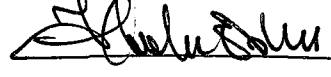


**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Y.Doc.Dr. H.İbrahim ERDEM


Prof.Dr. Nisan SİNMEZ


Y.Doc.Dr. Tufan DEMİRCİ


**KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİNİN ANALİZİ VE
KAMU SEKTÖRÜNDEKİ UYGULAMALARINA
YÖNELİK BİR YAKLAŞIM**

95027

Endüstri Mühendisi Ayşegül DURSUN

**F.B.E Endüstri Mühendisliği Bölümünde
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı

: Yrd. Doç. Dr. İbrahim ERDEM

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İSTANBUL, 2000

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Kalitenin Tanımı.....	1
1.2. Kalitenin Boyutları.....	1
1.3. Kaliteye Bakış Açılar.....	2
1.4. Kalite Anlayışının Gelişimi.....	4
1.5. Kalitede Sistem Yaklaşımı.....	6
2. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE ve KALİTE YÖNETİMİ.....	8
2.1. Hizmetin Tanımı.....	8
2.2. Hizmetin Nitelikleri.....	9
2.3. Hizmet Sektörünün Kapsadığı Alanlar	9
2.4. Hizmet Şirketlerinin Özellikleri.....	10
2.5. Hizmet Kalitesi.....	11
2.6. Hizmet Kalitesi ve Toplam Kalite Yönetimi.....	14
2.7. Hizmet İşletmelerinde Sürekli Geliştirme Stratejileri.....	17
3. KALİTE SİSTEM STANDARTLARI.....	23
3.1. Kalite Sistem Standartlarının Tarihsel Gelişimi.....	23
3.2. Kalite Güvence Sistemi Serisi Standartları (ISO 9000).....	27
3.3. Çevre Yönetim Sistem Standardı (ISO 14000).....	34
3.4. Otomotiv Sektöründeki Kalite Sistem Standardı (QS 9000).....	36
3.5. Sosyal Sorumluluk Sistem Standardı (SA 8000).....	38
3.6. Sağlık Hizmetlerinde Kullanılan Standartlar (OHSAS 18001, ISA 2000, JCQHO, CLI, GLP, GMP).....	42
3.7. Gıda Endüstrilerinde Kullanılan Standart (HACCP).....	51
3.8. Yazılımda Kullanılan Standartları (CMM, TickIT, SPICE, BS7799).....	54
3.9. Havacılık Endüstrisinde Kullanılan Kalite Sistem Standardı (AS 9000).....	61
3.10. Entegre Yönetim Sistemleri.....	61
4. KALİTE SİSTEM STANDARTLARINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	64
4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	64
4.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Öğeleri.....	65
4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri.....	69
4.4. Toplam Kalite Sisteminin Yönetilmesi.....	70

4.5.	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli.....	73
5.	HİZMET SEKTÖRÜNDE KAMU HİZMETLERİNİN YERİ ve ÖNEMİ....	80
5.1.	Kamu Hizmetlerinin Tanımı.....	80
5.2.	Kamu Hizmetlerinin Özellikleri.....	82
5.3.	Kamu Hizmetlerinin Nitelikleri.....	82
5.4.	Kamu Sektörü İle Özel Sektör Arasındaki Farklılıklar.....	84
5.5.	Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Başlıca Performans Karşılaştırmaları.....	86
5.6.	Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasını Gerektiren Nedenler....	91
5.7.	Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Geçiş Evreleri.....	93
5.8.	Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar	93
5.9.	Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Reform Çalışmaları.....	98
5.10.	Diğer Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Reform Çalışmaları.....	105
5.11.	Başarılı Bir Kamu Yönetimi İçin İlkeler	110
6.	KAMU HİZMETLERİNE YÖNELİK UYGULAMALARDAN ÖRNEKLER	113
6.1.	Örnek İşletmenin Tanımı.....	114
6.2.	Mevcut Durumun Değerlendirilmesi.....	115
6.3.	ISO 9002 Sistemi Öncesinde Yapılan Çalışmalar.....	117
6.4.	Uygulama Süreci.....	132
6.5.	ISO 9002 Sistemi Sonrası.....	141
6.6.	Çeşitli Kamu Hizmetlerine Yönelik Uygulamalar.....	151
7.	SONUÇ.....	162
7.1.	Özet.....	162
7.2.	Genel Değerlendirmeler ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Yönlendirmeler.....	164
	KAYNAKLAR.....	166
	ÖZGEÇMİŞ.....	170

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1	Hata yakalama yaklaşımı.....	3
Şekil 1.2	Hata önleme yaklaşımı.....	3
Şekil 1.3	Kalite sisteminde üretici tüketici bağlantısı.....	7
Şekil 3.1	Kalite yönetimi proses modeli.....	31
Şekil 3.2	Çevre yönetim sistem modeli.....	34
Şekil 4.1	Performans değerlendirme akış şeması.....	66
Şekil 4.2	Bölüm iş analizi.....	66
Şekil 4.3	Problem analiz yaklaşımı : Deming çevrimi.....	67
Şekil 4.4	TÜSİAD- Kalder toplam kalite modeli.....	76
Şekil 6.1	İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü organizasyon şeması.....	119
Şekil 6.2	İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü kalite politikası.....	120
Şekil 6.3	Dokümantasyon yapısı.....	121
Şekil 6.4	Kalite planlaması.....	127
Şekil 6.5	Randevu talep formu.....	128
Şekil 6.6	Kontrol durum formu.....	129
Şekil 6.7	Resmi evrak girdi kontrol formu.....	130
Şekil 6.8	Arzdan imzasız çıkan evraka takılan form.....	131
Şekil 6.9	Güvenlik kontrol formu.....	132
Şekil 6.10	ISO 9002 belgesi (ön).....	140
Şekil 6.11	ISO 9002 belgesi (arka).....	140
Şekil 6.12	Anket formu.....	142
Şekil 6.13	Anket değerlendirme formu.....	142
Şekil 6.14	Telefon talep formu (aranan kişiler için).....	146
Şekil 6.15	Telefon talep formu (arayan kişiler için).....	146

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1	Kaliteye dünkü ve bugünkü bakış açıları.....	2
Çizelge 3.1	Kalite kavramının gelişiminde önemli tarihler.....	26
Çizelge 3.2	ISO / CD 9001 için kullanılacak 4 temel standart serisi.....	30
Çizelge 3.3	ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 ile ISO/CD2 9001:2000'in karşılaştırılması.....	33
Çizelge 3.4	ISO 14000 ve ISO 9001 arasındaki bağlantı.....	35
Çizelge 3.5	QS 9000 referans dokümanları.....	36
Çizelge 3.6	QS 9000 standardı kitapları.....	37
Çizelge 3.7	GMP 'nin kronolojik gelişmeleri.....	47
Çizelge 3.8	HACCP sistem gereksinimleri.....	53
Çizelge 3.9	SPICE 'da yazılım ve yetenek süreçleri.....	57
Çizelge 4.1	Yönetim fonksiyonları.....	72
Çizelge 4.2	Kalite kavramları karşılaştırma matrisi	75
Çizelge 4.3	Tüsiad- Kalder toplam kalite modelinde ana ve alt kriterler.....	78
Çizelge 5.1	Kamu hizmetlerinde müşteri tipi ve yararlandıkları hizmetler...	86
Çizelge 5.2	Çeşitli hizmetlerde kamu ve özel sektör performans karşılaştırmaları.....	87
Çizelge 5.3	Kamu ve özel firmaların karlılık oranları.....	89
Çizelge 5.4	Kamu ve özel Firmaların İşgücü ve sermaye verimliliği.....	90
Çizelge 5.5	ISO 9000 belgesi alan kuruluşlar.....	104
Çizelge 6.1	Çapraz referans listesi.....	121
Çizelge 6.2	Eğitimde TS-EN-ISO 9002 uygulanması.....	152

ÖNSÖZ

Bu tezin amacı, dünya ölçeğinde meydana gelen hızlı değişim nedeniyle kamu hizmetlerinin kalitesine ilişkin ortaya çıkan yeni taleplerin, devlet-toplum ilişkilerinin yeniden tanımlanmasını ve kamu yönetiminin daha etkin ve verimli hizmet sunacak biçimde yeniden yapılanmasını zorunlu kılması karşısında genel bir yaklaşım açısı getirmektir.

Toplum halinde bir arada yaşayan insanların ortak güvenlik ve esenliklerini sağlama ihtiyacından doğduğu kabul edilen devletin zaman içinde ilgi alanını ekonomik ilerlemeyi ve sivil özgürlükler alanındaki gelişmeyi yavaşlatacak ve kısıtlayacak biçimde genişleterek toplumun her alanına karışan dev bir kontrol mekanizması haline gelmiştir.

Ülkemizdeki ve dünyamızdaki gelişmeler, hizmet sektörünü yapısal değişime zorlamakta, genel statüyü bozmadan, yeniden yapılanma ve örgütlenme için geleneksel yöntemler tekrar gözden geçirilmektedir. İçinde bulunduğumuz 21.yüzyıl, teknolojik ilerlemenin, sosyal, kültürel ve politik değişimlerin ve uluslararası rekabetin yaşandığı hızlı bir değişim ve dönüşüm çağıdır. İstanbul Valiliğince Avrupa Birliği süreci içerisinde devletin yeniden yapılanması, globalleşen dünyanın şartlarına uygun biçimde kaliteli, verimli ve şeffaf hizmet verilmesi gereği kararlılığına varılmıştır. 2000’li yıllarda toplum olarak, ülke olarak; hayatın her alanında, sistemin her kademesinde, temel ihtiyaçların tespitinde esas alacağımız değerler, temeller ve önlemlerin evrensel nitelik taşıması gerektiği artık vazgeçilmez bir gerçektir.

Bu tezin hazırlanmasında yoğun iş temposuna rağmen zamanlarını, destek ve himayelerini esirgemeyen ve kolaylık gösteren saygıdeğer İstanbul Valisi Sn Erol ÇAKIR’ a, Özel Kalem Müdürü Sn. Nihat KUBUŞ’ a, beni bu alanda çalışmaya teşvik eden TSE İstanbul Bölge Müdürü Sn. Savaş AVCI’ ya ve bu çalışmamı onaylayarak, yol gösteren, yönlendiren danışman hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. İbrahim ERDEM ‘e, Sn. Yrd. Doç. Dr. Hayri BARAÇLI’ ya, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ediyorum.

ÖZET

Bu çalışma kapsamında kalite ve toplam kalite yönetimine ilişkin başlıca bilgiler aktararak, günümüzde sıklıkla kullanılmakta olan kalite güvence sistemleri analizi edilmiş, toplam kalite yönetimine geçişte bir başlangıç olan ISO 9000 kalite güvence sisteminin kamu sektörüne yönelik uygulaması yapılmıştır.

Birinci bölüme kalitenin tanımı, boyutları, bakış açıları, kalite anlayışının gelişimi ve kalitede sistem yaklaşımı ile giriş yapılmıştır. İkinci bölümde, hizmet sektöründe kalite ve kalite yönetiminden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, günümüzde kullanılmakta olan kalite sistem standartları analiz edilmiştir. Dördüncü bölümde kalite sistem standartlarından toplam kalite yönetime geçiş yapılarak, EFQM mükemmellik modeline değinilmiştir. Beşinci bölümde, hizmet sektöründe kamu hizmetlerinin yeri ve önemi verilerek, performans karşılaştırmaları, uygulamada karşılaşılan zorluklar, uygulama evreleri, yeniden yapılanma çalışmaları ve başarılı bir kamu yönetimi için ilkeler verilmiştir. Altıncı bölümde, kamu hizmetlerine yönelik olarak, İstanbul gibi dünyanın sayılı metropol şehrinin nabzını tutan, direkt Makama bağlı bulunan Özel Kalem Müdürlüğü incelenerek, önceki mevcut durumun değerlendirilmesi yapılmış, ISO 9002 öncesi, uygulama süresi ve sonrası yapılan çalışmalara ve iyileştirmelere yer verilmiştir. Ayrıca çeşitli kamu hizmetlerine yönelik uygulamalardan da bahsedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Güvence Sistemleri, Kamu Sektörü, Kalite, ISO 9000.

ABSTRACT

In scope of this study, quoting main knowledge with regard to quality and total quality management, quality assurance systems which are frequently used today have been analysed and the application of ISO 9002 quality assurance system which is an on set in transition to total quality management in public sector has been done.

In first part, it was started with definition of quality, dimensions, point of views, development of quality understanding and quality system approach. In second part, it has been mentioned about quality and quality management in service sector. In third part, quality system standards which are used today have been analysed. In forth part, making transition from quality system standards to total quality management, it has been touched to EFQM perfection pattern. In fifth part, emphasizing the place and the importance of public service in service sector, performance comparisons, difficulties faced in practice , application phases , reconstruction studies, principals for a successful public management have been given. In sixth part, with regard to public service, having examined of Secretariat-General directly connected to Governor and which feels the pulse of one of the considerable metropolitan cities in the world, previous situation has been evaluated, studies which comprise the phases of prior to ISO 9002, application and subsequent activities and amendments have been given. Assorted applications in line with the public service have also been mentioned.

Key words : Quality Assurance Systems, Public Sector, Quality, ISO 9000.

1. GİRİŞ

1.1. Kalitenin Tanımı

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS 9005, 1991).

“Kalite” terimi, kıyaslamalı bir anlamla mükemmellik derecesini ifade etmek için kullanılmadığı gibi, teknik derecelendirmelerde niceliksel bir anlamda da kullanılmaz. Bu durumlarda bir nitelime sıfatı kullanılmalıdır. Örneğin, ürünler veya hizmetler, mükemmellik veya kıyaslamalı anlamda göreceli esasa göre sınıflandırıldığında “göreceli kalite”, niceliksel anlamda kesin teknik değerlendirmeler yapıldığında “kalite ölçüsü” veya “kalite seviyesi” terimleri kullanılabilir.

Günümüzde, kalitede mükemmellik bütünsel bir değer olup, istikrarlı performans demektir. Kalite, sadece ürünün kendisiyle ilgili iyi ürün fonksiyonundan beklenenleri içermekle kalmaz, aynı zamanda şirketin bütün bölümlerince müşteri için koordine edilmiş, ürün dışında iyi ürün desteği ve hizmet özellikleri gibi beklentileri de içerir.

1.2. Kalitenin Boyutları

Kalite, tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki bileşenden oluşur. Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Örneğin, bir otomobilin otomatik ya da düz vitesli olması bir tasarım meselesidir. Aynı otomobilin deri ya da plastik olması da yine bir tasarım konusudur. Benzer şekilde, bir kol saatinin kayışı plastik, deri çelik ya da altın olabilir.

Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Yukarıda sözü edilen otomatik vitesli otomobilin diyelim ki 30, 60, 90 ve 120 km/saat düzeyindeki hızlarda kendiliğinden vites değiştirmesi tasarlanmış olsun. Eğer üretilen tüm otolar gerçekten bu hızlarda vites değiştiriyorsa, uygunluk kalitesi "mükemmel" dir. Değilse, uygunluk kalitesi düşük demektir.

Kalitenin her iki boyutu da aynı nitelikte değildir. Tasarım boyutu büyük ölçüde zevke, ihtiyaca ya da tercih bağlıdır. Örneğin, bir kumaşın yünlü ya da pamuklu olması kullanım yerine bağlı olduğu kadar tercihe de bağlıdır. Buna karşılık uygunluk kalitesi ölçülebilir bir karakteristiktir. Örneğin, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan özelliklere (iplik cinsi, kalınlığı, örgü standardı gibi) ne ölçüde uyduğu yani uygunluk kalitesi-bilimsel olarak tespit edilebilir (Kavrakoğlu, 1998).

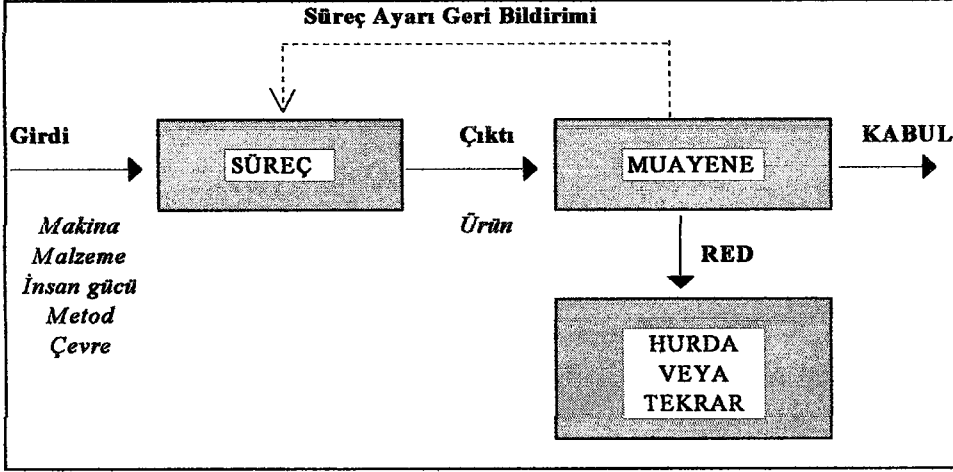
1.3. Kaliteye Bakış Açıları

Kaliteye çağdaş bakış " İlk seferinde doğru yapmak " tır. Başka bir deyişle "Hata Önleme Yaklaşımı " 'dır. Geçmişte, " Hata Yakalama " şeklinde harcanan çabalarla kusurlu ürünlerin ayıklanması için gereksiz para ve zaman kaybına yol açılmıştır. Kaliteyle ilgili dünkü ve bugünkü görüşler ise Çizelge 1 'de gösterilmektedir.

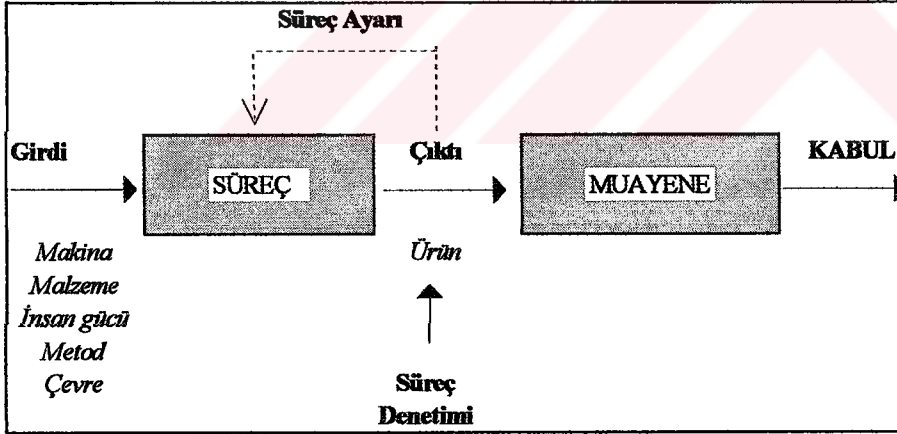
Çizelge 1.1 : Kaliteye dünkü ve bugünkü bakış açıları (Kavrakoğlu, 1998).

DÜN	BUGÜN
HATA YAKALAMA	HATA ÖNLEME
Kalite odak noktası muayenedir. Teknik Speklere uygunluk denetlenir.	Süreç yeteneğinin geliştirilmesi ve çıktı değişkenliğini azaltma için sürekli çaba harcanır.
Kalite için ayıklama	Kalite için planlama yaklaşımı
Kalite sorumluluğu Kalite	Kalite herkezin sorumluluğudur.
Bazı hatalar kaçınılmazdır.	Sıfır kusurlu üretim mümkündür.
Kalite maliyeti hurda ve yeniden işlemeden kaynaklanır.	Hurda ve yeniden işleme kalite maliyetinin sadece bir boyutudur.
Yan sanayi ilişkileri kısa süreli ve fiyat ağırlıklıdır.	Yan sanayi ilişkileri uzun süreli ve ortaklık yaklaşımı ağırlıktadır.
Malzeme girdisinin kalite değerlendirilmesi muayene ile sağlanır	Yan sanayi süreç kontrolü ve kalite planlaması konusunda desteklenir.

Bu savurgan yaklaşımla kalite kontrol elemanları, suçluyu yakalayıp, adalete teslim eden polis memurluğu görevi yapmışlardır. Yeni yaklaşımda, üretim süreç denetimiyle, kalitenin üretim aşamasında sağlanmasına çalışılır. Bu bakış açıları şekil 1.1. ve şekil 1.2. 'de gösterilmektedir.



Şekil 1.1 : Hata yakalama yaklaşımı (Kaylan, 1997).



Şekil 1.2 : Hata önleme yaklaşımı (Kaylan, 1997).

1.4. Kalite Anlayışının Gelişimi

Kalite anlayışının gelişmesi incelendiğinde başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır. İlki, günümüz boyutlarında olmasa da büyük miktarlarda üretime imkan tanıyan endüstri devrimi, ikincisi ise kalite ve üretkenliğe yeni bakış açıları getiren İkinci Dünya Savaşıdır.

Çağdaş anlamda sanayinin oluşmasından önce üretim, ustaların ellerinde, küçük atölyelerde ve el becerisinin izin verdiği hızda idi. Çıraklar bütün bilgileri ustalarından öğrenirler, onların bilgisi dahilinde hareket ederlerdi. Kısacası, ustalar hem eğitmen hem de kontrolü yapan durumundaydılar. Zaten yöresel yapılan ticarete, ürün kalitesi ustaların güvencesi altındaydı. Yani, kalite sorumluluğu da bizzat üreten kişilerde yani ustalarda idi.

Üretim bu hızda ilerlerken endüstri devrimi gerçekleştirildi. Artık el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştı. Bu tarihten İkinci Dünya Savaşına kadar olan dönemde kalite, değişik yaklaşımların etkisi altında kaldı. Önceleri makinelerin çalışmasında ustalardan yararlanıldı. Onlar artık fabrikanın ustabaşlarıydı. Ustabaşlar üretimden sorumlu olurken, yavaş yavaş muayene (kalite kontrol) bölümleri de oluşmaya başladı. Bu gelişmeler sonucunda Üretim ve Kalite Kontrol faaliyetleri birbirlerinden ayrıldılar. İşletmelerde yeni bir birim olarak muayene istasyonları oluşturuldu ve muayeneciler diğer işçilerin ürettiği ürünleri kontrol etmeye başladılar. Bu süreçte, endüstri devrimi öncesindeki gerçek kontrol fonksiyonu kaybolmaya yüz tuttu. Muayenecilerin yaptığı iş müşteriye hatalı malzeme gitmemesi için, ağırlıklı olarak ayıklamadan ibaretti.

19. Yüzyılın sonlarına doğru belki de Amerika'yı Dünya lideri durumuna getiren bir sistem geliştirildi: Taylor Sistemi. Bu sistemin özü, "Bütün işlemlerin herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standardize edilmesi durumunda, kısa süreli eğitimden geçirilmiş yarı vasıflı bireyin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel bir şekilde yapabileceği" idi. Taylor, Adam Smith 'in 1776'da yayınladığı "Wealth of Nations" yapıtında açıkladığı yöntemi geliştiriyor ve işletmelere uyguluyordu. Bu yöntem, işlerin temel parçalara bölünerek basitleştirilmesi ve kişilerin uzmanlaşmasına dayanıyordu.

Başlangıçta, Taylorizm'le birlikte, kimsenin hayal bile edemediği kadar büyük verimlilik artışları görüldü. Fakat Taylorizm verimlilikle birlikte bir çok sorunu da beraberinde getirdi. Bu sorunlar, Özellikle de bireyle ilgili olanlar hep göz ardı edildi. Çünkü sistemin toplam etkinliği köklü bir şekilde artmaktaydı. Zamanla bu sorunlar, verimlilikte görülen artışları negatif yönde etkilemeye başladı. Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için organizasyonlar, sistem içi (iş zenginleştirme, iş genişletme gibi).manipülasyonlarla iş ortamını renklendirmeye çalıştılsa da arzu edilen etkinlik sağlanamamıştır. Bu sistemler, insanda mevcut yenilikçi, buluşçu, gücün ortaya çıkartılmasına yetmemiştir. Juran' ın "Taylor'un elde ettiği sonuç, hünerli işçiliğe indirilen çok ağır bir darbedir" deyişiyle tarihte yerini alan ve planlamayı üretimden ayırarak günümüze kadar etkisini sürdüren bu yaklaşım, çalışanı işini geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırarak bu gün yönetim alanında yaşanan çok temel bir sorunun kaynağını oluşturmuştur.

20. yüzyıl başlarındaki teknolojiyi geliştirme çabaları dahi kalitenin geliştirilmesine yeterli katkıda bulunamamıştı. Bu dönemde yöneticiler teknolojiye yatırımı, erişmesi daha pahalı gibi gözüken kaliteye tercih etmişler ve giderek kalite yönetiminden uzaklaşmışlardı. İstatistiksel proses kontrolün, kalite kontrol kavramına etkisi de hemen bu yılların ardından olmuştur. 1920' lerin ortasında küçük bir grubun çalışmalarıyla başlatılan istatistiksel proses kontrol, daha ziyade 2. Dünya Savaşı yıllarında ilgi görmüştür. Bu dönemde üretim daha çok savaş malzemelerine kaydırılmıştır. Bu malzemelerin çoğu zaman karmaşık ve hassas yapıda olması kalite ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Ayrıca kalifiye iş gücünün savaş nedeniyle dağılması, yerine gelen çok daha az verimli üretimin bir şekilde desteklenmesi gereğini doğurmuştur. Özellikle o güne kadar tecrübeye dayanan kalite kontrol konusunda, belirli standartların oluşturulması zorunluluğu önem kazanmıştır.

İlk çözüm üretilen her malın kontrolü yönünde olmuşsa da, olasılık kurallarına dayanan ve giderek kendini ispatlayan bir metotla kontrol daha ön plana çıkmıştır. Bu da ikinci bir İPK akımını doğurmuştur. Devlet desteğinde gerçekleşen İPK çalışmaları, ortaya yeni bir mühendislik dalı da çıkarmıştır: Kalite kontrol mühendisliği. Hatta daha da ileriye gidilerek şirket organizasyonu içinde bağımsız kalite kontrol mühendisliği bölümleri kurulmuştur. Yavaş yavaş oluşturulan kalite kontrol toplulukları da deneyim alış verişi açısından oldukça önemli olmuştur. Savaşın bitmesiyle birlikte, değişen dengeler kalite geliştirmesi üzerindeki düşünceleri de etkilemiştir.

Savaştan gelip çıkan Amerika, hızla günlük yaşam için gerekli ürünlerin üretimine geçmiştir. Fakat dört yılı aktif olarak geçirilen, altı yıllık bir savaş döneminde büyük bir bölümü savaş ihtiyaçlarına kaydırıldığından, savaşın bitimiyle birlikte gerçekte yüz yüze gelinmiştir: Arz açığı. Normal yaşamının her alanında ürünlere talep çok yoğunudur. Bu, belki de o güne kadar kurulmak istenen bütün kalite anlayışını yıkmış, kalite bir anda arka plana itilmiş ve daha büyük miktarlarda üretim esas alınmıştır. Önemli olan artık istenilen miktarda ürün vermektir. Devletin savaş sırasından desteklediği istatistiksel proses kontrol çalışmalarını da pek önemsememesi, bu çalışmaların pahalı ve maalesef yanlış kullanımından ötürü gereksiz bulunmasına sebep olmuştur.

Bununla birlikte savaş yıllarının Kalite Güvencesi kavramına etkisi de oldukça önemlidir. Kalifiye olamayan iş gücüne sahip müteahhitlerle Amerikan Hava kuvvetleri arasındaki, bütün konuları belirli talimatlara göre yönlendirme, prosedürler ışığında gerçekleştirme isteği kalite güvencesi kavramının güçlenmesi ve günümüze kadar çeşitli değişikliklerle gelmesini sağlamıştır. Bu konuda en yeni örnek de Avrupa'da ISO 9000 serisi adı altında yürütülen bir standardizasyon hareketidir (Kavrakoğlu, 1998).

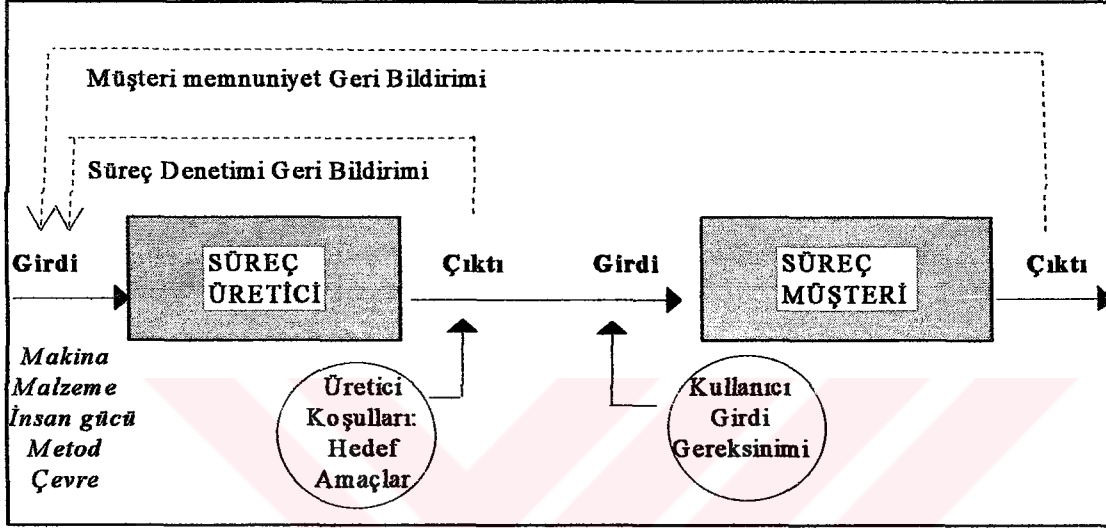
1.5. Kalitede Sistem Yaklaşımı

Kalite Sistemi; bir ürün proses veya servisin verilen ihtiyaçları tatmin etmesini garanti etmek için kolektif planlar, faaliyetler ve olaylardır. Kalite sistemi yaklaşımı, çeşitli birimlerin fonksiyonunu ve sorumluluklarını birleştirir ve organizasyonunun amacının, münferit birimlerin amaçlarının koordine edilmesi ile karşılanmakta olduğunu garantilemek için bir mekanizma sağlar.

Firmada çeşitli birimlerin sorumlulukları göstermek üzere kapsamlı planların geliştirilmesi gerekir. Ayrıca, bu planların uygunluğunun kontrolünün ve performans ile standart arasında bir uyumsuzluk durumunda önleyici birimlerin tavsiye edilmesi gerekir.

Kalite yönetiminde sürekli olarak vurgulanan "Toplam Kalite Kontrol", "Firma Çapında Kalite Geliştirme", "Sıfır Kusurlu Programı" gibi kavramlarının temelinde sistem yaklaşımı yatmaktadır.

Aşağıdaki şekilde kalite sisteminin elemanları yanı sıra üretici ve tüketici bağlantısı görülmektedir. Üretim süresi girdileri insan gücü, makine, malzeme, yöntem ve çevre koşullarıdır. Çıktı ise ürün veya hizmettir. Bu aşamada üreticinin çıktı gereksinimleri denetlenir. Önceden belirtilen hedef ve amaçlara ne kadar ulaşıldığı ölçülerek, bu bilgiler geri döner. Zincirin bir sonraki halkasındaki üretim süreci müşteri veya kullanıcı olarak belirtilmiştir. Sistemde müşteri memnuniyetiyle ilgili bilgiler geri bildirimle bir önceki üretim aşamasına dönmektedir.



Şekil 1.3 : Kalite sisteminde üretici tüketici bağlantısı (Kaylan, 1997).

2. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE VE KALİTE YÖNETİMİ

Servis işletmeleri, üretim sektöründe 1980' lerde ikinci kez keşfettiği "kalite ölçülmediği sürece geliştirilmez." düşüncesini daha yeni yeni anlamaya başlamıştır. İmalatçılar hurdaların, yeniden işletmelerin, çalışmayan makinelerin ve maliyetlerin farkına varmaya başladıklarında kalitenin sadece etkili bir slogan olmadığı aynı zamanda bir işi gerçekleştirmede en karlı yol olduğunu da anladılar. Servis sektörünün kendi hurda çeşitleri de vardır. Bu, geri dönmeyecek, kaybedilmiş müşteridir ki, bunun maliyeti çok yüksektir. Servis işlerinde kalite ölçülmeye başladığında, bu maliyetin çok çabuk düşürülme ihtiyacı hissedilecektir.

Sürekli müşterilerle çalışmak çoğu zaman bu müşterilerde aynı ürünleri veya hizmetleri alma zorunluluğu yaratabilir. Pek çok kişi daha düşük ücretli rakibinin olmasına rağmen, daha fazla ödeyeceği halde bildiği bir otelde kalmayı veya işini şansa bırakmak yerine güvendiği bir doktora gitmeyi tercih eder. Şirket bu şekilde, sadık, sürekli müşterilerinde güvenilirlik yaratarak işinde gelişir. Sürekli müşteriler aynı zamanda şirketin reklamını yapar.

2.1. Hizmetin Tanımı

Hizmet, buradaki kullanım anlamıyla başka bir kimsenin yararına yapılan iş demektir. Hizmeti olan taraf müşteri diye adlandırılır. Hizmet endüstrileri, muhtelif sebeplerle varlıklarını sürdürürler.

- Bir başka yolla ihtiyacını gidermesi mümkün olmayan hizmetlerin sağlanması. (Örneğin; uzaktan sesli iletişim gibi).
- Müşteriye daha rahat, kolay, daha ucuz ve daha zaman tasarrufu sağlayan hizmetlerin temini. (Örneğin; toplu taşıma gibi).
- Psikolojik ve fizyolojik insani ihtiyaçların karşılanması. (Örneğin; eğlence, öğrenme ve yaratıcılık ile ilgili faaliyetler).

Hizmet endüstrileri bir ürünün satışı gibi bir faaliyeti de içerebilir. (Örneğin, restoranlarda yiyecek satışı, araba tamiri yapılırken kullanılan yedek parçalar gibi) Bununla birlikte böyle ürün satışları normal olarak ani olarak ortaya çıkan ufak tefek münferit harcamalardır.

2.2. Hizmetin Nitelikleri

- Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz ve ölçülemez.
- Hizmet depolanmaz, saklanmaz, geri kazanımı mümkün değildir.
- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi etkinlikten oluşur.
- Bir eşya için söz konusu olan kullanım ömrü hizmet için söz konusu değildir, sürekliliği söz konusudur.
- Hizmetin bir zaman boyutu vardır. Bu boyut bir başlangıç ve bitiş noktası ile tanımlanır.
- Hizmet endüstrisinde insanın önemi fazla olduğu için personel seçimi, eğitimi, geliştirilmesi ve motivasyonu gibi konulara önem verilmesi gerekir.
- Kalite hem objektif hem de sübjektif boyutları olan bir kavramdır. Somut tanımlar, şartname ve standartlara bağlandığı için objektiftir. İnsanın değer yargıları, psikolojisi ve değer yargılarından etkilendiği için sübjektiftir (Cebeci vd., 1997).

2.3. Hizmet Sektörünün Kapsadığı Alanlar

Hizmet endüstrilerinin tarifi, genellikle imalat, zirai, madencilik ve inşaat sektörünü kapsamaz. Hizmet sektörünün kapladığı alanlar şunlardır:

- Toplu taşıma.
- Kamu yararına sunulan hizmetler (telefon, enerji, sağlık hizmetleri).
- Restoranlar, otel ve moteller.
- Pazarlama (perakende yiyecekler, alet edevat, otomotiv, toptan satış, süper marketler).
- Finans (ticari bankalar, sigorta, satış finansı, yatırım).
- Basın dünyası.
- Şahsi hizmetler (eğlence, yıkama, kuru temizleme, berber ve kuaförler).
- Profesyonel hizmetler (doktorlar, psikologlar, avukatlar).
- Devlet hizmetleri (savunma, sağlık, eğitim, sosyal yardım, belediye hizmetleri).

2.4. Hizmet Şirketlerinin Özellikleri

Bir hizmet şirketi, özel hizmetler ve yeteneklerden kurulu bir sistemdir ve müşterilerine hizmet temin etmek amacıyla kurulmuşlardır. Şirket, müşterilerine muhtelif ürünlerle kurdukları sistemi yararlarına satarlar. Örneğin:

- Hizmetlerin kiralanması : Mesela apartmanların, büroların kullanılması.
- Hizmetlerin kullanılması : Mesela otobüslerin, telefonların kullanılması.
- Profesyonel tavsiyeler : Mesela tıbbi, yasal tavsiyeler.
- Sağlık koruma : Mesela hastaneler, sağlık ocakları.
- Ürün koruması : Mesela araba tamiri.
- Self - servisten yararlanma : Mesela restoran hizmetlerinden yararlanma.

Bu şirketler, görevlerini yaparken genelde satışlarını direkt olarak tüketiciye yaparlar. Bu sadece küçük çaptaki şirketlere ait bir özellik olmayıp, küçük çaptaki şirketler içinde geçerlidir. Bu şirketlerin özelliği dolayısıyla, hizmet şirketleri, imalat şirketlerinden kesin farklılık gösterir. Direkt satış, çok geniş çapta tüketici gruplarına direkt temas sağlamaktadır. Bu da sonuçta, bireysel satış işlemlerini olağanüstü hacimlerde yapılar ortaya çıkarır ve aynı zamanda bunun bireyler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Bu açıdan bakıldığında zaman, üretici ile tüketici karşı karşıya kaldığı için hizmet şirketleri, tüketici ile yan yana gelmeyen imalat şirketlerinden daha avantajlıdır. Hizmet şirketleri, tüketici tepkilerini hemen aldıkları için, hemen izole edecek tesirleri alabilirler fakat, imalat şirketleri müşteri ile ilişkilerinde izole olma durumundadırlar.

Hizmet şirketlerinde tüketicinin direkt teması oldukça ağır sonuçları da beraberinde getirir. Mesela bagajının taşınması için hizmet şirketine teslim eden bir tüketici o andan itibaren o hizmet şirketine teslim olmuş gibidir. Bu tüketici de büyük bir rahatsızlık yaratır. Bu rahatsızlığı bir başka örnek ise, başka bir seçenek olmaması nedeniyle kuyrukta bekleme hadiseleridir. Eğer sunulan hizmet, tekel bir durumda ise, bu memnuniyetsizlik ve sorunları, aynı sonucu yaşayan tüketici ile birlikte harekete geçerek doğrudan açıklıkla veya siyasi davranışlar sergileyerek iyileştirme yoluna gidebilirler (Juran, 2000).

2.5. Hizmet Kalitesi

Üretimde olduğu serviste de kalite kavramı, “kullanım için uygunluk” ile başlar. Fiyat, tedarik zamanı ve müşterinin amaçlarına uygunluk önemlidir. Hizmet kalitesinin bazı karakteristikleri vardır. Bunlar aşağıda verilmiştir.

- Psikolojik : Ortamın güzelliği, konfor, sadık müşterilere özel kolaylıklar tanınması.
- Zaman bazlı : Kuyrukta bekleme süresi, tamir zamanı.
- Ahlaka uygunluk : Dürüstlük, şeffaflık, personelin prensip sahibi olması.
- Teknolojik : Kablolu TV yayınlarının netliği.
- Kontratlı : Tatminkar servis garantisi (Cebeci vd., 1997).

Hizmet kalitesinin planlanmasında, hizmet şirketlerinde aynen imalat şirketlerinde olduğu gibi geniş çapta uygulamaları ele almak durumundadırlar. Kullanıma sunulacak olan hizmetin uygunluğu, tüketicinin kullanıma en uygun olan ihtiyaçların tespiti ve sorunlara cevap verecek görüşlerin oluşu ve bu görüşlerin şart ve şartnamelere ithal edilerek yapıların oluşturulması. Bu ana ihtiyaçlarının ötesinde, hizmet şirketleri, müşteri ve tüketici kesiminin ihtiyaçları ile ilgili kalite ve planlama hususlarına ilave edilecek unsurları da vurgulayan özel prosedürler üretmelidirler.

İnsanoğlunun ihtiyaçları ve sevdiği şeyler oldukça geniş bir alan kapsamaktadır. Bunlar, statü farkları ve şahsi zevklere bağlı bir hüviyettir. Hizmet endüstrilerinin, bunlara cevap verme metotları şunlardır:

- Müşteri için geniş bir seçme sahası yaratmak. (Mesela bir restorandaki münunün genişletilmesi).
- Müşterinin özel ihtiyaçlarına uygun olarak tüketiciyi bu sisteme yönlendirecek çeşitli modüler şekiller sağlamak. Modüler bir sistem tasarımı; kullanıcı ihtiyaçlarına göre istediği noktaya oluşur. (Mesela, insan yardımına ihtiyaç duymaksızın milyonlarca kişiye veya noktalara otomatik telefon ile ulaşılması).
- Hazır siparişleri almak, hazır olmayan siparişleri sağlamak. (Mesela ölçüye göre terziye elbise siparişi verilmesi). Siparişi vermeye hazır listeler ve tasarımlar hizmet

kalite planlamasına yardımcı olan önemli bir husustur. Özel planlamalar, özel fiyatlandırma ihtiyaçlarını da beraberinde getirebilmektedir.

Hizmet endüstrilerinde, çok müşteri için yapılan tasarımların basit olması, teknik destek ve yardımcı hizmetlerin verilmesi hizmetin kalitesinde önem taşır. Tüketicinin teknik desteğe olağanüstü bir ihtiyacı vardır. Bazı hallerde, (örneğin; insanların hastalanması veya televizyonun bozulması gibi) teknik yardımla ilgili eksiklikler yüzünden tüketici ihtiyaçlarının tespiti hususunda yeterli uzmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı hallerde ise (örneğin; mukavele şartlarını içeren bir karmaşık anlaşma, tren tarifi gibi) sadece detaylı izahat yeterli olabilir. Binlerce, hatta milyonlarca müşteriye hizmet verildiğinde basitlik kesinlikle gereklidir. İnsanlar bilgisayar yazıcısında "güzel çıktı" elde edilmesi için kullanım kalın bir kılavuzu okumak konusunda isteksizdirler. Hizmet endüstrilerinde bazı hizmetler, kalite planının bir parçası olarak ücretsiz verilmektedir. Mesela; bir benzin istasyonunda, arabanın deposu dolarken camların silinmesi, lastik havalarının kontrolü ile havayollarında gazete dergi verilmesi gibi. Bu gibi yardımcı ilave hizmetler, hem rekabet amacı ile hem de müşterinin memnuniyeti açısından planlanmışlardır. Hizmet işletmelerinde standart planlamalar hazırlanmak üzere, üretim kontrol, malzeme yönetimi gibi üniteler teşkil edilerek, hizmet sunuşunu ve planlamaya uyulmasının kontrolü amaçlanmıştır.

Hizmet kalite parametresi olarak zaman, müşterinin ilgisini çekmek için kullanılan unsurlardan biridir. Servisi elde etme süresi bir kalite elemanı olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda, hizmet kalite parametresi olarak kullanılan zamanın çeşitleri verilmiştir.

- Erişim süresi : Bu süre, müşterinin ilk servis kalitesiyle başlar, firmanın çabasının başarıya ulaşmasıyla sona erer. Örneğin, "Çalan telefonların %80 'ine ilk çalmadan sonraki 15 sn içinde cevap verilmelidir."
- Kuyruk süresi: Ekonomik nedenlerle veya değerli kayıtlar sebepleriyle müşterilerin kuyruğa, sıraya girmesi gereken bazı hizmetler vardır. Böyle durumlarda tüketici bekleme süresini belirleyen kuyruk uzunluğu ile kuyruk bütünlüğünü de dikkate alır. Bekleme süresini belirleyen kuyruk uzunluğu için hizmet şirketi geçmiş deneyimlere dayanarak ihtimalleri de içine alan bir tasarım oluşturmak ve planlamak zorundadır. Kuyruğun bütünlüğünü, örneğin FIFO (ilk giren ilk çıkar) yönteminin kullanılması durumunda, bazı şirketler bir seri numarası tahsis etmek suretiyle yapar. Gelen müşteriye bir numara verir ve sırası gelince

hizmetini verir. Burada müşteri beklerken oturma imkanı ve beklerken gazete, mecmua okuma şansı bulur.

- Faaliyet süresi: Genellikle, müşterinin siparişinin alınmasıyla başlayan ve servisin yerine getirilmesiyle sona eren bir süredir. Bu hizmetin zamanla ilgili yönünü tarif ederken müşterinin sarf edeceğini düşündüğü zaman ile ilgili görüşünü vurgulaması önemlidir.

Bir demiryolunda veya havayolunda vurgulanan zaman; kalkış varış noktaları arasındaki seyahat zamanıdır. Bir seyahat veya sevkıyat için çıkış noktasıyla varış noktası arasındaki zamanın vurgulanması önemlidir. Müşteri, taşıyıcının ne gibi düşüncelere sahip olduğunu dikkate almadan üzerinde duracağı ve karar vereceği konu zamanla ilgili olacaktır. Servis süresinin kritik bir önemi için ikinci temel neden gecikmelerin birikimli etkileridir. Örneğin; karmaşık sistemlerdeki bir hata birçok insan faaliyetlerini engeller. Trenle sevk edilen önemli bir makine parçası 8 gün gecikmeli alındığında bu parçanın entegre olacağı fabrikanın üretim hattı 8 gün gecikecektir. Buna bağlı olarak bu hattın üretecek olduğu malzemeler 8 gün gecikmeyle üretilecek ve tüketiciye 8 gün gecikmeyle intikal edecektir. Müşterinin kısıtlı zamanı olduğu durumlarda, servis süresi daha da önem kazanır. Örneğin, "Fast Food" olarak adlandırılan servis sektörü bu ihtiyacı karşılamak için ortaya çıkmıştır.

Hizmet kalitesinin diğer bir parametresi müşteri mutluluğudur. Bu tanımlaması güç bir parametredir. Bu parametrenin tarifi zordur fakat izahı mümkündür. Örneğin bir tamirci evdeki buzdolabı, çamaşır makinesi için eve gelir ve bu kişi çok çabuk olarak ve güvenli bir şekilde tamiri yapar. Çok para almaz ancak burada ev hanımının hatırladığı tek şey bu tamircinin evden çıkarken mutfakta bıraktığı ayakkabısının bıraktığı çamur izleridir. Başka bir örnek ise bir eşya tamircisi mutfakta sigara içtiğinde, ev sahibinin bu kişiyle ilgili hatırlayacağı kötü bir sigara kokusu olabilir. Müşteri mutluluğunu etkileyen pozitif ve negatif kavramlar vardır. Pozitif olanlar aşağıda açıklanmaktadır.

- Atmosfer : Hizmet endüstrilerinin bir atmosfer yaratmada müşterilerin istekleri göz önünde bulundurarak adım atmaları gerekir. Müşteriler çok çeşitlidir. Yaşlılar, evlenmemiş genç çiftler, çocuklu aileler, ticaret amacıyla yolculuk yapanlar, gezen insanlar, emekli insanlar gibi. Bu kadar çeşitli insanın bir arada bulunması farklı isteklerin belirlenmesine yol açar. Bundan dolayı hizmet endüstri hitap ettikleri kesime gibi, farklı dekorasyonlar, farklı hazırlıklar yaparlar. Bir yerde yenilen

yemeğin fiyatı atmosfere göre değişeceğinden fast-food restoranda farklı, lokantada farklı, beş yıldızlı bir otelde farklıdır.

- **Güvenlik** : İyi bir servis şirketi olabilmek için güvenlik servisinin bulunması ve iyi olması çok önemlidir. Örneğin bir lokantada yemeklerin temiz olması, bir hastanede kullanılan aletlerin sıhhi, temiz olması gerekir.
- **Önemli olma duygusu** : Servis, başka bir kişi için yapıldığından, pek çok müşteri bu faaliyeti efendi-hizmetçi ilişkisi olarak görür. Bunun sonucunda da müşteriler, ilgi, imtiyaz, saygı ve efendi-hizmetçi arasındaki diğer yaygın unsurları beklerler. Bu nedenle firmalar müşterilerine doğum günü, yılbaşı, bayram gibi günlerde tebrik gönderilmesi, hoş geldin partileri, eşantıyon, teşekkür mektubu gibi sürekli ilgi gösterildiğini belli eden yöntemleri kullanırlar.
- **Bilgi** : İyi bir servis şirketi olabilmek için bilgilerin istenildiği şekilde tam olarak verilmesi gerekir. Örneğin bir istasyonda bekleyenler tren geciktiği zaman, neden geciktiğini ve ne kadar daha bekleyeceklerini bilmek isterler. Çünkü duruma göre, beklemek yerine kendilerine daha uygun bir davranışı seçebilirler. Bütün bilgileri önceden bilen bir müşteri organizasyonun bozukluğundan dolayı kırılgan olmaz.

Hizmetin devamlılığı için pek çok tasarım, beklenmedik problemlere karşı hazırlıklıdır. Örneğin telefon şirketleri bir problem halinde alternatif hatlarla servisin devamlılığını sağlarlar. Başka bir örnek ise, müşterinin garanti edilmiş rezervasyonlu durumlarında, otelde boş oda kalmışsa müşteri aynı paraya daha kaliteli bir odada kalabilir (Juran, 2000).

2.6. Hizmet Kalitesi ve Toplam Kalite Yönetimi

Hizmet kalitesi, istatistiksel yöntem ve teknikler kullanılarak kontrol edilmesi, imalat işletmelerinde olduğu gibi geniş ölçüde uygulanamamıştır. 1940 yıllarında Deming, Ballowe, Rosander, Halbert ve Jones bu alanda ilk istatistiksel uygulamaları yaşama geçirmişlerdir.

Hizmet üretiminin gerçekleşebilmesi büyük ölçüde tüketicilerin veya müşterilerin üretim sürecine katılımını gerekli kılmaktadır. Hava yolları, bankalar, hastaneler ve oteller gibi teknolojinin daha yoğun uygulandığı hizmet işletmelerinin oldukça ileri düzeyde kalite güvenlik sistemlerini oluşturmaları mümkündür. Bu türden hizmet işletmelerinde emek yoğunluğu nispeten düşük düzeyde kalmaktadır. "Hizmet fabrikaları" olarak da isimlendirilen bu gibi

işletmelerde, imalat işletmelerinde uygulanan benzer yöntem ve tekniklerden yararlanmak mümkündür (U.S. Department of Defence, 1989).

Hizmet endüstrilerinde, bilgi toplama ve değerlendirme yöntemleri şunlardır.

- Verilerin Toplanması : Gelişme yolundaki ilk adım doğru bilgilere dayanarak değerlendirme yapmaktadır.
- Bilgi Kaydı : İş yerinde yapılan belirli gözlemlerin basit bir şekilde de olsa kaydedilmesi, işlemlerin hataların vs. ne kadar tekrarlandığını açık bir şekilde ortaya koyar.
- Pareto Analizi: Pareto analizi önemli işlemler, hatalar, problemler gibi unsurların dikkati çekmesi olayları öncelik sırasına koyar.
- Histogram : Toplanan tüm verilerin sıklıklarını gösterir.
- Sebep-sonuç diyagramı: Bir sebep-sonuç diyagramı ile çeşitli nedenleri bularak problemi ortadan kaldırmak çözmek mümkündür.
- Proses Kontrol Kartı/İstatistik Proses Kontrol: İş akışı zaman içindeki akışını grafik olarak gösterir ve meydana gelen değişikliklerin analiz edilmesini sağlar.
- İlişi Grafiği (Korelasyon Diyagramı): İki ayrı etken arasındaki bağlantıyı (ilişkiyi) ortaya çıkarır.

Hizmet endüstrilerinde toplam kalite yönetimine geçişte yedi altın sorunun cevaplandırılması gerekmektedir.

- İşin nasıl yapılacağı (yöntem/prosedür) üzerinde tam bir mutabakat var mı ?
- İşin nasıl başarılı bir şekilde yapılmasını sağlayacak şartlar mevcut mu ?
- Yapılan işin belirtilen prosedüre uygunluğunu ölçecek kriterler belirlendi mi ?
- Bu kriter doğru verilerle ve istatistik kurallarıyla değerlendiriliyor mu ?
- Uygulamada karşılaşılan aksaklıklar incelenip sebepleri bulunuyor mu ?
- Bu aksaklıkların tekrarını engelleyen önlemler alınıyor mu?
- Elde edilen deneyim ve bilgiler ışığında prosedürde yeni bir gelişme en kısa zamanda planlanıyor mu?

Hizmet endüstrilerinde kalite çemberleri ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

- Geniş çapta uygulamaya geçmeden önce pilot programların kullanılmasını arttırmak
- Kalite çemberlerinden etkilenen tüm bölümlerle iletişim seviyesini arttırmak, özellikle üye seviyesinde coşkun, şevkin, tam oturmasına kendini adanmak
- Normal çember üyeleri olarak kalite çemberlerinde üretimde çalışan işçilerin artırılmış katılımı, kalite çember aktivitelerinde orta yönetimin gerektirdiğinden az yada çok katılımın etkilerinin farkında olmak.
- Kalite çemberlerini, uygulayan tüm ülkelerde, çalışmalar önce imalat alanında başlatılır, sonra beyaz yakalılarda ve en sonunda servis endüstrisinde uygulamalar yapılır.
- Kalite çemberleri, yalnız imalat endüstrisinde değil, her tip endüstride başarıyla uygulanabilir. Her firma, işletmesinin kendine özgü yapısının farkında olmalıdır ve kalite çemberleri kavramını bir hap şeklinde hemen yutulunca fayda verecekmiş gibi düşünmeyip felsefesini anlamaya çalışmalıdır.
- Servis sektöründe gerçekleştirilen kalite çemberleri uygulamalarının ikinci olumlu özelliği, yönetimden gelen destektir.
- Kalite çemberleri konusunda danışman kullanılması yararlıdır, ancak zorunlu değildir.
- Kalite ve üretkenlikte hissedilir artışın yanı sıra, takım çalışması, çalışanların daha fazla işe sahip çıkmaları konularında daha az olmakla beraber olumlu gelişmeler elde edilmiştir.

Kalite çemberlerinin uygulamaları sırasında karşılaşılan bazı olumsuzluklar vardır. Çalışmalar başladığında sendikaların engellemeleriyle karşılaşmıştır. Bu durumun sebebi başlangıçtaki iletişim eksikliği olabilir. Bununla birlikte iletişimin geliştirilmesi her zaman problemleri ortadan kaldırmada yeterli değildir.

2.7. Hizmet İşletmelerinde Sürekli Geliştirme Stratejileri

İşletmeler, kendi başlarına bir sistem olarak, aynı zamanda dünya ve ülke ekonomisinin bir alt sistemi olarak faaliyette bulunmaktadır. Buna bağlı olarak dünya ve ülke ekonomisindeki değişme ve gelişmelerden etkilenmektedirler. İşletmeleri açık sistem, yani çevrelerinden etkilenen ve çevrelerini etkileyebilen dinamik bir yapıda kabul edenlere göre, örgütleri etkileyen yegane belirleyicilerden en önemli ikisi teknoloji ve çevredir.

Endüstri işletmelerinde; üretilen mal ile ilgili olarak ele alınabilecek çok çeşitli stratejiler uygulama olasılığı bulunmakta iken, hizmet sunan işletmeler böyle bir avantajdan yoksundurlar. Hizmetin doğasından kaynaklanan bu sınırlar (hizmetlerin soyut, bölünemez, değişken, dayanıksız ve insan ağırlıklı olma özellikleri) hizmet işletmelerin etkili stratejiler geliştirmesini ve değişen durumlara kolayca uyum sağlayabilmesini engellemektedir.

Hemen her tip işletme ve örgüt için hizmet işletmeleri de stratejilerini koruyabilmek için hizmetlerinin kalitesini ve gelirlerini arttırmak zorundadırlar. Yoğun rekabet ortamında, hemen her alanda çok güçlü yerli ve yabancı rakipler piyasaya her an girebilmektedirler. Özellikle, hizmet işletmelerinin sundukları hizmetlerin kolayca kopya edilebilmesi, bu rekabeti daha da şiddetli bir hale getirmektedir. Piyasada tutulmuş olan bir hizmet, hemen rakipler tarafından kopya edilerek ve çoğu durumlarda da geliştirilerek karşımıza çıkabilmektedir. Dinamik pazar koşullarında ayakta kalabilme, doğal olarak güçlü mali bünye ve kaliteyi ısrarla arayan, hizmetlerimizi tercih eden müşteri talebiyle mümkün olmaktadır. Kısa dönemli stratejilerde görüntüyü düzeltmeye çalışmak ve orta yol politikalar takip etmek yeterli olmamakta; yeni hizmetlerle, yeni seçeneklerle daha kaliteli hizmetler sunmak zorunluluk arz etmektedir.

Hizmet işletmeleri, rekabet gücünü arttırmak, üretim ve kaliteyi geliştirmek için sürekli gelişme stratejileri takip etmelidirler. Sürekli geliştirme stratejileri ise hizmet organizasyonlarının stratejik iş birimlerine eğilimli düşünce ve her kademedeki personel için geliştirme stratejilerini öngörmektedir. İşletmelere bilinçli olarak, mevcut faaliyet süreçlerini yeniden tasarlamaya, otonom çalışan stratejik iş birimleri kurmaya ve çalışanlarını geliştirmeye ağırlık vermelidirler (Imai, 1986).

Hizmet işletmelerinin uygulayabilecekleri birtakım sürekli geliştirme stratejileri söz konusudur. Bu stratejilerin kendilerine özgü üstünlük ve zayıflıkları vardır. Her ortamda geçerli ve etkili bir yöntemden çok; her işletmenin kendi stratejik iş birimi için uygulayabileceği bir alternatif sürekli geliştirme stratejisi vardır. Tercih, işletmenin özel gereksinimlerine ve eğilimlerine göre değişmektedir. Uygulamada karşılaşılan geliştirme stratejileri şunlardır:

- Kalite çemberleri : Küçük ve gönüllü çalışma grubudur.
- Öneri sistemleri : Kişi veya grupların önerilerini alma, değerlendirme ve uygulama ile örgütün yapı ve süreçlerinin daha iyi bir duruma getirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan bir çalışma tekniğidir.
- Toplam kalite yönetimi : Kişisel ya da grup kaynaklı her işlem ve alanda örgütün sorunlarını çözmek için, geniş bir alanda çalışmayı amaçlayan bir yönetim tekniğidir.
- Tam zamanında : Uygulama sürecinde iletişimi zenginleştirecek, sorunlara anında çözümler getiren zaman kaybını önlemeye yönelik bir çalışma tekniğidir.
- Zaman tabanlı rekabet : Uygulama sürecinde yararı olmayan etkinlik ve aktivitelerin giderilmesine dayalı malzeme girişinden müşteriye dek uzanan bir çalışmadır.
- Müşteri yönlendirilmesi : Müşterinin sunum ve hizmetteki diğer gereksinimleri toplanır ve işletmede buna yönelik çalışmalarda kullanılır.
- Karşılıklı planlama : Hedeflenen bir gelecek için çalışılır. Üç ilkesi vardır. Birincisi katılım, bütün ilgili grupların kendi iş geliştirilmelerine katılmalarını; ikincisi süreklilik, yönteminin kendini devam ettirmesini sağlayan gücü, üçüncüsü bütünlük, örgütün bütün bölümlerinin planlama işlemine aynı anda ve bağımsız olarak katılmasını ifade eder.
- Öğrenen organizasyon : Personelin bilgi ve kabiliyetlerinin sürekli olarak arttırmaya yöneltildikleri bir ortam oluşturur.
- Yüksek performans : Personele yüksek çalışma performansı sağlayan bu yöntemlerin farklılıktan çok benzer yanları ağır basmaktadır. Temel amaçları devamlı ilerleme hedefine yönelik olmalarıdır. (Showalter vd., 1992)

İşletmelerin sürekli gelişme stratejilerini uygularken göz önünde bulunduracakları belirli ilkeler söz konusudur. Bu ilkeler işletmelerin dinamik olarak uygulayacakları fonksiyonel stratejileri kapsamaktadır.

1. Müşteri Üzerinde Yoğunlaşma

Müşterinin tanınması, ihtiyaç ve arzularının karşılanıp, karşılanmadığı veya talep ettiği yeni hizmetlerin bulunup bulunmadığının irdelenmelidir. Gerek iç müşteri diye adlandırılan çalışanların; gerekse dış müşterilerin tanınması, sürecin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Personel, yaptıkları faaliyetlerin iç ve dış müşterileri nasıl etkilediğini bilmelidir. Çalışanlar daha iyi bir performans için müşteri üzerinde yoğunlaşmak durumundadır. Müşteri üzerinde yoğunlaşmanın gereği gibi sonuçlanabilmesi, yapılan araştırma ve incelemelere bağlıdır. Müşterinin neyi, hangi kalitede, nasıl, hangi kriterlerle değerlendirdiği bilinmelidir. Müşterinin kalitenin göstergesi olarak kabul ettiği kıstaslar, işletmenin daha önce dikkate almadığı bir nokta olabilir. Bu durum yapılacak müşteri tatminini ölçen araştırmalarla belirlenebilir.

Havayollarıyla seyahat eden yolcular şu üç noktaya özen göstermektedirler:

- Kaybolan çantalara gösterilen özen ve dikkat.
- Rötarlı uçuşlar hakkında zamanında bilgi verilmesi.
- Bavulların taşınmasında dikkatli davranılması.

Buna karşın havayolu işletmeleri ise aşağıdaki üç noktaya özen göstermektedirler:

- Kar getiren hatlar.
- Rötarlı uçuşlar hakkında zamanında bilgi.
- Kalkışların zamanında gerçekleştirilmesi.

2. Vizyon ve Misyon

Üst yönetimi organizasyona yön verirken ortak bir bakış açısını tüm örgüt üyelerine kazandırmaya çalışmalıdır. İleriye ve geleceğe yönelik olarak işlemedeki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve çok özel bir görev olarak kabul edilecek, aynı zamanda benzerleri içinde işletmeyi farklı kılacak bir vizyon ve misyon sağlanmalıdır.

3. Üst Yönetimin Rolü

Değişikliklere uyum yeteneği, bir işletmenin başarısının devamına etki etmektedir. Değişen bir çevrede genel olarak işletmeye bu değişikliklerin uygulanmasında yalnızca üst yöneticilerinin etkin rol oynaması sonuçları olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Kilit pozisyonlarda bulunan çalışanlarla yapılacak çalışmalara da özen gösterilmelidir.

Üst yöneticilerinin önderlik stilleri de sürekli gelişme stratejilerine olumlu katkıda bulunmaktadır. Burada önderin rolü sorun çıkarmaktan çok; iş ve işlemleri kolaylaştırmaya yönelik olmalıdır. Bu amaçla; ortaklar arasında kilit rolü taşıyanların kararlara katılımları sağlanmalı, sürekli gelişmeyi destekleyen ve ödüllendiren bir örgüt kültürü oluşturmak ve fonksiyonlara göre muhtemel değişimleri belirlemek ve uygulamak gerekli olabilmektedir.

Çoğunlukla personel, sürekli gelişme stratejileriyle yapılmak istenen değişimin amacını ve işletmeye neleri getirip götüreceğini zamanında kavrayamaz. Bu noktada önderin anahtar rolü oynaması gerekli olmaktadır. Örneğin; hizmet sunan bir kamu kuruluşu sürekli geliştirme stratejileri uygulamaya karar verdiğinde, personelin arasından bu iş için bazıları seçilir, temel geliştirme eğitimleri verilir ve gruplar oluşturulur. Bu grupların projeleri belirleyip sonuçları gerçekleştirmeleri beklenir. Sonuç istenileni vermemiştir. Çünkü, ilgi yeterli seviyede olmamıştır ve üst yönetimi aktif bir katılım içine girmemiştir (Showalter vd., 1997).

4. Güçlendirme

Personelin daha geniş görüşlü ve kabiliyeti olmasına hizmet eden bir tekniktir. İşletmede değişimin sağlanabilmesi için personelin yetenekleri artırılmalı, personele sorun çözme becerileri kazandırılmalıdır. Bu tür bir güçlendirme çalışması daha geniş bir talebi karşılamaya yönelik olmalıdır.

Karar verme yetkisi yalnızca üst yönetiminin bir fonksiyonu olmamalı, delege edilmelidir. Güçlendirme çalışması yalnızca en üst düzeyden idare edilemeyecek niteliktedir. Güçlendirilmiş bir ekibin birtakım özellikleri söz konusudur. Bunlar; işletmede ortak bir bakış açısı ve her personelce kabul gören değerler, işe uygun olarak eğitilmiş elemanlar, adil ve eşit olarak paylaşılan kar, personeline inanan ve güvenen bir yönetim yapısı ve işletmede görev almayı teşvik eden bir kültürdür.

Garvin, bir kuruluştaki güçlendirilmiş bir yapı olup olmadığını şu soruların ortaya çıkardığını öne sürmektedir. Personel, özel izin almadan sunduğu hizmette müşteri talebine göre değişiklik yapabilme yetkisine sahip midir? Personel belirlenmiş bir süreçten sapabilir mi? Buna yetkisi var mıdır? Eğer, bu soruların cevapları evet ise o örgütte güçlendirilmiş bir yapıdan söz edilebilir (Garvin, 1991).

5. Katılım

Personelin sürekli geliştirme çalışmalarına aktif katılım sağlanmalıdır. Bu katılım gönüllü, tehditkar olmayan, etkin, esnek ve değişik görüşlere karşı toleranslı olmalıdır. Değişim stratejilerinin uzun süreli çalışmaları gerektirdiği unutulmamalı, çabuk sonuç alınmaması sorun haline getirilmemelidir. Geniş katılım sağlamak için geliştirme stratejiler, örgütün çalışma sistemi, kültürü, iklim ve stratejik konumu ile uyumlu olmalıdır. Her çalışanın örgütün tümüne yönelik değişiklikleri yapmaya motive edildiği zaman etkin personel katılımı ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak personelin katılımında karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- Değişme için hissedilen ihtiyaç ve motivasyonun eksikliği,
- Personelin değişme için yeteri kadar güç ve otoriteye sahip olmadığı,
- Kişisel performansa bağlı bir ödüllendirme düzeni,
- Personel neyi motive ettiğinin bilinmemesidir (Showalter vd., 1997).

6. Ödüllendirme Yapıları

Ödüllendirme ve etkin bir konuma getirme teknikleri kişisel olmaktan çok, grup çalışmasını ve verimliliği arttırmaya çalışır. Kişisel ödüllendirmenin birtakım sakıncaları vardır. Ancak bu sakıncaları sınırlayabilmek olasıdır. Personelin çevrelerini, çalışma ortamlarını tasarlama ve değiştirme olanaklarına sahip olmalarının, kişisel bir ödülün çok fazla motivasyon sağladığı öne sürülmektedir. Kolektif bir ödüllendirme yapısı yerine anonim tarzda ödüllendirme yapısı yerine anonim tarzda ödüllendirme teknikleriyle sürekli geliştirme stratejileri desteklenmelidir.

7. Eğitim

Personelin kabiliyet ve kapasitesinin artırılmasıyla sürekli geliştirmeye hizmet etmek amaçlanmaktadır. Sorunların çözümünde grup olarak faaliyette bulunulması gerektiğinden yeni kabiliyetlerin kazandırılması gerekli olabilmektedir. Eğitim stratejileri, yöntemleri ve yardımcı araç-gereçler, eğitilecek grupla ve geliştirme stratejileriyle uyumlu olmalıdır. İşletme bir değişim projesi uygulayacaksa hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik bir programla personeli etkilemek zorundadır. Geliştirme stratejilerinin uygulanmasında işletmelerin mevcut çalışma tarzından duyulan tatminsizlik önemli bir itici güç olmaktadır. Kar amacı gütmeyen hizmet organizasyonlarında ise rekabet baskısı yoğun olmadığından, kendi içlerinde tatminsizlik oluşturmak, rekabet ortamı hazırlamak gereklidir.

Üst yönetimi daha iyi örgüt yapısı için vizyon oluşturarak önderlik etmelidir. Bu vizyon her personele ulaştırılmalıdır. Yönetimin rolü, çözüm üretmek ve personeli örgüt içinde daha güçlü hale getirme stratejilerini araştırmak olmalıdır. Örgütte değişme ihtiyacı belirlendiğinde, üst yönetimi yukarıdaki veya benzer sürekli geliştirme stratejilerinden bünyesine uygun olanı seçmelidir. Bu seçim rasgele olmamalı, planlanan değişimin amacına yönelik olmalıdır. Kısaca açıklanmaya çalışılan geliştirme sistemlerinin her biri, alanları, karmaşıklıkları ve esneklik derecelerine göre birbirinden ayrılmaktadırlar. Her sistemin bir avantaj ve dezavantajı söz konusudur. Bu sürekli geliştirme stratejisinin kötü başlangıç yaptığını gösteren veya beklenen sonuçları elde etmede başarısızlığa uğradığını ifade eden belirtiler şu şekilde sıralanmaktadır (Showalter vd., 1997).

- Sonuçların ölçülmesinde yanlış yöntem kullanılmıştır.
- Programın başarısında etkili olacak hazırlık çalışmalarına uyulmamıştır.
- Geliştirme programı stratejik olarak planlanamamıştır.
- Örgütsel değişme hafife alınmış ve önemsenmemiştir.
- Önderlik ve yönetim açıklamalarında aşırı resmi davranılmıştır.

Ülkemizde ve dünyamızda sürekli gelişme ve gelişmeler hizmet sektörünü de yapısal bir değişmeye doğru zorlamaktadır. Genel olarak statüyü bozmadan, yeniden yapılanma ve örgütlenme için geleneksel yöntemlerin bir kenara bırakılması bir zorunluluk taşımaktadır. Globalleşen ekonomide daha güçlü olabilmek için küçülme, bölünme ve değişime önem verilmelidir (Fidan, 1995).

3. KALİTE SİSTEM STANDARTLARI

3.1. Kalite Sistem Standartlarının Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlunun bilinmeyen bir standart parçayla kıyaslaması taş devrine dayanır. Bu belki de kalite kontrolün en ilkel biçimidir. Babil Kralı Hammurabi' nin koyduğu tarihin ilk yazılı kuralları da kalite kontrolün toplum yaşantısına girişini simgeler (Kavrakoğlu, 1998).

İlk Çin imparatoru kendi sarayında kullanılmak üzere tedarik edilen bütün eşyaların üzerinde kendi yapımcısının işaretini bulunmasını emretmiştir. Böylece, kusurlu eşyaların yapımcılarını bulup cezalandırabiliyormuş.

Mısırlılar, asilzadelerin gömülmesi konusunda son derece gelişmiş bir kalite sistemi kurmuşlar ve bunu "Ölümler Kitabı" adı altında toplamışlardır. Bu kitapta, cenaze törenlerindeki hareket tarzları, ölen kişi ile birlikte gömülecek eşyaları hazırlama, ölen kişiyi yıkama, mumyalama gibi teknikler anlatılmış. Bu sistemin amacı, ölen kişinin iyi bir ahret hayatı sürmesini sağlamaktır. Mecropolis Yöneticisinin işareti ise, bize gerekli standardı tutturduğunu göstermektedir.

Tüccar locaları, kendi üyeleri tarafından üretilen malların kalitesini destekliyorlardı. Çünkü üyelerine güveniyorlardı. Örneğin, "Colchester Loncası"nın markasını taşıyan giysileri satın alan tüccarlar bu markaya o kadar güveniyorlardı ki, balyaları açıp kontrol etmek zahmetine girmiyorlardı.

Pek çok Avrupa taş yapı binası üzerinde baş ustanın, kendi usta ve çıraklarının yaptığı işi onayladığını gösteren tescilli işaretleri bulunmuştur. Gümüş ve altın ürünlerindeki kaliteyi kanıtlamak üzere, 1140 yılında ayar damga sistemi meydana getirilmiştir. 1300'lerin son yarısında İngiliz silahlarının uygunluğunu sağlamak için zırh, kılıç, eyer ve diğer donanım yapımcılarını ziyaret edip değerlendiren tetkikçiler görev yapmıştır (Lorien, 1998).

Türkler, Anadolu toprakları üzerinde hükümet kurduklarında, her alanda bugün dahi önemli sayılacak uygarlık örnekleri vermişlerdir. Standart konusu da bunlar arasındadır. Yaklaşık beş yüzyıl önce Bursa, Edirne, Sivas, Erzurum, Diyarbakır, Çankırı, Aydın, Mardin, Karahisar, Musul, Rize, Amasya, İçel, Arapkir, Karaman ve daha pek çok yerin mahalli özelliklerine ve üretim çeşitlerine göre standart kuralları konulmuş ve ciddi olarak uygulanmıştır. 1502 tarihli

ve zamanın padişahı Sultan II. Bayezid Han tarafından çıkarılan ve dünyanın bugünkü manada ilk standardı olan "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa", bu gerçeği doğrulayan ve yazılı en eski belgedir. Kalkınmanın temel taşlarından biri olan standardın öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığını ifade eden bu belgede bugünkü anlamda, boylama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile narh ve ceza hükümlerine yer verilmiştir (TSE, 1998).

1600'lerde ise İngiliz deniz kuvvetlerindeki yiyecek tedarik bürosu tarafından gemilere verilecek malların satın alınmadan önce gerekli kalitede olması sağlamak için yine tetkikçiler görev yapmıştır.

Birinci Dünya Savaşı esnasında kalite, hava araçlarına yansımıştır. İngiliz uçaklarının motorları geliştirilerek güvenilirliği artırılmıştır. Önceleri uçakların motoru bozulduğunda düşmana esir düşen pilotlar, motorların kalitesinin geliştirilmesinden sonra rüzgardan faydalanarak kendi hatlarına dönebilmiş ve ertesi gün savaşa tekrar katılabilmişlerdir (Lorien, 1998).

Birinci Dünya savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, endüstriyel denetim gereğini de gündeme getirmiştir. İngiltere'de 1919 yılında, günümüzde Kalite Güvencesi Enstitüsü olarak tanınacak Teknik muayene Kurumu kurulmuştur. Amerika'da telefon ağının otomatikleşmesi de bu alanda kalite kontrol gereğini doğurdu. Böylece Atlantik 'in her iki yanındaki ülkeler arasında İPK konusunda bir bilgi ağı geliştirilmeye başlandı. Amerika'da Shewhart 1924 yılında kontrol çizelgelerini geliştirdi. Amerika'da firmalar örnekleme metotlarını kullanmaya başlarken, İngiltere'de de Dudding, elektrik endüstrisinde istatistiksel metotları uygulamaya sokmuştur.

1930'lu yıllarda Amerika ve İngiltere'de ilk kalite kontrol kitapları yayınlanmıştı bile. 1932 yılında Shewhart'ın İngiltere'ye daveti, İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) nın kalite kontrol hakkında ilk standardı yayınlamasına kadar uzayan etkilere sebep oldu. İkinci Dünya Savaşı esnasında endüstri ve teknolojiye gelişmeler başlamış, ilk kalite standartlaşma teşebbüsü Amerika 'da olmuştur. 1946 yılında bin kadar kalite uzmanı bir araya gelip, bir kalite kontrol cemiyeti kurulmuştur.

Askeri alanda yüksek performans talebi bazı standartların oluşturulması zorunluluğunu getirmiştir. Bu, NATO üyelerinin bir araya gelip bir Kalite Güvence sistemi oluşturmalarına sebep olmuştur. AQAP (Allied Quality Assurance Publications) adı altında 115 adet resmi yazı, modern kalite güvencesi kavramının da temellerini de atmış oldu. Bunun dışında Amerikan savunma sanayi tarafından özel standartlar da geliştirilmiştir.

MIL-Q-9858	Kalite Sistem Gerekleri.
MIL-I-45208	Muayene Sistemi Gerekleri.
MIL-C-45662	Kalibrasyon Sistem Gerekleri.
MIL-STD-1528	Üretim yönetimi (Kavrakoğlu, 1998).

NATO üyesi olmasına karşın Birleşik Krallık AQAP 'ı kabul etmeyerek, kendileri AQAP 'a benzer DEF. STAN standardını oluşturmuştur. Aralarındaki tek fark ise tasarımla ilgili bazı gereksinimlerin DEF. STAN 'a eklenmiş olmasıdır. Savunma Bakanlığı savunma sözleşmeleri yapan müteahhitleri veya taşeronları değerlendirmiş ve uygun bulduğu şirketlere DEF. STAN ile tescil etmiştir. Böylece sadece tescilli şirketler savunma ihalelerini alabilmiştir. (Bu durum daha sonra göreceğimiz ikinci taraf tetkikine benzeyen bir örnek teşkil etmektedir. Burada şirket ve Savunma Bakanlığı olmak üzere iki taraf vardır. verilen onay da Savunma Bakanlığının gereksinimlerine uygunluğunu göstermektedir). Daha sonraki tarihlerde yavaş yavaş DEF. STAN terk edilerek yerine AQAP kullanılmaya başlanmıştır (Lorien, 1998).

Kalite Yönetim Sistemi gereksinimi, ilk olarak 1973 yılında, petrol krizinin iş dünyasında büyük değişimlere neden olmasıyla İngiltere'de ortaya çıkmıştır. Krizden pek çok küçük ve orta ölçekli kuruluş, iş dünyasına geri dönememiştir. Konu ile ilgili inceleme yapan İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) uzmanları, bu kuruluşlarda işin sürekliliğinin sağlanması için sistematik olmadığını belirlemişlerdir. Bu krizden çıkan kuruluşlar incelendiğinde de ortaya tam aksi, yani belli bir sistematığın varlığı anlaşılmıştır. BSI, iş sürekliliği sağlamak amacıyla başlattığı çalışmaları 1979'da BS 5750 olarak yayımlamıştır. İngiltere'de uygulanan bu standart zamanla dünyanın her tarafından uygulanmaya başlanmıştır.

Çeşitli ulusal standartlar da girdiler olarak dikkate alınarak, ISO tarafından 1987 yılında, büyük ölçüde BS 5750 ile onun açıklamalarına dayanan bir standartlar serisi hazırlanmıştır. Bu , ISO 9000 standartlar serisi olup ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 'ü kapsamaktadır. Bu seri 1994 yılında revize edilmiştir. Şu anda 2000 revizyonu üzerindeki çalışmalar devam etmektedir. İkinci bölümde ISO 9000 standardının 2000 revizyonu konusunda taslak çalışmalara yer verilmiştir. Çizelge 3.1.' de kalite kavramının gelişiminde önemli tarihler verilmiştir.

Çizelge 3.1: Kalite kavramının gelişiminde önemli tarihler (Tozluyurt, 1999).

1901	İlk Endüstriyel Standartlaştırma Organizasyonu
1917	İlk Kalite Kontrol Terimi
1924	Kontrol Diyagramları
1931	W. Shewhart : İstatistiksel Kalite Kontrol
1940	Stanford Seminerleri (ABD)
1944	Dodge- Roming Tabloları
1946	A.S.Q.C. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği)
1950	E. Deming 'in Seminerleri (Japonya)
1951	Deming Kalite Ödülü
1952	Kalite Kontrol Dergisi
1954	J. M. Juran : "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur."
1954	Ulusal Radyo ile Japonya'da "Kalite" eğilimi yayınları
1957	E.O.Q.C. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)
1957	A. Feingenbaum: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi
1961	K. Ishikawa: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi
1961	K. Ishikawa: Kalite Çemberleri
1960	G.Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı
1969	KOBE Steel: Kalite Fonksiyonunu yayma-QFD
1970	S.Shingo: Poka-Yoke
1971	Nippon Denso : Toplam Verimli Bakım (TPM)
1976	G. Taguchi : Kalite Kayıp Fonksiyonu
1976	T. Ohna: Toyota "Just In Time" Sistemi
1980	G. Taguchi : Sağlam (Robust) Tasarım
1989	JIPM (Japon Fabrika Bakım Kuruluşu) : İşletme çapında TPM
1990	Mazda Yaratılan Kalite

3.2. Kalite Güvence Sistemi Serisi Standartları (ISO 9000)

TS 9005 - ISO 8402 'e göre kalite güvencesinin tanımı şöyledir: "Ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak maksadıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür."

Bir şirket yönetiminin, bu mal veya hizmetlerin pazara girmesini sağlamak için kullanabileceği ve bunu yaparken ekonomik bir yarar sağlayabileceği birçok strateji bulunmaktadır. Bu stratejilerden bir tanesi son yıllarda, özellikle etkili olması bakımından, çok belirginleşmiştir. Bu, kalite güvencesidir. Kalite güvencesi, bir kuruluş içerisinde yönetim aracıdır. Sözleşme ortamlarında ise tedarikçinin güven sağlamasına hizmet eder.

Ortaya konulan ister bir ürün olsun ister bir hizmet, kalite tüm kuruluşlar için başarıya giden yolda bir "katalizör" olarak ortaya çıkmaktadır. Kalite, kuruluşun pazardaki yerini geliştirirken aynı zamanda da kendi içinde verimliliği artırır. Kalite güvencesi kuruluşa parasal bir maliyet getirmez; tam tersine para tasarrufu sağlar. Doğru uygulanan bir kalite güvencesi, var olan verimsizlikleri önler ve kusurlu malzemenin reddedilmesi veya kullanılması, yükselen stok seviyeleri, geciken ödemeler, yeniden sevk maliyetleri, kötü hizmet, hurda ve yeniden işleme gibi kusurlarla bağlantılı maliyetleri önler.

ISO, merkezi Cenevre'de olan International Standards Organizations' ın kısaltılmış adıdır. ISO, 91 ülkenin ulusal standartlarını içerir. Amacı standartlaşmayı bütün dünyada ve her alanda yayarak uluslararası ürün ve hizmet ticaretinde kolaylıklar sağlamaktır. ISO 9000 standartları ise, kalite yönetimi ve kalite kontrolüne ilişkin ISO tarafından uluslararası standart olarak onaylanıp yayınlanan ve halen AT ülkelerinde de uygulanmakta olan uluslararası yönetim kalitesi standardıdır. TS-ISO 9000 kalite standartları serisi, tedarikçi firmalar, bunların müşterileri ve belgelendirme kuruluşlarının kullanımı için yayınlanmış ISO 9000 kalite standartları Serisinin tam bir çevirisidir.

ISO 9000 standartları genel bir çerçevede yazıldıkları için, endüstrinin her alanında kullanılabilir niteliktedirler. ISO 9000 serisi standartların her çeşit iş kolu ile (ister elektronik, çelik, kimya veya kağıt gibi imalat sektörleri olsun, ister sigorta, bankacılık ve taşımacılık gibi hizmet sektörleri) ilgisi olması amaçlanmıştır. Bu seri standartları tüm bu sektörler için bir kalite sistem modeli sağlar, tüm ürünler ve hizmetler için geçerlidir.

Bu standartlar tedarikçi firmaların uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtir. Bunlar sadece birkaç firmanın değil, Türk sanayisini oluşturan tüm firmaların yerine getirebilecekleri ve ihtiyaç duyabilecekleri genel şartları içeren uygulanabilir standartlardır.

ISO 9000 kalite standartlarının şartları, söz konusu firmada çalışan işçi sayısına bağlı olmaksızın uygulanabilir. Bu standartlar, temel disiplinleri tanımlamakta, ürün veya hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan prosedürleri belirtmektedir.

ISO 9000 kalite güvencesi ile tüm iş süreçlerinde sürekli iyileşme anlayışını yerleştirerek bir yandan müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde ve en uygun maliyet koşullarında karşılarken, bir yandan da kuruluşun toplam performansını etkileyen göstergelerde büyüme sağlanabilir.

ISO 9000 kalite standartları serisi, kaliteye önem verdiğiniz ve kalite ihtiyaçlarını karşılayabileceğinizi müşterilere kanıtlamak etkin bir kalite sistemini kurmak ve sürekliliğini sağlamak konusunda yol gösterir. ISO 9000 kalite standartları serisinin kullanımı, firmada kalite yönetiminin iyileştirilmesini, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, problemlerin daha hızlı çözülmesine, kaynakların verimli kullanımıyla verimliliğin, kazancın artmasını, maliyetin azalmasına yardımcı olur. Kalite Standartlarını uygulamakla kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak öncelikle müşterileri tatmin edecektir. Standarda göre, oluşturulan dokümantasyon ve üretimin her aşamasında uygulayabilen kayıt sistemi ile ürün, proses geliştirilir. Firma, beyan ettiği kalite sistemi çerçevesinde üretim yapacağından ve hizmet vereceğinden, ürün ve hizmet sorumluluğu dışında doğabilecek sorunlarla uğraşmaktan da kurtulur.

ISO 9000 kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları seçim ve kullanım kılavuzudur. Bir kuruluş hangi standartlar çerçevesinde sertifika alması gerektiğine bu kılavuza göre karar verir.

ISO 9000 standardı, firmaların kalite sistem modelini kolaylıkla ve verimlilikle uygulayabilmesini sağlamak amacıyla konu bazında bazı bölümlere ayrılmıştır. Bu çerçevede yer alan model standartlar ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 'dür. Aşağıda, her birine kısaca değinilmiştir.

ISO 9001 - Kalite Sistemleri - Tasarım / Geliştirme, Üretim ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli: Bu model standart, kuruluş tarafından olan tasarım / geliştirme, üretim, tesisat ve hizmet gibi değişik kademelerde belirlenen isteklerin yerine getirildiği konusunda güvence vermek amacıyla kullanılır. Üç model standart içinde en kapsamlı olanıdır. Bir kuruluş, bir ürünün dizaynını, geliştirmesini, üretimini montajını ve servisini yapıyorsa, bu model standart geçerlidir. Mühendislik firmaları, inşaat firmaları ve üretime yönelik tasarım yapan firmalar, bu sistem dahilinde sertifikaya başvurabilirler.

ISO 9002 - Kalite Sistemleri-Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Sistemi: Bu model standart, ISO 9001 'deki standardın 4.4 maddesi olan tasarım maddesini içermez. Başka bir deyişle, bu model standart, bir malın üretimini ve / veya montajına ilişkin kalite güvenilirlik standartlarını içerir. Çoğu kimyevi madde, yiyecek üreten firmalar bu sistem dahilinde sertifikaya başvurabilirler.

ISO 9003 - Kalite Sistemleri - Son Muayene ve Deneyler için Kalite Güvencesi Modeli : Bu model standart, bir ürün ve / veya servisin en son kontrolüne ve test edilmesine ilişkin kullanılır. Bu model standartta yer alan maddeler, müşteri tarafından belirlenen isteklere uygunluğu, sadece son kontrol ve test yoluyla ispat etmeye ilişkin maddelerdir. Küçük firmalar, yan kuruluşlar, laboratuvarlar ve distribütörler bu sistem dahilinde sertifikaya başvurabilirler. Günümüzde ISO 9003' e pek rağbet olmamaktadır. ISO 9003 modeli ile sertifikalandırılan çoğu firma, ISO 9002 ve 9001 'e geçmişlerdir.

ISO 9000 standartlar serisi 20 maddeden oluşmaktadır. ISO 9001 standardına göre belgelendirilmek istenen kuruluş bu 20 maddenin tümünün gereklerini yerine getirmekle yükümlü iken, ISO 9002 standardında 19 maddeyi, ISO 9003 standardında 16 maddenin gereklerini karşılamalıdır.

Halen kullanılmakta olan ISO 9000 serisinin 21 adet dokümanı bulunmaktadır. Bu durum yalnızca bu standartları ilgilendiren kuruluşlar tarafından dikkate alınmakta diğer kuruluşlarda ise tereddüde yol açmaktaydı. ISO / TC 176 komitesi, ilk olarak, standart serisinin anlaşılmasını kolaylaştırmak için tüm seriyi tüm firmaların kullanacağı 4 temel standarda indirgemeyi ve gerekli noktalarda standart ve teknik dokümantasyon hazırlamasını öngörmüş, böylece 2000 yılı kalite yönetim sistem standardı (ISO/CD2 9001) doğmuştur. Çizelge 3.2. 'de ISO / CD 9001 için kullanılacak 4 temel standart serisi verilmiştir.

Çizelge 3.2 : ISO / CD 9001 için kullanılacak 4 temel standart serisi (TSE, 1999).

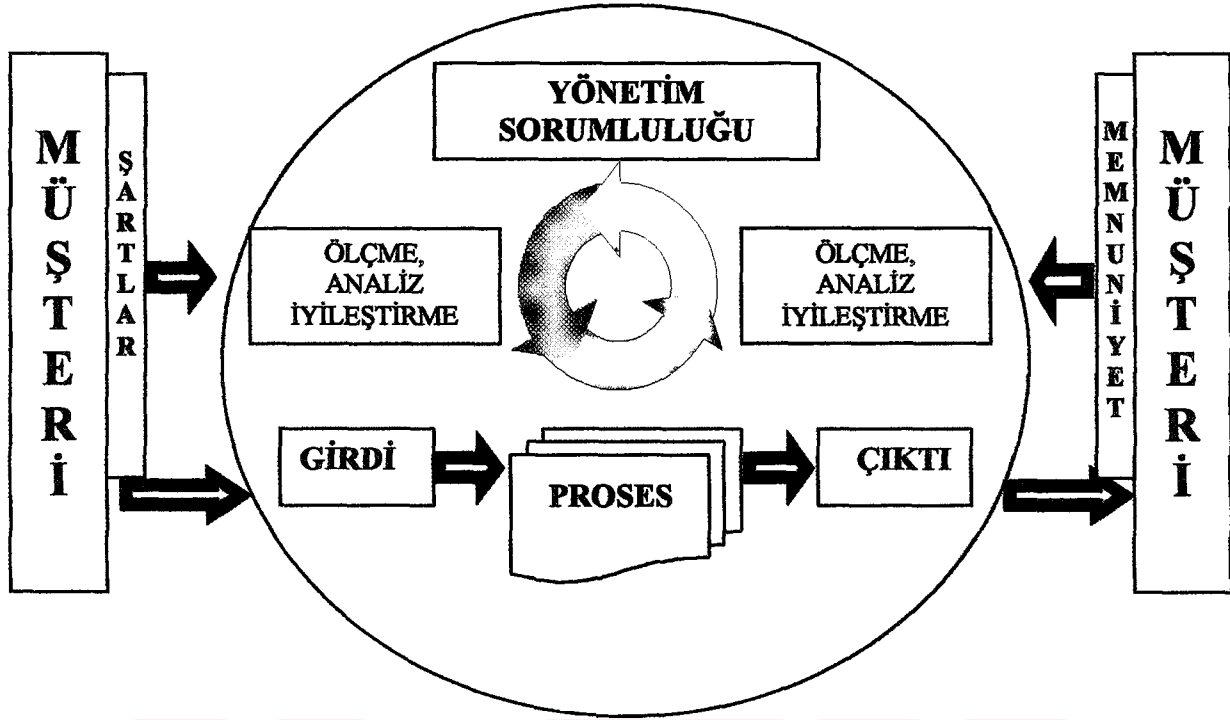
ISO 9000	Kalite Yönetim Sistemleri - Temel anlamlar ve terimler
ISO 9001	Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar
ISO 9004	Kalite Yönetim Sistemleri - Performansın iyileştirilmesi için kılavuz
ISO 10011	Çevre ve Kalite Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzu

ISO / TC 207 çevre yönetim sistemleri teknik komitesi ile ISO / TC 176 kalite yönetim sistemleri teknik komitesi standartlarının uyumlaştırılması için denetim standardının ortak hazırlanmasına karar vermişlerdir. Temel standartların iş mükemmelliği prensiplerinde de yer alan sekiz yönetim prensibi ile bütünleştirilmesi planlanmıştır.

1. Müşteri odaklı organizasyon
2. Önderlik
3. İnsanların katılımı
4. Proses yaklaşımı
5. Sistem oryantasyonlu yönetim
6. Sürekli iyileşme
7. Karar verme sürecine gerçekçi yaklaşım
8. Tedarikçiler arası karşılıklı faydaya dayanan ilişki

ISO 9000 - 2000 standardı terimler ve temel anlamlara açıklama getirerek standartların yanlış anlaşılması ve yorum farklılıklarını ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. ISO 9001 standardında yer alan kapsam daraltma maddesi ile kuruluşlar kendi faaliyetlerini kapsamayan konuları kalite el kitabında açıklayarak uygulama dışı bırakabileceklerdir. Kalite yönetim sistemi yaklaşımı; müşteri şartlarının analiz edilmesi, müşterinin kabul edebileceği ürün/ hizmet sağlayacak proseslerin tanımlanması, belirlenen proseslerin kontrol altında tutulması yoluyla müşteri tatmininin sürekli iyileştirilmesi için çerçeve görevi görmektedir.

Aşağıda, iyileştirme süreci için ISO 9001: 2000 standardının proses modele dayalı yeni yapısı verilmiştir. Bu şekil, detaylı proses yapısının gösterimidir. Her maddenin içerisinde yer alan maddeler detaylı olarak proses yapısını ortaya koymaktadır. Proseslerin çıktıları bir sonraki proses için girdileri oluşturmaktır. Proses yaklaşımı, proseslerin kolayca tanımlanmasını, yönetilmesini ve iyileştirme için fırsatların değerlendirilmesine imkan vermektedir (TSE, 1999).



Şekil 3.1: Kalite yönetimi proses modeli (TSE, 1999).

ISO 9001: 2000 standardının gerek ISO 14001 çevre yönetim standardı ile uygunluk sağlaması, gerekse sürekli iyileştirme yapısının organizasyonla bütünleştirilmesi için Deming döngüsünü baz alan (planla – uygula - kontrol et - önlem al) proses yaklaşımına göre yeniden yapılandırılmıştır. Hazırlanan taslak standardın dört maddesi, genel olarak dokümantasyon yapısı ve sistemin temel prensibini açıklamaktadır.

1. Yönetimin sorumluluğu: Genel prensipler, müşteri şartları, politika, planlama, kalite yönetim sistemi, kalite el kitabı, doküman kontrolü, kayıtların kontrolü, gözden geçirme.
2. Kaynakların yönetimi: İnsan kaynakları, bilgi alt yapısı, çalışma ortamı.
3. Ürün/hizmet geliştirme: Müşteri ilişkili prosesler, tasarım ve geliştirme, satın alma, üretim ve servis operasyonları, ölçme ve izleme cihazlarının kontrolü
4. Ölçme, analiz ve iyileştirme: Ölçme ve izleme, uygunsuzluğun kontrolü, iyileştirme için verilerin analizi ve iyileştirme.

Büyük revizyonun esasını, piyasada mevcut hemen hemen tüm proses yönetimi modülleri ile bir ahenk içerisinde olan ve son kullanıcıdan son kullanıcıya “end-to-end” olarak adlandırılan müşteriden müşteriye etkin bir kalite yönetimi sistemi proses modeli oluşturmaktadır. Bu proses modeline göre, yönetim, iyileştirme gibi değerleri tanımlayan prosesler bir yandan proses kategorilerinin birer parçası olup diğer taraftan da yatay ve dikey döngülerle Deming spirali zemininde çalıştırılırlar (Durakbaşı, 1999).

Yeni standart, ürün veya hizmetin özellikleri konusunda kalite güvencesi sağlamanın yanı sıra kuruluşun müşteri tatmini sağlama yeteneğinin gösterimini şart koşar. Tüm organizasyonlar, müşteri tatmininin başarılması amaçlanan ürün veya hizmet üretirler. ISO 9000 serisi standartları bu amaca yönelik organizasyona yardımcı olur. Müşteriler; ihtiyaç ve beklentilerini tatmin edecek ürün/ hizmet karakteristikleri talep eder. Müşterinin ihtiyaç ve beklentileri değişir, bu nedenle kuruluş, ürün/ hizmet ve proseslerini sürekli iyileştirmeye yönelmelidir.

Mevcut standartlar, 2000 yılı sonunda yeni standartların yayınlanmasına kadar yürürlükte olacaktır. Bu standartların yayınlanmasıyla beraber mevcut standartlar (TS-EN-ISO 9001-9002-9003) yürürlükten kaldırılacaktır. Yeni revizyona geçiş süresi için TSE tarafından firmalara belirli bir süre tanınacak ve bu süre zarfında eski standartların kullanımı ve belgeler devam edecektir. Geçiş süresi dolunca, firmalar ISO 9001:2000 ‘e göre denetlenerek belgelendirmeleri yapılacaktır. 9002 veya 9003 ‘e göre belgelendirilmiş olan kuruluşlar da ISO 9001: 2000 ‘e göre belgelendirme yapılacak ancak kapsamda daraltma yapılacaktır.

Çizelge 3.3.’ de, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 ile ISO/CD2 9001:2000’ in karşılaştırılması verilmiştir.

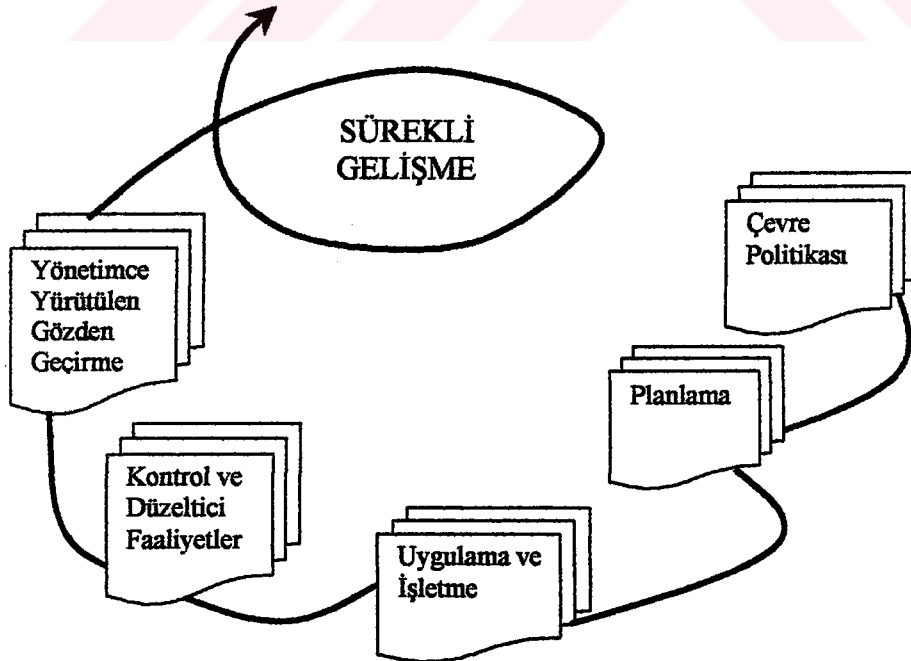
Çizelge 3.3 : ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 ile ISO/CD2 9001:2000' in karşılaştırılması
(TSE, 1999).

Standartlar	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003	ISO / CD2 9001: 2000
Kalite Sistem Şartları				
1. KAPSAM	*	*	*	1
2. REFERANS STANDARTLAR	*	*	*	2
3. TANIMLAR	*	*	*	3
4. KALİTE SİSTEM ŞARTLARI	*	*	*	5
4.1. YÖNETİM SORUMLULUĞU	*	*	*	
4.1.1. Kalite Politikası	*	*	*	5.1, 5.4, 5.5.1
4.1.2. Organizasyon	*	*	*	4, 5.5.2,
4.1.2.1. Sorumluluk ve Yetki	*	*	*	5.6.2
4.1.2.2. Kaynaklar	*	*	*	5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5,
4.1.2.3. Yönetim Temsilcisi	*	*	*	5.6.3.
4.1.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi	*	*	*	5.1, 5.7
4.2. KALİTE SİSTEMİ	*	*	*	
4.2.1. Genel	*	*	*	4, 5.1, 5.6.1, 5.6.4
4.2.2. Kalite Sistem Prosedürleri	*	*	*	4, 5.6.5
4.2.3. Kalite Planlaması	*	*	*	5.5
4.3. SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	*	*	*	5.1, 5.2, 5.3, 7.1, 7.2
4.4. TASARIM KONTROLÜ	*			7.1, 7.3
4.5. DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ	*	*	*	5.6.6
4.6. SATINALMA	*	*		7.1, 7.4
4.7. MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜNÜN KONTROLÜ	*	*	*	7.1, 7.5.3
4.8. ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ	*	*	*	7.1, 7.5.2
4.9. PROSES KONTROL	*	*		6.5, 7.1, 7.5, 7.5.5, 8.2.2
4.10. MUAYENE VE DENEY	*	*	*	8.1, 8.2.3
4.11. MUAYENE VE DENEY TEÇHİZATININ KONTROLÜ	*	*	*	7.1, 7.6
4.12. MUAYENE VE DENEY DURUMU	*	*	*	7.1, 7.5.2
4.13. UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ	*	*	*	8.1, 8.3
4.14. DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	*	*	*	8.1, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
4.15. TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA, MUHAFAZA VE SEVKİYAT	*	*	*	7.1, 7.5.4
4.16. KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ	*	*	*	5.6.7.
4.17. KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ	*	*	*	8.1, 8.2.1, 8.2.1.1, 8.2.1.2
4.18. EĞİTİM	*	*	*	6.1, 6.2.2
4.19. SERVİS	*	*		7.1, 7.5.1
4.20. İSTATİSTİK TEKNİKLER	*	*	*	8.1

3.3. Çevre Yönetim Sistem Standardı (ISO 14000)

Günümüzde su, hava ve toprak kirliliğinin gelecek nesilleri tehdit ettiğinin farkına varılmasıyla birlikte kuruluşlar, iş dünyasında kalabilmek için gittikçe artan bir tempoyla çevre boyutunu iş stratejilerine ve uzun vadeli planlarına almak zorunda kalmışlardır. Bu, çevreye duyarlı diğer rakiplerle ve beklentileri gittikçe artan kamuoyunun memnun edilmesi açısından da önemlidir. Çünkü çevreye duyarlılığın, rekabet gücünü arttırdığı, maliyetleri düşürdüğü ve yasal engelleri aşmakta olduğu görülmüştür. Bu amaçla yeşil ürünlerin üretimi, başlangıçtan bitişe analiz metotları uygulanmaya başlanmış, sonunda çevre yönetim sistemi ve çevre denetimleri gündeme gelmiştir. Her kuruluş faaliyetlerinin hudutlarını tayin etme konusunda esneklik ve serbestiye sahiptir. Çevre yönetim sisteminin ayrıntılı düzeyi ve karmaşıklığı, belgeleme faaliyetlerinin kapsamı ve sisteme alınan kaynaklar, kuruluşun boyutuna ve faaliyetlerin mahiyetine bağlıdır.

Bir kuruluşun, çevreye yönelik konulardaki hassasiyeti ve başarısı kazanması, kuruluşun bu konuya sistemli bir şekilde yaklaşma ve sürekli gelişme gösterme konularında bir taahhüt altına girmesini gerekli kılar. ISO 14000, kuruluşun çevreye uygun olarak gösterdiği sürekli gayretler sonucu genel olarak faaliyetlerde başarı derecesini arttırmak amacıyla, çevre yönetim sisteminin sürekli geliştirilmesi için yapısal bir imkan sağlamaktadır. Çevre yönetim sistem modeli şekil 3.2. 'de verilmiştir.



Şekil 3.2 : Çevre yönetim sistem modeli (TS ISO 14001, 1996).

Çevre kalitesinin muhafazası ve geliştirilmesi, insan sağlığının korunmasına karşı gösterilen ilgi ve hassasiyet arttıkça, büyüklükleri ne olursa olsun bütün kuruluşlar, dikkatlerini gün geçtikçe artan bir tempo ile, faaliyetlerinin, ürün ve hizmetlerinin çevre üzerindeki etkilerine (havaya, suya, toprağa verilen atıklar, hammadde ve tabii kaynak kullanımı, toplulukların maruz kaldığı etkiler) çevirmektedirler.

Çizelge 3.4.' de, ISO 14000 ile ISO 9001 arasındaki bağlantı verilmiştir. Bu karşılaştırmanın amacı, bu standartlardan birini uygulamakta olan ve diğerini uygulamak isteyen kuruluşlara bu iki standardın birbiriyle birleştirilebildiğini göstermektir.

Çizelge 3.4 : ISO 14000 ve ISO 9001 arasındaki bağlantı (TS ISO 14001, 1996).

ISO 14000		ISO 9001	
4.1	Çevre Politikası	4.1.1	Kalite Politikası
4.2	Planlama	4.2.3	Kalite Planlaması
4.2.1	Çevre Veçheleri (Yönleri)		
4.2.2	Kanuni ve Diğer Şartlar		
4.2.3	Amaçlar ve Hedefler		
4.2.4	Çevre Yönetim Programı veya Programları		
4.3	Uygulama ve İşletme	4.1.2	Organizasyon
4.3.1	Bünye Yapı ve Sorumluluk	4.18	Eğitim
4.3.2	Eğitim, Bilinçlendirme ve Ehliyet	-	
4.3.3	Haberleşme	4.2.1	Genel
4.3.4	Çevre Yönetim Sistemi ile İlgili Belgeye Bağlama İşlemleri	4.5	Doküman ve Veri Kontrolü
4.3.5	Belge Kontrolü	4.2.2	Kalite Sistem Prosedürleri
4.3.6	İşletme Kontrolü	4.3	Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi
		4.4	Tasarım Kontrolü
		4.6	Satın alma
		4.7	Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü
		4.9	Proses Kontrol
		4.15	Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat
		4.19	Servis
4.3.7	Acil Hal Hazırlığı Ve Bu Hallerde Yapılması Gereken İşler	4.8	Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği
		-	
4.4	Kontrol Ve Düzeltici Faaliyetler	4.10	Muayene ve Deney
4.4.1	İzleme Ve Ölçme	4.11	Muayene ve Deney Teçhizatının Kontrolü
		4.12	Muayene ve Deney Durumu
4.4.2	Riayetsizlik, Düzeltici-Önleyici Faaliyet	4.20	İstatistiki Teknikler
4.4.3	Kayıtlar	4.14	Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler
4.4.4	Çevre Yönetim Sistem Denetimi	4.16	Kalite Kayıtları
		4.17	Kuruluş İçi Kalite Tetkiki
4.5	Yönetimce Yürütülen Gözden Geçirme	4.1.3	Yönetimin Gözden Geçirmesi

3.4. Otomotiv Sektöründeki Kalite Sistem Standardı (QS 9000)

Otomotiv sektörü ISO 9000 'nin tam ihtiyaçlarını karşılayamamasından hareketle sektörün ilave gerekliliklerini de göz önünde bulundurarak kendilerine özgü kalite sistem standartları geliştirmişlerdir. Bu standartlar Türkiye'de 1980'lerin sonlarında gündeme gelmiş ve yan sanayiler bu sistem standartlarını baz alarak kalite sistemlerini kurmuşlardır.

QS 9000 standardı, otomotiv sektörüne yönelik olarak, Chrysler, Ford ve General Motors tarafından geliştirilmiştir. Temel olarak tedarikçilerin kalite sistem gerekliliklerini tarif eder. Amacı, otomotiv sektöründeki ana üretici firmaların ve onlara yedek parça üreten tasheronların kalite sistemlerinin, ortak bir anlayış içinde, güvence altında olmasını sürekli kılmaktır. Dünya üzerinde otomotiv sektöründe kullanılan farklı standartlar (VDA 6, EAQF 94, AVSQ 94-ANFIA) mevcuttur. ISO, belirtilen standartlardan hareketle ISO-TR 16949 numaralı bir taslak hazırlamıştır. Tüm ana sanayi firmalar bu taslağın altına imzalarını koymuşlardır.

QS 9000 standardı oluşturulurken üç önemli kriter dikkate alınmıştır. Bunlar sürekli gelişme, hata önleyici yaklaşım, israf ve değişkenliğin azaltılmasıdır.

QS 9000 standardı üç büyükler tarafından, dört referans dokümandan hareketle hazırlanmıştır. Çizelge 3.5.' de bu referans dokümanlar verilmiştir.

Çizelge 3.5 : QS 9000 referans dokümanları

CHRYSLER	❖ Supplier Quality Assurance Manual (Tedarikçi Kalite Güvence El Kitabı-1983)
FORD	❖ Q101 Quality System Standard (Kalite Sistem Standardı-1981)
GENERAL MOTORS	❖ North American Operations Targets for Excellence (Mükemmellik için Hedefler-1987) ❖ Europe General Quality Standard for Purchase Materials (Satın Alınan Malzemeler için Avrupa Genel Standartları)

QS 9000 standardı bir ana kitap ve buna bağlı sekiz referans kitaptan meydana gelen bir settir. Basımı ve dağıtımı yetkilendirilmiş yayınevleri tarafından yürütülmektedir. Bu standart kitaplar Çizelge 3.6. 'da verilmiştir.

Çizelge 3.6 : QS 9000 standardı kitapları (Çamlıbel, 1999).

Ana Kitap	QS 9000 Kalite Sistem Gereklilikleri	QS 9000
Ref. Kit -1	Kalite Sistem Gereklilikleri	QSA
Ref. Kit -2	İmalat Proses Onayı	PPAP
Ref. Kit -3	Hata Türü ve Etkileri Analizi	FMEA
Ref. Kit -4	İstatistiki Proses Kontrol	SPC
Ref. Kit -5	Ölçüm Sisteminin Analizi	MSA
Ref. Kit -6	İmalat Kalite ve Kontrol Planlaması	APQP
Ref. Kit -7	Üretim Araç ve Ekipman Temini	TES
Ref. Kit -8	Cihaz ve Araç Kalite Sistem Değerlendirmesi	QSA-TE

QS 9000 belgelendirmeleri 2. ve 3. taraf denetimlere göre yapılan belgelendirmeler üç büyükler tarafından akredite edilmiş belgelendirme kuruluşları tarafından gerçekleştirilir. ISO 9000 belgelendirmelerine benzer bir prosedür takip edilmektedir. Nisan 1999 tarihi itibarıyla dünya üzerinde bu belgeye sahip 5700 adet kuruluş mevcuttur.

QS 9000 standardı iki ana bölümde incelememiz yararlı olacaktır. Birinci bölüm ISO 9000'de olduğu gibi 20 maddeden oluşmaktadır. Standart kitapçığa bakıldığında bu alt 20 başlıkta yer alan gereklilikler farklı iki yazı karakteri kullanılarak yazılmıştır. İtalik yazılan bölümler ISO 9000'de yer alan gereklilikleri göstermektedir. Normal karakter ile yazılanlar kısımlar ise ISO 9000'de bulunmayan, QS 9000'e özgü gereklilikleri tanımlamaktadır. Chrysler, Ford ve General Motors, ilk bölümde yer alan isteklerine ilave olan gereklilikleri bu bölümde toplamıştır. Bu bölüm müşteriye özel istekler olup, üç firma için farklı başlıklar altında verilmiştir. Üç firma ile çalışan bir tedarikçi üç başlık altındaki gereklilikleri de yerine getirir (Çamlıbel, 1999).

3.5. Sosyal Sorumluluk Sistem Standardı (SA 8000)

Çalışma hayatına ilişkin uluslar arası çalışma kuruluşları, işçi ve işveren organizasyonları ve hükümetler gibi taraflar, çalışma hayatının şartlarını ve endüstriyel ilişkileri belirleyen kurallar ve normlar olarak kısaca tanımlayabileceğimiz çalışma standartlarının, temel insan haklarını içeren bazılarının, çalışma hakları olarak kabul edilmesinde, bir uzlaşmaya varmışlardır.

Birleşmiş Milletlerin 1948 yılında kabul ve ilan ettiği “İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi” nin çalışma hayatıyla dolaylı veya doğrudan ilişkili maddelerini gözden geçirmek, bize temel çalışma hakları ile bir fikir verecektir.

Madde 4: Hiç kimse kölelik ya da kulluk altında bulundurulamaz. Kölelik ve köle ticareti her türlü biçimiyle yasaktır.

Madde 22: Her insanın, toplumun bir üyesi olarak sosyal güvencesi, serbestçe gelişmesi ve onuru için zorunlu olan, ekonomik, sosyal ve kültürel hakları vardır. Bireyler ve devletin kuruluşları ve kaynakları göz önüne alınarak ortaya konacak çabalar ve uluslar arası işbirliği yoluyla bu haklardan yararlanırlar.

Madde 23 : Her insanın çalışmaya, mesleğini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma şartlarına ve işsizliğe karşı korunmaya hakkı vardır. Herkesin hiçbir ayırım yapılmaksızın eşit iş karşılığında eşit ücrete hakkı vardır. Çalışan her insanın kendisine ve ailesine insan onuruna yakışır bir yaşam sağlayacak ve gerekirse diğer sosyal güvencelerle de tamamlanacak adil ve yeterli bir ücrete hakkı vardır. Herkesin çıkarlarını korunması amacıyla sendikalar kuramaya ve bulara katılmaya hakkı vardır.

Madde 24: Her insanın dinlenmeye, eğlenmeye, özellikle çalışma süresi akla uygun sınırlar içinde tutmaya ve belli aralıklarla ücretli tatillere hakkı vardır (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, 1999).

Uluslararası Çalışma Örgütü ILO (International Labour Organization) Birleşmiş Milletlere bağlı bir kuruluş olarak 1919 yılında kurulmuştur. Amacı, sosyal adaleti ve uluslararası tanınırlıkta insan ve çalışma haklarını teşvik etmektir. 1919 'dan beri geçen 80 yıl içerisinde çalışma hayatına ilişkin 150'den fazla sözleşme oluşturmıştır. Bunlardan temel çalışma haklarına ilişkin 7 tanesi, 7 çekirdek sözleşme olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2000).

1. Sendika özgürlüğü ve sendikalaşma hakkının korunması
2. Örgütlenme ve toplu pazarlık
3. Zorla çalıştırma
4. Zorla çalıştırılmanın kaldırılması
5. Ayrımcılık / iş ve meslek
6. Eşit ücret
7. Asgari yaş

18 Haziran 1998'de Cenevre'de düzenlenen 86. ILO konferansı yeni yüzyılda çalışma hayatının düzenlenmesi ile ilgili çalışmalarda yapı taşını oluşturacak bir gelişmeye sahne olmuştur. Toplantıda ilan edilen "Çalışmaya İlişkin Temel Haklar ve İlkeler Bildirgesi" nin imzalanmış olup olmamasına bakılmaksızın, bütün üye ülkeler yedi çekirdek çalışma standardının, ilkelerine saygı duymak, teşvik ve gerçekleştirmekle zorunlu tutulmaktadır. Türkiye bu yedi çekirdek sözleşmeyi imzalamakla beraber, uygulamada zorluklar yaşamaktadır.

Ekonomik Öncelik Akreditasyon Ajansı Konseyi (Council on Economic Priorities Accreditation) (CEPAA) tarafından gerek kamu gerekse özel kuruluşların temsilcilerine danışılarak iki yıllık bir emek sonucunda Ekim 1997'de hazırlanmış bir standarttır. CEPAA danışmanlar kurulu, sivil örgütler, akademik enstitüler, üreticiler, uluslararası toptancılar ve belgelendirme firmalarının temsilcilerinden oluşmaktadır.

Çalışanlara en az temel ihtiyaçları karşılayabilecek ücretler vermek, din, dil, ırk, cinsiyet farklılıklarının ayrımcılığını engellemek, çocukların ve yaşlıların çalıştırılmamasını güvence altına almak, sendikal hakları korumak, toplu sözleşmelerin yapılabilmesi için sistematik bir iyileştirmeyi öngören, kuruluşların bu konulardaki sorunlarını çözmekte yardımcı olan bir araçtır. Her türlü organizasyona uygulanabilmektedir.

SA 8000 (Social Accountability) evrensel ve denetlenebilir ilk sosyal sorumluluk standardı olarak hizmet ve üretim sektörlerinin bütün alanlarında ve 1999 yılından itibaren tarım alanında uygulanmaya başlanmıştır. Petrol, maden gibi endüstriler, ev işçiliği, özel konumları ve denetim zorlukları dolayısı ile henüz standardın kapsamında değildirler. SA 8000' in faydaları şunlardır:

- Çalışma koşullarının daha iyi yönetimi ve iyileştirilmesi.
- Çalışan ve yönetim arasında iletişim kanallarının açılması.
- İş itibarının iyileşmesi, firma ve marka imajının korunması.
- Tedarikçi ve tasheronlarla ilişkilerin iyileştirilmesi.
- Tedarikçi zinciri yönetiminin geliştirilmesi.
- Ürün kalitesinin iyileştirilmesi.
- Bilgi akışının düzenlenmesiyle tüketici güveninin artırılmasıdır.

SA 8000 (Social Accountability) standardı, özellikle çalışma koşullarının minimum düzeyinin belirlenmesi için uluslararası sözleşmeleri (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi, ILO Sözleşmeleri) referans göstermektedir. Bu referans dokümanlarla birlikte, sekiz hassas sosyal konu ile ilgili minimum koşulları tanımlar. Sekiz sosyal konu aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir.

1. Çocuk İşçiler
2. Zorla Çalıştırılma
3. Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği
4. Sendikal Haklar
5. Ayrımcılık
6. Disiplin Etkinlikleri
7. Çalışma Saatleri
8. Ücretlendirme

SA 8000 standardı, sosyal sorumluluk kurallarını bir yönetim sistemi ile ele alan ilk denetlenebilir standarttır. Belgelendirme firmaları, sosyal sorumluluk denetimlerinde 3. taraf olmalarının yanı sıra, denetim yaptırmak isteyen firmayla yapılan anlaşmaya bağlı olarak 2. taraf tetkiki de gerçekleştirebilirler.

Sosyal sorumluluk denetçilerinin vasıfları, denetimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için önem taşımaktadır. Denetim ekibinin özellikleri şunlardır:

- Denetim yapılacak firmanın içinde bulunduğu sektördeki kritik çalışma ve sosyal şartları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Firmanın bulunduğu ülkenin kültürel ve geleneksel yapısını tanıyor olmalıdır.
- Firmada konuşulan dile akıcı bir şekilde hakim olmalıdır.
- Denetim ekibinde işçi görüşmelerinin sağlıklı yürütülebilmesi için her iki cinsiyette denetçiler olmalıdır. (Özellikle kadınların yoğunlukla çalıştığı sektörlerde denetim ekibinde mutlaka bir kadın denetçi olmalıdır.)
- Denetim ekibi sosyal konularla ilgili eğitilmiş olmanın yanı sıra, ILO sözleşmeleri ve firmanın bulunduğu ülkenin ulusal yasalarıyla ilgili bilgi sahibi olmalıdır.

Denetçi ekibin ön bilgilendirilmesi ile ilgili en büyük sorumluluk belgelendirme firmalarına düşmektedir. Belgelendirme firması denetim öncesinde ekibi aşağıdaki konularda bilgilendirmenin koşullarını oluşturmalıdır (Taylan, 1999).

Ülkeye ve sektöre ilişkin:

- Çalışma hayatı ile ilgili yasal düzenlemeler
- Ülkenin politik ve ekonomik durumu
- Gıda fiyatları
- Nüfus istatistikleri
- Nüfusun etnik dağılımı
- Ülkenin eğitim sistemi
- Ulusal ve yerel sivil toplum kuruluşları
- Sektörün profili
- Ülke veya sektörün kronik problemleri
- Sendikalar

Firmaya ilişkin:

- Ücretlendirme verileri
- Hizmet akitleri
- Sendika anlaşmaları
- Çalışan sağlığı ve iş güvenliği otoriteleri
- Kaza istatistikleri
- Eğitim kitapları

3.6. Sağlık Hizmetlerinde Kullanılan Standartlar (OHSAS 18001, ISA 2000, JCAHO, CLI, GLP, GMP)

Dünyada yaşayan canlılar içinde olağanüstü özelliklere sahip insanın verimli düşünmesi, düşündüklerini uygulaması ve üretken olan vasıflarını ortaya koyabilmesi ancak biyolojik, fizyolojik ve ruhsal sağlık açısından açıdan eksikliği olmamasına bağlıdır. Yani insan açısından hayatını devam ettirme ve katma değer yaratma sürecinde en önemli husus sağlıktır. Bu sebeptendir ki, sağlık dünyada ve ülkemizde, bir uğraş alanı, bir sektör olmuştur. Ancak tüm az gelişmiş ve/veya gelişmekte olan ülkelerde bu sektörden hizmet alanlar tatmin noktasında mutlu olamadığı gibi, gereksiz çatışmalarla karşı karşıya kalmışlardır. Ülkemizde yıllar yılı devlet denetiminin yönetimi altında faaliyetlerini sürdüren bu sektörün, son 5-10 yıldan beri yoğun olarak düşündüğümüz ve tartıştığımız özelleştirme programı kapsamında düşünülmesinin temel nedeni de burada yatmaktadır (Özcan, 1997).

Günümüzde birçok sağlık kuruluşu, problemlerin çözümünde kalitenin oynadığı rolün önemini fark etmiştir. Ancak sağlık sektöründe kalitenin ne anlama geldiği sorusuna cevap vermek güçtür. Bu sektörde, kalitenin tanımlanması konusunda, hastalar, doktorlar, hemşireler, yöneticiler gibi değişik grupların farklı rolleri vardır.

Kalitenin ne olduğu sorusuna verebilecek birçok cevaplar bulunmaktadır. İmalat sektöründe, kalite başarı için temel bir gerekliliktir. Rekabetin hızla arttığı günümüz ekonomisinde, kuruluşların varlıklarını sürdürebilmesinin şartının sadece müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretmesine bağlı olduğu artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bu yüzden sanayi sektöründe kalitenin tanımlanması konusundan konusuna problem yoktur. Fakat problem sağlık sektöründe kalitenin ne anlama geldiğidir. En kolay ve basit şekliyle sağlıkta kalite, müşterilerin ihtiyaçlarının öneminin kavranarak sürekli ve istikrarlı bir şekilde karşılanmasıdır.

Sağlık sektörünün çok dinamik bir yapıya sahip olması kalitenin başarılmasında büyük zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Tedavi hizmetlerinin sürekli artmasının yanı sıra, hızlı bir teknolojik değişim yaşanmaktadır. Demografik değişiklikler sağlık hizmetlerinin sağlanmasında dengeyi değiştirmektedir. Bunlara ilaveten halkın beklentileri sürekli şekilde artmaktadır. Sağlık kuruluşu müşterilerin ihtiyaçlarına karşı çok hassas davranmak konusunda büyük bir mesuliyet taşımaktadır. Son yılların artan rekabet koşullarına bağlı olarak işletmeler artık pazardaki güçlerini, isimleri ve saygınlıkları ile arttıramayacaklarını anlamıştır.

Kuruluşlar sağlık ve güvenlik konularına yatırım yapmanın sadece maliyetleri azaltmakla kalmayıp aynı zamanda rekabet ortamında iş verimliliklerini arttırdığını görerek bu konuya gereken önemi vermeye başlamışlardır. Sağlık ve güvenlik, ferdi işletmelerden, büyük ve çok uluslu organizasyonlara kadar her ölçekteki işletmeyi etkilemektedir.

Sağlık güvenlik sistemi, etkin bir yönetim anlayışı sayesinde kimi zaman süratli ve basit bir biçimde önemli boyutlarda finansal kazanç sağlayacak bir alandır. Maliyetlerin büyük bir kısmı etkin olmayan, iyi yönetilmeyen sağlık ve güvenlik sistemlerinden ortaya çıkmakta, çoğu zaman da normal işletme maliyetleri olarak kabul edilip dikkati çekmektedir. Sağlık ve güvenlik yönetim sistemi ile çalışmanın asıl kazancının finansal boyutunun yanında insani boyutunun büyüklüğü ve etkisi de hiçbir zaman unutulmamalıdır. Bazen bir kaza yaşayanın kendisi, bazen de ailesi, yakınları hatta çalıştığı şirketin yönetimi olaydan kötü bir şekilde etkilenmekte ve bu etki hayatları boyunca da devam etmektedir. Tabii ki çekilen acının, üzüntünün ve kederin maliyeti finansal olarak ifade edilemez. Uzuv kaybı veya ölümle sonuçlanan bir kazada geriye dönüş yoktur.

Kuruluşların, konu ilgili politika ve hedeflerini, sorumluluklarını ve iş akışlarını tanımlamalarının yanı sıra, iç denetimlerini sistematik bir yapı içerisinde gerçekleştirmeleri, çalışanların ve toplumun riskinin azaltılmasını sağlayacağı gibi, aynı zamanda hem yasal gereklerin takibini beraberinde getirecek hem de çalışanları bilinçlendirecektir. Bir sağlık kuruluşu şayet müşterilerini memnun etmeyi amaçlıyorsa vermiş olduğu hizmetlerin kalitesini güvence altına almak ve faaliyetleriyle bunu teşhir etmek durumundadır. Kaliteli hizmetin sunulması dolayısıyla da müşterilerin tatmini için bir sisteme ihtiyaç vardır. TS-EN 9000 Kalite Güvence Sistemini Standart serisi bir sağlık kuruluşuna uygulandığında müşterilerin memnun edildiği ve maliyetlerin düşürüldüğü gözlenmektedir.

Aşağıda sağlık hizmetlerinde kullanılmakta olan standartlardan bir kısmı açıklanmıştır.

1. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Standardı

OHSAS 18001; çalışanların sağlığını ve güvenliği anlayışı içinde oluşturulmuş yönetim sistemi standardı bu sistematik yapının üçüncü taraflarca belgelendirilmesine esas 1999 yılında yayınlanmış, ulusal bir standarttır. En büyük yararlarından birisi, risklerin azaltılmasına bağlı olarak çalışanların motivasyonunun ve iş performansındaki artış ile pazardaki güvenilirlik imajı, ayrıca pozitif etkilerden biridir.

Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerine çok benzer olarak hazırlanmış OHSAS 18001 çalışma sağlığı ve iş güvenliği sistemi kuruluşların risklerinin minimuma indirilmesi, çalışanların bilinçlendirilmesi, eğitimleri ve yasal konuların sistematik takibinde önemli bir araç olarak diğer sistemlerden bağımsız kurulabildiği gibi entegre olarak da kurulabilir.

OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Standardının temelini BS 8800 (BSI), Safety Cert (BVQI), ISA 2000 (SGS), OHSMS (DNV) ve SR 320 (NSAI) oluşturmaktadır. OHSAS 18001'in amacı, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının yönetilmesidir. ISO 9000 ve ISO 14001 ile benzer yaklaşımda sürekli ve önleyici çözümler getirir. BS 8800 ve HS (G) 65 gibi kılavuz materyallerle uyumludur.

İyi bir güvenlik sisteminin uygunluğu, olabilecek kaynakların en uygun şekilde kullanımından emin olunmasını sağlar. OHSAS 18001 'in faydaları şunlardır:

- Çalışanların motivasyonunda artış.
- Operasyon maliyetlerinde azalış.
- Sigorta priminde düşüş.
- Davalara sebep olabilecek kaza riskinde azalış.
- Mesleki sağlık ve iş güvenliği ile ilgili çabaların gösterilmesinde artış.
- Kaza maliyetlerinde düşüş.
- Güçlendirilmiş firma imajı (SGS, 1999).

OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Standardı 'nın güvenlik sisteminin uygulanması üç temel fazdan oluşur.

Birinci faz; ön gözden geçirme; sürekli gelişimin programlanabilmesi için uygunluk seviyesinin belirlenebilmesi için bir seçim prosesidir. Örneğin; İngiltere’de iş yerinde sağlık ve Güvenlik Yönetmeliklerinin yasal bir gerekliliğidir.

İkinci faz; sistemin kurulması, temel olarak gözden geçirilmeye dayalıdır. Belirlenecek elementler aşağıdakileri içerir:

- İş sağlığı ve iş güvenliği politikası ve liderlik.
- Organizasyon, çalışanlar ve eğitim.
- Güvenli işlem prosedürleri, güvenlik kuralları, iş izni sistemini ve uygulanmasını sağlayabilecek operasyonel kontrol.
- İş sağlığı ve iş güvenliği el kitabı ve dokümantasyon.
- Operasyonel (özellikle mesleki sağlık, tasarım proje güvenliği, satın alma ve taşeronlarla ilgili) kontroller.
- Muayene ve önleyici faaliyet, araştırma ve düzeltici faaliyetler.
- Acil durumlarla ilgili pratikler ve tatbikatlar.
- Güvenlik yönetim kayıtları, tetkikler ve gözden geçirmeler.

Üçüncü faz; iş sağlığı ve iş güvenliği yönetim sisteminizin tetkik edilmesidir. Bu bir masa çalışmasını ve daha sonra uygulamaların sahada doğrulanmasını içerir. Başarılı olduğunda, sertifikasyon, OHSAS 18001’in gerekliliklerine uyumu gösterir.

2. ISA 2000 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Sistem Standardı

OHSAS 18001 dışında ayrıca ISA 2000 (International Safety Audit) Mesleki Sağlık ve Güvenlik Sistemi Standardı bulunmaktadır. Uluslararası Güvenlik Yönetimi Organizasyonu (International Safety Management Organization Ltd.) (ISMOL) tarafından hazırlanmış gönüllü bir standarttır. Amacı, iş gücünün çalışma ortamındaki güvenlik ve sağlık ihtiyaçlarını belirlemek, güvence altına almak ve sürekliliğini sağlamaktır.

3. JCAHO Standardı

Sağlık hizmetlerinde amaç, en iyi tıbbi malzemeyi, teknolojinin imkan verdiği en son tıbbi cihaz ve sistemleri kullanarak hastayı yeniden sağlığına kavuşturmak olmalıdır.

JCAHO (Joint Commission On Accreditation of Healthcare Organizations) tarafından, hasta hakları ve örgütsel etik, hastaların muayene edilmesi, bakım, hasta ve hasta yakınlarının eğitimi, tedavinin devamı, performans iyileştirme, liderlik, tesislerin yönetimi, insan kaynakları yönetimi, enformasyon yönetimi, enfeksiyon kontrol, yönetim kurulu, yönetim, tıbbi kadro, hemşirelik hizmetleri, performans indikatörleri konularında standart yayınlanmış ve sağlık kuruluşlarını belgelendirilmektedir (Güveniş, 1998).

4. Klinik Laboratuvarların Geliştirilmesi (CLIA) ve İyi Laboratuvar Uygulamaları (GLP) Standardı

Laboratuvarların en önemli amacı, doğru güvenilir ve yeterli ölçümler yapabilen cihazlarla, eğitilmiş çalışanlarıyla, doğru seçilmiş sarf malzemeleriyle yüksek kaliteli analitik veriler üretmektir. Bu amacın gerçekleşmesi için planlı ve dokümente kalite sistemlerinin uygulamada hayata geçirilmesi gerekmektedir. Laboratuvar uygulamalarında sorunların zaman içerisinde artması, batı toplumlarında resmi kurumların belirli önlemler almasına neden olmuştur. Laboratuvar akreditasyon programları başlatılmış, kalite kontrol ve kalite güvencesi eğitimleri verilmiştir. Bu çalışmaların öncüsü olarak ABD’de 1967 yılında “Klinik Laboratuvarların Geliştirilmesi Yasası (CLIA)”, 1970 ‘de yine ABD’de uygulanmaya başlatılan GLP (Good Labotary Practice=İyi Laboratuvar Uygulamaları) sayılabilir.

5. GMP İlaç Sektöründe Kalite ve İyi İmalat Uygulamaları Standardı

GMP, ilaçların amaçlanan kullanımının spesifikasyonlarında belirlenen kalite standartlarında devamlı olarak aynı özelliklerde üretildiklerini, kontrol edildiklerini, depolandıklarını güvence altına alan uygulamalardır.

İlaç diğer ürünlerden ziyade insanı en çok etkileyen, hayati öneme sahip ve yapılacak en ufak bir hatanın bile sonuçlarının çok büyük olacağı bir üründür. İlaçta üç değerli unsur bulunmaktadır.

- İlacın kalite olması (asla ikinci kalite ilaç yoktur).
- İlacın bulunabilir olması ve tüketiciye ulaşabilmesi.
- İlacın makul bir fiyatla tüketiciye sunulmasıdır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO)' nun belirlediği gibi ilaçta kalite, emniyet, etkinlik prensiplerine azami ölçüde dikkat etmek gerektiği gibi bunların geliştirilmesine yönelik araştırma ve geliştirme çalışmalarıyla da desteklenmesi şarttır.

İlaçta kalitenin başlangıcı ilaç formülüne, giren maddelerin başlangıçtan itibaren kontrolü ile başlar. Hammaddenin temin kaynakları ve bunların üretimine kadarki bir takım uygun şartlarda muhafaza edilmesi ile bunların uygun bir şekilde üretime girmesi ve belli bir teknoloji ile üretilmesi; üretilen ürünlerin uygun koşullarda saklanması ve dağıtım vb. konular titizlikle belirlenmiş standartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

İlaç üretimi ile ilgili tüm çalışmalar kalite güvencesi altında bilgilerin toplanması, saklanması, muhafaza edilmesi ve istenildiği takdirde denetime sunulması yönünden çok ayrıntılı olmalı ve istenilen kalite standartları en üst düzeyde tutulmalıdır. İşte bu yoldan hareketle bütün ülkeler bu konuda değişik mevzuat (bir nevi kalite güvence sistemi) çalışmaları yapmışlardır. Ülkemizde de Sağlık Bakanlığı tarafından böyle bir çalışma yapılmış ve GMP (Good Manufacturing Practice = İyi İmalat Uygulamaları) ilkelerinin uygulamaları zorunlu hale getirilmiştir. GMP kılavuzu ABD, AT ve Japonya'da oldukça birbirine yakın ve katı kuralları ihtiva etmektedir. Ülkemiz de üyesi bulunduğu uluslar arası kuruluşların zorunluluklarına uymaktadır.

GMP' nin günümüze gelinceye değin kronolojik olarak gelişmeler, çizelge 3.7.'de belirtilmiştir.

Çizelge 3.7 : GMP 'nin kronolojik gelişmeleri (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, 1996).

1968	WHO Helsinki'de iyi imalat ve kontrol uygulamaları üzerine uluslar arası kararlar ile asgari koşulları belirledi.
1970	ABD 'de rehberler hazırlandı EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği bünyesi içerisinde ilaçların ticaretinde karşılaşılan, toplum sağlığı açısından önemli engellerin kaldırılması amacı ile 10 Avrupa ülkesi (Avusturya, Finlandiya, İzlanda, Lichtenstein, Norveç, İsveç, İsviçre ve İngiltere) tarafından PIC (Pharmaceutical Inspection Convention = İlaç Teftiş Anlaşması) imzalandı.
1971	İngiltere'de ilk ilaç rehberi hazırlandı
1984	Türkiye'de Sağlık bakanlığı tarafından ilk yönetmelik hazırlandı.
1/11/1993	Avrupa Birliği yeni GMP yönetmeliğini uygulamaya koydu.
1/1/1995	Türkiye Avrupa Birliği yönetmeliklerine uyumlu PIC kılavuzunu yürürlüğe koydu.

Türkiye’de Cumhuriyetin ilk yıllarında bugünkü anlamda GMP’ in uygulamalarının temelini teşkil eden ilaçların ruhsatlandırılması ve üretimi ile ilgili yasa çıkarılmıştır. 1928 yılında çıkartılan 1262 sayılı “İспенçiyari (Eczacılık) ve Tıbbi Müstahzarlar Kanunu”, pek çok ülkede ilacın ruhsatlandırılması ve piyasada dağıtımı ile ilgili bir takım kuralları belirtmekteydi. Dünyadaki gelişmelerin etkisiyle 1984 yılında Sağlık Bakanlığı ülkemiz için ilk GMP kılavuzunu yayınlanmış ve ilaç üreten kuruluşların üretimleri ve kalite kontrol çalışmaları ile ilgili neleri yapmaları gerektiği ile hangi donanımlara sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. 1984’den bu güne olan gelişmeler gözden geçirilmesi ve PIC’ in uygulamış olduğu kılavuza uyumlu olması amacıyla 1995 yılından itibaren PIC kılavuzu zorunlu hale gelmiştir.

Genel anlamda baktığımızda GMP, ilaç üretiminin başlangıç safhasından ürünlerin kullanıcılara ulaşana kadar geçen tüm aşamalarında sistemli ve planlı bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bugünkü anlamda GMP kuralları ile büyük ölçüde benzerlik taşıyan 1928’deki yasaya göre; ilaçlar üretilsin veya ithal edilsin, Sağlık Bakanlığı’nın izni olmadan piyasaya verilemez. İlacın kimler tarafından ve nerede üretileceği esasa bağlıdır. Herkes ilaç üretemez, ilaç üretmek isteyen kişiler eczacı, hekim veya kimyager olmalıdır, ya da tüzel kişilikleri varsa bu vasıfta birini mesul müdür olarak bulundurulmalıdır. Kısacası ilaç üretimi ehil kişilerin yetki ve kontrolüne bırakılmıştır. Aynı şekilde özel şartlarda ve bu kişilerin sorumluluğunda özel yerlerde üretilmesi zorunluluğu vardır. Bu durum ilaç üretim yerlerinin Sağlık Bakanlığı’nın kontrol ve denetimlerine tabi olduğu hükmüne bağlıdır.

Kanundaki bir başka maddeye göre; ilaca ruhsat verirken etkinlik, emniyet ve kalite kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır. İlacın uygun teknolojiye üretilmesi ve durağan olması esastır. Kanun, ilacın emniyetinden ve kalitesinden üreticiyi sorumlu tutmaktadır. Uygun kalitede olmayan ilaçlar için yasal müeyyide getirilmektedir.

1955 yılındaki talimatnamenin maddeleri, üretim yerinin ve sorumlusunun görev ve yetkilerini belirlemekte; bitmiş ürünlere seri kavramını getirmekte ve kalite kontrol laboratuvarının görevlerini tanımlamakta; üretim ve analiz kayıtlarından söz etmekte, her üretimin ve analizin belirli şekilde dokümente edilmesini gerekli kılmakta; değişik farmasotik dozaj formlarına göre üretim alanlarında bulunacak teçhizatın neler olacağını belirlemekte; ayrıca antibiyotikler ve steril ilaçlar için uygun havalandırma sistemlerinden söz etmekteydi.

1955 yılındaki kurallar, ürünün üretim sonrası kontrolü sistemini getirirken, 1984 yılında Sağlık Bakanlığı'nın yürürlüğe yönetmelik ile 1995 yılından bu yana zorunlu uygulamaya konulan PIC 'in öngördüğü GMP kuralları, üretimin başından itibaren kontrollü bir sistemle üretim yapılması ve ürünün bu kontrollü sistem içinde mümkün olduğu kadar gerekli kalite standartlarında üretilerek kalite kontrole gelmesi amaçlanmaktadır. GMP kuralları etkin bir kalite güvence sisteminin oluşturulması amacıyla çeşitli başlıklar altında her maddeye uygun nelerin yapılması gerektiğini açıklayan bir rehber niteliğindedir.

Kalite Yönetimi ile ilgili olarak imalatçı, yönetimin ve dahil olan değişik servislerin aktif katılımlarını da içine alarak etkin bir farmasotik Kalite Emniyet Sistemi belirleyecek ve tatbik edecektir.

Personel ile ilgili olarak imalatçı, farmasotik kalite güvencesi hedeflerine ulaşmak için, ehliyetli ve uygun düzeyde kalifiye personele sahip olacaktır. Kalifiye personel ile yönetici ve nezaretçi personelin görevleri iş tanımlarında belirtilmelidir. Bunların hiyerarşik ilişkileri organizasyon şemasında belirtilmelidir. Personelin sorumluluklarını doğru kullanabilmesi için yeterli yetki verilmelidir. Personel Kalite Emniyeti v iyi imalat Yöntemleri kavramlarının teorisi ve uygulamaları hakkında başlangıç eğitimini ve devam eden eğitimleri almalıdır. Yürütülecek aktivitelere tatbik edilecek hijyen programları tespit edilmeli ve gözlemlenmelidir. Bu programlar personelin sağlığı, hijyeni ve giyimi ile ilgili prosedürleri de içine alır.

Binalar ve imalat ekipmanı ile ilgili olarak imalatçı, hedeflenen operasyona uygun yerleştirilmeli, tasarımlanmalı, imal edilmeli, uygulanmalı ve devam ettirilmelidir. Yerleşim, tasarım ve çalışma, hata riskini asgariye indirmeyi hedeflemeli ve ürünün kalitesi üzerinde herhangi bir ters etki yaratacak durumu önlemek için etkin temizliğin ve bakımın yapılmasına müsaade etmelidir. Ürün kalitesi için kritik olan imalat çalışmalarında kullanılacak binalar ve ekipman uygun vasıflara sahip olmalıdır.

Dokümantasyon ile ilgili olarak imalatçı, çeşitli imalat operasyonlarını kapsayan spesifikasyonlar, imalat formülleri, proses ve ambalajlama talimatları, prosedürler ve kayıtlara dayanan bir dokümantasyonlar sistemine sahip olmalıdır. Dokümanlar hatalardan arınmış ve güncel tutulmalıdır. Genel imalat operasyonları ve şartları için önceden tespit edilmiş prosedürler ve her serinin imalatı için özel dokümanlar bulunmalıdır. Dokümanlar ilgili serinin miladının doluşundan bir yıl sonrasına kadar saklanmalıdır. Yazılı dokümanlar yerine

elektronik, foto grafik veya diğer veri prosesi sistemleri kullanıldığında, imalatçı; verilerin beklenen saklama süresi boyunca uygun şekilde saklandığını ispatlayarak sistemi valide* etmelidir. Bu sistemdeki veriler daima hazır şekilde her an kullanıma uygun olarak bulundurulmalıdır. Elektronik olarak saklanan veriler kayıp ve hasarlara karşı korunmalıdır.

Üretim ile ilgili olarak imalatçı, çeşitli üretim operasyonları önceden belirlenmiş talimat ve prosedürlere göre yürütülmeli, prosesinin kritik safhaları muntazaman tekrar valide edilmelidir. Proses-içi kontroller için uygun ve yeterli kaynaklar sağlanmış olmalıdır.

Kalite Kontrol ile ilgili olarak imalatçı, diğer birimlerden bağımsız olarak gerekli kalifikasyonlara sahip bir kişinin yetkisi altında kalite kontrol bölümü kurulmalıdır. Bir veya daha fazla kalite kontrol laboratuvarı, kalite kontrol bölümünün emrinde olacak, başlangıç maddelerin, ambalaj malzemelerinin, ara ürünlerin ve mamul malların gerekli kontrol ve testlerini yürütebilmek için uygun olacak personel ve ekipmanla donanacaktır. Satış veya dağıtım için onaylarında önceki nihai kontrollerinde analitik sonuçlara ilaveten, üretim şartları, proses-içi kontrol sonuçları ve spesifikasyonlara uygunluğu hesaba alacaktır. Mamulün her serisinin örnekleri ömrünün dolmasından en az bir yıl sonrasına kadar saklanmalıdır. Stabiliteleri daha kısa ise bu süre kısaltılabilir. Belirli miktarlarda üretilen tıbbi ürünler için, değişik numuneleme ve saklama şartları tespit edilebilir.

Dışarıya verilen işlerle ilgili olarak imalatçı, taraf olanlar arasında “Yazılı kontrat” yapılmalıdır. Taraf olanlar kontratın gerektirdiği sorumluluklara sahip olmalı, özellikle kontrat kabul eden tarafın iyi imalat yöntemlerine uyacağı, her serinin onayından sorumlu kalifiye personeline, kendisinin tüm sorumluluğu alacağını belirtilmiş olmalıdır. Kontrat alan, iyi imalat uygulamaları prensiplerine ve rehberlerine saygı gösterecek ve yetkililer tarafından yapılacak teftişlere hazırlıklı olacaktır.

Şikayetler ve ürün geri çekme işlemleriyle ilgili olarak, üretim sonucu oluşan veya dağıtım sırasında gerçekleşen istenmeyen durumlarda yapılacakları belirten bir prosedür bulunmalıdır. Gelen şikayetler gruplandırılmalı, incelenmeli ve kaydedilmelidir. Tıbbi ürünlerin geri çekilmesini sağlayacak etkin bir sistem oluşturulmalı, iade edilen ürünlerin ne yapılacağı belirlenmelidir.

* Validasyon: İmalatın güvenilir ve tekrarlanabilir olduğunu kanıtlamak için oluşturulmuş sistemdir. Mevzuata uyumlu olup, ürün kalitesinin emniyete alınması, kayıp, atık, envanterlerin düşürülmesine yardımcıdır.

İmalatçı, Kalite Emniyet sisteminin bir parçası olarak tekrarlanan kendi kendine denetimler yaparak uygulamaları ve İyi İmalat Yöntemlerine bağlılığı izlemeli ve gerekli düzeltici önlemleri teklif etmelidir. Kendi kendini denetimin kayıtları ile bundan sonraki işlemlerin kayıtları saklanmalıdır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız başlıklar genel prensipleri ve iyi İmalat Uygulamaları yöntemlerinin özetini vermektedir. Her bir ana başlığın ve ilgili her alt bölümün kendi içinde ayrıntıları ile tanımlandığı kurallar, yönetmeliğin açıklama bölümlerinde bulunmaktadır.

Sektörün teknolojik seviyesi batı ülkeleri standartlarına yükseltilmiştir. Yatırımlar ve istihdam artmıştır. İlaç hammadde üretimi gelişmiş ve dışa açılmıştır. Kalite kavramı sistematik yöntemlerle ve yaklaşımlarla çağdaş bir anlayışa kavuşmuştur. Ülkemiz için oluşturulan standartların dünya ile bütünleşme sürecinde dış dünyadaki gelişmelerle entegrasyonu sağlanmıştır. Ürün kalitesinde gözle görülür yükselmeler sağlanmıştır. İlaç endüstrisi dışa açılmış ve mamul ihracatı belirgin düzeye ulaşmıştır. Yeni ve modern ilaçlar kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Çalışanların neleri hangi yöntemlerle ve nasıl sağlayacakları belirlenmiş, kriterler bazında yapılacak ayrıntılı çalışmalar tanımlanmıştır. Kendi kendini denetleme ve gözden geçirme yaklaşımı ile firmaların sorumluluklarını arttırmaktadır (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, 1996).

3.7. Gıda Endüstrilerinde Kullanılan Standart (HACCP)

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points = Tehlike Analizi Kritik Kontrol Noktaları), ABD gıda endüstrisinde uygulanan ve daha sonra da AT ülkelerinde 93/43 nolu gıda direktifi ile gıda hijyeninde zorunlu hale getirilmiş sistematik bir yöntemdir. Amacı gıdanın topraktan ya da doğumdan başlayarak tüketilinceye kadar olan zincirde kritik tehlikelerin belirlenmesi, zararların saptanması ve risk taşıyan noktaların kontrol altına alınmasıdır. Gıda endüstrisine yönelik sistematik bir yöntemdir (Kalder, 1999).

Avrupa Topluluğundaki sağlık ve gıda hijyeni ile ilgili yeni yasa ve düzenlemelerde, üretici ve tedarikçilerin bundan sorumlu olduklarını vurgulamaktadır. Gıda hijyeni ile ilgili 93/43 EEC nolu direktifte (14 Haziran 1993), tüketicinin gıda emniyetiyle ilgili güvencesini arttırmak için genel kurallar ve prosedürler ortaya konulmaktadır. Bu direktif, gıda işleyen kuruluşların, gıda maddelerinin emniyetiyle ilgili riskleri analiz etmesini istemektedir.

HACCP sisteminin uygulanmasını isteyen yasal düzenlemelerde, sistemin geliştirilmesi,

uygulanması ve sertifikalandırılması için çok az bilgi verilmektedir. Bu nedenle, bu yasal düzenlemeler, “Uygulamadaki bir HACCP sisteminin denetlenmesi kriterleri” nde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu dokümanda sunulan kriterleri baz alarak bir gıda işleme kuruluşu kendi sistemini geliştirebilir ve sertifikalandırma kuruluşu bu kriterleri HACCP sisteminin sürekli uygunluğunu incelemek için kullanabilmektedir. Codex Alimentarius (Alinorm 97/13A, Ek II), bir gıda kuruluşunun etkili bir proses kontrol programı geliştirebilmesi için gerekli aşamaları belirtmektedir.

Her gıda işleyen ya da tedarik eden kuruluşun kendi faaliyetlerinin gıda emniyetiyle ilgili her özelliğini göz önüne almaları istenmektedir. İlave olarak, sağlık emniyetiyle ilgili yeterli prosedürlerin oluşturulması, uygulanması, devamlılığının sağlanması ve HACCP sisteminin prensipleri göz önüne alınarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Gıda maddelerinin ve içeceklerin sağlık emniyeti, gıda işleyen kuruluşlar tarafından, Codex Alimentarius ‘un HACCP sistemini geliştirmek için kullandığı prensipler doğrultusunda sağlanmalıdır.

HACCP kriterleri genel olarak bütün gıda ve içecek kuruluşlarına uygulanabilmektedir. Bu kriterler çizelge 3.8’ de verilmiş olup, sisteminin uygunluğuna dair baz oluşturur ve minimum sistem (yönetim) gereksinimlerini içerir.

HACCP kriterleri, gıda kuruluşu tarafından uygulanmakta olan HACCP sisteminin durumunun ve performansının etkili bir biçimde denetlenmesi amacıyla kullanılır. Denetimin pozitif sonuçlanmasından sonra, gıda kuruluşunun gıda emniyetini ve hijyeni kontrol ettiğinin doğrulandığına dair, tüketicilere ve hükümet yetkililerine bilgi vermesin, sağlayacak bir sertifika verir.

Çizelge 3.8 : HACCP sistem gereksinimleri (Kalder, 1999).

1. Gıda Emniyetiyle İlgili Yönetim Sorumluluğu
2. Ürün Bilgisi 2.1. Ürün Özellikleri 2.2. Kullanım Özellikleri
3. Proses Bilgisi 3.1. Akış diyagramları 3.2. Yerleşim Planı 3.3. Proses Bilgisinin Kontrolü ve Doğrulanması
4. Tehlikeler, Riskler ve Kontrol / Önleyici Faaliyetler 4.1. Tehlike Belirleme 4.2. Risk Analizi 4.3. Kontrol Önleyici Faaliyetler
5. Kritik Kontrol Noktaları (CCP'ler) 5.1. İnceleme
6. Standartlar ve Kritik Parametreler
7. Kritik Proses Parametrelerinin İzlenmesi
8. Düzeltici Faaliyetler
9. Doğrulama
10. Dokümantasyon 10.1. Doküman ve Veri Kontrolü 10.2. Kayıtlar

Her ürün / ürün grubu/ proses / branza ait özel şartlar, gereksinimler de gıda kuruluşu tarafından spesifik edililmelidir. Bu ürün hijyeni ve emniyetiyle ilgili özel gereksinimler gıda işleme kuruluşunun HACCP sistemine entegre edilmiş olmalıdır. Özel gereksinimler, ilgili yasa ve düzenlemelerden, hijyenle ilgili tüzüklerden veya GMP gereksinimlerinden ve ticari ve / veya müşteri spesifikasyonlarından oluşabilir. Dikey (ürüne has) yasal gereksinimlerin gıda emniyeti ve hijyeniyle ilgili genel gereksinimleri karşılamadığı durumlarda ilgili genel yatay (bütün gıda ürünlerine has) yasa ve tüzükler uygulanmaktadır. Bu genel ve gıda kuruluşuna has özel gereksinimler / şartlar denetim ekibi tarafından denetlenmektedir.

Bu spesifikasyonun ilk versiyonu “Uygulamadaki (operasyonel) bir HACCP sisteminin denetlenmesi kriterleri” Hollanda’daki gıda maddeleri alanındaki sertifikalandırma kuruluşlarının (BVQI, Food Cert, SGS, TÜV, DNV Certification, Llyods Register Quality Assurance, TNO Certification) işbirliği ile, Hollanda Ulusal HACCP uzmanlarının yetki ve sorumluluğunda geliştirilmiştir. İlk versiyon Mayıs 1996 ‘da basılmıştır. 1997’de kriterlerin bir revizyonu daha gerekli olmuş Codex Alimentarius (Alinorm 97/13A, Ek II) basılmıştır (Hollanda Ulusal HACCP Uzmanları Komitesi, 1999).

“Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesi Dair Yönetmelik - Tarım ve Köy işleri Bakanlığı, 9 Haziran 1998, 23367 sayılı resmi gazete”, “ Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği - Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı - 16 Kasım 1997, 23172 sayılı mükerrer resmi gazete”, “Gıda Üretim ve Satış Yerleri Hakkında Yönetmelik - Sağlık Bakanlığı, 10 Temmuz 1996, 22692 sayılı resmi gazete” Türkiye’deki HACCP ile ilgili düzenlemelerdir. Bunların dışında çeşitli ürünle için özel-dikey gereksinimlerin belirtildiği gıda tüzükleri de bulunmaktadır. (Kalder, 1999).

3.8. Yazılımda Kullanılan Standartlar (CMM, TickIT, SPICE, BS7799)

Üretim ve hizmet sektöründe, tedarikçi ve müşteri faaliyetlerini göz önüne alan karar verme prosesi için, entegre bir bilgi sistemi mevcut değildir. Kaliteyi içeren tedarik yönetim sistemi ve farklı alt sistemler modellenerek üretim problemleri çözülebilir. Bu şekildeki bir modelleme ile karar verme prosesi daha iyi anlaşılmakta, problem alanı belirlenmekte ve farklı kararların etkileri simüle edilebilmektedir. Günümüzde temel müşteriler (ana üretim işletmeleri) daha fazla talepte bulunmakta, daha çabuk hizmet beklemekte ve daha düşük bir fiyatla hatasız siparişin yerine getirilmesini istemektedirler. Bu durum işletmeleri, kendi alanlarında rekabet etmek için tedarik zincir stratejileri geliştirmeye ve bunları uygulamaya zorlamıştır. (Erdem vd., 1994)

Yazılımda kalite sorunları 1970’lerde önemli ölçüde artarak, 1980 ‘lerde yazılım krizi deyiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yazılımın doğası nedeniyle diğer endüstriyel ürünlerden farklı özellikler göstermesi, kalite ile ilgili genel model ve standartların uygulamasını güçleştirmiş, özel yaklaşımlar gerektirmiştir. Son on yılda yazılım geliştirmede kullanılan kalite sistemlerini ve süreçlerini değerlendirmek, iyileştirmek ve sertifika almak amaçlarıyla, çeşitli standart ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Avrupa’da ESPRIT programı çerçevesinde geliştirilen BOOTSTRAP, Kanada’da telekom endüstrisinde yazılım

süreç değerlendirilmesi için geliştirilen TRILLIUM, özel firmalar tarafından geliştirilen HEALTHCHECK, SQPA, STD gibi modeller de vardır ve bunlar belirli ortam ve çerçevelerde kullanılmaktadır. Bunların arasında en önemli üç model olan CMM, TickIT, SPICE aşağıda kısaca tanıtılmış olup aralarındaki karşılaştırmalar verilmiştir. Ayrıca Bilgi Güvenliği Yönetim Standardı BS 7799 aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. CMM (Capability Maturity Model = Yetenek Olgunluk Modeli) Standardı

1984'de ABD Savunma Bakanlığı'nın girişimi ile Carnegie Mellon Üniversitesinde kurulan yazılım mühendisliği enstitüsünde geliştirilmiş ve 1987 yılında ilk yazılım süreç modeli olarak ortaya konmuştur. CMM, yazılım geliştirmede beş olgunluk düzeyi tanımlar. Buna göre, yazılım geliştiren bir birim, şu olgunluk / yetenek düzeylerinde bulunabilir.

- İlk Düzey : Yazılım geliştirme gelişi güzel yollarla veya yetersiz tanımlanmış süreçlerle yapılmaktadır.
- Tekrarlanabilir Düzey: Temel proje yönetim süreçleri işlemektedir. Benzer projelerde başarının tekrarı beklenir.
- Tanımlanmış Düzey: Hem yönetim hem de mühendislik açısından yazılım geliştirme süreçleri tanımlanmış, standartlaşmış, entegre edilmiş olarak uygulanmaktadır.
- Yönetilen Düzey: Süreç ve ürün kalitesi ile ilgili nicel ölçütler toplanmakta, analiz edilmektedir. Süreçler denetim altındadır.
- En iyi Düzey: Nicel ölçümlere dayanarak, yeni teknolojilere ve süreçlere girilmekte, kalite ve verim yükseltilmektedir (Paulk vd., 1993).

2. TickIT (ISO 9001 / ISO 9000-3) Standardı

TickIT, ISO 9001 standardının, ISO 9000-3 rehberliği de dikkate alınarak, yazılım geliştirmeye özgü durumlar için kalite sertifikasyonu standardı olarak ortaya çıkarılmış bir düzenlemedir. Bir İngiliz standardı olan TickIT ile ISO 9001 aynı sertifikasyonlar olmakla birlikte, yazılım geliştirme için bir anlamda eşdeğer kabul edilebilir.

TickIT projesi, İngiliz Ticaret Bakanlığı tarafından yaptırılan iki araştırmanın, yazılımda kalitesiz ürünlerin yaptığı maddi zararın önemli boyutlarda olduğunu göstermesi ve bu durumu önlemek için kalite sistemi sertifikasyonuna gerekliliğinin belirlenmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İngiliz Bilgisayar Derneği (British Computer Society) böyle bir sertifikasyon

düzenlemesi için ISO 9001 ve ISO 9000-3 'in kullanımı ve birlikte yorumlanmalarına dayanan taslak rehber üretti. İşte bu taslağın geliştirilmesi işi, TickIT projesi olarak anılmaktadır (TickIt, 1995).

TickIT denetleyicisi değerlendirdiği kalite sisteminde ISO 9001 standardına göre uyumsuzluk olup olmadığını araştırır. TickIT düzenlemesinde, ISO 9001 standardını yazılım için yorumlamakta yardımcı rehber özelliği taşır. Denetleme sonucunda, uyumlu bulunan bir organizasyonun ISO 9001 standardının isteklerini hangi şartlarda sağladığı belirtilmez; kuruluş uyumluluğu çok güç sağlamış olabileceği gibi, çok güçlü bir kalite sistemine sahip olabilir (TickIt, 1997).

3. SPICE (Software Process Improvement and Capability dEtermination) Standardı

Halen ISO 15504 taslak standardı olan popüler adıyla SPICE olarak bilinen modeldir. Yazılım süreç iyileştirme ve değerlendirme için uluslar arası standardın gerekliliği konusunda, ISO/IEC JTC1/SC7 tarafından 1991 yılında alınan karar doğrultusunda 1993 yılında SPICE projesi başlatılmıştır. ISO içinde hızlı yoldan (fast track) standart olmasına karar verilen SPICE (ISO 15504 taslak standardı) halen kullanıcı deneme aşamasındadır. Yazılım süreçlerini tanımlayan ISO 12207 ("Software Life Cycle Processes" standardı) girdi olarak alınmıştır.

SPICE, yazılım süreç değerlendirme sonuçlarının tekrarlanabilir, nesnel ve benzer çalışmalar ile karşılaştırılabilir olmak üzere süreç yetenek belirleme ve süreç iyileştirme amaçlarıyla kullanılmak üzere tasarlanmıştır. ISO 9000 serisi standartlarından farklı olarak, sertifikasyon amacıyla geliştirilen bir standart değildir. SPICE değerlendirmesi, uluslararası uzlaşmayla "en iyi uygulama" olarak belirlenen bir modeli referans alarak, yazılım üreten birimin süreçlerini bununla karşılaştırıp ölçer ve ayrıntılı bir profil ortaya çıkarır.

SPICE iki boyutlu bir modeldir. Birinci boyutta yazılım süreçleri, ikinci boyutta yetenek düzeyleri vardır. (Spice, 1996). Süreçler belli amaçlara yönelik aktivite ve pratikleri içerir. Bu süreçler çizelge 3.9 'da açıklanmıştır.

Çizelge 3.9 : SPICE ‘da yazılım ve yetenek süreçleri (Spice, 1996).

Yazılım Süreçleri Yetenek Süreçleri	Müşteri- Satıcı Customer- Supplier	Mühendislik Engineering	Yönetim Management	Destek Support	Örgüt Organization
Eksik Incomplete					
Varolan Performed					
Yönetilen Managed					
Yerleşmiş Establish					
Kestirilebilir Predictable					
En İyi Optimizing					

4. CMM, TickIT, SPICE Arasındaki Karşılaştırmalar

ISO 9001 ‘in yazılıma uygulanış şekli olan TickIT ile, CMM ve SPICE arasında ele alınan süreçler açısından yakın benzerlikler vardır. Her üçü de yazılım geliştirmenin teknik, yönetsel ve organizasyonu ile ilgili süreçleri ele alırlar. Ancak bu üç model öncelikle yola çıkış amacı bakımından farklılıklar gösterir.

TickIT, yazılım üreten bir birimin, dışa karşı kalite güvencesi verme amacıyla olan bir sertifikasyon sistemidir. İçe yönelik bir kalite/süreç iyileştirme modeli değildir. Buna karşılık SPICE modelinde iki çeşit önemde amaç vardır. Birincisi süreç iyileştirme, ikincisi yetenek düzeyi belirleme, bunlardan birincisi tamamen içe dönük bir çalışmadır. İkincisi hem içe hem dışa dönük olabilir. Yazılım üreten bir birim sadece kendi kalitesini geliştirmek, süreçlerini iyileştirmek istiyor, dışarıya karşı bir kanıtlama yapmak istemiyorsa, onun için TickIT (ISO 9001) değil SPICE modeli uygun olur.

TickIT, bir kalite sisteminde mevcut olması gerekli minimum istekleri belirler. Buna karşın CMM ve SPICE sürekli süreç iyileştirmesi ihtiyacını ön plana çıkarır, her süreç ayrı olarak değerlendirilir ve süreci iyileştirme yolları irdelenir.

TickIT değerlendirmesi, bir audit, diğer bir değişle denetmedir. Çalışmaların belirlenen standartlara uyup uymadığı bir dış “auditor” tarafından denetlenir. Sonuç ise iki durumludur. Uygun veya değil. CMM ve SPICE değerlendirmeleri ise birer “assessment”, yani durum değerlendirmesidir. CMM sonucu beş değişik değer alabilen bir nottur. SPICE değerlendirmesi ise iki boyutlu bir profildir.

Bir TickIT değerlendirmesinin sonucu, yazılım üreten birimin belirli bir düzeyin altında veya üstünde olduğunu belirler. Daha fazla ayrıntılı bir bilgi vermez. Sadece bir noktadaki uyum eksikliğinden dolayı sertifika alamamak ile hemen hiçbir süreç veya kalite kavramına sahip olmamak eşdeğer gibidir. CMM kalite boyutunu beş düzeye çıkararak daha ayrıntılı bilgi vermiş olur. SPICE modelinde ise yazılım üreten birimin ilgilenilen konularda (süreçlerde) ayrıntılı bir değerlendirmesi yapılmış olur.

SPICE diğer modellerde olmayan bir özelliğe sahiptir. Değerlendirme, amaca ve ortama göre yapılır. Değerlendirmeye girecek süreçler amaca göre seçildiği için gereksiz süreçler yerine yeterli olanlar değerlendirilir. Örneğin tek müşterisi olan bir firma için müşteri-satıcı süreçleri önemli sayılmayabilir. Başka bir firma yönetim ve organizasyon süreçlerini, bir başkası mühendislik süreçlerini daha önemli görerek değerlendirmenin bu konuları ne çıkarmasını isteyebilir.

TickIT sertifikasyonu almış bir firmanın gideceği daha st bir kalite düzeyi yoktur. CMM ve SPICE modellerinde ise hemen her zaman iyileştirme yolları vardır.

TickIT ve CMM modelleri, geniş ve daraltılmayan kapsamlı olduklarından daha çok büyük firmalara hitap eder. Küçük bir yazılım üreten birimin CMM veya TickIT (ISO 9001) değerlendirmesi yaptırmayı pahalı ve anlamsızdır. SPICE ise esnek kapsamından dolayı her boydaki firma için anlamlı bir değerlendirme modelidir.

TickIT, firma tarafından yerine getirilmesi gereken bir dizi koşulları içerir. Bunların hepsinin yerine getirilmesi firmaya istemediği bir maliyet getirebilir. Bir koşulun dahi yerine getirilmemesi, sertifikasyona engeldir. SPICE ise bir durum değerlendirmesi yaptığından dolayı firmaya ek bir yük getirmez. Sadece mevcut durumu belirler.

TickIT ve CMM denetleme ve değerlendirmesinde, “auditor” veya “ assessor”, eksiklikleri veya olumsuzlukları bulamaya çabalar ve firmadan kanıt bekler. SPICE “assessor” ekibi ise mevcut durumu olumlu veya olumsuz yönleri ile açığa çıkarmak, gerçekleri bulmak için uğraşır. Denetlemede iki hasım havası, değerlendirmede ise işbirliği havası hakimdir.

TickIT denetlemesi mutlaka sertifikalı bir dış “auditor” tarafından yapılmak zorundadır. CMM veya SPICE değerlendirmelerinde ise, dışa karşı yetenek belirlemesi de olsa, sertifikalı bir dış “assessor” yanında ekipte firmadan da “assessor”lar bulunabilir.

SPICE modeli, CMM ‘in anahtar pratiklerini içerir ve bazı ek süreçler tanımlar. CMM ile SPICE arasında en önemli ayrılık yapısal yaklaőımlarda görülür. CMM ‘in yapılanmasında olgunluk seviyeleri ana rolü oynarlar, pratikler belli olgunluk seviyelerine daęılmıőtır ve sadece o seviyede ilgi odağı olurlar. Bu nedenle, CMM tek boyutlu bir model olarak görülür. SPICE ise iki boyutlu bir modeldir.

CMM ‘in anahtar uygulamaları ile ISO 9001 maddeleri arasında bir eőleőme yapılarak sağlanmaya çalışılmıştır. Örneğin, ISO 9001’in Yönetim Sorumluluğu maddesi, CMM ikinci seviyede yazılım proje planlaması ve izlenmesi, yazılım kalite güvencesi anahtar süreç alanları ile doğrudan iliőkilidir. Ancak bu eőleőtirmeyi her ISO 9001 maddesi için yapmak zordur. ISO 9001 sertifikası alması için bir kuruluşun CMM’ ye göre üçüncü veya dördüncü seviyede olması gerekirken, gerçekte bazı birinci seviyedeki kuruluşların sertifika aldıkları gözlemlenmiőtir. Bu farklılık ISO 9001’in st düzey soyutlandırılmıő yapısı ve bunun yol açtığı yorumlama hataları olabilir.

TickIT denetlemesi sonucunda firmaya sertifika verilmezse eksiklikleri bildirilir, ancak bunları nasıl düzeltmesi gerektiği yolları açıkça irdelenmez. Buna karşılık CMM belli bir olgunluk seviyesini tutturmak isteyen kuruluşlara hangi noktalara odaklanmaları gerektiği konusunda açık bir resim sunar. Yine de CMM, SPICE kadar ayrıntılı olmadığı için kuruluşun tüm süreçleri konusunda ayrıntılı fikir edinmek mümkün olmaz (Paulk, 1995).

5. BS 7799 Bilgi Güvenliği Yönetim Standardı

Günümüzde her sektör bilgi teknolojisine dayalı olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Bu sistemler ne denli büyük ve karmaşık hale gelirse, herhangi bir problem meydana geldiğinde ortaya çıkacak rahatsızlığın o denli büyük olacağı şüphesizdir. Birçok kuruluş için, kritik noktalardaki sistem arızaları tam bir felaket anlamına gelecektir.

Bu çerçevede, günümüzde sistem kalitesi ve güvenlik, alıcılar için oldukça önemli kriterlerdir. Bunlar, üreticileri, şartlar ne olursa olsun hassas ve tutarlı performans sağlayan yazılım ürünleri geliştirmek üzere zorlayan özelliklerdir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile bağlantılı olarak İngiltere'nin önde gelen Bilgi teknolojisi firmaları tarafından geliştirilen TickIT, Yüksek seviyede kalite güvencesi sağlamaktadır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'ni esas alan TickIT belgesi, günümüzde tanınmış bir dünya standardıdır.

TickIT tescilli ürünlerin belirlenmesine ek olarak, kullanıcı şirketleri bağımsız bir bilgi güvenliği yönetim sistemi denetimine yatırım yapmak suretiyle kendilerini potansiyel sistem arızalarından ya da yanlış kullanımından koruyabilirler.

BS 7799 Standardı, bilgi teknolojisi güvenliğinin tüm yönlerinin kapsamlı olarak ele alındığı bir özeti de içermektedir. Veri kaybı, yetkisiz erişim ve virüslerden; elektronik ticaret, şifrelerin bulunması ve felaketlerin telafisine kadar, işinizdeki riskleri özenle değerlendirerek, hangi alanların geliştirilmesi gerektiğini belirlemektedir.

İster bir yazılım sağlayıcı firması, ister ürün kalitesini geçerli kılmak isteyen bir sistem uzmanı, isterse bilgi ağı güvenliğini onaylatmak isteyen bir kullanıcı olun, BS 7799 standardı inanırlılık ve güvence sağlamaktadır (BVQI, 1999).

3.9. Havacılık Endüstrisinde Kullanılan Kalite Sistem Standardı (AS 9000)

AS 9000 (Air Standard) havacılık endüstrisi standardı, 1997'de Amerikan Havacılık Kalite Grubu (AAQC) tarafından, hava ulaşımının tüm alanlarında uluslar arası kaliteyi, emniyeti ve üstün teknoloji standartlarını teşvik etmek üzere geliştirilmiştir. ISO 9000'in temel gerekliliklerini esas alan AS 9000, ticari havacılıktan savunmaya kadar, havacılık endüstrisinin karmaşık ve kendisine özgü taleplerini karşılamak üzere uyarlanmıştır.

Belgelendirme, ekipmanın tasarım ve üretimi, hava taşıtlarının yedek parçalarının sağlanması ve bakım, uçuş işlemleri ve kargoların idare edilmesi gibi tüm alanlara uygulanabilmektedir. Güvenliğin son derece önemli olduğu çok az sayıdaki sektör, havacılık sektörü gibi katı kalite standartları talep etmektedir. Bu global rekabet piyasasında başarılı olan üretici ve hizmet firmaları, kalite yönetimini ticareti yönlendiren temel bir faktör olarak görmektedir. Bu firmalar, sorumluluklarını ve uzmanlıklarını, bağımsız AS 9000 belgesi ile ispatlamaktadır (BVQL, 1999).

3.10. Entegre Yönetim Sistemleri

Başlangıçta üretim, üretilcek olan ürünün özellikleri, sermaye ve maliyetleri dikkate alınarak planlanırdı. Bu nedenle önce ürün standartları daha sonra ise standart ürünün elde edilmesi için kalite yönetim sistemi standartları oluşturulmuştur. Bu standartlar hangi sektörle ilgili olursa olsun, daima aynı koşullarda üretim yapılmasını sağlamıştır. Zaman içinde kurum ve kuruluşların, toplumda ürettikleri ürünün veya sağladıkları hizmetin kalitesi kadar, neden oldukları çevre kirliliği, çevre kazaları, iş kazaları ve yarattıkları toplumsal dayanışma gibi sosyal etkileri de önem kazanmış ve konularda yönetim standartları hazırlanmış, uygulamaya konulmuş ve birçok firma bu konuda belgelendirilmiştir. Bu gelişime eş zamanlı olarak, çeşitli sektörlerin spesifik gerekliliklerini kapsayan sektörel etik standartlar oluşturulmuştur. Yönetim sistem standartlarının sayıları çoğaldıkça, belgelendirme sayıları da artmış ve ihtiyaca binaen entegre yönetim sistemi oluşturulmuştur.

Kalite, çevre ve iş güvenliği sistem standartları ile ilgili olarak yönetim sistemleri kurulabilmekte ve belgelendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak bu sistem standartlarının bütün olarak ele alınıp planlanması, uygulanması yani tüm sistem içerisinde hepsinin toplanması firmalara büyük avantajlar sağlayacaktır. Kısaca bu yönetim standartlarının hepsi birden entegre yönetim sistemi olarak adlandırılır.

Entegre yönetim sisteminin avantajları şunlardır.

- Dokümantasyon yapısında kolaylık getirir. Aynı işle değişik doküman paketleri hazırlanmamış olur.
- Değişik politikaların çalışanlara aktarılması güçleşebilir. Bunun yerine bütünsel bir politikadan söz edilebilir.
- Değişik zamanlarda değişik sistemlerin denetimi yapılmaz. Tek denetimde tüm sistemler birden denetlenir.
- Çalışanların kafası çeşitli faaliyetler karışmaz. Firmada sadece yönetim kuralları olur.
- Sistemi takip etmek için daha az zaman ve kaynak kullanılır.
- Bazı hedefler konabilir.
- Firma müşterisine, çevreye çalışanına saygılı bir kuruluş imajı yaratır. (Kalder, 1999)

Tek bir şirket genelinde, farklı disiplinlerle birçok yönetim sisteminin işlediği durumlarda, belgelendirme için entegre bir yaklaşım sağlanabilmektedir. Tamamen entegre sorumluluk ve yetkiler ile iki ya da daha fazla yönetim sisteminin, tek bir belge paketi ile birleştirilmesi, zaman ve maliyet avantajlarının yanı sıra merkezi kontrolü de beraberinde getirmektedir.

Firmalar genelde üç veya dörtlü olarak belgelendirilmektedirler. Bunlar arasında en çok ISO 9000 (Kalite Güvence Yönetim Sistemi), ISO 14000 (Çevre Güvence Yönetim Sistemi), HS (G) 65 (Successful Health and Safety Management = Başarılı Sağlık ve Güvenlik Yönetimi), BS 8800 (Guide to Occupational Health and Safety Management System = Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistem Rehberi), OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Standardı), ISA 2000 (Requirements for Safety and Health Management System = Güvenlik ve Sağlık Yönetim Sistemi için Gereksinimler), ISO 18000 (Occupational Health and Safety Management System- Specification), ISM (Denizcilik), HACCP (Gıda Güvenliği), AS 9000 (Havacılık), QS 9000 (Otomotiv), SQAS (Karayolu Yük Taşımacılığı), HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points = Tehlike Analizi Kritik Kontrol Noktaları), SA 8000 (Social Accountability = Sosyal Sorumluluk Standardı) konularında entegrasyon yapılmaktadır.

Kalite, çevre, işçi sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemi standartlarının uygulama aşamaları karşılaştırıldığı zaman paralellikler içerdiği görülür. Sistemlerden birisi kurulu ise diğerini kurmak ve işletmek daha kolaydır. Sistemlerin kurulması ve işletilmesi de benzer şekilde mevcut durumun tanımlanması / değerlendirilmesi, politikanın belirlenmesi ve duyurulması, organizasyonun yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, iş planları, hedef ve amaçlarının tanımlanarak uygulanması, uygulamaların kontrol edilmesi ve gerekli düzeltici, önleyici faaliyetlerin yürütülmesi ve gözden geçirilmesi süreçlerini kapsar.

Her yönetim sistemi standardının; işin kim tarafından ve nasıl yapılması gerektiğini tanımlayan dokümantasyon yapısı ile yapılan işlerin kontrolünü içeren kayıt düzeni vardır. Sistem standardının bütününe nasıl işletileceği ve organizasyonun birimleri arasındaki ilişkiler yönetim el kitabında tanımlanır. Uygulamada karşılaşılan uygunsuzlukların önlenmesi için önleyici ve iyileştirici faaliyetler planlanır, kaydedilir ve izlenir.



4. KALİTE SİSTEM STANDARTLARINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ

4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım içerisinde kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması, kalitesizlik ise topluma verilen toplam zararı ifade eder. Müşteri, işletmedeki süreçlerin ürettiği ürün ya da servisi kullanan kimsedir. Bunlardan organizasyon içinde yer alanlara iç müşteri, dışında olanlara ise dış müşteri diyoruz.

Toplam kalitenin T 'si, toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterileri ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar. K'sı, kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisler sunmak demektir. Y'si ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkanının olması ve şirket içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır.

Başta Japon kuruluşları olmak üzere birçok Dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde en genel haliyle, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar ve müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi Toplam Kalite Anlayışı'nda, klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rolde önemli bir değişim yaşanmaktadır. Yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.

4.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Öğeleri

Toplam kalite yönetiminin temel öğeleri şunlardır.

1. Müşteri Odaklılık

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşıyor. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşi yapısı içinde şirketler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir.

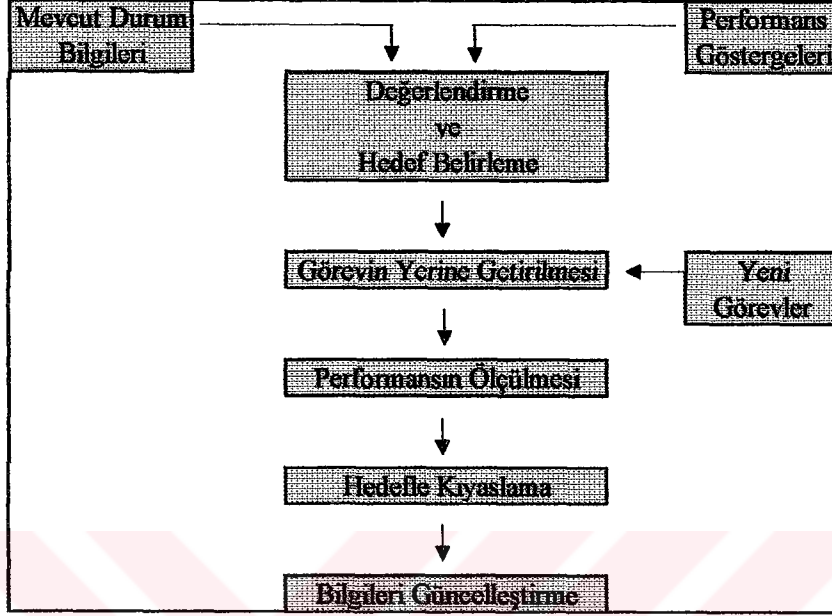
Halbuki Yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kısacası müşteri artık "Kral" dır, ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır.

Rekabetin karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Toplumun refahı arttıkça belli bir mala sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir. Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta, yoğun rekabette şirket, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerekli farklılıkları bile yakalayabilmelidir. Rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan kuruluş piyasada kalıcıdır.

2. Performans Geliştirme

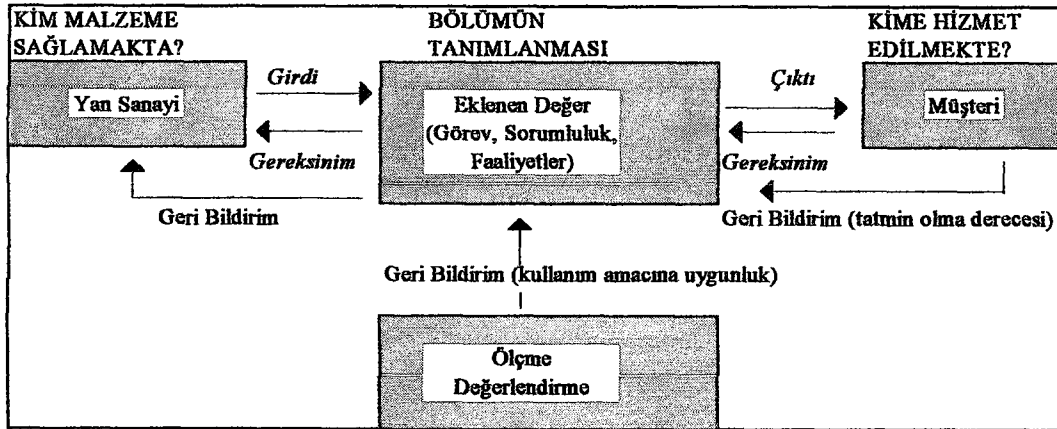
İşletmelerde sürekli gelişme ve daha iyiye doğru ilerlemek için bilgi ön koşuldur. Her şeyden önce mevcut durumun ölçülmesi ve daha önce belirlenmiş hedeflerle karşılaştırılması firma başarısını yansıtacaktır. Performans göstergeleri; verilen plan, standart ve hedefler doğrultusunda, sistemi tümünün veya bir parçasının etkinliğini, verimliliğini gösteren değişkenlerdir.

Kalite geliştirme programları her şeyden önce eğitimle başlar. En üst düzeyde, kalite geliştirme gereksinimi üzerinde bilinçlenme sağlanır. Bu bilinçlenme yukarıdan aşağıya doğru yayılarak teknik eğitimle desteklenir. Hedeflenen performans standardına ulaşmak için takım çalışmalarına ağırlık verilir. Performans değerlendirme akış şeması, şekil 4.1.'de verilmiştir.

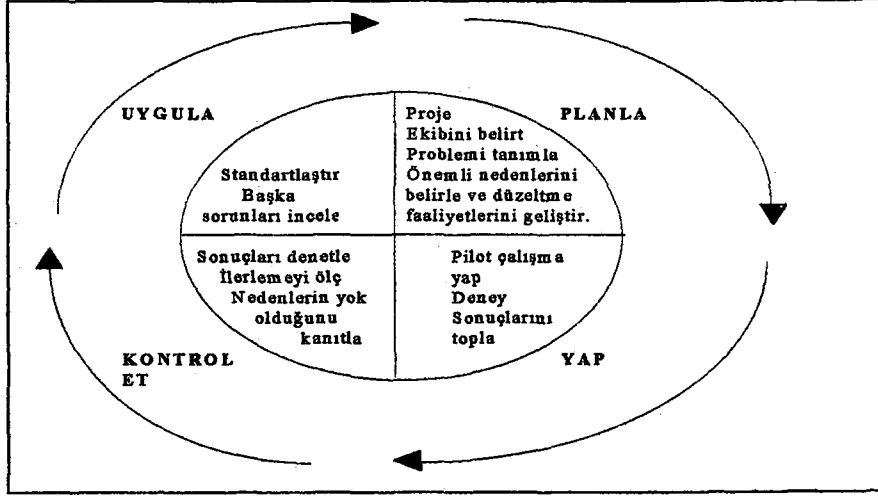


Şekil 4.1 : Performans değerlendirme akış şeması (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994)

Performans geliştirme programları ile ilgili araçlar bölüm / iş analizi ve Deming çevrimi olarak bilinen problem analizi yaklaşımlarıdır. Bunlar aşağıda, şekil 4.2. ve 4.3. 'de verilmiştir.



Şekil 4.2 : Bölüm / iş analizi (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994).



Şekil 4.3 : Deming çevrimi .

3. Tedarikçilerle İşbirliği

Değer zincirimiz tedarikçilerimizle başlar. Ürün ve hizmetlerimizin kalite ve maliyetleri onlara da bağlıdır. Ürün ve hizmetlerimizin kalite ve maliyetleri Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü artıracak girdileri en kaliteli en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır.

4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Çalışanların potansiyeli, "kuruluşun değerleri" ve "güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü" ile ortaya çıkarılır. "Bir işi, en iyi, o işi yapan bilir" temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirebilmek amacıyla öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilmelidir.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerin ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumda olmak istemeleridir.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istemi, gönüllülüğü ifade eder. Tam katılım sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim, bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim” sorusunu sormasını bekler. Toplam kalite yönetiminde tam katılımın hedefi, üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef örgütteki her birey için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir.

5. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılmış ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır.

6. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapılabileceği koşulları saptayıp, bunları şirket başarısına yönlendirmektedir. Şirket yönetimine insan faktörüne verilen değer arttıkça orada iş gücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır. Bu yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir.

Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yaratmaktır. Yönetimin temel işlevlerinden biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır.

7. Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli "sürekli gelişme"ye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir.

8. Liderlik

Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. Şirketin politika ve stratejileri sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyonda yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerle uyum sağlamalıdır.

9. Toplumsal Sorumluluk

Sürekli başarının sağlanması paydaşların tatminine ve menfaatlerin dengelenmesine bağlıdır. Bu paydaşlar kuruluştan menfaat sağlayan müşteriler, tedarikçiler ve hissedarların yanı sıra toplumu da kapsar. Kuruluş ve çalışanları topluma karşı, düzenleyici ve yasal gereklerin ötesine geçecek örnek bir sorumluluk bilinci ve iyi bir ahlaki yaklaşım sergilemelidirler.

10. Sonuçlara Yönelme

Sürekli başarının sağlanması için kuruluştan başarı bekleyen tüm kesimlerin beklentilerini dengelenmesi gereklidir. Bu beklentileri karşılamayı ve aşmayı sağlayacak sonuçlar tüm kuruluşun kaynaklarının, yeteneklerinin ve sürekli iyileştirme çalışmalarının uyumlu bir şekilde yönlendirilmesini sağlar (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994).

4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu yöntemleri ve sistemleri kapsar. Aşağıda bu öğeler kısaca anlatılmıştır.

1. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam Kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir.

2. Ölçüm ve İstatistik

Rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz

3. Grup Çalışması

Toplam Kalite Yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplin vardır. Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

4. Sürekli Gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki procesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

5. Yönetim Modeli

Yukarıda sayılan dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve hedeflenen rekabetçi yapıya ulaştırabilmesi yönetim modeline bağlıdır. Bu nedenle, öncelikli olarak geliştirilmesi gereken klasik yönetimden (Taylorizm' den) uzaklaştırılarak Toplam Kalite Yönetim Modeline geçilmesidir.

4.4. Toplam Kalite Sisteminin Yönetilmesi

Toplam Kalite Sisteminin yönetilmesi, planlama, organize etme, yönetme ve kontrol faaliyetleri vasıtasıyla gerçekleştirilir. Ana amacı; bir firmadaki tüm prosesleri ve fonksiyonel amaçlarını karşılamak için birleştirmek, ürün veya hizmet için mümkün olan en düşük faaliyetleri tasarlamak ve devamını sağlamaktır. Bu arada müşterilerin tüm gereksinimlerinin karşılanması da söz konusudur.

1. Planlama

Firmanın kalite misyonu ve amaçlarının dikkate alınması gerekir. Tüketici tarafından kabul edilen temel kalitelerin bilinmesi, piyasaya verilen sözler, mevcut insan kaynakları ve üretim vasıtaları, finansal kısıtlamalarda göz önüne alınır. Planlama prosesinde formüle edilmiş amaçlara dayanan belirli amaçlar geliştirmiştir. Organizasyon bir seviyesinde belirlenmiş amaçlar, daha düşük seviyedeki amaçlar için sınırları oluştururlar. Üst yönetim tarafından geliştirilen stratejik planların, orta kademe yönetimi tarafından taktik planlara dönüştürülmesi gerekir. Bu planlar, kalite güvence sistemi tasarımı içerir. Orta kademe yönetiminin amaçlarının yönetimin tüm seviyeleri tarafından kullanılması gereken operasyonel planlara çevrilmesi gerekir.

2. Organize Et

Bir organizasyonel yapı yaratmanın sebepleri otorite yollarının ve sorumluluklarının tespit edilmesi, iletişimin iyileştirilmesi ve prodüktivitenin artırılmasıdır. Kalite organizasyonunda ilgili temel faaliyetler, kalite ile ilgili faaliyetlerin tanımlanması ve bunlar arasındaki iç münasebetlerin belirlenmesi, her görev için sorumluluğun verilmesi ve görevlerin işçi seviyesine kadar alt bölümlere ayrılmasından ibarettir. Organizasyonel yapının spesifik şekli birçok faktör tarafında etkilenir. Firmaya uymak için bir organizasyonel yapı yaratılır ve onun için en iyi olan bir yapı başka biri için en iyi olmaz.

3. Eleman

Firma bazında bir kalite kontrolün başarısı kalite felsefesine inanmış tüm personele bağlıdır. Herkesin kaliteli mamul üretiminde ilgilenme duygusuna sahip olması veya geliştirilmesi gerekir. Kilit pozisyonlardaki personelin istatistiksel kalite kontrol tekniklerinde uygun eğitimi almış olmaları kalite programının uygulanmasını kolaylaştırır.

4. Yönetme

Kalite bir kere ürünün dizaynına dahil edildiğinde üretim fazı malın tasarlanmış spesifikasyonlara uyacak şekilde üretileceğini garanti edecek tedbirlerden oluşur. Firmalar, satıcılardan istatistiksel kalite kontrol prosedürlerinin kullanıldığının belgelerini isteyebilirler. Böyle bir kanıt ortaya koyamayan satıcılar siparişlerini kaybedebilirler.

5. Kontrol

Üretim ve üretim sonrası fazında meydana gelir. Amaç, kontrol dışı proses şartlarını belirlemek ve ürün uyuşmama durumlarını mümkün olduğu kadar üretimin ilk safhalarında belirlemektir. Bunu gerçekleştirmek için, ilgili proses bilgilerini zamana dayalı şekilde elde edecek proseslerin teşkil edilmesi gerekir. Gerçek zamanda proses bilgilerine ulaşma imkanı proses problemlerinin tanımlanmasını çabuklaştırır. Daha sonra muhtemel düzeltici girişimlerin setleri tanımlanır, eğer proses kontrol dışında ise böyle düzeltici girişimlerin uygun olduğunda yapılmaları gerekir.

Çizelge 4.1.'de çeşitli yönetim fonksiyonlarındaki , ürün fazı, yapılacak girişim belirtilmektedir:

Çizelge 4.1 : Yönetim fonksiyonları (Kavrakoğlu, 1994).

Yönetim Fonksiyonu	Ürün Fazı	Yapılacak Girişim
1. Planla	Teklif	*Kalite politikasını geliştir *Kalite için planlama yap *Sistemin idaresi için kuralları koy *Ürün sorumluluğu, kullanıcı emniyeti hususlarını dikkate al
2. Organize et	Planlama ve Dizayn	*Bir organize yapısı geliştir. *Tasarım (dizayn) güvencesini sağla *Dizayn değişiklik kontrolü *Üretim planlamasını geliştir.
3. Eleman	Üretim öncesi	*İş görenin seçilmesi *İşçi sınıflandırması (üretimdeki'deki memur, işçi vs) *İş görenin eğitimi *İş görenin motivasyonu
4. Yönetme	Üretim Safhası	*Satın alınmış malzemenin kalitesi yapılır *Proses kalite kontrol yapılır. *Son muayene yapılır. *Getirme, götürme, taksim muayenesinin yönetilmesi
5. Kontrol	Üretim ve Üretim Sonrası	*Kalite bilgisinin tatmin edilmesi *Arazi performansının ölçülmesi *Datanın toplanması *Düzeltilici girişimde bulunulması *İstatistiksel kalite kontrolün yürütülmesi *Kalite maliyetlerinin yönetilmesi

4.5. EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli

1980'li yıllarda ABD 'deki şirketler, güçlü ve çoğunlukla da başarılı bir dış rekabet ile karşı karşıya kaldılar. Bu durumla başa çıkabilmek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla; gücünü ve önemini çok önceden fark ettikleri kaliteyi korumak için 1988 yılında Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülünü (MBNQ) oluşturdular. Aynı yıllarda, Avrupa'da, eski yıllarinkilerin aksine artık oldukça düşük fiyatlarla en üstün kaliteli malları sunan, çoğu Asyalı rakiplerin yarattığı baskıyı hissedilmeye başladı. Bu güç durum karşısında toplam kalite kavramının rekabet avantajlarını tekrar elde etmeleri açısından taşıdığı potansiyeli fark eden önde gelen 14 Avrupalı şirket, 1988 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) 'in kurulmasıyla başı çektiler (Conti, 1988).

EFQM, "Avrupa'da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. EFQM, kuruluşlara performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadır. Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki "iyi uygulamaların" paylaşılmasına olanak tanımaktadır. EFQM, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellemesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır (Kalder, 1999).

Ülkemizde 1993 yılından bu yana verilen ve kalite ödülleri süreci ile yoğunlaşan İş mükemmelliği uygulamaları, kuruluşlarımızda hızlı bir şekilde etkili olmaktadır. Uygulamaların temelinde yer alan Avrupa İş mükemmelliği Modeli doğrultusunda yapılan özdeğerlendirme çalışmaları yapan kuruluşların, sistematik bir iyileştirme sürecine girmiş olacakları açıktır.

Öz değerlendirmenin yararlarını şöyle sıralanabilir:

- Kuruluşun faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve gelişmesine yönelik yapısal ve kapsamlı yaklaşım,
- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme,
- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşım sonucu, yapılması gerekenleri saptayan bir araç,
- Toplam Kalite Yönetiminin nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araç,
- Çeşitli kalite girişimlerini günlük işlemlere entegre etmekte yol gösterici bir araç,
- Güçlü bir teşhis aracı,
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşım sağlanmış birtakım kriterleri göz önünde tutan objektif bir değerlendirme,
- Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araç,
- İyileştirmeye açık alanları saptayıp, iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreç,
- Kuruluşun bütününde veya sadece bir biriminde ve her seviyede uygulamayı öngören sistematik bir yaklaşım,
- İşte mükemmelliğe ulaşmak için kuruluşa kan pompalayan bir araç,
- Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan fırsat,
- İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlama ve elde edilen başarıların tanınması
- Kuruluş içinde veya dışında kıyaslama için bir araç

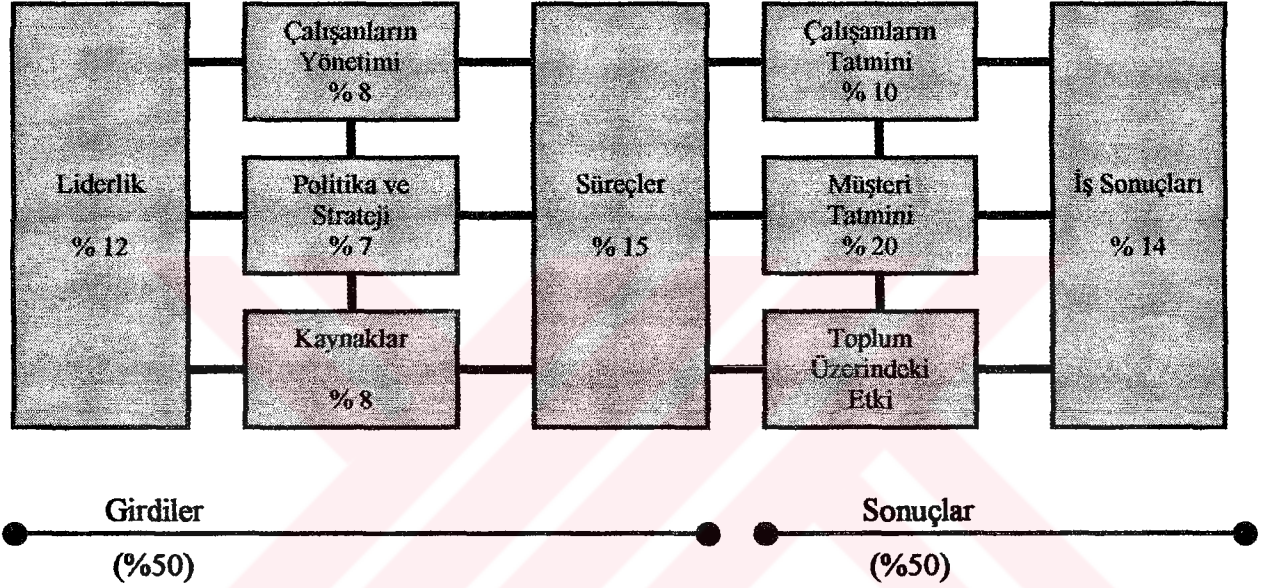
Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Ülkemizde bu model, TÜSİAD- KalDer Toplam Kalite Modeli olarak benimsenmiştir. Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler. EFQM mükemmellik modeli, ISO 9000:200 ve ISO 9000:1994 'deki kalite kavramlarının karşılaştırılması çizelge 4.2. 'de verilmiştir.

Çizelge 4.2: Kalite kavramları karşılaştırma matrisi (Kalder, 1999).

KAVRAM	EFQM Mükemmellik Modeli	ISO 9000:2000	ISO 9000:1994
Müşteri beklentilerinin yönetimi	✓	✓	—
Müşteri isteklerinin yönetimi	✓	✓	Kısmen
Müşteri şikayetlerinin yönetimi	✓	✓	✓
Müşteri memnuniyeti ölçümü ve sonuçların hizmetlere katkısı	✓	✓	—
Çalışanların memnuniyeti ölçümü	✓	Kısmen	—
Motivasyon	✓	Kısmen	—
Ödüllendirme	✓	—	—
Kariyer planlama sistemi	✓	—	—
Performans yönetimi	✓	—	—
Kaynak temini	✓	✓	✓
Eğitim planlaması	✓	✓	✓
Çalışanlara sunulan olanaklar	✓	—	—
Çalışanların inisiyatif kullanım olanakları	✓	—	—
Süreç sahipliği ve kilit süreçler	✓	Kısmen	—
Süreçler arası ilişkilerin koordinasyonu	✓	✓	—
Süreç ölçümleri ve değerlendirilmesi	✓	✓	—
Süreç ölçüm sonuçlarının ürün ve hizmetlere katkısı	✓	✓	—
Veri yönetimi	✓	✓	Kısmen
Önleyici faaliyetlerin yönetimi	✓	✓	✓
Düzeltilici faaliyetlerin yönetimi	✓	✓	✓
İç denetim	✓	✓	✓
Ekip çalışmasına teşvik eden yönetim	✓	—	—
Katılımcı yönetim	✓	—	—
Vizyon ve misyonun varlığı	✓	Kısmen	—
Stratejik planlamanın varlığı	✓	✓	—
Bilgi yönetimi	✓	—	—
Sürekli iyileştirme	✓	✓	—
Periyodik gözden geçirme	✓	✓	✓
Özdeğerlendirme	✓	—	—
Yaratıcılığın teşviki	✓	—	—
Kurumsal öğrenme	✓	—	—
Stratejik işbirliklerinin oluşturulması	✓	✓	—
Yasa ve yönetmelik gereklerinin yerine getirilmesi	✓	✓	✓
Tedarikçilerle işbirliği	✓	✓	Kısmen
Üniversitelerle işbirliği	✓	—	—
Meslek kuruluşlarıyla işbirliği	✓	—	—

Özdeğerlendirme uygulayabilmek için özdeğerlendirmenin çerçevesini belirleyen bir modelin bulunması gerekir. TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli, Kalite Ödülü Yürütme Kurulu tarafından, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) toplam kalite modeli esas alınarak geliştirilmiştir.

Bu modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığıyla iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır. Bir başka deyişle; çalışanlar, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. Bu ilişki şekil 4.4.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.4: TÜSİAD- Kalder toplam kalite modeli (Kalder, 1999).

Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.

Modelde yer alan dokuz ana kriterin her biri toplam kalite yönetimi faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçmek amacıyla, kuruluşların uygulayacağı öz değerlendirilmede bir temel kriter olarak kullanılabilir. Girdiler kısmındaki kriterler kuruluşun iş sonuçlarına nasıl ulaştığını irdeler. Sonuçlar kısmındaki kriterler ise kuruluşun faaliyetleri sonunda ne elde ettiklerini irdeler.

TÜSİAD-KalDer Ödülü değerlendirmesinde her bir kriter için ağırlık puanları belirlenmiştir. Modeli özdeğerlendirme amacıyla uygulamayı arzulayan kuruluşlar, kuruluşların yapısı ve kriterlerin kendi uygulamaları açısından önemini de göz önünde tutarak kriterlere farklı ağırlık puanları verebilirler.

Girdi kriterleri kısmında yer alan kriterler, kuruluşun her bir alt kriterde değinilen konulara yaklaşımını nasıl sağladığını incelemektedir. Girdiler kısmında yaklaşımın mükemmellik derecesine, dikey ekseninde organizasyonun tabanına ve yatay ekseninde tüm faaliyetlerin yayılışına yanıt aranmaktadır. Girdi kriterleri kendi içinde alt kriterlere ayrılmış olup, özdeğerlendirme uygulamasında alt kriterlere yönelik açıklamalar yer almalıdır. Alt kriterler kuruluşun faaliyetleri ile doğrudan ilgili değilse, nedeni ve gerekçeleri öz değerlendirmede açıklanmalıdır. Alt kriterler de kapsadığı alanlar olarak alt kısımlara ayrılmıştır. Öz değerlendirilmede, kapsadığı alanların kuruluşla doğrudan ilgili olanlarına yanıt verilmelidir. Kuruluş kendi faaliyetleri ile ilgili olarak değinilmesinde yarar gördüğü diğer alanlara da yer verebilir.

Sonuç kriterleri, kuruluşun ne elde ettiği ve etmekte olduğu ile ilgilidir. Kuruluşun sonuçları ve eğilimleri, kuruluşun gerçek performansı ile, kuruluş içi hedeflerle karşılaştırmalı olarak; mümkün olan yerlerde ise rakiplerle karşılaştırmalı, sınıfında en iyilerle karşılaştırmalı olarak verilmelidir. Öz değerlendirilmede kuruluşun faaliyetlerini kapsama derecesi, sunulan ölçümlerin hissedarlar açısından önemi de dikkate alınarak kuruluş için taşıdığı önem derecesi göz önünde bulundurulmalıdır. Sonuçlar; algılamaları, doğrudan sağlanan verileri ve kuruluşun ilgili performans göstergelerini içermelidir. Sunulan anket veya araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği sorgulanmalıdır. Rakamsal verilerin kullanılması ön koşuldur. Sonuçlar, tercihen grafiklerle, yıllara göre dağılımını içermeli ve gerekli yerlerde açıklayıcı bilgilerle sunulmalıdır.

Çizelge 4.3.'de "Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli" nin ana ve alt kriterleri verilmiştir.

Çizelge 4.3: Tüsiad- Kalder toplam kalite modelinde ana ve alt kriterler
(Tüsiad-KalDer, 1999)

Ana Kriter	Alt Kriterler
Liderlik	1a. Toplam kalite yönetiminde görünür biçimde yer alma 1b. Tutarlı bir toplam kalite kültürü 1c. Bireylerin ve grupların çabalarının ve başarılarının zamanında tanınması ve takdir edilmesi 1d. Toplam kalitenin uygun kaynak ve yardım sağlanarak desteklenmesi 1e. Müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler 1f. Toplam kalitenin yaygınlaştırılması için kuruluş dışı aktif faaliyetler
Çalışanların Yönetimi	2a. Politika ve stratejinin oluşturulmasında toplam kalite kavramı nasıl temel alınmaktadır. 2b. Politika ve stratejinin oluşturulmasında toplam kalite yaklaşımına uygun ve kapsamlı bilgi nasıl temel alınmalıdır. 2c. Politika ve strateji, kuruluşun bütününde nasıl yaşama geçirilmektedir. 2d. Politika ve strateji kuruluş içinde ve kuruluş dışında nasıl duyurulmaktadır. 2e. Kuruluşun politika ve stratejisini nasıl düzenli olarak güncelleştirilmekte ve iyileştirilmektedir.
Politika ve Strateji	3a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta ve iyileştirilmektedir. 3b. İşe alma, eğitim ve yükselme süreçlerinde çalışanların yetenekleri ve kapasiteleri nasıl korunmakta ve geliştirilmektedir. 3c. Gruplar ve bireylerle hedefler üzerinde görüş birliği nasıl sağlanmakta ve performans sürekli olarak nasıl gözden geçirilmektedir. 3d. Çalışanların sürekli iyileştirme çabalarına katılımı nasıl cesaretlendirilmekte ve uygun önlemleri almaları için nasıl yetkilendirilmektedir. 3e. Etkin dikey ve yatay iletişim nasıl sağlanmaktadır.
Kaynaklar	4a. Mali kaynaklar 4b. Bilgi kaynakları 4c. Tedarikçiler 4d. Teknoloji uygulaması
Süreçler	5a. Kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçler nasıl tanımlanmaktadır. 5b. Kuruluş süreçlerini sistematik olarak nasıl yönetmektedir.

	5c. Süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirme hedeflerinin saptanması nasıl gerçekleştirilmelidir. 5d. Süreçlerin iyileştirilmesinde çalışanların yenilikçi atılımları ve yaratıcılığı nasıl özendirilmelidir. 5e. Kuruluş süreç değişikliklerini nasıl uygulamaya koymakta ve sonuçlarını nasıl değerlendirmektedir.
Çalışanların Tatmini	6a. Dış müşterilerin kuruluşun ürettiği ürün, hizmet ve müşteri ilişkileri ile ilgili algılamaları. 6b. Müşterilerin tatmini için kuruluşun izlediği diğer göstergeler.
Müşteri Tatmini	7a. Çalışanların kuruluşunu algılaması 7b. Çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği diğer göstergeler
Toplum üzerindeki etki	8a. Toplumun kuruluşun toplum üzerindeki etkisini algılaması 8b. Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak kuruluşun izlediği diğer göstergeler
İş sonuçları	9a. Kuruluşun finansal göstergelerdeki başarı derecesi 9b. Kuruluşun finansal olmayan göstergelerdeki başarı derecesi

Özel sektörde olduğu gibi, kamu hizmeti veren kurumlarımızın da faaliyetlerini müşteri, başka bir deyişle yurttaş memnuniyetine odaklanması; sürekli iyileşmeyi amaçlaması; katılımcı ve şeffaf bir yönetimi benimsemesi; ölçülebilir hizmet sonuçlarını hedeflemesi; işlevini daha etkin biçimde yerine getirmesi demektir.

Kalder' in nisan ayında Ankara'da düzenlediği Birinci Kamu Sempozyumu' nda açıklanan ve 2001 yılından itibaren verilmesi planlanan "Kamu kuruluşları Ulusal kalite Ödülü", kamu uygulamaları, kamuya duyulan güven açığının da kapatılabilmesi için en tekin araç olacaktır. "Toplam Kalite Yönetimi" kavramının belki de en önemli sözcüğü, bütünselliği ifade eden "toplum" sözcüğüdür. Dünya devletleri arasındaki konumumuzu yükseltmek, yüksek yaşam kalitesine ulaşmak istiyorsak, toplumumuzun bütün kurumlarında TKY 'ni uygulamalıyız.

5. HİZMET SEKTÖRÜNDE KAMU HİZMETLERİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Toplum halinde bir arada yaşayan insanların ortak güvenlik ve esenliklerini sağlama ihtiyacından doğduğu kabul edilen devletin zaman içinde ilgi alanını ekonomik ilerlemeyi ve sivil özgürlükler alanındaki gelişmeyi yavaşlatacak ve kısıtlayacak biçimde genişleterek toplumun her alanına karışan dev bir kontrol mekanizması haline geldiği yönündeki genel kabul gören anlayış ve bu çerçevede sürdürülen tartışmalar, günümüz kamu yönetimini ve siyaset biliminin temel ilgi alanını oluşturan konular arasında yer almaktadır.

Bir taraftan ekonomik alanda dünya ölçeğinde yaşanan gelişmelerin ve artan rekabetin etkisiyle müşteri tatminine yönelik üretim anlayışının şirketlere egemen olması kamu yönetimlerini de etkilerken; diğer taraftan iki kutupluluğun sona ermesiyle birlikte yine dünya ölçeğinde yaşanan sivilleşme, demokratikleşme ve yerelleşme hareketleri, insan haklarının ön plana çıkmasına, vatandaşların devlete olan bakış açılarının ve kamu hizmetlerine ilişkin beklentilerinin değişmesine yol açmıştır.

5.1. Kamu Hizmetlerinin Tanımı

Kamu hizmeti deyimi değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Kamu hizmeti kimi kez "faaliyet, iş, uğraş" anlamında kimi kez de "kamu kuruluşları" anlamında kullanılır. Faaliyet iş, uğraş anlamındaki kamu hizmeti "bir kamu kurumunun, ya kendisi tarafından ya da yakın gözetimi altından özel girişim eliyle kamuya sağlanan hizmet" olarak tanımlanmaktadır (Gözübüyük, 1992).

Diğer bir tanıma göre ise kamu hizmeti, siyasal organlar tarafından kamuya yararlı olarak kabul edilen, bir kamu kuruluşunun ya kendisi ya da yakın denetimi ve gözetimi altında özel kesim tarafından yürütülen faaliyetlerdir (Günday, 1996).

Kamu hizmeti, devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif ihtiyaçları karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için yürütülen ve kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Onar, 1966).

Kamu hizmetleri kamu yararına yönelik olarak toplumun ortak ihtiyaçlarını, huzur ve güvenliğini sağlamak, toplumsal refahı arttırmak amacıyla devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından sunulurlar. Hizmetin kamuya yönelik olması gereği, bireysel çıkarların değil, ortak toplumsal çıkarların korunması söz konusudur.

Kamu hizmeti, insanların bir arada yaşamalarından doğan adalet, iç ve dış güvenlik, genel eğitim, genel sağlık, çevrenin korunması gibi toplumsal ihtiyaçları karşılayan ve devletin asli fonksiyonlarıyla ilgili olmaları nedeniyle doğrudan doğruya devletin hizmet tekeli altında bulunan kolektif hizmetler oldukları gibi; ulaşım, posta, haberleşme ve KİT 'ler tarafından üretilen bazı mal ve hizmetlerde olduğu gibi, özel sektör kuruluşlarının da aynı alanda alternatifli olarak sundukları hizmetler de olabilirler. Ancak kamu hizmeti denince esas akla gelmesi gereken, toplumun kolektif ihtiyaçlarına yönelik olarak, devletin asli görevi niteliği kamu kuruluşlarınca karşılanması gereken hizmetlerdir.

Kaliteli kamu hizmeti, vatandaşların beklentilerine cevap veren, onların isteklerini karşılayabilen bir hizmettir.

Günümüzde kamu hizmetleri kavramı değişmekte, içerik yönünden de başkalaşıma uğramaktadır. Örneğin Avrupa birliği yapılanması ile, ilgili ülkelerde kamu hizmeti kavramı yerine Roma Anlaşmasının 90. maddesinde "genel ekonomik yarar hizmetleri" kavramı kullanılmaktadır. Bu olgunun bir sonucu olarak AB ülkelerinde kamu hizmeti kavramı yerine "genel ekonomik yarar hizmetleri" kavramı kullanılmaktadır. Bunun yanında "evrensel hizmet", "minimum hizmet" gibi kavramlar da kamu hizmetleri ile ilgili literatürde kullanılır hale gelmiştir. Anılan bu değişim kamu hizmeti ilkelerini de değiştirmiş, eşitlik, süreklilik, gibi geleneksel ilkelerin yanında; kalite ve etkinlik, kalıtım gibi ilkelerin de kamu hizmeti ilkesi olarak kabul edilmesine yol açmıştır (Ulusoy, 1998).

5.2. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri

Kamu hizmetlerinin özellikleri şunlardır:

- Kamu hizmetleri özel kesimde üretilen mal ve hizmetlerde olduğu gibi kar amacıyla değil, vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulur.
- Özel kesimde mal ve hizmet üretimi, esas olarak rekabet ortamında yapılır.

Firmalar ayakta kalabilmek için rakip firmalarla yarışmak durumundadırlar. Kamu kuruluşlarınca sunulan hizmetler prensip itibariyle tekel nitelikli olduklarından devletin bu bakımdan rakibi yoktur.

- Özel sektörde firmalar, üretim alanlarını ve ürün niteliğini belirlerken, belli bir müşteri grubunu esas almak suretiyle spesifikasyona gidebilirler. Kamu hizmeti veren kuruluşlar ise bir hizmeti verirken birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmak zorundadırlar.
- Özel kesimde yer alan firmalar, genellikle insanların maddi ihtiyaçlarıyla ilgili olan yönleriyle ölçülebilir somut nitelikli mal ve hizmetler ürettikleri halde, devletin yerine getirmek zorunda olduğu kamu hizmetlerinin somut mamullere dönüştürülmesi, diğerleri gibi niteliksel ve niceliksel ölçümlere konu olabilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi güçtür.
- Özel kesim, mal ve hizmet üretimini müşterinin talebi üzerine ve onun ihtiyaçlarına göre yapar. Topluma sunulan kamu hizmetlerinin kullanımı ve tüketimi ise, vatandaşların istek ve beklentilerine aynı oranda uygun düşmez (Gözlü, 1996).

5.3. Kamu Hizmetlerinin Nitelikleri

OECD Kamu Yönetimi Servisinin belirlediği ilkelere göre, kaliteli kamu hizmetinin şu niteliklere sahip olması gerekir.

- **Şeffaflık:** Vatandaşlara, kamu yönetiminin nasıl yürütüldüğü, kamu görevlilerin yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu, sunulan hizmetleri, kamu kurumunun hedefleri ve performansları hakkında bilgi verilmelidir. Bu durum vatandaşın hizmet sunan diğer birimlerle karşılaştırma yapmasına imkan verir. Ayrıca kamu hizmetine ait bilgiler ve iş görme yöntemleri bütün herkese açık olmalıdır. Bu şekilde vatandaşlar hizmetten kimin sorumlu olduğuna ve standartların ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığına karar verebilmelidirler.
- **Katılım:** Vatandaşlar kamu hizmetlerinden yalnızca devletin kendilerine sunduğu kadarıyla yetinen, edilgen durumdaki kişiler olmayıp, bunların niteliklerinin belirlenmesinde ve hizmet sunulmalarında söz sahibi olmalıdırlar. Hizmetlere halkın katılımı temel olarak beş konuda oldukça etkili sonuçlar alınmasına katkı sağlar. Bunlar; iletişim (iki yönlü), danışma, hakla

birlikte hizmet sunma, bazı konularda halka yetki verme, hizmetlerin kalitesinin bizzat hizmetlerden yararlanan halk tarafından kontrol edilmesi olarak belirtilebilir.

- **Eşitlik ve Adalet :** Hizmetlerin sunulmasında herkese eşit ve adaletli davranılması gerekir. Belli hizmetler toplumun belli kesimine yönelik olsa da, yaşlılara sunulan bakımevi hizmetinde olduğu gibi, yaşlı insanlara arasında hizmet sunumunda herhangi bir ayırıma gidilmemesi gerekir. Topluma hizmet sunulurken onların kadın-erkek veya farklı etnik kökenden geliyor olması gibi farklılıklar yalnızca hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacıyla kabul edilebilir. Bunun dışına personelin, hizmet sunan kurumların ve halkın tarafsız ve eşit bir hizmet sunma ve hizmetten yararlanma anlayışına sahip olması gerekir.
- **Uygunluk :** Kamu hizmetlerinin, olabildiğince vatandaşların hizmet ve beklentilerine ve amaçlara uygun olarak belirlenmeli ve sunulmalıdır.
- **Yeterlilik ve Etkinlik:** Kamu hizmeti, yeterli ve ihtiyacı karşılamada etkin olmalıdır.
- **Zamanlama ve erişilebilirlik:** Kamu hizmetleri, herkesin uygun şartlarla ulaşabileceği durumda olmalı ve zamanında sunulmalıdır.
- **Güvenilirlik ve hassasiyet :** Kamu hizmeti; doğru, hassas olmalı ve risklerden uzak, güvenilir olmalıdır.
- **Süreklilik :** Kamu hizmeti, kesintisiz ve düzenli olarak sürdürülmelidir.
- **Geri Bildirim:** Kamu hizmeti sunan birimler, sundukları hizmetin vatandaşın ihtiyaçlarına ve tercihlerine uyup uymadığını onlara danışarak, önerilerini ve şikayetlerini dikkate alınıp gereği yapmalıdırlar. Özellikle front-line (öncü personel), halkla doğrudan temas içinde bulunduğu için, hizmetin aksayan yönlerini ve halkın şikayetlerini en iyi onlar bilirler. Bu memurların yetkilendirilmesi ve bu yolla sorunun kaynağında çözülmesi hizmet kalitesinin artırılması bakımından gereklidir

5.4. Kamu Sektörü İle Özel Sektör Arasındaki Farklılıklar

Kamu ve özel kesim kuruluşları arasındaki farklılıklar, toplam kalite yönetiminin kamu örgütlerinde uygulanabilirliğini belirli ölçülerde kısıtlamaktadır. Kamu ve özel kesim arasındaki farklılıkları şunlardır.

- Kamu kuruluşları piyasa etkisine daha az maruz kalmaktadır. Bu nedenle de maliyetleri düşürme, verimli işletmecilik, etkili performans gibi konular kamu kuruluşlarında gündemi daha az işgal etmektedirler.
- Kamu kuruluşları açısından resmi ve yasal sınırlamalar daha azdır. Bu nedenle, yönetici tercihlerinde fazlaca bir özerklik bulunmamaktadır.
- Kamu kuruluşlarında yönetimin kararları üzerinde çok sayıda ve yoğunlukta, çeşitte dış etkinin mevcudiyeti söz konusudur. Bu nedenle, kamu yöneticileri karar alma konusunda daha az otonom ve daha az esnektir.
- Kamu kuruluşlarının ürettikleri mal veya hizmetler genellikle tekel niteliğindedir.
- Kamu yararı gibi tartışmalı bir kavram sebebiyle, kamu kuruluşları kamuoyuna karşı sorumlu olma ve kamuoyu tarafından sorgulanabilir olma gibi özellikleri de taşırlar.
- Kamu kuruluşlarında yönetimin amaçları ve bu amaçların değerlendirme kriterleri oldukça karmaşıktır.
- Kamu yöneticilerinin sorumluluk ve yetkileri arasında genelde politik nedenlerden dolayı, aleyhlerine bir denge söz konusudur ve bu nedenle yetki devri konusunda isteksiz davranırlar. Resmi kuralları daha fazla kullanma eğilimi taşırlar.
- Üst yönetimin seçimlere ve siyasi atamalara bağlı olarak sıkça değiştirilmesi neticesinde planların uygulanmasında daha fazla sorunlar ortaya çıkmaktadır.
- Kamu yöneticileri siyasi gerekler ve siyasi takvim nedeniyle olayları daha kısa zaman perspektifi içerisinde görmek ve buna göre hareket etmek durumundadırlar.
- Özel kuruluşlarda atanmışmışlar ve siyasi kadrolar arasında çatışmalar söz konusu olabilmektedir.
- Kamu kuruluşlarında kurallara uyulmak adına ekonomik tercihlerin yapılması söz konusudur.
- Kamu yöneticilerin performanslarını ölçmek için geliştirilen standartlar ya hiç mevcut değildir ya da oldukça sınırlıdır.

Bu farklılıklar toplam kalite yönetiminin kamu kuruluşlarında uygulanmayacağını göstermez. Toplam kalite yönetiminin özel kesimde başarılı olduğunu gösteren örnekler mevcuttur. Bunun kalitenin zincirleme reaksiyon ilkesi gereğince kamu sektöründe de elde edilebileceği söylenebilir. Toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanması için kamu örgütlerinin dinamikleri ve kendine has anahtar özellikleri dikkate alınmalıdır. Müşteri kavramı da kamu örgütlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanması için tanımlanması gereken kavramlardandır (Perry, 1988).

Kar amaçlı mal ve hizmet üretimi ile, kamu hizmeti arasındaki temel fark üretimi yapanlarla kullananlar arasındaki ilişkide saklıdır. Kar amaçlı olarak üretilen mal ve hizmet ile, bunun kullanıcısı arasındaki üretici-müşteri ilişkisi; kamu hizmeti ile hizmetten yararlananlar arasında kamu kuruluşu- vatandaş ilişkisi şeklinde ifade edilmektedir. Aslında, ilişkinin tarafları arasında üretici-kullanıcı mantığı açısından özel ve kamu kesiminde algılama farklılıkları bulunmaktadır. Kar amacıyla üretilmiş bulunan bir mal veya hizmeti satın alan müşteri, ödediği bedelin karşılığını aldığını düşünürken; kamu hizmetinden yararlanan vatandaşlar, genellikle bir lütuf veya ihsan ile karşılaştıklarını düşünmektedirler. Bu durum toplumsal gelişme düzeyi ve siyasi kültür ile yakından bağlantılı olmakla birlikte, büyük ölçüde vatandaşların devlet tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinde, hizmetin tekel niteliğinde olması nedeniyle belirleyicilik gücünün çok zayıf olmasıyla ilgilidir.

Toplam kalite anlayışında, kar amaçlı olarak üretilen mal ve hizmetler müşteri odaklılık ilkesine dayandığına göre, kamu hizmetlerinin de aynı anlayışa göre, benzer şekilde vatandaş odaklılık ilkesine dayanması gerekmektedir. Ancak geleneksel yönetim anlayışına göre şekillenmiş bulunan kamu yönetiminde, mevcut kuralların doğru bir şekilde uygulanmasından ibaret sayılan kamu hizmeti, hizmet verilen kitlenin (vatandaşlar) beklenti ve ihtiyaçlarını geri plana itmekte, hizmetlerden kaliteli sonuç alınıp alınmadığına ve gerekli performansın gösterilip gösterilmediğine yeterince önem verilmemektedir.

Kamu sektörünün varlık nedeni, vatandaşlara istihdam yaratmak değil, onlara bir hizmet ya da bir ürün sunmaktır. Toplam kalite yönetiminin kamu hizmeti veren kuruluşlarda uygulanmasında karşılaşılan en büyük sorun müşterilerin kim olduğudur. Çünkü toplam kalite yönetiminin en önemli ilkesi müşterilerin memnun ve tatmin edilmesidir. Kamudan çok çeşitli hizmetleri alan gizli müşteriler vardır. Müşteriler bir vatandaş ya da bir kuruluş gibi kamu dışı bir kullanıcı olabileceği gibi, başka bir kamu kurumu ya da bir kamu çalışanı gibi kamu içi kullanıcı da olabilirler (Önder, 1997).

Kamu hizmetlerinde kalite sorununun çözülmesi için, önce uygun bir müşteri tanımının yapılmasına gerek vardır. Kamu hizmetinin muhatabı olan vatandaşın pozisyonu, özel kesim müşterisine göre farklılıklar göstermektedir. Özel kesimde müşteri, mal veya hizmeti satın alan veya kullanan kişi olduğu halde, kamu kesiminde müşterilerin konumu ve yararlandıkları hizmetler çizelge 5.1'den görülebileceği gibi çok çeşitlidir (Saran vd., 1998).

Çizelge 5.1 : Kamu hizmetlerinde müşteri tipi ve yararlandıkları hizmetler (Saran vd., 1998).

MÜŞTERİ TİPİ	HİZMET TİPİ
Maddi yardım alan kimse	Emekli aylığı, işsizlik sigortası vs ödemeleri
Tüketici	Özel sektör alternatifi de olabilen hizmetlerin verilmesi
Üretici	Çeşitli yardım faaliyetlerinin yürütülmesi (gönüllü çalışanlar)
Kullanıcı	Parkların kurulması ve işletilmesi
Satın alıcı	Posta, iletişim, ulaşım gibi bedel karşılığı sağlanan hizmetler
Vergi mükellefi	Vergi toplama hizmeti
Güvenliği sağlanan kişiler	Emniyet ve çevre koruma tedbirleri

5.5. Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Başlıca Performans Karşılaştırmaları

Bugün gerek özel, gerekse kamu organizasyonlarının performans düzeyleri, uluslar arası rekabet gücünü belirlemede çok önemli rol oynamaktadır. Genel olarak kamu mülkiyetinde ve kamu yönetiminde olan organizasyonlarda performans, özel organizasyonlara göre daha düşük gerçekleşmektedir. Bunun nedeni hem kamu mülkiyetinin hem de kamu yönetiminin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için "performans değerlendirme ve ölçme" adı verilen çalışmaların yapılması gerekir. Performans değerlendirme ve ölçme konusunda yapılacak olan işlerden birisi organizasyonun hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği meselesidir. Performansın ölçülmesinde kullanılacak kriterler; kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyetidir.

Çizelge 5.2' de bazı hizmet türleri için özel ve kamu teşebbüslerinin maliyet karşılaştırmalarına ilişkin yapılan araştırmaların bir özeti sunulmaktadır. Genel olarak tüm hizmet türlerinde özel sektörün kamu sektöründen daha düşük maliyetlerle, diğer bir deyişle daha yüksek bir etkinlikle faaliyette bulunduğu görülmektedir.

Çizelge 5.2 : Çeşitli hizmetlerde kamu ve özel sektör performans karşılaştırmaları
(Saran vd., 1998).

No	Faaliyet	Araştırmacı	Araştırmanın Kapsamı	Bulgular
1	Havayolları	Davies (1971,1977)	Avustralya / tek özel ulusal havayolu ile tek kamu havayolu	Özele ait etkinlik göstergeleri %12-100 daha yüksek
2	Bankalar	Davies (1971,1977)	Avustralya / bir kamu bankası ile bir özel banka	Verimlilik, riske tepki ve karlılık göstergelerinin hepsi özel bankalar lehine
3	Otobüs Hizmeti	Davies (1971,1977)	Seçilmiş Batı Alman şehirlerinde belediye ile özel otobüs hizmeti	Kamu hizmetleri km başına özel firmalardan %160 daha maliyetli
		Kitchen (1986)	Ontario belediye hizmetleri	İhaleyi alan özel firmanın km başına maliyetleri daha düşük
4	Temizlik Hizmetleri	Bundes Rechnungshof (1972)	Batı Almanya'daki postanelerde kamusal üretim ile ihale yöntemi ile özel kesimce üretim	Kamu hizmeti %40 -60 daha maliyetli
		H.Senat (1971), F.Menshausen (1975)	Batı Almanya'daki kamu binalarında kamu üretimi ile ihale yöntemi ile özel kesimce üretim	Kamu hizmeti % 50 daha maliyetli
5	Borç tahsili	Bennett ve Johnson (1980)	ABD Genel Muhasebe Bürosunun Araştırması / Federal devlet ile özel kuruluşlar tarafından ihaleyle verilen hizmetler	Devletin dolar başına borç takibi %200 daha maliyetli
6	Elektrik	Meyer (1975)	ABD 'deki 60 ile 90 arasında elektrik kuruluşundan alınan örneklem / kamu ve özel firmalar	Kamu sektörü daha az maliyetli ve etkin
		Spann (1977)	ABD 'de (San Antonio, Los Angeles, San Diego, Dallas) / kamu ve özel firmalar	Özel sektör daha etkin
7	Yangın Koruma	Allbrandt (1973,1974)	Scottsdale, Arizona (özel kesime ihale edilen) yangın departmanları ile Seattle alanı (belediye) yangın departmanları	Belediye yangın departmanlarının kişi başına maliyeti %39-88 daha yüksek
8	Ormancılık	Bundesregierung Deutschland (1976)	Batı Almanya'da kamu orman işletmeleri ile özel orman işletmeleri, 1965 ile 1975 arası	Özel ormanlarda faaliyet gelirleri hektar başına 45 DM daha yüksek.
		Pfister (1976)	Baden-Württemberg Eyaletindeki, özel ormanlar ile kamu ormanları	Kamu sektöründe çıktı birimi başına emek girdisi iki kat daha yüksek.
9	Hastaneler	Wilson ve Jadlow (1978)	ABD 'deki 1200 hastane / nükleer ilaç üreten devlet ile vakıf hastaneleri	Özel hastanelerde etkinlik endeksinden sapma kamu hastanelerinkinden daha az
10	Konut	Muth (1973)	ABD'deki şehirlerde inşaat maliyetleri / özel kuruluşlar ile kamu kuruluşları	Kamu kurumları % 20 daha maliyetli
		Rechnungshof Rheinland-Pfalz (1972)	Batı Almanya Rheinland-Pfalz Eyaletinde kamu kuruluşları ile özel kuruluşların büyük ölçekli kamu inşaat projeleri	Kamu birimleri ihaleyi alan özel firmalardan % 20 daha maliyetli

11	Sigorta Başvurma Süreci	Frech (1976,1979)	ABD Sosyal Güvenlik İdaresi tıbbi bakım talepleri ihalesi / karşılıklı sigortalara karşı şahsi sigorta firmaları ve diğer kar amacı gütmeyen kuruluşlar	Karşılıklı sigortalar, şahsi firmalardan % 45-80 daha maliyetli, ama diğer kar amacı gütmeyen kuruluşlardan daha az maliyetli
12	Sigorta Hizmeti	Finsinger (1981)	Batı Almanya'da 5 kamu firmasına karşı 77 özel taahhüt ve sigorta firması	Aynı getiri oranına ve örgüt biçimine sahip olanlar arasında maliyet farklılıkları açık değil.
13	Demiryolları	Caves ve Christensen (1980)	Kanada Ulusal demiryolları ile Kanada Pasifik (özel) demiryolları	Verimlilik farklılıkları yok, ama Kanada Ulusal Demiryolları daha etkin
14	Çöp Toplama	Columbia Univ. Grad. School of Bus. Stud. (1976-1978)	ABD'deki çok sayıda şehir/ belediyeye karşı tekel imtiyazına sahip olan ve olmayan özel firmalar	Kamu arzı özelden %40-60 daha pahalı; ama tekel imtiyazı olan özeller, tekel imtiyazına sahip olmayanlardan % 5 daha pahalı
15	Su	Crain ve Zardkoohi (1978)	ABD'deki 112 firma 7 belediyeye karşı özel üreticiler; her biri örgüt yapısını değiştiren iki firmanın durum incelemesi	Kamu firmaları % 65 daha yüksek sermaye emek oranlarına sahip olup, özellerden % 40 daha az verimli. Özelleşen kamu firmalarında iş gücü başına % 25 'lik artış, kamulaşan özel firma iş gücü başına % 40'lık azalış görüldü.
16	Hava Tahmini	Bennett ve Johnson (1980)	ABD Genel muhasebe Ofisi'nin araştırması / ABD Hava Bürosu ve ihale hizmeti üstlenen özel firma	Devlet hizmeti % 50 daha maliyetli
17	Mezbahalar	Pausch (1976)	Batı Almanya'daki 5 büyük şehirde özel firmalara karşı kamu firmaları	Kamu firmaları aşırı kapasite ve aşırı personel nedeniyle önemli ölçüde daha maliyetli.

Aşağıda, İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılında yayınlanan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-1998" adlı araştırmasına dayalı olarak karlılık ve verimlilik göstergeleri ile kamu ve özel sektörün karşılaştırması yapılmıştır. Çizelge 5.3. 'de verilen karlılık analizinde üç farklı karlılık tanımı dikkate alınmıştır.

$$\text{Satış Karlılığı} = \text{Bilanço Karı} / \text{Satış Hasılatı} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Özsermaye Karlılığı} = \text{Bilanço Karı} / \text{Özsermaye} * 100 \quad (2)$$

$$\text{Aktif Karlılığı} = \text{Bilanço Karı} / \text{Toplam Net Aktifler} * 100 \quad (3)$$

Çizelge 5.3.' de, 1980-1998 döneminde (1985 ve 1986 yılları hariç), özel kesimin satış karlılığı değerleri, kamu kesimi satış karlılığı değerlerinden daha yüksek olmuştur. Aynı şekilde (1985 yılı hariç) öz sermaye karlılığı ve aktif karlılığı değerleri de, özel sektörde kamu sektörüne göre daha yüksek bir düzeyde gerçekleşmiştir. İncelenen dönem içinde özel sektörün karlılık oranlarının kamu sektörü karlılık oranlarına göre daha istikrarlı bir seyir izlediği de görülmektedir.

Çizelge 5.3 : Kamu ve özel firmaların karlılık oranları (%) * (Saran vd., 1998).

Yıl	Satış Karlılığı			Özsermaye Karlılığı			Aktif Karlılığı		
	Toplam	Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel
1980	7,3	4,8	10,5	28,3	16,2	50,7	-	-	-
1981	5,8	3,8	8,2	31,7	22,0	42,9	-	-	-
1982	6,0	5,5	6,5	31,1	25,3	37,6	6,7	4,8	9,4
1983	5,7	4,4	6,9	24,2	18,0	31,0	6,1	4,0	9,3
1984	6,7	6,4	7,0	24,5	20,6	30,7	8,7	7,9	9,6
1985	8,6	10,8	6,1	28,7	26,8	33,6	9,6	9,9	9,0
1986	6,9	7,8	6,1	24,6	19,6	35,3	7,5	6,7	8,8
1987	8,2	7,1	9,1	30,9	18,5	54,4	8,8	5,9	13,0
1988	7,5	6,3	8,5	27,4	16,8	46,4	8,1	5,3	12,33
1989	6,3	4,4	7,8	20,7	10,1	39,0	7,3	3,8	12,2
1990	4,7	0,9	7,5	16,2	2,3	37,0	5,5	0,8	11,5
1991	-2,3	-12,0	4,8	-10,0	-44,5	24,8	-2,8	-11,3	7,5
1992	0,2	-10,1	7,2	1,0	-38,2	42,3	0,3	-10,0	12,0
1993	2,2	-7,7	8,1	12,3	-32,2	56,4	2,8	-7,3	12,9
1994	4,1	-4,6	9,8	20,4	-20,1	54,3	5,1	-4,4	15,1
1995	7,3	3,7	9,2	33,1	12,9	48,4	10,0	3,8	14,8
1996	7,0	4,0	8,5	31,1	14,2	43,0	9,8	4,5	13,4
1997	6,7	2,3	8,8	30,3	8,1	46,1	9,4	2,8	13,5
1998	4,8	2,8	5,6	14,7	6,6	20,2	5,9	2,8	7,9
Ort.	5,5	2,1	7,7	22,2	5,4	40,7	6,4	1,8	11,3

Genel olarak karlılık kriteri dikkate alındığında özel sektörün kamu sektöründen çok daha etkin olduğunu göstermektedir. Aslında, 1991 yılında hem kamu hem de özel kesimde karlılık oranları, incelenen dönemin en düşük değerlerine ulaşmıştır. Ancak, özel kesim kamu kesiminden çok daha kısa bir sürede toparlanarak, 1992 yılında karlılık oranlarını yine eski düzeylerine yükseltmiştir.

Çizelge 5.4. 'de ise kamu özel sektör ayırımına göre Türkiye'deki 500 büyük sanayi kuruluşunun 1982-1998 dönemindeki verimlilik rakamları sunulmaktadır. Kuruluşların verimlilik özellikleri incelenirken iki kavrama yer verilmiştir.

İşgücü Verimliliği = 1987 Fiyatlarıyla Net Katma Değer / Çalışanların Sayısı (4)

Sermaye Verimliliği = 1987 Fiy. Net Katma Değer / 1987 Fiy. Toplam Net Aktifler (5)

İşgücü verimliliği kriterine göre, işgücü sayısının aynı olduğu varsayımı altında daha fazla üretimi olan kuruluşun daha verimli çalıştığı kabul edilir. Sermaye verimliliği kriterine göre ise, toplam net aktiflerin aynı olduğu varsayımı altında daha fazla üretimi olan kuruluşun daha verimli çalıştığı kabul edilir. Verimlilik kriteri esas alındığında, özel kuruluşların kamu kuruluşlarından çok daha etkin bir şekilde faaliyette bulundukları görülmektedir.

Çizelge 5.4 : Kamu ve özel firmaların işgücü ve sermaye verimliliği * (Saran vd., 1998).

Yıl	İşgücü Verimliliği			Sermaye Verimliliği		
	Toplam	Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel
1982	7,6	6,1	9,3	0,238	0,171	0,335
1983	6,3	4,3	9,0	0,185	0,122	0,279
1984	7,2	5,5	9,2	0,205	0,155	0,269
1985	7,4	6,9	8,2	0,192	0,158	0,256
1986	7,9	6,3	9,9	0,200	0,151	0,278
1987	10,0	8,1	12,3	0,224	0,170	0,301
1988	9,9	8,4	11,8	0,232	0,182	0,308
1989	9,1	7,6	10,8	0,233	0,181	0,305
1990	8,9	6,9	11,1	0,218	0,161	0,293
1991	9,0	5,8	12,7	0,212	0,138	0,302
1992	10,4	7,0	14,7	0,232	0,159	0,316
1993	11,9	8,5	15,5	0,228	0,166	0,290
1994	10,6	7,8	13,4	0,186	0,136	0,238
1995	11,9	8,3	14,5	0,205	0,135	0,260
1996	13,3	9,0	16,0	0,197	0,120	0,249
1997	14,4	9,4	17,4	0,208	0,130	0,254
1998	13,5	9,3	15,8	0,172	0,111	0,210
Ort.	10,0	7,4	12,4	0,210	0,150	0,279

* Burada verilenlerle İSO Araştırma Dairesi rakamları arasında farklar mevcuttur. İSO Araştırma Dairesi sadece kar eden firmalarla ilgili oranları vermektedir. Burada ise bütün firmalar kapsamaktadır.

* Verimlilik hesaplamalarında deflatör olarak DİE 'nin "sanayi deflatörü" kullanılmıştır.

Karlılık ve verimlilik, organizasyonlarda performans değerlendirmek için tek başına yeterli göstergeler değildir. Kantiteye ilişkin göstergeler dışında kalite göstergelerinin de dikkate alınması gerekmektedir (Aktan vd., 1999).

5.6. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasını Gerektiren Nedenler

Toplam kalite yönetimi, özel sektör örgütlerinde geliştirilmiş bir yönetim sistemi olması nedeniyle pek çok ülkede ve kısmen ülkemizde uygulanmaktadır. Ancak toplam kalite yönetiminin kamu yönetiminin yapısına uymayacağı ve sorunlarına çözüm getirmeyeceği gibi düşüncelerle uygulama yönünde pek ciddi adımlar atılmamıştır. Kamu yönetiminin her noktada bir sorunlar yumağı içinde olması ve değişen dünya değerleri mevcut kamu yönetimi anlayışının da tekrar sorgulanması gereğini ortaya çıkarmıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde toplam kalite yönetiminin kamu sektörü örgütlerinde uygulanması yönünde çalışmalar başlatılmıştır. Toplam kalite yönetimini kamu sektörüne gerçek anlamda ilk uygulamaya çalışan ABD ulusal gelir hizmetleri (IRS: Internal Revenue Service) olmuş ve çok büyük başarılar elde etmiştir. Yerel yönetimler, polis, personel hizmetleri, posta ve iletişim, sağlık, eğitim, Ar-Ge, sosyal hizmetler, taşımacılık, iktisadi kurumlar toplam kalite yönetiminin batı ülkelerinde uygulandığı diğer kamu kuruluşları arasında sayılabilir.

ABD 'de Başkan Clinton 'un yardımcısı Gore tarafından daha iyi ve daha ekonomik olarak işleyen, bürokrasiden sonuçlara yönelmiş kamu yönetimi yaratmak için Al Gore raporu hazırlanmıştır. Rapora göre; kamu kesiminin büyüklüğü veya küçüklüğü ikincil derecede bir sorundur, asıl sorun kamu yönetiminin nasıl çalıştığıdır. Raporda tespit edilen sonuçlar dört ana gruba ayrılmış, bunların nasıl çözüleceği ve ne gibi yeniden düzenlemelere gidilmesi gerektiği belirtilmiştir (Stratton , 1993). Bu rapora özet olarak 5.10. bölümünde değinilmiştir.

Bir sektör kuruluşu için kalitenin iyileştirilmesi, sadece karımı arttıran bir faktör değil, aynı zamanda müşterilerin memnuniyetini ve ekonomideki verimliliği de arttıran, toplumun ilerlemesine katkıda bulunan önemli bir etkidir. Buna göre, kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi, her ne kadar özel sektördeki karlılık gibi bir sonuç getirmese de, kamu hizmetinin daha iyi görülmesi ile vatandaşların memnuniyetini attıracak, dolayısıyla toplumun huzur ve mutluluğunu, harcamalarda tasarrufa gidilmesi suretiyle ülke ekonomileri üzerinde ağır bir yük oluşturan bütçe açıklarının giderilmesinde de somut katkılar sağlamaktadır (Gözlü, 1996) .

Toplum hayatı, kamu kesimi ve özel kesimle birlikte bir bütündür. Bu iki alandan herhangi birinde meydana gelebilecek bir aksaklığın diğerindeki uyum ve düzeni de bozacağı gözden uzak tutulmamalıdır. Ayrıca yönetim alanında ortaya çıkan çağdaş gelişmelerin, kamu kesimince de yakından izlenerek, kamu hizmetlerinin vatandaşlara daha kaliteli, hızlı, verimli ve etkin bir biçimde sunulması, devlet ve siyaset adamlarının topluma karşı olan sorumluluklarının bir gereğidir.

Yönetim anlayışına hakim olan geleneksel değerlerin tüm dünya ölçeğinde hızlı bir değişime uğraması, haberleşme, ulaşım ve bilgi işlem teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler sadece özel sektör olarak örgütsel yapılarını ve yönetim sistemlerini yeniden düzenlemeye tabi tutmalarını gerekli kılmaktadır. Dünyadaki globalleşme, sınırların ortadan kalkması, merkezi ve totaliter devlet yapılarının çözülmeye başlaması, insani değerlerin ön plana çıkması ve demokratikleşme gibi değişim rüzgarları da, tüm dünya ülkelerinde yaşayan insanların devlet yönetimlerine olan bakışlarını, kamu hizmetlerin ilişkin beklentilerini büyük ölçüde değiştirmiş, insani değerlerini ve kişilik haklarının önemi daha açık bir biçimde ortaya çıkmıştır.

Artık, dünya ölçeğinde devletin mutlak güç olmadığı, kamu örgütlenmesinin toplumun ihtiyaçlarından doğduğu, kamu hizmetinin esas olarak vatandaşları mutlu etme amacına yönelik olması gerektiği, gün geçtikçe daha açık bir biçimde anlaşılıyor. Öte yandan insanlar, kendilerine sunulan kamu hizmetinin bir lütuf olmayıp, devletin varlık nedeninin gereği olduğunu, hizmetlerin planlanması, kararlaştırılması ve uygulanmasıyla ilgili süreçlere demokratik mekanizmalar aracılığıyla katılmalarının bir vatandaşlık hakkı ve ödevi olduğunun bilincine sahip olmaya başlıyorlar.

Kamu örgütlerinin bütün bu gelişmeler karşısında duyarsız kalmaları, hala eski katı, bürokratik yapılarını korumaya çalışmaları ve verimsiz yönetim anlayışında ısrarcı olmaları mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle bütün dünyada olduğu gibi, ülkemizde de kamu yönetiminin sahip olduğu hantal, katı ve verimsiz yapısının bir bütün olarak gözden geçirilerek, yeniden düzenlemeye tabi tutulması zorunluluk halini almıştır (Saran vd., 1998).

5.7. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Geçiş Evreleri

Toplam kalite yönetimi kültürünün oluşması ve yerleşmesi, bir kuruluştaki beş evrede gerçekleşir. Bu evreler kamu kuruluşları için de geçerlidir. Evreleri şöyle sıralayabiliriz.

- **Başlama:** Organizasyondaki mevcut yönetim kadrosu ve çalışan iş gücünün sahip olduğu alışkanlıkları, duygu ve düşünceleri ele alınır. Bu devre, çalışanlara toplam kalite düşünce ve uygulamaları ile tanışma ve öğrenme dönemidir.
- **Değişime direnç:** Her yenilikte olduğu gibi, toplam kalite yönetimi felsefesine de çalışanlarca bir tepki olabilir.
- **Güvenin genişlemesi:** Bu aşamada, çalışanlar ve yöneticiler arasında toplam kaliteye olan güven duygusu artar. Eğitimle ve bilgilendirmeye, yeniliklere karşı olan direnç ve korku azaltılır. Zamanla yapılan iyileşmeler, kişilerin toplam kaliteye olan inancını artırır.
- **İnsan ve sistemlerin etkileşimi dönemi:** Güven ortamı oluşup, değişime olan direnç azaldıktan sonra teknikler, yöntemler, prosedürler ve politikalar yeniden incelenir. Çalışanlar, bu faaliyetlere katılmak isteyecek, yöneticiler de bu konuya destek olacaktır.
- **İnsan ve sistemlerin kaynaşması dönemi:** Son aşamada, insan ve sistemlerin kaynaşması ve bütünleşmesi, tüm işletme çapında olur. Artık; değerler bakış açıları tarzlar ve yaklaşımlar değişmiştir. Bu aşamada, eğitim ve geliştirme programları tamamlanmıştır. İşletme içindeki herkes, iç ve dış müşteri tatminine yönelik sürekli iyileştirme çalışmalarına katılır ve toplam kaliteyi bir yaşam tarzı olarak benimserler (Önder, 1997).

5.8. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde toplam kalite yönetimine geçmek isteyen her kuruluşun karşısına çıkacak çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunlardan bazıları genel nitelikli olup hem özel kesim kuruluşları için, hem de kamu kuruluşları için ortaktır. Ancak, özellikle kamu yönetimi sisteminin genel yapısından kaynaklanan ve yalnızca kamu yönetimine has sorunlar da bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi, orijini itibariyle imalat sektöründen ortaya çıkıp yaygınlaşması nedeni ile hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden ve uygulamada kamu sektörünün kendi yapısından kaynaklanan bazı özel sorunları vardır. Bu sorunlar kısaca aşağıda sıralanmıştır. (Saran vd., 1998).

1. Kamu Sektörünün Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

- **Değişime karşı direnç:** Kamu sektöründe mevcut bürokratik kural ve düzenlemeler değişime direnci beslemektedir. Çalışanlar, kullanacakları inisiyatif ve alacakları risk ile daha fazla hata yapma ve sonucunda da sorumlu tutulma ihtimaline karşı farklı şeyler yapmaya girişmemektedir. Kültürel değişim öngören toplam kalite uygulamasında bu noktada problem çıkmaktadır. Ayrıca; kişiler kamu sektörüne, özel sektöre göre daha istikrarlı ve/veya statik olduğu varsayarak girmekte, daha başlangıç itibariyle değişime karşı direnç göstermektedirler. İşini kaybedeceği, yetkisinin azalacağı, yükseltilmeyeceği, işlerin zorlaşacağı, alınan riskin tazmin edilemeyeceği gibi kaygı ve korkularla kamu personeli, toplam kalite uygulamasına karşı çıkmaktadır (Morgan, 1994).
- **Performans değerlendirilmesi:** Personel ve yöneticiler performansa göre değerlendirilmemekte ve başarıya göre de ödüllendirilmemektedirler. Kamuda liyakatten ziyade personelin işe alınması, atanmaları, terfisi, onurlandırılmaları, siyasal tutumlarla sadece kıdem sistemine dayanmaktadır.
- **İnisiyatif kullanma:** Politikacılar sadece siyasal kararları almakla yetinmemekte yürütülmesine sık sık müdahale etmekte ve ayrıca çok daha karmaşık, ayrıntılı yasal düzenlemelerle isteklerini dikte ettirme yoluna gitmektedirler. Politikacılar kamu yöneticilerine yönetim fonksiyonunu gereğince yerine getirecek kadar inisiyatif tanımamakta ve her yaptıklarına müdahale etmekte, üst yönetim de alt kademedeki personele karşı yoğun bir otorite uygulamaktadırlar (Stupak, 1993).
- **Politik davranma:** Politika, çabuk sonuç almayı ve önce ideolojinin isteklerini karşılamayı öngörür. Kalite ise, yavaş ama süreklilik ve rasyonel-bilimsellik ister. Sık sık gelen seçimler ve yıllık olarak oluşturulan bütçeler sürekli olarak politikacıları kısa vadeli kararlar vermeye sevk etmektedir. Oysa uzun vadeli kararların verilmesini gerektiren toplam kalite uygulaması, olaylara sürekli kısa vadeli faydalar ile bakan politikacıların üst düzey bürokratları da politik olarak atamaları ve daha görev yerini tanımadan sık sık değiştirmeleri nedeni ile ortada kalmaktadır (Gözlü, 1996).
- **Büyüklik:** Kamu sektörü örgütlerinin çok büyük olması, toplam kalite yönetimine geçiş açısından önemli bir sorun olmaktadır. Büyük örgütlerde değişimin pek başarılı olmadığı, genelde küçük örgütlerde görülmektedir. Örgütün tamamı yerine değişim, aşama aşama belirli bölüm veya alanlarda yapılmalıdır.

- **Çıkar grupların etkisi:** Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında etkili olan çıkar gruplarının başında sendikalar gelmektedir. Sendikalar genellikle artan verimlilik sonucu ortaya çıkabilecek işten çıkarmalar, çalışanlara daha fazla iş ve sorumluluk verilebileceği kaygısı, ödüllendirme sisteminde eşitliği bozabilecek yeni değişiklikler, yeniden yapılanma gibi nedenlerden dolayı toplam kalite uygulamalarına karşı çıkarlar. Toplam kalite yönetiminin kamuya ne getireceğinden daha çok kendi isteklerinin karşılanıp karşılanmadığına bakarlar (Radin vd., 1993).
- **Belirsizlik:** Toplam kalite yönetimi, stratejik planlama ve karar verme üzerinde durmakta, gelecek hakkında tahminler yaparak yol çizmek için istikrarı gerektirmektedir. Kamu sektörünün yapısında; yıllık programlar, sınırlı yetkilerle iş görme, sonradan yapılan teftişler, sık sık görevden alınma ve politik atamalar gibi belirsizlikler vardır. (Murgan vd., 1994).

2. Toplumsal ve Siyasi Kültür Yapısından Kaynaklanan Nedenler

- Toplumda demokratik kültürün ve vatandaşlık bilincinin yeterince gelişmemiş olması.
- Yönetime katılma isteklerinin azlığı.
- Devlet - vatandaş ilişkisinde devletin baba imajının ön plana çıkarılması ve bu çerçevede otoriter eğilimlerin değer kazanması.
- Hukuk devleti ilkesinin, temel hak ve özgürlüklerin ve kişilik haklarının öneminin yeterince kavranmamış olması.
- Halkta yönetimin denetlenmesine ilişkin yeteri bilinç düzeyinin bulunmaması.

3. Devlet Düzeninin Genel Yapısından Kaynaklanan Nedenler

- Devlet düzeninin, anayasa düzeyinde katı esaslar çerçevesinde oluşturulması.
- Anayasa ve kanunlarda devletin görevleri, temel hak ve ödevler, devlet organlarının oluşumu, örgütlenme ve istihdam ilkeleri, kamu hizmetlerinin yerine getirilme biçimi konularında, değişimi ve esnekliği engelleyen, uygulayıcılara yeterince inisiyatif tanımayan, ayrıntılı sınıflandırmalara ve katı hükümlere yer veren düzenlemelerin bulunması.
- Devletin örgütlenmesinde ve kamu hizmetlerinin görülmesinde halka açıklığın (şeffaflığın) sağlanamamış olması.

4. Siyasetin Genel Yapısından Kaynaklanan Nedenler

- Yasama organının yürütme alanına müdahale etmesi.
- İktidarın, partizanca kadrolaşmada bir araç olarak görülmesi ve bu nedenle yönetim kadrolarının sık sık değişmesi.
- Hükümet politikalarının ve bu çerçevede devlet harcamalarının sosyal gerçeklere, ekonomik ve mali yapının gereklerin göre değil, oy avcılığı, çıkar duygusu ve iktidar hesaplarına göre popülist yaklaşımlarla belirlenmesi.
- Devlet yönetiminde ve kamu hizmetlerinin görülmesinde vatandaşlar arasında ideolojik ayrımlar gözetilmesi.

5. Yönetimin Kendi Yapısı

- Kamu bürokrasisinin aşırı büyüyerek, hantal, karmaşık ve ağır işleyen bir yapıya bürünmesi.
- Devlet kadrolarının aşırı ölçüde şişirilmesi.
- Merkezi idare ile mahalli idareler arasında görev, yetki, sorumluluk ve kaynak dağılımının, verimliliği ve etkinliği sağlayacak şekilde dengeli yapılmaması.
- Bürokrasideki örgütlenmenin çok kademeli, dikey ve katı hiyerarşik esaslara göre yapılması.
- Aynı görevin birden çok kuruluş ya da birim tarafından yapılması nedeniyle görev ve yetki çatışmalarının ortaya çıkması.
- Hiyerarşideki kademeler arasında görev, yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli yapılmış olması.
- Gerek diğer kamu kuruluşlarıyla, gerekse aynı kuruluştaki hiyerarşik kademeler arasında, gerekli teknik yeniliklerden yararlanılmaması nedeniyle sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulamayı.
- Sağlıklı bir görev ve yetki devrinin yapılmamış olması nedeniyle, basit sorunların çözümünde bile hiyerarşik kademe zincirinin gereksiz bir biçimde izlenmesi yüzünden, işlerin ağır yürümesi.
- Atamalarda ve üst görevlere yükselmede ehliyet ve liyakat prensiplerinin yeterince gözetilmemesi.
- Plansızlık, kayırmacılık ve politik nedenlerle personelin görevin gerektirdiği uzmanlık niteliği ve sayı yönünden dengeli biçimde dağıtılmamış olması.

- Personelin değerlendirilmesine esas olmak üzere performans ölçüm kriterlerinin geliştirilmemiş olması.
- Ücret rejiminin, verimli ve nitelikli personele daha fazla ücret verilmesine imkan tanıyan bir yapıda olmaması.

6. Bürokrasi Kültürü ve Yönetim Anlayışından Doğan Sorunlar

- Geleneksel alışkanlıklar ve statükoculuk nedeniyle değişime karşı direnç gösterilmesi.
- Personelin bir taraftan başarının ödüllendirilmediğini görmesi, diğer taraftan hata yapması halinde getireceği olumsuz sonuçları göz önünde bulundurarak inisiyatif kullanmaktan ve risk üstlenmekten kaçınması.
- Kurumda, görevine bağlı ve verimli memurların hakkettiklerini alamaması ve çalışanla çalışmayanın bir tutulması nedeniyle enayi, fırsat buldukça kaytaran ve amirinin gözünü boyayan memurların uyanık olarak değerlendirilmesi, yönündeki yaygın anlayışın hizmetlerdeki başarıyı azaltması.

7. Devlet- Vatandaş İlişkisinden ve Kamu Hizmetinin Niteliğinden Kaynaklanan Nedenler

- **Müşteri odaklılık ilkesine gereği gibi yer verilmemesi:** Devlet kuruluşlarında kamu hizmeti gören vatandaşların bir müşteri gibi algılanmaları, hizmet standartlarının ve kalite düzeyinin onların beklentilerine göre düzenlenmesi mümkün olamamaktadır. Hizmetten yararlananlar, devletin varlık nedeninin vatandaşın mutluluğunu sağlamak olduğunu, kamu hizmetinin finansmanının bizzat kendilerince devlete ödenen vergilerden sağlandığını, sunulacak hizmetin niteliği ve kalitesiyle ilgili olarak kendi beklentilerinin esas alınması gerektiği konusunda yeterli bilgi düzeyinde olmadıkları gibi, yöneticiler ve çalışanlar da vatandaşa sundukları hizmetin, topluma hizmet yükümlülüklerinin bir gereği olduğunun farkında olmadıklarından görevlerini adeta lütufta buluyormuş gibi yerine getirmektedirler.
- **Kamu hizmeti alanında kar motivasyonu ve rekabetin olmayışı:** Kamu kesimindeki hizmetler, kar için değil, toplum ihtiyaçlarının giderilmesi için yapılır. Öte yandan, kamu hizmeti sunan kuruluşların faaliyet alanlarında genellikle rakipleri bulunmadığı için, verdikleri hizmetin vatandaşları memnun etmemesi durumunda karşılaşacakları herhangi bir yaptırım bulunmamakta,

dolayısıyla kalite arayışı içine girmemektedirler. Kar motivasyonu eksikliği ve kamu hizmetlerinin tekel niteliği, kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi anlayışının gerçek anlamda hayata geçirilmesini engelleyen en önemli faktörlerdir.

- **Kamu hizmetinin ölçülemez niteliği:** Kamu hizmetinin, genellikle elle tutulur ve gözle görülür olmayan ve üretildiği anda tüketilen nitelikte olması nedeniyle, hizmetin nitelik ve nicelik yönünden değerlendirilmesi ve ölçüme tabi tutulması hayli zordur. Bazı kamu hizmetlerinin esas olabilecek bir benzeri bulunmadığı gibi, bazılarının da vatandaşlar üzerinde hangi yönde etki yaptığını, vatandaşın memnun edip etmediğini anlamak çok zordur. Kamu hizmetlerinin soyut nitelikli bu yapıları nedeniyle, hizmet standartlarının ve kalite düzeylerinin belirlenmesinde güçlükler yaşanmaktadır (Saran vd., 1998).

5.9. Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Reform Çalışmaları

Kamu yönetimini "kamu siyasallarının yürütülebilmesi için gerekli bireysel ve kümesel çabaların uyumlaştırılması" olarak görebiliriz. Kamu örgütleri ile özel örgütlerin amaçları birbirinden farklı olsa bile bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar birbirine oldukça benzerlik göstermektedir.

İster özel olsun ister kamu olsun bir örgütü incelerken, haberleşme sürecini, problemleri ve ihtiyaçlarını, güç-yetki ve karar verme süreci ile ödüllendirme sisteminin nasıl işlendiğine bakılmalıdır. Bu süreçler, ürün ya da hizmeti etkileyen faktörlerdir. Örgütler genellikle üç ikilem ile karşılaşmaktadır. Kişisel ve örgütsel ihtiyaçların her ikisini karşılamak, dış baskılara karşılık örgüt başarısını gerçekleştirmek, örgütün dengesini muhafaza ederek gerekli değişimi yapmak.

Bu üç ikilem örgütün genelde karşılaşabileceği ve aşmak zorunda olduğu ikilemlerdir. Bu ikilemleri aşarken bir takım faktörler örgütleri yetersiz hale getirecektir. Bu faktörleri, değişen teknoloji ile birlikte örgütün teknolojik ve insan kaynakları açısından yetersiz hale gelmesi, büyüme ile birlikte iletişim, karar-verme, liderlik ve diğer bir takım süreçlerde aksamaların olabileceği söylenebilir. Bu faktörler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında aksamlara sebep olacaktır. Küresel pazarda rekabet edebilmek için örgütlerin yeniden yapılanması ve yeni yönetim tekniklerinin örgütlerde uygulamaya konulması ile mümkün görülmektedir.

Yeniden yapılanma, örgütlerin etkinliklerini sürdürmelerini olumsuz etkileyen her çeşit üretim azalmasına ve kaybına karşı koymanın yollarından biridir. Yapılanmaya sistem yaklaşımı bakış açısıyla bakıldığında, sistemi oluşturan tüm unsurlar arasındaki ilişkiler ağı olarak görülebilir. Kamuda yeniden yapılanma sadece, bu kesimdeki kamu kurum ve kuruluşlarının örgütsel yapılarının değiştirilmesi gibi basit bir işlem olarak görülmemelidir. Aksine, çok yönlü bir çalışma şeklinde ele alınmalıdır. Bu yönler arasında kamu kuruluşlarının; amaçlarında, görevlerinde, görevlerin dağılımında, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerindeki mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri kişi ya da uzun vadede, geçici ve sürekli nitelikteki düzenlemelerini amaçlanmış bir bütün olarak görmek gerekir.

Yeniden yapılanma, başka bir bakış açısıyla iki değişik durum arz etmektedir. Birincisi, lokal nitelikte sorunların giderilmesi için yine lokal olarak yapılan, diğeri ise, örgüt yapısındaki tüm öğelerin ele alınıp analiz ve değerlendirmeye tabi tutulduğu genel operasyonlardır. Her iki operasyonunda da sistem mantığı ve sistem sınırları içinde yürütülmesi söz konusudur. Dünyada son yirmi yıl içinde toplumsal, ekonomik ve demografik gelişme eğilimlerine bakıldığında kamu yönetimi açısından bazı önemli sonuçlara sebep olan özellikler şunlar gözükmektedir. Dünya nüfusunun hızla artması ve kırsal alanlardan kentlere doğru hızlı bir geçişin yaşanması, dünya ekonomisinin hızla gelişmesi, birey başına düşen gelirin artmasına ve yaşam standartlarının yükselmesi, kıt kaynakların kendi kendini üretme hızından daha yüksek bir hızda tüketilmeleri nedeniyle dünya üzerindeki ekonomik ve fiziksel gelişmenin sınırlarına yaklaşmış olması, dünya refahının ve üretimin gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında dağılımında gelişmiş ülkeler lehinde önemli bir farklılığın ortaya çıkması ve bu farklılığın giderek daha da büyüme eğilimi göstermesi. Ayrıca gelirin ulusal sınırlar içinde yer alan farklı toplumsal ve ekonomik gruplar arasında eşit olmayan bir şekilde dağılımı ve bireyler, toplumdan gruplar ve coğrafi bölgeler arasında ortaya çıkan gelir dağılımı eşitsizliğinin giderek daha çok büyüme eğilimi içerisine girmesi de ilave edilecek özellik olarak gözükmektedir.

Bütün bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan sonuç kamunun daha fazla ve daha çeşitli kamu hizmeti üretmek zorunda kalması olarak özetlenebilir. Kamunun daha fazla, daha kaliteli, daha hızlı ve çeşitli hizmet üretmesi kamu kurum ve kuruluşların bugün yaşadıkları sıkıntıları, aksaklıkları aşması ile mümkün görünmektedir.

Türk Kamu Yönetimi yapısında görülen bazı aksaklık ve bozulmalar şu şekilde özetlenebilir. Kamu görevlerinin merkez ve taşra kuruluşları ile yerel yönetimler arasındaki dağılımı, kamu kurum ve kuruluşların bugün yürütmüş olduğu faaliyetlerin bir kısmının özel sektörün gelişmesiyle birlikte ve kamu hizmet anlayışının değişmesi gibi nedenlerden ötürü bugün gerekliliklerini yerine getirememesi, benzer görevlerin farklı adlar altında faaliyetlerini yaparken bazı görevlerin açıkta kalması, kurumların hizmet üretimlerinin azalması, yavaşlaması ve kalitenin düşmesi sebebiyle birim maliyetlerinde artışların olması, merkez ve onların taşra uzantıları arasındaki görev dağılımının merkez lehinde bozulması, göç sebebiyle kamu hizmetlerinin istenen hız, zaman ve kalitede karşılanmaması, savurgan harcamalar sebebiyle kamu hizmet yatırımlarına yeterli kaynak sağlanamayıp, istenen miktar ve kalitenin gerisinde kalınması, işsizlik ve yanlış istihdam politikaları bazı hizmetlerde kadroların aşırı şişmesine neden olurken bazı hizmetlerin değişimi ile birlikte görevlerin alınması.

21. yüzyıl eşiğinde bulunan Türkiye'de toplumun yönetim sistemindeki beklentilerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Toplum, yönetimin üstlendiği hizmetleri, kaynakları etkin ve verimli kullanarak üretmesini beklemektedir. "Sosyal fayda, olduğu sürece hizmet devam eder", ilkesinden hareket eden kamu yönetimi açısından çağdaş yönetim ilke esas ve uygulamaları daha fazla önem taşımaktadır. Kamu yönetimi, etkililiğe ve vatandaşın ihtiyaçlarını tatmine yönelik yönetsel uygulamalara başvurmak durumundadır (Ardıç ve Baş, 1999).

Kavramsal açıdan yönetimde reform veya yeniden yapılanma; "yönetim sistemi yapısında, hizmet tercihlerinde, personel rejiminde, iş görme zihniyeti ve yöntemlerinde, karar verme sürecinde, siyasal sistemle olan ilişkilerinde ve sistemi harekete geçiren dürtülerde köklü değişiklikler" anlamına gelmektedir. Ancak köklü değişiklikler yanında ikincil nitelikte yapılan bazı düzenleme ve geliştirmeler de idari reformun kapsamında mütalaa edilmektedir.

Dünyanın hemen her ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de kamu yönetiminde yeniden yapılanma konusu değişen toplumsal ve çevresel şartlar sonucunda zaman zaman gündeme gelmektedir. Türkiye Cumhuriyeti' nin yönetim sistemi, Osmanlı İmparatorluğundan devralınan düzende o günün koşullarına uymak zorunlu görülen ve yapılması mümkün olan değişiklikler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu düzen, rasyonel olmaktan çok, o dönemin ihtiyaçlarına cevap vermeye uğraşan, etkin olmaktan çok asgari gereksinimleri karşılamaya çalışan bir düzen niteliğinde görünmektedir. Özellikle çok partili hayata geçtikten sonra, politik ve sosyo-ekonomik yapıdaki değişimler kamu yönetiminin yapısında önemli

değişiklikler yapılması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda çeşitli raporlar hazırlanıp, kamuoyuna sunulmasına rağmen, bugüne kadar arzulanan ölçüde ve toplumsal ihtiyaçlara uygun bir yeniden yapılanma gerçekleştirilememiştir.

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları üzerine hazırlanan il köklü çalışma, 1960'lı yılların ilk yarısında gerçekleştirilen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi "MEHTAP" dır. Daha sonra bu projeyi tamamlayıcı nitelikte, merkezi yönetim taşra kuruluşları, yerel yönetimler ve kamu personel düzenine ilişkin proje çalışmalarının gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunun yanında 1971' de yönetimde yeniden yapılanma çalışmaları gündeme gelerek önem kazanmış, bu amaçla "İdari Reform Danışma Kurulu" adıyla bir kurul oluşturulmuştur. Bu kurulun çalışmaları, "İdari Reform Danışma Kurulu Raporu: İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler" başlığıyla raporlaştırılarak ilgililere ve kamuoyuna sunulmuştur. İdari reform danışma kurulunun yaptığına benzer çalışma 12 Eylül 1980 'den sonra kurulan Bülent Ulusu hükümeti döneminde yapılmıştır. 1982 yılında sonuçlandırılan bu çalışma sonucunda çeşitli kanun hükmünde kararname tasarımları hazırlanmıştır. Bunların bütünüyle uygulamaya aktarılması mümkün olmamıştır.

Ancak 1982 yılında yapılan çalışmalar sonucunda hazırlanan kanun hükmünde kararnamelerin önemlice bir bölümü daha sonra Turgut Özal hükümeti döneminde çıkarılarak, kamu yönetimi ilk kez büyük ölçüde yeniden düzenlemeye konu olmuştur (Ergun, 1991).

Yönetimde yeniden yapılanmaya yönelik olarak yapılan çalışma ve araştırmaların en son ve kapsamlısı "Kamu Yönetimi Araştırma Projesi "KAYA" dır. Başlangıcı 1988 yılında Devlet Planlama Teşkilatının Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünden kamu yönetimi üzerine yeni bir araştırma yapma isteğine dayanan bu proje 1991 yılında tamamlanmıştır. DPT ile TODAİE arasında sağlanan uyuşma sonucu yaşama geçirilen, KAYA projesinin amacı, "kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görecektir bir düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sisteminde, kaynaklarında ve kaynakların kullanılış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatından, haberleşme ve halkla ilişkiler sisteminde varolan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve önermek" biçiminde belirlenmiştir (Todaie, 1991).

KAYA projesi, proje yönetim kurulunun genel sorumluluk ve gözetimi altında, TODAİE ile

araştırmaya konu olan kuruluşlar ve üniversitelerin işbirliğiyle yürütülmüştür. Araştırma, haziran 1991 'de tamamlanmış ve genel rapor çıkarılmıştır. KAYA projesi, ülkemizde kamu yönetiminde yeniden yapılanma üzerine son dönemlerde yapılan en kapsamlı olup, varılan sonuçların ve getirilen önerilerin hayata geçirilmesi mümkün olmamıştır. Buna karşın ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılanması ihtiyacı, gerek uluslar arası yapıdaki değişimler ve gerekse de ülke içi koşulların zorlaması nedeniyle önceliğini korumaktadır (Öztürk vd., 1999).

Türk Kamu Yönetiminin dünya ölçeğindeki kaliteye ilişkin değişim hareketleriyle tanışması çok yeni olduğundan, bu konuda uygulamaya ilişkin olarak atılan adımlar henüz başlangıç aşamasında olup, yapılan çalışmalar genellikle bu alandaki literatürün taranması ve uygulama örneklerinin araştırılması düzeyinde kalmaktadır.

Aslında TKY uygulaması olarak nitelendirilmede bile, Türkiye’de özellikle 1960 ‘lı yıllardan başlayarak bugüne kadar zaman zaman tartışma gündemine gelen ve yer yer somut uygulamalara da konu olan, idari reform, bürokrasinin azaltılması, idari hizmetlerin düzenlenmesi, yönetimin yeniden yapılandırılması amaçlı girişimler kapsamında kamu bürokrasisinin içinde bulunduğu hantal ve verimsiz yapıdan kurtarılması, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi, kırtasiyeciliğin azaltılması yönünde atılan adımlarla, kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi amacına yönelik çabalar harcanmıştır. Ancak özellikle kamu yönetiminin tıkandığı belli alanlardaki sorunlara çözüm arayan bu girişimler, değişik zamanlarda bölük pörçük bir biçimde uygulanmaları, devlet yapısının genel çerçevesi ve kamu yönetimi sisteminin bütünü içinde ele alınmamış, etkisiz ve kısa soluklu olmuşlardır.

1960’lı yıllarda TODAİE ‘nin öncülüğünde başlatılan idari reform çalışmaları, 1980’li yıllarda hayata geçirilen mevzuatın düzenlenmesi ve kırtasiyeciliğin azaltılması yönündeki uygulamalar, içinde bulunduğumuz yıllarda merkezi idare ile mahalli idareler arasında görev, yetki ve kaynak dağılımının dengeli bir biçimde yeniden düzenlenmesi çalışmaları, kamu yönetiminin değişimine ayak uydurma ihtiyacından doğan girişimlerdir. Ancak bunlar, hizmet kalitesini yükselten çabalar olsalar bile, kendi başlarına Toplam Kalite Yönetimine geçiş niteliği taşımazlar. Toplam Kalite Yönetiminin yalnız başına kırtasiyeciliğin azaltılması, yetki devrinin sağlanması, hizmetlerin daha süratli yerine getirilmesi gibi yönetim reformuna yönelik çabalardan ibaret olmayıp, klasik yönetim değerlerinin kökten değişmesini, yönetim sisteminin tümüyle ele alınarak düzenlenmesini gerektiren, topyekün ve sürekli bir harekettir.

Türkiye’de kamu kuruluşlarında, TKY ne geçiş konusundaki girişimler, kamu kuruluşlarının

tümünü ilgilendiren merkezi ve genel nitelikli bir çalışma henüz yapılmamış olup, bu amaçla yürütülen faaliyetler, daha çok kurumlar düzeyinde ve TKY konusundaki yeniliklere ilgi duyan bazı siyasi sorumluların veya üst düzey yöneticilerin özel çabalarıyla başlatılan girişimler düzeyinde kalmıştır.

Özel sektöre ait bazı hastanelerde TKY uygulamalarından esinlenerek Ankara Askeri Mevki Hastanesinde başlatılan ISO-9000 uygulama projesinin başarılı sonuçlar vermesi üzerine, söz konusu proje ve TKY ne ilişkin diğer uygulamalar, TSE işbirliği ile Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki belli başlı hastaneler ve bazı diğer birimlerde de başlatılmış bulunmaktadır.

Bakanlıklar düzeyinde ve genel idareye ait kuruluşlarda TKY ne geçişle ilgili ilk somut adımlar, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından atılmıştır. Sanayi ve Ticaret Bakanının özel gayret ve teşviki ile, Bakanlığın tüm merkez teşkilatı ve taşra birimlerini kapsayacak şekilde 1997 yılında başlatılan TKY çalışmaları, Bakanlığın yeni bir vizyona kavuşmasını hizmetlerde verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesiyle birlikte vatandaş memnuniyetinin sağlanmasını esas almaktadır. “Mükemmelliğe doğru yolculuk: 3.000.000 işlemde 1 hata” adı altında Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca uygulamaya konulan proje kapsamında, önce Bakanlıkça vatandaşlara verilen hizmetlerle ilgili hizmet standartları kamuoyuna açıklanmış, daha sonra hizmetlerle ilgili süreçler tespit edilerek detaylı iş analizleri yapılmıştır. Söz konusu uygulama çerçevesinde, sıfır hata felsefesiyle, hatanın kaynağını bulup ortadan kaldırarak, bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak, böylece işi ilk seferde doğru yapmak şeklinde özetlenen ve aynı zamanda TKY felsefesini oluşturan proje hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla bazı meslek teşekkülleri (TOBB, TESK, TZOB), Bakanlıkça yürütülen faaliyetler üzerinde denetimlerde bulunmak üzere, bağımsız gözetleyici (ombudsman) olarak atanmışlardır. Uygulamanın ileri aşamalarında, optimal iş akışı, standart hizmet sürelerinin oluşturulması, süreçlerin iyileştirilmesi yönünde de somut çalışmalar yapılmış ayrıca bütün bu faaliyetler sonucunda elde edilecek başarı düzeyinin belgelendirilmesi amacıyla TSE ‘ye başvurulmuş ve ISO 9002 belgesi ile belgelendirilmiştir.

Çizelge 5.5’de ISO 9000 belgesi alan kamu kuruluşların listesi verilmiştir.

Belgeleyen	Kuruluşun Adı	Standardı	Belge Tarihi
TSE	Kocaeli Sanayi Odası	TS EN ISO 9002	18.10.96
BVQI	İzmir Ticaret Odası	ISO 9002	01.10.97
TSE	Ankara Sanayi Odası	TS EN ISO 9002	16.10.97
TSE	Diyarbakır Askeri Hastanesi	TS EN ISO 9001	12.02.98
TSE	Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Gazi Hastanesi	TS EN ISO 9001	29.05.98
TSE	K.K.K. Lojistik Komutanlığı	TS EN ISO 9001	24.08.98
TSE	Türk Patent Enstitüsü	TS EN ISO 9002	21.09.98
TSE	T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	TS EN ISO 9002	05.10.98
TSE	Karaman Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü	TS EN ISO 9002	15.10.98
TSE	Bornova 2. Bölge Tapu Sicil Müdürlüğü	TS EN ISO 9002	03.11.98
TSE	Başkent Üniversitesi Adana Uygulama ve Araştırma Merkezi	TS EN ISO 9001	07.12.98
TSE	KKK Personel Okul Komutanlığı	TS EN ISO 9002	22.12.98
TSE	KKK Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Orduvleri Müdürlüğü	TS EN ISO 9002	11.02.99
BVQI	İstanbul Ticaret Odası	ISO 9001	10.03.99
TSE	1. Zırhlı Tugay Komutanlığı	TS EN ISO 9002	12.03.99
TSE	T.C. İzmir Valiliği	TS EN ISO 9002	12.04.99
TSE	Gata Hemşirelik Yüksekokulu Müdürlüğü	TS EN ISO 9001	21.04.99
TSE	T.C. Deniz Harp Okulu Komutanlığı	TS EN ISO 9001	30.04.99
TSE	Osmangazi Üniversitesi Eğitim Uygulama ve Araştırma Hastanesi	TS EN ISO 9001	18.05.99
TSE	KKK 15. Piyade Er Eğitim Tugay Komutanlığı	TS EN ISO 9002	24.05.99
TSE	Eskişehir Sanayi Odası	TS EN ISO 9002	01.06.99
TSE	EGM İstanbul Etiler Polis Eğitim Merkezi	TS EN ISO 9002	21.06.99
TSE	K.K.K. Mebs (Muhabere Elektronik Bilgi Sistemleri) Okul Komutanlığı	TS EN ISO 9001	21.06.99
TSE	Gaziantep Sanayi Odası	TS EN ISO 9002	09.07.99
TSE	İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü	TS EN ISO 9002	21.07.99
TSE	T.C. Aydın Valiliği Aydın Emniyet Müdürlüğü	TS EN ISO 9002	22.07.99
TSE	Gaziantep Ticaret Odası	TS EN ISO 9002	30.07.99
SGS	İstanbul Sanayi Odası	ISO 9001	02.09.99
TSE	T.C. Mardin Valiliği Mardin Emniyet Müdürlüğü	TS EN ISO 9002	06.09.99
TSE	T.C. Elazığ Valiliği	TS EN ISO 9002	17.09.99
TSE	T.C. Bursa Valiliği Bursa Emniyet Müdürlüğü	TS EN ISO 9001	06.10.99

5.10. Diğer Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Reform Çalışmaları

1980 ve 1990 'lı yıllar batı dünyasında reform çalışmalarının "altın çağı" olarak kabul edilmektedir. Reformların temel gerekçeleri ise farklı nedenlere dayandırılmaktadır. Bunların içinde en önemlilerinden biri reformun finansal ekonomik ihtiyaçlardan kaynaklandığı düşüncesidir. Gerçekten de 1970' lerdeki petrol krizinden sonraki ekonomik durgunluk neticesinde devlet bütçeleri oldukça büyük açık verdiler ve batılı refah devletleri bu açıkları kolay kolay kapatamadılar. Kamu kesiminde bu açıkların kapatılması için önemli ölçülerde harcamalarda kısılma ve tasarruf tedbirleri alınmaya başlandı. Bunun sonucunda batıdaki birçok devlet bürokratik yapı ve fonksiyon bakımından köklü değişim arayışlarına girdi. Kapsamlı bir reform yapılmaksızın refah devletinin dev bütçelerinde kesinti yapabilmek neredeyse imkansızdı. Aslına bakılacak olursa prensip itibariyle bütçe açıklarını kapatmanın üç yolu vardır.

Birincisi, harcamalar kısılarak kamu hizmetlerinde sınırlamaya gitmektir. Bu uygulamaya yoğun bir şekilde Reagan dönemi ABD ve Thatcher dönemi İngiltere'de gerçekleştirmiştir.

İkincisi ise vergi gelirlerinin yükseltilmesidir. Ancak liberal demokratik ülkelerde vergi arttırmak siyasal cinayet anlamına gelir. ABD Başkanı Bush 'un seçim kampanyasında vergileri arttırmayacağına dair yemin etmesi (read my lips, no new taxes) bu durumu açıkça ortaya koyar. Ayrıca Thatcher yönetimi altında böyle bir şeyi düşünmek bile siyasi ve ideolojik olarak mümkün değildir. Bu nedenle vergi seviyelerinin yükseltilmesi geçerli bir yol değildir.

Üçüncü yol ise kamu hizmetlerini daha az para ile gerçekleştirmektir. Başka bir ifadeyle daha iyi iş daha az maliyet. Bu yol, verimlilikte artış, etkinlikte artış, paranın değerinde artış gibi hususları vurgulamakta ve bu konular yönetimdeki reform düşüncelerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla kamu sektöründen kamu yönetimine doğru yönelimi zorlamaktadır. Yönetimsel reformun altın çağının bu doğrultuda reformlara yöneldiği söylenebilir.

Kamu yönetiminde performans yönelimli kültürün gelişmesini hedefleyen daha az merkezli yeni bir paradigma ortaya çıkmıştır. OECD 'ye göre yeni kamu yönetimi paradigması sekiz ana trendi izlemektedir.

- Otoritenin aktarılması, esnekliğin sağlanması,
- Performansın, kontrolün ve sorumluluğun sürdürülmesi,
- Rekabet ve seçeneklerin geliştirilmesi,
- Hizmet sorumluluğunun sağlanması,
- İnsan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi,
- Enformasyon teknolojilerinden yararlanılması,
- Faaliyet ve işlemlerin kalitesinin yükseltilmesi,
- Yönlendirici fonksiyonların merkezde güçlendirilmesi. (Öztürk vd., 1999).

1. İngiltere

İngiltere, tarihsel geleneği bakımından bireyci, hükümet karşıtı, yönetsel bir kültüre sahip değildir. Buna tezat olarak kamu yönetimi uzun dönemden beri yüksek değerli kamu hizmeti geleneğini sürdürmektedir. İngiliz hükümetinde kamu görevi yapmak bir onur olarak değerlendirilmektedir. İngiliz kamu bürokrasisi, profesyonel, kendi çıkarlarını düşünmeyen, tarafsızlığın ve bakanlara uzman bürokratik danışmanlığın örneğidir. İngiliz üst düzey memurlar toplumda güçlü bir elittir. İngiltere 1979 yılında Thatcher başbakan olduktan sonra belki ABD 'den daha fazla, özel yönetim ilkelerine yönelerek, müşteri yönelimli rekabetçi kamu hizmetinin prototip örneğini oluşturur. Yeni kamu yönetiminin üç temel özelliği olan işletme benzeri yönetim, hizmet ve müşteri yönelimi ile rekabet gibi market tipi mekanizmalar yakın dönemlerde devlet yönetiminde reformlarla ilgili resmi siyasal dokümanlarda yer almıştır.

2. Fransa

Devlet, hükümet ve kamu yönetimi bakımından Fransa, Angle-Saxon geleneği ile uyumsuz. Devletçi Fransa, merkezi güçlü bir hükümete sahiptir ve bütün ülke elit kesim tarafından Paris'ten yönetilir.

Fransız yönetim yapısının farklılığı bir yana Fransa'da yönetsel reform çalışmaları 1989 yılında Fransız hükümetince başlatılmıştır. Bu programın içeriğinde işletme yönetimi tekniğinin kullanılması ile hizmetlerde toplam kalite yönetimi ilkelerine önem verilmiştir. Hizmet projelerinin hedefi, kamu kurumlarının üst yöneticilerine daha çok otonomi vermek ve görevlerini daha kısa sürede formüle etmelerini sağlamaktır. Bu projeler, başlıca olarak müşteri yöneliminin geliştirilmesi, bekleme sürelerinin kısaltılması gibi konularla ilgilidir.

3. *Almanya*

Almanya, güçlü devlet geleneği olan bir ülkedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan 1989 yılındaki Alman Birleşmesine kadar Alam hükümetinde yüksek düzeyde bir istikrar vardır. Bu dönemde herhangi bir hükümeteysel / yönetsel reformdan söz etmek zordur. 1989 yılından bu yana Alman hükümeti eski Demokratik Alman Cumhuriyetinde demokratik kamu hizmetlerinin oluşturulması gibi kapsamlı operasyonlarla ilgilenmiştir. Federal düzeyde başka bir konuyla ilgilenecek zaman ve imkan bulunamamıştır. Ayrıca Almanya'nın Federal bir hükümet olması nedeniyle merkezi hükümet nispeten daha az etkilidir.

Yerel düzeyde ise 1990 'lı yıllardan itibaren Anglo-Amerikan yeni kamu yönetimine oldukça benzeyen geniş ölçekli reform faaliyetleri olmuştur. Almanların yeni yerel hükümet modelinde Hollanda'nın 1980'li yıllardaki yerel yönetim deneyimlerinden geniş ölçüde yararlanılmıştır. Almanya'nın "Tilburg modeli" kuzey Hollanda'da küçük ölçekli bir şehir, faydalı olarak değerlendirilebilir. Bu modelde yönetim sorumluluğu hizmet gören birimlere aktarılmıştır. Yeni yönetim modelinin temel özellikleri şöyle belirtilebilir:

- Çıktı yönelimli
- Çıttı bütçesi ve performans
- Hizmet ve müşteri yönelimi
- Sorumluluğun hizmet birimlerine geçirilmesi

4. *Diğer Avrupa ülkeleri*

Benzer reformlar, daha küçük Avrupa ülkelerinde de olmuştur. Meşhur İsveç refah devleti 1980 'li yıllarda küçültülmüştür. Kamu sektörünün küçülmesi ihtiyacı, maliyetlerin azaltılması ve etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesi gibi nedenler İsveç 'i bu doğrultuda hareket etmeye itmiştir. Norveç'te ise uluslar arası ekonomik ve durgunluk ve refah devletinden geri dönme arayışları, kuzey Denizindeki doğal gaz ve petrol kaynakları nedeniyle oldukça az etkili olmuştur. Her ne kadar Hollanda'nın da önemli doğal gaz geliri olsa da Hollanda hükümeti kamu harcamalarında ciddi kesintilerden kaçınmamıştır. 1980 'li yıllarda yerel yönetimlerde önemli reformlara gidilmiştir. Bu reformlar çıktı bütçeleme, performans göstergeleri, hizmetlerde müşteri yönelimi vb. özel sektör tipi yönetim niteliğindeki değişikliklerdir. Bir çok belediye bu modele uygun olarak yeniden organize edilmiştir.

Hollanda da ulusal seviyede de bir çok reform söz konusudur. 1980'li yıllardan 1990'lı yılların

başına kadar özerkleşme en önemli trendi oluşturur. İngiltere'deki değişimlere uygun olarak bakanlığın hizmet birimlerine otonomi verilmiştir. Politika hazırlama ve uygulama arasındaki farklılık vurgulanmış, hizmet ulaştırma birimleri bakanlıktaki merkez birimlerinden ayrılmış ve belli bir düzeyde serbest hareket etmeleri sağlanmıştır. Hollanda'daki bu gelişmeler her ne kadar açıkça bir özel yönetim karakteri sergilese de daha yakın zamanlardaki gelişmeler, kamu hizmetinin yönetimine doğru kaymasını gündeme getirmiştir. Hollanda'daki hizmet birimlerinin merkezdeki departmanlardan ayrılması, bakanlık departmanlarının gelecekteki asıl görevi hakkında siyasal bakımdan hassas bir tartışmayı gündeme getirmiştir. Yine bu departman ve hizmet birimleri arasında "uzaktan idare etmenin" yeni formülü hakkında tartışmalara neden olmuştur. Bu konu sadece özel yönetim tekniklerinin uygulanması değil aynı zamanda siyaset ile yönetim arasındaki bir ikilem oluşturmuştur.

4. Amerika

Tüm dünyada olduğu gibi ABD 'de 1980 'li yılların sonlarına doğru ve özellikle 1990'lı yılların başlarında devletin yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmalar artmıştır. ABD 'de Federal kurum ve kuruluşlarda toplam kalite yönetimini çalışmalarına yön vermek ve bu konuda yapılan çalışmaları desteklemek amacıyla 1988 yılında direkt Başkana bağlı olarak Federal Kalite Enstitüsü (Federal Quality Institute) adı ile bir kurum oluşturulmuştur.

ABD 'de federal hükümet bünyesinde toplam kalite yönündeki çalışmaları teşvik etmek amacıyla, "Başkanlık Kalite Ödülü Programı" oluşturulmuştur. Söz konusu ödülün sekreteryası hizmetlerini "Federal Kalite Enstitüsü" yürütmektedir. İlk kez 1988 yılında verilmeye başlanan Başkanlık kalite ödülünde tüm federal kamu kurum ve kuruluşları müracaat edebilmektedir. Başkanlık kalite ödülü programı, iki tür ödülde oluşmaktadır. Bunlar; "Başkanlık Kalite Ödülü" ile "Kalite Geliştirme Prototip Ödülü" dür. Başkanlık kalite ödülü, kamu kurum ve kuruluşları arasında kalite ödülüne müracaat eden en iyi kuruluşa verilmektedir. Kalite geliştirme prototip ödülü ise kalite geliştirme konusunda ciddi çaba içerisinde olan ve kalite geliştirme sürecinde çok iyi bir yere gelmiş kamu kuruluşuna verilmektedir.

ABD 'de devletin yeniden yapılandırılması çalışmaları Başkan Yardımcısı Al Gore tarafından yürütülmüş ve halen bu çalışmalar devam etmektedir. Al Gore, 7 Eylül 1993 yılında "Devletin Yeniden Yapılandırılması Hakkında Genel Gore Raporu" başlığını taşıyan bir genel rapor yayınlamıştır. Bu ana rapor dışında devletin yeniden yapılandırılmasına ilişkin daha ayrıntılı

öneriler içeren özel raporlar da hazırlanmıştır. Söz konusu Gore Raporunda yer alan dört ana aksiyon planı ve önerileri aşağıda özetlenmiştir.

Kırtasiyeciliği azaltmak

- Bütçeleme sürecini basitleştirmek,
- Personel politikasını desantralize etmek,
- Satın alma işlemlerini basitleştirmek,
- Genel müfettişlik kurumunu yeniden düzenlemek,
- Aşırı kamusal düzenlemeleri azaltmak,
- Eyalet hükümetlerine ve yerel yönetimlere yetki vermek.

Müşteri (vatandaş) odaklı yönetim

- Müşterilere (vatandaşlara) sesini duyurma ve seçim yapma imkanı vermek,
- Kamusal hizmet organizasyonlarını rekabet eder hale getirmek,
- Pazar dinamiği yaratmak,
- Pazar mekanizmaları oluşturmak.

Yetki ve sorumluluk devri

- Karar verme gücünü desantralize etmek,
- Çalışanlara yetki ve sorumluluk vermek,
- Tüm çalışanlara gereksinim duydukları araçları tahsis etmek,
- İş hayatının kalitesini arttırmak,
- Emek - yönetim ortaklığı planı gerçekleştirmek,
- Üst düzey kamu kurumları yeniden yapılanma için liderlik etmelidir.

Esasa geri dönülmesi

- Gereksinme duyulmayan programların ortadan kaldırılması,
- Vergi tahsilatını arttırmak,
- Daha yüksek verimlilik için yatırım yapmak,
- Maliyetleri azaltmak için yeni programlar yürürlüğe koymak (Aktan, 2000).

5.11. Başarılı Bir Kamu Yönetimi İçin İlkeler

Devletin yeniden yapılandırılması çalışmalarında etkili olan önemli kitaplardan biri, 1993 yılında David Osborne ve Ted Gaebler tarafından yazılmıştır. "Devletin Yeniden Yapılandırılması- Girişimci Ruhu kamu sektörünü Nasıl şekillendiriyor? " başlığını taşıyan bu kitapta başarılı bir kamu yönetimi için on temel ilkedен söz edilmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde sayabiliriz.

- Devletin görevi, kürek çekmek yerine dümen tutmak olmalıdır.
- Devlet, mal ve hizmetleri direkt olarak halka sunmak yerine hizmetlerin halka ulaştırılmasını sağlayacak yöntemleri uygulamalıdır.
- Devlet tekelleri ortadan kaldıracak rekabeti geliştirecek kararları uygulamaya koymalıdır.
- Devlet görevini bir misyona dayalı olarak yürütmelidir.
- Organizasyonda girdilere değil, müşterilerin ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Sadece harcama değil, aynı zamanda kazanç elde etmeye de çalışmalıdır.
- Organizasyonda tedavi etmekten ziyade koruyucu önlemler alınmalıdır.
- Organizasyonda güç ve yetki, mümkün olduğu ölçüde diğer birimlere aktarılmalıdır.
- Yeni kamusal birimler ve programlar oluşturmak yerine problemler piyasa içerisinde çözüme kavuşturulmaya çalışılmalıdır.

Osborne ve Gaebler, yukarıda belirtilen temel ilkelere dayalı olarak devletin şu özelliklere sahip olmasını önermektedirler.

1. Katalitik Devlet

Geleneksel devlet anlayışı vergi toplayan ve hizmet götüren bir devlet sistemini ifade etmektedir. Katalitik devlet ise, hizmet yapmaktan ziyade hizmetin götürülmesini veya ulaştırılmasını amaçlamaktadır. Devlet, hizmet götürmede çoğunlukla yetersiz ve başarısız kalmaktadır. Kamu yönetiminde hizmet götürme yerine, politika belirleme temel ilke olmalıdır. Başka bir ifadeyle, devletin temel görevi hizmet götürmek değil (kürek çekmek değil), hizmetlerin özel kesim tarafından arz edilmesi ile ilgili olarak politika üretmek (dümen tutmak) olmalıdır.

2. Desantralize Devlet

Merkezi devletin görev ve fonksiyonlarını mümkün olduğu ölçüde yerel yönetimlere devretmek gereklidir. Desantralize devlet, merkeziyetçi devlet anlayışı yerine hizmetlerin yerinden yönetim ilkelerine göre yürütülmesini savunur.

3. Rekabetçi Devlet

Başarılı bir kamu yönetimi için rekabet temel ilkelerden birisidir. Rekabet, mal ve hizmetlerin daha ucuz, daha kaliteli ve daha etkin sunulmasına imkan sağlar. Rekabet yeniliği ödüllendirir. Kamu yönetimi "tekelci" yapıdan "rekabetçi" yapıya doğru yönelmelidir. Devlet, hizmetlerin tek üreticisi ya da satıcısı olmamalıdır. Kamu hizmetleri rekabetçi bir ortamda piyasaya devredilmelidir. İhale ve imtiyaz yöntemi gibi uygulamalar yapılırken rekabetçi düzenlemeler göz ardı edilmemelidir.

4. Misyoner Devlet

İyi ve başarılı bir kamu yönetimi için, devlet temel misyonlarına (asıl kuruluş amaçlarına) uygun hareket etmelidir. Devlet, asli görevlerini iyi tanımladıktan sonra, personeli bu görevleri yerine getirmede serbest bırakacak bütçe sistemleri ve kuralları oluşturmalıdır. İyi bir devlette önce misyon tanımlanmalıdır.

5. Sonuçlara Yönelik Devlet

Geleneksel kamu yönetimleri çıktıları yani, sonuçlara göre değil, girdilere bakarak finansman dağılımı yapar. Oysa devlet hizmetleri girdilere göre finanse edildiklerinde daha iyi bir performans dikkate alınarak ödenek tahsis edilmelidir.

6. Müşteriye Yönelik Devlet

Geleneksel devlet yönetiminde hangi mal ve hizmetlerin üretileceğine siyasal iktidarlar ve onların emirlerinde olan bürokrasi karar verir. Vatandaşların görevi sadece belirli aralıklarla yapılan seçimlerde oy kullanmaktan ibarettir. İyi bir devlet yönetiminde vatandaşları "müşteri" olarak görmek; onların istek ve beklentilerine uygun hizmet sunmak gereklidir.

7. Mteebbis Devlet

İyi bir devlet yönetimi için aynı zamanda devletin özel sektördeki müteşebbis ruhuna uygun hareket etmesini sağlayacak önlemler alınmalıdır. Geleneksel devlet, sadece vergi ile finansmana dayalı olarak harcama yapar. Oysa, bazı hizmetler için bu hizmetlerden yararlananlardan bir bedel talep etmek daha doğrudur.

8. Önleyici Devlet

Geleneksel kamu yönetimleri sorunlarla savaşmak için hizmet götürmeye ağrılık vermektedirler. Hastalıkla ba etmek için tıbbi bakım yapmak, suçla ba etmek için emniyet kuvvetlerini finanse etmek, yangınlarla ba etmek için daha fazla itfaiye arabası almak gibi.. Oysa, iyi bir yönetim için tedavi edici önlemlerden ziyade önleyici tedbirler almak çok daha iyidir. Örneğin; koruyucu bakıma önem vermek, eğitim hizmetlerini yaygınlaştırmak.

9. Katılımcı Devlet

İyi bir devlet yönetimi için görev ve sorumlulukların yönetim kademeleri arasında paylatırılması (desantralizasyon, delegasyon, dekonsantrasyon gibi) kadar çalışanların güçlendirilmesi de önem taıymaktadır. Çalışanlara yetki ve sorumluluk devri daha iyi devlet yönetimi için önemli bir adımdır.

10. Düzenleyici Devlet

Devletin temel görevlerinden birisi de piyasa ekonomisinin iyi işlemesi için gerekli kuralları oluşturmak olmalıdır. Devletin piyasa düzeni, rekabet düzeni, mali ve parasal düzene ilişkin kuralları oluşturması son derece önem taıymaktadır (Osborne vd., 1992).

6. KAMU HİZMETLERİNE YÖNELİK UYGULAMALARDAN ÖRNEKLER

Kamu yönetiminde genel eğilimler değişmektedir. Alışlagelmiş değerler artık insanları tatmine yetmemektedir. Ülkeler artık yalnız kendi sınırları içinde kapalı kalmayıp, başka milletlerle sosyal, ekonomik ve siyasal açıdan yoğun ilişkiler içinde bulunmaktadır. Alistığımız bu kamu yönetimi değerler sistemi, çerçevesi ve araçları, değer yargıları tarih içinde gayet güzel fonksiyonlar icra etmesine rağmen artık zamanımızın ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Değişim ve değişime giden yol ve yöntemlerin belirlenmesi, değişimi yerleştirme ve bir yeniden yapılanma ihtiyacı kamu yönetiminin vazgeçilmez unsurudur.

Önceleri, kamu sektöründe geliştirilen yol ve yöntemler özel sektör tarafından uygulanmaya çalışır ve kamudaki kabiliyetli kişiler özele alınırdı. Günümüzde ise dinamik ve dünya gerçeklerini zamanında takip edemeyen kamu bürokrasileri artık yeni yol ve yöntemlerin kamu yönetiminin anahtar özellikleri saklı kalmak şartıyla kamuda da uygulanması yaklaşımı, yani yeni kamu yönetimi yaklaşımı yaygın olarak kabul görmektedir.

Kamu yönetimleri, hemen hemen bütün ülkelerde, son yıllarda politika, ekonomik ve bilim-teknolojide ortaya çıkan hızlı değişimlerin etkisi ile yeniden değerlendirmeye alınan ve değişimi zorunlu alanlardır. Kamu hizmetlerinde en çok karşılaşılan; pahalı, kalitesiz ve yetersiz mal ve hizmet üretimidir. Bugüne kadar, bu olumsuzlukların giderilmesine, bütçe, kadro ve yatırım kısıtlamaları ve kontrollerin arttırılması yöntemiyle çözüm oluşturulmaya çalışılmıştır. Oysa ki sorun, kalite yönetiminin bilgi çağında, endüstriyel dönem bürokrasisi ile sürdürülmeye çalışılmasıdır. Kalite yönetiminin hizmet veren ve hizmet satın alan "dual" bir yapısı vardır. Bu nedenle, her iki yönünün de iyileştirilmesi gerekmektedir. Kalite yönetiminin iyileştirilmesinde toplam kalite yönetimi yaklaşımının bir araç olarak bütünsellik içinde ele alınması zorunludur.

6.1. Örnek İşletmenin Tanıtımı

Sadrazamların çalışma yeri olduğu için halk arasında Paşa Kapısı diye anılan, aydınlar arasında ise önceleri Babıasafı denen bu binaya II. Mahmut (1808-1839) devrinden itibaren yüksek/yüce kapı denmiştir. Eskiden devlet işlerini kendi konaklarında yürüten sadrazamlar için saraya yakın bir bina yapılması ihtiyacı duyulmuş ve 1654 yılında bu saray, şimdiki Vilayet Konağı yapılmıştır. 1839 sonlarına kadar bu şekilde hizmet eden bina, o tarihten itibaren sadece sadrazamın çalışma yeri olmuş, harem yani özel ikametgah kaldırılmıştır. O tarihte bazı Bakanlıklarla beraber, Şurayı Devlet (Danıştay) de buraya taşınmıştır. Ancak 250 yılı bulan ömründe bina, dört kez tamamen, iki kez de kısmen yanmıştır ve bugünkü bina dördüncü yangından sonra 1844'te Sultan Abdülmecit tarafından yaptırılan binadır. Babıali, Cumhuriyet' in ilanından sonra Valilik olmuş ve kısmen Defterdarlık ile Başbakanlık Arşiv Genel Müdürlüğü birimleri de bu binada hizmet vermiştir. Halen İstanbul Valiliği, bütün büroları ile bu bina içinde hizmet vermektedir.

İstanbul gibi dünyanın sayılı metropol şehrinin nabzını tutan, direkt makama bağlı olan Özel Kalem Müdürlüğünün verdiği hizmetler, yapmış olduğu görevler, 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu ile 3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat Görevleri Hakkında Kanunun ilgili hükümlerine dayanılarak hazırlanan Valilik ve Kaymakamlık Büroları kuruluş, görev ve çalışma yönetmeliğinin üçüncü bölümünün 10. maddesinin "D" şıkkı dışındakileri kapsar. Buna göre;

A şıkkına göre, Valinin özel haberleşme ve gizlilik taşıyan yazışma işlerini yürütmek,

B şıkkına göre, Valinin özel haberleşme ve kabullerine ait hizmetleri yürütmek,

C şıkkına göre, Valilik Binası içindeki karşılama, uğurlama hizmetlerini yürütmek, (Valilik binası dışındaki davet, milli ve dini bayramlarda Atatürk'ü anma ve mahalli kurtuluş günleri gibi her türlü protokol, tören hizmet ve işleri düzenlemek, ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği halinde yürütmek ise Protokol Müdürlüğü'nün görevleridir. Bunlar kapsam dışı alınmıştır.)

D şıkkı TRT, basın ve diğer kitle iletişim araçları ve halkla ilişkileri yürütmek, valinin talimatı uyarınca basına bilgi vermek, basında il ve valilik ile ilgili bilgileri izlemek Basın Müdürlüğü'nün görevleri olup kapsam dışı alınmıştır.

E şikkına göre, Makama gelen istihbarat, sınır görüşmeleri gibi özel amaçlı ödeneği ve harcama belgelerini Valinin direktifi doğrultusunda muhafaza ve gerektiğinde imha etmek,

F şikkına göre, Makamın koruma ve güvenlik güçleri ile ilgili işlemlerini yürütmek, günlük asayiş raporlarını muhafaza etmek, Valinin direktifi doğrultusunda muhafaza ve gerektiğinde usulünce imha etmek,

G şikkına göre, sıkıyönetim ve olağanüstü halde Valilik Makamı ile Silahlı Kuvvetler ilişkilerinin gerektirdiği hizmetleri, Valinin direktifi altında yürütmek,

H şikkına göre, Askeri birliklerden yardım istemeyi zorunlu kılan durumlarda Valiye İl İdaresi Kanunu ile tanınan yetkinin kullanılmasına ilişkin haberleşme ve yazışmaları zamanında yapmak, Olağanüstü Hal Kanunu'nun gerekli gördüğü büro oluşuncaya kadar ve sözü geçen büroların kaldırılması durumunda yazışma, dosyalama ve arşivleme işlerini sağlamak,

I şikkına göre, Koruyucu Güvenlik Özel Talimatı uyarınca, Kozmik Bürolara verilen işlerden, Emniyet Müdürlükleri dışında Valilikleri ilgilendiren işleri yürütmek,

J şikkına göre, Vali tarafından verilen ve diğer Valilik bürolarının hizmet alanına girmeyen sair işleri yapmak.

6.2. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Kamu hizmetlerinin vatandaş gözüyle değerlendirildiğinde yavaş, kalitesiz, pahalı, az çeşitli, ulaşılması zor olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, kalite yönetiminin kamu hizmetlerine ilişkin politika ve programların uygulanmasında planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdüm, denetim işlevlerini istenen nitelikte yürütmediği anlamına gelir. Ya da başka bir tanımla "toplumsal gereksinimlerin karşılanması amacıyla devletin, kamu kişilerinin, özel girişimcilerin yürüttüğü etkinliklerin başarısız olduğu, yani kamu hizmetlerinin istenen kalitede, hızda çeşitte ve fiyatta verilmediği sonucu çıkmaktadır.

Kalite ilgili sistemli çalışmalar yapan firmaların büyük bir çoğunluğunun, müşterilerini memnun etmek için "0 hata" ya da "ilk defada doğruyu yapmak" gibi hedeflere ulaşmaya çalıştıklarını gözlemliyoruz.

Aslında hizmet sektöründe standart hizmet diye bir şey söz konusu olmadığını, sunduğunuz hizmetin kalitesinin algılanması, müşterileriniz kim olduğuna, o andaki ruh haline göre değişebildiğini görmekteyiz. Belli standartlar koyarak asgari kaliteyi tutturmak, yani müşteriye şikayet etmesine gerek kalmayacak seviyede memnun etmek mümkün olabilmektedir. Kaliteli olabilmek için belli standartlara uymanız yetmemektedir. Çünkü hizmet alan kişi, standart müşteri sayılmak değil, özel müşteri sayılmak istemekte, bu durumda müşteri ile yüz yüze gelen hizmet veren kişinin tutumu, bilgisi, insan ilişkilerindeki becerisi, yaratıcılığı vb., sonucu belirleyen en önemli faktör olmaktadır.

Özel Kalem Müdürlüğü görevi, çoğu kamu kurum ve kuruluşlarında çok eski tarihlerden bu yana yürütüldüğü halde bu güne kadar yapılan hizmetlerle ilgili standartlar tespit edilmemiştir. Her yeni göreve gelen personel genel mevzuat çerçevesinde, deneme yanılma yöntemiyle hizmeti yürütmeye çalışmış, zaman içinde deneyim kazanmış ve hizmeti iyileştirmiştir. Ancak görev değişikliği olduğunda yerine gelen kişi en baştan tekrar aynı noktaya gelmiş, hizmetlerde olması gereken iyileştirmeler gerektiği ölçüde sağlanamamış ve belli bir standarda ulaşamamıştır.

ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi ile hizmetlerdeki normları belirlemek, belirli bir standardı yakalamak, deneyimleri geleceğe aktarmak, hizmeti sürekli iyileştirmek, yeni göreve başlayan bir personelin dahi göreve başladığı ilk günden itibaren deneyimli bir personelmiş gibi hizmet vermesini sağlamak, personel değişikliğinde veya yokluğunda aynı işi yapabilecek bilgi ve kapasitede önceden personel yetiştirmek amaçlanmıştır.

ISO 9002, Toplam Kalite Yönetim sistemine geçişte bir başlangıçtır. İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü'nün ISO 9002 belgesini alması, İstanbul Valiliği ve Valiliğin başında bulunduğu kamu kuruluşlarının çağdaş dünyada uygulanmakta olan Toplam Kalite Yönetim Sistemine geçiş için bir örnek teşkil etmektedir. Bu bölümde, İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü üzerinde yapılan ISO 9002 çalışmasından bahsedilecektir.

6.3. ISO 9002 Sistemi Öncesinde Yapılan Çalışmalar

Kalite güvence sistemi, değişik bölümlerde gerçekleştirilen ve kaliteyi etkileyen faaliyetleri kontrol altına alacak, iş ve işlemlerin aynı esaslar doğrultusunda yürütülmesini sağlayacak bir standart oluşturacaktır. Bu sistemi sürdürebilmek, tüm seviyeler ve çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinmesini, anlaşılmasını sağlamak ve bundan emin olmak için standardize edilen faaliyetleri yazmak gerekmektedir.

El kitabı, prosedür, talimat gibi dokümanlardan oluşan kalite sistem dokümantasyonu, söylenegeldiği gibi bir bürokratik iş değildir ve bürokrasinin artmasına neden olmaz. Bürokrasiyi yaratan ve arttıran insanlardır. Dokümantasyonun tek başına varlığı bir kalite yönetim sisteminin gerçek varlığı için yeterli değildir. Kalitenin yönetildiği bir yerde de gerçek anlamda bir bürokrasiden, yani fazladan evrak yaratma, saklama vb. bahsedilmez. Dokümantasyon gerektiği ölçüde ve detayda yaratılmalıdır. Yazılı çalışmaya, yazmaya, okumaya, kayıt tutmaya, rapor yazmaya pek de yatkın bir toplum olmadığımız düşünülürse dokümantasyonu hazırlarken düşünülebilecek bu bürokrasi veya eksik detay / prosedür tehlikelerine dikkat edilmelidir.

Kalite sistemi kuruluş çalışmaları başladığında, kuruluşun durumu ne olursa olsun, bir merkezde mevcut tüm dokümantasyonun durum analizi yapılmalıdır. Bu analiz sırasında, referans olarak seçilen kalite güvence modeli standardı, bir başvuru kaynağı olarak kullanılmıştır. Durum analizi için izlenen aşamalar aşağıda verilmiştir.

- Kaliteyi etkileyen tüm faaliyetlere ilişkin mevcut dokümantasyon (prosedür, talimatlar, planlar, kanunlar, yönetmelikler, yönergeler, tüzükler vs) toplanması
- Toplanan dokümanların tanımlanması, listesi çıkarılması
- Listelenen dokümanların referans alınan kalite güvence modeli standardına göre yeniden sınıflandırılması

Bu sınıflamada önce hangi dokümanın referans model standardın hangi paragrafına karşılık olduğu, hangi gerekliliğini karşıladığı temel alınmıştır. Daha sonra da dokümanın hangi seviyede olduğu saptanmıştır.

Hareketin odak noktası ne kadar çok doküman yazılması gerektiği değil, kuruluşun kalite performansının yükselmesi, kaliteyi etkileyen faktörlerin kontrol altına alınabilmesi için nelerin yazılması gerektiğidir. Sistemin organizasyonu için aşağıda verilen bazı noktaların firma çapında açıklığa kavuşturulması sistemin amacı, kapsamı, sorumluluklar gibi konulara açıklık getirilmesi açısından önemlidir.

- Kalite sistemi niçin kurulmak ve belgelendirilmek istenmektedir.
- Hangi kalite güvence modeli standardı referans alınacaktır.
- Çalışmaların sorumlusu kim olacaktır.
- Hangi hizmetler kapsanacaktır.
- Firma içi koordinasyon nasıl sağlanacaktır.
- Kalite sistemine geçiş hangi aşamalarla olacaktır.
- Personel, ekipman, çalışma grupları gibi kaynakların durumu nasıl olacaktır.
- Kararlılık seviyesi nedir ve kimden kaynaklanmaktadır (Aytimur, 1997).

Aşağıda, İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü'nün ISO 9002 Sistemi öncesinde sırasıyla yapılan çalışmalar maddeler halinde açıklanmıştır.

1. Üst Yönetiminin Katılımının Sağlanması

Üst düzey yönetiminin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında deneylerle olumlu sonuç verdiği bilinen, rasyonel iki aşamalı bir yöntem uygulanabilir. Birincisi üst yönetimin duyarlı hale getirilmesi, ikincisi de, kalite stratejisine üst yönetimin sahip çıkmasıdır. Kurumda kalite uygulaması kararı almış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite tanımını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olması önemlidir. Kalite hareketlerine şahsen katılmaya hazır olması ve tepe yönetimini ile kalite sorumlusunun örgütte aksiyonu başlatmasına yardımcı olması zorunlu olmaktadır.

2. Bilgilendirme Eğitiminin Verilmesi

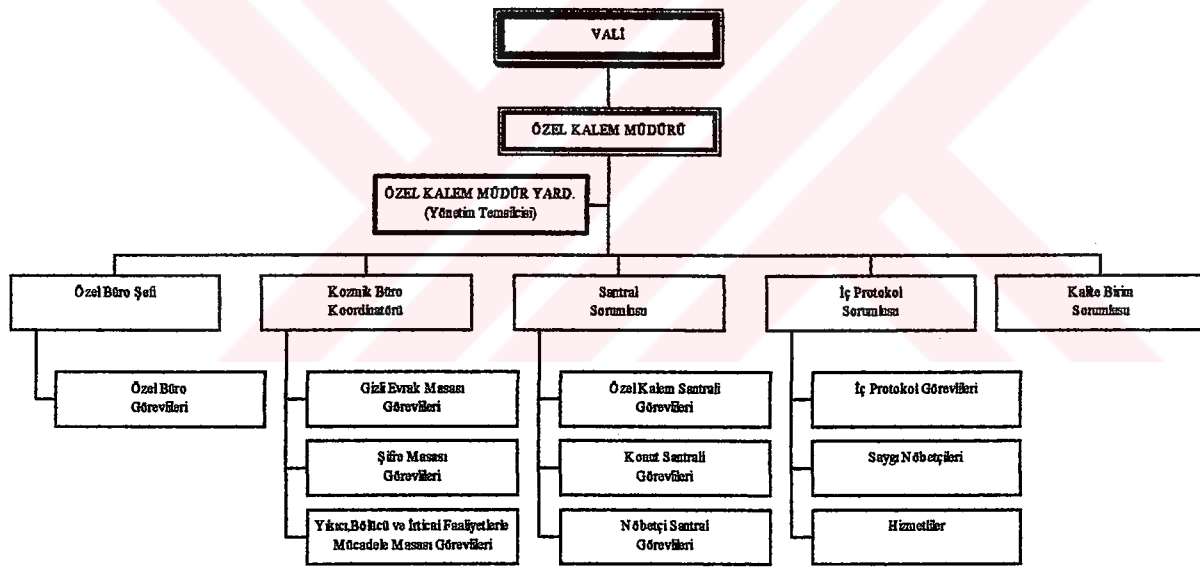
Özel Kalem Müdürü tarafından yapılan bir toplantı ile ISO 9002 konusunda tüm personel bilgilendirilmiştir. Bu hareket, genel yönetim nezdinde taşıdığı önemi onaylamak, aynı zamanda herkesin katılımına imkan verecek tarzda tüm çalışanlara doğrudan hitap etme imkanı vermek, yönetimin bu eyleme geri dönülmez şekilde angaje olmasını sağlamıştır.

3. Yönetim Temsilcisinin Seçilmesi

Özel Kalem Müdür Yardımcısı; Özel Kalem Müdürlüğünün 18/05/1999 tarih ve B054VLK4340400/13-548 sayı ile Özel Kalem Müdürü tarafından yönetim temsilcisi olarak atanmıştır. Yönetim temsilcisi, diğer sorumluluklarının yanında, ISO 9002 standardına uygun olarak bir kalite sisteminin kurulması, uygulanması ve devam ettirilmesini sağlamak, gözden geçirme ve kalite sisteminin iyileştirilmesi esas alınarak, kalite sisteminin performansı konusunda Özel Kalem Müdürüne rapor vermek konularında görevlendirilmiştir.

4. Organizasyon Şemasının Oluşturulması

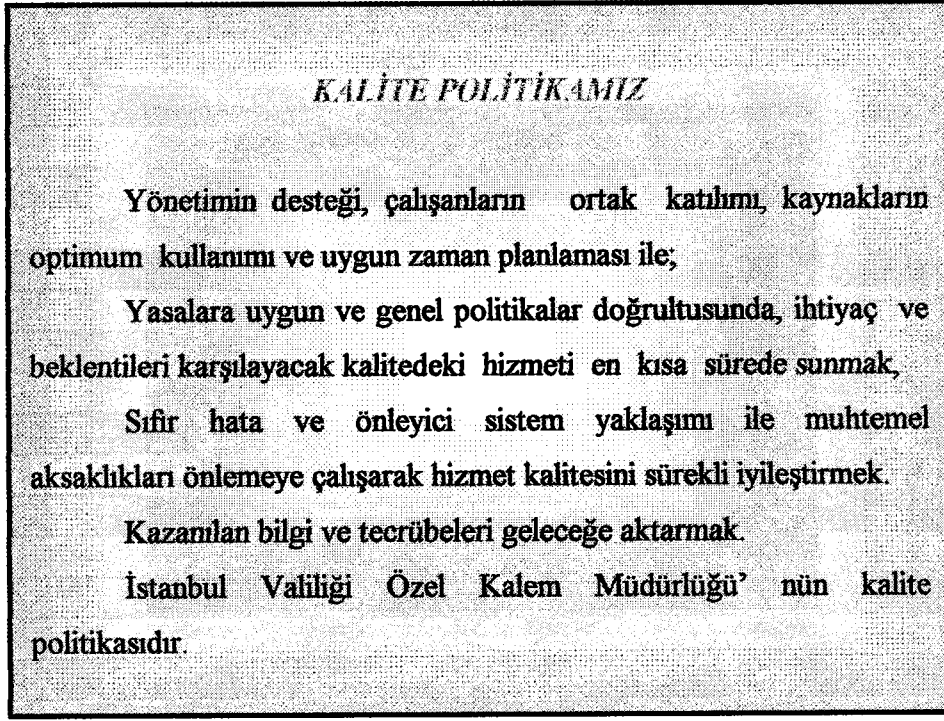
ISO 9000 alan kuruluşlarda genelde ilk iş olarak oluşturulan kalite birimi, İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğünün küçük bir birim olması (40 kişi) sebebiyle oluşturulmamıştır. Mevcut organizasyon şeması şekil 6.1.'de verilmiştir.



Şekil 6.1. : İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü organizasyon şeması

5. Kalite Politikasının Belirlenmesi

Özel Kalem Müdürü, personelin görüşlerini alarak, Özel Kalem Müdürlüğünün kalite politikasını belirlemiş ve 03/05/1999 tarihinde onaylayarak yürürlüğe sokmuştur. Kalite politikası (şekil 6.2.); hedeflere, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olup, organizasyonun her kademesinde anlaşılmakta, uygulanmakta ve devam ettirilmektedir.



Şekil 6.2. : İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü kalite politikası

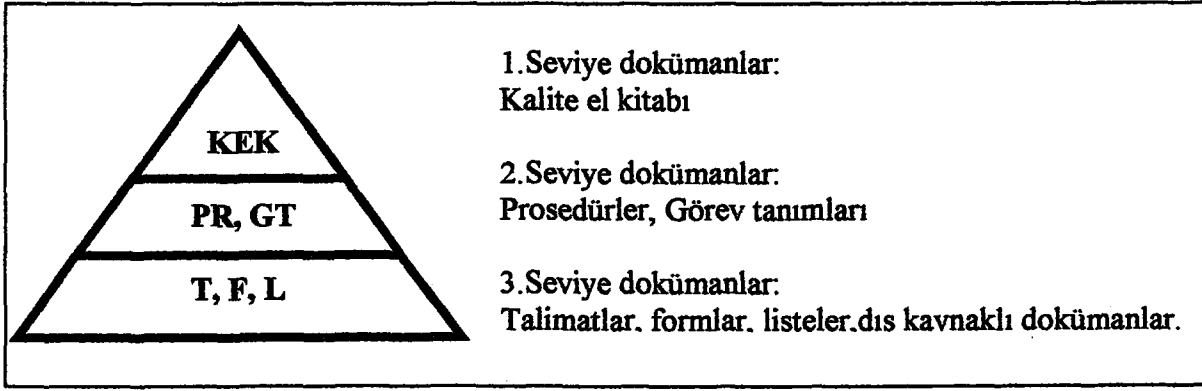
6. Kalite Eğitiminin Verilmesi

Çizelge 6.1'de belirtilen her birime ayrı ayrı eğitim verilerek, tüm personele bu işlem için kendilerine düşen sorumluluklar anlatılmıştır. Birim sorumlularına, kendi birimlerinde yapılan işleri listelemeleri istenmiştir. Hazır talimat örneği verilerek listelenen işleri buna göre yazmaları istenmiştir.

Bunun dışında kuruluş içi kalite tetkiklerinin yapılabilmesi için en az iki personelin eğitim alması gerektiğinden, yönetim temsilcisi ile Özel kalem müdürünün belirlediği bir personele TSE tarafından Kalite güvencesi ve yönetimi ile kuruluş içi kalite tetkiki eğitimi verilmesi planlanmıştır.

7. Dokümantasyon Yapısının Belirlenmesi

Özel Kalem Müdürlüğü, verdiği hizmetlerin belirlenen şartları karşılaması amacıyla dokümantasyon yapısını oluşturmuştur. Şekil 6.3' de dokümantasyon yapılmıştır.



Şekil 6.3. : Dokümantasyon yapısı

8. Çapraz Referans Listenin Hazırlanması

ISO 9002 maddelerinin hazırlanacak el kitabında hangi dokümana karşılık geleceği belirlenmiştir. Şekil 6.1. 'de çapraz referans listesi verilmiştir.

Çizelge 6.1 : Çapraz referans listesi

Kalite El Kitabı Doküman no	Konu	ISO 9002 Madde No
	Kapak	-
KEK-00	Çapraz Referans Çizelgesi	-
KEK-01	Yönetim Sorumluluğu	4.1
KEK-02	Kalite Sistemi	4.2
KEK-03	Programın Gözden Geçirilmesi	4.3
KEK-04	Tasarım Kontrolü	4.4
KEK-05	Doküman ve Veri Kontrolü	4.5
KEK-06	Satın alma	4.6
KEK-07	Temin Edilen Bilgi ve Evrakın Kontrolü	4.7
KEK-08	Tanım ve İzlenebilirlik	4.8
KEK-09	Proses Kontrol	4.9
KEK-10	Kontrol	4.10
KEK-11	Kontrol Yöntemlerinin Değerlendirilmesi	4.11
KEK-12	Kontrol Durumu	4.12
KEK-13	Uygun Olmayan Hizmetin ve Evrakın Kontrolü	4.13
KEK-14	Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler	4.14
KEK-15	Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat	4.15
KEK-16	Kalite Kayıtlarının Kontrolü	4.16
KEK-17	Kuruluş İçi Kalite Tetkiki	4.17
KEK-18	Eğitim	4.18
KEK-19	Servis	4.19
KEK-20	İstatistiksel Teknikler	4.20

9. İç ve Dış Kaynaklı Dokümanların Hazırlanması

Dokümanlar, yayınlanmadan önce, yeterlilik açısından Özel Kalem Müdürü veya yetkili kıldığı personel tarafından gözden geçirilir ve onaylanır. Geçersiz ve/veya yürürlükten kalkan dokümanların kullanılmasını önlemek için dokümanların yürürlükteki revizyonlarını gösteren güncel doküman listesi oluşturulmuştur. Özel Kalem Müdürlüğü;

- Kalite sisteminin etkili olarak uygulanması için gereken faaliyetlerin yürütüldüğü yerlerde ilgili dokümanların yürürlükteki baskılarının bulunmasını,
- Geçersiz ve/veya yürürlükten kalkan dokümanların dağıtıldıkları veya kullanıldıkları tüm noktalardan kaldırılmasını veya istenmeyerek kullanılmasına karşı güvencenin oluşturulmasını,
- Bilgi korunması ve/veya yasal amaçlar için tutulan, yürürlükten kalkan herhangi bir dokümanın uygun bir şekilde tanımlanmasını sağlamaktadır.

Dış kaynaklı doküman; kanun, yönerge, yönetmelik, tüzük, genelge, bakanlık talimatı, standart gibi dokümanlardır. İç kaynaklı doküman; kalite güvence sistemi içinde kullanılan kalite el kitabı, prosedür, talimat, form ve listelerdir. Aşağıda iç kaynaklı dokümanların hazırlanmasında yapılan çalışmalar maddeler halinde verilmiştir.

a) Dokümanlardaki alt ve üst biçim

Tüm dokümanların üst kısmının sol köşesine İstanbul Valiliği amblemi, ortasına dokümanın adı ve konusu, sağ köşesine ise doküman no, revizyon no, revizyon tarihi, sayfa no yazılır.

Tüm dokümanların alt kısmının sol köşesinde hazırlayanın, sağ köşesinde ise onaylayanın isim, unvan ve imzası bulunmaktadır. Dokümanların birbirinde ayrılmasında; kalite el kitabı için “KEK”, prosedürler için “PR”, Görev Tanımları için “GT”, talimatlar için “T”, listeler için “L”, formlar için “F” harfleri kullanılır. Bu harflerden sonra “-” işareti konularak sırasıyla numara verilir. Dokümanlara sayfa numaraları a / b şeklinde verilir. Talimattaki toplam sayfa sayısı “b” ile, o sayfanın numarası ise “a” ile belirtir.

Dokümanlardaki gerekli revizyonlar, Özel Kalem Müdürlüğündeki birimlerin önerisi üzerine yönetim temsilcisi tarafından yapılarak, Özel Kalem Müdürü tarafından onaylanır. verilir. İlk yayınlanan dokümanın revizyon numarası sıfır olup, revizyon tarihi yoktur. Revize edilen dokümanlar, 1'den başlayarak revizyon numarası verilir ve gün/ay/yıl şeklinde revizyon yapılan tarih atılır. Bir dokümanın herhangi bir sayfasında yapılan değişiklik, ilgili dokümanın tamamında yapılan bir değişiklik kabul edilerek tüm sayfalardaki revizyon no 1 arttırılır. Yürürlükten kalkan orijinal dokümanın her sayfasına kırmızı renkli "İPTAL" damgası basılarak, yürürlüğe giren dokümanın arkasında, yönetim temsilcisi tarafından bir yıl saklanır. Bir yıl sonunda yönetim temsilcisi tarafından yırtılarak imha edilir. Yürürlükten kalkmış ancak, matbuu olarak fazlaca basılmış olan formlar ilgili birimlerde bitene kadar kullanıldıktan sonra yeni revizyonları kullanılabilir. Kalite el kitabındaki dokümanlardan 9. revizyondan sonra yeni bir yayın numarası ve tarih verileceğinden dolayı bir sonraki yayın için ayrı bir form tutulmalıdır. Bu form, yönetim temsilcisinde bir önceki yayın için tutulan formun önüne, ilgili dokümanın arkasına gelecek şekilde takılır.

İlk defa yayınlanan dokümana yayın no olarak 1, yayın tarihi olarak yayınlandığı günün tarihi gün/ay/yıl şeklinde verilir. Yayın numarası ve tarihi tüm dokümanlar, güncel doküman listesinden takip edilebilmektedir. Kalite el kitabındaki en az bir dokümanın revizyon numarası 10'a ulaştığında, kalite el kitabındaki tüm dokümanların yayın numaraları bir arttırılarak revizyon numaraları sıfırlanır. Kalite el kitabı dışındaki dokümanlarda ise revizyon numarası ne olursa olsun yayın no ve tarihi hep aynı kalır, değişmez.

Tüm dokümanlar yayımlandıktan itibaren dağıtım listesine göre yönetim temsilcisinin görevlendirdiği kişi tarafından dağıtılır. Doküman dağıtım listesinde hangi dokümanın hangi birimlere ve kaç adet dağıtılacağı belirtilmiştir. Dağıtımı yapılacak dokümanlar, dağıtımı yapılacak olan sayı kadar orijinallerinden fotokopi çekilerek çoğaltılır ve her sayfasına mavi renkli "KONTROLLÜ DOKÜMAN" damgası vurulur. Islak imzalı olan orijinal dokümana damga vurulmaz. Bunun dışındaki kopyalar kontrolsüz dokümandır. Dokümanların sadece kontrollü kopyaları dağıtıma sokulur. Dağıtım sırasında, doküman dağıtım listesindeki birimler kontrollü dokümanları aldıklarına dair imza atarlar. Dağıtımda, yürürlükten kalkan eski kopya imha edilir ve yeni kopya verilir. Kontrolsüz kopyalar, kalite güvence sisteminde yer almaz. Kontrolsüz kopyalar, ancak Özel Kalem Müdürünün talimatı ile verilebilir. Kontrolsüz kopyalar için bir form doldurulmaz veya bir liste tutulmaz.

b) Kalite El Kitabı

Özel Kalem Müdürlüğünün kalite yönetim sistemini tarif etmek, bu sistemin uygulanması ve iyileştirilmesi için sürekli bir temel oluşturmak amacıyla olan, kontrollü, özet şeklindeki bir dokümandır.

Kalite El Kitabının hazırlanmasından yönetim temsilcisi, onaylanmasından Özel Kalem Müdürü sorumludur. Kalite El Kitabının kapak sayfasına doküman adı, el kitabı no, yayın no, yayın tarihi, adres, telefon, faks ve dokümanın kime ait olduğu yazılır. KEK-00'da çapraz referans listesi ve KEK-01'den itibaren ise ISO 9002 standardına karşılık gelen maddeler özetlenir. Bu maddelerle ilgili olan iç ve dış kaynaklı dokümanlar varsa özetin altına "İlgili dokümanlar" yazılarak belirtilir.

c) Prosedürler

Kaliteyi etkileyen işlerin yönetilmesi, doğrulanması veya gözden geçirilmesi faaliyetlerinin, nasıl yerine getirileceğini, kullanılan dokümantasyonu ve uygulanacak kontrolleri tarif eden dokümandır.

Prosedürlerin hazırlanmasından yönetim temsilcisi, onaylanmasından Özel Kalem Müdürü sorumludur. Prosedürler hazırlanırken uyulacak düzen şu şekildedir. "AMAÇ" kısmında prosedürün ne amaçla yazıldığı, "KAPSAM" kısmında prosedürün kapsamı, "TANIMLAR" kısmında prosedürde geçen kelimelerin tanımları, "UYGULAMA" kısmında yapılan işin uygulaması, "İLGİLİ DOKÜMANLAR" kısmında o işi yapmak için gerekli olan iç ve dış kaynaklı dokümanlar belirtilir.

d) Görev Tanımları

Özel Kalem Müdürlüğünde çalışan tüm fonksiyonların görev yetki ve sorumluluklarının anlatıldığı dokümandır.

Görev tanımlarının hazırlanmasından yönetim temsilcisi, onaylanmasından Özel Kalem Müdürü sorumludur. İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü organizasyon şemasında bulunan tüm fonksiyonların görevleri özetlenerek varsa uyması gereken talimatları ile birlikte belirtilir.

e) Talimatlar

Çalışanlara yönelik olarak bir işin nerede, ne zaman, nasıl, kim tarafından yapılacağını anlatan dokümandır.

Talimatların hazırlanmasından ilgili birim sorumluları, onaylanmasından yönetim temsilcisi sorumludur. Talimatlar hazırlanırken uyulacak düzen şu şekildedir. “AMAÇ” kısmında talimatın ne amaçla yazıldığı, “TANIMLAR” kısmında talimatta geçen kelimelerin tanımları, “SORUMLULAR” kısmında işi talimatlara uygun olarak yapacak personelin görev unvanı, “UYGULAMA” kısmında işin ayrıntıları, “KULLANILAN TEÇHİZAT VE MALZEME” kısmında yapılacak iş için gerekli olan teçhizat, malzemeler, “İLGİLİ DOKÜMANLAR” kısmında işi yapmak için gerekli olan iç ve dış kaynaklı dokümanlar belirtilir.

f) Formlar

Formlar, bir konu ile ilgili bilgilerin belli bir kalıp ve standartta yazılması için oluşturulmuş dokümanlardır.

Formların hazırlanmasından yönetim temsilcisi, onaylanmasından Özel Kalem Müdürü sorumludur. Uygulamada formlar kullanılırken alt ve üst biçim kaldırılır.

g) Listeler

“Özel Büroya Ait Kalite Kayıtları Listesi”nde her bir grup için dosya no, konusuna göre tutulan dosyalar, defterler ve saklama süreleri yazılır.

“Sekreterliğe Ait Kalite Kayıtları Listesi”nde her bir grup için dosya no, konusuna göre tutulan dosyalar, defterler ve saklama süreleri yazılır.

“Güncel Doküman Listesi”nde İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğünün kalite güvence sistemindeki tüm dokümanlar, numara, ad, yayın no/tarihleri ve revizyon no / tarihleri en güncel hali ile tutulur.

“Doküman Dağıtım Listesi” matris şeklinde düzenlenmiştir. Bu matriste dokümanların adları üst; dokümanların dağıtılacağı birimler sol dış kenarlara yazılır. Hangi doküman hangi birime

verilecekse soldan ve üstten çakıştırılarak arada kalan kutu maviye boyanır. Ayrıca hangi birime, aynı dokümandan, kaç adet verileceği bu mavi kutunun içine yazılır.

“Dış Kaynaklı Doküman Listesi”nde İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğünde kullanılan tüm dış kaynaklı dokümanların adı, yayınlandığı tarih ve sayısı, dokümanı kullanan birimlerin isimleri yazılır.

“Onaylı Taşeron Listesi”nde İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğünün malzeme ve hizmet ihtiyaçlarını karşıladığı kabul edilebilir taşeronların adları; ürün ve hizmet alanı, yetkili kişileri, telefon ve faksları yazılır.

“Kozmik Büroya Ait Kalite Kayıtları Listesi”nde her bir grup için dosya no, konusuna göre tutulan dosyalar, defterler ve saklama süreleri yazılır.

“Taşeronların Değerlendirilmesinde Kurulan Denetim Ekipleri Listesi” nde ürün veya hizmet alanı ile bununla ilgili kurulan denetim ekibinde görev alacak Müdürlüklerin isimleri belirtilir.

“Kaşe Listesi” nde Özel Kalem Müdürlüğünde kullanılan kaşeler ve kullanıldıkları yerler belirtilir.

“Özel Kalem Müdürü ve Yardımcısına Ait Kalite Kayıtları Listesi”nde her bir grup için dosya no, konusuna göre tutulan dosyalar, defterler ve saklama süreleri yazılır.

“İç Protokole Ait Kalite Kayıtları Listesi”nde her bir grup için dosya no, konusuna göre tutulan dosyalar, defterler ve saklama süreleri yazılır.

Listeler, yönetim temsilcisi tarafından hazırlanır ve Özel Kalem Müdürü tarafından onaylanır.

10. Kalite Planlamasının Yapılması

Kalite planlaması, Özel Kalem Müdürlüğünün hazırlamış olduğu kalite sisteminin bütün şartları ile tutarlı ve çalışma metotlarına uygun bir yapıda yönetim temsilcisi tarafından her yıl sonunda, F-17 formu doldurularak hazırlanır. Özel Kalem Müdürü tarafından onaylanarak, bu plan yürürlüğe girer. Kalite planlaması, L-10 listesinin 12 nolu dosyasında muhafaza edilmekte olup bu kayıtların kontrolü PR-06 prosedürüne uygun olarak yapılmaktadır. Şekil 6.4.'de Özel kalem Müdürlüğü' nün kalite planlaması verilmiştir.

**T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
1999 YILI KALİTE PLANI**

TARİH	
HAZIRLAYAN	
ONAYLAYAN	

HAFTA AYLAR	PLANLANAN					GERÇEKLEŞEN				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OCAK										
ŞUBAT										
MART										
NİSAN										
MAYIS										
HAZİRAN										
TEMMUZ										
AĞUSTOS										
EYLÜL										
EKİM										
KASIM										
ARALIK										

KALİTE PLANINDA KULLANILAN RENKLER VE ANLAMLARI

	İadeyi ziyaret formunun hazırlanması
	İstatistikî raporların hazırlanması
	Tetkik planının hazırlanması
	Yönetimin gözden geçirmesi toplantısı
	Eğitim planının hazırlanması
	Taahhütlerin değerlendirilmesi

Şekil 6.4 : Kalite planlaması

11. İyileştirme Çalışmaları

Talimatlar hazırlanırken kullanılan yöntemler gözden geçirilerek standart ve düzgün hizmet verilmesini sağlamak amacıyla, iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

a) Randevu Talepleri

İyileştirilmeden önceki sistemde, telefon veya şahsen gelip randevu talebinde bulunanlar için gelişi güzel kağıtlara notlar alınarak Özel Kalem Müdürüne verilir ve Makama sözlü olarak Özel Kalem Müdürü tarafından sunulurdu. Bu sırada gelişi güzel alındığı için hem Makama randevunun aktarılması sırasında hem de izlenebilirlik gerektiğinde ilgili randevu talebinin bulunduğu kağıdın bulunmasında ve bilgilerin eksik olması nedeniyle zorluk yaşanmaktaydı.

Şekil 6.5.' de geliştirilen form sayesinde, randevu almak isteyen kişiye sorulacak tüm bilgiler verilmiştir. Randevu talebini alan kişi, bu bilgiler göz önünde olduğundan tam olarak formu doldurmuş olmaktadır. Bu şekilde izlenebilirlikte kolaylık hizmete de standart getirilmiş oldu.

TALEBİ ALAN:		TARİH:		SAAT:	
TALEPTE BULUNAN:		UNVANI VE GÖREVİ:		TELEFONU:	
KONUSU					
MAKAMA SUNULMADAN ÖNCEKİ GİRDİ KONTROL SONUCU					
ÖKM	İMZA	Makama Arz	Yönlendir		
MAKAMIN İNCELEMESİ SİRASINDAKİ KONTROL SONUCU					
ÖKM	İMZA	Kabul	Reflize	Yönlendir	
AÇIKLAMA					
Planlanan Tarih, Saat, ve Yer:					
SONUÇ					
ADI SOYADI		İMZA	GÖRÜŞÜLDÜĞÜ TARİH	GÖRÜŞÜLDÜĞÜ SAAT	

F-08

Şekil 6.5.: Randevu talep formu

b) İmza Kartonlarının Kontrol Durumunun İzlenmesi

İyileştirilmeden önceki sistemde, kamu kurum ve kuruluşlarından gelen imza kartonları ön kontrolü yapılmadan ve kayıt sistemi olmadan evrak kontrol masasına gelir ve bir memur tarafından hem dış karton hem de içindeki yazışmalar kontrol edilirdi. Hem gelen hem de Makama sunularak çıkan imza kartonları aynı masada bulunduğu arada karışıklığa yol açar, kontrolü yapılmadan Makama sunulur veya önceden Makama sunulan evrak tekrar sunulurdu. Çıkan evrakları almaya gelen ilgili kamu kurum ve kuruluşta görevli personeller, 20-30 imza kartonu içinde kendi kartonunu aramaya çalışırdı.

İyileştirilen sistemde, kayıt için hem defter, hem de form geliştirilmiştir. İmza kartonları ön kontrol noktasında deftere kaydedilip üzerlerine, F-22 formu yapıştırmak suretiyle teslim alınmaktadır. Her işlem sonrasında işlemi yapan kişi tarafından atılan paraf sayesinde, hizmetin hangi aşamada olduğu izlenebilmekte, işlem görüp çıkan imza kartonunu ilgili kamu kurum veya kuruluşundan gelen kişi, imza kartonuna verilen bu numara ile rahatlıkla imza kartonunu bulabilmektedir. Şekil 6.6' de kontrol durum formu verilmiştir.

TARİH	
NO	
Girdi kontrolü yapıldı. Uygundur.	
İmzaya sunuldu.	
Çıktı kontrolü yapıldı. Uygundur.	
İade edilecek.	
F-22	

Şekil 6.6.: Kontrol durum formu

c) İmza Kartonlarının ve Resmi Yazışmaların Kontrol Edilmesi

17.02.1994 tarih ve B.02.PPG.0.12-383-3036 sayı ile resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Resmi Yazışmaları Belirleyen Esaslara göre resmi yazışmalar kontrol edilmektedir. Buna uygun olmayan yazışmaların içinde bulunduğu imza kartonları iade edilmektedir. Ancak iyileştirmeden önceki sistemde, her imza kartonuna hangi uygunsuzluktan dolayı iade edildiği yazılmadığından, uygunsuz durumdaki imza kartonunun ait olduğu kamu kurum veya kuruluşundaki yetkilinin telefonlarına cevap verilmesi ve uygunsuzluk not alınmadığından dolayı cevap verilememesi zaman kaybına yol açmaktaydı.

İyileştirilen sistemde, resmi evrak girdi kontrol formu (şekil 6.7.) oluşturularak, hem girdi kontrolü kolaylaşmakta, hem de uygunsuzlukları olan kamu kurum ve kuruluşlara uygunsuzluğun niteliği açıklanmak suretiyle bilgi verilmektedir.

RESMİ EVRAK GİRDİ KONTROL FORMU	
İmza kartonunun teslim teslim defterindeki sıra nosu	:
Formu dolduran memurun adı soyadı ve imzası	:
A- İmza kartonundaki uygun olmayan hususlar aşağıda işaretlenmiştir.	
İmza kartonunun üzerinde geldiği yerin ismi bulunmamaktadır.	
İmza kartonu, içindeki evrakları taşıyabilecek derecede sağlam değildir.	
İmza kartonun sayfaları, içindeki evrakların karışmasını önleyecek şekilde değildir.	
İmza kartonu aşırı derecede yıpranmıştır.	
B- İmza Kartonu içindeki resmi evraklarda uygun olmayan hususlar aşağıda işaretlenmiştir.	
Uygun olmayan hususlar	Evrakın sayısı
Yazışmada kullanılan başlıklar 5442 sayılı İl İdaresi Kanununa göre uygun olarak düzenlenmemiştir.	
Yazışmada, dosya planına göre verilmiş kayıt ve/veya dosya numarası bulunmamakta ve/veya Resmi yazışmalarda kod sistemine uygun değildir.	
Yazının gönderildiği tarih yazılı değil veya tarih bölümü yazışma kurallarına uygun değildir.	
Yazının taşıdığı ana fikrin kısa özeti olan konu kısmı yazılı değil veya bu bölüm yazışma kurallarına uygun değildir.	
Yazışmadaki ekler tam değil veya ekler bölümü yazışma kurallarına uygun değil.	
Yazışmadaki imza bölümleri yazışma kurallarına uygun değil veya imzalar eksik.	
Yazıdaki adres bölümü yazışma kurallarına uygun değil.	
Yazı okunaklı değil.	
Yazıların gereği ve bilgi için gönderileceği yerlerin belirtildiği bölümler, protokol sırası esas alınarak düzenlenmemiş	
Yazıyı hazırlayandan başlayarak, aşama sırasına göre imzalanacak olan parafe bölümünde paraf eksik veya yazışma kurallarına uygun değil.	
Yazışmada paragraf başları arasında iki boş aralık bırakılmamıştır.	
C- Acil ve günlük evrak olması nedeniyle çıkan evrak kontrolünde doldurulmuştur.	
Makam tarafından yukarıda belirtilen uygun olmayan hususlar nedeni ile kabul edilmemiştir.	
Yukarıda belirtilen uygunsuzlara rağmen işleme girmiş olup uygunsuzlukların tarafınızca düzeltilmesi gerekmektedir.	

F-04

Şekil 6.7. : Resmi evrak girdi kontrol formu

d) Posta-Koli-Paket Güvenlik Kontrolü

İyileştirilmeden önceki sistemde, kontrol noktasına gelen tüm posta ve paketler, doğrudan içeriye alınıp ilgisine verilmekte idi. Bu yöntem kontrolsüz olmaktaydı.

İyileştirilen sistemde, posta paket kontrol cihazı alınarak, ön kontrol noktasına gelen tüm posta ve paketler, iç protokol görevlisi tarafından bu cihazdan geçirilerek güvenlik kontrolü yapılmakta, bu cihazdan geçmeyen daha büyük paket ve koliler ise kapı detektöründen geçirilerek güvenlik kontrolü yapılmaktadır. Güvenli olan paket ve koliler için F-15 formu (şekil 6.8.) doldurulduktan sonra ilgisine verilmektedir.

PAKET – KOLİ – ZARF GÜVENLİK KONTROL FORMU	
Paketin geldiği yer:	
Tarih :	Saat:
Paketi getiren kurye şirketinin adı :	
Kuryenin adı soyadı ve imzası :	
Kurye no :	
KONTROL SONUCU	
Muhteviyatı:	
Güvenlik kontrolünü yapan personelin adı soyadı ve imzası:	
Teslim tesellüm defter no:	

F-15

Şekil 6.8.: Güvenlik Kontrol Formu

e) Arzdan İmzasız Çıkan Evrak

Makama sunulduktan sonra arzdan imzasız çıkan evrak, ilgilisi tarafından Makam imzalamamış diyerek tekrar getirilmekte ve Makama aynı şekilde sunulmak istenmektedir. Buna mahal vermemek amacıyla, bir form geliştirilerek evrakın ilgilisi bilgilendirilmektedir. Bu form şekil 6.9.'da verilmiştir.

**NOT: tarihinde numara ile
Sn Valimize sunulan imza kartonu içinde bulunan
evrak arz'dan imzasız çıktı.**

**İlgilisinin konu hakkında BİLGİ VERMESİ /
GÖRÜŞMESİ gerekmektedir.**

**N.Nihat KUBUŞ
İstanbul Valiliği
Özel Kalem Müdürü**

Şekil 6.9: Arzdan imzasız çıkan evraka takılan form

6.4. Uygulama Süreci

Hazırlanan dağıtım listesine göre dokümanlar kurum içinde dağıtılarak uygulamaya konulmuştur. Ayrıca, dağıtım listesinde yer alan TSE 'ye de teslim edilerek resmi başvuru yapılmıştır.

1. Belgelendirme öncesi

İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü, Ocak 1999 tarihinde başlattığı ISO 9002 kalite güvencesi sistemi çalışmalarının dokümantasyon aşamasını 03.05.1999 tarihinde tamamlayarak, ISO 9002 Kalite Güvencesi Sistem Belgelendirmesi için TSE seçilerek, gerekli belge ve formları (müracaat formu, firma bilgi formu, müracaat kontrol formu, firmanın çalıştığı bankalardaki hesap numaraları, kalite el kitabı ve prosedürler, müracaat ücretinin yatırıldığını gösteren belge) TSE'ye teslim edilmiştir. Bu tarihten itibaren, dış ve iç kaynaklı dokümanlara uygun olarak dokümanite ettiği kalite sistemini uygulamaya başlamıştır. Aşağıda uygulamalardan bir kısmı anlatılmıştır..

a) İadeyi Ziyaret Listesinin Hazırlanması

Özel Büro görevlisi, her ayın başında Makamı ziyaret eden kişilerin listesini çıkarır. Özel Kalem Müdürü bu listeyi Makama sunar. Makamın talimatı üzerine ziyaret eden kişi veya kişiler ile telefonda görüşerek ziyaret zamanı tespit eder ve program defterine kaydeder. Program kartının dağıtımından önce, (ziyaret zamanının bir gün öncesinden) ziyaret edilecek kişi veya kişiler programın konusunda mutabakata varılır. İadeyi ziyaretlerle ilgili değişiklikler programa yansıtılır

b) İstatistiki Raporların Hazırlanması

Memnuniyet anket form sonuçları ile öneri ve şikayet konusundaki yazılar istatistiksel veri kaynaklarıdır. Kalite iyileştirme amacıyla aşağıda belirtilen istatistikler yapılır.

Yönetim temsilcisi veya görevlendirdiği özel büro görevlisi tarafından memnuniyet anket formları değerlendirilerek anketi dolduran kişinin memnuniyet yüzdesi bulunur. Bulunan bu değerlerin aylık ortalaması alınarak, pasta diyagramında, bir yıl sonunda ise bu aylık veriler veri değişim biçiminin gösterilişi, proses davranışı hakkında bilgi iletmek ve iyileştirme çabalarının nerede odaklaşacağı hakkında karar vermek amacıyla çubuk şeklindeki histogramda gösterilerek rapor hazırlanır.

Öneri ve şikayet kutusunda bulunan formlar her ay sonunda toplanarak konularına göre ayrılır. Her bir konunun tekrarlanma sayıları bulunur. Bu sayılar dikkate alınarak % değerleri bulunur. Bu oranlar büyükten küçüğe doğru sıralanır. Birikimli olarak yüzdeler toplanır. Yatay eksen öneri ve şikayet konularını, dikey eksen % değerleri göstermek üzere, önem sırasıyla her bir maddesinin toplam etkiye katkısını göstermek, iyileşme fırsatlarını sıralamak amacıyla hazırlanan histograma benzer şekilde düzenlenen “pareto diyagramı” oluşturulur. En çok uygunsuzluk olan konu üzerinde yönetimin gözden geçirme toplantısında, problemin mümkün olan çözümlerini ve potansiyel fırsatları tanımlamak için fikirlerin, problemlerin veya sonuçların bir listesini hazırlamak ve açıklamak amacıyla bir ekibin yaratıcı düşüncesini uyarma tekniği olan beyin fırtınası yapılır. Toplantı sonunda, belirli bir problemin sonucu ile muhtemel sebepleri arasındaki ilişkileri, ana ve alt gruplara ayırarak balık kılıçığına benzer bir görüntüde olan sebep sonuç diyagramı çıkarılır ve düzeltici ve önleyici faaliyet kararı alınır.

İstatistik teknikleri uygulanırken ISO 9004-4 standardı dikkate alınır. İstatistik sonuçları, yönetimin gözden geçirme toplantısında gündeme alınır. Gündem sonunda anket formları ve öneri-şikayet yazıları yırtılarak imha edilir. İstatistik raporları kalite kaydı olarak saklanır.

c) Kuruluş İçi Kalite Tetkik Planının Hazırlanması

Özel Kalem Müdürü, Özel Kalem Müdür Yardımcısı, Özel Büro, Kozmik Büro, İç Protokol, Sekreterlik birimlerinde yapılan iç kalite tetkikleri kapsamaktadır. Yönetim temsilcisi tarafından, birimlerde yılda en az 2 kez tetkik olacak şekilde ocak ve temmuz ayları içinde tetkik planı hazırlanır ve tetkik edilecek birimlere bildirilir. İç kalite tetkikçisi olacak personel, tetkik edilecek bölümden bağımsız ve tetkikçi eğitimi almış olan kişilerden seçilmiştir. İç kalite tetkikçileri, ISO 10011-1, ISO 10011-2, ISO 10011-3 standartlarını göz önüne alırlar. Tetkik edilecek birime gitmeden önce iç tetkikçi olarak görevlendirilen personel, daha önceki tetkik bulgularını veya bilinen herhangi bir problemlili sahaya ait sonuçları dikkate alarak, kısa ve öz ifadelerden oluşan tetkik öncesi bir soru listesi hazırlar. Bu liste, tetkik sırasında istenildiğinde ek sorularla arttırılabilmekte ve sorulara alınan cevaplar doğrultusunda listede "uygun" veya "uygun değil" olarak işaretlenmektedir.

İç tetkikçi tarafından tetkik sonunda tetkik raporu tutulur. Ayrıca uygunsuz bulunmuş durumlar için uygunsuzluk raporu tutulur. Takip tetkiki gerektiren durumlar için ilgili birime belli bir süre verilir. Bu süre sonunda iç kalite tetkikçisi, takip tetkiki gereken birimi tekrar tetkik eder ve uygunsuzluk raporunu kapatır. Tetkikte bulunmuş uygunsuz durumların düzeltilmesinden, tetkik edilen bölüm ilgilileri sorumludur. Eğer tetkik edilen bölüm ilgilileri kendileri dışında gelişen sebeplerden dolayı düzeltici faaliyetleri zamanında, gerektiği şekilde gerçekleştiremiyor ise yönetim temsilcisine bildirerek, düzeltici faaliyet istek formunu doldurarak, yönetimin gözden geçirmesi toplantısında, düzeltici faaliyet gerçekleştirilmesi için yardım isteyebilmektedirler.

Kuruluş içi kalite tetkik sonuçları yönetimin gözden geçirmesi toplantısının gündeminde ele alınmaktadır. Tetkik raporlarının bir nüshası tetkik edilen bölüme verilir. Diğer nüshası ise kalite kaydı olarak saklanır.

d) Yönetimin Gözden Geçirmesi

Özel Kalem Müdürlüğünde kalite sisteminin uygunluğunu ve etkinliğini sağlamak amacıyla, yılda 3 defa (ocak, mayıs, ve eylül ayları içinde) yönetim temsilcisinin belirleyeceği bir tarihte, Özel Kalem Müdürünün başkanlığında “Yönetimin Gözden Geçirmesi “ toplantısı yapılır. Kalite sisteminde görülen aksaklıklar veya gelişmeler doğrultusunda belirlenen bu periyotlar dışında da toplantı yapılabilir. Yönetimin gözden geçirilmesi toplantısının gündemini aşağıdakiler oluşturur.

- Belirlenen kalite hedeflerine ne derece yaklaşıldığının görüşülmesi ve / veya yeni hedeflerin belirlenmesi.
- Kuruluş içi kalite tetkikleri.
- Düzeltici ve önleyici faaliyetler.
- İstatistik sonuç raporları.
- Kalite sistem eğitim ihtiyaçları.
- Kalite güvence sisteminin performansı ve kontrol yöntemlerini değerlendirme konusunda hazırlanan rapor.

Yönetimin gözden geçirmesi toplantısına katılacak kişiler şunlardır.

- Özel Kalem Müdürü
- Yönetim Temsilcisi
- İç Protokol Sorumlusu
- Santral Sorumlusu
- Özel Büro Şefi
- Kozmik Büro Koordinatörü
- Yönetim Temsilcisi tarafından görevlendirilen özel büro görevlisi

Yönetim temsilcisi; toplantı tarihinin, yerinin, gündemini belirten yazıyı hazırlayarak, katılacaklara toplantı tarihinden 4 gün önceden duyurur. Yönetim temsilcisi tarafından görevlendirilen özel büro görevlisi, sekreteryaya görevini üstlenerek toplantı sonunda rapor tutar varsa eklerini hazırlar. Yönetimin gözden geçirmesi toplantı tutanakları kalite kaydı olarak saklanır. Yönetim temsilcisi, toplantıda alınan kararların uygulanmasını takip eder ve uygulamada karşılaşılan sorunlar hakkında Özel Kalem Müdürünü bilgilendirir.

İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğünün 21.05.1999 tarihinde yapılan ilk yönetimi gözden geçirme toplantısında belirlenen kalite taahhütleri aşağıda verilmiştir.

- Özel Kalem Müdürlüğü'nde verilen hizmetlere emsal, yurt içi ve yurt dışındaki hizmetleri araştırmak ve verimli olabileceği düşünülen hizmetlerin uygulamaya konulmasını sağlamak.
- Kaynakları optimum kullanarak, hizmet prosesinin her aşamasında sunulan hizmetin kalitesini arttırmak, zaman ve kaynak israfını önlemek.
- Hizmet prosesinin çeşitli noktalarında karşılaşılan darboğaz ve tıkanıklıkları açarak daha kolay ve daha hızlı hizmet verilmesini sağlamak.
- Toplum ve çevre üzerindeki ters etkilerin oluşmasını önlemek.
- Özel Kalem Müdürlüğüne gelen kişilerin randevulu olup olmamasına ve taleplerine göre karşılama, ağırlama, yönlendirme ve uğurlama hizmetlerini yürütmek.
- Randevulu gelen ziyaretçilerin, randevu saatinde görüştürülmesini sağlamak.
- Mevzuata uygun olarak düzenlenmiş evrakın, dokümanlara uygun olarak gereğinin yapılmasını sağlayarak kanuni süresi içinde Özel Kalem Müdürlüğünden çıkışını sağlamak.
- Yabancı ülkelere gelen ziyaretçiler ile Valilikte yapılacak görüşmelerin yürütülmesi için yabancı dil bilen personelin bulundurulmasını veya istenildiği anda başka bir kurumdan temin edilmesini sağlamak.
- Toplum içinde mutlu insanların yaşamasını temin etmenin bir görev olduğu bilinci ile, Özel Kalem Müdürlüğünün vermiş olduğu hizmetlerden engelli vatandaşlarımızın da diğer vatandaşlarımızla eşit ölçüde faydalanmasını sağlamak maksadıyla gerekli tedbirleri almak.
- Randevu talep eden tüm kişilerin randevu taleplerini almak Makama sunmak ve sonucunu en geç 3 iş günü sonunda talepte bulunan kişiye cevap vermek.
- Resmi ve dini bayramlarda Valilikte organizasyon yapılmasını sağlamak.
- Özel Kalem Müdürlüğü kontrol noktasına gelen her türlü kapalı zarf, paket ve koli için güvenlik kontrolü yapmak. Bu noktadan gelen tüm girdilerin izlenebilirliğini sağlamak için kayıt altına almak.
- Özel Kalem Müdürlüğü santraline gelen telefonlara en geç 30 saniye içerisinde cevap verilmesini sağlamak.
- Devletin güvenliği ile ilgili kurallarda gizliliğe riayet etmek, kamu hizmetlerinin gizlilik derecesi taşımayan konularında şeffaf olarak güven artırıcı faaliyetlerin yapılmasını sağlamak.

e) Eğitim Planının Hazırlanması

Kalite sistemi ile ilgili eğitimlerden Özel Kalem Müdürü, hizmet içi eğitim çalışmalarından Vali Yardımcısı sorumludur.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri; 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 10,54,55,56,57,78,79,89,214,215,218 inci maddeleri, 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı teşkilat ve görevleri hakkındaki kanunun 22. maddesi ve İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim yönetmeliği gereğince hazırlanarak Bakanlık Makamının onayı ile yürürlüğe giren “İçişleri Bakanlığı Taşra Teşkilatı Hizmet İçi Eğitim Planı” doğrultusunda uygulanmaktadır. Hizmet içi eğitim sonuçları 1. altı aylık temmuz ve 2. altı aylık olarak ocak ayları içerisinde İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığına bildirilmektedir.

Özel Kalem Müdürlüğünde çalışan her personel; eğitim, bilgi ve tecrübeleri esas alınmak suretiyle, birim amiri tarafından değerlendirilir. Yönetimin gözden geçirmesi toplantısında, bu değerlendirme sonuçları gündeme alınarak, hizmet kalitesini arttırmaya yönelik personelin eğitim ihtiyaçları tespit edilir. Bu tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda yönetim temsilcisi, yılda iki defa olacak şekilde (haziran ve aralık ayları içinde) eğitim planını hazırlar. Özel Kalem Müdürü tarafından bu plan onaylanır. Eğitimle ilgili detaylar, detay formuna kaydedilir. Detaydaki bilgilerin değişmesi durumunda yeni bir detay formu doldurularak, önceki detay formu imha edilir.

Bu plan doğrultusunda, Özel Kalem Müdürlüğünde hizmet veren personele münferiden ve/veya toplu olarak eğitim verilir. Planlanan eğitimlerin gerçekleşmesinden sonra, “gerçekleşen kısmı”, plan dışında eğitimlerin gerçekleşmesi durumunda da “plan dışı gerçekleşen eğitimler kısmı” ve detay formu doldurulur. Kalite sistem eğitimleri sonunda, ilgili birim sorumlusu tarafından personelin eğitim sicil formu doldurulur.

Hizmet içi eğitimlerle ilgili kayıtlar, personelin kadrosunun bulunduğu yerde muhafaza edilir. Eğer personelin kadrosu İstanbul Valiliği ise bu kayıtlar, İstanbul Valiliği Yazı İşleri Müdürlüğünün Ya.İş.08 (İş-06) dosyasında personelin göreve devam ettiği muhafaza edilir. Kalite sistem eğitimleri ile ilgili kayıtlar ise (doldurulan formlar, sınav yapıldığı takdirde sınav sonuçları ve bunlara göre verilen başarı belgelerinin bir sureti) her personelin dosyasının bulunduğu, özel bürodaki dosyada muhafaza edilir.

f) Taşeronların Değerlendirilmesi

Özel Kalem Müdürlüğü satın alma ihtiyaçlarını mümkün olduğunca kamu kurum ve kuruluşlarından karşılamaktadır. Ancak bu kamu kurum ve kuruluşlarının, satın alma ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalması durumunda özel firmalardan yararlanabilmektedir.

Özel Kalem Müdürlüğü, ürün veya hizmet alanına göre sınıfladığı satın alma ihtiyaçları için uygun denetim ekibini L-08 listesinde belirtmiştir. Denetim ekibini oluşturan birimler tarafından taşeronları değerlendirecek olan kişiler görevlendirilir. Bu kişiler, Özel Kalem Müdürlüğü'nün satın alma ihtiyaçlarını karşılayacak firmalar için, F-24 taşeron bilgi formunu doldurarak, firmanın ürün ve/veya hizmetlerini tanıtan dokümanları da varsa bunları da alarak bir cep dosya içine koyar.

Denetim ekibi tarafından, yılda 3 defa, fiyatların uygunluğu, ödeme kolaylığı ve şekli, ürün veya hizmet kalitesi, teslimat kalitesi , müşteri referansları taşeron değerlendirme formuna göre denetlenir. Denetleme sonunda, her taşeron için toplam başarı puanı hesaplanır. Denetleme sonunda her taşeronun aldığı toplam başarı puanına göre, 70 puan ve üstü olan taşeronlar onaylı taşeron olarak seçilir ve onaylı taşeron listesi oluşturulur. Onaylı taşeronlar ile anlaşma yapılarak çalışılması, uygun olmayan firmalarla çalışılmaması hususunda, Özel Büro görevlisi tarafından bir resmi yazı yazılarak ilgili kuruma bildirilir.

Satın alınan ürün ve hizmete ait faturalar, sözleşmeler ödemeyi yapan kuruluş (İçişleri Bakanlığı, İl Özel İdare Müdürlüğü, Daire Müdürlüğü) tarafından muhafaza edilir. Değerlendirme sonuçları kalite kaydı olarak saklanır.

2. Belgelendirme Aşaması

TSE tarafından yapılan yeterlilik tetkiki (masa başı tetkiki, dokümantasyon tetkiki) sonunda Özel Kalem Müdürlüğünün dokümente ettiği kalite sisteminin, ilgili standardın gereklerini ne derecede karşılandığını incelenmiş ve uygun bulunmuştur. Yeterlilik tetkikinden sonra uygunluk tetkiki yapmak üzere, TSE tarafından tarih ve tetkik heyeti belirlenmiş ve tetkik gerçekleşmiştir.

Bu denetimlerden sonra TSE Yürütme Komitesinin olumlu kararı üzerine, İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü, 21.07.1999 tarihinde ISO 9002 belgesi almaya hak kazanmıştır. Belge kullanım hakkı 3 yıl olup, kalite sistemi yılda en az bir kez TSE tarafından yapılan gözetim tetkikleri ile incelenerek, kalite sisteminin etkinliğinin devam ettiğine dair güveni sürdürmektedir.

Özel Kalem Müdürlüğünün; diğer il müdürlükleri ile kıyaslandığında küçük bir birim olmasına karşın, direkt Valiye bağlı olması, yaptığı birçok iş ve işlemleri adımı yürütmesi ve karargah hizmetleri sunması nedeniyle diğer kamu kurum ve kuruluşları üzerinde teşvik edici özelliği bulunmaktadır. Nitekim; Özel Kalem Müdürlüğünün kalite belgesi almasına müteakip başta İstanbul Emniyet Müdürlüğü olmak üzere ilimizde bulunan birçok kuruluş ISO 9000 kalite belgesi almak için çalışmalara başlamıştır.

Şeffaflık, katılım, eşitlik ve adalet, uygunluk, yeterlilik ve etkinlik, zamanlama ve erişilebilirlik, süreklilik, güvenilirlik ve hassasiyet, geri bildirim ve sıfır hata politikasıyla kalite hayatına başlayan Özel Kalem Müdürlüğü çalışmalarına tüm hızıyla devam etmektedir. Birçok Avrupa ülkesinden her yönüyle daha büyük olan bir ilde, kamu hizmetinin tüm niteliklerini Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla bağdaştırarak, alışılmışın dışında bir devlet memurluğu sergileyen Özel Kalem Müdürlüğünün amacı “Kalite Politikası” nın çizmiş olduğu sınırlar çerçevesinde “Taahhütler”ini yerine getirmek ve halkın ihtiyaçlarına legal çerçevede birebir cevap vermektir.

İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğü’ nün almış olduğu ISO 9002 Kalite Güvence Sistem Belgesinin ön görünümü şekil 6.10’ da , arka görünümü ise şekil 6.11’ de verilmiştir.

Şekil 6.10. : ISO 9002 Belgesi (ön)

Şekil 6.11.: ISO 9002 Belgesi (arka)

6.5. ISO 9002 Sistemi Sonrası

İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğünde, ISO 9002 Sistemi kurulduktan sonra yapılan düzeltici ve önleyici faaliyetlerden örnekler aşağıda sunulmuştur.

1. Evrak Akışının Düzenlenmesi

İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğüne, Makamın arza sunulmak üzere gelen evrak ya odacılara ya Özel Kalem Müdürüne bırakılmakta daha sonra da evrakın nerede ve hangi aşamada olduğu devamlı sorulmakta, günde sayısı 30-40 bulan evrakın takibi de olanaksız hale gelmekteydi. Bunu önlemek amacıyla, prosedürde değişiklik yapılarak, kontrol noktasında imza kartonlarının kayıt edildiği deftere aynı şekilde gelen evrakın (davetiye, şikayet, mektup) da kaydı yapılmaya başlandı.

Kontrol noktasından, Özel Bürodan ve çeşitli noktalardan gelen ve Özel Kalem Müdür yardımcısının odasında çeşitli yerlere bırakılan zarf, faks ve çeşitli yazılar karışıklığa neden olmaktaydı. Bu problem ise, 20.08.1999 tarihinde gündeme gelmişti. Bunu önlemek için masaya zarf kutusu konularak, evrakın çeşitli yerlere değil de zarf kutusuna konulması sağlanarak problem giderildi.

2. Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesi

Özel durumları ile itibarıyla vardiya usulü çalışmak zorunda kalan personel dışındaki kamu personelinin çalışma saatlerini yeniden belirlemek ve kamu kurum ve kuruluşlarında mesai saatlerinin en verimli şekilde ayarlanabilmesi amacıyla şekil 6.12'deki anket formu oluşturulmuştur.

Bu anket formları gönüllülük esasına göre kamu kurumundaki personel tarafından doldurulmuş, katılmak istemeyen personel zorunlu tutulmamıştır. Doldurulan anket formları, ilgili kurum yetkililerince de anket değerlendirme formuna (şekil 6.13) geçirilerek ve onaylanarak Valilik Özel Kalem Müdürlüğüne gönderilmiştir.

Tercih edilen şık	Sabah Giriş	Öğle Tatili	Akşam Çıkış
1	08:00	12:00-12:30	16:30
2	08:00	12:00-13:00	17:00
3	08:00	12:30-13:00	16:30
4	08:00	13:30-13:30	17:00
5	08:30	12:00-12:30	17:00
6	08:30	12:00-13:00	17:30
7	08:30	12:30-13:00	17:00
8	08:30	13:30-13:30	17:30
9	09:00	12:00-12:30	17:30
10	09:00	12:00-13:00	18:00
11	09:00	12:30-13:00	17:30
12	09:00	13:30-13:30	18:00

Şekil 6.12 : Anket formu

Kurumun Adı:	
Çalışan Personel Sayısı:	
Tercih Edilen Şık	Tercih eden personel sayısı
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
TOPLAM	
Kurum Yetkilisinin Adı Soyadı	Tarih ve İmza

Çizelge 6.13 : Anket değerlendirme formu

Anket değerlendirme formları, İstanbul Valiliği Özel Kalem Müdürlüğüne intikal ettikten sonra; kamu kurumlarının aynı saatte çalışmaları, merkez teşkilatı ile uyumu, trafik yoğunluğu, mevsim şartları, enerji tasarrufu, hizmetin verimliliği gibi ölçüler göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirme neticesinde mesai saatleri yeniden belirlenerek kurumlara emir halinde bildirilmiştir. Buna göre mesai saatleri ileri saat uygulamasıyla sabah 08:30-12:30 ile 13:00-17:00 olmuştur.

3. Tasarruf Tedbirleri

01.07.1999 tarihinde, çay ocağındaki giderlerin aşırı derecede arttığı ve bunun tespiti ilgili olarak çalışma yapılması gereği duyulmuş, düzeltici faaliyet formu doldurulmuştur. Hata ile ilgili muhtemel nedenler çay bardaklarının kırılması, kaybolması ve alt katta çay ocağı olmasına rağmen üst katta bulunan, Özel Kalem Müdürlüğü dışındaki diğer birimlere de çay verilmesi ve bardakların geri gelmemesi gibi nedenler ortaya konulmuştur. Çay ocağı giderleri ile ilgili olarak haftalık çetele tutulması ve bunların faturalarla karşılaştırılması gerçekleştirilecek düzeltici faaliyet olarak tespit edilmiştir. Çetele tutulması için formlar oluşturulmuş bunlar her hafta başı toplanarak aylık faturalarla karşılaştırılmıştır.

Yönetimin gözden geçirme toplantısında bununla ilgili rapor sunulmuş, gerekli tedbirler alınmıştır. 12/10/1999 tarihinde Sayın Valimizin imzasıyla Valilik birimlerine yapılacak şu tasarruf tedbirlerini bildirilmiştir.

- Vali konutlarındaki ısınma, aydınlanma ve haberleşme giderlerinin asgari seviyede tutulması ve kontrolü için bütün tedbirler alınacaktır.
- Cep telefonlarının hizmet dışı amaçlarla kullanılmaması sağlanacaktır.
- Temizlik giderleri dikkatle takip edilecek, kontrollü sağlanacak, dikkati çeken aşırı kullanım önlenecek ve aksaklıklar derhal Valiye bildirilecektir.
- Deprem nedeniyle yapılması gereken zaruri harcamalar hariç bakım ve onarım harcamaları sınırlandırılacaktır.
- Tören ve ağırlama giderlerinin makul seviyede tutulması sağlanacaktır.
- Bütçe disiplini temin edilecektir.
- Zaruri olan harcamalarda azami ıskontonun yapılması temin edilecektir.
- Araç kullanımı ve akaryakıt giderleri takip edilecek ve kontrol altında tutulacaktır.
- Elektrik ve su tüketiminde tasarrufa yönelik tedbirler alınarak uygulanacaktır.
- Kırtasiye ve matbaa giderleri makul seviyede tutulacaktır.
- İkram, çay ocağı ve temizlik giderleri kontrol altında tutulacaktır.
- Kutlama ve mesajlarla ilgili harcamalarda aşırılıktan kaçınılacaktır.
- Ağırlama, çiçek ve hediye giderleri sınırlandırılacaktır.
- Araç tahsis konusunda düzenli kayıt tutulacaktır.
- Resmi yemeklerde gereken tenzilat sağlanacaktır.

- Fotograf harcamaları hizmeti aksatmayacak şekilde asgari seviyede tutulacaktır.
- Haberleşme giderleri hizmete özel görüşmelerle sınırlandırılacaktır.
- Hizmet gereği kullanılan eşya, araç, gereç, teçhizat ve malzemelerin itina ile kullanılarak, hor kullanımdan mütevellit zamanından önce yıpranması ve hizmet dışı kalması önlenecektir.
- Özel Kalem Müdürlüğü bölümü dışında yapılan toplantı, tören vb. organizasyonların ihtiyaçları ve ikram malzemesi kesinlikle Özel Kalem Müdürlüğünden talep edilmeyecek, organizayı yapan birimler uygun harcama kalemlerini işleterek ihtiyaçlarını gidereceklerdir.
- Valiliğimiz personelinin ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla alt katta faaliyet gösteren çay ocağının çalışma saatleri Daire Müdürlüğünce daha etkin bir şekilde hizmet vermesini temin etmek amacıyla tekrar düzenlenecek, Özel Kalem Müdürlüğü bölümü dışında kalan birimler Özel kalem Müdürlüğü çay ocağından ve temsil ağırlamada ikram edilecek çay, su, meşrubat ve malzemelerden talepte bulunmayacak, Özel Kalem çay ocağı sadece Makama, Makama gelen misafirlere ve Özel Kalem müdürlüğünde çalışan personele hizmet verecek, her türlü aşırılıktan kaçınılacaktır.

Savurganlığın önlenmesi ve tasarruf anlayışının yaygınlaştırılması konusundaki 26/01/2000 tarihinde, İçişleri Bakanlığının aşağıdaki konularla ilgili genelgesi gönderilmiştir. Özel Kalem Müdürlüğü, bu konuda gerekli hassasiyeti göstererek, bu tedbirleri üç ay öncesinden ve daha kapsamlı olarak uygulamıştır.

- Her kademedeki Mülki İdare Amirleri, kontrolleri altındaki mali kaynakları tasarruf anlayışı içinde kullanılması
- Gösterişli törenler ve halkımızı incitecek tavır ve davranışlardan kaçınılması,
- Şilt ve armağan verilmesi uygulamasının en aza indirilmesi,
- Zorunluluk arz eden hallerde, konuklara sunulan armağanların yöresel ve otantik olmasına ve sembolik bir değer taşımasına özen gösterilmesi,
- Tören düzenlemesinin gerektiği durumlarda sadelikten uzaklaşılması; çok önemli bir neden olmadıkça şilt verilmemesi ve bu uygulamadan vazgeçilmesi,
- Kişisel reklam yerine, halkla ilişkilerin bir parçası olan tanıtıma öncelik verilmesi.

4. Santral

09.09.1999 tarihinde Sekreterlik biriminde yapılan iç tetkikte telefon görüşmelerine ait tutulan kayıtların, sekreterlerin ajandalarında gelişigüzel tutulduğu, adeta bakkal defteri şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Düzeltici faaliyet olarak kayıtların düzenli tutulması için bir sistem geliştirilmesi kararlaştırılmıştır. Ardından, 11.10.1999 tarihinde telefon görüşmelerine ait tutulan kayıtların (arayan ve aranılan kişiler) defterde karışık olarak yer alması, istenilen anda ulaşılamaması olarak hata açıklanmış, defterlerin karmaşık tutulması sebebi hata ile ilgili muhtemel neden olarak gösterilmiştir. Düzeltici faaliyet olarak telefon görüşmelerin tutulabilmesi için bir form geliştirilerek formların 2 ay süresince kullanılması, uygun görüldüğünde gerekli düzeltmeler yapılarak kalite güvence sistem dokümanlarının güncelleştirilmesi belirtilmiştir.

Bu formlar sekreterlikte görevli 3 kişi tarafından kullanılmaya başlanmış ancak 2 kişi bu formlardan memnun kalmamış tekrar ajandaya not etmeye ardından temize geçmeye çalışmış, bu da vakit kaybına neden olmuştur. Yeni çağrı kayıt sistemi kurulana kadar bu formların kullanılması uygun görülmuş, isteyen kişilerin formları, istemeyenlerin ajanda tutmalarına müsaade edilmiş ancak, izlenebilirliğinde sorun çıktığında kendilerinin ajanda tutanların sorumlu tutulacağı belirtilmiştir.

17 Ağustos depreminde büyük bir iletişim problemi yaşayan Özel Kalem Müdürlüğü, hem gelecekteki olabilecek gelişmeleri hem de olası bir depremde bu sorunlarla karşılaşmamak için İstanbul Valiliği Afet yönetim Merkezi ve Özel Kalem Müdürlüğüne hizmet edecek şekilde Netser firması tarafından kurulan “Meridian Option-11C modeli sayısal santrali” Eminönü Telekom Müdürlüğü heyeti tarafından donanımlar ve santralin çalışması ile ilgili tetkik yapılmış, bazı eksiklikler tespit edilmiştir. Eksiklikler giderildikten sonra santralin kabulü yapılmıştır.

Sistemin kurulma aşamasında arayan ve aranılan numaraların tarih, saat numara kaydı istenildiği takdirde istatistik raporunu verecek bir sistem düşünüldüğü halde, kurulan mevcut sistemde konu amacına ulaşmamıştır. Netser, sistem üzerinde çağrı kayıt programı olmadığından arayan ve aranılan numara bilgileri verilememekte olduğunu, sözleşmede belirtilmediğinden dolayı kurulmadığını, yeni bir sözleşmeyle CDR programı alındığında bu hizmetin verilebileceğini belirtilmiştir. Gerekli sistem alınarak, en kısa zamanda telefon kayıtları ilgili problem ortadan kaldırılacaktır.

Santralde kullanılmak üzere hazırlanan formlar şekil 6.13 ve 6.14’de verilmiştir.

İstek tarihi: Saati:	Telefon İsteği VALİ ☐ ÖKM ☐ ÖKMY ☐ DİĞER ☐	ADI SOYAD UNVAN TELEFON	AÇIKLAMA
-------------------------	---	---------------------------------------	----------

Şekil 6.14 : Telefon talep formu (aranan kişiler için)

İstek tarihi: Saati:	Telefon İsteği VALİ ☐ ÖKM ☐ ÖKMY ☐ DİĞER ☐	Görüştüğü Kişi VALİ ☐ ÖKM ☐ ÖKMY ☐ DİĞER ☐	ADI SOYAD UNVAN TELEFON	AÇIKLAMA
-------------------------	---	---	---------------------------------------	----------

Şekil 6.15.: Telefon talep formu (arayan kişiler için)

5. Özdeğerlendirme

TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli, Kalite Ödülü Yürütme Kurulu tarafından, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) toplam kalite modeli esas alınarak geliştirilen özdeğerlendirme modelinde % 12 'lik kısmında yer alan liderlik kriteri ile ilgili olarak bir çalışma yapılmıştır. Özel Kalem Müdürlüğünde çalışan 35 personele dağıtılan performans değerlendirme anketi ile Özel Kalem Müdürü Nihat KUBUŞ' un liderlik kriteri ölçülmüştür. Performans Değerlendirme Anketi aşağıda verilmiştir.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
LİDER PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİ: Özel Kalem Müdürü N. Nihat KUBUŞ

Aşağıda liderinizin performansı ile ilgili , değerlendirmelerinizi yapabilmeniz için tasarlanmış sorular bulunmaktadır. Soruların her birine karşılık gelen en uygun cevabın üzerindeki harfi daire içine alınız. Anketin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi için bu formu doldururken kimlik bilgilerinizi yazmayınız.

1.ASTI HATA YAPTIĞINDA TEPKİSİ

- a) Çok sert oluyor ve savunma almıyor.
- b) Çok sert oluyor ancak sebebini soruyor ve tartışıyor.
- c) Yapıcı yaklaşarak hatanın kök nedenlerine inerek tekrarını önlemek için yardımcı oluyor.

2.KENDİSİNİN ELEŞTİRİLMESİNE TEPKİSİ

- a) Eleştiriyi reddediyor / dinlemiyor / hemen savunmaya geçiyor.
- b) Dinler gibi gözüktüyor ancak hemen değişiyor.
- c) Dinliyor ve düzeltmek için çaba sarf ediyor.

3.PSİKOLOJİK DURUMU

- a) Sürekli gergin ve etrafını da sürekli geriyor.
- b) Problem olmadığı zaman sakın ancak problem olduğunda aşırı gerginleşiyor.
- c) Genelde sakın ve etrafını rahatlatıcı bir tutum gösteriyor.

4.TAKIMI BAŞARILI BİR İŞ YAPTIĞI ZAMANDAKİ TAVRI

- a) Başkalarının başarısını kendine mal ediyor.
- b) Ön plandaki kişiyi takdir ediyor.
- c) Tüm takımı takdir ediyor.

5.BAŞARILI BİR İŞ YAPILDIĞI ZAMANDAKİ TAVRI

- a) Hiç takdir etmiyor. Sürekli hatayı yakalıyor.
- b) Bazen takdir ediyor ama zamanında yapmıyor.
- c) Anında takdir ediyor, ödüllendiriyor.

6.BAŞARISIZ BİR İŞ YAPILDIĞI ZAMANDAKİ TAVRI

- a) Çok sinirleniyor, sert oluyor ve savunma almıyor. Ön plandaki kişiyi yargılıyor, Cezalandırıyor.
- b) Çok sert oluyor ancak sebebini soruyor ve tartışıyor. İşi yapanları yargılıyor.
- c) Başarısız işi yapan tüm takımı karşısına alarak yapıcı yaklaşıyor. Hatanın kök nedenlerine inerek tekrarını önlemek için yardımcı oluyor.

7.DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN ADALET ANLAYIŞI

- a) Hiç adil değil. Genelde sinirlidir,ön yargılıdır ve taraf tutar.
- b) Adil olduğu durumlar olmadığından fazladır
- c) Her zaman adil ve tarafsızdır.

8. DEĞERLENDİRİLEN KİŞİ İLE KONUŞMA (GÖRÜŞME)

- a) Soğuktur ve konuşmaya isteksizdir.
- b) Mesafelidir fakat konuşur & konuşulabilir.
- c) Arkadaşcadır ve astlarının problemleri ile ilgilidir.

9. ASTLARI İLE İLİŞKİ KURDUĞUNDA

- a) Onlara üstünlüğünü her davranışı ile hissettirir.
- b) Kibar davranır ama üstünlüğünü hissettirir.
- c) Onlara saygı duyduğunu hissettirir.

10. DEĞERLENDİRİLEN KİŞİ SİZCE

- a) Zayıf ve astlarını motive edemeyen bir liderdir.
- b) Güçlü bir liderdir ama çalışanlarını motive edememektedir.
- c) Güçlü ve çalışanları motive eden bir liderdir.

11. TAKIMIN ÇALIŞTIĞI PROJEYE BAKIŞ AÇISI

- a) Yalnız sonuçla ilgilenir , çalışmalarla yüzeysel ilgilidir.
- b) Sonuçla ilgilenir. Çalışmalara ilgili gibi görünür ancak akli başka yerlerdedir.
- c) Projeye destek olur, çalışmalara katılır , gerektiği durumlarda kolaylaştırıcı rol oynar.

12. TAKIM ÜYELERİNE KARŞI TUTUMU

- a) Ön yargılı ve tutucudur.
- b) Ön yargılı değildir ancak herkese eşit davranmaz.
- c) Kimseye ayrıcalık göstermez , herkese eşit davranır.

13. ÖDÜLLENDİRME SÖZ KONUSU OLDUĞUNDA

- a) Ödülü sevdiği / tuttuğu kişilere verir.
- b) Başarılı olan kişiler yanında vasat olan diğer kişiler üzülmesin diye onlara da verir.
- c) Her zaman hak edenlere verir.

14. KRİZ ANINDA

- a) Krizle ilgili olarak çıkan problemleri takımın üzerine atar. Takımın birliğini bozucu davranışlarda bulunur. Takımı oluşturan bireyleri birbirine düşürür.
- b) Takımın birlikteliği ile ilgilenmez. Önemli olan sonuçtur diye düşünür.
- c) Krizi iyi bir atlatabilmek için takımı bir arada tutmak için çabalar, problemlerin çözümü için yardımcı olur.

15. İŞ KONUSUNDAKİ BİLGİSİ

- a) Yetersizdir.
- b) Yeterlidir.
- c) Derinlemesinedir.

16. ÇALIŞANLARININ EĞİTİMİNE ÖNEM VERİR, ONLARI YETİŞMESİNE YARDIMCI OLUR.

- a) Katılıyorum.
- b) Ne katılıyorum ne katılmıyorum.
- c) Katılmıyorum.

17. ACİL VE ÖNEMLİ İŞLERİ

- a) Birbirinden ayıramıyor.
- b) Acil olana daha fazla önem veriyor.
- c) Birbirinden çok net ayırabiliyor.

18. DEĞERLENDİRİLEN KİŞİ

- a) Yeni fikirlere karşıdır ve yaratıcı değildir.
- b) Çok fazla değişim odaklı olup mevcut sistemin iyi çalışmasıyla ilgilenmez.
- c) Değişim odaklı olup yaratıcıdır. Ancak mevcut sistemin çalışması için gayret sarf eder.

19. YENİ FİKİRLERİN DOĞUŞU İÇİN

- a) Engel olur.
- b) Engel olmaz ancak yardımcı da olmaz.
- c) Ortam yaratır ve yeni fikirler için kişileri heveslendirir.

20. KURALLARA

- a) Kendisi uymaz. Başkalarının uyup uymaması da önemli değildir.
- b) Başkaları uymalıdır ancak kendisi uymasa da olur.
- c) Başta kendisi uyar ve örnek olur. Başkaların uyması için çaba gösterir.

21. İŞ DAĞITIMINDA

- a) Adil değildir. İş yükü dağılımını hesap etmez.
- b) Adildir ancak iş dağıtırken fikrimizi almaz. Yeteneklerimizi israf eder.
- c) Adildir ve iş yükünü hesaplar ve iş dağıtırken fikrimizi alır. Doğru işi doğru kişiye verir.

22. İŞİ DAĞITTIKTAN SONRA

- a) Bir daha ne ara ne sorar.
- b) Yalnız sonucu ile ilgilidir.
- c) Arzu edildiği şekilde tamamlanması için uygun aralıklarla yapılanları denetler ve geri bildirimde bulunur.

23. ÇALIŞAN KİŞİLERİN

- a) Motivasyonları her zaman düşüktür.
- b) Bazen motivasyonları yükselir.
- c) Her zaman motivasyonları yüksektir.

24. KİŞİSEL ZAMANINI

- a) Çok kötü kullanır.
- b) Fena kullanmaz.
- c) Çok iyi kullanır, iyi değerlendirir.

25. YAPTIĞI İŞLERİN SONUCU

- a) Genellikle gelişigüze'dir.
- b) Beklenen seviyeye yakındır.
- c) Kusursuzdur

26. KARŞIT FİKİRLERE

- a) Açık değildir.
- b) Açık gibi görünse de ön yargılıdır.
- c) Açıktır ve sürekli en iyi çözümlerin bulunması için ortam hazırlar.

27. KENDİ YERİNE

- a) Kimseyi yetiştirmiyor , yetiştirmekten çekiniyor , engel oluyor.
- b) Bir kişiyi yetiştiriyor.
- c) Birden fazla aday yetiştiriyor.

28.KENDİSİ İLE

- a) İletişimde bulunmak kolay değil. Ya aradığımda yok , yada sürekli meşgul.
- b) İletişim genellikle zor ve tek yönlü.
- c) İletişimimiz çok güçlü.

29. TOPLAM KALİTEYE BAKIŞ AÇISI

- a) Katkısı yok denecek kadar az.
- b) Uyum sağlamaya çalışıyor.
- c) Katkısı çok fazla herkes kendisini rol model olarak örnek alıyor.

30. PLANLAMACILIĞI

- a) Dağınık ve planlamaya önem vermiyor ya da bilmiyor.
- b) Planlama yapmağa çalışıyor.
- c) Planlamacılığını çok beğeniyor, örnek alıyorum.

31. ÇALIŞAN KİŞİLERİN YETENEKLERİNİ İSRAF EDER.

- a) Katılıyorum.
- b) Ne katılıyorum ne katılmıyorum.
- c) Katılmıyorum.

32. SİGARA İÇEN KİŞİLERİ SEVMEZ.

- a) Katılmıyorum.
- b) Ne katılıyorum ne katılmıyorum.
- c) Katılıyorum.

33. ÇALIŞANLARININ ÖZEL PROBLEMLERİ İLE İLGİLİDİR. ÇÖZÜMLEMEYE ÇALIŞIR.

- a) Katılmıyorum.
- b) Ne katılıyorum ne katılmıyorum.
- c) Katılıyorum.

34.SİZİN İŞİNİZİ YAPACAK OLSA

- a) Başaramaz.
- b) Yapabilir.
- c) Benden iyi yapar.

35. ONUN İŞİNİ YAPACAK OLSANIZ

- a) Daha iyi yaparım.
- b) Yapabilirim.
- c) Onun kadar iyi yapamam.

Bu formda belirtilmeyip de değerlendirilmesinde fayda bulduğunuz diğer hususlar var ise belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

ANKETİ DOLDURDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.

6.6. Çeşitli Kamu Hizmetlerine Yönelik Uygulamalar

1. Eğitim Hizmetleri

Eğitim, canlı bir varlık olan insan türünün sosyal kültürel bir varlığa dönüşme sürecidir. Doğumla başlayan bu süreç, hızı azalarak ölüme kadar sürer. Zaman ve mekanla sınırlı değildir. 6-7 yaşlarında başlayıp 20-25 yaşlarına değin süren okul öğretimi, bu sürecinin önemli bir bölümüdür. Okulda verilen temel beceriler, insanın başka yeteneklerinin gelişmesine, meslek sanat ve uzmanlık kazanmasına yardımcı olur. Eğitimin başka bir görevi de, bireyi yalnız hayatta değil bugünden farklı olacağı bilinen, fakat ne olacağı tam kestirilemeyen bir geleceğe hazırlamaktadır.

Eğitimde kalite yönetiminin amacı, kalifiye insan gücünün yetiştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktır. Eğitimde kalite yönetimi, ülkenin ihtiyaç duyduğu elemanları yetiştirmek, bu elemanları ihtiyaç duyulan zamanda yetiştirmek, özellikle eğitimde esnekliği hedefleyerek, israfı önlemeyi, kaliteyi arttırmayı, eğitimin yeterli ve uygun sürelerde en düşük maliyetle yapılmasını, moral ve verimliliği arttırmayı, özetle sürekli iyileştirme ve gelişmeyi sağlamak.

Ürün- hizmet üreten pek çok sektörün ürünlerindeki kalitesizlik sadece o sektör veya ürünlerinin girdi olduğu diğer sektörleri de belirli olarak etkiler. Ancak eğitim sektörü geniş bir müşteri kitlesine hitap ettiğinden ve tüm toplumu ilgilendirdiğinden eğitimdeki kalitesizliğin etkisi, tüm sektörler üzerinde uzun süreli, zincirleme ilişkilerle yüzyıllara varan zaman dilimleri içinde geçerlidir. Bir okul sistemi içerisinde; toplum, kolejler ve üniversiteler, öğretmenler, özel öğretmenler, danışmanlar, eğitim kurulu, satıcılar, siyasi sistemler, öğrenciler, sermaye kaynakları, işverenler, çevre, psikologlar, diğer destek personeli, müteahhitler, aileler, ekonomik sistemler, vergi mükellefleri, devlet kuruluşları, gelecek nesiller müşteri listesini oluşturur. Eğitim sektöründe ISO 9000 uygulamasında kalite sistem şartları çizelge 6.2.'de verilmiştir. Bir eğitim kurumuna toplam kalite ilke ve tekniklerinin uygulanabilmesi için öncelikle altı nitelik irdelenmelidir.

- Fiziksel yapı (binalar, iç düzen, sınıflar, laboratuvarlar, dekorasyon vb.).
- Sosyal yapı (resmi olan ve olmayan ilişkiler ağı, kurumun toplumsal beğeni derecesi).
- Kültürel yapı (mevcut durum kültürü).

- Eğitim programları (içerik, yararlılık, uygulanabilirlik derecesi ve değerlendirme).
- Teknik yapı (genel teknolojik düzey, araç- gereç donanımı).
- İç ve dış müşterilerin temel özellikleri (eğitimciler, öğrenciler, aileler, işverenler).

Çizelge 6.2 : Eğitimde TS-EN-ISO 9002 uygulanması

KALİTE SİSTEM ŞARTLARI	EĞİTİM SİSTEMİ
4.1. Yönetim Sorumluluğu	Aynı
4.2. Kalite Sistemi	Aynı
4.3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi	Öğrenci kayıtları
4.4. Tasarım Kontrolü	Yeni bir ders taslağı ve dersi düzenlemek için tasarlanan detaylı bir teklif
4.5. Doküman ve Veri Kontrolü	Aynı
4.6. Satın alma	Öğrenci seçme- yerleştirme - atama
4.7. Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü	Öğrenci faaliyetleri- eğitim hizmetleri
4.8. Ürün Tanımı Ve İzlenebilirliği	Öğrenci notları
4.9. Proses Kontrol	Müfredat hazırlama, geliştirme ve uygulama, eğitim-öğretim stratejileri
4.10. Muayene ve Deney	Ölçme ve değerlendirme
4.11. Muayene ve Deney Teçhizatının Kontrolü	Değerlendirme ve sınav yöntemlerinin tutarlılığı
4.12. Muayene ve Deney Durumu	Değerlendirme ve not kayıtları
4.13. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü	Başarısızlık, sınama prosedürleri, başarısızlığı belirleme yöntemleri
4.14. Düzeltici Ve Önleyici Faaliyetler	Başarısız öğrenci durum geliştirme faaliyetleri (sistem şikayet ve özel durumları da kapsmalı)
4.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat	Fiziki alt yapı ve çevre, spor imkanları, klüpler ve öğrenci birlikleri
4.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü	Aynı
4.17. Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri	Aynı
4.18. Eğitim	Eğitimcilerin eğitimi, öğretmen geliştirme merkezleri, destek personeli eğitimi ve geliştirmesi, eğitim ihtiyacı tespiti ve etkinliğin ölçümü
4.19. Servis	Eğitim sonrası hizmetler
4.20. İstatistik Teknikler	Değerlendirme ve gözden geçirme yöntemleri

2. Yerel Yönetimler

Yerel yönetimler, il özel idareleri, belediyeler, köy ihtiyar heyetleri olmak üzere üçlü bir bütünselliği ifade eder. Fakat yerel yönetim deyince il akla gelen belediyelerdir. Bir anlamda yerel yönetim kavramı, belediye kavramı ile özdeşleşmiştir.

Belediyelerin kuruluş yasası 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı yasadır. Bu yasa günümüze kadar bazı değişiklikler geçirmesine rağmen genel olarak yapısını korumuş, yasa günümüzün ihtiyaçlarına tam anlamıyla yanıt veremediğinden, bugün için belediyelerdeki hizmetin kalitesinin düşmesine doğrudan etki eden bir olgu olarak varlığını sürdürmektedir. Bu yasa tümüyle, 2000'li yılların ihtiyaçlarını karşılayacak ve Belediyelerin çağdaşlaşmasını sağlamanın olanaklarını yaratacak şekilde yeniden düzenlenmesi gereklidir.

Türkiye'de yerel yönetimlerin özgürlüklerinden söz edilemez. Türkiye'de yerel yönetimler büyük ölçüde merkezin denetiminde, merkezi otoritenin vesayeti altındadır. Bu merkeze bağımlılık ve merkezden güdülenme politikaları ise, belediyelerin kent yararına, halk yararına daha aktif, daha dinamik ve daha üretken yapma aşkını önemli ölçülerde sekteye uğratmaktadır. Her hükümet programında, yerel yönetimlerin özerk kurumlar haline getirilmesi savunulurken, bu durumunu gerçekleştirecek olan "yerel yönetimler reformu" bir türlü yapılamamaktadır.

Batı ülkelerindeki örneklere baktığımız zaman, Türkiye'deki yerel yönetim uygulamalarından çok farklı ve değişik uygulamalarla karşılaşıyoruz. Batı ülkelerinde yerel yönetimlerin gelişmesine ya da eş anlamda demokrasinin günlük yaşamda yerini bulmasına yönelik olarak uzun zamandan beri uygulanan çeşitli örnekler şu şekilde özetlenebilir.

Yurttaşların seçilmiş kamu görevlilerini görev süreleri dolmadan görevlerine son verme hakkını ifade eden "geri çağırma", kamuyu bilgilendirmeye yönelik "halk toplantıları", kamuoyunun yapılan işlerle ilgili olarak sürekli nabzını tutmaya yönelik "kamuoyu yoklamaları", genellikle yılda bir kez toplanan, yerel yönetim yetkililerinin seçimi, vergileme, bütçeleme gibi konuları karara bağlayan ve oy verme hakkına sahip tüm yurttaşların katıldığı "kent meclisleri", yerel hizmetlerden yararlananların oluşturduğu "kullanıcı gruplar", yerel demokratik yönetimi oluşturabilmenin ilk adımı olarak "mahalle kurulları ya da meclisleri", yerel yönetimden şikayetçi olan bir vatandaşın başvurusunun incelenip, değerlendirildiği bir makam olarak "yurttaş hakemi (ombudsman)", özel bir sorunun çözümüne yönelik olarak

seçmenler içinden oluşturulan "özel danışma kurulları", yerel yönetim yapılarının geliştirilmesi, değiştirilmesi, çevre, yol, su, konut gibi yerel projelerin, ilgili yerel topluluk üyelerinin bu projelerin planlama ve uygulamalarına katkıda bulunması amacını taşıyan "proje demokrasisi" kavramı, seçmen kayıt sisteminin geliştirilmesi ve yerel yönetime herhangi bir devlet ya da merkezi yönetim karışması olmaksızın, kendi yapısını, örgütünü, işleyişini düzenleyebilmek konusunda tanınan kapsamlı yasal yetkilerden oluşan "yerel özerklik".

Yerel yönetimlerde toplam kalite olgusunu kurum içi ve kurum dışı olarak iki alanda incelemek yararlı olacaktır. Bu iki alan birbirinden ayrılamaz ve birbirini bütünlük niteliklerdir. Zaten yerel yönetimlerdeki toplam kalite olgusunu, bu iki alanın bütünselliği içinde ele almak gerekmektedir.

Yerel yönetimlerde kurum içi toplam kalite yönetiminde yapılması gerekenler aşağıda özetlenmiştir.

- Kurum içinde her personele görevleriyle ilgili olarak eğitim seminerleri verilmelidir. Eğitim programları sadece teknik ve iş düzeyinde değil, davranış ve yaşam felsefesi de işleyecek şekilde düzenlenmelidir.
- Kurum içinde başarılı eleman ve yöneticilerin ödüllendirilmesi sağlanmalıdır. Özel sektördeki başarılı eleman ve yöneticiler; maaş artışı, terfi etme, geziye gönderilme gibi konularda ödüllendirilmek isterler. Özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründeki yöneticilerin de benzeri konularda ödüllendirilebilmesi için "Devlet personel yasası" bunlara olanak verecek şekilde yeniden düzenlenmelidir. Kurum içinde personelin yanında, personelin de Belediye Başkanı da değerlendirilebilmeli, başarı grafiğini tespit etmelidir.
- Belediyelerde bilgisayar kullanımı arttırılmalı, yabancı dil öğrenme teşvik edilmeli, internet vasıtasıyla bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Herhangi bir proje uygulamaya konmadan önce kurum personelinin de görüşü alınmalı, proje ölçeğinde personelin katılımı sağlanmalıdır. Memur ve yönetici, herhangi bir konuda özgür düşüncesini ortaya koymalıdır.

Yerel yönetimlerde kurum dışı toplam kalite yönetiminde yapılması gerekenler aşağıda özetlenmiştir.

- İmar planları ve değişiklikleri sivil toplum örgütlerinin, halkın, özellikle mimar mühendis odalarının katılımı ile yapılmalı, kamu çıkarlarına ters düşen, rant sağlayıcı imar planlarının hazırlanmasının önüne geçilmelidir.
- Belediyelerin tüm ihaleleri halka açık yapılmalı, bu konuda isteyen herkese bilgiler verilmelidir.
- Bir projenin hayata geçirilmesi için, bu konu, önce halk toplantılarında ya da danışma kurulları gibi danışma kurulları gibi halk ve sivil toplum kuruluşlarının katıldığı toplantılarda tartışılmalı, konuşulmalı, bu konuda önce halk ikna edilerek, halkın projeye sahip çıkması sağlanmalıdır.
- Projeler uzun vadeli hedefler gözetilerek (şehrin büyümesi, gelişimi vs) uygulamaya konmalı, projeler gerçekleştirilirken makro düzeydeki ihtiyaçlar göz önüne alınmalıdır. Göstermelik, kaldırımların sökülüp tekrar yerleştirilmesi gibi göz boyamaya yönelik yatırımlarla kaynaklar israf edilmemelidir (Tüfekçi, 1998).

3. Yargı Hizmetleri

Hukuk; bir yandan toplum yaşamını düzenlerken, diğer yandan toplumun gereksinmelerini karşılamakta ve bunların sonucunda da esas işlevi olan adaleti gerçekleştirme amacını yerine getirmektedir. Toplumsal her sektör, hizmet ya da mal olarak üretim yapmaktadır. Yargı da hizmet üretmektedir. Ancak, ürettiği bu hizmetin özgün bir adı vardır: "Adalet". Adalet; herkese kendi hakkının verilmesi, haklılığının gerçekleştirilmesi olduğuna göre hukuk bu gayenin yegane aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, hukuk kişilerin tüm yaşamları boyunca temel güvencelerini oluşturmaktadır.

Toplam kalite felsefesinin özünde "müşteri memnuniyeti yer alır. Müşteri kavramı, hem iç hem de dış müşteri kapsamında düşünülür. Yargı sistemi açısından bakıldığında, iç müşteri yargı personel, dış müşteri ise toplumdur. Motivasyonu eksik, tatmin edilmemiş iç müşterinin dış müşteriyi tatmin edecek düzeyde verimli çalışması olanaklı değildir. Bu nedenle yargı sistemindeki iyileştirmeye öncelikle çalışanların maddi ve ergonomik koşullarının iyileştirmesiyle başlanmalıdır. Çalışma koşulları iyileştirilen, maddi ve manevi olarak motive edilen iç müşterinin, hem iş tatmini hem de buna bağlı olarak verimi artacaktır.

İç müşterinin çalışma koşullarını iyileştirmek tek başına yeterli değildir. Burada öncelikli öneme sahip olan nokta toplam kalite yönetiminin merkezinde yer alan insan unsurunun seçiminde ve eğitiminde de bu kişilerin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici, yönlendirici sistemler yaratmaktır. Bu anlamda, hukuk fakültelerinin eğitim kalitesini arttırmak, adliye personelinin hukuk eğitimi almış kişiler arasından seçmek, stajyerlerin deneyim kazanmasına özel önem ve destek vermek birincil derecede önemlidir.

Toplam kalite yönetimi katılımcılığı öngörür. Mahkeme kalemlerinin hakimlerin ve savcılarının da katılımıyla birer kalite çemberi haline dönüştürülmesi ve tüm gün boyunca da aynı mekanda ve aynı şartlarda çalışan kişilerin, mevcut sorunlarının çözümünde pay sahibi olmaları sağlanabilir.

Hakim güvencesinin sağlanması açısından sisteme yönelik bir iyileştirme olarak Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu'na siyasi bir kişi yerine halk tarafından seçilmiş, tarafsız olan Cumhurbaşkanının başkanlık edebilir. Bu anlamda kıyaslamaya başvurularak Fransız sistemi (Conseil SupÉrieur de la Magistrature) örnek alınabilir.

İşletmecilikteki "düşük maliyet ve kaliteli mal" üretme amacı, yargı sisteminde "hızlı ve doğru karar verme" süreci olarak görülebilir. Hakim ve avukatların belli ölçüde uzmanlaşmaları ve hakim tayinleri sırasında bu etmene dikkat edilmesi verimliliği arttırabilecektir. Belli bir alanda uzmanlaşmış olan hukukçular, yenilikçi ve gelişmeleri daha kolay izleyerek kendilerini geliştirip etkinliklerini arttıracaktır.

Toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluk unsurlarının tam anlamıyla yerini bulması için, getirilmesi gereken bir diğer yenilik "jüri sistemi" dir. Bu şekilde toplum bizzat kendi üyeleriyle yargılama aşamasında bulunacak ve hakimin karar verme sürecinde etkili olabilecektir. Bu şekilde hem kararların etkinliği hem de toplumun yargıya olan güven ve desteği artacaktır. Yargılamadaki temel amaç maddi gerçeğe ulaşp, gereken müeyyideleri uygulayarak kamu vicdanını rahatlatmak olduğuna göre, atılacak olan bu adım amaca etkin bir şekilde hizmet edebilecektir.

Türk yargı sisteminde toplam kalite uygulamalarını sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimin desteği şarttır. Bu nedenle öncelikle siyasi yapıda ve devlet yönetiminde köklü değişikliklere gidilmelidir. Kaizen anlayışına dayanarak, Adalet Bakanlığı durum tespitine gidilerek varolan sorunları kapsamlı raporlarla belirlemeli, bunu yaparken de toplam kalite felsefesi gereği yargı sistemine dahil olan herkese başvurmalı, üniversiteler, yüksek mahkemeler ve yönetim danışmanlığı şirketleriyle beraber çalışmalıdır (Odaman, 1999).

4. Deprem Yönetim Sistemine Uygulama - Afet Yönetim Merkezi

Üçüncü bölümde anlatılan yönetim sistem standardı yaklaşımı kolaylıkla her konuya uygulanabilir. 17 ağustosta yaşadığımız depremi, bu yönetim sistem standartlarına uygulamak istiyorum. Bu konudaki politika, herkesin yaşama hakkı, konut ve barınma ihtiyacı, iş gereksinimlerinin karşılanması ifadeleri ile Anayasada yer almıştır. Deprem yaratacağı etkilerin tanımlanması ve en aza indirilmesi, konuyu ilgilendiren yasal düzenlemelerin yapılması, imara yönelik yönetim programlarının oluşturulması ise, deprem yönetim sisteminin planlama aşamasıdır. Uygulama ve işletme basamakları, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, eğitim ve iletişimi, inşaat plan onayları, yapı izinleri ile olası acil durumlara karşı hazırlıklı olmayı kapsar. Kontrol, düzeltici – önleyici faaliyetler yapı kontrolünü, malzeme kontrolünü, proje uygulama kontrolünü içerir ve gerekiyorsa düzeltici – önleyici faaliyetler ile kayıtları ve belli denetlemeleri kapsar.

Sistemin dört basamağına yönelik uygulamalar yerel ve ulusal anlamda yetkililerce gözden geçirilmeli ve gerekiyorsa politikadan başlayarak süreç yeniden düzenlenmelidir. Sistemsel yaklaşımı benimsemeyip, bireysel beklentilerimizle oluşturduğumuz yerel yerleşim düzenlemelerinin, ulusal düzenlemelerle çatışması ve kontrol eksikliğinin neden olduğu sonuçları 17 Ağustosta hep birlikte üzülmekle yaşadık.

Bu üzüntüleri tekrar aşamamak hepimizin dileği ancak, afet kaçınılmaz bir doğa olayı olmakla beraber etkilerini en aza indirmek amacıyla bu yönetim sistem anlayışı çerçevesinde yürütülen çalışmalardan bahsetmek istiyorum.

İl kriz merkezine paralel olarak afet öncesi ve afet durumunda Afet yönetim merkezinin teşkilatlanmasını, tertiplenmesini, çalışma usullerini, görev ve sorumluluklarını belirlemek ve bu suretle afetin öncesinde ve başlangıcından bitimine ve etkilerinin sona ermesine kadar geçen sürede afetin en az zararla atlatılmasını sağlamak amacıyla, başbakanlık kriz yönetim merkezi, bakanlıklar kriz yönetim merkezleri ve ilçeler afet yönetim merkezleri ile kurumlar arası iş bölümü, koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak amaçlanmıştır. Afet zararlarını en aza indirmeye yönelik önleyici ve koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlamak ve acil yardım eylem planlarını koordine etmek hedeflenmiştir.

Afet yönetim merkezi, Trac Telsiz Radyo Amatörleri Cemiyeti, Türk Lions Vakfı, Türk Lotary Vakfı, Akut Arama Kurtarma, Gea Arama- Kurtarma, Doğa İle Barış Derneği, Afet Durumu Arama Kurtarma İmeceleri Derneği, Sivil Koordinasyon Merkezi gibi gönüllü kuruluşlarla birlikte çalışarak, önemli hizmetlerde bulunmuştur.

İTÜ, İÜ, YTÜ, MSÜ gibi çeşitli üniversitelerdeki öğretim üyelerinden oluşan bilim danışma kurulu oluşturulmuş ve aralarından iş bölümü yapılarak çalışma gruplarına ayrılmışlardır. Bu çalışma grupları şunlardır:

- İstanbul'a yönelik deprem riskinin değerlendirilmesi
- İstanbul'un jeolojik yapı ve zemin koşulları
- İstanbul İli İmar planlarının İncelenmesi
- Yeni yapıların tasarımı, yapımı ve denetimi
- Mevcut yapıların incelenmesi ve güçlendirilmesi
- Afet yönetimi çalışma grubu

Deprem yer hareketinin ve bu harekete bağlı olarak bina hasar dağılımının belirlenmesinde bilgi eksikliği çıkmıştır. Bu bilgi eksikliği yerel yönetim ve diğer sorumlu kuruluşların depremin hemen akabinde acil müdahaleleri gerekli bölgelere yeterli olarak yapmasını engellemektedir. Kentsel bölgelerde yoğun deprem, kuvvetli yer hareketi kayıt istasyonlarının kurulması ve bu cihazlardan elde edilebilecek kayırların deprem akabinde anında değerlendirilerek olası hasar dağılımlarının belirlenmesi bu bilgi eksikliğini giderecek ve acil müdahalelerin uygun bir şekilde yönlendirilmesini sağlayacaktır. Deprem hareketinin deprem kaynağına yakın olarak kaydedilmesi ve bilgilerin anında bir merkezi kayıt sistemine nakledilerek otomatik olarak değerlendirilmesi ile hasar yapıcı deprem dalgalarının gelişi hakkında önceden uyarı yapılması mümkün olmaktadır. Bu tip erken uyarı sistemleri ile

şebeke elektriğinin kesilmesi ve doğal gaz basıncının düşürülmesi bir çok gelişmiş ülkede deprem sonrası yangın ve patlamaların önlenmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir. İstanbul Valiliği koordinesi ile Boğaziçi Üniversitesi Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü tarafından gerçekleştirilecek olan bu çalışmalar Devlet Planlama Teşkilatı teknolojik araştırma sektöründe yer alan İstanbul Deprem Erken Uyarı ve Acil Amaçlı Ar-Ge Merkezi projesi ve dış kaynaklı kredi ile finanse edilmektedir. İhale Resmi Gazeteye yayınlanmak üzere gönderilen bu sistemin 17 Ağustos 2000 tarihinde çalıştırılması hedeflenmiştir.

GIS (Coğrafi Bilgi Sistemi) ile, ilimizle ilgili bütün sayısal haritalar ve Afet Planlamasına ilişkin toplanan her türlü veriler bilgisayar sistemine yüklenmektedir. Olası bir afet anı ve sonrasında Afet Yönetim Merkezinin afet koordinasyonunda etkin ve doğru karar verebilmesi, acil yardım çalışmalarına destek olabilecek her türlü bilgiye hızlı ulaşım ve etkin kullanım hedeflenmiştir.

İstanbul'daki tüm okullarda "Acil Eylem Planları" na uygun olarak aylık periyodik çalışmalar yapılmakta olup; bu çalışmalarda, öğrenciler sanal deprem tahliye provaları yapmaktadır. Okullarda olası bir deprem sonrasında yaralıların kurtarılmasına yönelik ilkyardım konusunda öğrencilerimizin bilinçlendirilmesi için sağlık kuruluşları ile temasa geçilmiştir. Öğretmen ve öğrencileri, depreme karşı bilinçlendirmek amacıyla; İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğünce uzman bir komisyona "Deprem ve İstanbul" isimli kitap, okullarımıza dağıtılmak üzere hazırlanmıştır. İstanbul'daki tüm okullar için depreme dayanıklı çelik sıra yapımına başlanmıştır.

Afet FM, 94,1 polis radyosu frekansı üzerinden yayın yapmak üzere, deprem öncesi, anı ve sonrasında İstanbul halkını bilgilendirmek ve yapmaları gerekenleri anlatmak üzere kurulmuştur. Hafta içi 5 gün yayın yapan Afet FM, Pazartesi ve Cuma günleri 10:30-11:00 ile 14:30-15 arasında, Milli Eğitim müdürlüğü ile ortaklaşa yayınlar yaparak öğrencilerimizin deprem konusunda bilinçlenmesi için çalışmaktadır. Hafta içi diğer günler 14:00-15:00 arası yapılan programlarda, konusunda uzman üniversite hocalarımız ve diğer yetkililer davet edilerek, dinleyicilerimizin sorduğu soruların cevaplandırılması şeklinde yayınlar sürdürülmektedir.

Ulusal TV kanallarında yayınlanmak üzere gelen halk kitlesine hitaben deprem öncesi, anı ve sonrasında doğru davranış biçimlerini ve acil durum yönetiminde kamu organizasyonunu halka anlatmayı hedefleyen deprem eğitim filmi hazırlanmıştır.

Emniyet Müdürlüğüne ait 9. Kanal afet koordinasyon kanalı olarak tahsis edilmiştir. İlimizde, telsiz çevrim sistemine sahip kuruluşlara erişimi sağlayacak telsiz alt yapısı hazırlanmıştır. Afet koordinasyonu için kurumlar arası telsiz kodlama sistemi planlanmıştır. Afet yönetim merkezine uydu telefonu (iridyum) temin edilmiştir. Olası afet anında santral sistemi devre dışı kalmayan, NMT (0522) mobil telefonlarının kamu kurum ve kuruluşlarına edinilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca alternatif haberleşme imkanları da takip edilmektedir.

Valiliğimizce, Bayındırlık ve İskan Müdürlüğü binası içinde beton inceleme laboratuvarı kurulmuştur. Afet yönetim merkezi ile paralel çalışmak üzere 32 ilçede, ilçe afet yönetim merkezleri kurulmuştur. İlimiz Sivil Savunma Müdürlüğünce Arama kurtarma ekipleri oluşturularak, eğitimleri büyük bir hızla sürdürülmektedir. 2000 yılının sonuna kadar 7271 kişinin eğitimi planlanarak, şu ana kadar 3523 kişiye eğitim verilmiştir. Olası bir afet anında arama- kurtarma çalışmalarında kullanmak üzere, ilimizdeki arama-kurtarma amaçlı malzeme, araç envanteri çıkarılmıştır. Geçici barınma ihtiyacını karşılamak üzere sosyal tesislerin ve kamu misafirhaneler ile çadır envanteri çıkarılarak çadır kurulabilecek alanların planlanmış çadır stoku oluşturulmuştur. Ayrıca, ilimizdeki mevcut hastane, yataklı ve ayakta tedavi kurumları, ambulans durumu ile ilgili envanter çıkarılmıştır. İstanbul ilinde gıda stoku bulunan depoların, yemek fabrikalarının, jeneratörlerin, envanteri çıkarılmıştır. İlimiz alt yapı tesislerine yönelik bilgiler çıkarılmıştır.

Muhtemel bir afet halinde ana arterlere, boğaz köprülerine, sahil yollarına, geçitlere, oto yollarına, hava ve deniz yolları ile raylı sisteme alternatif ulaşım çalışmalarını tamamlamış olup, 1/5.000 ölçekli planlar dahilinde çadır kentler, sağlık tesisleri, idari ve eğitim kuruluşları ile lojistik destek üniteleri en ince ayrıntılarla değerlendirilmiştir. Önceden hazırlanmış deprem senaryolarına göre, haberleşme istasyonları, terminaller, enerji üretim ve dağıtım merkezleri, patlayıcı-parlayıcı ve kimyevi maddelerle dolu binalar, yurtlar, müzeler ve cezaevlerinin dayanırlıkları göz önünde bulundurularak planlar yapılmıştır.

Muhtemel bir afet halinde Valilik kriz merkezi ile koordineli olarak Büyük şehir Belediyesine bağlı tüm birimler arası işbirliğini sağlamak üzere bir genel sekreter yardımcısı başkanlığında AKOM (Afet Koordinasyon Merkezi) kurulmuş ve genel koordinasyon görevi İtfaiye Daire Başkanlığına verilmiştir. Deprem ya da başka bir afet için ihbar alındığında olay mahalline 10 dakika gibi kısa sürede 25 kişilik itfaiye kurtarma ekibi ulaşabilecektir. Başlangıç ekibi yardım istediği takdirde ilk 30 dakikada 100 kişilik kurtarma birliği olay mahalline sevk edilecektir. Olay daha geniş boyutlu ise itfaiyenin diğer grupları ve belediyenin birimlerinden sağlanacak 250 kişilik destek birlikleri 60-90 dakika içerisinde olay mahallinde hazır bulunacaktır.

Muhtemel bir afet anında su ihtiyacının karşılanabilmesi için Asya ve Avrupa yakasında mevcut 61 büyük su deposunun kapasite artırılmıştır.

Muhtemel bir deprem esansında ana ve ara arterlerin güvenliklerinin yanı sıra, deprem sensörleri gibi gaz kesme projeleri genişletilerek hizmetin geniş alanlara yayılması çalışmaları yapılmaktadır. Tüm doğal gaz hizmetleri ve deprem öncesi yangın çalışmaları İtfaiye Daire Başkanlığı ile müşterek yürütülmektedir.

Gerek deprem sırası ve gerekse depremden sonrası müdahale birliklerine destek amacıyla, Fen işleri Daire Başkanlığı, kurtarma çalışmaları esnasında mevcut imkanlar ve müteahhit firmaların elindeki iş makineleri ile itfaiye ve kurtarma birliklerine destek verecektir. Yol Bakım ve Onarım Müdürlüğü; göçükler nedeniyle kapalı yolların trafiğe açılması ve enkaz kaldırma çalışmaları için kendi imkanları ve müteahhit firmaların elindeki iş makineleri ile olay yerinde çalışacaklardır. İSKİ, İETT, ve şirketler; kendilerine bağlı araç gereçlerde ulaşım kurtarma ve enkaz kaldırma işlemlerinde çalışacaklardır. Sosyal ve İdari İşler Müdürlüğü ve Beltur, bağlı tesis mutfaklardan afetzedelere ve çalışan ekiplere her gün 35.000 kişilik kahvaltı ve 50.000 kişilik öğle ve akşam yemeği verecektir. Halk ekmek, günlük iki milyon kapasitesini zorlayarak halkın ekmek ihtiyacının karşılanmasına çalışacaktır. Mezarlıklar Müdürlüğü, afet sırasında hayatını kaybeden vatandaşların defin işleri için çalışmaları sürdürecektir (Afet Yönetim Merkezi, 2000).

7. SONUÇ

7.1. Özet

Ülkemizde ve dünyamızda sürekli gelişme ve gelişmeler hizmet sektörünü de yapısal bir değişmeye doğru zorlamaktadır. Genel olarak statüyü bozmadan, yeniden yapılanma ve örgütlenme için geleneksel yöntemlerin bir kenara bırakılması bir zorunluluk taşımaktadır. Globalleşen ekonomide daha güçlü olabilmek için küçülme, bölünme ve değişime önem verilmelidir. Çevredeki değişme ve gelişmelere hızla uyum gösterebilen, yönetim bilgi ve süreçleri daha esnek yapılar etkinliği artırmaktadır. Hizmet işletmeleri için sürekli gelişme stratejileri etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında anahtar bir rol taşımaktadır

Günümüzde, kalitede mükemmellik bütünsel bir değer olup, istikrarlı performans demektir. Bugün gerek özel, gerekse kamu organizasyonlarının performans düzeyleri, uluslar arası rekabet gücünü belirlemede çok önemli rol oynamaktadır. Genel olarak kamu mülkiyetinde ve kamu yönetiminde olan organizasyonlarda performans, özel organizasyonlara göre daha düşük gerçekleşmektedir. Bunun nedeni hem kamu mülkiyetinin hem de kamu yönetiminin özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

İmalat sektöründe ortaya çıkıp, hizmet sektöründe de yaygınlaşan toplam kalite yönetiminin yine hizmet sektörü olan kamu yönetiminde uygulanması; klasik anlayışla ağır aksak işleyen kamu örgütlerinin hem sorunlardan kurtulabilmesi hem de çağın gereklerine göre işleyebilmesi için, yersiz ve gereksiz tartışmalar içinde boğulmadan toplam kalite ile bütünleşme yönünde bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Toplam kalite anlayışında, kar amaçlı olarak üretilen mal ve hizmetler müşteri odaklılık ilkesine dayandığına göre, kamu hizmetlerinin de aynı anlayışa göre, benzer şekilde vatandaş odaklılık ilkesine dayanması gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi bir yaşam biçimi olup, herhangi bir kuruluşun, tüm çalışanlarıyla, hizmet sunduğu kesimin tüm ihtiyaçlarını gidermeye yönelik faaliyet içinde olması anlamına gelmektedir. ISO 9000 kalite sistemi de, toplam kalite yönetimine geçerken önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. ISO 9000 kalite güvencesi ile tüm iş süreçlerinde sürekli iyileşme anlayışını yerleştirerek bir yandan müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde ve en uygun maliyet koşullarında karşılarken, bir yandan da kuruluşun toplam performansını etkileyen göstergelerde büyüme sağlanabilir.

ISO 9000 kalite standartları serisi, kaliteye önem verdiğiniz ve kalite ihtiyaçlarını karşılayabileceğinizi müşterilere kanıtlamak etkin bir kalite sistemini kurmak ve sürekliliğini sağlamak konusunda yol gösterir. Bu standardın kullanımı, kalite yönetiminin iyileştirilmesini, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, problemlerin daha hızlı çözülmesini, kaynakların verimli kullanımıyla verimliliğin, kazancın artmasını, maliyetin azalmasına, oluşturulan dokümantasyon ve üretimin her aşamasında uygulayabilen kayıt sistemi ile hizmet prosesinin geliştirilmesine yardımcı olur.

Kalitenin iyileştirilmesi süreciyle bağlantılı olarak, örgüt içindeki organizasyon yapısı ve iş süreçleri gözden geçirilmeli, buralarda gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Mevcut durum kapsamlı bir biçimde masaya yatırılarak, rasyonel ve irrasyonel yanları bulunmalı, lüzumsuz iş süreçleri çıkarılmalı, nelerin iyileştirilebileceği belirlenmelidir. Kamu yöneticileri, hizmet niteliklerini belirlerken toplumu sürekli gözlemlemeli, hizmeti değişen ihtiyaçlara göre uyarlamalıdır.

Gelişen teknoloji, globalleşen dünya, 2000' li yıllar.. Bu bakış açıları beraberinde hayat standartlarının değişimini de getirmiştir. Bu değişim rüzgarı ister özel isterse kamu olsun herkesi etkisi altına almış ve bir kaliteli yaşam olgusu yaratmıştır. Bu olgunun bir sonucu olarak ülkemizde halkın beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermekte zorlanan kamu ve yerel yönetimlerin yönetim anlayışları değişmiş ve bu değişim beraberinde yeni değerleri ve bir takım problemleri de ortaya çıkarmıştır. Bu değişim sürecinin en sağlıklı bir şekilde geçilmesi toplam kalite yönetimi uygulamaları ve ISO 9000 standartları ile olacaktır.

7.2. Genel Değerlendirmeler ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Yönlendirmeler

Kamu yönetimi, günlük hayatımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, telekomünikasyon, vb) her gün yararlanmaktayız. Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşteri konumunda olan halk, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi sorgulamaktadır. Kamu hizmetlerinin vatandaş gözüyle değerlendirildiğinde yavaş, kalitesiz, pahalı, az çeşitli, ulaşılması zor olduğu görülmektedir. Devletin bugünkü hantal yapısı ve faaliyetleriyle kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olmamaktadır. Bu sonuçlar, kalite yönetiminin kamu hizmetlerine ilişkin politika ve programların uygulanmasında planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdüm, denetim işlevlerini istenen nitelikte yürütmediği anlamına gelir. Ya da başka bir tanımla "toplumsal gereksinimlerin karşılanması amacıyla devletin, kamu kişilerinin, özel girişimcilerin yürüttüğü etkinliklerin başarısız olduğu, yani kamu hizmetlerinin istenen kalitede, hızda çeşitte ve fiyatta verilmediği sonucu çıkmaktadır.

Ülkemizde halkın beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermekte zorlanan kamu ve yerel yönetimleri 2000'li yıllara hazırlamak için, yeniden yapılandırılması ve etkinliğin artırılması çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır. Devletin ekonomideki rolünün, görev ve fonksiyonlarının azalmasını amaçlayan özelleştirme, yerelleştirme ve gönüllüleştirme reformları tüm dünyada yaygın olarak uygulanmaktadır. Ancak, tüm kamusal mal ve hizmetlerin özelleştirilmesi mümkün olamayacağı için merkezi yönetimin üstlendiği bir kısım görev ve fonksiyonları yerel yönetimlere devretmesi (yerelleştirme) en akılcı çözüm olarak görülmektedir. Ancak, yerelleştirme reformu, tek başına hizmetlerin kaliteli, etkin ve verimli sunulmasını sağlayamaz. Bunun yanında yüksek performans elde edebilmek için "müşteri tatmini", "kalite" ve "sürekli iyileştirme" üzerinde odaklanan toplam kalite felsefesinin merkezi yönetim kuruluşları yanı sıra yerel yönetimler tarafından da benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Batı ülkeleri, devletin yürüttüğü faaliyetlerde özel sektörün başarı ile kullandığı yönetim uygulamalarını kullanmakta ve başarılı sonuçlar almaktadırlar. Dolayısıyla Türk özel sektöründe de görülen başarılı uygulamalar kamu ve yerel yönetimlerden de beklenmektedir.

Türk kamu yönetiminin ve kamu ekonomisinin içinde bulunduğu sorunları ortadan kaldırmak için öncelikle devletin rolü ve görevlerinin yeniden tanımlanması ve devlet faaliyetlerinin mümkün olduğu ölçüde piyasa ekonomisine devredilmesi gereklidir. Bu geniş kapsamlı özelleştirme projesi ile devletin küçültülmesi hedeflenmelidir. Toplam kalite projesi ise özelleştirme reformu ile eşzamanlı yürütülmelidir. Toplam kalitenin uygulanması, kamuda yaşanmakta olan tıkanıklığı ortadan kaldıracak ve kamu yönetimini 2000'li yıllara hazırlayabilecektir.

Toplam kalite uygulamaları sayesinde kamuda sürekli değişikliklerin sağlanması ve istenilen noktaya gelmesi çok kolay değildir. Mikro düzeyde işletmelerimizin makro düzeyde ise ülkemizin zaman kaybetmeden ancak sabır ve ısrarla toplam kalite mantığı içinde hareket etmesi 2000'li yıllara bizi daha emin bir şekilde taşıyacaktır. Ülkemizin bu gelişmeyi gerçekten istemesi ve işçi, işveren, devlet, üniversite ve diğer kuruluşların, kararlılık, cesaret, işbirliği ve anlayışı gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi, dünyanın birçok ülkesinde uygulama alanı bulmuştur. Başarıyla uygulamaları süren bu yönetim tekniğini kamuda uygulayarak organizasyonların başarılı olmaları mümkün gözükmektedir. Ancak, daha kaliteli ve rekabet gücü yüksek bir Türkiye için sadece özel sektör kuruluşlarının toplam kalite yönetimini uygulamaları yeterli değildir. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarının değişim yönetimini öğrenerek toplam kalite devrimini gerçekleştirmek için radikal adımlar atması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Afet Yönetim Merkezi, (2000), Faaliyet Raporu, Nisan 2000, İstanbul.

Aktan, Ç., C., (2000), Devlet Yönetiminde Kalite, Topyöv Ekonomik Sosyal Siyasal Araştırmalar Serisi, No:4, şubat 2000, 85-95, Ankara.

Aktan, Ç., C. ve Özkıvrak Ö., (1999), Kamu ve Özel Sektör Arasında Performans Karşılaştırmaları - Devlet mi Piyasa mı?, Topyöv Ekonomik Sosyal ve Siyasal Araştırmalar Serisi No:2, Aralık 1999, 79-87, Ankara.

Ardıç, K., ve Baş, K., (1999), “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”, IIX. Ulusal Kalite Kongresi, 3-4 Kasım 1999, İstanbul.

Aytımur, S., (1997), Kalite Sistem Dokümantasyonu, Kalder Yayınları No:14 , Eylül 1997, İstanbul.

Bener, C., E. (1997), “Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu, Todaie Yayını, 1997, Ankara.

Bozkurt, R. ve Odaman A., ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM yayınları, 1994, Ankara.

BVQI, (1999), BVQI Hizmetleri Tanıtım Kitapçığı, 1999, İstanbul.

Cebeci, U., Ceylan C. ve Bayraktar, C. A., (1997), “Hizmet Endüstrisinde Kalite Yönetimi”, III. Ulusal Yönetim Kongresi, 1997, İstanbul.

Conti, T., (1988), Kurumsal Özdeğerlendirme, Kalder Yayınları No:20, Ekim 1988, İstanbul.

Çamlıbel, A., (1999), “Otomotivde Yeni Bir Soluk- QS 9000”, IIX. Ulusal Kalite Kongresi, Kasım 1999, İstanbul.

Durakbaşa, M., N., (1999), “ISO 9000 Standartlar Serisinin 2000 Yılı Revizyonu ve Kalite Yönetiminin Geleceğı”, IIX. Ulusal Kalite Kongresi, 3-4 Kasım 1999, İstanbul.

Erdem, H., İ., Baraçlı, H. ve Önüt, S., (1994), “Bütünleşik Üretim Sistemlerinde Kalite Yönetim Fonksiyonunun Modellenmesi için Yapısal Analiz ve Tasarım Tekniklerinin Uygulanması”, Yöneylem Araştırması Endüstri Mühendisliğı 16. Ulusal Kongresi, 13-15 Temmuz 1994, Ankara.

Ergun, T., (1991), Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi Gereksinmesi ve Kamu Yönetimi Araştırma Projesi, Todaie Yayını, Aralık 1991, Ankara.

Feigenbaum, A.,V., Total Quality Control, Mc Graw Hill, 3 rd.Ed, 1983, UK.

Fidan, Y., (1995), “Hizmet İşletmelerinde Verimlilik için Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 4:57, Nisan 1995, Ankara.

Gözlü, S., (1996), “Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu, Todaie Yayınları, 48, 1996, Ankara.

- Gözübüyük, Ş. ve Akıllıoğlu, T., (1992), Yönetim Hukuku, Turhan Yayınevi, 5.Basım, 1992, Ankara.
- Günday, M., (1996), İdare Hukuku, İmaj Yayıncılık, 1996, Ankara.
- Güveniş, A., (1998), Sağlık Kuruluşlarında Kalite Yönetimi Eğitim Notları, Mart 1998, İstanbul.
- Hollanda Ulusal HACCP Uzmanları Komitesi, Çev. Mahmutoglu, T., (1999), Uygulamadaki (Operasyonel) Bir HACCP Sisteminin Denetlenmesi Kriterleri, 1999, Drierbergen Hollanda.
- Holzen, M., (1992), Public Productivity Hand Book, 1992, California.
- Hughes, O., (1992), "Public Management or Public Administration", Australian Journal of Public Administration, 3:294, September 1992, Australia.
- Imai, M., (1986), The Key 10 Japan's Competitive Success, Random House, 1986, New York.
- İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, İlaç Endüstrisi Tanıtım Kitapçığı, 1996, İstanbul.
- İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Çağdaş Toplum Değerleri, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Yayınları, 1999, İstanbul.
- Jenkins, L., (1998), Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi, Kalder Yayınları No:18, Ekim 1998, İstanbul.
- Juran, J., .M., Juran's Quality Control Handbook, Mc Graw Hill, 1988, UK.
- Kalder, (1999), Çağın Yönetim Anlayışı : Toplam Kalite Yönetimi ve Ulusal Kalite Hareketi, Kalder Yayınları, 1999, İstanbul.
- Kavrakoğlu, İ., (1994), Toplam Kalite Yönetimi, 2.Basım, KalDer Yayınları, No:2, 1994, İstanbul.
- Kavrakoğlu, İ., (1998), Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000, Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, 3. Basım, Şubat 1998, İstanbul.
- Kaylan, A., R., (1997), Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Notları, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, 1997, İstanbul.
- King, C., A., (1985), "Service Quality Assurance is Different", Quality Progress, 6:14-18, 1985, UK.
- Langford, D., P. ve Clearly B., A., (1999), Eğitimde Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları No:29, Kasım 1999, İstanbul.
- Lloyds, TickIT Assesor/Lead Assesor-Delegate File, (1997), Presented by Lloyds Quality Assurance Limited, Haziran 1997.
- Lorien, (1998), "Tetkik – Baştetkik Görevlisi Eğitim Notları", Incorporating The Skills of Batalas, İstanbul.
- Maşlakçı, A. (1997), Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetimine Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Tez No: 63820, Gazi Üniversitesi, 1997, Ankara.

- Millakovich, M.,E, (1990), "Rebuilding in the Public Service Lexington", Leader for America, 20-22, 1990, Massachusestts.
- Morgan, C. ve Murgatroyd, S., (1994), "TQM in The Public Sector", Open University Press, 2:133, April 1994, Buckingham.
- Morley, E., (1986), Public Sector Productivity Improvement, 1986, New York.
- Odaman, S. ve Özer, S., P., (1999), "Türk Yargı Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi", III. Toplam Kalite Yönetimi Yarışması - Ödül Kazanan Makaleler, Ocak 1999, İstanbul
- Onar, S., O., (1966), İdare Hukukunun Umumi Esasları, 1966, İstanbul.
- Osborne, D., Gaebner, T., (1992), Reinventing Government - How the Enterpreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison Wesley, 1992, New York.
- Önder, M., (1997), Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde ampirik bir çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Tez no: 63135, Hacettepe Ün., 88-90, 1997, Ankara.
- Özcan, C., (1997), "Sağlık Hizmetlerinde Kalite, Başkent Üniversitesi Sempozyumu", Nisan 1997, Ankara.
- Öztürk, N., K. ve Çoşkun B., (1999), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış", IIX. Ulusal Kalite Kongresi, 3-4 Kasım 1999, İstanbul.
- Paulk, M. C., (1995), "How ISO 9001 Compares With The CMM", IEE Software, Ocak 1995, UK.
- Paulk, M., C., Curtis, B., Chrissis, M., B. ve Weber, C., V., (1993), "Capability Maturity Model Version 1.1.", IEEE Software, 10:18-27, 1993, UK.
- Perry, J., L. ve Rainey, H., G., (1988), "The Public- Private Distinction Theory", Academy of Management Review, 13.2.1988, UK.
- Radın, B., A. ve Coffee, J., N., (1993), "A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector" Public Administration Quarterly, 17:52, Spring 1993, UK.
- Sanders, D., A., (Çev: Yenersoy G.), (1994), ISO 9000 Nedir, Niçin Nasıl, Rota Yayınları, 1994, İstanbul.
- Saran, M., U. ve Göçerler, A., (1998), "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi", Türk İdare Dergisi, 421:248-260, Aralık 1998, Ankara.
- SGS, (1999), Ohsas 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Bilinçlendirme ve İç Tetkikçi Semineri Eğitim Notları, Aralık 1999, İstanbul.
- Showalter, M., J., ve Mulholland, J., A., (1992), "Continuous Improvement Strategies for Service Organizations", Business Horizons, 83-87, July-August 1992, UK.
- Spice, (1996), ISO 15504 Training Notes V20, (1996), ESI, Kasım 1996, Bilbao İspanya.
- Spice, (1996), Software Process Assessment Part 1: Concepts and Introductory Guide, ESI, Kasım 1996, Bilbao İspanya.

Stratton, B.,(1993), " How The Federal Government is Reinventing Itself", Quality Progress, 23-24, December 1993, UK.

Stupak, R., J. ve Garrity R., B., (1990), "Change, Challenge, and the Responsibility of Public Administrators for TQM in the 1990's" Public Administration Quarterly, 17:411-412,1990, UK.

Taylan, P., A., (1999), "Kölelikten Sosyal Sorumluluğa: SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı", 8. Ulusal Kalite Kongresi, 3-4 Kasım 1999, İstanbul.

TickIT, (1995), The TickIT Guide, DISK TickIT Office,1995, UK.

Todaie, Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) Genel Rapor, (1991), Todaie Yayınları, No:238, 1991, Ankara

Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, (1994), Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Eylül 1994, İstanbul.

Tozluyurt, E. ve Şenel, G., (1999), Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, 2. Baskı, 1999, İstanbul.

TS 9005 / ISO 8402, (1991), Kalite sözlüğü, Aralık 1991, Ankara.

TS ISO 14001, (1996), Çevre Yönetim Sistemleri – Özellikler ve Kullanım Kılavuzu, Nisan 1996, Ankara.

TSE, (1998), Kanunname-i İhtisab-ı Bursa, 1998, Ankara. (Orijinal metni İstanbul Topkapı Müzesi'nin Revan Kütüphanesi'nde bulunmaktadır.)

TSE, (1999), "ISO 9000: 2000 Revizyonu", ISO 9000: 2000 Revizyonu Bilgilendirme Toplantısı, TSE Kalite Kampusu Konferans Salonu, 27.10.1999, Kocaeli.

Tüfekçi, N.Ç., (1998), II. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması,"Yerel Yönetimler ve Toplam Kalite Yönetimi", Mayıs 1998, Tüsiad-Kalder, Lebib Yalkım Yayınları, İstanbul

Tüsiad-KalDer, (1999), Özdeğerlendirme El Kitabı, 1999, İstanbul.

U.S. Department of Defense, (1989), Total Quality Management: A Guide for Implementation, Şubat 1989, Washington DC.

Ulusoy, A., D., (1998), "Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri", Amme İdaresi Dergisi, 31:2:21-26, Haziran 1998, Ankara.

URL: <http://www.ilo.org/>, 2000.

URL: <http://www.juran.com/juran/download/papers/SP7316.html>, 2000

URL: <http://www.kalder.com.tr/>, 2000.

Ülgen, (1998), Y. Sağlık Hizmetlerinde Tesis ve Risk Yönetimi Kursu Ders Notları, Biyo-Medikal Mühendisliği Enstitüsü, Boğaziçi Ün., Mart 1998, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi 02.05.1976

Doğum Yeri İstanbul

Lise 1987-1993 Özel Şişli Terakki Lisesi.

Lisans 1993-1997 Yıldız Teknik Üniversitesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü.

Yüksek Lisans 1999-2000 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü.

Çalıştığı kurum

Türk Standartları Enstitüsü 1997-devam ediyor

