübesini göz önünde tutarak belirle ve eğitimle operasyonel kararlarda ve prosesin iyileştirilmesinde katılımı sağla.
Dokümante prosesleri oluştur, kontrol et ve sürekliliği sağla.	Süreçlerin müşterilerini ve tedarikçilerini belirle, süreçlerdeki faaliyetlerde kaynak kullanımına odaklan, insanlardan, ekipmanlardan metotlardan ve malzemeden etkili yararlan.
Uygun ve etkin dokümante edilmiş kalite yönetim sistemini oluştur ve uygula.	Sistemdeki süreçleri belirle ve bağımsız olarak algılanmasını sağla. Süreçleri hedeflere göre düzenle ve sonuçları ölç.
İç tetkik ve düzeltici ve önleyici faaliyetler ile kalite sistemini iyileştir.	İyileştirme hedeflerini ve süreçlerini sürekli iyileştirilmesi için insanların katılımını faydalarını belirle.
Verilerden ve tetkik raporlarından, düzeltici faaliyetlerden, uygun olmayan üründen ve diğer kaynaklardan elde edilen bilgilere dayalı kalite yönetim sistemi hakkında yönetimin karar vermesi ve faaliyet başlatması.	Verilen analizi ve verimliliği arttırmak ve atıkları tekrar işlemeyi azaltmak ile ilgili bilgilere dayanarak yönetimin karar vermesi ve faaliyet başlatması. Yönetimsel araçları ve teknolojiyi kullanarak maliyeti düşür, performansı ve pazar payını geliştir.
Taşeronlar tarafından uyulması gereken şartları yeterli bir şekilde belirle ve dokümante et. Ürünlerin ve hizmetin kontrolü için performans değerlendir ve gözden geçir.	Tedarikçiler ile ortaklık kur, birlikte gelişme ve ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin iyileştirilmesi şartlarının belirlenmesinde katılımı sağla.

**Kaynak:** TS-EN-ISO 9001:200 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu, TSE, s.35.

## 2.5.2. ISO 9001: 2000'in En Belirgin Özellikleri

ISO 9001:2000 aşağıda belirtilen boyutlar bakımından önceki versiyonlarından içerik, kapsam ve yapı olarak farklılık göstermektedir:

- ISO 9001:2000 süreç odaklıdır. Bu bakımdan, bir kuruluşun kalite yönetim sistemleri için ihtiyaç duyulan süreçleri tanımlamasını, sırasının ve etkileşiminin belirlemesini, ölçüp, izleyip, analiz etmesini ve sürekli olarak iyileştirilebilmesine dönük faaliyetleri uygulamasını şart koşmaktadır.
- ISO 9001-2001 kalite hedeflerini ayrı bir bölüm içine almakta ve ölçülebilir olmaları şartını getirmektedir. Hedefler ölçülebildiği takdirde, örgütün kalite yönetim sisteminin etkinliği, hedeflere ulaşılmasıyla anlaşılacaktır.
- Kalite yönetim sistemi planlaması, eski kalite planlamasının yerini almaktadır. Şart artık yalnızca kalite koşullarının nasıl karşılanacağını tanımlayıp, dokümanete etmekten ibaret değildir. Üst yönetimin yönetim sistemi planlamasının gerçekleştirilmesini sağlamasını zorunlu kılmaktadır.
- Yönetimlerden, sürekli uygunluk ve etkinlik halini sağlamak için yönetim sistemini gözden geçirmesinin yanında, yönetim sistemini değiştirme fırsatlarının ve sistemde değişiklik yapma ihtiyacı olup olmadığının değerlendirmesi de istenmektedir.

Tüm bu farklılıklar, bir yönetim sisteminin daha çok bir iş odağı olması gerektiğini ve özellikli hedeflere yönelik ölçülebilir, iyileştirmeyi beraberinde getirmesi gerektiğini ima etmektedir. Geçmişte bu yeterli görülmuş, ancak sadece iyi dokümanete edilmiş bir yönetim sistemine sahip olmak artık doyurucu olmaktan uzaktır.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Zafer ERKOÇ, a.g.e. s.4-5.

### **2.5.3. Toplam Kalite Yönetimi ile Kalite Güvence Sisteminin İlişkisi**

Kalite güvence sistemi, toplam kalite yönetimine geçişin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Toplam kalite yönetimi, hatalı ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulduktan sonra düzeltilmesinden ziyade, sunulmadan önlenmesi görüşüne dayanan bir yönetim düşüncesidir. Toplam kalite yönetimi kuruluştaki çalışanların tamamı tarafından benimsenmelidir. Bu durum, kaliteyi gerçekleştirmeye çalışan birçok kuruluş için oldukça zor bir düşünce devrimidir.

Toplam kalite yönetimi; neredeyiz ve nereye gidiyoruz sorularına cevap aramakta ve işletmede sürekli iyileştirme felsefesinin varlığını kabul etmektir. Bu temel düşünce evrensel kalite sorumluluğu ve kalite ölçümleri ile yakından ilgilidir. Sürekli iyileştirme, yanlışlardan sorumlu olanların bulunarak teşhir edilmesi şeklinde değil, süreçteki sorunun nedeninin anlaşılması ve giderilmesidir. Toplam kalite yönetiminde sorunlar ana nedenlerine, yani kaynağına inilerek çözülmeli ve bir daha oluşması önlenecek şekilde düzeltilmelidir. Birçok teknik ve istatistiksel yöntem bu amaçla kullanılabilir.

Çalışanların işin yapılmasına katılması ve aktif bir rol oynaması sağlanmalıdır. Çalışanların yetkilendirmesi konusunda doğru kişilere yetki ve araç sağlanması ile birçok sorunun üstesinden gelinebileceği yönetimce anlaşılabilir.

Takım ruhu ve katılımı ile sürekli iyileştirmeler için çalışanların katılımının sağlanması, takımların sinerjisi olarak adlandırılabilir. Beyin fırtınası ile desteklenen sebep-sonuç analizlerinin, kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinde yaygınlaştırılması, hem bu amaca hizmet edecek hem de takım içinde ve takımlar arasında bilgi paylaşımı ile sorunların çözümlerinin sağlanabilmesi konusunda birliktelik gerçekleştirilebilecektir.



### 3. MOTİVASYON VE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ

#### 3.1. Motivasyonun Anlamı ve Önemi

Motivasyon (güdüleme), Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türetilmiştir. Psikolojide içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar için kullanılmaktadır. Motivasyon en bilinen şekliyle “bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç” olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup>

Motivasyon, insan davranışlarını istenilen doğrultuya yönlendiren ve belirli bir amaç için harekete geçiren güçler olarak da tanımlanabilir.<sup>2</sup> Bu güçler bazen sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir ve gizli güçlerini kaybederek, yön değiştirirler.

İnsanlar işletmelere belli bir amaç için getirilirler. Bu amaç; üretim veya hizmettir. İnsan ihtiyaçlarını belirleyen güdüler ise kişiseldir. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olmaktadır. Gizli gerilimin boşaltılması ile kişi tatmin olacak, bu da motivasyon yolu ile mümkün olabilecektir.<sup>3</sup>

#### 3.2. Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar

Motivasyon teorileri, çalışanların hangi faktörlere bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir. Temel olarak kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kapsam teorilerinin odak noktası bireysel ihtiyaçlardır. İhtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Süreç teorilerinin odak noktası ise davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir. Yani kapsam teorilerinden farklı olarak sadece ihtiyaçları değil başka değişkenleri de işin içine katar.

<sup>1</sup> Aşkın KESER, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa, Yay., s. 1.

<sup>2</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, KalDer, Yay., 1992, s.63.

<sup>3</sup> Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Rota Yay., 2001, s.490-491.

### 3.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin odak noktası bireysel ihtiyaçlardır.<sup>4</sup> Eğer bir yönetici içsel faktörleri iyi anlayıp kavrayabilirse çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda daha iyi yönetebilir.<sup>5</sup>

#### 3.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu teoriye göre; ihtiyaçlar hiyerarşik sıra ile fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, uyku), güvenlik ihtiyacı (iş güvenliği, iş şartları), sosyal ihtiyaçlar (gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk), kendini gösterme ihtiyacı (tanınma, prestij kazanma) ve kendini tamamlama (yaratıcılık) ihtiyacı olmak üzere beş kategoriye ayrılır.<sup>6</sup>

Bu yaklaşıma göre; kişinin belirli sıralama gösteren ihtiyaçları mevcuttur. Bireyin alt basamaktaki ihtiyaçları giderilmeden üst basamaktaki ihtiyaçlara sevk edilmez. Birinci sıradaki ihtiyaçlar bireylerin en temel ve en ilkel ihtiyaçlarıdır. Beşinci sıradaki ihtiyaçlar ise; en yüksek düzeydeki ihtiyaçları oluşturmaktadır.<sup>7</sup>

#### 3.2.1.2. Frederic Herzberg'in Çift Etmen (Faktör) Teorisi

Herzberg'in Çift Etmen (Faktör) Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir.

Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi", motivasyon kavram ve terimlerini iki grupta toplamıştır. Birinci grup "motive edici faktörlerdir." Bu grup; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.

---

<sup>4</sup> Aşkın KESER, a.g.e., s.11.

<sup>5</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 7.bs., İstanbul, Beta Yay., 1999, s.468.

<sup>6</sup> İsmail EFİL, *Temel İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa, Alfa Yay., 1999, s.121.

<sup>7</sup> Ali AKDEMİR, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Kocaeli, Yayıncı Yay., 2003, s.75.

İkinci grup faktörler ise; “Hijyen Faktörleri”dir. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler, hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bunların mevcut olması kişinin motive olacağı asgari koşulları sağlayacaktır.

### **3.2.1.3. Başarım İhtiyaçları Teorisi**

D. Mc. Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir. Bunlar; ilişki kurma ihtiyacı, (başkaları ile ilişki kurma, gruba girme, v.b.), güç kazanma ihtiyacı, (güç ve otorite kaynaklarını genişletme, etkileme v.s. ) ve başarım ihtiyacıdır.<sup>8</sup> Mc Clelland’a göre; ihtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izler.

### **3.2.1.4. Alderfer’in ERG Teorisi**

Bu teori, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin arındırılmış şeklidir. Alderfer, Maslow’un beş ihtiyaç kategorisini üçe indirmiştir. Bunlar; Varoluş İhtiyaçları, (psikolojik ve refah için arzular) Bağlantı İhtiyaçları, (kişiler arası ilişkilerde tatmin olma arzuları) ve Büyüme İhtiyaçları (devam eden psikolojik büyüme ve gelişme arzuları)’dır.<sup>9</sup>

Alderfer’in ERG (Existence, Relatedness, Growth) teorisine göre; bireylerin ihtiyaçları arasındaki hiyerarşik sraya daha az vurgu yapılır ve birey birden fazla ihtiyacının aynı anda karşılanmasını isteyebilir. Ayrıca belirli bir ihtiyacının karşılanması durumunda bir sonraki ihtiyacı karşılamak için motive olması gerektiği hususunda herhangi bir kural yoktur.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Tamer KOÇEL, a.g.e., s. 472-473.

<sup>9</sup> Ali AKDEMİR, a.g.e., s 77.

<sup>10</sup> Aşkın KESER, a.g.e., s. 28-29

### 3.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Davranışsal şartlanma taraflarına göre, motivasyon konusu sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılabilir. Kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.<sup>11</sup>

#### 3.2.2.1 Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'a göre; kişinin belirli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar ; valans (kişinin ödülü arzulama derecesi ) ve bekleyiştir. Dolayısıyla

$$\text{motivasyon} = \text{valans} \times \text{bekleyiş}$$

olarak gösterilebilir. Bu iki etmen güdülemeyi belirler ve bunlardan biri yoksa kişi o konuda güdülenmeyecektir.<sup>12</sup>

Bu teorinin üçüncü kavramı olan araçsallık ise, kişinin gösterdiği verimliliğin belirli sonuçlara ulaşmasıdır. Kişi gösterdiği performansın sonucunda bir ödül alabilir veya başarısı sonucu maaşı artabilir. Bu maaş artışı, kişinin daha yüksek statüye kavuşması ve ailesini daha iyi şartlarda geçindirebilmesi için bir araçtır.

#### 3.2.2.2. Lawler – Porter Modeli

Bu motivasyon modeli; Vroom'un modelini esas almakla birlikte bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Kişinin motive olması valans ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak; Lawler ve Porter'a göre bireyin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmayabilir. Yüksek performans için kişinin yüksek gayret göstermesinin yanında araya iki değişken daha girmektedir. Bunlardan birincisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Şayet kişi gerekli bilgi birikimine ve yeteneğe

<sup>11</sup> Saime ORAL, Zeynep KUŞLUVAN, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPV Yay., 19

<sup>12</sup> Tamer KOÇEL, a.g.e. s.476

sahip değilse ne kadar gayret sarf ederse sarf etsin etkin performans gösteremeyecektir.<sup>13</sup> İkincisi ise; bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını, kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür.<sup>14</sup>

### 3.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Bu teorinin ana fikri, iş görenlerin iş ilişkilerinde eşit davranış görme arzusunda olmaları ve bu arzularının motivasyonlarını etkilemesidir. Adams'a göre; kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu başkalarınınkini ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma, genellikle kişinin gayreti ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturmasıdır.<sup>15</sup>

$$\text{Eşitlik Teorisi} = \frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Çaba}}$$

Yukarıdaki dengenin bozulması durumunda bu dengesizliği algılayan kişi, bu eşitsizliği giderici şekilde davranacaktır.<sup>16</sup>

### 3.2.2.4. Amaç Teorisi

Bu teori 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç Teorisine göre; davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Her birey, kendisine ait bir takım amaçlar belirler ve bu amaçlar onun motivasyon derecesini etkiler.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Saime ORAL, Zeynep KUŞLUVAN, a.g.e., s. 105.

<sup>14</sup> Ali AKDEMİR, a.g.e., s. 79.

<sup>15</sup> Saime ORAL, Zeynep KUŞLUVAN, a.g.e., s. 106.

<sup>16</sup> Erol EREN, a.g.e., s. 538.

<sup>17</sup> Aşkın KESER, a.g.e., s. 44.

### 3.3. Çalışanların Katılımı ve Motivasyonu

Gelişen ekonomik pazar ile rekabet, aynı amacı güden şirketlerin birbirleri ile yarışmalarından çok, bir tür gözleme ve gözetleme dürtüsüne dönüşmüştür. Ancak gözlenen ve gözetlenen rakip firmadaki teknik bilgi değil, o bilgiyi üreten elemanın mutluluğu veya mutsuzluğudur. Başarılı bir firmanın parlamakta olan elemanlarını ele geçirme dürtüsü rekabetin de en keskin kenarını oluşturmaktadır. Bu gelişimin bir sonucu olarak firmalar, sahip oldukları iyi elemanları ellerinde tutmakta zorlanmaktadırlar. Elemanların böyle değerli bir pozisyona geçmesi ise, onların firma içinde tutulmasını oldukça güç bir hale getirmiştir.<sup>18</sup>

İşletme yönetimleri, belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanların kendi yeteneklerini kullanmaları ve kendilerini geliştirmeleri için tam katılımı sürekli sağlayacak yönde çaba harcamalı ve çalışanlarını sürekli motive etmelidirler. Yönetimin en önemli ilgi alanlarından olan çalışanların motivasyonu konusunda meydana gelebilecek başarısızlık, çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratacak, buna bağlı olarak örgüt gerektiği şekilde çalışmayacak ve performans da düşecektir.

Çalışanların beklentilerinin karşılanması için gerek, para, yükselme ve takdir edilme, gerekse, yönetime katılma gibi araçlar kullanılarak motive edilen çalışanlar mutlu bir çalışma ortamına kavuşmaktadırlar.<sup>19</sup> Çalışanların tam katılımının önemine inanmak gerekmektedir. Düşüncelerini sağlıklı bir iletişim mekanizması çerçevesinde tartışarak, kararlara katılabilme olanağı bulan kişi, yaratıcılığı ile yaptığı işin kalitesine ilave katkıda bulunacaktır.<sup>20</sup>

Yöneticiler, çalışanlarını her yönüyle tanımalı, onlara ekip olarak çalışabilecekleri bir iş ortamı yaratmalı ve başarılarını çeşitli motivasyon araç ve yöntemleri kullanarak ödüllendirmek suretiyle işletmelerinin başarısını artırmalıdır. İşletmeler, kalite

<sup>18</sup> Defne YAZICIOĞLU, **Motive Etme Sanatı**, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, Ankara, 1997, sayı 11, s. 5.

<sup>19</sup> İlker AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1994, s.107.

<sup>20</sup> Nesteren DAVUTOĞLU, **“Bank Ekspres ve Kurumsal Kalite”**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Yay., İstanbul 1994.

anlayışını yaygınlaştırmak için çalışanlarında kalite bilinci oluşturmalı ve mükemmelere ulaşabilmek için her seviyede birlik ve beraberliğe önem vermelidir.

### 3.3.1. Çalışanların Motivasyonu

Çalışanları motive eden onlarca faktör arasında “para” bilinen en temel motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırma insanların ihtiyaçları olan paraya sahip olmalarına rağmen çalışmaya devam ettiklerini ortaya çıkartmıştır. Bu yüzden geleneksel motivasyon teorilerinin başlıca güdüsü olan “maddi” güdülerin bireylerin motivasyonunu açıklama hususunda yetersiz kaldığı görülmüştür.<sup>21</sup>

Konu bilimsel açıdan incelendiğinde örgütteki sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim ve duyarlı bir yönetim gibi maddi olmayan faktörlerin iç müşterinin tatmininde paraya bağlı motive edici faktörlerden daha etkili olduğu belirlenmiştir.<sup>22</sup>

### 3.3.2. Maddi Olmayan Motive Edici Faktörler

Müşteri tatmininin müşterilere istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hizmet veren çalışanların (iç müşteri) motivasyonundan geçtiği kabul edilmiştir. Çalışanların motivasyon ve tatmininde maddi olmayan motive edici faktörler aşağıdaki gibi listelenmiştir:<sup>23</sup>

1. **Çalışma Ortamı:** Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, ilerlemelerine verilen önem, çalışanlara duyulan ihtiyaç, çalışanlara eşit davranılması, tecrübeli çalışanların yenilere yardım etmesi, insan ilişkilerine önem verilmesi çalışanlara daha rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayacaktır.
2. **Ödüllendirme:** Hizmet süresine ve başarısına göre iç müşterinin ödüllendirilmesidir.

<sup>21</sup> Aşkın KESER, a.g.e.,

<sup>22</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite...**, a.g.e., s. 62.

<sup>23</sup> Haldun ERSEN, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul, Alfa Basım Yay, İstanbul, 1997, s. 169-175.

3. **Organizasyon:** En üst düzey yöneticiden en son kademeye kadar herkesin kaliteden sorumlu olduğu anlayışı benimsenmelidir. Kalite geliştirme çalışmalarına tüm yönetim kademelerinde çalışanların eşdeğer katılımı ve desteği sayesinde örnek organizasyonlar oluşturulacaktır.
4. **Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri :** Kalitenin geliştirilmesi için tüm çalışanların planlı ve sürekli bir eğitimden geçmeleri sayesinde örgütün her kademesinde doğru ve etkili bir kalite anlayışı gelişecektir.
5. **Amir ve Yönetimin Tutumu:** Örgütlerin etkin ve verimli olamamalarının nedenlerinden biride çalışanların doğal yapısı değil onların yeterliliklerinin harekete geçirilmemesi ve potansiyellerinin ortaya çıkartılmamasından kaynaklanmaktadır.
  - Kalite felsefesini benimsemiş bir yönetici çalışanlara:
  - Yetişkin gibi davranarak,
  - Çalışanların yönetime katılımını sağlayarak,
  - Girişimin ve yeniliğin alt kademelerden geldiğini onlara sezdirerek,
  - Çalışanların yaratıcı önerilerine önem vererek, çalışanların pozitif yönlerini ortaya çıkarabilir.
6. **Fiziki imkanlar ve Koşullar:** İşin görülmesi sırasında kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliği ve mekan koşulları iç müşterinin etkinlik ve verimliliğini artırmada büyük önem taşımaktadır.
7. **Sağlık ve Emniyet:** Çalışanların sağlık sorunlarına kısa sürede müdahale etmek ve emniyetli bir çalışma ortamı sağlamak için gerekli önlemler alınmalıdır. Bu sayede çalışanların örgüte güven duymaları sağlanacaktır.
8. **Çalışanların işletme imkanlarından yararlanması:** Çalışanların işletmenin sağladığı yemek, lojman, borç verme, sosyal tesis, kreş gibi imkanlardan yararlanmaları işletmeye olan güveni artıracaktır.



### 3.4. Motivasyon Teorileri Bakışı ve Kalite Yönetim Sistemi İlişkisi

Motivasyon teorilerinin ortaya çıkış noktası insan ihtiyaçları ve çevresel faktörlerdir. Kalite Yönetim Sistemi sayesinde çalışanların temel ihtiyaçlarından başlayarak daha üst basamaklara yönelik iyileştirmelerin olduğunu görülebilir. Kalite Yönetim Sisteminin hem kurulumunda hem de yaşatılmasında firma çalışanlarının rolü büyüktür. Bu gerçeğe bakarak çalışanların motive edilmesi konusunun Kalite Yönetim Sisteminin kurulum sürecinde dikkate alınması gerekmektedir.

Ayrıca Kalite Sistem Yönetiminin sağladığı yararlar:

- Yatay ve dikey iletişim,
- Kişilerin işlerinin tanımlı hale gelmesi (ortalama efor ve ortalama katma değer eşitliği)
- İşlerin standardizasyonunun kişinin yeteneğinin standardı aşması ve performans göstermesine engel olmaması ve performans yönetimine çıktı oluşturması.
- İnsanlara belirli ve adil bir kariyer planı kurulması onların firma içinde şahıslarına ait bir amaçları olması
- İş tanımlarının ve iş gereklerinin her pozisyon için belirlenmesi
- Etkin liderlik, çalışandan beklentilerin açık ve net olması
- Artan firma saygınlığı

Kalite Sistem Yönetiminin sağladığı yararlar, çalışanların motivasyonunu olumlu şekilde etkilemektedir. Bir sonraki bölümde yapılacak olan çalışma kalite yönetim sisteminin kurulmuş olduğu bir firmada yapılan anket sonuçlarını değerlendirerek, firmanın kurulan sistem sayesinde motivasyon konusunda elde ettiği kazanımları yansıtmaktadır.

## **4. ARAŞTIRMA (UYGULAMA)**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

#### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Değişen piyasa koşulları, işletmeler açısından rekabet ortamında ayakta kalarak varlıklarını sürdürebilmenin yolunun kaliteye önem vermekten geçtiği sonucunu doğurmuştur. İşletmeler de kalite hedeflerini yakalayabilmek için stratejilerini bu doğrultuda geliştirerek, tüm çalışanlarını kalite hedeflerine ulaşmaları amacıyla sorumluluk duygusu ve ekip çalışması anlayışı içerisinde hareket etmeleri yönünde bilinçlendirmeye başlamışlardır.

Bu araştırmanın amaçları, çalışanların Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası uygulamalarının kalite anlayışlarını ne ölçüde etkilediği, kalite sistemi içerisinde ne derecede yer aldıkları, sistem uygulanmadan önceki durumlarına göre çalışma ve çevre koşullarında ne gibi değişiklikler olduğu, işletmenin kalite hedeflerine ulaşma çabalarına çalışanların katkıları ile sistemi, çalışanların bakış açısından ele alarak değerlendirmektir. Çalışmamızın bir başka amacı ise; bu yönetim sistemini benimseyecek işletmelerin yaygınlaşmasına olumlu katkıda bulunmaktır.

#### **4.1.2. Araştırmanın Önemi**

Bir kurumun başarılı ve kalıcı olmasında çalışanların önemi büyüktür. Bir işi en iyi bilenler o işi yapanlardır. <sup>1</sup>

Kalite Yönetim Sisteminin işletmelerdeki uygulayıcıları olan çalışanlar, bu araştırma içerisinde incelediğinden, bu durum sistemin başarı düzeyinin tespiti ile Kalite Yönetim Sistemini işletmelerinde uygulayacak olanlara sistemin başarısı hakkında bilgi verecek olması bakımından son derece önemlidir.

---

<sup>1</sup> Türker BAŞ, **Anket**, 2.bs., Ankara, Seçkin Yay., 2003, s. 185.

Yapılan bu araştırmada:

- İletişim,
- Çevre ve çalışma koşulları,
- Çalışma ortamları
- Çalışanların iş memnuniyeti durumları hakkındaki düşünceleri incelenerek, elde edilen bilgiler sunulmaktadır.

## **4.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

- Çalışanların işletme yöneticileri ile kendi aralarındaki ve bölümler arasındaki iletişim etkin hale getirildiğinde hatalar azalmakta ve verimlilik artmaktadır.
- Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları işletmelerde çevre ve çalışma koşullarında iyileştirmelere neden olmaktadır.
- Çalışanlar, çalışma ortamlarından memnuniyet duymaktadır.
- Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları işletme çalışanlarının yaptıkları işten memnuniyet duymalarına neden olmakta ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir.

## **4.3. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılığı**

### **4.3.1. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evreni, kalite yönetim sistemini uygulayan ve bu konuda kalite sistem sertifikası sahibi olan İstanbul'da faaliyet gösteren, Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi olarak belirlenmiştir. Çalışma evreni ise; Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi çalışanlarıdır.

### **4.3.2. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmanın çalışma evrenini Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi'nde görev yapan 50 çalışan oluşturmaktadır.

Çalışma evrenini oluşturan işletme çalışanlarından 25 kişiye anket sorularının hazırlanması aşamasında işletmeleri hakkında olumlu veya olumsuz olarak niteledikleri 5 hususu yazmaları istenmiş ve bu doğrultuda tespit edilen araştırma konu başlıklarına göre gerekli düzeltmeler yapılmış ve çalışanlara yönelik olarak hazırlanan anketler çalışanlara uygulanmıştır. Yapılan anketlerin tümü cevaplanmış ve geri toplanmıştır. Yanıtlama oranı %100'dür. Güvenilir bir sonuç elde edebilmek amacıyla çalışanların tamamına anket uygulanmıştır.

### **4.3.3. Araştırmanın Sınırlılığı**

Araştırma kalite yönetim sistemini benimseyerek uygulayan ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası sahibi Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi'nde yapılmıştır. Çalışmanın evreni Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi çalışanlarının tamamı olarak belirlenmiştir. Bu şekilde elde edilen bulgularla bu araştırmanın çalışma evrenini oluşturan kitleye ilişkin genellemeler yapılabilir hale gelmiştir.

### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada; çalışanlara yönelik olarak insan faktörü de göz önünde bulundurularak, anket yöntemi uygulanmıştır. İşletme Genel Müdürü ve Bölüm Yöneticileri; yapılacak anketin amacını çalışanlarına açıklayarak bilgilendirmişler, bu amaçla; tanıtım toplantıları yapmışlar ve anketten sağlıklı sonuç elde edilebilmesi için gerekli katkıyı sağlamışlardır. Çalışanların anket sorularına hiçbir etki altında kalmadan gerçekçi bir şekilde cevaplandırabilmelerine olanak sağlamak amacıyla bir tedbir olması bakımından anket formlarına ankete katılanların isimleri yazdırılmamıştır.

Uygulanan anketin dışında işletmenin mevcut bilgilerinden de yararlanılmış, bu konuda gerekli dokümanlar İşletme Genel Müdürü tarafından sağlanmıştır. Ankette yer

alan soruların şıklardaki cevapları dışında ayrıca açıklama yapmak isteyenlere olanak tanınmış, bu maksatla işletme yöneticileri ile birlikte çalışanlara gerekli açıklamalarda bulunulmuştur.

### **Anketin Hazırlanması**

Anket, bilimsel araştırmalarda herhangi bir konudaki işlevi ölçmek amacıyla kullanılan bir araştırma yöntemi olduğu için ölçme işinde kullanılan anket formlarının da çok hassas bir şekilde hazırlanması ve soruların titizlikle seçilerek, düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışmadan sağlıklı bir sonuç elde edilemeyebilir.

Bu araştırmada çalışanlara uygulanmak üzere hazırlanan anket soruları çok olumludan çok olumsuzu uzanan beşli likert ölçeği yöntemi kullanılarak hazırlanmış ve çalışanlardan bu seçeneklerden birisini işaretlemesi istenmiştir. Bu şekilde; sorulara verilen cevaplardan elde edilecek olan puanlarla çalışanların soru ile bağlantılı konu hakkındaki tatmin olma derecesi belirlenmiş olmaktadır.

Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken analiz yöntemlerinden frekans, yüzde ve aritmetik ortalama teknikleri kullanılmış ve sonuçlar bu kapsamda değerlendirilmiştir. Elde edilen aritmetik ortalama anket sorusu ile ölçülen konunun değerlendirme sonucudur. Bu durumda aritmetik ortalama beşe yaklaştıkça faktörün önemi artacak, aksi durumda ise azalmış olacaktır.<sup>2</sup>

Çalışmamızda belirlenmiş olan araştırma konularının her biri ayrı ayrı ele alınmak suretiyle bu konularla ilgili olarak çalışanların beklentilerinin frekansı, yüzdesel dağılımları ve aritmetik ortalamaları tespit edilmiştir. Tatmin derecesini ölçmek amacı ile sorularda sunulan seçenekler çok olumludan çok olumsuzu doğru 5–4–3–2–1 şeklinde puanlama yapılmıştır. Sonuçlar tablo haline getirilerek, bu tabloda soruların cevapları yüzde olarak ifade edilmiştir. Tablonun son bölümünde ise; aritmetik ortalama sonuçları gösterilmiştir. Aritmetik ortalaması en yüksek ve en düşük olanlar

---

<sup>2</sup> Türker BAŞ, a.g.e., s. 127,128

belirlenerek, düşük aritmetik ortalaması olan konuların öncelikli olarak dikkate alınması önerilmiştir.

### **Anketin Ön Denemesi**

Düzenlenen ilk anket formunda gerekli düzenlemeler yapılarak, bazı sorular ve cevapları yeniden gözden geçirilmiş ve üzerinde gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra “çalışılabilir” bir anket formu ortaya çıkartılmıştır. Hazırlanan anket formundaki hataları ortaya çıkartmak, gerekirse; yeniden gerekli değişiklikleri yapmak amacıyla ana kütle ile benzer özellikler taşıyan başka bir işletmeden seçilen 25 kişiye ön test uygulanmıştır. Ön test sonucunda bazı soruların soruluş biçimi değiştirilerek daha anlaşılır hale getirilmiştir.

### **Anketin Uygulanması**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi’nde hazırlanan toplam 4 bölüm ve 42 sorudan oluşan anket, İşletme Genel Müdürü ve diğer bazı yöneticiler nezaretinde uygulanmıştır. Anket çalışması iki gün sürmüştür.

## **4.5. Araştırma Alanına İlişkin Bilgiler**

Araştırmamızın yapıldığı Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi’nin mevcut durumu aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

### **4.5.1. Mevcut Durum ve Tarihçesi**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi; 20 Nisan 1999 tarihinde Yenidoğan Mahallesi 42/4 Sokak No:4 Zeytinburnu / İSTANBUL adresinde ilk başta ticari olarak faaliyetini yürütmüş, daha sonra Sağlık Bakanlığı’nın denetimi sonucunda Şubat 2000 tarihinde 10 adet diyaliz cihazı ile diyaliz hizmetine başlanmış, Sosyal Sigortalar Kurumu, Bağ kur ve Emekli Sandığı kurumları ile sözleşmeler yapılarak hızlı bir

çalışma dönemine girilmiştir. Bu yüksek çalışma temposuna bağlı olarak diyaliz cihazı sayısı da 20'ye çıkartılmıştır.

15 Ağustos 2005 tarihinde ilk faaliyet yerinden daha geniş ve elverişli hizmet olanağı sağlayan Telsiz Mahallesi Prof. Muammer Aksoy Caddesi 69/1 Sokak No:2 Zeytinburnu / İSTANBUL adresindeki binaya taşınmış ve halen aynı yerde diyaliz makinesi sayısını da 40 adete çıkartmış olarak diyaliz hizmetine devam etmektedir.

#### **4.5.2. Kalite Sistemi Kurma Süreci**

Dünyada giderek artmakta olan küreselleşme eğilimi ve Türkiye'nin Avrupa Birliği ile yürütmekte olduğu tam üyelik müzakereleri, birçok işletmeyi içte ve dışta oluşan rekabet koşullarına ayak uydurmaya zorlamaktadır. Günümüzde artık kalite standartlarına ulaşmadan ayakta kalmak söz konusu değildir. Bu nedenle; işletmeler için Kalite Güvence Sistemlerini uygulamak rakiplerle mücadele edebilmenin vazgeçilmez bir koşulu haline gelmiştir.

Dünya piyasalarında tutunmak en kaliteli ve en ucuz malı piyasaya sunmakla mümkündür. Bu da bütün dünyaca kabul edilmiş olan ISO standartları ile ölçülmektedir. Bu belgeleri alabilen işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetler daha çok talep edilmekte, bu standartları yakalayan işletmeler ise daha çok itibar görmektedir.

Yukarıda açıklanan nedenlerle bu araştırmaya konu olan işletme 2005 yılında Kalite Yönetim Sistemini kurarak, ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası almak üzere çalışmalara başlamıştır.

Kalite Yönetim Sistemi kurulması aşamasında Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi, aşağıda belirtilen sıraya göre çalışmalarını yürütmüştür.

- Üst ve orta düzey yönetim için temel kalite eğitimi
- Kalite kampanyasının başlatılması
- Kalite sistemi kurma grubunun oluşturulması

- Kalite politikaları hedeflerinin belirlenmesi
- Kalite yönetim sistemi temel eğitimi
- Doküman hazırlama
- Prosedürlerin hazırlanması
- Kalite güvence el kitabının hazırlanması
- Dokümantasyonun onayı ve yayınlanması
- Sistemin uygulamaya sokulması
- İç tetkik
- Belgelendirme için başvuru yapılması

#### **4.5.2.1. Eğitim Faaliyetleri**

24 Kasım 2005 tarihinde Kalem Danışmanlık Şirketi yetkilileri ve Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi Genel Müdürü tarafından şirket çalışanlarına işletmelerinde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi kurulmasına yönelik çalışmalarının başlayacağı bir tamim ile duyurulmuştur. Bu tarihten itibaren sistemle ilgili olarak görevlendirilen personel tarafından çalışmalar hızlı bir şekilde sürdürülmüştür.

Haftalık olarak yapılan toplantı ve eğitimler, Kalem Danışmanlık Şirketi Kalite Yönetim Sistemi danışmanı nezaretinde yürütülerek, Kalite Yönetim Sisteminde görev alacak personelin eğitimi sağlanmıştır. Böylece projede görev alacak olan Kalite Yönetim Sorumlusu, Denetim Sorumlusu ve Proje Grubu üyelerinin eğitimleri tamamlanmış ve projeyi yürütmek üzere görevlerine başlamışlardır.

2005 yılı içerisinde;

- Kalite El Kitabı,
- Prosedürler,
- Kullanma bakım ve emniyet talimatları,
- Görev tanım formları,
- Operasyon talimatları,



- Formlar,
- İş akış şemaları,
- Tablolar,
- Etiket - Kartlar
- Şablonlar
- ISO 9001:2000 personel bilgilendirme broşürü hazırlanarak, dağıtımı yapılmıştır.

#### **4.5.2.2. Kalite Anlayışının Yaygınlaştırılması**

Çalışanlara, kalite politikası, kalite hedefleri, dokümantasyon yapısı ve sorumluluklar hakkında ihtiyaç duydukları eğitimler verilerek, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına hız verilmiş, sistemin uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla Kalite Yönetim Sisteminde görev yapan denetçi eğitimi almış personel tarafından kurum içi kalite takip tetkikleri yapılmıştır.

Personele kalite anlayışını yerleştirmek, benimsetmek ve yaygınlaştırmak amacı ile broşür, tabela ve afişler hazırlanarak, dağıtımı yapılmış, kalite politikası ve hedefleri öğretilmiştir. Ayrıca Kalem Danışmanlık Şirketi yetkililerince görevlendirilen personel şirket çalışanlarını eğitime tabi tutarak, Kalite Yönetim Sistemi konusunda bilinçlenmeleri sağlanmıştır. Yürütülen eğitim faaliyetleri sonucunda çalışanlardaki kalite bilincinde olumlu yönde gelişmeler saptanmıştır.

#### **4.5.2.3. Çalışma Grubunun Oluşturulması**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi Genel Müdürü gözetiminde 4 kişiden oluşan Kalite Yönetim Sistemi çalışma grubu oluşturulmuş ve bu grup kalite el kitabı ve temel prosedürleri hazırlayarak, kalite politikası hedeflerini belirlemiştir. ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası alınması çalışmalarına Kasım 2005 tarihinden itibaren başlanmış, Bu amaçla; 1 Doktor, 1 hemşire, 2 sağlık memuru çalışma grubu olarak Kalite Yönetim Ofisinde görevlendirilmişlerdir.

#### **4.5.2.4. Kalite Politikası Hedeflerinin Belirlenmesi**

Kalite yönetim sistemi çalışma grubu, işletme bölümlerinden almış oldukları öneri ve teklifleri de dikkate alarak kalite politikası ve hedeflerini belirlemiş ve şirket genel müdürüne onaylatmışlardır.

Damla Diyaliz Limited Şirketinin kalite politikasının “Hasta memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için hizmet anlayışını ihtiyaç ve şikâyetleri de değerlendirerek, etkin bir planlama ile kalite hedeflerine uygun hale getirmek, görevine bağlı, dürüst, ekip çalışmasına yatkın personel ile kalite politikalarını takip ederek, sürekli iyileştirmek ve hizmet kalitesini en üst düzeye yükseltmek ” olarak saptandığı tespit edilmiştir.

#### **4.5.2.5. Dokümantasyon Hazırlama Çalışmaları**

Tespit edilen kalite politikası hedeflerinin belirlenmesinden sonra ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikasına ait dokümanlar, Kalite Yönetim Sistemi konusunda eğitilmiş personel tarafından, kalite el kitabı, temel prosedürler, formlar, iş talimatları hazırlanmaya başlanmıştır.

#### **4.5.2.6. Dokümantasyonun Onayı, Yayınlanması ve Resmi Başvurunun Yapılması**

Belirlenen hedeflere ulaşmak için her bölüm tarafından yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ve yöntemler tespit edilmiş, bunlar kalite el kitabı ile yayınlanmış, gereken ayrıntılı sorumluluklar ve uygulama şekillerinin belirtildiği dokümanlar hazırlanarak uygulamaya konulmuştur. Temel prosedürlerin belirlenmesi ve dağıtımının yapılmasını müteakip faaliyetleri gösteren prosedürler ve iş talimatları hazırlanmış ve tatbikine başlanmıştır.

Eğitime yönelik faaliyetler kapsamında kısa süreli periyodik toplantılar, seminerler ve eğitimler düzenlenerek kalite politikasının benimsenmesi çalışmalarına devam edilmiştir.

13 Şubat 2006 tarihinde ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası almak üzere DAS Registered Sertifikasyon Firmasına müracaat edilmiştir.

#### **4.5.2.7. Belgenin Alınması**

13 Şubat 2006 tarihinde DAS Registered Sertifikasyon Firma tetkikçisi tarafından işletmede gerekli denetimler yapılmış ve bu denetim sonucunda işletmenin ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası almaya yetecek standartlara ulaştığı teyit edilerek, 14 Şubat 2006 tarihinde söz konusu belgeyi almaya hak kazanmıştır.

#### **4.6. Araştırma Konuları**

Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarından anket, yüz yüze görüşme ve araştırmanın yapıldığı kuruma ait istatistiksel bilgiler ve belgeler değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında 4 konuda anket tekniği yöntemi uygulanarak çalışmalarda bulunulmuş ve araştırılan konular aşağıda gösterilmiştir;

- **İletişim:** Çalışanların yöneticileri ve kendi aralarındaki iletişime yönelik olan bu ankette 7 soru yer almaktadır. Ayrıca çalışanların kendi bölümleri içerisinde ve diğer bölümlerle olan iletişimleri de bu bölüm içerisinde incelenmiştir.
- **Çevre ve Çalışma Koşulları:** Çevre ve çalışma koşulları 12 sorudan oluşan anketle incelenmeye çalışılmıştır. Çalışanlardan iş yerinin çevredeki durumu ve çalışma koşullarını değerlendirmeleri istenmiş, sorulan sorular ile işyerinin iş güvenliği ve çalışanların sağlığı ile ilgili hususlar ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışanların kalite yönetim sistemi uygulamasına katkıları ile bu uygulamadan memnun olup olmadıkları da bu bölüm içerisinde incelenerek değerlendirilmiştir.
- **Çalışma Ortamları:** Anketin bu bölümünde çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin değerlendirmeleri ile ilgili 10 soru yer almaktadır. Böylece çalışanların iş yerinde buldukları sürece faydalandıkları bu ortamlar hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

- **İş Memnuniyeti.** İş tatmini araştırma konusu 13 sorudan oluşan anketle incelenmeye çalışılmıştır. Çalışanlara yönelik bu araştırma ile çalışanların işyeri ve işleriyle ilgili memnuniyetleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### **4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme**

##### **4.7.1. İletişim**

Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim, motivasyon açısından ve taraflar arasında meydana gelebilecek sorunların çözümlenebilmesi için önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki çatışmayı azaltır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Böylece belirsizlik ve güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkar ve çalışanların motivasyonu artar.

Şayet çalışanlar üstlerinden yeteri kadar güzel söz, iltifat vb. duymazlarsa ve kendileriyle ilgilenilmediği hissine kapılırlarsa örgütten soğurlar.<sup>3</sup>

İletişim, örgüt ya da kişilerin gerek mevcut toplumsal sistemle, gerekse sistemdeki başka kişiler ve örgütlerle uyum ve etkileşimini sağlayan bir süreçtir.

Bu bölümde iletişimle ilgili 7 soru sorulmuştur.

##### ***1. Çalışanların Sorunlarını Yöneticilerine İletip İletememe Durumu***

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki çalışanlara “Çalışan olarak sorunlarınızı, yöneticilerinize rahatlıkla iletebiliyor musunuz?” sorusu sorulmuş % 48’si daima iletebiliyorum, % 36’sı genellikle iletebiliyorum, % 14’ü kısmen iletebiliyorum ve % 2’si iletemiyorum cevabı vermişlerdir (Tablo 5). Aritmetik ortalama 4.30 ile oldukça yüksek bir düzeydedir.

---

<sup>3</sup> Aşkın KESER,a.g.e.,174.

**Tablo 5. Çalışanların Sorunlarını Yöneticilerine İletip İletememe Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Daima İletabiliyorum	24	%48	(24X5)	120
Genellikle İletabiliyorum	18	%36	(18X4)	72
Kısmen İletabiliyorum	7	%14	(7X3)	21
İletemiyorum	1	%2	(1X2)	2
Hiç İletemiyorum	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	215/50	4.30

**2. Diğer Bölümlerin Çalışandan veya Çalışanın Bölümünden Beklentilerini Bilip Bilmeme Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Diğer bölümlerin sizden veya bölümünüzden ne beklediğini biliyor musunuz?” sorusu sorulmuş % 40’ı çok iyi biliyorum, % 52’si biliyorum, % 6’sı kısmen biliyorum ve % 2’si hiç bilmiyorum cevabını vermiştir (Tablo 6). Aritmetik ortalama 4.30’dur. Yalnızca % 2’si hiç bilmiyorum cevabını tercih etmiştir. Dolayısıyla bu konudaki beklentilerin çalışanlar tarafından iyi bilindiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 6. Diğer Bölümlerin Çalışandan veya Çalışanın Bölümünden Beklentilerini Bilip Bilmeme Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi Biliyorum	20	%40	(20X5)	100
Biliyorum	26	%52	(26X4)	104
Kısmen Biliyorum	3	%6	(3X3)	9
Bilmiyorum	0	%0	(0X2)	0
Hiç Bilmiyorum	1	%2	(1X1)	1
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	214/50	4,30

**3. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinden Hastaların Beklentilerinin Bilinip Bilinmeme Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Şirketten hastaların ne beklediğini biliyor musunuz?” sorusu sorulmuş % 48’i çok iyi biliyorum, % 34’ü iyi biliyorum, % 18’i biliyorum cevabını vermiştir (Tablo 7). Aritmetik ortalama 4.30 ile yüksek seviyededir. Çalışanların tamamı bu soruya olumlu cevap vermiştir. Bu nedenle çalışanların hastaların beklentilerini iyi bildikleri anlaşılmıştır.

**Tablo 7. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinden Hastaların Beklentilerinin Bilinip Bilinmeme Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi Biliyorum	24	%48	(24X5)	120
İyi Biliyorum	17	%34	(17X4)	68
Biliyorum	9	%18	(9X3)	27
Bilmiyorum	0	%0	(0X2)	0
Hiç Bilmiyorum	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	215/50	4.30

#### **4. Verilen Hizmetin Hastaları Tatmin Edip Etmeme Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Verdiğiniz hizmetin hastaları tatmin etme düzeyi nedir?” sorusu sorulmuş ve % 32’si çok yüksek, % 56’sı yüksek, % 12’si orta cevabını vermiştir. Aritmetik ortalama 4.20’dir (Tablo 8).

**Tablo 8. Verilen Hizmetin Hastaları Tatmin Edip Etmeme Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Yüksek	16	%32	(16X5)	80
Yüksek	28	%56	(28X4)	112
Orta	6	%12	(6X3)	18
Düşük	0	%0	(0X2)	0
Çok Düşük	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	210/50	4.20

#### **5. Çalışanlar Arasındaki İletişim Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Çalışanlar arasında iletişimi nasıl buluyorsunuz ?” sorusu sorulmuş % 32’si çok iyi, % 42’si iyi, % 16’sı orta , % 8’i zayıf ve % 2’si çok zayıf cevabını vermiştir (Tablo 9). Aritmetik ortalamının 3.94 ile iyi düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 9. Çalışanlar Arasındaki İletişim Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi	16	%32	(16X5)	80
İyi	21	%42	(21X4)	84
Orta	8	%16	(8X3)	24
Zayıf	4	%8	(4X2)	8
Çok Zayıf	1	%2	(1X1)	1
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	197/50	3.94

**6. Bölümler Arası Çözümenebilecek Sorunlar ve İletişim Kopukluğu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Bölümler arası çözümlenebilecek sorunlar, iletişim kopukluğu nedeniyle cevapsız kalıyor mu?” sorusu sorulmuş % 40’ı hiçbir zaman, % 22’si çok az, % 32’si bazen , % 6’sı sık cevabını vermiştir (Tablo10). Aritmetik ortalama 3.96’dır.

**Tablo 10. Bölümler Arası Çözümenebilecek Sorunlar ve İletişim Kopukluğu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Hiçbir Zaman	20	%40	(20X5)	100
Çok Az	11	%22	(11X4)	44
Bazen	16	%32	(16X3)	48
Sık Sık	3	%6	(3X2)	6
Çok Düşük	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	198/50	3.96

**7. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki Değişikliklerden Haberdar Olup Olmama Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki değişikliklerden ne ölçüde haberdar oluyorsunuz? “ sorusu sorulmuş % 30’u her zaman, % 44’ü sık sık, % 18’i ara sıra , % 6’sı seyrek ve % 2’si hiçbir cevabını vermiştir (Tablo 11). Aritmetik ortalama 3.94 olup, iyi seviyededir. % 2’lik dilim haricindeki diğer personelin değişikliklerden haberdar olması iletişimin iyi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 11. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki Değişikliklerden Haberdar Olup Olmama Durumu:**

	<b>FREKANSI</b>	<b>YÜZDESİ</b>	<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>	
Her Zaman	15	%30	(15X5)	75
Sık sık	22	%44	(22X4)	88
Ara sıra	9	%18	(9X3)	27
Seyrek	3	%6	(3X2)	6
Hiçbir Zaman	1	%2	(1X1)	1
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	197/50	3.94

İletişim ile ilgili sorulan 7 sorudan elde edilen sonuçlara göre aritmetik ortalamalar incelendiğinde en küçük aritmetik ortalama 3.94, en yüksek aritmetik ortalama ise 4.30'dur.(Tablo 12). Sonuç olarak "Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin üst seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlar; hastaların beklentileri konusunda üst düzeyde bilince sahiptirler. Ayrıca Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinin kendi bölümlerinden beklentilerinden de haberdardır. Diğer sonuçlar ise; şöyledir. Çalışanlar Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki değişikliklerden iyi seviyede haberdardır. Bölümlerin kendi aralarındaki iletişiminin ise; çok iyi seviyede olduğu göze çarpmaktadır.



**Tablo 12. İletişim Aritmetik Ortalama Durumu:**

S. NO	İLETİŞİM	ARİTMETİK ORTALAMA
1.	Çalışanların Sorunlarını Yöneticilerine İletip İletememe Durumu	4.30
2.	Diğer Bölümlerin Çalışandan veya Çalışanın Bölümünden Beklentilerini Bilip Bilmeme Durumu	4.30
3.	Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinden Hastaların Beklentilerinin Bilinip Bilinmeme Durumu	4.30
4.	Verilen Hizmetin Hastaları Tatmin Edip Etmeme Durumu	4.20
5.	Çalışanlar Arasındaki İletişim Durumu	3.94
6.	Bölümler Arası Çözülünebilecek Sorunlar ve İletişim Kopukluğu	3.96
7.	Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki Değişikliklerden Haberdar Olup Olmama Durumu	3.94
	<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	<b>28.94/7</b>   <b>4.13</b>

#### 4.7.2. Çevre ve Çalışma Koşulları

Çalışanların fizyolojik özellikleri ve tepkileri dikkate alınmadığı sürece başarıya ulaşılması mümkün değildir. Ergonomi bu temel gerçeğin sonucunda ortaya çıkmış bir bilim dalıdır. Ergonomik faktörler kalite yönetim felsefesini desteklemektedir. Ergonomi, bir iş düzenlemedir. Daha doğrusu işin insana göre uyarlanmasıdır. İnsan organizmasının özelliklerini ve yeteneklerini araştırarak işin insana ve insanın iş uyumu için gerekli şartları sağlar. Sonuç olarak ergonomi iş yükü ve çalışma gücünün en iyi şekilde dengelenip, hem çalışanın sağlığını koruyan, hem de üretimin artmasını sağlayan, insan-makine-çevre sisteminin uyumunu gerçekleştiren çok disiplinli bir bilim dalıdır.<sup>4</sup>

İnsan boyutuna yeterince önem vermeyen bir örgütün günümüz şartlarında başarılı olması imkânsız hale gelmiştir. Bu nedenle; çalışanların çevre ve çalışma koşulları iyileştirilmelidir. Çevre koşullarının iyileştirilmesi, iş organizasyonunun daha etkin ve insanca bir şekilde düzenlenmesine yardımcı olduğundan doğal olarak insan performansı yükseltmekte ve verimlilik arttırmaktadır.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Muhittin ŞİMŞEK, **Toplam Kalite**, a.g.e, s.471-472.

<sup>5</sup> Haldun ERSEN, a.g.e., s.86.

Bu bölümde çevre ve çalışma koşulları hakkında 12 soru sorulmuş ve aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

### ***1. Şirketin Kalite Sistemi Sertifikasına Sahip Olmasının Çalışanların Çalışma Hayatı Etkileme Durumu***

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Şirketin kalite sistemi sertifikasına sahip olması çalışmalarınızı ne yönde etkiledi?” sorusu sorulmuş çalışanların % 28’i çok olumlu, % 44’ü oldukça olumlu, % 26’sı olumlu, % 2’si olumsuz şeklinde cevap vermişlerdir. Tablo 13’de görüldüğü üzere aritmetik ortalama 3.98’dir.

**Tablo 13. Şirketin Kalite Sistemi Sertifikasına Sahip Olmasının Çalışanların Çalışma Hayatını Etkileme Durumu:**

	<b>FREKANSI</b>	<b>YÜZDESİ</b>	<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>	
Çok Olumlu	14	%28	(14X5)	70
Oldukça Olumlu	22	%44	(22X4)	88
Olumlu	13	%26	(13X3)	39
Olumsuz	1	%2	(1X2)	2
Çok Olumsuz	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	199/50	3.98

### ***2. Şirketin Kalite Sistemi Sertifikasına Sahip Olmasında, Çalışanların Katkıları Olup Olmama Durumu***

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Şirketin kalite sistemi sertifikasına sahip olmasında katkınız olduğuna inanıyor musunuz?” sorusu sorulmuş, çalışanların şirketin kalite sistem sertifikasına sahip olmasında katkıları olup, olmadığını öğrenilmeye çalışıldığı bu soruya çalışanlar; % 28’i çok inanıyorum, % 24’ü oldukça inanıyorum, % 44’ü inanıyorum, % 2’si inanmıyorum, %2’si ise hiç inanmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Tablo 14’ de görüldüğü üzere aritmetik ortalama 3.74 ile iyi seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 14. Şirketin Kalite Sistemi Sertifikasına Sahip Olmasında Çalışanların Katkıları Olup Olmama Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İnanıyorum	14	%28	(14X5)	70
Oldukça İnanıyorum	12	%24	(12X4)	48
İnanıyorum	22	%44	(22X3)	66
İnanmıyorum	1	%2	(1X2)	2
Hiç İnanmıyorum	1	%2	(1X1)	1
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	187/50	3,74

**3. HIV ve Hepatit Bulaşma Riskine Karşı Alınan Tedbirlerden Memnun Olup Olmama Durumu**

Çalışanların iş yerindeki faaliyetleri esnasında Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi'ne gelen tüm hastalarla yakın temasta bulduklarından HIV ve Hepatit bulaşma riski taşıdıklarından, çalışanların şirket tarafından belirli periyotlarla HIV ve Hepatit taramalarının yaptırılmakta olduğu saptanmıştır

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “HIV ve Hepatit bulaşma riskine karşı alınan tedbirlerden ne derece memnunsunuz?” sorusu sorulmuş % 40'ı çok memnunum, % 24'ü oldukça memnunum, % 26'sı memnunum, % 6'sı memnun değilim, % 2'si hiç memnun değilim cevabı vermişlerdir. Tablo 15 ' de görüldüğü gibi aritmetik ortalama 3.90'dur.

**Tablo 15. HIV ve Hepatit Bulaşma Riskine Karşı Alınan Tedbirlerden Memnun Olup Olmama Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	20	%40	(20X5)	100
Oldukça Memnunum	12	%24	(12X4)	48
Memnunum	13	%26	(13X3)	39
Memnun değilim	3	%6	(3X2)	6
Hiç Memnun Değilim	2	%4	(2X1)	2
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	195/50	3,90

#### 4. İşyerinin Çalışanlara Sağladığı Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyet Durumu

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “İşyerinizin size sağladığı sağlık hizmetlerinden memnun musunuz?” sorusu sorulmuş % 46’sı çok memnun, % 14’ü oldukça memnun, % 34’ü memnun, % 6’sı ise memnun değilim şeklinde cevap vermişlerdir. Tablo 16’ da görüldüğü gibi aritmetik ortalama 4.00’dir. Çalışanların % 94 gibi büyük bir oranda iş yerinin sağladığı sağlık hizmetlerinden memnun oldukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 16. İşyerinin Çalışanlara Sağladığı Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyet Durumu**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	23	%46	(23X5)	115
Oldukça Memnunum	7	%14	(7X4)	28
Memnunum	17	%34	(17X3)	51
Memnun değilim	3	%6	(3X2)	6
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	200/50	4.00

#### 5. Ara Dinlenme Süresinden Memnuniyet Durumu

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi için dinlenme süreleri çalışanların memnuniyeti açısından önemli, yönetim açısından gerçekleştirilmesi kolay bir unsurdur. Yoğun tempoda yürütülmekte olan çalışma ortamlarında uzun süreleri kapsayan çalışmalarda dikkatin dağılabileceği ve hata yapma ihtimalinin artacağı bilinmektedir. Bu nedenle; hem çalışanların sağlığı, hem verimliliği hem de ürün veya hizmetin kalitesi bakımından uygun aralıklarla dinlenme süresi verilmesinin yerinde bir uygulama olduğu müşahede edilmiştir.

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Ara dinlenme süresinden memnun musunuz?” sorusu sorulmuş. Çalışanların ara dinlenmeden memnuniyetinin öğrenilmeye çalışıldığı bu soruda, % 30’u çok memnun olduğunu, % 34’ü oldukça memnun olduğunu, % 26’sı memnun olduğunu, % 10’u memnun olmadığını ifade etmiştir. Tablo 17’de görüldüğü üzere aritmetik ortalama 3.84’dür.

**Tablo 17. Ara Dinlenme Süresinden Memnuniyet Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	15	%30	(15X5)	75
Oldukça Memnunum	17	%34	(17X4)	68
Memnunum	13	%26	(13X3)	39
Memnun değilim	5	%10	(5X2)	10
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	192/ 50	3.84

**6. Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasından Memnun Olup Olmama Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Kalite yönetim sistemi uygulamasından memnun musunuz?” sorusu sorulmuş % 34’ü çok memnunum, % 38’i oldukça memnunum, % 28’i ise memnunum cevabını vermişlerdir. Tablo 18’de görüldüğü gibi aritmetik ortalama 4.06’dır.

**Tablo 18. Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasından Memnun Olup Olmama Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	17	%34	(17X5)	85
Oldukça Memnunum	19	%38	(19X4)	76
Memnunum	14	%28	(14X3)	42
Memnun değilim	0	%0	(0X2)	0
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	203/50	4,06

**7. İş Esnasında Kullanılan Tıbbi Cihaz, Alet ve Diğer Tıbbi Ekipmanların Yeterliliğinden Memnuniyet Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “İşinizi yaparken kullandığımız tıbbi cihaz, alet ve diğer tıbbi ekipmanların yeterliliğinden ne derece memnunsunuz?” sorusu sorulmuş, bu soruya % 40’ı çok memnun olduğunu, % 34’ü oldukça memnun olduğunu, % 24’ü memnun olduğunu, % 2’si memnun olmadığını ifade etmişlerdir. Tablo 19’da görüldüğü gibi aritmetik ortalama 4.12’dir.

**Tablo 19. İş Esnasında Kullanılan Tıbbi Cihaz, Alet ve Diğer Tıbbi Ekipmanların Yeterliliğinden Memnuniyet Durumu**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	20	%40	(20X5)	100
Oldukça Memnunum	17	%34	(17X4)	68
Memnunum	12	%24	(12X3)	36
Memnun değilim	1	%2	(1X2)	2
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	206/50	4,12

### **8. Çalışanların İş Güvenliği Konusundaki Düşünceleri**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “İş güvenliği konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuş, katılanların % 44’ü çok iyi, % 46’sı iyi % 10’u orta olarak cevap vermişlerdir. Tablo 20’de görüldüğü gibi aritmetik ortalama 4.34’dür.

Güvenli yapılan bir iş onun aynı zamanda düzgün ve doğru olarak yapıldığı anlamına da gelir. Güvenli şekilde yapılan her faaliyet ise; çalışanların eğitilmiş olduğunun ve uygun işte çalıştırıldığına göstergesidir. Şirket çalışanlarının büyük bir kısmının daha önceki iş memnuniyeti ile alakalı yapılan ankette uygun işte çalıştıkları tespit edildiğinden ,şirketin uygun işe uygun personel mantığı içerisinde doğru bir yaklaşım içerisinde hareket ettiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 20. Çalışanların İş güvenliği Konusundaki Düşünceleri:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi	22	%44	(22X5)	110
İyi	23	%46	(23X4)	92
Orta	5	%10	(5X3)	15
Kötü	0	%0	(0X2)	0
Çok Kötü	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	217/50	4.34

### **9. İşyerinizdeki Çalışma Koşullarını Nasıl Buluyorsunuz?**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Çalışma koşullarını nasıl buluyorsunuz?” sorusu sorulmuş, ankete katılanların % 42’si çok iyi, % 54’ü iyi, % 4’ü orta olarak cevap vermişlerdir. Tablo 21’de görüldüğü gibi aritmetik ortalama

4.38 ile yüksek bir seviyededir. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanların % 96 gibi büyük bir çoğunluğu çalışma koşullarının çok iyi ve iyi şeklinde memnuniyetlerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 21. İşyerinde Çalışma Koşullarının Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi	21	%42	(21X5)	105
İyi	27	%54	(27X4)	108
Orta	2	%4	(2X3)	6
Kötü	0	%0	(0X2)	0
Çok Kötü	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	219/50	4,38

**10. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışırken Giyilen İş Giyecekleriyle İlgili Memnuniyet Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Kullandığımız iş giyeceklerden ne derece memnunsunuz?” şeklinde sorulduğunda, % 38’i çok memnun olduğunu, % 34’ü oldukça memnun olduğunu, % 22’si memnun olduğunu, % 6’sı ise memnun olmadığını ifade etmişlerdir. Tablo 22’de görüldüğü gibi aritmetik ortalamanın 4.04 ile iyi seviyede olduğu görülmüştür.

**Tablo 22. Çalışırken Giyilen İş Giyecekleriyle İlgili Memnuniyet Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	19	%38	(19X5)	95
Oldukça Memnunum	17	%34	(17X4)	68
Memnunum	11	%22	(11X3)	33
Memnun değilim	3	%6	(3X2)	6
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	202/50	4.04

**11. Çalışanlar Arasındaki İş Uyumundan Memnun Olup Olmama Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde “Çalışanlar arasındaki iş uyumundan memnun musunuz?” sorusu sorulmuş, çalışanların kendi aralarındaki iş uyumu memnuniyetinin öğrenilmeye çalışıldığı bu soruya % 34’ü çok memnunum, %

26'sı oldukça memnunum, % 26'sı memnunum, % 8'i memnun değilim, % 6'sı hiç memnun değilim şeklinde ifade etmişlerdir. Tablo 23'de görüldüğü üzere aritmetik ortalama 3.74'dür.

**Tablo 23. Çalışanlar Arasındaki İş Uyumundan Memnun Olup Olmama Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	17	%34	(17X5)	85
Oldukça Memnunum	13	%26	(13X4)	52
Memnunum	13	%26	(13X3)	39
Memnun değilim	4	%8	(4X2)	8
Hiç Memnun Değilim	3	%6	(3X1)	3
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	187/50	3.74

### 12. Çalışanların İş Yükü Hakkındaki Düşünceleri

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlar “Size verilen iş yükü hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna % 2'si iş yükümüz çok hafif, % 18'i iş yükümüz hafif, % 66'sı iş yükümüz normal, % 10'u iş yükümüz ağır, % 4'ü iş yükümüz çok ağır cevabı vermişlerdir. Tablo 24'de görüldüğü gibi aritmetik ortalama 3.04'dür. Çalışanların % 14'ü iş yükü hakkında olumsuz görüş belirttiğinden bu konuda gerekli düzenlemelerin yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

**Tablo 24. Çalışanların İş Yükü Hakkındaki Düşünceleri**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
İş Yükümüz Çok Hafif	1	%2	(1X5)	5
İş Yükümüz Hafif	9	%18	(9X4)	36
İş Yükümüz Normal	33	%66	(33X3)	99
İş Yükümüz Ağır	5	%10	(5X2)	10
İş Yükümüz Çok Ağır	2	%4	(2X1)	2
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	152/50	3.04

Çevre ve çalışma koşulları ile ilgili sorulan 12 soruda elde edilen sonuçlar incelendiğinde en düşük aritmetik ortalama 3.04 ile “Size verilen iş yükü hakkında ne düşünüyorsunuz?”, En yüksek aritmetik ortalama ise 4.40 ile “İş yerinizdeki çalışma koşullarını nasıl buluyorsunuz?” sorusuna aittir. Bu bölümün aritmetik ortalaması 3.90'dır ( Tablo 25).



Çevre ve çalışma koşulları ile ilgili alınan cevaplardan Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışma koşulları ile iş güvenliğinin çok iyi, çalışanların iş yükünün orta, diğer hususların ise iyi seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların iş yükünün dağılımı konusunda gerekli düzenlemelerin yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

**Tablo 25. Çevre ve Çalışma Koşulları Aritmetik Ortalama Durumu**

S. NO	ÇEVRE VE ÇALIŞMA KOŞULLARI	ARİTMETİK ORTALAMA	
1.	Şirketin Kalite Sistemi Sertifikasına Sahip Olmasının Çalışanların Çalışma Hayatını Etkileme Durumu	3.98	
2.	Şirketin Kalite Sistemi Sertifikasına Sahip Olmasında, Çalışanların Katkıları Olup Olmama Durumu	3.74	
3.	Hiv ve Hepatit Bulaşma Riskine Karşı Alınan Tedbirlerden Memnun Olup Olmama Durumu	3.90	
4.	İşyerinin Çalışanlara Sağladığı Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyet Durumu	4.00	
5.	Ara Dinlenme Süresinden Memnuniyet Durumu	3.84	
6.	Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasından Memnun Olup Olmama Durumu	4.06	
7.	İş Esnasında Kullanılan Tıbbi Cihaz, Alet ve Diğer Tıbbi Ekipmanların Yeterliliğinden Memnuniyet Durumu	4.12	
8.	Çalışanların İş Güvenliği Konusundaki Düşünceleri	4.34	
9.	İşyerinde Çalışma Koşullarının Durumu	4.38	
10.	Çalışırken Giyilen İş Giyecekleriyle İlgili Memnuniyet Durumu	4.04	
11.	Çalışanlar Arasındaki İş Uyumundan Memnun Olup Olmama Durumu	3.74	
12.	Çalışanların İş Yükü Hakkındaki Düşünceleri	3.04	
	<b>Toplam / Bölüm Aritmetik Ortalaması</b>	<b>47,18/12</b>	<b>3.93</b>

#### 4.7.3. Çalışma Ortamları

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde yapmış olduğumuz incelemede çalışanların çalışma ortamı ile ilgili düşüncelerinin anlaşılabilmesi için 10 soru sorulmuştur.

Çalışanlar açısından çalışma ortamları son derece önemlidir. İnsanlar uygun çalışma koşullarında ve kendilerini rahat hissettiklerinde iş verimleri artar ve daha başarılı olurlar. Her türlü stresli ve uygun olmayan çalışma koşulunda bu verimli çalışma aksamaya başlar. Bu nedenle; çalışma ortamlarının iyileştirilmesiyle işyeri atmosferinin geliştirilmesi kalite yönetimi açısından oldukça önemlidir.

### ***1. Diyaliz Esnasında Kullanılan Tıbbi Cihaz ve Kimyasalların Çalışanlara Zarar Verip Vermeme Durumu***

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki çalışanlara “Diyaliz esnasında kullanılan tıbbi cihaz ve kimyasalların size zararı var mı?” sorusu sorulduğunda % 50’si yok, % 40’ı kısmen var, % 8’i var, % 2’si çok var cevaplarını vermişlerdir (Tablo 26). Aritmetik ortalama 4.38 olmakla birlikte çalışanların % 40’ı kısmen var, % 8’i var, % 2’si çok var cevaplarını verdiklerinden, çalışanların tıbbi cihaz ve kimyasalların toplam olarak % 50 gibi bir oranda da olsa zararlı olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bu sebeple; söz konusu zararın gerçekte olup olmadığının incelenerek, çalışanların bilgilendirilmesi ve gerekli düzeltici önlemlerin almasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

**Tablo 26. Diyaliz Esnasında Kullanılan Tıbbi Cihaz ve Kimyasalların Çalışanlara Zarar Verip Vermeme Durumu**

	<b>FREKANSI</b>	<b>YÜZDESİ</b>	<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>	
Yok	25	%50	(25X5)	125
Kısmen var	20	%40	(20X4)	80
Var	4	%8	(4X3)	12
Çok var	1	%2	(1X2)	2
Çok kötü	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	219/5	4.38

### ***2. Çalışma Yerinin Havalandırma Durumu***

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlara “Çalıştığınız yerin havalandırması iyi mi? sorusu sorulduğunda % 38’i çok iyi, % 50’si iyi, % 6’sı orta, % 2’si kötü , % 4’ü çok kötü cevaplarını vermişlerdir. Aritmetik ortalama 4.16’dır (Tablo 27).

**Tablo 27. Çalışma Yerinin Havalandırma Durumu**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi	19	%38	(19X5)	95
İyi	25	%50	(25X4)	100
Orta	3	%6	(3X3)	9
Kötü	1	%2	(1X2)	2
Çok Kötü	2	%4	(2X1)	2
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	208/5	4.16

### **3. Çalışanların Dinlenme Yerlerinin Şartlarından Memnuniyet Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki çalışanlara “Dinlenme yerinizin şartlarından memnun musunuz” sorusu sorulduğunda % 30’u çok memnunuz, % 34’ü oldukça memnunuz, % 30’u memnunuz, % 2’si memnun değilim ve % 4’ü hiç memnun değilim cevabı vermişlerdir. Aritmetik ortalamanın 3.84 ile iyi bir seviyede olduğu tespit edilmiştir (Tablo 28).

**Tablo 28. Çalışanların Dinlenme Yerlerinin Şartlarından Memnuniyet Durumu**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok memnunuz	15	%30	(15X5)	75
Oldukça Memnunuz	17	%34	(17X4)	68
Memnunuz	15	%30	(15X3)	45
Memnun değilim	1	%2	(1X2)	2
Hiç memnun değilim	2	%4	(2X1)	2
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	192/5	3.84

### **4. Tuvaletlerin Temizlik ve Düzeninin Uygun Olup Olmama Durumu**

“Tuvaletlerin temizlik ve düzenini nasıl buluyorsunuz?” sorusuna çalışanların % 44’ü çok iyi, % 50’si iyi, % 6’sı orta şeklinde cevap vermiştir. Aritmetik ortalama 4.38’dir (Tablo 29). Dolayısıyla çalışanların tuvaletlerin temizlik ve düzeninden memnun oldukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 29. Tuvaletlerin Temizlik ve Düzeninin Uygun Olup Olmama Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi	22	%44	(22X5)	110
İyi	25	%50	(25X4)	100
Orta	3	%6	(3X3)	9
Kötü	0	%0	(0X2)	0
Çok Kötü	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	219 / 5	4.38

### **5. Çalışanların Yemekhane Temizlik ve Düzenini Nasıl Buldukları**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde “Yemekhanenizin temizlik ve düzenini nasıl buluyorsunuz?” sorusuna % 44’ü çok iyi,% 48’i iyi, % 8’i orta cevaplarını vermişlerdir. Aritmetik ortalama 4.36, soruya olumlu cevap verenlerin oranının ise; %100 ile çok iyi seviyede olduğu görülmüştür (Tablo 30).

**Tablo 30. Çalışanların Yemekhane Temizlik ve Düzenini Nasıl Buldukları:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi	22	%44	(22X5)	110
İyi	24	%48	(24X4)	96
Orta	4	%8	(4X3)	12
Kötü	0	%0	(0X2)	0
Çok Kötü	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	218/50	4.36

### **6. Çıkan Yemekten Memnun Olup Olmama Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi çalışanları “Çıkan yemekten memnun musunuz?” sorusuna % 40’ı çok memnunum, % 40’ı oldukça memnunum, % 20’si memnunum cevaplarını vermişlerdir. Aritmetik ortalama 4.20’dir. Tablo 31’de görüldüğü üzere çalışanların tamamının çıkan yemeklerden memnun oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 31. Çıkan Yemekten Memnun Olup Olmama Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	20	%40	(20X5)	100
Oldukça Memnunum	20	%40	(20X4)	80
Memnunum	10	%20	(10X3)	30
Memnun değilim	0	%0	(0X2)	0
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	210/50	4.20

### **7. Çalışanların Soyunma Odalarından Memnuniyet Durumu**

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki çalışanların “Soyunma odalarınızdan memnun musunuz? Sorusuna % 30’u çok memnunum, % 22’si oldukça memnunum, % 36’sı memnunum, % 8’i memnun değilim ve % 4’ü hiç memnun değilim cevabı vermiştir. Aritmetik ortalama 3,66 olarak tespit edilmiştir (Tablo 32 ).

**Tablo 32. Çalışanların Soyunma Odalarından Memnuniyet Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok memnunum	15	%30	(15X5)	75
Oldukça Memnunum	11	%22	(11X4)	44
Memnunum	18	%36	(18X3)	54
Memnun değilim	4	%8	(4X2)	8
Hiç memnun değilim	2	%4	(2X1)	2
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	183/50	3,66

### **8. Çalışma Ortamının Gürültülü Olup Olmama Durumu**

Teknolojinin gelişmesi sonucu artan gürültü çalışanlar üzerinde bir çok sakıncalar doğurmaktadır. Aşırı gürültü sebebi ile çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığı bozulmakta hatta kulakta onarılmaz hasarlar meydana gelebilmektedir. Bunun sonucu olarak işitme kayıpları artmaktadır. Bu nedenle gürültü doğru biçimde ölçülerek değerlendirilmeli ve gerekli tedbirler zamanında alınmalıdır.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Muhittin ŞİMŞEK, **Toplam Kalite**, a.g.e., s.483-485

Hatta gürültülü ortamlarda çalışanların daha yoğun kızgınlık hali içine girdikleri ve bu davranışların iş yaşamı dışına da taşındığı bilinmektedir.<sup>7</sup>

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki çalışma ortamının gürültülü olup olmadığını tespit edebilmek için çalışanlara “Çalışma ortamınız gürültülü mü?” şeklinde soru yöneltilmiş, çalışanların % 18’i hiç gürültüsüz, % 44’ü gürültüsüz, % 36’sı kısmen gürültülü, % 2’si çok gürültülü cevabı vermişlerdir. Aritmetik ortalama 3,76’dır (Tablo 33).

**Tablo 33. Çalışma Ortamının Gürültülü Olup Olmama Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Hiç gürültüsüz	9	%18	(9X5)	45
Gürültüsüz	22	%44	(22X4)	88
Kısmen gürültülü	18	%36	(18X3)	54
Gürültülü	0	%0	(0X2)	0
Çok gürültülü	1	%2	(1X1)	1
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	188/50	3,76

### **9. Çalışma Yerinin Aydınlatma Durumu**

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. İyi aydınlatma işteki başarıyı artırırken, kötü aydınlatma göz yorgunluğuna neden olarak başarıyı önemli ölçüde düşürmektedir. Özellikle iyi görmenin önemli olduğu iş kollarında aydınlatmaya daha fazla önem vermek yararlı olmaktadır.

Aydınlatma şiddeti arttıkça algılama, karar verme ve uygulama daha çabuk olmakta yorgunluğun azalmasıyla kazalarda düşüş olmaktadır. Ayrıca iyi aydınlatma iyi görmeyi de sağlayacağından iş daha kısa sürede bitirilecektir.<sup>8</sup>

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki çalışanlara “Çalıştığınız yerin aydınlatması nasıl?” sorusu sorulduğunda % 58’i çok iyi, % 34’ü iyi, % 4’ü orta, % 4’ü

<sup>7</sup> Aşkın KESER, a.g.e.,s.86.

<sup>8</sup> Muhittin ŞİMŞEK, **Toplam Kalite**, a.g.e, s.475-476.

kötü cevaplarını vermişlerdir (Tablo 34). Aritmetik ortalama 4.46 olup, oldukça yüksek seviyededir.

**Tablo 34. Çalışma Yerinin Aydınlatma Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi	29	%58	(29X5)	145
İyi	17	%34	(17X4)	68
Orta	2	%4	(2X3)	6
Kötü	2	%4	(2X2)	4
Çok Kötü	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	223/50	4.46

### ***10. Çevre ve Doğanın Korunmasına Yönelik Çalışmalardan Memnun Olup Olmama Durumu***

Kalite çevre yönetimi ile ilgili programlar için yapılan yatırımlar, hem yasalara uymanın sonucu olarak ortaya çıkacak maliyeti aşmaz, hem de karlılığı artıracak ve şirketin imajını geliştirecek bir fırsat olarak görülebilir

İşletmelerde çevre yönetim sistemlerinin oluşturulması artık rekabette avantaj sağlayacak bir strateji olmaktan çıkmıştır. Artan yasal düzenlemeler tüketici baskısı ve ISO 14000 Çevre Yönetim Standartlarının yaygınlaşması gibi faktörler firmaların çevreye hak ettiği önemi vermelerini zorunlu hale getirmiştir.

Son yıllarda ileriye gören işletmeler için çevre sorumluluğu da kalite anlayışının bir parçası haline gelmiştir. Kalite anlayışındaki sıfır hata kavramı ve çevre alanında çevreye verilecek sıfır hata anlamındadır. Kalite çevre yönetimi bir şirketin ürünlerinin ve faaliyetlerinin kalitesine katkıda bulunacak, çevre ile ilgili özelliklerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve sürekli geliştirilmesi olarak tanımlanabilir.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Esra NEMLİ, **Toplam Kalite ve Çevre Yönetimi, Verimlilik dergisi**, Ankara, MPM Yay., 1997/3, s.86.

Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi'nde "Çevre ve doğanın korunmasına yönelik faaliyetlerinden memnun musunuz?" sorusuna çalışanların % 30'u çok memnunum, % 36'sı oldukça memnunum, % 34'ü memnunum, cevabını vermişlerdir (Tablo 35). Aritmetik ortalama 3.96'dır. Çalışanların tamamı bu soruya olumlu cevap vermişlerdir.

**Tablo 35. Çevre ve Doğanın Korunmasına Yönelik Çalışmalardan Memnun Olup Olmama Durumu**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	15	%30	(15X5)	75
Oldukça Memnunum	18	%36	(18X4)	72
Memnunum	17	%34	(17X3)	51
Memnun değilim	0	%0	(0X2)	0
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	198/50	3.96

Çalışma ortamı ile ilgili sorulan 10 sorudan elde edilen sonuçlara göre aritmetik ortalamaları incelendiğinde, en düşük aritmetik ortalamanın 3.66 ile "Soyunma odalarından memnuniyet durumu?" sorusuna ait olduğu görülmüştür.. En yüksek aritmetik ortalama ise 4.46 ile "Çalışma yerinizin aydınlatması nasıl?" sorusuna aittir. Bölüm aritmetik ortalaması 4.11 olmakla birlikte (Tablo 36) çalışanların "Diyaliz esnasında kullanılan tıbbi cihaz ve kimyasalların size zararı var mı?" sorusuna çalışanların %40'ı kısmen var, % 8'i var, % 2'si çok var cevaplarını verdiklerinden toplam olarak çalışanların % 50'sinin tıbbi cihaz ve kimyasalların çalışanlara zarar verebileceğini düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bu sebeple; konunun Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi yetkililerince araştırılarak, çalışanların bilgilendirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Aritmetik ortalamayı göz önünde bulundurarak diyebiliriz ki; çalışma ortamı ile ilgili alınan cevaplardan Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki çalışanların çalışma ortamlarından memnun oldukları gözlemlenmiştir.



**Tablo 36. Çalışma Ortamı Aritmetik Ortalama Durumu:**

S. NO	ÇALIŞMA ORTAMI	ARİTMETİK ORTALAMA	
1.	Diyaliz Esnasında Kullanılan Tıbbi Cihaz ve Kimyasalların Çalışanlara Zarar Verip Vermeme Durumu	4.38	
2.	Çalışma Yerinin Havalandırma Durumu	4.16	
3.	Çalışanların Dinlenme Yerlerinin Şartlarından Memnuniyet Durumu	3.84	
4.	Tuvaletlerin Temizlik ve Düzeninin Uygun Olup Olmama Durumu	4.38	
5.	Çalışanların Yemekhane Temizlik ve Düzenini Nasıl Buldukları	4.36	
6.	Çıkan Yemekten Memnun Olup Olmama Durumu	4.20	
7.	Çalışanların Soyunma Odalarından Memnuniyet Durumu	3.66	
8.	Çalışma Ortamının Gürültülü Olup Olmama Durumu	3.76	
9.	Çalışma Yerinin Aydınlatma Durumu	4.46	
10.	Çevre ve Doğanın Korunmasına Yönelik Çalışmalardan Memnun Olup Olmama Durumu	3.96	
	<b>Toplam / Bölüm Aritmetik Ortalaması</b>	<b>41.16/10</b>	<b>4.11</b>

#### 4.7.4. İş Memnuniyeti

Memnuniyeti çalışma hayatının ve kalite felsefesinin temelidir. Bu kapsamda çalışanların, çalıştıkları kurumdan gelecekteki beklentilerine ve işlerine bakış açıları ile yaptıkları işe uygunluklarına dönük olarak düşüncelerini tespit etmeye yönelik bu ankette 13 soru yer almaktadır.

İş memnuniyeti, iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. İş tatmini denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetim ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yay.,1990, s.200- 201.

### **1. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışanların, Yöneticilerinin Davranışlarından Memnuniyet Durumu**

“Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki yöneticilerinizin size karşı davranışlarından memnun musunuz?” sorusuna ankete katılanların % 54’ü çok memnunum, % 24’ü oldukça memnunum, % 20’si memnunum, % 2’si ise memnun değilim şeklinde cevap vermişlerdir. Aritmetik ortalama 4.30 ile oldukça yüksek bir seviyede olduğu tespit edilmiştir (Tablo 37).

**Tablo 37. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışanların, Yöneticilerinin Davranışlarından Memnuniyet Durumu**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	27	%54	(27X5)	135
Oldukça Memnunum	12	%24	(12X4)	48
Memnunum	10	%20	(10X3)	30
Memnun değilim	1	%2	(1X2)	2
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	215/50	4.30

### **2. Çalışanların Halen Yaptıkları İşle İlgili Memnuniyet Durumu**

Çalışanların halen yaptığı işten memnuniyetinin öğrenilmeye çalışıldığı “Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde halen yaptığınız işten ne derece memnunsunuz?” sorusuna % 52’si yaptığı işten çok memnun olduğunu, % 34’ü oldukça memnun olduğunu, % 14’ü memnun olduğunu ifade etmiştir (Tablo 38). Aritmetik ortalama 4.80 olup, memnun olanlar genel ortalamanın üzerindedir. Çalışanların tamamı yaptığı işten memnundurlar.

**Tablo 38. Çalışanların Halen Yaptıkları İşle İlgili Memnuniyet Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	26	%52	(26X5)	130
Oldukça Memnunum	17	%34	(17X4)	68
Memnunum	7	%14	(14X3)	42
Memnun değilim	0	%0	(0X2)	0
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	240/50	4.80

### 3. Yapılan İşin Çalışanın Gelişmesine Olan Katkısı

Çalışanlara yaptıkları işin çalışanın gelişmesine olan katkısı sorulduğunda % 36'sı sürekli gelişme sağlar, % 32'si oldukça gelişme sağlar, % 30'u gelişme sağlar, % 2'si gelişme sağlamaz cevaplarını vermişlerdir. Ankete katılanların büyük bir kısmı yaptıkları işin kendilerinin gelişmesine katkıda bulunduğuna inanmaktadır. Aritmetik ortalama 4.02'dir (Tablo 39).

**Tablo 39. Yapılan İşin Çalışanın Gelişmesine Olan Katkısı:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Sürekli gelişme sağlar	18	%36	(18X5)	90
Oldukça gelişme sağlar	16	%32	(16X4)	64
Gelişme sağlar	15	%30	(15X3)	45
Gelişme sağlamaz	1	%2	(1X2)	2
Hiç gelişme sağlamaz	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	100	%100	201/50	4.02

### 4. Ücretlerin Tatmin Etme Durumu

“Ücretleri nasıl buluyorsunuz?” sorusuna ankete katılanların % 26'sı çok iyi, % 62'si iyi, % 8'i orta ve % 4'ü kötü şeklinde cevap vermişlerdir. Yaptığımız araştırmada ücretlerin çevredeki kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışanların ücretlerine göre daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Aradaki fark özel sektör çalışanlarına göre çok daha fazlası ile Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanların lehinedir. Aritmetik ortalama 4.10'dir ( Tablo 40).

**Tablo 40. Ücretlerin Tatmin Etme Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok İyi	13	%26	(13X5)	65
İyi	31	%62	(31X4)	124
Orta	4	%8	(4X3)	12
Kötü	2	%4	(2X2)	4
Çok kötü	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	205/50	4.10

### 5. Ücretlerin Gününde Alınması İle İlgili Memnuniyet Durumu

“Ücretlerinizi gününde alabiliyor musunuz?” sorusuna ankete katılanların % 90’ı daima gününde alıyorum, % 10’u ise genellikle gününde alıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Aritmetik ortalama 4.90 ile çalışanlar bakımından anketteki en olumlu sonuç olarak değerlendirilmiştir ( Tablo 41).

**Tablo 41. Ücretlerin Gününde Alınması İle İlgili Memnuniyet Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Daima Gününde Alıyorum	45	%90	(45X5)	225
Genellikle Gününde Alıyorum	5	%10	(5X4)	20
Bazen Gününde Alıyorum	0	%0	(0X3)	0
Gününde Alamıyorum	0	%0	(0X2)	0
Hiçbir Zaman Gününde Alamıyorum	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	245/50	4.90

### 6. Uygun İşte Çalışıp Çalışmama Durumu

“Sizce Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde kendinize uygun işte mi çalıştırılıyorsunuz?” sorusuna ankete katılanların % 34’ü tam uygun işte olduğunu, % 58’i uygun işte olduğunu, % 6’lık bölümün bir kısmından yararlandığını, geriye kalan %2’si ise kendisinden tam olarak faydalanılmadığını ifade etmişlerdir. Aritmetik ortalama 4.24’ dir (Tablo 42). Dolayısıyla büyük bir çoğunluk uygun işte çalıştığını düşünmektedir.

**Tablo 42. Uygun İşte Çalışıp Çalışmama Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Tam bana göre	17	%34	(17X5)	85
Uygun İştayim	29	%58	(29X4)	116
Bir kısmımdan yararlanılıyor	3	%6	(3X3)	9
Tam olarak yararlanılmıyor	1	%2	(1X2)	2
Benden yararlanılmıyor	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	212/50	4.24

### 7. Pazartesi Günleri İşe Gelmekle İlgili Memnuniyet Durumu

“Pazartesi günleri işe gelmekten memnun musunuz?” sorusu ile çalışanların çalıştıkları kuruma olan sevgi ve bağlılıkları ile işlerine isteyerek gelip gelmedikleri,

araştırılmıştır. Tablo 43’ de görüldüğü üzere ankete katılanların % 14’ü Pazartesi günleri işe gelmekten çok memnun olduğunu, % 10’u oldukça memnun olduğunu, % 56’sı ise memnun olduğunu ifade etmektedir. Pazartesi günleri işe gelmekten memnun olmayanlar ile hiç memnun olmayanların toplamı oranı % 20’dir. Bu durumda çalışanların % 80’i pazartesi günleri işe gelmekten memnun olduğunu ifade etmiştir. Aritmetik ortalama ise 3.14 olup, memnun olanlar genel ortalamanın üzerindedir.

**Tablo 43. Pazartesi Günleri İşe Gelmekle İlgili Memnuniyet Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok Memnunum	7	%14	(7 X5 )	35
Oldukça Memnunum	5	%10	(5X4)	20
Memnunum	28	%56	(28X3)	84
Memnun değilim	8	%16	(8X2)	16
Hiç Memnun Değilim	2	%4	(2X1)	2
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	157/50	3.14

#### 8. Çalışanların Yaptığı İşlerin Toplum İçin Faydalı Olup Olmadığı

Yaptıkları işin toplum için faydalı olup olmadığı sorulduğunda % 48’i çok faydalı olduğu, % 50’si faydalı, % 2’si ise çok faydalı değildir cevabını vermişlerdir. Aritmetik ortalama 4.46’dır (Tablo 44). Çalışanların % 98 gibi büyük bir çoğunluğu yaptıkları işin toplum için faydalı olduğuna inanmaktadırlar. Aritmetik ortalamanın da 4.46 ile çok yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 44. Çalışanların Yaptığı İşlerin Toplum İçin Faydalı Olup Olmadığı:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok faydalıdır	24	%48	(24X5)	120
Faydalıdır	25	%50	(25X4)	100
Çok faydalı değildir	1	%2	(1X3)	3
Faydalı değildir	0	%0	(0X2)	0
Hiç faydalı değildir	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	223/50	4.46

### **9. İşletmede Çalışmakla İlgili Memnuniyet Durumu**

“Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışmaktan ne derece memnunsunuz?” sorusuna çalışanların % 54’ü çok memnunum, % 24’lük bölümü oldukça memnunum, % 20’si ise memnun olduğu cevabını vermişlerdir. Tablo 45’de görüldüğü gibi çalışanlar bu soruya % 100 oranında olumlu cevap vermişlerdir. Aritmetik ortalama olarak ele aldığımızda 4.26 ile genel ortalamanın üzerinde olduğu gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak; Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanların bu şirkette çalışmaktan çok memnun oldukları sonucu çıkmaktadır.

**Tablo 45. İşletmede Çalışmakla İlgili Memnuniyet Durumu:**

	<b>FREKANSI</b>	<b>YÜZDESİ</b>	<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>	
Çok Memnunum	27	%54	(27X5)	135
Oldukça Memnunum	12	%24	(12X4)	48
Memnunum	10	%20	(10X3)	30
Memnun değilim	0	%0	(0X2)	0
Hiç Memnun Değilim	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	213/50	4.26

### **10. Çalışanlar Açısından Yaptıkları İşin Şirketin Geleceği İçin Önemi**

Çalışanlara yaptıkları işin şirketin geleceği için önemi sorulduğunda % 48 oranındaki kısmın yaptıkları işin çok önemli olduğunu, % 42’lik bölümün önemli olduğunu, %10’luk bölümün ise çok az önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu soruda aritmetik ortalamanın 4.38 ile çok iyi bir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 46). Çalışanların % 90’ı kendi yaptıkları işin şirketin geleceği için önemli olduklarını düşünmektedirler. Bunun sonucu olarak da çalışanların sistem içerisinde kendilerini ne kadar önemli gördükleri sonucuna varılmıştır.

**Tablo 46. Çalışanlar Açısından Yaptıkları İşin Şirketin Geleceği İçin Önemi:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok önemlidir	24	%48	(24X5)	120
Önemlidir	21	%42	(21X4)	84
Çok az önemlidir	5	%10	(5X3)	15
Önemli değildir	0	%0	(0X2)	0
Hiç önemli değildir	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	219/50	4.38

**11. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde daha ne kadar çalışmayı düşündükleri hakkındaki fikirleri**

“Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde daha ne kadar çalışmayı düşünüyorsunuz?” sorusuna Tablo 47’de görüldüğü gibi % 18’lik bir bölüm hayatı boyunca çalışmak, % 74’lük bir bölüm uzun süreli çalışmak, % 8’lik bölüm ise birkaç yıl daha çalışmak istediğini belirtmektedir. Ankete olumsuz cevap verenlerin oranı % 0’dır. Aritmetik ortalama 4.10 olarak hesaplanmıştır. Çalışanlar emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışmak istemektedirler.

**Tablo 47. Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Daha Ne Kadar Çalışmayı Düşündükleri Hakkındaki Fikirleri:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Hayatım boyunca	9	%18	(9X5)	45
Uzun süreli	37	%74	(37X4)	148
Birkaç yıl	4	%8	(4X3)	12
İş arıyorum	0	%0	(0X2)	0
Çalışmak istemiyorum	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	205/50	4.10

**12. Çalışanların Yakın Çevresindeki Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinin İmajı**

Çalışanlara “Yakın çevrenizdekilere Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinden bahsederken ne hissedersiniz?” diye sorulduğunda % 58’i gurur duyduğunu, % 38’i memnuniyet hissettiğini, % 4’ünün ise fazla etkilenmediğini belirtmişlerdir (Tablo 48). Alınan cevaplara göre değerlendirme yapıldığında çalışanlar iş yerlerinin yakın çevreleri tarafından olumlu bir imaj yarattığını düşünmekte ve bundan gurur duymaktadırlar.

Aritmetik ortalamasının 4.54 ile yüksek bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların tamamı bu soruya olumlu cevap vermişlerdir.

**Tablo 48. Çalışanların Yakın Çevresindeki Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinin İmajı**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Gurur duyarım	29	%58	(29X5)	145
Memnuniyet hissederim	19	%38	(19X4)	76
Fazla Etkilenmem	2	%4	(2X3)	6
Üzüntü duyarım	0	%0	(0X2)	0
Utanç duyarım	0	%0	(0X1)	0
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	227/50	4.54

**13. Çalışanların Gelecekte Çocuklarının Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışmalarını İsteyip İstememe Durumu**

Tablo 49’da görüldüğü gibi Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi çalışanları, gelecekte çocuklarının Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışmasını % 14’ü çok istemekte, % 60’ı istemekte, % 12’si istememekte, % 2’si hiç istememektedir. Geriye kalan %12’lik bir bölüm ise kararsızdır. Aritmetik ortalama 3.62’dir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu çocuklarının da aynı şirkette çalışmalarını istemektedir.

**Tablo 49. Çalışanların Gelecekte Çocuklarının Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışmalarını İsteyip İstememe Durumu:**

	FREKANSI	YÜZDESİ	ARİTMETİK ORTALAMA	
Çok isterim	7	%14	(7X5)	35
İsterim	30	%60	(30X4)	120
İstemem	6	%12	(6X3)	18
Hiç istemem	1	%2	(1X2)	2
Kararsız	6	%12	(6X1)	6
<b>Toplam / Aritmetik Ortalama</b>	50	%100	181/50	3.62

İş memnuniyeti ile ilgili sorulan 13 soruda elde edilen sonuçlara göre aritmetik ortalamalar incelendiğinde, en düşük aritmetik ortalama; 3.14 ile “Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanların “Pazartesi günleri işe gelmekten memnun musunuz?” sorusuna aittir. En yüksek aritmetik ortalama ise 4.90 ile “Ücretinizi gününde alabiliyor musunuz?” sorusuna aittir. İş memnuniyeti bölüm aritmetik ortalaması ise; 4.22’dir (Tablo 50).



Ortalamayı da göz önünde bulundurarak diyebiliriz ki; İş memnuniyeti ile ilgili alınan cevaplardan Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışanlar işlerini sevdikleri, işlerinden memnun oldukları, herhangi bir aksilik olmadıkça işlerini bırakmak istemedikleri, yaptıkları işten gurur duydukları, yaptıkları işin önemli ve toplum için faydalı olduğu, çevrelerindeki diğer iş yerlerine göre gerek ücretlerin tatmin durumu, gerekse ücretlerinin gününde ödenmesi bakımından çok daha iyi seviyede olduklarını düşünmektedirler.

**Tablo 50. İş Memnuniyeti Aritmetik Ortalama Durumu:**

S. NO	İŞ MEMNUNİYETİ	ARİTMETİK ORTALAMA
1.	Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışanların, Yöneticilerinin Davranışlarından Memnuniyet Durumu	4.30
2.	Çalışanların Halen Yaptıkları İşle İlgili Memnuniyet Durumu	4.80
3.	Yapılan İşin Çalışanın Gelişmesine Olan Katkısı	4.02
4.	Ücretlerin Tatmin Etme Durumu	4.10
5.	Ücretlerin Gününde Alınması İle İlgili Memnuniyet Durumu	4.90
6.	Uygun İşte Çalışıp Çalışmama Durumu	4.24
7.	Pazartesi Günleri İşe Gelmekle İlgili Memnuniyet Durumu	3.14
8.	Çalışanların Yaptığı İşlerin Toplum İçin Faydalı Olup Olmadığı	4.46
9.	İşletmede Çalışmakla İlgili Memnuniyet Durumu	4.26
10.	Çalışanlar Açısından Yaptıkları İşin Şirketin Geleceği İçin Önemi	4.38
11.	Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Daha Ne Kadar Çalışmayı Düşündükleri Hakkındaki Fikirleri	4.10
12.	Çalışanların Yakın Çevresindeki Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinin İmajı	4.54
13.	Çalışanların Gelecekte Çocuklarının Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde Çalışmalarını İsteyip İstememe Durumu	3.62
	<b>Toplam / Bölüm Aritmetik Ortalaması</b>	<b>54.86/13   4.22.</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Damla Diyaliz Limited Şirketinde ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası dokümanları referans alınarak başlatılan Kalite Yönetim Sistemi uygulamasında başarı sağlanmıştır. Sürekli gelişmeyi hedef alan kalite yönetimi anlayışında, yüksek iş tatmini, daha iyi çevre ve çalışma koşulları, çalışma ortamında iyileşmeler ve ideal iletişim konuları yoğun olarak ele alındığında başarı da bunlara paralel olarak artmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi uygulamasını başlatan Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikasının alınmasına kadar geçen sürede yapılan çalışmalar sonucunda hazırlanan kalite el kitabında ön görülen hedeflere çok kısa zamanda ulaşılmıştır. Bu nedenle; organizasyon açısından Kalite Yönetim Sistemi olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulguların yorumları irdelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar ve bölümler arasındaki iletişim etkin hale getirildiğinde hataların azaldığı, verimlilik ve kalitenin ise arttığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak işletmenin vermiş olduğu hizmetin kalitesi yükselmiş ve çalışanlar arasında uyumlu bir ortam oluşmuştur. Kalite felsefesinin özünde bilgi saklamaya yer olmaması ve kalite bilinci standardının oluşturulması iletişimi de olumlu yönde etkilemiştir.

Çalışma ortamının iyileştirilmesi çalışanın performansını doğrudan etkilediğinden hizmetin kalitesine olumlu yönde yansımıştır. Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması ve bunun sonucunda alınan Kalite Sistem Sertifikası çalışma ortamlarında iyileşme ve gelişmelere yol açmıştır.

Çevre ve çalışma koşulları çalışanlar açısından çok önemlidir. Günümüzde iş kazalarının çoğunlukla çalışma koşullarındaki olumsuzluklardan meydana geldiği bilinmektedir. Araştırma yapılan işletme çalışanlarının iş güvencesinden memnun

oldukları sonucuna varılmıştır. Bunun nedeninin çalıştıkları kurumun Kalite Yönetim Sistemi uygulaması olduğu görülmüştür.

İş memnuniyetinde; Kalite Yönetim Sistemi uygulaması ve bunun sonucunda Kalite Sistem Sertifikasının alınması ile birlikte gelişme sağlanmıştır. Topluma faydalı bir birey olmak için yapılan işin en iyisinin yapılması gerektiği sonucu ortaya çıkmış ve çalışanlara bu bilinç kazandırılmıştır. Çevredeki benzer işlere göre avantajlı yönleri sahip olduklarına inanmaları iş tatmininde ayrıca belirleyici rol oynamıştır.

Çalışanların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması ile bunun sonucunda elde edilen ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası standartlarına ulaşmaktan memnun oldukları anlaşılmıştır. Dört araştırma konusunun her birinden elde edilen aritmetik ortalamanın genel ortalaması 4.0971(172.081/42)'dir.

Sonuç olarak; araştırmanın hipotezlerinde belirtilen konular çalışanlar tarafından anketlere verilen cevaplarla doğrulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde Kalite Yönetim Sistemini uygulayarak, bunun sonucunda ulaşılabilecek olan uluslararası kalite standardı neticesinde elde edilecek, ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikasına sahip olmak isteyen işletmeler için aşağıdaki önerilerin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması ile bunun sonucunda elde edilen ISO 9001:2000 Kalite Sistem Sertifikası, çalışmalarda tertip, düzen ve kolaylık sağlayarak, iş akışındaki hatalar ile çalışma ortamındaki olumsuzlukları ortadan kaldırmakta, böylece de başarıyı beraberinde getirmektedir. Verimli çalışmanın 11 kuralı sırasıyla; aynı anda tek işin yapılması, problemin kavranması, anlamlı ile anlamsızın ayırt edilmesi, dinlemenin bilinmesi, soru sormanın öğrenilmesi, değişikliklerin kaçınılmaz kabul edilmesi, hataların kabul edilmesi, basit ifadelerin kullanılması, zamanlamanın iyi yapılması, sakin olunmasıdır.

İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sũrecidir. Çalışanların bu beklentisinin karşılanması işletmelerde daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamına zemin hazırlayacaktır.

İş yũkũ dağılımlarının çalışanların daha istekli çalışmalarına olumlu veya olumsuz etkilerinin olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır.

Bilinmelidir ki kalite felsefesi uzun ve sabırlı bir mũcadele sũreci sonucunda yerleştirilebilmekte, daha sonraki dũnemde ise; bunun semeresi alınmakta ve yũksek kalite standartlarına ulaşılabilmektedir.

## **EKLER**

## **EK 1: İletişim ile İlgili Anket Formu**

### **Anket**

**Soru:1 Çalışan olarak sorunlarınızı yöneticilerinize rahatlıkla iletebiliyor musunuz?**

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| a. Daima iletebiliyorum  | b. Genellikle iletebiliyorum |
| c. Kısmen iletebiliyorum | d. İletemiyorum              |
| e. Hiç iletemiyorum      |                              |

**Soru:2 Diğer bölümlerin sizden veya bölümünüzden ne beklediğini biliyor musunuz?**

- |                      |               |
|----------------------|---------------|
| a. Çok iyi biliyorum | b. Biliyorum  |
| c. Kısmen biliyorum  | d. Bilmiyorum |
| e. Hiç bilmiyorum    |               |

**Soru:3 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited şirketinden hastaların beklentilerini biliyor musunuz?**

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| a. Çok iyi biliyorum | b. İyi biliyorum |
| c. Biliyorum         | d. Bilmiyorum    |
| e. Hiç bilmiyorum    |                  |

**Soru:4 Verdiğiniz hizmetin hastaları tatmin etme düzeyi nedir?**

- |               |           |
|---------------|-----------|
| a. Çok yüksek | b. Yüksek |
| c. Orta       | d. Düşük  |
| e. Çok düşük  |           |

**Soru:5 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited şirketinde çalışanlar arasındaki iletişimi nasıl buluyorsunuz?**

- |              |          |
|--------------|----------|
| a. Çok İyi   | b. İyi   |
| c. Orta      | d. Zayıf |
| e. Çok zayıf |          |

**Soru:6 Bölümler arası çözümlenebilecek sorunlar, iletişim kopukluğu nedeniyle cevapsız kalıyor mu?**

- |                 |            |
|-----------------|------------|
| a. Hiçbir zaman | b. Çok az  |
| c. Bazen        | d. Sık sık |
| e. Her zaman    |            |

**Soru:7 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki değişikliklerden ne ölçüde haberdar oluyorsunuz?**

- |                 |            |
|-----------------|------------|
| a. Her zaman    | b. Sık sık |
| c. Ara sıra     | d. Seyrek  |
| e. Hiçbir zaman |            |

## **EK 2: Çevre ve Çalışma Koşulları ile İlgili Anket Formu**

**Soru:1 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinin kalite sistemi sertifikasına sahip olması çalışmalarınızı ne yönde etkiledi?**

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| a.Çok olumlu   | b. Oldukça olumlu |
| c. Olumlu      | d. Olumsuz        |
| e. Çok olumsuz |                   |

**Soru:2 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketi'nin kalite sistemi sertifikasına sahip olmasında katkınız olduğuna inanıyor musunuz?**

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| a. Çok inanıyorum  | b. Oldukça inanıyorum |
| c. İnanıyorum      | d. İnanmıyorum        |
| e. Hiç inanmıyorum |                       |

**Soru:3 Çalışanlara Hiv ve Hepatit bulaşma risklerine karşı alınan tedbirlerden ne derece memnunsunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:4 İşyerinizin size sağladığı sağlık hizmetlerinden memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:5 Ara dinlenme süresinden memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |



**Soru:6 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki kalite yönetim sistemi uygulamasından memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:7 İşinizi yaparken kullandığımız tıbbi cihaz, alet ve diğer tıbbi ekipmanların yeterliliğinden ne derece memnunsunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:8 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki iş güvenliği konusunda ne düşünüyorsunuz?**

- |             |         |
|-------------|---------|
| a. Çok iyi  | b. İyi  |
| c. Orta     | d. Kötü |
| e. Çok kötü |         |

**Soru:9 İşyerinizdeki çalışma koşullarını nasıl buluyorsunuz?**

- |             |         |
|-------------|---------|
| a. Çok iyi  | b. İyi  |
| c. Orta     | d. Kötü |
| e. Çok kötü |         |

**Soru:10 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde kullandığımız iş giyeceklerinden ne derece memnunsunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:11 Çalışanlar arasındaki iş uyumundan memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:12 Size verilen iş yükü hakkında ne düşünüyorsunuz?**

- |                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| a. İş yüküm çok hafif | b. İş yüküm hafif |
| c. İş yüküm normal    | d. İş yüküm ağır  |
| e. İş yüküm çok ağır  |                   |

### **EK 3: Çalışma Ortamı ile İlgili Anket Formu**

**Soru:1 Diyaliz esnasında kullanılan tıbbi cihaz ve kimyasalların size zararı var mı?**

- |             |               |
|-------------|---------------|
| a. Yok      | b. Kısmen var |
| c. Var      | d. Çok var    |
| e. Çok kötü |               |

**Soru:2 Çalıştığınız yerin havalandırması iyi mi?**

- |             |         |
|-------------|---------|
| a. Çok iyi  | b. İyi  |
| c. Orta     | d. Kötü |
| e. Çok kötü |         |

**Soru:3 Dinlenme yerinizin şartlarından memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:4 Tuvaletlerinizin temizlik ve düzenini nasıl buluyorsunuz?**

- |             |         |
|-------------|---------|
| a. Çok iyi  | b. İyi  |
| c. Orta     | d. Kötü |
| e. Çok kötü |         |

**Soru:5 Yemekhanenizin temizlik ve düzenini nasıl buluyorsunuz?**

- |             |         |
|-------------|---------|
| a. Çok iyi  | b. İyi  |
| c. Orta     | d. Kötü |
| e. Çok kötü |         |

**Soru:6 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinin çıkan yemekten memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:7 Soyunma odanızdan memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:8 Çalışma ortamınız gürültülü mü?**

- |                     |               |
|---------------------|---------------|
| a. Hiç gürültüsüz   | b. Gürültüsüz |
| c. Kısmen gürültülü | d. Gürültülü  |
| e. Çok gürültülü    |               |

**Soru:9 Çalışma yerinizin aydınlatması nasıl?**

- |             |         |
|-------------|---------|
| a. Çok iyi  | b. İyi  |
| c. Orta     | d. Kötü |
| e. Çok kötü |         |

**Soru:10 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinin çevre ve doğanın korunmasına yönelik faaliyetlerinden memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

## **EK 4 : İş Memnuniyeti ile İlgili Anket Formu**

**Soru:1 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışmaktan ne derece memnunsunuz?**

- a. Çok memnunum
- b. Oldukça memnunum
- c. Memnunum
- d. Memnun değilim
- e. Hiç memnun değilim

**Soru:2 Pazartesi günleri işe gelmekten memnun musunuz?**

- a. Çok memnunum
- b. Oldukça memnunum
- c. Memnunum
- d. Memnun değilim
- e. Hiç memnun değilim

**Soru:3 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde daha ne kadar çalışmayı düşünüyorsunuz?**

- a. Hayatım boyunca
- b. Uzun süreli
- c. Birkaç yıl
- d. İş arıyorum
- e. Çalışmak istemiyorum

**Soru:4 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde halen yaptığımız işten ne derece memnunsunuz?**

- a. Çok memnunum
- b. Oldukça memnunum
- c. Memnunum
- d. Memnun değilim
- e. Hiç memnun değilim

**Soru:5 Sizce Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde kendinize uygun işte çalıştırılıyorsunuz?**

- a. Tam bana göre
- b. Uygun işteyim
- c. Bir kısmımdan yararlanılıyor
- d. Tam olarak yararlanılmıyorum
- e. Benden yararlanılmıyor

**Soru:6 İleride çocuğunuzunda Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde çalışmasını ister misiniz?**

- |                |                |
|----------------|----------------|
| a. Çok isterim | b. İsterim     |
| c. İstemem     | d. Hiç istemem |
| e. Kararsız    |                |

**Soru:7 Yakın Çevrenizdekilere Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketinde bahsederken ne hissedersiniz?**

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| a. Gurur duyarım    | b. Memnuniyet hissedirim |
| c. Fazla etkilenmem | d. Üzüntü duyarım        |
| e. Utanç duyarım    |                          |

**Soru:8 Yaptığımız iş sizin açınızdan gelişmenizi sağlıyor mu?**

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| a. Sürekli gelişme sağlar | b. Oldukça gelişme sağlar |
| c. Gelişme sağlar         | d. Gelişme sağlamaz       |
| e. Hiç gelişme sağlamaz   |                           |

**Soru:9 Yaptığımız iş işyerinin geleceği için önemli midir?**

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| a. Çok önemlidir       | b. Önemlidir       |
| c. Çok az önemlidir    | d. Önemli değildir |
| e. Hiç önemli değildir |                    |

**Soru:10 Yaptığımız işler toplum için faydalı mıdır?**

- |                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| a. Çok faydalıdır       | b. Faydalıdır       |
| c. Çok faydalı değildir | d. Faydalı değildir |
| e. Hiç faydalı değildir |                     |

**Soru:11 Damla Diyaliz Hizmetleri Limited Şirketindeki yöneticilerinizin size karşı davranışlarından memnun musunuz?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a. Çok memnunum       | b. Oldukça memnunum |
| c. Memnunum           | d. Memnun değilim   |
| e. Hiç memnun değilim |                     |

**Soru:12 Ücretleri nasıl buluyorsunuz?**

- |             |         |
|-------------|---------|
| a. Çok iyi  | b. İyi  |
| c. Orta     | d. Kötü |
| e. Çok kötü |         |

**Soru:13 Ücretinizi gününde alabiliyor musunuz?**

- |                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| a. Daima gününde alıyorum          | b. Genellikle gününde alıyorum |
| c. Bazen gününde alıyorum          | d. Gününde alamıyorum          |
| e. Hiçbir zaman gününde alamıyorum |                                |

## **EK 5: Kalite Sözlüğü**

**Akreditasyon:** Gerekli bilgi ve yetkilerle donatılmış bir üst organ tarafından bir mümessil, servis, birey veya operasyonel grubun belirlenen konularda ( sistem, personel, ürün, laboratuar...) belgelendirme yetkisine haiz kılınması.

**Akreditasyon Kuruluşu:** Belirlenmiş standartlar çerçevesinde akreditasyon işlemini yerine getiren kuruluş.

**AQL:** Ortalama gerçekleşen kalite düzeyi.

**ASQC ( American Society for Quality Control ):** Amerika birleşik Devletleri Kalite Kontrol Derneği.

**Crosby, Philip B.:** “ Kalite ücretsizdir” Kitabı ile üne kavuşan ve sıfır hata yaklaşımının geliştirilmesinde önemli role sahip olan, kalite esaslarıyla ilgili görüşlerini dört noktada, kalite geliştirme süreci ile görüşlerini on dört prensipte toplayan kalite uzmanı.

**Deming, W. Edwards ( 1900–1993 ):** Japonya’da toplam kalite anlayışının yaygınlaşmasında ve başarıya ulaşmasında önemli payı olan, ilk başlarda çalışmalarının istatistiksel örnekleme üzerinde yoğunlaştıran, daha sonraki çalışmaları ile “ Deming’in yedi görüşü ve on dört noktası “ olarak bilinen görüş ve prensipleri geliştiren ve toplam kalite yönetiminin günümüze kadar olan gelişiminde önemli katkıya sahip istatistikçi ve kalite uzmanı.

**Doküman:** Bir işletmede uygulama öncesi bilgi sağlayan ve çalışmak için gerekli verileri içeren yazılı formatların ( Prosedürler, Standartlar, Kontrol Çizelgeleri, tanımlar, çizimler ve Kalite planları ) tümü.

**Dokümanların gözden geçirilmesi:** Kalite güvence sisteminin yeterli ölçüde dökümanite edilip, yazılı prosedürler ve talimatlar belirtilen şartlara uygunluğunu ve uygulanıp uygulanmadığını, ISO 9000 şartları çerçevesinde denetlenmesi.

**Doküman Kontrolü:** Kalite güvence sistemi çerçevesinde ürün kalitesini etkileyebilecek tüm dokümanların hazırlanmasının, muayenesinin, onaylanmasının, dağıtımının, kullanımının ve geri çekilmesinin bir sistem çerçevesinde yürütülmesi.

**Düzeltilici Faaliyet:** Kalite ile ilgili problemlerin teşhisinde ve tatmin edici olmayan malzeme veya kalemlerin tamir, yeniden işleme, iptal veya elden çıkarma gerekip gerekmediğinin tahminine yardımcı olan ve bu problemlerin tekrarını önlemek veya en aza indirmek için alınan tedbirleri içeren faaliyetler.

**EQS:** 1989’da kurulan, başlıca hedefe uluslar arası standartlara dayandırılan kalite sistemi değerlendirme ve belgelendirme kurallarının harmonizasyonu ve kalite sistemi belgelendirme kuruluşları arasındaki ortak çalışmaların desteklenmesi, belgeleri ülkeler arasında karşılıklı tanınmasının sağlanması olan, Avrupa kalite sistemi değerlendirme ve belgelendirme komitesi.



**Güvenirlilik:** Bir birimin, belirlenen şartlar altında ve belirli bir zaman diliminde, istenen fonksiyonları yerine getirebilme yeteneği.

**Güvenirlilik ( sayısal ):** Bir birimin belirlenen şartlar altında ve belirli bir zaman diliminde, istenen fonksiyonları yerine getirebilme olasılığı.

**İç Müşteri:** Firma içinde bir prosesin kendinin bir önceki prosesin müşterisi, bir sonraki prosesi ise kendi müşterisi kabul etmesine dayanan yaklaşım.

**İmai, Masaki. (1930- ):** İki yüzden fazla Japon ve Japon ortağı olan şirketler danışmanlıkta bulunmuş, toplam kalite yönetimi felsefesi olarak tanımlanan “kaizen” anlayışının yaygınlaştırılmasında, bu atla çıkardığı kitap ile büyük hizmetlere geçen kalite ve organizasyon danışmanı.

**ISO ( İnternational Organization For Standardization ):** Uluslar arası standartlar örgütü.

**ISO 9000:** ISO (İnternational Organization For Standardization ) Uluslar arası standartlar örgütü tarafından, şirketlerin kalite güvence sistemi oluşma çalışmalarında model teşkil etmesi ile oluşturulmuş, kalite sistemi standartları serisi.

**Juran, Joseph M. ( 1912- ):** Japonya'nın kalite anlayışının gelişmesinde verdiği seminerler ve konferanslar ile önemli etkide bulunan, kalite planlama, kontrol ve geliştirme hususlarında önemli gelişmeler sağlayan, Kalite Kontrol El Kitabı'nın yazarı, kalite uzmanı.

**Kaizen:** Japonca'da Kai-Değişim, Zen-iyi, daha iyi anlamlarına gelen iki sözcüğün bileşiminden meydana gelen ve bileşik olarak geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli gelişme anlamlarına gelen toplam kalite yönetiminin felsefesini tanımlayan sözcük.

**Kalibrasyon:** Ulusal veya uluslar arası standartlara göre izlenebilirliği olan ve doğruluğu belirli ölçü aleti veya cihazlarla karşılaştırarak, standart olmayan ölçü aleti veya cihazlarla sapmaların belirlenmesi veya ayar yolu ile ortadan kaldırılması.

**Kalite:** Bir ürün veya hizmetin özellik veya karakteristiklerinin mevcut veya ileride gerek duyulabilecek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeterliliği.

**Kalite Değerleri:** Kalite kültürü geliştirme sürecinde yönetim, işgören, tedarikçi ve müşteri unsurlarının sahip oldukları kültürel değerler.

**Kalite denetimi:** Kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçların, planlanan düzenlemeleri uyup uymadığının, bu düzenlemelerin etkin olarak uygulanıp uygulanmadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesi.

**Kalite el kitabı:** Firma tanıtımı, firmanın kalite politikası, organizasyon yapısı, standart ve prosedürlerin özeti ve ilave konuları kapsayan ve şirketin kalite faaliyetlerinin düzenli bir şekilde aktarılmasını sağlayan özet yayın.

**Kalite güvencesi:** Bir ürün veya hizmetin kalite için belirlenen istekleri yerine getirmek amacıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetler bütünü ( Örnek: ISO 9000, AQAP ...)

**Kalite Kayıtları:** Tasarım, deney, muayene, tetkik, gözden geçirme ve üretim faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan raporlar, formlar vs.

**Kalite kontrol:** Kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleri.

**Kalite kültürü:** Bir şirketin ( kurumun ya da grubun ) örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, toplu olarak, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade eden tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünü.

**Kalite maliyetleri:** Kalite geliştirme için harcanan giderleri, önleme (eğitim, kalibrasyon, vb.), değerlendirme ( Kalite muayene işlemleri, kalite deneyleri, testleri ve bunlara ilişkin personel, malzeme, ekipman ve giderleri ) başarısızlık ( hurda, bekleme, fazla işçilik, fazla malzeme, garanti giderleri) ve tüketici ihtiyacının karşılanmaması yüzünden karşılaşılan maliyeti, değiştirme, tazminat vs. masraflarının tümünü içeren toplam maliyet.

**Kalite politikası:** Bir kuruluşta, üst yönetim tarafından resmen belirlenen kalite amaç ve yönü

**Kalite sistemi:** Kalite yönetiminin uygulanması için kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler, prosesler ve kaynaklar.

**Kalite sistemi dokümantasyonu:** Kalite el kitabı, standartlar ve prosedürler, talimatlar ve kayıtlar olmak üzere beş temel bölümden oluşan, şirket tarafından kalite yönetimi sistemi için kabul edilen elemanları, şartları ve hazırlıkları yazılı politika ve işlemler halinde sistematik olarak belgelendirme.

**Kalite sisteminin gözden geçirilmesi:** Kalite politikası ve değişen şartlara göre yeni hedefler esas alınmak suretiyle, kalite sisteminin durumunun ve yeterliliğinin üst yönetim tarafından periyodik olarak değerlendirilmesi.

**Kalite yönetimi:** Genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümü.

**Kalite sorunu:** Girdi, proses ve çıktıda ürün ve hizmet kalitesine etkileyen 3 M ve 11( Makine,metot,malzeme.insan) unsurlarında biri veya birkaçında belirlenen şartların spesifikasyonların, standartların dışına çıkan durumlar.

**Katılımcı yönetim:** Otorite ve gücün maksimum seviyede “tepe”den veya şirket merkezinden olabildiğince çalışanlara ve alt kademelere yayıldığı organizasyon ve yönetim anlayışı.

**Kuruluş dışı kalite denetlemesi:** Tedarikçi firma seçimi, tedarikçi firma kalite iyileştirmesi, girdi kabul yönteminin belirlenmesi, spesifik isteklerin sağlanması ve kalite sorunlarının giderilmesi amaçlarıyla, müşteri veya müşterinin belirleyeceği denetleme kuruluşunca gerçekleştirilen denetlemeler.

**Kuruluş içi kalite denetlemesi:** Müşteri isteklerinin belirlenmesinden, ürünün müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreçte yer alan kalite ile ilgili tüm faaliyetlerin sistematik olarak denetlenmesi.

**Kusur:** Amaçlanan kullanım şartlarının yerine getirilmesi ( “ uygunsuzluk” dan farkı belirlenen şartların amaçlanan kullanım şartlarından farklı olabilmesidir.)

**Liderlik:** Belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi.

**Malcolm Baldrige:** 1981’den, hayatını yitirdiği 1987 yılına kadar, ABD’de Ticaret Bakanı olarak görev yapan ve ABD’de kalite ile ilgili faaliyetlerin önem kazanmasından öncülük misyonu yüklenen ve kongrenin ulusal bir kalite ödülü ile ilgilenmesini sağlayan kişi.

**Milli Kalite Konseyi:** Türkiye’de metroloji, standartlar, deney ve kalite sisteminin oluşturulması amacıyla kurulan, hedefi 1994 yılı sonuna kadar konuyla ilgili kanunun hazırlanıp TBMM’ne sevk edilmesini sağlamak olan konsey ( Kanunun kabulü halinde” mili akreditasyon konseyi” adını alacaktır.)

**Müşteri odaklık:** Müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen yaklaşım.

**Önleyici faaliyetler:** Uygunsuzluğun, ileriki aşamalarda da meydana gelmesini önlemek amacıyla, ürün ve hizmetle ilgili işlemlerin değiştirilmesi ve gerekli durumlarda kalite sisteminin ve tedarikçi ilişkilerinin gözden geçirilerek revize edilmesini içeren faaliyetler.

**Proses:** İnsan, materyal, metot ve makine gibi iş elemanlarının bir değer, bir çıktı oluşturacak şekilde sıralı entegrasyonu, ölçülebilir girdileri, ölçülebilir çıktılara dönüştüren süreç.

**Proses denetlemesi:** Kaliteye yönelik uygulamaların etkinliğine artırmak için proses sahalarında yapılan periyodik denetlemeler.

**Proses Kontrolü:** Prosesi veya proseste yer alan operasyonları etkileyecek değişkenleri kontrol altına alarak kontrol altında tutma.

**Talimatlar:** Bir işin doğru olarak nasıl yapılacağını detayları ile anlatan,işin nasıl yapılacağı sorusuna cevap veren ve bilgilendirmeyi sağlayan dokümanlar.

**Taylor, FrederickW. (1915-1956):** Sanayide iş geliştirme çalışmalarının öncülüğünü çeken, bilimsel yönetim anlayışını geliştiren yönetim bilinci.

**Tedarikçi:** Kuruluşa girdi temin eden birim ve birimler.

**Toplam Kalite Yönetimi:** Tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimi.

**Uygunluk kalitesi:** Tasarım kalitesi ile belirlenen kalite özelliklerine üretim sırasında uyma derecesi.

**Uygunsuzluk:** Belirtilen şartların yerine getirilmemesi.

**Vizyon:** Kişisel ve kurumsal hedefler doğrultusunda birey ve grup olarak sahip olunan düşünsel imgeler, ileriye görme gücüne dayalı olarak çizilen yön.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Muhittin ŞİMŞEK, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yay., İstanbul, 2001, s.509-523.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKAT, İlker, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK. **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1994.
- AKDEMİR, Ali . **Temel İşletmecilik Bilgileri**,Kocaeli , Yayıncı Yay.,2003.
- BAŞ,Türker . **Anket** , 2.bs., Ankara, Seçkin Yay., 2003.
- BİNGÖL , Dursun . **Personel Yönetim ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yay., 1990.
- BOLAT, Tamer. **Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul, Beta Basım Yay., 2000.
- BOZKURT, Rıdvan ve Aynur ODAMAN. **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, KOSGEB MPM Yayınları, Ankara, 1995.
- BOZKURT, Rıdvan. **“ISO 9000 ve Belgelendirme”**, **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**, Ankara, MPM. Yay. , 1993.
- ÇETİKAYA, Kerim. **Toplam Tasarım**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- DAVUTOĞLU , Nesteren . **“Bank Ekspres ve Kurumsal Kalite”**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Yay., İstanbul 1994.
- EFİL , İsmail . **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995.
- EFİL, İsmail . **Temel İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Alfa Yay., 1999.
- ERKOÇ, Zafer. **Kalite Yönetim Sistemleri İç Tetkik Rehberi**, Beta Basım A.Ş. , İstanbul, 2004.
- ERSEN , Haldun . **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul, Alfa Basım Yay., 1997.
- HALİS , Muhsin . **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Beta Basım A.Ş. , İstanbul, 2000.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. **Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, KalDer Yayınları, İstanbul, 1996.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Kalder, Yay., 1992.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 7. bs., İstanbul, Beta Yay., 1999.

KONDO , Yoshio . **İşletmede Bütünsel Kalite, Arka planı ve Gelişimi**, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul, MESS Yay., 1999.

PEŞKİRCİOĞLU , Nurettin . **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, MPM Yayınları, Ankara, 1997.

ŞALE, İsmail. **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Ankara, Seçkin Yay., 2005.

ŞENCAN, Hüner . **İşletmeciler ve İktisatçılar İçin Rapor Yazımı-Tez, Araştırma, Rapor, İş Mektubu, Dilekçe, Tutanak**, İstanbul, 1995.

ŞİMŞEK , Muhittin . **Kalite Yönetimi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Yay., 1996.

ŞİMŞEK , Muhittin . **Toplam Kalite Yönetimi**, 3.bs., İstanbul, Alfa Yay., 2001.

TAPTİK , Yılmaz ve Özgül KELEŞ . **Kalite Savaşı**, KalDer Yay., No.:22, İstanbul, 1998.

YAMAK , Oygur . **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998.

YAZICIOĞLU , Defne . **Motive Etme Sanatı**, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, sayı 11, Ankara, 1997.

## **MAKALE VE TEBLİĞLER**

BOZKURT, Rıdvan. **ISO 9000 ve Belgelendirme, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı**, Ankara, M.P.M..Yay., 1993.

ERSEN, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi**, İstanbul, 1997.

KESER, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa, Yay.

KURUÜZÜM, Orhan. **Sorun Çözmede Değişim Mühendisliği İçin Bir Eleştiri, III. Ulusal Yönetim Kongresi**, İstanbul, 1995.

NEMLİ, Esra. **Toplam Kalite ve Çevre Yönetimi**, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yay., 1997/3.

ORAL, Saime, O. Avşar KURGUN ve Özkan TÜTÜNCÜ. **Turizm Sektöründe Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri, Standart**, Ankara, TSE Yay., 1996.

ORAL, Saime ve Zeynep KUŞLUVAN. **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPV Yay., 1997/3.

TÜRKMEN, İsmail. **Etken İletişim Modeli**, Ankara, MPM Yay., 1995.

## **DİĞER YAYINLAR**

**KalDer Standartları ve Markalar Uzmanlık Grubu, Başlıklarla ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, KalDer Yay., 1998.

**Kalite Güvence Sistem Belgesi**, [www.tse.gov.tr](http://www.tse.gov.tr)

**TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu**, TSE.