

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

82309

**DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI' NDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞINA GÖRE
SATINALMA FAALİYETLERİ VE BİR YAPISAL MODEL ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

82309

Mehmet EKİN

Anabilim Dalı: İŞLETME

Danışman: Prof. Dr. Gültekin RODOPLU

**TEC. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
BOKÜ MANTASYON MERKEZİ**

HAZİRAN 1999

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZİN KONUSU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Mehmet Ekin
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No : 23.6.1999 99/11

Prof.Dr. Gültekin RODOPLU Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN Yrd.Doç.Dr. Mustafa KÖKSAL

Gültekin Rodoplu

Mehmet Şahin

Mustafa Köksal

HAZİRAN 1999

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KISALTMALAR

I

TABLOLAR

II

ŞEKİLLER

III

ÖZET

IV

ABSTRACT

VI

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Giriş ve Konunun Geçmişi

1

1.2.Araştırmanın Amacı

3

1.3. Araştırmanın Yararı

3

1.4. Araştırmanın Sınırları

4

1.5. Araştırmanın Yargılanması

4

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Tanımlar

5

2.2. Temel Kavramlar

6

2.2.1. Kalite Kavramı Ve Tarihçesi

6

2.2.2. Toplam Kalite

9

2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

10

2.2.4. Toplam Kalitenin Boyutları

12

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Karakteristikleri

13

2.3.1. Müşteri Odaklılık

13

2.3.2. Üst Yönetim Liderliği

14

2.3.3. Çalışanların Katılımı

16

2.3.3.1. Kalite Çemberleri

16

2.3.3.1.1. Kalite çemberi nedir ?

16

2.3.3.1.2. Kalite Çemberlerinin Amaçları ve Faaliyet Alanları

18

2.3.3.1.3. Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı ve Metodolojisi

19

2.3.4. Sürekli Eğitim

27

2.3.5. Kıyaslama (Benchmarking)

31

2.3.6. Tedarikçi İlişkileri

32

2.3.7. Sürekli İyileştirme

33

2.4. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modelleri

35

2.4.1. Kalite Ödül Modelleri

35

2.4.1.1. Deming Ödülleri

36

2.4.1.2. MBNQA Ödülü

37

2.4.1.3. TÜSİAD KALDER Kalite Ödülü

38

2.4.2. Thomass BERRY'nin T.K.Y. Geçiş Modeli

39

2.4.3. John S. OAKLAND'in T.K.Y. Geçiş Modeli

40

2.4.4. Barry G. DALE'in T.K.Y. Geçiş Modeli

42

2.4.5. Josef M. JURAN'ın T.K.Y. Geçiş Modeli

43

2.4.6.Richard JOHNSON'un T.K.Y. Geçiş Modeli	44
2.4.7.Josef KLEDA'nın T.K.Y. Geçiş Modeli	46
2.5.Toplam Kalite Yönetiminin Tesisine Yönelik Süreçler	48
2.5.1.Yapısal Dönüşüm	49
2.5.2.Yönetimsel Dönüşüm	50
2.5.3.Kavramsal Dönüşüm	50
2.5.4.Araçsal Dönüşüm	51

BÖLÜM III

TEDARİK BİRİMLERİNE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER VE DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI TEDARİK BİRİMİ

3.1.Tedarik'in Kavramsal Temeli	55
3.1.1.Tedarik Birimlerinin İşlevleri	56
3.1.1.1. İhtiyacın Tespiti	57
3.1.1.2.Piyasa Araştırması	57
3.1.1.3.Tedarik Kaynağının Seçimi	57
3.1.1.4.Taşıma ve Depolama	58
3.1.2.Tedarik Birimlerinin Organizasyon Çeşitleri	58
3.1.2.1.İşlevsel (Fonksiyonel) Organizasyon	58
3.1.2.2.Coğrafi Organizasyon	59
3.1.2.3.Tedarik Yerine Göre Organizasyon	60
3.1.2.4. Satın Alınan Ürün Cinsine Göre Organizasyon	61
3.2.Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Tedarik Birimi Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Yapısı ve İşleyiş Esasları	62
3.2.1.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Sistem İçindeki Rolü	62
3.2.2.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Temel İşlevleri	62
3.2.3.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Organizasyon Yapısı	64
3.2.4.Organizasyon İçindeki Süreçler	64
3.2.5.Eğitim Faaliyetlerinin Durumu	71

BÖLÜM IV

DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI TEDARİK BİRİMİ DENİZ İKMAL MERKEZİ KOMUTANLIĞINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TESİSİNE YÖNELİK YÖNTEM

4.1.Toplam Kalite Yönetimi Tesisine Yönelik Gantt Şeması ve İlk Toplantı	72
4.2.Deniz İkmal Komutanlığı Kalite Konseyinin Oluşturulması	73
4.3.Planlama Süreci	74
4.3.1.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Vizyonu	74
4.3.2.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Misyonu	75
4.3.3.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Amaç ve Hedefleri	76
4.3.3.1.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Amacı	76
4.3.3.2.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Hedefleri	76
4.4.Eğitim Faaliyetleri	77
4.5.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında Yapılan İşler ve İlgili Birimler	80
4.6.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite Sistem Dökümantasyonu	81
4.6.1.Yönetimin Sorumluluğu	81

4.6.2.Kalite Sistem İlkeleri	82
4.6.3.Sözleşme Değerlendirmesi	84
4.6.4. Dökümantasyon	84
4.6.5.Satınalma Yöntemleri	86
4.6.6.Alicının Temin Ettiği Ürün	88
4.6.7.Girdi Muayenesi	90
4.6.8.Düzeltilici Faaliyetler	91
4.6.9.Ambarlama Ulaştırma Dağıtım	93
4.6.10.Kalite Kayıtları	101
4.6.11.Kalite Sistemi İç Tetkiki	101
4.6.12.Persönel Eğitimi	103
4.6.13.Satış Sonrası Hizmetleri (Servis)	108
4.6.14.İstatistik	111
4.7.Kalite Sistem Dokümantasyonu Paralelinde Mevcut Yapının Analizi	111
4.8.Kalite Sistem Dokümantasyonu Paralelinde Gelişmenin Takibi	117

BÖLÜM V

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN DENİZ İKMAL MERKEZİ KOMUTANLIĞI TEDARİKÇİ SEÇİMİNE YÖNELİK MATEMATİKSEL UYGULAMA

5.1.Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Tedarikçi Firma Seçim Ölçütleri	119
5.1.1.Genel	119
5.1.2.Performans Değerlendirmesi	120
5.1.2.1.Teslimat (Tesellüm) Kalitesi	120
5.1.2.2.Dağıtım	120
5.1.2.3.Maliyet Analizi	120
5.1.3.Genel Yeterlilik Değerlendirmesi	120
5.1.3.1.Teknik İşbirliği	120
5.1.3.2.Çalışanların Profili	121
5.1.3.3.Finansal Yapı	121
5.1.4.Kalite Sistemi Değerlendirmesi	121
5.1.4.1.Yönetimin Sorumluluğu	121
5.1.4.2.Mamül Gelişimi	121
5.1.4.3.Proses Gelişimi	122
5.1.4.4.Tedarikte Kalite Güvence	122
5.1.4.5.Üretimde Kalite Güvence	123
5.1.4.6.Muayene ve Deney Durumu	123
5.1.4.7.Kalite Personeli	123
5.2.Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetimi	124
5.3.Uygulama	127

BÖLÜM VI SONUÇ

Sonuç	134
Kaynakça	136
Ekler: Ek-A (1 Adet Expert Choice Paketi)	
Özgeçmiş	138

KISALTMALAR

BD	: Amerika Birleşik Devletleri
IS	: Analitik Hiyerarşi Süreci
QAP	: Askeri Kalite Standartları
SU	: Ambalaj Standartlarına Uyum
MYS	: Bütünleşik Malzeme Yönetim Sistemi
Z.K.K.	: Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
Z	: Finansal Yeterlilik
KK	: Geliş Kalite Kontrolünden Geri Dönüş Yüzdesi
YD	: Genel Yeterlilik Değerlendirmesi
ISO	: Uluslar Arası Standartlar Organizasyonu (International Standartization Organization)
İ	: İletişim Yeterliliği
T	: Tam Zamanında (Just in Time)
SD	: Kalite Sistemi Değerlendirmesi
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
MSB	: Milli Savunma Bakanlığı
İM	: Nihayi Müşteriden Geri Dönüş Yüzdesi
PD	: Performans Değerlendirmesi
PUKO	: Planlama-Uygulama-Kontrol
RAY	: Resmi Askeri Yayın
RY	: Ret Yüzdesi
SMU	: Sipariş Miktarına Uyum
T	: Teslimat
TKK	: Toplam Kalite Kontrolü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TMK	: Toplam Maliyet Katsayısı
TQM	: Total Quality Management
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
TU	: Termine Uyum
TY	: Tasarım Yeteneği

TABLOLAR

Sayfa NO

Tablo 1: Müşteri Odaklığı Gerçekleştirilmesinde Yapılacak Faaliyetler Tablo	14
Tablo 2: PDCA Döngüsü	48
Tablo 3: TKY'ne Geçiş Kararı Toplantısı	73
Tablo 4: Hedef Yayılma Matrisi	77
Tablo 5: Eğitim Çizelgesi	79
Tablo 6: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı İş Bölümlemesi	81
Tablo 7: Şubelere Göre Kalite El Kitabı Düzenlemesi	83
Tablo 8: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında Kullanılan Dokümanlar	85
Tablo 9: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Envanterinde Mevcut Malzeme Grupları, Bu Gruplara Karşılık Gelen Koruma Seviyeleri Ve Ambalaj Çeşitleri	96
Tablo 10: Yıllık Denetim Planı	102
Tablo 11: Detaylı Denetim Planı	103
Tablo 12: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kurs Planlama Takvimi	106
Tablo 13: Kurs Sonu Anket Örneği	107
Tablo 14: Uyuşmazlık Raporu Örneği	109
Tablo 15: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Anket Formu	110
Tablo 16: Kalite Gereklarının Mevcut Sistem İçindeki Durumu	116
Tablo 17: Hizmet Standartları Geliştirme Formu	125

ŞEKİLLER

	<u>Sayfa NO</u>
Şekil 1: Kalitenin Tarihsel Gelişimi	9
Şekil 2: Kalite Çemberleri Organları	20
Şekil 3: Sorun İzleme Yöntemi İşleyişi	25
Şekil 4: Neden Sonuç Diyagramı	30
Şekil 5: Kaizen Yaklaşımı	34
Şekil 6: MBNQA'nın İnceleme Kriterleri	37
Şekil 7: MBNQA Değerlendirme Modeli	38
Şekil 8: Tüsiad, Kalder Kalite Ödül Modeli	39
Şekil 9: Oakland'ın Model Önerisi	41
Şekil 10: Toplam Kalite Yönetiminin Üç Temel Unsuru	47
Şekil 11: İşlevlere Göre Örgütlenmiş Tek Kademeli Tedarik Bölümü	58
Şekil 12: İki Kademeli İşlevsel Organizasyon	59
Şekil 13: Coğrafi Esaslara Göre Örgütlenmiş Tedarik Bölümü	59
Şekil 14: Coğrafi Esaslara Göre Örgütlenmiş Tedarik Bölümünde Merkez Tedarik Kurumları İle Üretim Birimi Tedarik Yöneticileri Arasındaki İlişkiler	60
Şekil 15: Tedarik Bölümünün Tedarik Yeri Göre Örgütlenmesi	61
Şekil 16: Satın Alınan Ürün Cinsine Göre Örgütlenme	61
Şekil 17: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite Konseyi	64
Şekil 18: Malzeme Sipariş Form Örneği	89
Şekil 19: Yer Bulma Numarası Yapısı Ve Örneği	97
Şekil 20: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Problem Çözme Süreci	113
Şekil 21: İkili Karşılaştırma Matrisi	124
Şekil 22: Tedarikçi Firma Seçimindeki Hiyerarşi	126
Şekil 23: Uygulamaya Konu Tedarikçi Firma Seçim Problemi Hiyerarşisi	127

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ
DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI' NDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞINA GÖRE
SATINALMA FAALİYETLERİ VE BİR YAPISAL MODEL ÖNERİSİ

Mehmet EKİN

Danışman : Prof.Dr. Gültekin RODOPLU

Globalleşen dünya ile rekabetin sınırlar ötesine taşınması kurumların iyi yönetilmesine duyulan ihtiyacı ön plana çıkarmıştır. Kapalı sistemlerin teker teker pozitif entropi ile yok olmaları yönetim üzerine çevrilen odaklanmanın hızını artırmıştır. Özellikle sınırsız olduğu değerlendirilen savunma harcamalarının bile genel ekonomik dengeler ile beraber değerlendirilmesi tüm ulusların gündemine girmiştir.

Ülke yönetimleri rekabetin etkisiyle yaptıkları savunma harcamaları kısıntıları Silahlı Kuvvetleri yeniden yapılanmaya ve küçülmeye yöneltmiş, personel sayısı azaltılmış ve hatta bazı birimler hizmet dışına çıkarılmıştır. Küçülmeye beraber görevlerde herhangi bir değişimin olmaması “Harbe Hazırlık Seviyesinin “ düşmesi riskini beraberinde getirmiştir. Bu risk ile beraber ortaya çıkan açığın daha iyi yönetimle kapatılması ihtiyacı Silahlı Kuvvetler yönetiminin de bir numaralı gündemine yerleşmiştir.

Ortaya çıkan bu değişim ihtiyacı Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile Türk Silahlı Kuvvetleri gündemine girmiş ve buna paralel Deniz Kuvvetlerinin tüm birimlerine yönelik yöntemlerin tespitine başlanmıştır. Yapılan bu çalışmada Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Tedarik Birimleri için Toplam Kalite Yönetiminin başlıca yaklaşımları gözden geçirilmiş ve liderliğin ön planda olması nedeni ile Dr. Deming'in kalite yaklaşımı yöntemde benimsenmiştir.

Müşteri tatmininin Deniz Kuvvetlerine yabancı bir kavram olduğu, kalitenin ticari ürünler ile ilgili olduğu ve dolayısıyla Silahlı Kuvvetlerle bir ilgisinin olmayacağı fikri örnekler yardımıyla çürütülmüştür. Uygulamaya konu Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nda Toplam Kalite Yönetiminin gerektirdiği tüm aşamalar açık olarak belirtilerek kavramsal çerçevede ortaya çıkabilecek yaklaşım farklılıkları örnekleme ile giderilmiştir. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nın tüm süreçleri büyüteç altına alınmış ve sistemin artı ve eksileri

belirlenmiştir. Müşteri tatmini için gerekli ana strateji ve bağlı alt stratejiler belirlenerek stratejik yönetimin tüm süreçlere yayılımı sağlanmıştır.

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'ndaki eğitim faaliyetleri gözden geçirilerek toplam kalite yönetiminin gerektirdiği eğitim çeşitleri belirlenmiş ve eğitim planlaması yapılmıştır. Sürekli iyileştirmenin tesisi amacıyla kalite sistemi oluşturularak dokümantasyonu yapılmıştır. Kalite Sistemi Dokümantasyonu gelişen zaman içinde Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite Konseyi onayı ile değişime açıktır.

Satın alma faaliyetlerinde tedarikçilerin değerlendirilmesi için geliştirilen "analitik hiyerarşi yöntemi" Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'na uyumu sağlanarak örnek bir tedarikçi seçiminin matematiksel uygulaması yapılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi organizasyondaki herkesin bilgi ve tecrübelerini ifade edebileceği ve bunun dikkate alınacağı bir ortam oluşturmaktadır. Vizyonu temel esaslar üzerine kurulan Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'ndaki çalışanlar kalite çemberleri vasıtasıyla yönetimde söz sahibi olacaklardır.



ABSTRACT

MASTER THESIS

DEVELOPING AND APPLYING METHODOLOGY IN REGARD TO THE ESTABLISHMENT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SUPPLY UNITS OF TURKISH NAVY

By Mehmet EKİN

Supervisor: Prof. Dr. Gültekin RODOPLU

Globalizing world and rivalry extending outbounds has aroused that institutions are in need of being managed well. The rate of focussing on management has increased as closed systems have disappeared because of positive entropy. Especially, agendas of all nations have been involved in the issue of co-evaluation in general economic balances and defence expenditures which is indeed considered to be limitless.

Cuts in defence expenditures done by governments under the affect of rivalry has caused Armed Forces to reorganize and to be more compact. Total number of personnel has been reduced and yet some units have been taken out of service. Despite getting more compact, duties of Armed Forces have not changed. This has aroused the risk of reduced "level of fighting readiness". Need for eliminating the gap caused by this risk by means of good management, is the prime issue in the agenda of the Armed Forces.

Aforementioned need for change has taken place in Turkish Armed Forces agenda with the philosophy of total quality management and thus methodologies concerning all units of Turkish Navy started to be determined. In this study, some principal approaches of total quality management for supply units of Turkish Navy have been reviewed and Dr. Deming's Approach has been accepted in methodology as it handles leadership and system optimization primarily.

The idea, that customer satisfaction is a foreign concept for Turkish Navy, moreover, quality is related with commercial products, thus has nothing to do with Turkish Navy, has been refuted by means of examples. By clearly explaining all the steps required by the total quality management in Navy Supply Command with examples, all the questions that can arise on scientific basis have been removed. All processes in Navy Supply Command have been precisely examined, positives and negatives in the system have been investigated. The main strategy and its dependent substrategies required for customer satisfaction are determined and all processes were provided with strategical management.

After reviewing the education activities in Navy Supply Command, the types of educations required by total quality management have been determined and an education plan has been made. With the aim of establishing a continuous recovery, a quality system documentation has been

made. The quality system documentation is subject to change in time with the approval of the Navy Supply Unit Quality Council.

Analytic hierarchy method developed for evaluation of suppliers in purchase issues has been adapted to Navy Supply Command and thus a mathematical application of choosing an ideal supplier has been made.

Total quality management provides a room where people express their knowledge and experience and find someone to take them into consideration. Employees in Navy Supply Command, whose vision is based on fundamental rules, will participate in administration by means of quality cycles.



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Giriş Ve Konunun Geçmişi

Son yıllarda dünyada hızlı değişiklikler olmakta ve bu değişiklikler tek tek veya toplu olarak kurumları etkilemektedirler. Tarih boyunca tüm gelişmelerin temelini teknolojideki gelişmeler oluşturmuştur. Ateşin bulunması, tekerleğin bulunması, buhar makinelerinin icadı ve nihayet bilgisayarın icadı insanlık tarihi üzerinde büyük değişikliklere neden olmuştur. Bilgisayarın icadı ile bilgiler toplanabilmiş, saklanmış ve insanlığın kullanımına sunulmuştur. Bu sayede 20 yüzyılın ikinci yarısında bilgi çok önem kazanmış ve en değerli kaynak olarak ortaya çıkmıştır. Bilgi elde edildikçe diğer bilgilere ulaşma gereksinimi daha çok ortaya çıkmıştır. Böylece gelişmenin de ivmesi hızlanmış çok kısa zaman aralıklarıyla dünyada bir çok önemli gelişmeler meydana gelmeye başlamıştır.⁽¹⁾

Teknolojideki bu hızlı gelişmeler ekonomik sosyal siyasal yaşamda da bir çok değişikliklere neden olmuştur. İletişim olanakları artmış dünyanın herhangi bir yerinde olan olay anında bütün dünyada izlenebilir hale gelmiştir. Bu bağlamda insanların yaşam biçimleri birbirinden etkilenmeye başlamış ihtiyaçları artmış ve çeşitlenmiştir. İnsanlar bu ihtiyaçlarını tatmin edebilmenin yollarını aramış, gelişen teknoloji sayesinde ulaşım faaliyetlerini gerçekleştirmişlerdir. Kimi zaman gidip aldıkları ve kimi zaman hizmetlerine sunulan malları satın almışlar ve böylece ekonomik ve sosyal yaşamda gelişmelere neden olmuşlardır. Bu durum küreselleşmeye neden olmuş ve artık “dünya pazarı” ve “dünya ürünü” kavramları literatüre girmiştir.

Küreselleşme ile rekabet ortaya çıkmıştır. Bu güne kadar gümrük duvarları ile korunan ve ulusal sınırlar içinde faaliyette bulunan işletmeler küreselleşme ile rekabet ortamında kalmıştır. Bu rekabet serbest piyasa ekonomisine sahip tüm ülkeleri ve işletmeleri yaşama savaşına götürmüş ve işletmeleri ayakta kalabilmek için iç ve dış yapılarını değişen şartlara göre yeniden uyumlaştırmaya çalışmışlardır.

“Sanat için mi, yoksa toplum için mi”, “ bilim için mi yoksa toplum için mi ?” gibi tartışmaların bir benzeri de “ürün veya hizmet kimin içindir” tartışmasıdır. Son

¹ Cihangir AKŞİT, TSK'da Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Genel Kumay Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1998, s.4-7.

zamanlarda eğitimdeki gelişmeler ne istediğini iyi bilen ve bunu talep eden bilinçli bir tüketici sınıfı yaratmış ve yıllardır süren bu tartışma kalitenin müşteri tatminine eşitliği kavramının kabulüyle son bulmuştur. İşletmeler kar yada bir fayda elde etmek için kurulan birimlerdir. Bu yüzden ürettikleri mal ve hizmetin müşteri tarafından beğenilmesi gerekir. Şüphesiz müşteriler beklentilerinin üzerinde kalite ölçütlerine sahip mal veya hizmetle daha mutlu olurlar. Ancak o zamanda maliyetler artar. Pazarın fiyatı belirlediği tam rekabet koşullarında ya kar marjını azaltır veya fiyatından dolayı satılamayan mal birikimine neden olur. En uygun kar marjı ile optimal fiyat düzeyini sağlama Toplam Kalite Yönetiminin temelini oluşturur.

Toplam Kalite Yönetimi bir işletme stratejisidir. Mal ve hizmet kalitesi nasıl pazar bölümünün beklentilerini belirliorsa işletme yönetiminin kalitesini de içinde bulunduğu şartlar belirler ve yönetim işlevlerini, tekniklerini ve ilkelerini de bu şartlar şekillendirir. Kalite kelimesi uzun bir dönem kalite kontrolün bir neticesi olarak değerlendirilmiş ve Toplam Kalite Yönetimi'nde bir kalite kontrol faaliyeti olarak değerlendirilmiştir. Oysa Toplam Kalite Yönetimi kesinlikle bir yönetim faaliyetidir. Kalite kontrol onun içinde bir birimdir. Toplam Kalite Yönetiminin adındaki kalite kelimesinin anlamı ölçülebilen yönetim değerleri demektir. Bu değerlerle bütün süreçlerde, işlevlerde ve sistemlerde kalite geliştirilir. Bu da toplam kalite kelimesini açıklamaktadır. Yönetim kelimesi de sadece insanların yönetimi değil, bütün faaliyetler için uygulan teknik, ilke, yöntem ve faaliyetleri kapsamaktadır. Bütün faaliyetlerin de tek bir amacı vardır. Oda iç ve dış müşteri tatminidir.

Toplam Kalite Yönetimi askeri, siyasi, hukuki, sosyal ve ekonomik her tür kurumda uygulanması gereken çağdaş bir yönetim şeklidir. Ülkemizde çağdaşlaşma konusunda eğitim kurumları ile beraber hep öncü olmuş, laik demokratik Cumhuriyetin yılmaz bekçiliğini yapan Türk Silahlı Kuvvetleri de hep en iyiyi arayan felsefesi doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi ile çok kısa bir süre zarfında tanışmıştır. TSK'nde kalite bilinci hem eskiye dayanmakta, hem de son yıllarda büyük bir hareketlilik göstermektedir. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlı askeri tersanelerdeki uygulamalarıyla kalite yolculuğunda askeri okullar, fabrikalar, ikmal teşekkülleri, ikmal bakım komutanlıklarındaki kalite kontrol ve kalite güvence sistemi gibi uygulamalarıyla, Türkiye Cumhuriyetindeki tüm kamu ve özel sektöre ait benzeri kuruluşlara örnek olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin TSK'nin tüm birimlerinde, özellikle tedarik birimlerinde uygulamaya konması ülkeye önemli bir katma değer sağlayacaktır. Diğer dünya ordularına nazaran silahlı kuvvetlerimizin Toplam Kalite Yönetimi sistemine Genel Kurmay Başkanlığının emirleriyle başlaması büyük bir avantaj sağlamıştır. Emir kesin ve açıktır. "Kalite çalışmalarına başlanacak ve Toplam Kalite Yönetimi uygulanacaktır." Bu üst düzey kararlılık büyük bir şanstır. Zira incelendiğinde Amerikan Genelkurmayı Pentagon başlangıçta bu tür bir kararlılık göstermemiş bu nedenle ABD ordusu çok zaman kaybetmiştir.

Bilimsel anlamda Toplam Kalite Yönetimi yeni bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmesi yanında Toplam Kalite Yönetiminin içinde başlı başına bir kültür değişimi de yatmaktadır. Bu sebeplerledir ki Toplam Kalite Yönetim Değişim Mühendisliği (Reengineering)'in bir adım önünde gitmektedir. Bir başka açıdan Değişim Mühendisliği mevcut sistemin tamamen yanlış olduğunu kabulle organizasyonda büyük yapısal değişiklikler talep etmekte bu da değişimi güçleştirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi mevcut sistemi belirlenen bir vizyon doğrultusunda yeniden gözden geçirmeyi ön görmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

"Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Göre Satınalma Faaliyetleri ve Bir Yapısal Model Önerisi" konulu tezimin amacı Toplam Kalite Yönetiminin ne olduğunu, ne şekil örnek uygulamalar olabileceğini ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tedarik birimi olan Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nda ne şekilde uygulanacağını tespitini yapmaktadır.

1.3. Araştırmanın Yararı

Toplam Kalite Yönetimlerini ödüllere kanıtlayan şirketlere ait bilgiler kalitenin organizasyonların iş sonuçları üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda her yönüyle tartışmasız bir yönetim şekli ve felsefesi olduğu kabul edilen Toplam Kalite Yönetiminin okuyucu kitlelere tanıtımı ve yılda ortalama 25 milyon dolarlık tedarik faaliyetinde bulunan Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nda uygulanması ile birlikte elde edilecek iş mükemmelliği ve buna bağlı tasarruf, beklediğim yararı oluşturmaktadır.

1.4 Araştırmanın Sınırları

“Deniz Kuvvetleri Komutanlığı’nda Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Göre Satınalma Faaliyetleri ve Bir Yapısal Model Önerisi” konulu tezimde Toplam Kalite Yönetimi ve tedarik birimlerine ait literatürde mevcut kavramsal çerçeveyi verdikten sonra oluşturulacak modelde Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı organizasyonu ve süreçleride kullanılabilir.

1.5 Araştırmanın Yargılanması

Toplam Kalite Yönetimi konusunu uzun süredir takip etmekte idim. Kendi çalıştığım birlik olan Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı’nda ne şekilde uygulanabileceği üzerinde fikir jimnastiği yaptığım bir konudur. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Organizasyon yüksek lisans programında ders yükümlülüğümü tamamlamakla birlikte tez olarak bu konuyu almam benim büyük bir istek ile çalışmaya başlamamı sağlamıştır. Yaptığım kütüphane araştırmaları ve konu ile ilgili uzman kişilerle görüşmelerimde bir hususu tespit ettim. Her ne kadar toplam kalite yönetimi çok yaygın olarak gündemde olmasına karşılık özellikle Türkçe yazında uygulamalara yön verilebilecek kaynak sayısı yok denecek kadar az sayıda olduğunu gördüm. Özellikle örnek uygulama metodolojisi bilimsel yazımda mevcut değildi. Belki çok iddialı olabilir, ancak hazırladığım tez Türkçe lisanda kendi çerçevesinde hazırlanmış ilk çalışma olma hüviyetine sahiptir. Toplam Kalite Yönetiminin karakteristiği olan sürekli iyileştirmenin bir gereği olarak tezimde oluşturduğum metodoloji değişime ve iyileştirmeye açıktır. Bu konuda çalışma yapacak araştırmacıların her organizasyon için farklı bir yaklaşıma ihtiyaç duyacaklarını daimi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Tanımlar

Kalite : Ürün yada hizmet üretiminde istenilen ihtiyaç ve belirlenmiş özelliklerin sağlanmasıdır.

Ürün veya Hizmet : Bir işleme sürecinin sonucudur.

Kalite Politikası : Üst yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmak için verilen talimatların organizasyonudur.

Kalite Yönetimi : Genel yönetimin fonksiyonun kalite politikasını belirleyen ve uygulayan bölümüdür.

Kalite Güvence : Ürün veya hizmetin yeterli güveni sağlaması için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür.

Kalite Kontrol : Kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir.

Kalite Sistemi : Kalite yönetimin uygulanması için gerekli olan kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler, işlemler ve kaynaklardır.

Kalite Planı : Belirli bir ürün, hizmet, sözleşme veya proje ile ilgili özel kalite uygulamalarını, kaynaklarını ve faaliyet sıralarını izah eden çizelgedir.

Kalite El Kitabı : Genel kalite politikalarını, organizasyon uygulamalarını ve oluşumlarını düzenleyen dokümandır.

Kalite Tetkiki : Kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçlarının planlanan düzenlere uyup uymadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesidir.

Muayene : Bir ürün veya hizmetin bir veya birden fazla özelliğinin ölçme, deney gibi işlemlere tabii tutularak sonuçların belirlenen şartlara uygunluğunun kıyaslanmasıdır.

İzlenebilirlik : Birbiri ile ilgili birimler veya faaliyetlerin öncesinin uygulama veya yerleşiminin kayıt tekniği ile izlenme kabiliyetidir.

Uyumsuzluk : Belirlenmiş uygulamanın veya ihtiyaçların yerine getirilememesidir.

Spesifikasyon : Ürün veya hizmet yerine getirilmesi için gerekli ihtiyaçları tarifleyen dokümandır.

İşleme : Belirli bir çalışma veya işlemin şartlarını yerine getiren yöntemdir.

Yazılı İşleme : Belirli bir çalışma veya işlemin şartlarının nasıl yerine getirileceğinin belirlendiği dokümandır.

Talimat : Bir özel işlemin nasıl yapılacağıının tarifidir.

2.2. Temel Kavramlar

2.2.1.Kalite Kavramı Ve Tarihçesi

Kalite günlük yaşamımız içinde bugünlerde sıkça sözü edilen bir olgu haline gelmiştir. Kalitenin yapılan tanımlarında tanım enflasyonu yaşanmaktadır. Bunlar arasında çalışmamıza en uygun biçimde olanları şöyle sıralayabiliriz.

Mal ve hizmetin kalitesi tüketici ihtiyacını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan tedarik, mühendislik, imalat ve pazarlama faaliyetleri birleşimidir. Kalite amaca uygunluktur, amaç üreticiyi ve tüketiciyi tatmin edebilmektir.⁽²⁾ Kalitenin görünür ve görünmeyen yönü mevcuttur. Mal veya hizmeti sunan kuruluşun sarf ettiği çaba ve katlandığı harcamaların neticesinde planladığı hedeflere ulaşması durumunda (spesifikasyonların gerçekleşmesi halinde) elde edilen gerçek kalitedir. Görünmeyen kalite ise müşteri tarafından algılanan kalitedir. Kalite önceleri bir sanayi üretim çıktısı olarak kabul edilmesine karşılık, hizmet sektörlerinde de ihtiyacı hissedilen ve bu nedenle hizmet üreten birimler tarafından da takip edilen bir olgu haline gelmiştir.

Kalite kavramının gelişimi incelendiğinde başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır.⁽³⁾

Endüstri devrimi

İkinci Dünya savaşı

Kalitenin bugünkü öneme sahip olmasının nedeni tarih içinde gelişmesini fasıllı fakat daima yukarı yönde yapmasından kaynaklanmıştır. Kalite olgusu kabile reislerinin, kralların ve firavunların var olduğu devirlerden beri mevcuttur. MÖ. 2150 yıllarına ait Hamurabi kanunlarından biri “Eğer bir inşaatçı, birisi için ev yapar, bu ev çöker ve ev sahibi ölürse, inşaatı yapan öldürülecektir”⁽⁴⁾ şeklinde tamamen kalite kontrol mantığını ifade eden ve o günden kalitenin önemini gösteren ifade içermektedir.

² David N. GRIFFITHS, Implementing Quality with a Customer Focus, ASQC Quality Press, 1990, s.3.

³ Joel E. ROSS, Total Quality Management , 2.B., Kogan Page, London, 1994, s.14.

⁴ Claude S. GEORGE, The History of Management Thoughts, Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall, 1972, s.10.

Çağdaş endüstriyel sistem 19. yy. sonlarına doğru ortaya çıkmaya başlamıştır. ABD’de Frederic Taylor planlama sorumluluğunu işçi ve nezaretçilerden alıp endüstri mühendislerine vermekle bilimsel sevk ve idareciliği başlatmıştır. 20 yüzyılın başlarında, yalnız zenginlerin istifade edebileceği mallardan kitlelerinde faydalanabileceği üretim çağı başlamıştır. Yürüyen üretim bantlarının ortaya çıkarılmasıyla üretim vasıfsız işçilerin bile anlayabileceği basit işlemler haline gelmiştir.

Üretim yöneticisi görevi olarak öncelikle siparişleri zamanında karşılayıp üretimi zamanında bitirmek olduğu değerlendirilmiştir. Üretim yöneticisi üretimi zamanında bitiremez ise işinden olmakta , kaliteyi tutturamadığında ise sadece uyarılmakta idi. Zaman içerisinde üst yönetimler sadece üretimi istenen zamanda bitirmenin yeterli olmadığını görüp kalite kontrole yönelmeye başladılar. Kalite kontrolün öncülerinden olan George Edwards kalite güvencesi terimini ortaya çıkarmış ve bunun yönetimin bir sorumluluğu olduğunu görmüştür.⁽⁵⁾

1924 yılında matematikçi Walter Shewhart istatistiksel kalite kontrolü ortaya atmıştır. Bu seri üretim yapan işletmelerde kalitenin ekonomik şekilde kontrol edilebilmesini sağlamıştır. Öğrencilere verdiği derslerden birinde herhangi bir üretim sürecinde olabilecek farklılıkları vurgulamak için öğrencilere çok dikkatli olarak birkaç kere A harfi yazmalarını ve bunlar arasındaki farklılıklarını kontrol etmelerini istemiştir. Herkes ne kadar dikkat derse etsin “A” harfleri arasında farklılıklar görülmüştür. En yalın şekliyle yapılan bu örnekleme konunun öneminin anlaşılmasına yetmiştir.⁽⁶⁾

1935’te E.Person gelen malzemenin kabul örneklemesi için kullanılan İngiliz standardı 600’ü geliştirmiştir. Bunu 1008 takip etmiş ve gelişim hızla devam etmiştir.⁽⁷⁾

İkinci dünya savaşı kalite teknolojisinin gelişimini hızlandırmıştır. Kalitenin arttırılmasına karşı duyulan ihtiyaç sonunda kalite kontrol teknikleri üzerinde daha fazla bilgi iletişimini ortaya çıkarmıştır. Kalite güvencesi uzmanları problemlerin çözümü için kusur analizi teknikleri geliştirmişler, kalite mühendisleri mamulün ilk tasarım safhasında yerlerini almışlardır.

⁵ Bülent KOBU, Üretim Yönetimi, Avcıol Basım Yayım, 8.B, İstanbul, 1994, s.468.

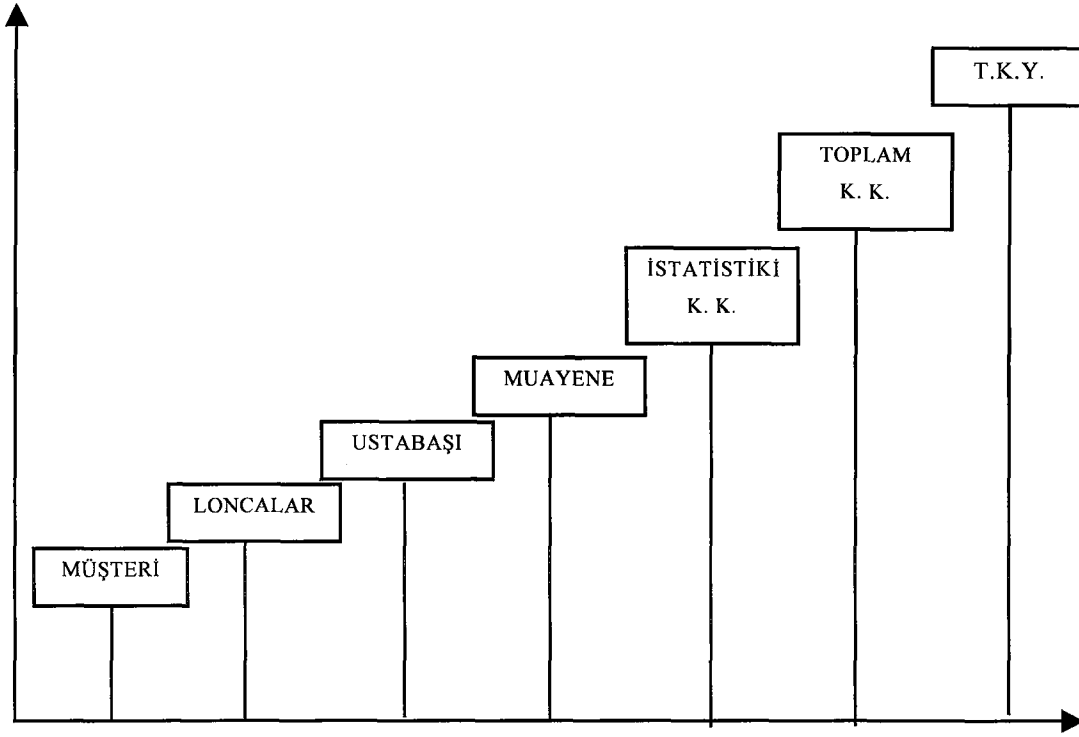
⁶ KOBU, a.g.e. , s. 488-489.

⁷ GEORGE, a.g.e. , s.17.

1946'da Kenichi Koyengi Japon İlim Adamları ve Mühendislik Birliğini (JUSE)'yi kurdu. 1950 yılında Bell System Şirketinde George Edwards ve Walter Shewhart'la birlikte çalışan W. Edwards Deming adlı bir istatistikçiye davet ettirerek JUSE tarafından Japonya'ya davet edilerek bu ülkenin belli başlı sanayicileri ile görüşmesini sağlamıştır. Yapılan görüşmeler neticesi Deming Japon sanayicilerini kendi metotlarının kullanıldığı takdirde kaliteyi dünyanın en yüksek seviyesine çıkarabilecekleri konusunda ikna etmiştir. Deming'in metotlarını tatbik eden Japon sanayiciler kalite ve rekabet konularında büyük ilerleme kaydetmişlerdir. Japonya da Demingin adıyla anılan geleneksel kalite ödülleri verilmeye başlanmıştır.⁽⁸⁾

1950'li yılların sonu ve 60'ların başında Armond V. Feigebaum toplam kalite kontrolün (T.K.K) ilk prensiplerini ortaya koymuştur. O döneme kadar tasarımdan satışa kadar olan her safhada toplam kalite faaliyetleri yalnızca düzeltici işlemleri kapsamakta idi ve önleyici hiç bir faaliyet yoktu. 1958 yılında Dr. Karou Ishakawa yönetiminde bir kalite kontrol ekibi Feigebaum'u General Electiric tesislerinde ziyaret etti. Bu ziyaret ile beraber T.K.K. anlayışı Japonya'da telaffuz edilmeye ardından da uygulamaya başlamıştır. 1954 yılında Dr. Joseph Juran Japonya'ya davet edilerek üst ve orta kademe yöneticilerin kalite kontrol faaliyetlerindeki rolü hakkında konferanslar vermiştir. Dr. Juran'nın bu faaliyetleri Japonya'da kalite kontrol faaliyetlerinin yeni bir safhasını başlatmıştır. Fabrikalarda teknolojik olarak devam etmekte olan kalite kontrol faaliyetlerinin yerini sevk ve idare şirket organizasyonunun her safhasını kapsayan öncelikli bir faaliyete bırakmıştır. İşletmelerin yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmesi için kalitenin devamlılığının önemi organizasyonun tüm birimlerince anlaşılmalı ve buna paralel olarak 1980'li yılların başında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır.

⁸ Aguayo RAFAEL, Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, Form Yayınları, No:31, İstanbul, 1994, s.12-18.



Şekil (1) Kalitenin tarihsel gelişimi ⁽⁹⁾

2.2.2 Toplam Kalite

Kalite kavramının çok boyutlu doğası ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin günümüz koşullarında basit bir ayıklamanın çok daha ötesinde işletme organizasyonlarının içsel süreçleri ile birlikte, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsamı kalitenin bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurmuştur.⁽¹⁰⁾ Kaliteye bir bütünsellik içinde bakma gereği kalitenin tarihçesi bölümünde belirtildiği gibi 1980'li yılların başından itibaren Toplam Kalite kavramının tüm dünyada yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu kavram içerisinde yer alan “Toplam” sözcüğü kalitenin “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir. Toplam kalite bir kuruluşta sadece imalat ya da üretim sürecini değil, tasarımdan araştırma geliştirmeye, personel yönetiminden muhasebeye ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin ve fonksiyonların kalite iyileştirme çalışmalarına katılımını gerektirir. Herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur.

Toplam kalite, kalitenin standartlara ve spesifikasyonlara uygunluk olarak yapılan geleneksel tanımının ötesinde bir anlam içerir. Buna göre kalite kullanıcının ya da müşterinin tatmin olma derecesi olup bu da ürünün kullanımına uygunluğu ile

⁹ İSO, Toplam Kalite Yönetimi Semineri, İstanbul, 1992, s.12

¹⁰ Toplam Kalite Yönetimi, MSB Yayınları, Harita Genel Komutanlığı Basımevi, 1988, s.23.

ilgilidir.⁽¹¹⁾ Bir başka deyişle toplam kaliteye ulaşım ulaşmadığını müşteri belirler. Toplam kalite için toplam müşteri tatmini gerekir. Bu da işletme organizasyonu içerisinde bölümler, birimler ve fonksiyonlar olarak tanımlanan içsel müşterilerle işletme dışı alıcılar, müşteriler ya da kullanıcılar olarak tanımlanan dışsal müşterilerin gereksinimlerinin tatminidir.

Toplam kalite işletme organizasyonlarının iş yapma ve çalışma anlayışını da değiştirmiştir.⁽¹²⁾ Bu değişiklik belirli alanlarda uzmanlaşmış ve birbirinden ayrı organizasyonel iş bölümleri anlayışının yerine günümüzde birbirleri ile karşılıklı ilişki halinde ve sürekli bilgi geri besleyen organizasyonel bölümleri yaratmıştır.

Güdüleme ve ödüllendirme uygulamaları da toplam kalite anlayışının yerleşmesinde önemli bir yer tutar. Çalışanların uygun özendiricilerle motive edilmesi, iş başarımlarının düzeylerinin objektif bir biçimde izlenerek ölçülebilmesi, kuruluş hedeflerinin ortaklaşa paylaşımını sağlayarak katılımcılığı güçlendirecektir. Katılımcılık düzeyi güçlendirilmiş kuruluşlarda yönetim ve iş görenler arasında amaç beraberliği sağlayacak kişiler kuruluş amaçları doğrultusunda yaptıkları işlere ilişkin hedefleri belirleyecek, hedeflere ulaşma performanslarını değerlendirebilecek ve buna bağlı olarak kendi iyileştirme planlarını yapabileceklerdir.⁽¹³⁾

2.2.3 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi temel misyon değişim, doğru yönetilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tarafından tanımlanan ve tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmeti bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespitini, bunların tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, sürekli geliştirmeyi ve iyileştirmeyi öngören bir çalışma anlayışıdır.⁽¹⁴⁾

Toplam kalite anlayışında yöneticiler antrenördür. Oyuncular kuruluşun tüm çalışanlarıdır ve her ikisi birbirini bütünler. Toplam kalite yönetimi iyi bir eğitim ve tanıtım müteakip ast kademelerdeki potansiyeli ortaya çıkarabilecek bir yönetim tarzıdır. Toplam kalite yönetiminde tam katılımın hedefi sadece üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. Her birey kalitenin artırılmasında

¹¹ a.g.e. , s.24.

¹² Yılmaz KAMBAK, "Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler" , 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler, İstanbul, 1996, s.941-944.

¹³ Mina ÖZEVREN, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997, s.33-35.

¹⁴ İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, Kal Der Yayınları, İstanbul, 1995, s.7.

sorumluluk almalıdır. İşletmeye olan bağlılık müşterek menfaatler nedeniyle en yüksek seviyeye çıkar. Toplam kalite yönetiminde tam katılım olarak belirttiğim bu anlayışta iki önemli unsur söz konusudur. Bu unsurlardan biri tüm toplam kalite yönetimi çalışmalarında üst yönetimin liderliği diğeri ise takım çalışması ve ruhunun teşvik edilerek tam anlamıyla oluşturulmasıdır. Yukarıda önemini vurguladığımız şirket kültürünün oluşturulması ya da vizyon anlayışı da bütün bu tedbirlerin harcı olarak görülmektedir. Bu yönetim biçiminde “patronun şirketi” anlayışı müşterek menfaatler doğrultusunda “bizim şirketimiz” mantığıyla yer değiştirmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin önemli ismi Dr. Deming bu oluşumu sağlayacak 14 kuralı şöyle sıralamıştır.⁽¹⁵⁾

- Ürün ve servislerde iyileştirme amacını sürekli kılın
- Yeni bir yönetim felsefesini ortaya koyun
- Kalitenin sağlanması için denetimlere güvenmeyin
- İşinizdeki başarıyı sadece fiyatlara göre değerlendirmekten vazgeçin
- Sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlerinize yayın ve devamlılığını sağlayın
- Eğitimi kurumlaştırın
- Liderlik mekanizması oluşturun
- Korku engelini yok edin
- Çeşitli birimler ve yönetimler arasındaki engelleri yok edin (tam iletişim)
- Çalışanları sürekli zorlamaktan, belirli standartlara kilitlemekten vazgeçin
- Hedef sıfır hatadır. hataların %95'i yönetimden kaynaklanır bunu kabullenin.
- İş yerinde önce kalite felsefesini egemen kılarak kişileri buna göre (yaptığı işin kalitesine göre) değerlendirin.
- Çalışanların işyerlerinden gurur duymalarını önleyecek engelleri yok edin.
- Kişi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını destekleyin. (En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır.)

Toplam kalite yönetimini Türk toplum yapısı yönünden incelemek gerekirse karşımıza bir takım uygulamadan kaynaklanan avantajlar ve dezavantajlar çıkacaktır.⁽¹⁶⁾

Kendi toplumuzu bu yönde inceleyecek olursak şu özellikleri tespit edebiliriz:

- Çağı yakalama arzusunun toplumun hemen her katmanında var olması
- Türk insanının kolay uyum sağlayan, kurnaz, motivasyonu açık, sıcak kanlı ve barışsever olması,

¹⁵ A.C. ROZANDER, Demings 14 Points Applied to Services, Marcel Dekker Inc. ASQC Quality Press, 1991, p.7-45.

¹⁶ a.g.e. , s.46.

- Türkiye 'deki hemen hemen tüm kamu ve özel sektör kuruluşlarının belli bir geleneksel ve hiyerarşik yapıda olması, bir tanesine uygulanacak bir yeniliğin diğerlerine kolayca uyum imkanının bulunması (Japonya ile benzerlik),
- Türk insanının yöneticilerine ve amirlerine şekli disiplinden ziyade gönülden ve içten gelen bir disiplinle bağlı olması,
- Türk insanının kişiliğini ve insanlığını yüceltici en küçük bir davranışın o insanlarda aşırı derecede sistem sevgisi sağlayabilecek olması ve tabanın bu tür yeniliği destekleme eğiliminin kuvvetli olması.

Problemlerin en üst seviyede incelenmeye değer bulunması ve çözüme kavuşturulması konusunda kendisinin de fikrinin alınması gibi bir niyet Türk insanını mutlu etmeye yetecektir.

Yukarıda sayılan hususların pek çoğu diğer ülkelerde bulunmayan bizim ise övünebileceğimiz özelliklerdir.

2.2.4. Toplam Kalitenin Boyutları

Toplam kalitenin bir sınırının olmadığı kabulü ile birlikte ölçülemeyen bir şeyin ifade edilemeyeceği prensibi paralelinde kalitenin de ölçülebilir boyutlarda ifadesi yapılır.⁽¹⁷⁾

Toplam kalitenin boyutları müşteri beklentilerinin ölçülebilir kavramlar şeklinde ifade edilmesidir.⁽¹⁸⁾

Bu kavramların ölçümü ile mal ve hizmetin kalitesi tespit edilebilir. Günümüzde müşteri beklentilerini belli kalıplar içerisine sokmak neredeyse imkansız hale gelmiştir. Ancak bir çok ürün ve hizmete uygulanabilecek standart kalite boyutları aşağıda belirtilmiştir.

¹⁷ ÖZEVREN, a.g.e., s.42-43.

¹⁸ a.g.e., s.44.

Performans : Mamulün kendisinden beklenen işlevi ne derecede yerine getirdiğini gösteren bir ölçüdür

Dayanıklılık : Mamulün fiziksel olarak bozulana kadar ki kullanım süresini gösterir

Güvenilirlik : Mamulün özelliklerinin ve karakteristiklerinin varlığına ve vaat edilen süre içinde devam edeceğine olan güveni tanımlar

Satış Sonrası Hizmetler : Özellikle dayanıklı tüketim mamullerinde satış sonrası hizmetler kalitenin bir boyutunu oluşturur.

Marka, fiyat ve estetik kalitenin sayılabilecek diğer boyutlarıdır.

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Karakteristikleri

2.3.1. Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetiminin temel karakteristiğinin başında müşterilerin memnun edilmesi gelmektedir. Faaliyetlerin son noktasında bulunan müşteri memnuniyeti temel amacı oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetiminin yönetime kazandırdığı bir diğer kavramda “iç müşteri” dir.⁽¹⁹⁾ Organizasyon içerisinde birbirini tamamlayan süreçlerde mevcut birimler iç müşteri kavramını oluşturmaktadır. Örneğin üretim satın almanın, pazarlama üretimin müşterisidir.

Müşterinin memnuniyeti onun tatmin edilmesi ölçüsünde gerçekleşir. Tatmin beklentilerinin ne derecede karşılanıp karşılanmadığı, müşteri tatmininin daha iyi anlaşılmasını bir formül yardımı ile izah edecek olursak

“Müşteri tatmini =Beklenti-Algılama” şeklinde yazabiliriz.

“Beklenti > Algılama” müşterinin tatmin olmadığını

“Beklenti < Algılama” müşterinin tatmin olduğunu,

“Beklenti = Algılama” tepkinin olmadığını gösterir.

¹⁹ GRIFFITHS, a.g.e. , s.5-6.

Müşteri odaklılığının iki temel faaliyeti şunlardır;

- Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Müşteri gereksinimlerini en az maliyetle karşılayacak sürecin belirlenmesi,

Bu faaliyetleri bir tablo ile gösterecek olursak

AMAÇLAR	FAALİYETLER
Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi	<p>1.Müşteriye sunulacak ürün ve hizmetlerin tanımlanması Hangi ürün veya hizmetin üretileceğinin belirlenmesi Bu ürün veya hizmetin hangi standartlarda üretilmesi gerektiğinin bir sözleşme ile belirlenmesi</p> <p>2.Ürün veya hizmetin müşteri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi Ürünün değerini hangi kriterler belirliyor Rakip ürünlerle farkını nasıl ortaya koyuyor</p> <p>3.Ürün veya hizmeti geliştirmek için yararlanılan kaynaklar Müşteri ve Pazar analizleri Rakiplerin analizleri Kıyaslama (Benchmarking)</p>
Müşteri gereksinimlerini en az maliyetle karşılayacak süreçlerin belirlenmesi	<p>1.Fonksiyonel analiz 2.Devamlı iyileştirme 3.Kalite maliyet analizi</p>

Tablo (1) Müşteri Odaklığı Gerçekleştirilmesinde Yapılacak Faaliyetler

Kaynak : Lesley, Malcolm Munro-Faure, Implementing TQM.

2.3.2. Üst Yönetim Liderliği

Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanır. Lider ise, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden veya bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi olarak ifade edilebilir.⁽²⁰⁾

²⁰ Tahir AKGEMCİ, "Kalite İçin Liderlik", 7 nci Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmiş ve Tebliğler, 1998, İstanbul, s. 923.

Liderlik, sadece biçimsel örgütlere has bir süreç olmadığı gibi, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Liderliğin güç kaynakları ile alakalı olan bu hususlarda çeşitli teoriler geliştirilmiştir.

Kalite bir kültürdür. Örgütlerde kalitenin hakim kılınabilmesi için, yukarıda sıralanan temel dinamiklerin tümü gereklidir. Ancak lider bu işe öncülük etmeden hiç bir şey başarılamaz. Kalitenin gelişmesi ve yerleşmesi için liderin mutlaka en başta buna inanması ve yönettiği insanlara önderlik etmesi gerekir. Ancak liderin otokratik, katılımcı ve demokratik yapıda olması da bu olayın başarı derecesi üzerinde önemli etkiye sahiptir.

İşletmelerde otokratik yönetim anlayışının bireylerin yeteneklerini körelttiği, iş ortamında tatminsizliğe dolayısıyla verimsizliğe yol açtığı herkesçe bilinmektedir. Demokratik veya katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların kendilerini ifade etme ve kararlara katılımlarını gerektirdiği için bireyler sadece bedeni güçleriyle değil, zihinsel güçleri ile işletmeye katkıda bulunurlar. Bunu zevkle yaparlar, çünkü insanca muamele görmenin mutluluğunu ve hazzını yaşarlar.

Yukarıda sıralanan liderlik teorilerinden hangisinin dikkate alınacağına bakılmaksızın lider, hem iç müşteri hem de dış müşteriye karşı sorumludur. 'Velinimet' olan dış müşteriye memnun etmek ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde edebilmek için mutlaka iç müşteri (çalışanlar) tatmin edilmeli, örgütün amacı bunlara benimsetilmesi, tabir yerindeyse iş ortamı oyun ve eğlence haline getirilmelidir. Bunun için bireylerin ücret durumu, sosyal aktiviteleri, kariyerle ilgili beklentileri, liderlerin benimsediği yönetim şekli vb. gibi hususlarda tatmin olmaları, özetle, motive edilmeleri gerekmektedir.

Lider, Toplam Kalite Yönetim kültürünü benimsemeli ve bunu iş yerinde göstermelidir. Ayrıca ortamı bu yönetim şekli için uygun hale getirerek çalışanların yönetime katılımını sağlamalı ve bunun için gerekli çevresiyle yakından ilgilenmelidir.

Örgütsel başarıyı gerçekleştirmek için lider örgütte değişim dinamiğini canlı tutması, toplumsal normlara dikkat etmesi, krizlerle başa çıkabilecek nitelikte olması, astlarını anlaması, onları dinlemesi gerekir.

Bu özelliklere tüm yöneticilerin sahip olması gerekmektedir birlikte, özellikle üst yönetimin bu nitelikte olması başarının olmazsa olmaz şartıdır. Ancak her yönetici lider değildir. Firmalara ‘çağ atlatacak’ yöneticiler, ancak liderlik özelliğine sahip olanlardır.

Üst yönetim liderliğine ilişkin ilkeleri, Deming’in çok yaygın olarak tanınan On dört noktasında bulmak mümkündür.⁽²¹⁾ Üst kademe yöneticinin, kalite ve firmasının misyonu konusunda, uzak görüş sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekir. Kalite geliştirme ve müşteriye tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısarak elde edilecek kısa dönem karların üzerinde tutmalıdır. Toplam kalite çalışmalarına seyirci kalmayıp bilfiil katılmalı ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek teşkil ederek onları motive etmelidir. Örneğin, firmayı ‘sıfır hata’, ‘önce kalite’, ‘baştan doğru yap’ gibi sloganlarla donatmanın, sözleri işlerle desteklenip doğrulanmadıkça, faydası olmayacaktır. Aslında, firmada ilk önce eğitilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir. Japonya’daki bir çok yönetici, Amerika’da Milliken ve Ford’un on yıl başkanlığını yapan Petersen bu tür lider yöneticilerdir. Ülkemizde de, Brisa’da, Bank Ekspres ve diğer firmalarda toplam kalite felsefesini benimsemiş lider yöneticiler görülmeye başlanmıştır.

2.3.3. Çalışanların Katılımı

Çalışanların yönetime katılımı toplam kalite yönetiminin önemli bir karakteristiğini, bir başka deyişle toplam kalite yönetiminin lokomotifini oluşturmaktadır. İnsanların sınırsız düşünme yeteneği onları keşfedilmeyi bekleyen potansiyeller durumuna sokmaktadır. Çalışanların bu potansiyelini kalite çemberleri ile harekete geçirmek mümkündür. Bu kapsamda kalite çemberlerini kapsamlıca inceleme altına alacağız.

2.3.3.1 Kalite Çemberleri

2.3.3.1.1 Kalite çemberi nedir?

Japon kalite devriminin mimarı ve kalite çemberlerinin babası olarak bilinen K. Ishikava ‘ya göre kalite çemberleri “Toplam kalite yönetimi etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş kolunda yürüten küçük çalışma grubudur. Bu grup sürekli olarak bütün üyelerin

²¹ “TKY’nin Temel Öğeleri”, Önce Kalite Dergisi, KalDer Yayınları, Ekim 1993, s. 13.

katılımıyla gelişme, kontrol, yöntem belirleme işlerini yürütür.” şeklinde tanımlanmıştır.⁽²²⁾ Fransız kalite çemberleri derneği kalite çemberlerini şöyle tanımlamaktadır: Bir kalite çemberi aynı organik birimde (atölye, büro, ofis, laboratuvar vb.) çalışan ve 5-10 gönüllüden oluşan daimi küçük bir çalışma grubudur. Bir rehberin yönlendirdiği bu grup üyelerinin çalışmalarında karşılaştığı kalite, güvenlik, verimlilik, çalışma koşulları ile ilgili sorunlardan seçtiklerini incelemek ve çözmek üzere düzenli olarak toplanır. Üyeler belirli sorun çözme yöntemleri ile sorunlara çözüm önerileri hazırlar, bunların geçerliliğini belirleyerek üst yönetime periyodik olarak sunar ve sonuçları izlerler. ⁽²³⁾

Toplam kalite yönetimi etkinliklerinin en önemli parçası olarak yürütülen kalite çemberleri etkinlikleri arkasındaki temel fikirler şunlardır.

- Organizasyonun iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak
- İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sınırsız girişimin önünü açmak

Kalite çemberleri çalışan insanı geliştirme ve yönetime katılma felsefesi üzerine biçimlendirilmiştir ve gönüllülük esastır. İnsana saygı prensibi çerçevesinde çalışanlar kendi serbest iradeleriyle çemberlerde faaliyet gösterirler. İnsanlar ihtiyacı bizzat tespit ettikleri durumlarda işe daha iyi motive olurlar. Dış telkin ile yapılan işlerde işin yapılışı yavaş olmaktadır.

Kalite çemberleri ile çalışanlar hem kendilerini geliştirir hem de karşılıklı gelişirler. Kalite çemberlerinin mevcudiyeti sürekli olmalı, belli periyotlarda oluşturup dağıtılmamalıdır.

Organizasyon var olduğu sürece kalite çemberleri de devam etmektedir. Kalite çemberlerinin temel felsefesi kalite işlevini doğrudan çalışana yüklemektir. Bir başka deyişle kalite anlayışını bizzat iş yapanın yetkisine ve sorumluluğuna vermektir.

²² Kaoru ISHIKAWA, Introduction to Quality Control. Juse Press, 1989, s.15.

²³ Zeynep Düren, İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1990, s. 24.

Klasik (Taylorist) yönetimde çalışma yöntemlerinin hazırlanmasında çalışanların beceri ve bilgi birikimlerinden yararlanma ve onları yöntem geliştirici olarak kullanma yolları kapalıdır. T.K.Y'de ise çalışanlar kalite çemberleri vasıtasıyla kalite elde etme ve geliştirme çabalarına katılırlar. T.K.Y'nin prensiplerinin başında işi yapanın o işi en iyi bilen olduğu gelir.⁽²⁴⁾

2.3.3.1.2 Kalite Çemberlerinin Amaçları Ve Faaliyet Alanları:

Kalite çemberlerinin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz⁽²⁵⁾

- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak
- İş yerlerini yaşanmaya değer, huzurlu ortam haline getirmek
- İnsana saygıyı arttırmak ve iş gücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak
- Hataları azaltmak,sıfır hatayı amaçlamak ve buna paralel maliyetleri düzenlemek
- Çalışanların kararlara katılımını sağlamak
- İşle ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmak
- Haberleşmeyi (özellikle alt kademe ile yönetim arasında sağlamak)
- Problemleri tanımak ve çözmek
- Problem çözme tekniklerini ve yeteneklerini geliştirmek
- Şikayet ve devamsızlıkları azaltmak
- Daha verimli ekip çalışmasını sağlamak
- Tüketici memnuniyetini sürekli kılmak

İş başındaki insan ekonomik olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir yaratıktır ve kişisel, toplumsal ihtiyaçları mevcuttur. İş ona bir maaş sağladığı gibi bir yaşam tarzı da sağlamaktadır.⁽²⁶⁾ Maaş bordrosunun üzerinde iyi bir rakama sahip olması ona yeterli olmamakta, fikirlerine saygı duyulacak ve faydalanılacak şekilde işin bir parçası olmayı

²⁴ AKŞİT, a.g.e., s. 36.

²⁵ DÜREN, a.g.e., s.31-36.

²⁶ a.g.e., s.47-49.

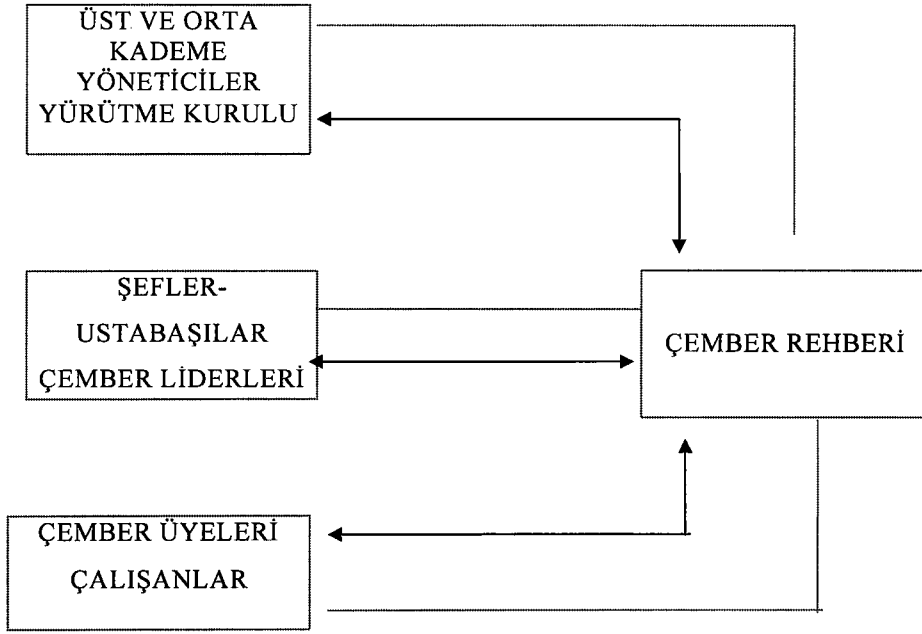
arzu etmektedir. O halde insanın iş yaparken bu ihtiyaçları da giderilmektedir. İnsan ihtiyaçları giderildikçe motive olmaktadır. Sosyal insan olarak bir grubun üyesi olmak, bu grup içindekilerle dayanışma ve fikir gönül birliği içinde olmak, sevilmek ve değerli bulunmak insan için çok önemlidir. Bu küçük gruptaki beraberlik ve aktiviteler insanı daha büyük grupla (işletmenin kendisi) ilişkili hale getirir. Bu nedenle işletmenin grupların varlığını kabul ederek grup çalışmasını sistematik hale getirmesi ve verimli etkin bir çalışma ortamı yaratılmasına doğru kanalize etmesi gerekir. Kalite çemberlerinin yukarıda belirtilen amaçlarına paralel olarak belli başlı faaliyet alanları şunlardır;⁽²⁷⁾

- Eğitim
- İstatistik metotların uygulanması
- Tedarik faaliyetleri
- Satış faaliyetleri
- Müşteri tatmini
- İş güvenliği
- İş gören devri
- Ast-üst iletişimi
- Genel beceri olarak sıralandırılabilir.

2.3.3.1.3 Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı Ve Metodolojisi

1. Organizasyon Yapısı: Kalite çemberleri dört önemli organdan oluşan bütünleşik bir sistemdir.

²⁷ A.g.e. , s.51.



Şekil (2) Kalite Çemberi Organları

Kaynak : Zeynep Düren, İşletmelerde Kalite Çemberleri, s.50.

Bu organlar;

- Yürütme kurulu
- Rehber
- Çember liderleri
- Çember üyeleridir. Bu organları sırayla inceleyelim

1-Yürütme Kurulu;

Yürütme kurulu yönetim kadrosundan oluşan, çember faaliyetlerini destekleyen, önerileri inceleyen bir gruptur. Bu kurul literatürlerde kalite çemberlerinin yönetim kurulu olarak değerlendirilir. Yürütme kurulu bütün organizasyon düzeyinde çeşitli gruplar arasında koordinasyonu sağlar.⁽²⁸⁾

Yürütme kurulu esas olarak grup çalışmaları için hedefleri hazırlar. Çalışma esaslarını oluşturur ve etkinliğin yayılma hızını saptar. Yürütme kurulunun bir başkanı bulunur ve kararlar oylama ile alınır. Kurul işletme içindeki bölümlerin temsilcilerinden oluşur. Rehber yürütme kurulu içinden seçilir. Yürütme kurulu yedi, sekiz, en fazla 15 kişiden oluşur.

²⁸ a.g.e., s.51.

Yürütme kurulu ayda bir toplanır ve toplantılara üyelerin bizzat kendisi katılır. Toplantı için salt çoğunluğun bulunması esastır. Yürütme kurulunun başlıca fonksiyonları aşağıda belirtilmiştir.⁽²⁹⁾

- Kalitenin yükselmesi, maliyetin düşürülmesi, iletişimin geliştirilmesi gibi kalite çemberlerine ait belirli hedeflerin açıklanması
- Kalite çemberleri kapsamına girmeyen konuların belirlenmesi
- Uygulama planı ve faaliyet kılavuzunun geliştirilmesi
- Rehberin seçilmesi
- Çember liderinin seçilmesi
- İşletme çapında liderler için gerekli olan eğitim konusunda hazırlık yapılması
- Çember toplantılarının sıklık ve sürelerinin belirlenmesi
- Çember faaliyetlerinin tanıtılması
- Çember faaliyetlerinin belirlenmesi için yol gösterici bilgilerin sağlanması ile gelişme ve maliyet yönünden etkinliğin denetlenmesi
- Gerekirse dış danışmanlık yardımının sağlanması

2- Rehber:

Rehber kalite çemberleri faaliyetlerinin uyumundan ve yönetimden sorumlu olan kimsedir. Rehber çember liderlerinin eğitiminden sorumludur. Rehberler üyelerin eğitiminde liderlere destek verirler. Rehber çemberler ile organizasyonun geri kalan bölümleri arasında bağlantıyı kurar ve yürütme kurulu ile yakın ilişki içinde çalışır. Rehber özellikle kalite çemberlerinin yeni kurulduğu zamanlarda çember toplantılarının çoğuna katılır ve sürekli çember liderine destek verir. Rehber koordinasyonu sağlayan, eğiten, yenilikler getiren, geliştiren ve öğreten kişi olarak tanımlanır.

Rehberin görevlerini şöyle sıralayabiliriz⁽³⁰⁾

- Yönetimin desteğini sağlamak, konusunda gayret göstermek, iletişimi sürekli kılmak
- Örgüt içindeki herkese uygulama hakkında bilgiler vermek, çember liderlerini eğitmek ve yardımcı olmak
- Sorun çözme ve yönetime sunuşta çembere yardımcı olmak

²⁹ a.g.e. , s.52.

- İşletme içinde kurulan birden çok çemberle ilişki kurup koordinasyon sağlamak

3-Çember Liderleri:

Birden çok çemberin bir rehberi olmasına karşın her çemberin bir lideri vardır. Çember lideri çember faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Lider çember üyelerine kalite çemberi tekniklerini öğretmekten ve çemberlerin tek tek faaliyetinden sorumludur.

Başlangıçta ilk amir (şef, baş memur vb.)lider olursa çember etkinliklerinin başarı şansı daha yüksektir. Kalite çemberi kavramı varolan organizasyon yapısına uyduğu takdirde daha çabuk kabul görmektedir. Bu yapı içinde amir zaten liderlik rolünü üstlenmiştir. Daha sonra lider liderlik özellikleri olan başka bir çember üyesini yardımcı lider olarak yönlendirir ve sonuçta liderliği bu kişiye bırakabilir.

Lider çember faaliyetlerine rehberlik eder ve çember toplantılarına ait tutanaklar,faaliyet raporları ve çemberlerin yönetime yaptığı sonuçlar vasıtasıyla yönetimle gerekli iletişimi sağlar.

Lider, her üyenin toplantıya düzenli katılımını sağlamalıdır. Sessiz kalan çember üyelerine sorular sorarak, yeni fikirler geliştirerek beyin fırtınası vb. yöntemleri kullanarak üyelerin faaliyetlere katılmasını sağlar.

Kalite çemberi liderlerinin eğitimi sadece kalite çemberi tekniklerini öğrenmekle sınırlı değildir. Kuramsal bilgiler uygulamaya yönelik örnekler ile bütünleştirilmeli, lider çember üyelerini nasıl yöneteceğini öğrenmelidir. Bunu yapabilmek için grup dinamiği ve iletişim konularında öğrenim görmek gereklidir. Rehber çember liderinin eğitilmesinden sorumludur.

Bir çember liderinin grubun etkinliği için uyması gerekli kurallar ve görevleri özet olarak aşağıda belirtilmiştir.⁽³¹⁾

- Kararlar herkesin düşüncesini öğrenilerek alınmalıdır. Bunun anlamı kararın birkaç kişinin tekelinde olamaması gereğidir.

³⁰ a.g.e. , s.53.

³¹ a.g.e. , s.55-57.

- İnceleme ve uygulamaya yönelik görev dağılımı mümkün olduğu ölçüde çok birey arasında yapılmalıdır
- Gurup çalışmasının etkinliği ve uyum sorumluluğu tüm üyeler arasında bölüşülmelidir.
- Ortaya atılan değişik fikirler bir geliştirme faktörü olarak ele alınmalı, lider grubu bu açıdan duyarlı kılmalı teşvik etmelidir.
- Tartışmaları anlaşılır hale getirip gereksiz şeylerden kaçınılmalıdır.
- Gündem hakkında herkese bilgi vermeli, gizli tutulmamalıdır.
- Toplantı için belirtilen zamana uygun hareket edilmelidir.
- Tartışma sonuçları herkesin görebileceği bir tabloda yer alan kağıt üzerine kaydedilmelidir.
- Lider gerekli notları alacak bir raportörü belirlemeli, toplantı başlangıcında önceki toplantının kısa bir özetini yapmalıdır.
- Tartışmalarda çıkmaza girilmemesi için inisiyatifi elden bırakmamalı, ancak katı tutum içerisine girilmemelidir.
- Toplantı başlangıcında amaç açık olarak belirtilmelidir.
- Toplantı sonunda toplantının kısa bir özeti yapılmalıdır.
- Çember üyelerinin her birine görevleri ve uğraşacakları konular hatırlatılmalıdır.
- Üyelerin toplantılara yeni öneri ve düşüncelerle gelmesi konusunda teşvik edilmelidir.
- Bireylerin arzuları ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.
- Lider verim fonksiyonu ve grup düzeni hakkında gerekli bilgiye sahip olmalıdır.
- Problemleri açıkça belirtip listesini yapmalı ve konuları belli sırada incelemelidir.

Bu konulara uymak ve çeşitli görevleri yerine getirmek zorunda olan lider kararların alınması konusunda çeşitli durumlarla karşılaşabilir. Kararlar mümkün olduğu takdirde her seferinde çember üyelerinin hepsinin onayı ile alınmalıdır.

4-Çember üyeleri:

Kalite çemberleri bir işletmenin en değerli ve pahalı fakat günümüze kadar önemi anlaşılmayan insan faktörü ile ilgilidir. Bu açıdan kalite çemberlerinin en önemli

unsurunu çember üyeleri oluşturur. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi üyesiz bir çemberden bahsetmek mümkün değildir. Aynı veya benzer alanlarda çalışan iş görenlerin gönüllü olarak bir araya gelmeleriyle oluşan grubun beyin gücünden istenilen şekilde yararlanması başarının ilk şartıdır.

Bu başarının elde edilmesi için çember üyeleri kalite çemberleri konusunda yeterli eğitime sahip olmalıdır.

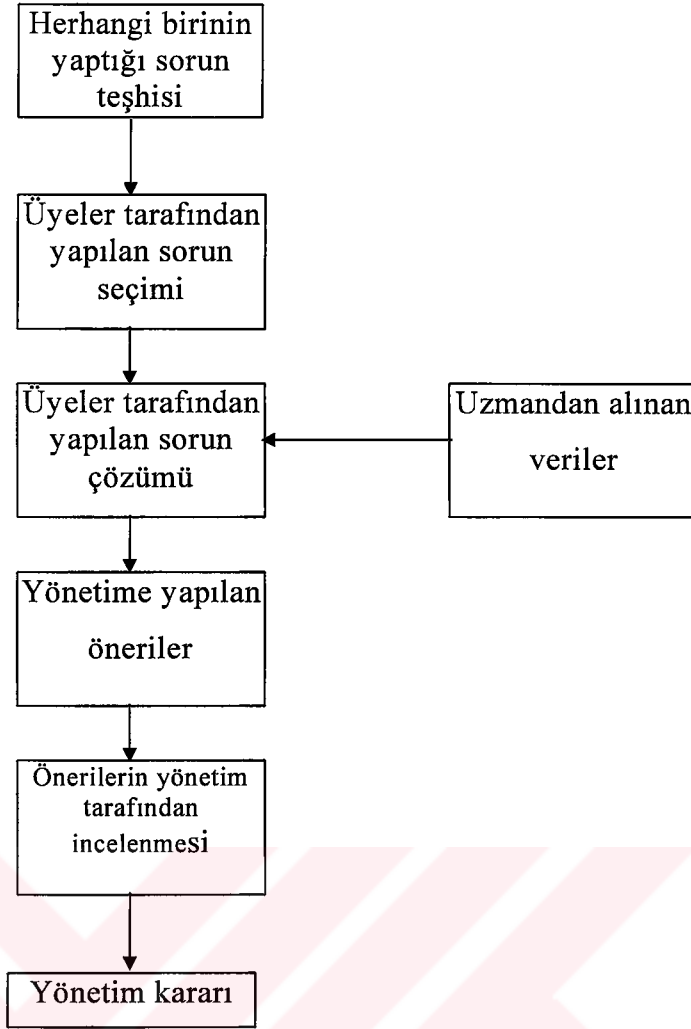
Üyeler grubun çözmeye çalışacağı sorun konusunda bilgili olmalıdır. Üyelerin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlileri başkaları ile bir arada çalışırken onların görüşlerini dinleme, eleştirilere açık olma hoş görüşüne sahip olmalı, alınacak kararlarını oluşturmada görüşlerini ortaya koyacak cesarete olmak, üstlendiği işi zor olsa da başarmaya çabalamak yani bir sorumluluk duygusuna sahip olmaktır. Bunların yanında bu elemanlara yönelik yoğun ve sürekli eğitim programları ile belirli bir düzeye ulaşmak mümkündür.⁽³²⁾

2. Kalite Çemberlerinin Metodolojisi:

Kalite çemberlerinin işleyişi içinde problemin analiz edilmeden çözümünün mümkün olamayacağı düşüncesi ile kalite çemberleri bir metodoloji (yöntem bilim) önermektedir. Sorun inceleme yöntemi kalite çemberleri tarafından sürekli yararlanılan bir yöntemdir. Bu konunun en ayrıntılı şekilde incelenmesinde kalite çemberlerine yol gösterebilecek düşünceler bu yöntem yardımıyla bir araya toplanabilir. Bu yönetime göre kalite çemberlerinin işleyişini 6 aşamada ele alabiliriz. ⁽³³⁾ Bu aşamalar şekil(3) belirtilmiştir.

³² a.g.e., s.57-58.

³³ a.g.e., s.64-70.



Şekil (3) Sorun İzleme Yöntemi İşleyişi

Kaynak : Zeynep Düren, a.g.e. , s.57.

1. Sorun Teşhisi : Kalite çemberlerinin birinci amacı mümkün olduğu ölçüde çözebileceği bir sorunu seçmektir. Kalite çemberleri sorunları teşhis ederken kendi çember üyelerinden, yönetimden, fonksiyonel servislerden ve diğer ekiplerden yararlanırlar. Bu sorunlardan hangisinin kalite çemberleri tarafından üzerinde tartışmak üzere seçileceğine ise çember üyeleri karar verir.

Çember üyeleri yönetim kadrosunun yıllardır ilgilendiği ve çözüm yolu bulmak için çabalar sarf ettiği ciddi kuruluş içi sorunlar yanında işletmenin ücret, istihdam, sosyal yardım politikaları ile kişisel sorun ve şikayetlerle ilgilenmemelidir.

Sorun seçiminde çeşitli teknikler kullanılmasına rağmen içlerinde en etkili beyin fırtınası yöntemidir.

2. Sorun Seçimi : Daha önceki aşamalarda geliştirilen sorun listeleri çember üyeleri tarafından dikkatlice incelenir ve öncelik sırasına konur. Çember üyelerince oylama sonucu ilk sırayı alan sorun çember projesi olarak saptanır.

Çember üyeleri kendi çalıştıkları alanlardaki en iyi uzmanlardır. Sorunların bunların yaptıkları işlerden seçimi bunların çözümünde optimum sonucu verecektir. Çember üyelerinin kendi yaptıkları işi herkesten daha iyi bildiği temel prensiptir. Seçilen sorun başka bölümlerin alanına taşarsa bu takdirde varsa bu alandaki çemberle veya o alanın yöneticileri ile işbirliği yapılmalıdır. Ölçülemeyen şeyin iyileştirilemeyeceği mantığı sorun seçiminde göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Sorun Çözümlemesi : Seçilen sorunla her gün karşı karşıya olan kendileri olduğu için çözüm önerilerini de en iyi çember üyeleri yapacaktır. Genelde iyileştirme ve sorun çözmede daha evvel üst yönetim tarafından yönlendirilen çalışanlar ilk aşamada sorunu uzmana devretme eğiliminde olabilmektedirler. Çember çalışmalarında üyelerin artık bir adım ileri atmaları gerektiği ve çözüm aşamasında bilfiil rol almalarının önemi verilen eğitimlerde vurgulanmalıdır. Kendi işlerini yapma biçimlerini değiştirecek bir iyileştirmede bizzat yer almaları değişimin benimsenmesini kolaylaştıracaktır.

Bir sorunun çözümünde veya bir iyileştirme çalışmasında atılacak ilk adım çember için "hareket planı" hazırlamak, çeşitli aşamalara ayrılan ve çemberin çeşitli üyeleri arasında işbölümü öneren bir hedef planlaması içinde projeyi ele almak olacaktır. Hedeflerine ulaşmak için program kullanan çemberler iyi sonuçlar elde ederler.

Bazen çemberler yardım gerektiren zor durumlarla karşılaşabilirler. Bu takdirde çember dışında bir uzmanın konuyu tamamen devralmasına müsaade edilmemeli, ihtiyaç duyulan bilginin teminine müteakip çemberin faaliyetini eski şekliyle devam ettirmesi sağlanmalıdır.

4. Önerilen Çözüm Yolları : Önerilerin yöneticiye bildirilmesi kalite çemberi faaliyetlerinin en önemli aşamalarından birini oluşturur. Kalite çemberleri önereceği çözümü seçip test ettikten sonra bu çözümle ilgili çalışmaların sonuçlarını yönetime sunar.

Yönetime sunuş görsel olarak, özet halinde anlaşılır grafik, çizelge, resim gibi araçlardan faydalanarak yapılır. Bu sunuş katılımın, iletişimin , tanınma ve takdir edilmenin en heyecan verici şekli olarak kabul edilmektedir. Yönetime sunuş iletişimi sağlar. Yöneticiler çemberin faaliyetlerinden ve başarılarından haberdar olur. Çember yaptığı iyileştirmeler sebebiyle başarı kazanır ve buna paralel yönetimden destek sağlanır.

5. Çözüm Yollarının Yönetim Tarafından İncelenmesi : Çember sunuşları öncelikle liderin rapor verdiği şahsa yapılır. Yapılacak değerlendirme neticesi iyileştirmenin kayda değer seviyede olması durumunda sunuş yürütme komitesi veya daha üst seviyedeki yöneticilere yapılır. Çözümün uygulanması konusunda kararın sunuşa müteakip verilmesi daha uygundur. İnceleme birkaç hafta veya daha kısıda sürebilir. Yönetici bazı doğrulayıcı araştırmalara ihtiyaç duyabilir. Öneriyi çembere geri göndererek üzerinde biraz daha çalışılmasını isteyebilir.

6. Yönetim Kararı : Kuruluşun yöneticisi, teklif edilen iyileştirmenin uygun olup olmadığına karar verecektir. Bir kalite çemberi önerisinin kabulü hakkında karar genellikle sunulduğu toplantıda alınır. Bunun nedeni sonuçtan çok önce yöneticinin çemberin neyin üzerinde çalıştığının ve önerilerin ne olacağını bilmesidir. Yapılan istatistikler çember önerilerinin % 85-100 nün yönetimce onaylandığını göstermektedir. Yönetim onaylamadığı tekliflerin onaylamama nedenini açık olarak çembere bildirmelidir.

2.3.4. Sürekli Eğitim

Toplam kalite yönetiminin bir karakteristiği olan sürekli eğitimde kullanılan tekniklerin başlıcaları şunlardır; ⁽³⁴⁾

Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası değerlendirme ve geliştirme için bir soruna çok sayıda muhtemel çözüm bulma tekniğidir. Beyin fırtınası daha çok düşüncüyü ortaya çıkarmak için belli sayıda bireyden oluşan bir grubun yaratıcı kapasitesinden yararlanmaktır. Beyin fırtınasına başlamadan önce oturumu yöneten kişi üyelere 5-10 dakika rahatlama ve gevşeme konuşması yapar. Bu konuşma esnasında konuyu açıklar ve tüm üyelere anlaşılmasını sağlar. Konu anlaşıldıktan sonra üyeler sırasıyla konu ile ilgili fikirlerini

³⁴ a.g.e., s.70.

beyan ederler. Grubun her üyesine fikrini belirtmek için eşit fırsat tanınır. İyi veya kötü tüm öneriler teşvik edilir. Hiç bir zaman öneriler veya muhtemel çözümler eleştirilmez. Yalnızca ters bir yorum değil, “bu iyi” gibi yorumlarda yapılmamalıdır. Fikir beyanları genellikle 60 dakika bir süre içinde yapılır ve oylamaya geçilir, oylama sonucu en çok oy alan fikir kabul edilir. Beyin fırtınası uygulaması aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir.⁽³⁵⁾

- Konu belirlenir
- Beyin fırtınası kuralları açıklanır
- Beyin fırtınası yapılır
- İlk tur oylama yapılır (oy hakkı sınırsızdır)
- İlk tur oylamada en fazla oy alan konular (fikirler) seçilir.
- En çok oy alanlarla ilgili tartışma açılır
- İkinci tur oylama yapılır.(oy hakkı tekdir)

Beyin fırtınası seansı için 4 temel kural vardır. Bunlar ana hatlarıyla ⁽³⁶⁾

- Eleştiri yapılmamalıdır: Tüm fikirlerin değerlendirileceği oylama aşamasına kadar yargılama yapmamalıdır.
- Herkes düşündüğünü söyleyebilmelidir: Seans sırasında ortaya atılan fikirler ne kadar uç olursa olsun müdahale edilmemelidir. Bu tip fikirler diğer üyelerin iyi fikirler üretmesine imkan sağlayabilir.
- Öneri Sayısı Önemlidir: Ne kadar fazla fikir veya öneri ortaya atılırsa projenin başarı şansı o derece artacaktır.
- Düzeltmeler veya Bir Araya Getirmeler Yapılmalıdır: Üyelerin başkaları tarafından ortaya sürülen fikirleri daha geliştirmek üzere bir araya getirmeleri teşvik eder. Bu takım ruhunu geliştirici etki yapar.

Veri Toplama Teknikleri Ve Grafikler: Daha önce ölçülemeyen bir şeyin iyileştirilemeyeceği belirtilmiştir. Bu kapsamda kalite çemberlerinin uğraştığı konuların pek çok aşamasında ölçülebilir veri gereksinimi vardır. Veri toplama yöntemi ile bir problemin çözümü ve önlenmesi için gerekli bilgilerin hepsi bir araya getirilir.

³⁵ a.g.e., s.71.

³⁶ a.g.e., s.72.

Kolay veri toplamının ilk yolu örnekleme yapmaktır. Örneklemenin en önemli nedenlerinden biri zaman kazandırmasıdır. Başlıca örnekleme yöntemleri aşağıda belirtilmiştir.

- Rasgele örnekleme (ana kütlede rasgele örnekler almak)
- Sistemik örnekleme (ana kütlede belli bir sistematiğe göre örneğin her 5 dakikada bir örnek almak)
- Gruplandırarak örnekleme (ana kütlede önce gruplara bölmek, sonra örnekler almak)

Verilerin düzgün ve kolayca derlenebilmesi için birtakım formlar kullanılır. Dikkatlice tasarlanmış formlar kullanıldığında veri toplama kısa zamanda ve az çabayla yapılabilir. Veri toplamayı kolaylaştıran formlar ;

- Kontrol listeleri (Örnek Yapılacak olan işlerin listesi)
- Çizimler (Örnek Bir teknik resim üzerinde hataların işaretlenerek gösterilmesi)
- Kontrol tablosu. Verinin kıyaslanması ve analize daha rahat uyarlanmasını sağlar.

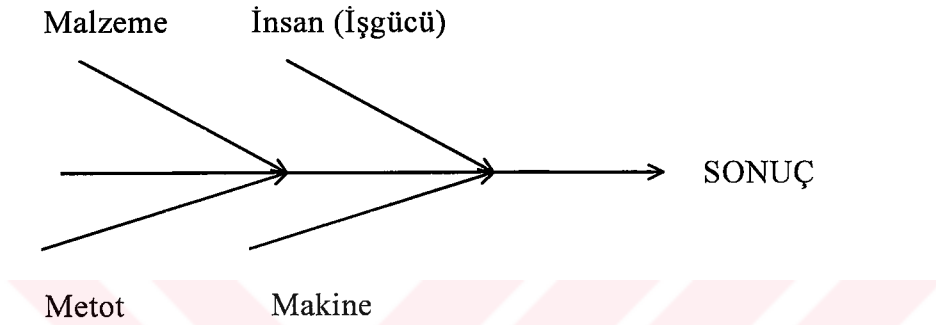
Formlarda bulunan verilerin daha kolay anlaşılabilir olması için bunlarla ilgili grafiklerin çizilmesi gereklidir. Bu grafikler çizgi grafikler, çubuk grafikler, histogramlar, pareto şeması örnek olarak gösterilebilir. Verileri sunmak için en çok tercih edilen yol kolon yada çubuk grafiklerdir. Pareto şeması karar verme aşamasında bilginin grafiksel olarak öncelik sırasına göre dizilmesini sağlar. Histogram grafik şeklinde ortaya konan normal bir dağılım eğrisidir.

Pareto Analizi: Pareto analizi çabaları en verimli sahalara yöneltmek için kalite çemberlerinin sıkça başvurduğu bir tekniktir. Pareto analizi birden çok önemli nedenleri daha az olan önemden ayırmak için yararlanılan bir metodudur. Bir pareto şeması yapılmasında dikkat edilecek hususlar şunlardır:

- Verilerin toplanacağı zaman aralığı saptanmalıdır.
- Ne tür veri toplanacağına karar verilmelidir.

- Toplanan veriler kontrol tablosuna aktarılmalıdır. Kontrol tablosuna aktarılan veriler en büyükten en küçüğe doğru yüzde ile ifade edilmelidir.

Neden Sonuç Analizi (Balık kılıçığı); Neden sonuç analizi, beyin fırtınası oturumunda ayrı tür problemin mümkün olan tüm nedenlerini düzenlemek ve bilgi toplamak amacıyla ifade edilen bir süreçtir. Pareto analizinde hata kaynağı tespit edilmesine müteakip hataların neden olduğu da neden sonuç analizi ile belirlenir. Çemberin bir problemi ortadan kaldırma veya düzeltmeyi denemesi “sonuç” adıyla anılır. Eğer problemin bir veya iki geçek nedeni varsa neden-sonuç diyagramı üzerinde bunları ayrıntılı olarak izlemek mümkündür.



Şekil (4) Neden Sonuç Diyagramı

Kaynak : Brisa Lider Eğitimi Ders Notları.

Tanımlanacak muhtemel neden için temel gruplamalar olan malzeme işgücü metot ve makine adı altında sorunlar sınıflandırılır. Daha sonra beyin fırtınası oturumu başlatılır ve tüm üyeler fikrinin hangi ana dalın kapsamı içinde kaldığını da belirtir. Lider diyagram üzerine söylenen nedenleri kaydeder bu işlem üyeler arasında sıraya uygun olarak yerine getirilir. Sonuçta ortaya balık kılıçığına benzeyen bir şekil çıkar. Bu nedenle bu tekniğe “balık kılıçığı analizi”de denir.

Balık kılıçığında sorunun olası nedenleri belirlenmiş olur. Bunların içinde önemli olanları önemsizden ayırmak için beyin fırtınasında olduğu gibi iki kez oylama yapılır.

2.3.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Hızla değişen pazar şartları ve müşteri istekleri kuruluşları sürekli değişime zorlamaktadır. Bu durum şiddetli bir rekabet ortamı doğurmaktadır. Bu ortam kuruluşların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Zayıf yönlerin süreçlere odaklanarak iyileştirilmesi günümüzde pazarda kalıcı olabilmek için en iyi stratejik yaklaşımdır. Süreçlerin iyileştirilmesi için çeşitli kademeli ve sıçramalı iyileştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Kıyaslama (benchmarking)'da toplam kalite yönetiminin bir karakteristiği olarak benimsenen bir yöntem olmuştur.

Günümüzde sürat çok önemli bir faktördür. Kuruluşların tekerleği yeniden keşfetmek gibi bir lükse zaman ayırmaları mümkün değildir. Bu nedenle ortaya çıkan problemlere daha önce bulunmuş çözümleri incelemek ve uygun olanı adapte etmek zaman ve maliyet açısından büyük avantajlar sağlamaktadır. Günümüzde akıllı yönetimler kıyaslamayı bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmektedir. Kıyaslama (benchmarking) başkalarından öğrenmek, başkalarının yaptığı hataları yapmamaktır.⁽³⁷⁾

Bir kıyaslamanın etkin olabilmesi için kritik faktörlerin yerine getirilmesi gerekir. Bunlar: ⁽³⁸⁾

- Yönetim kararlılığı
- Doğru sürecin seçimi
- Kendi sürecini iyi tanıma
- Kıyaslamayı doğru ortaktan yapma
- Tespit edilen bulguları uygulama
- Kıyaslama ortağının seçimi bir kıyaslama projesi içindeki en zor adımdır. Çalışmanın sonuçları büyük ölçüde seçilen ortağın performansı ile ilişkilidir.

Ortak adayının performansı kıyaslama yapanın performansından daha iyi olmalıdır. Kıyaslama konusunda kolaydan zora doğru bir seçim sırası izlenmelidir. Bu sıra:

- Aynı sektör kuruluşları
- Başarılı olarak bilinen kuruluşlar

³⁷ Tuğrul ÇELEBİ, "Kıyaslama ,Kıyaslama Ortağı ve Kal Der", 6. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler, 1997, İstanbul, s.683.

³⁸ a.g.e. , s.684.

- Sınıfında en iyi kuruluşlar
- Rakipler

Günümüzde kıyaslamanın faydalarından genel ülke ekonomisinde de bir katma değer oluşturmak amacıyla çeşitli ülkelerde örnek kuruluşlarının süreçlerinin bulunduğu bilgisayar ortamlarında veri tabanları oluşturulmaktadır. Oluşturulan ağların verdiği en temel hizmet kuruluşlara kıyaslama ortağı belirleme hususunda bir yön sunmasıdır. Kıyaslama karşılıklı alışveriş sürecidir. Bu süreçte her iki kuruluşta kazançlı çıkmaktadır. Çeşitli sorulara muhatap olan kıyaslama ortağı yeni başka iş açıları ile süreçlerini gözden geçirme imkanı sağlamaktadır.

2.3.6. Tedarikçi İlişkileri

Toplam kalite yönetiminin bir diğer karakteristiğinin kuruluşun kendisine girdi sağlayan tedarikçileri ile ilişkileri oluşturmaktadır. Günümüzde işletmelerin kullandığı dışsal girdilerin toplam maliyetleri içindeki payı %50 ile 70 arasında değişmektedir. Dolayısıyla tedarikçilerle ortaklık anlayışının geliştirilmesi önem taşımaktadır. Araştırmalar çoğu işletmede satış hasılatının %60'nun tedarikçilere yapılan ödemelere denk düştüğü ve kaliteye ilişkin problemlerinde %50'sinin tedarikçilerden kaynaklandığını göstermektedir.⁽³⁹⁾ Bir tedarik birimi olan Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının satış hasılatının %100'ünün tedarikçilere ödendiğini, kalite problemlerinin mal ve hizmet üzerinde herhangi imalat gibi bir süreç bulunmamasından dolayı %100 tedarikçilerden kaynaklanacağı açıktır. Bu nedendir ki tedarikçiler yönünden belirli bir standardın tutturulamaması rekabetçi bir ortamda silinmeyle son bulacak bir maceradan öteye gidemeyecektir.

Belirli yarı mamullerin üretiminde uzmanlaşmış tedarikçilerin bu yarı mamullerin dizayn ve modifikasyonu çalışmalarında müşteri firmaya göre daha yüksek bir beceriye sahip olduğunu varsaymakta gerçekçi olacaktır. Bu nedenle tedarikçilerin sadece malzeme ve yarı mamul sağlayan kuruluşlar olmasının ötesinde ürün dizaynından imalat sürecine ve teslimat performansına dek tüm faaliyetlerde rekabetçi becerileri desteklediğini söylemek mümkündür. Artık rekabet artık tek tek firmalar arasında değil onların tedarikçileri ile kurdukları ağlar arasında yaşanmaktadır. Yakın tedarikçi ilişkilerine sahip şirketlerin pazara ürün sunma ve termin konularında çarpıcı

³⁹Bilçin TAK, "Toplam Kalite Şirketlerinin Finansal İş Sonuçlarının İyileşme Nedenleri" 6. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul, 1997, s.862.

üstünlüklere ulaştıkları ve stok faaliyetlerinin düştüğü araştırmalar tarafından ortaya konmuştur. (40)

Yukarıda sayılan sebepler dolayısıyla tedarikçilerle ilgili standartlar belirlenmeli ve bu standartlar altında tedarikçilerle ilişkiler tesis edilmelidir.

2.3.7. Sürekli İyileştirme

Toplam kalite yönetiminin karakteristiklerinden olan sürekli iyileştirme rekabet gücü yüksek işletmelerin yönetim felsefelerinin temelinin oluşturmaktadır.

Sürekli iyileştirme “Kaizen” adı altında Japonya’dan tüm dünyaya yayılmıştır. Kaizen felsefesi bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Temel hareket noktası kişinin iş ve sosyal yaşamında sürekli bir faaliyet ve gayretle daha iyiye yönelmesidir. Kaizen büyük adımları veya değişimleri ifade etmemektedir. Küçük adımlarla devamlı değişim Kaizen’in temel fikridir. Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçların iyileştirilmesi için sonucu sağlayan süreçlerde iyileştirmenin sağlanması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile kısa süre içinde sonuç alma yerine kalıcı iyileştirme prosesleri sabırla ele alma ile sağlanabilecektir. Sürekli iyileştirmenin bir diğer özelliği çalışanların katılımını da beraberinde getirmektedir.

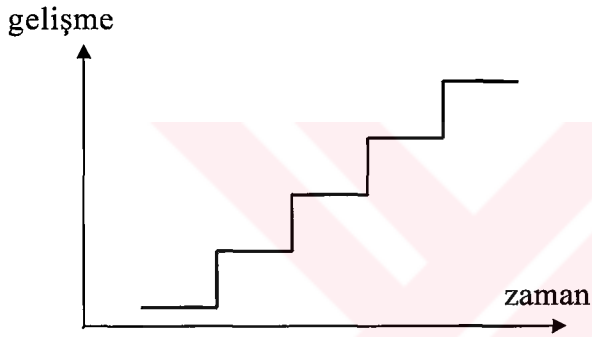
Klasik yönetim anlayışında “gelişme=buluş , yenilik=teknolojik sıçrama” olarak kabul edilmekte idi. Diğer bir deyişle yenilikler uzmanlarca yapılan, laboratuvar ortamında oluşturulan büyük değişimlerdi. Dolayısıyla her değişim beraberinde çalışanların uyum sorununu getirmekte idi. Sürekli iyileştirme ile değişim zamana yayılmakta, çalışanların katılımıyla uyum problemi ile karşılaşılmamaktadır. Toplam kalite yönetiminde temel amaç iç ve dış müşteri memnuniyeti olduğundan müşterinin sürekli değişen ihtiyaçlarının sürekli iyileştirme ile takibi ve tatmini gerçekleştirilebilecektir.

Büyük yatırımlarla gerçekleştirilebilecek ,beraberinde bir çok uyum sorununu da getirecek büyük değişimlere karşın Kaizen yaklaşımı ile mevcut teknolojinin iyileştirilmesi ile önemli sonuçlar elde edilebilecektir. Sürekli gelişmenin yararları kısaca şöyle sıralanabilir;

⁴⁰ TAK, a.g.e., s.863.

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir,
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır,
- Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür,
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir,
- Çalışanların bilgi beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar
- Rekabet gücünde önemli bir gelişme gözlenir.

Sürekli gelişme anlayışının uygulamanın ilk şartı mevcut durumu kavramaktır. İkinci ve en önemli aşama mevcudu korumakla yetinmeyerek daha iyiye yönelmektir. Kaizen yaklaşımının zaman/ gelişme krokisi şekil(5) verilmiştir.



Şekil (5) Kaizen Yaklaşımı

Sürekli iyileştirmenin uygulanması için uyulması gerekli prensipler şunlardır: ⁽⁴¹⁾

- Tüketicinin değişen istekleri sürekli izlenmelidir.
- Üretim sisteminde her ünite hem üretici hem tüketici durumundadır. Son mamulün kalitesi için zincir içinde bulunan halkaların ahengi sağlanmalıdır.
- Bir mamulden beklenen özellikler belirli, kapsamlı, kolay anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır.

⁴¹ Harika TEZCAN, Kalite Çemberleri Olgusu ve Büro Personeli Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1989, s.34.

- Tüketicinin mamul hakkındaki düşünceleri etkin bir geri besleme mekanizması ile yönetime iletilmeli ve gerekli kararlar süratle alınmalıdır.
- Kalite problemleri daha meydana gelmeden önce teşhis etme ve önlem alma politikası benimsenmelidir.
- İşletmede amaç birliğinin gerçekleşmesi sağlanmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde her alanda “sürekli mükemmellik” arayışı egemendir. Bu anlayış aynı yangının defalarca söndürülmesi yerine yangın çıkmasını önleyici etkin tedbirlerin alınmasına benzetilebilir. Sürekli iyileştirme tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tohumun, gübreleme ve sulama tekniklerinin ve çiftçinin bilgi ve deneyiminin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir.

2.4. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modelleri

Toplam Kalite Yönetimi literatüründe teorik bazda bir çok çalışma mevcut olmasına karşılık nasıl bir model izlemesi gerektiği konusunda ortak bir fikir mevcut değildir. T.K.Y uygulama modelleri organizasyonların özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Her birim kendi özel koşullarını dikkate alarak toplam kalite organizasyonuna dönüşmelidir. Her birim kendi içerisinde nasıl bir uygulama modelini izlemesi gerektiğini tartışmalıdır. Bütün birimlerde başarı ile uygulanabilecek tek bir uygulama modeli formüle etme olanağı mevcut değildir. Buna paralel olarak başarılı şirket uygulamalarından yola çıkarak T.K.Y'ye dönüşüm sürecine ilişkin genel bir çerçeve oluşturulabilir. Bilimsel temelde kabul görmüş yazarların model önerileri ile ödül alan kuruluşların uyguladıkları modeller bu çalışmamızda yönlendirici olması sebebiyle inceleme altına alınmıştır.

2.4.1. Kalite Ödül Modelleri

Bir çok kuruluş toplam kalite yönetimi uygulamak istemektedir. Ancak toplam kalite yönetiminin ne olduğu konusunda evrensel tanım yoktur.⁽⁴²⁾ Bazı kaynaklarda toplam kalite yönetimi istatistiksel süreç kontrolü, bazılarında tam zamanında üretim, bazılarında da kalımcı yönetim olarak belirlenmektedir. Bu bağlamda toplam kalite yönetiminin nasıl uygulanacağı konusunda çeşitli görüşler vardır.

⁴² KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.8.

Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi iç ve dış müşterileri tatmin etmektedir. Bunu sağlayabilmek için amaçlar, süreçler, çevre şartları, zaman kontrol altında tutulmalıdır. Bu girdileri organize edecek bir lider olmalıdır. Lider aynı zamanda organizasyonda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu gerekleri sağlayan organizasyonlar toplam kalite yönetimine ne kadar ulaştıklarını nasıl ölçeceklerdir?

Son yıllarda yapılan çalışmalarda toplam kalite yönetimi çatısının nasıl değerlendirilebileceği, ölçümün nasıl yapılabileceği konusunda veriler elde edilmiştir. Bu verilerin en çok bilinenleri kalite ödül kriterleridir. Kalite ödülleri dünyada çeşitli kuruluşlar tarafından verilmektedir. Bunlardan en eskisi Deming ödülleri'dir. Daha sonra Amerika'da Amerikan Standartları Müessesesi tarafından verilen Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ve Avrupa Kalite Vakfı tarafından verilen ödüller en bilinenleridir. Ülkemizde Tüsiad ve KalDer'in birlikte verdikleri bir kalite ödülü vardır.

2.4.1.1.Deming Ödülleri

Deming ödülü 1951 den beri Japonlar tarafından Deming adına konulmuş bir ödüldür. Deming ödülü gümüş bir madalya ile bir miktar paradır.

Deming ödülleri:

- İstatiksel Kalite Kontrol Teorileri ve uygulamaları konusundaki büyük başarı kaydeden
- İstatiksel kalite kontrol metotlarının yayılması için dikkate değer yardımlarda bulunan
- İstatiksel kalite kontrol çalışmalarında tavsiye edilebilir sonuçlara ulaşan,

Hem kişilere hem de işletmelere verilmektedir. Deming ödülü şu kriterlerden oluşmaktadır.⁽⁴³⁾

- Politika
- Organizasyon ve yönetim
- Eğitim
- Bilginin toplanması, kullanılması ve yayılması
- Analiz

⁴³ ROZANDER, a.g.e., s.140-144.

- Standardizasyon
- Kontrol
- Kalite Güvence
- Sonuçlar
- Geleceğin planlanması

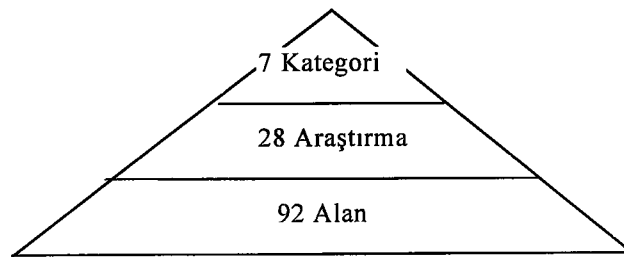
2.4.1.2. MBNQA Ödülü

Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) 1987’DE Toplam Kalite Yönetimi arttırmak ve yaygınlaştırmak amacıyla Milli Standart ve Teknoloji Enstitüsü ve Amerikan Ticaret Başkanlığınca oluşturulmuştur.⁽⁴⁴⁾ 1988’de ödül ölçütlerini gösteren bir kitapçıktan 6.000.000 adet dağıtılmış ve 500 civarında şirket bunu uygulamıştır. 1992 yılına gelindiğinde Toplam Kalite Yönetiminin mal hizmet kalitesi üzerindeki etkileri görülmeye başlamıştır. MBNQA her yıl ikisi büyük ikisi küçük sanayi sektöründe, ikisi de hizmet sektöründe olmak üzere altı şirkete ödül vermektedir.

MBNQA 7 kriteri aşağıda belirtilen oranlarda baz almaktadır.

Liderlik	% 9.5
Bilgi ve analiz	% 7.5
Stratejik kalite planlaması	% 6
İnsan kaynağı geliştirme ve yöntemi	% 15
Süreç kalitesinin yönetimi	% 14
Kalite ve işlevsel sonuçları	% 18
Müşteri odaklık ve tatmini	% 30

Bu yedi kriter 28 araştırma kalemi ve 92 alandan oluşmaktadır.



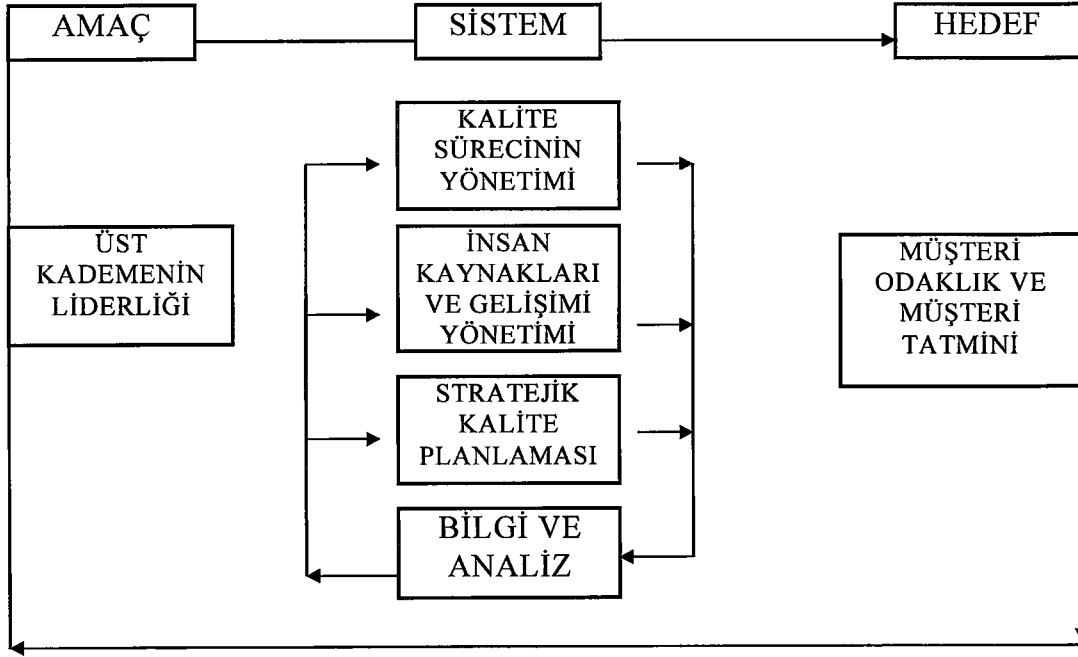
Şekil(6) MBNQA’ın İnceleme Kriterleri

Kaynak : Mina Özevren, Toplam Kalite Yönetimi , s.125.

Kriterlerin incelenmesi ayrı ayrı yapılır ve liderler sistemin lokomotifidir. 2’den 5’e kadar olan kriterler müşteri tatmini ve kaliteyi sağlayan kriterlerdir. Genel olarak

⁴⁴ ÖZEVREN, a.g.e., s.125.

kriterlerin genel hedefi müşteri tatmini olup liderler ve diğer kriterler bunu sağlamaya çalışır.⁽⁴⁵⁾ MBNQA modeli şekil(7)'de gösterilmiştir.



Şekil (7) MBNQA Değerlendirme Modeli

Kaynak : Mina Özevren , a.g.e. , s.126.

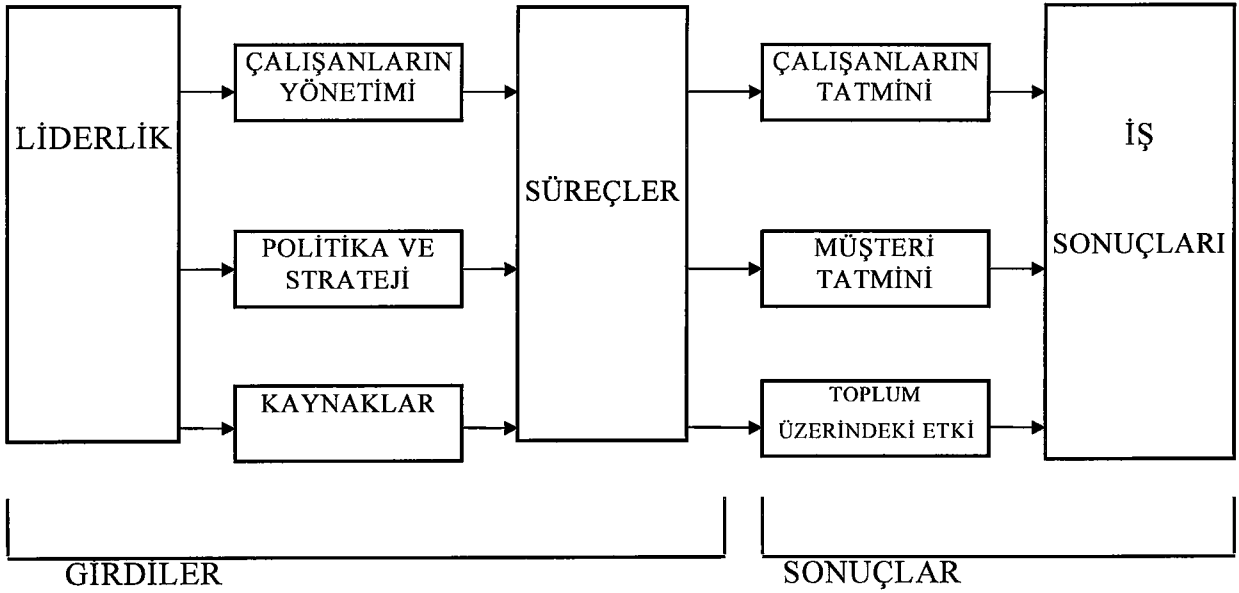
2.4.1.3. TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü

Tüsiad KalDer kalite ödülü Avrupa kalite Vakfı (EFQM) tarafından verilen kalite ödül kriterlerini benimsemiştir.⁽⁴⁶⁾ Bu ödül işletmelerin kendi kendilerini değerlendirebilme ve gösterebilme olanağını işletmelere vermektedir. Dokuz ana kriterden oluşmuştur. Model, Şekil (8)'de gösterilmiştir.

Tüsiad-KalDer kalite modeli çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığıyla sonuçlara dönüşebileceği görüşü vardır. Çalışanlar ve süreçler sonuç üreten girdilerdir. Müşteri tatmini bu bağlamda çalışanların tatmini, süreç kontrolü toplum üzerinde iyi etki ve uygun liderlik anlayışı ile sağlanabilir. Liderlerin görevi iyi bir politika ve strateji belirlemek , çalışanları kaynakları ve süreçleri yönetmektir. Modelde yer alan 9 kriter kuruluşlar tarafından bir öz denetim aracı olarak ta kullanılabilir.

⁴⁵ a.g.e., s.126.

⁴⁶ a.g.e., s.126-127.



Şekil (8) Tüsiad KalDer Kalite Ödül Modeli

Kaynak : Mina Özevren , a.g.e. , s.127.

2.4.2 Thomass BERRY'nin T.K.Y Geçiş Modeli

Berry'nin önerdiği model farklı birbirini izleyen aşamalardan oluşmuştur. Bu modelde yer alan her bir çemberin tamamlanmasının bile 10 aylık süreleri gerektirdiği ve Colonial Penn Şirketinde 2.5 yıl içinde uygulamaya geçirilebildiği belirlenmektedir. Modelin şematik gösterimi ve içerdiği faaliyetler aşağıda belirtilmiştir. (47)

1. Aşama: Üst yönetim tarafından analizlerin yapılacak kalite alanında değişim programının uygulamaya ihtiyacının olup olmadığının tespit edilmesi.

2. Aşama :

- Kaliteye ilişkin bir yapının oluşturulması ve toplam kalite yönetimine geçiş konusunda bir mutabakatın sağlanması; kalite konseyinin oluşturulması, kalite faaliyetlerini idare edecek sorumluların atanması ve uygulama bir pilot bölgede başlatılacaksa bu test alanının seçilmesi.
- Organizasyonun mevcut durumunun değerlendirilmesi, kalitesizlikten kaynaklanan maliyetlerinin ölçülmesi, müşteri tatmin düzeyinin belirlenmesi ve çalışanların tutumlarının ölçülmesine ilişkin çalışmalardan sonra kalite politikasının belirlenmesi. Üst yönetim düzeyinde kalite programının gerektirdiği yatırım tutarı ve elde edilecek getiriler ve organizasyona yeni yön hakkında nasıl mesajlar verileceği konusunda mutabakat sağlanması

3. Aşama:

- Müşteri ihtiyacının belirlenmesi
- Çalışanların tutumlarının ve şirketin öncelikleri ve değerleri konusunda görüşlerinin ölçülmesi; Toplam kalite yönetiminin gerektirdiği müşteri önceliği, ekip çalışması ve işbirliği esas , uzun vadeli bakış açısı gibi değerler ile mevcut değerler arasındaki farkın belirlenmesi
- Kalite prosesinin dizayn edilmesi, çalışanların izleyecekleri bir sistemin oluşturulması

4. Aşama:

- Kalite iyileştirme ekiplerinin oluşturulması
- Kalite planlama çalışmalarının yürütülmesi süreci içinde şirket vizyonunu gerçekleştirmek ve üzerlerine düşen rolü ve katkıyı anlamaları için gerekli iletişimin sağlanması
- Birimler düzeyinde kalitenin tanımlanması için tabanda yer alan birimlerin PÜKO döngüsü prensiplerine dayalı olarak faaliyette bulunmalarının sağlanması

5. Aşama :

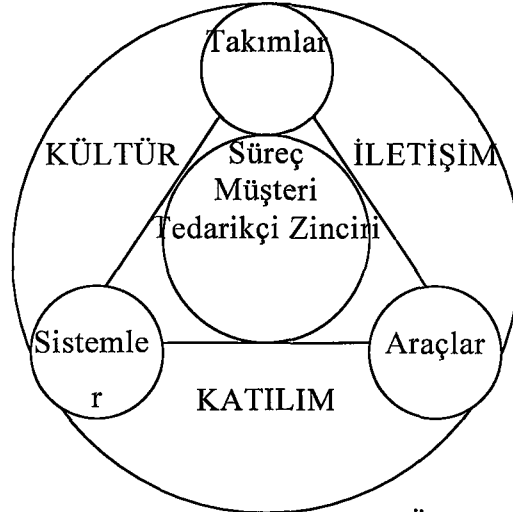
- Yazılı ve sözlü iletişim kanallarını etkin şekilde kullanarak organizasyonda yer alan bireylerin kalite çalışmalarından elde edilen fiili ve potansiyel sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi kalite çalışmalarının organizasyon ölçeğine genişletilmesi
- Kaliteye ilişkin başarılı çalışmalar yapan bireyler ve ekiplerin organizasyona duyurulması ve ödüllendirilmesi
- Tedarikçi kalitesinin yükseltilmesi için sistem kurulması
- Kalitenin gözlenmesi, finansal operasyonel, örgütsel ve özellikle müşteri tatmini açısından elde edilecek sonuçların ölçülmesi

2.4.3. John S. Oakland'ın T. K. Y. Geçiş Modeli

Toplam kalite yönetimi modelinin çekirdeğini müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yani müşteri tedarikçi zincir projesi oluşturmaktır. Oakland'ın yazılım olarak adlandırdığı kültür, iletişim ve katılım unsurları modelin temelini oluşturmaktadır. Bkz. Şekil (9). Modelde çekirdek prosesin müşteri tatmini sağlama prosesinin sistemler,

⁴⁷ Thomas H.BERRY, Managing The Total Quality Transformation, ASQC Quality Press, 1991, s.28-55.

ekipler ve araçlardan oluşan donanım unsurları yönetsel faaliyetler tarafından sarılmasının zorunlu olduğu belirtilmektedir.⁽⁴⁸⁾



Şekil (9) Oakland'ın Model Önerisi

Kaynak : John S.Oakland, Total Quality Management, s.407.

Oakland'ın T.K.Y. uygulamasına geçme sürecinin planlama aşamasında kalitenin öneminin anlaşılması, üst yönetimin katılımı ve liderliği üstlenmesi, kalite çalışmalarının dizayn edilmesi, faaliyetlerinin planlanması, kalite için gereken sistemlerin oluşturulması, ölçüleme sisteminin oluşturulması, kalite maliyetleri üzerinde çalışma yapılması, iyileştirme çalışmalarında kullanılacak teknik ve araçların belirlenmesi, kapasite ve kontrol çalışmalarının yapılması, kalite için bir organizasyonun oluşturulması, kaliteye ilişkin iletişimin sağlanması, kültürel değişimi sağlamak için ekip çalışmasının uygulamaya konması ve kalite eğitimlerinin verilmesi, faaliyetleri yer almaktadır. ⁽⁴⁹⁾

Bu maddeye dayalı olarak T.K.Y'ye geçiş sürecinde şu faaliyetler yapılmaktadır.

- Kalite konseyinin oluşturulması
- Organizasyonel profilin çıkarılması
 1. Kalite maliyetlerinin belirlenmesi
 2. Organizasyonel üstünlük ve zayıfların tespit edilmesi
- Kalite konseyinin stratejik planlama çalışması yapması
 1. Gerekli yetkinin alınması
 2. Misyon ifadesinin geliştirilmesi

⁴⁸ John S. OAKLAND, Total Quality Management, 2.Ed., Butterword-Heinemann, 1993, s.407.

⁴⁹ OAKLAND, a.g.e., s.411-430.

- 3.Kalite politikasının oluşturulması
- 4.Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- 5.Kritik proseslerin belirlenmesi
- 6.Faaliyet planının uygulanması

- Proses kalite ekiplerinin veya pilot saha icra komitesinin oluşturulması
- Kalite konseyine ekip çalışması konusunda seminer verilmesi
- Özel eğitim ve ekip oluşturma çabalarının yürütülmesi
- Müşteri tedarikçi zinciri konusunda şirket ölçeğinde bilinçlendirmeye yönelik eğitimlerin verilmesi
- Kalite politikasının organizasyona yayılımının sağlanması ve uygulamaya konulması
 - 1.Kalite maliyetleri üzerinde çalışma yapılması
 - 2.Müşteri tedarikçi zincirinin çerçevesinin belirlenmesi
 - 3.Sistemin ve kullanılan tekniklerin iyileştirilmesi
- Uygulama süresince geri besleme ve izleme toplantılarının yapılması.

Oakland toplam kalite yönetimi uygulamasının yönetiminde bütüncül bir bakış açısının önemine değinerek toplam kalite yönetiminin dikkatle planlanarak mutlaka şirket stratejisine entegre edilmesi gerektiğinin altını çizmektedir.

2.4.4. Barry G. Dale'in T.K.Y. Geçiş Modeli

Berry organizasyonların toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde öncelikli olarak EFQM ve MBNQA gibi ödül kriterlerinin baz olarak bir öz değerlendirme yapmalarını ve bu süreç sonunda bir uygulama modeli oluşturmalarını önermektedir. Bu çalışma ile yönetimin organizasyonun mevcut durum ve kalite uygulamaları konusunda ve güncel eğilimler hakkında bilgi sahibi olabileceğini belirtmektedir. Uygulamadaki birikimleri çerçevesinde organizasyonların temel karakteristikleri baz alınarak beş kategori altında toplanabileceği tespitini yapmakta ve her bir grupta yer alan işletmeler için ayrı bir dönüşüm süreci önermektedir.⁽⁵⁰⁾

Söz konusu model dört temel faaliyet alanı üzerinde kurulmuştur. Bunlar:

1. Organizasyon: Kalite iyileştirme için uzun vadeli bir stratejinin geliştirilmesi ve diğer işletme stratejilerine, departman politikalarına ve hedeflere entegre edilmesi, toplam kalite yönetimi yaklaşımının seçilmesi, vizyon ve misyonun belirlenerek organizasyona

⁵⁰ BERRY, G. Dale, Benchmarking On Total Quality Management Adaption ASQC Quality Press, 1996, s. 108-133.

duyurulması, resmi bir eğitim ve öğretim planının oluşturulması, ekip çalışmasının organizasyonel işleyiş biçiminin bir parçası olarak yapıda yer alması.

2. Sistemler ve teknikler :Kullanılacak araç ve tekniklerin belirlenmesi, bunların kullanımı konusunda eğitim verilmesi müşteriler veya yasaların gerekli kıldığı sistem ve standartların belirlenmesi, uygulamaya konulması, süreç analizi ve süreç geliştirme sisteminin kalite iyileştirme sisteminin sürekli bir parçası olarak kabul edilmesi.

3. Ölçüm ve geri besleme: İçsel ve dışsal temel performans ölçütlerinin geliştirilmesi, çeşitli teknikler kullanılarak müşterilerin istek ve beklentilerinin anlaşılması, kıyaslama çalışmalarının yapılması, bazılarının duyurulması ve ödüllendirilmesi, bireysel ve ekip çalışmalarının takdir edilmesi için araçlar geliştirilmesi; ödüllendirme sistemi ile kalite iyileştirme faaliyetleri ve ulaşılan sonuçlar arasında bağlantının kurulması, mevcut süreci dünya klasmanında bir performans ile karşılaştıracak araçlardan yararlanılması.

4. Kültürel değişim: Organizasyonel durumun değerlendirilmesi, kültürel değişimin süreklilik arz eden bir yapıya sahip olduğunun kabul edilmesi; ülke ve insanların bireysel kültürünü dikkate alarak tutarlı ve sürekli ivmesi artan bir kültürel değişim planının hazırlanması; insanların organizasyon içindeki rolünün kabul edilmesi; tüm faaliyetler arasındaki karşılıklı etkileşimin anlaşılması ve çatışmayı minimize edecek yöntemlerin tespit edilmesi; kalite kültürünün oluşum derecesini gösterecek faktörlerin belirlenmesi.

2.4.5. Josef M. Juran'ın T.K.Y. Geçiş Modeli

Juran 'a göre toplam kalite yönetimine geçiş metodolojisi beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir; ⁽⁵¹⁾

1. Toplam kalite yönetimine geçiş kararının verilmesi:Bu aşama üst yönetim , müşteriler, rekabet ve kalite maliyetleri gibi unsurlardan kaynaklanan baskıları analiz ederek mevcut kalite sisteminin değiştirilmesine gerek olup olmadığına karar verilmelidir. Değişim ihtiyacının tespitinden sonra organizasyona uygun nasıl bir değişim stratejisi uygulanacağına ilişkin karar verilmelidir.

2. Hazırlık safhası:Bu safhada üst yönetim eğitime tabi tutulması; kalite konseyi oluşturulması ve diğer kalite yöneticilerinin atanması; değişim ihtiyacının tespit edilmesi amacıyla analizlerin yapılması; kalite vizyonu politika ve değerlerinin,

⁵¹ J.M. JURAN, Frank M. GRAYNA, Quality Planning And Analysis, Mc Graw Hill Inc., 1989, s.158-173.

amaçlarının belirlenmesi; uzun vadeli kalite planının geliştirilmesi, uygulama planının hazırlanması faaliyetleri yürütülmektedir. Hazırlık aşaması pilot uygulamanın yapacağı birimin seçilmesi, değerlendirilmesi, yönetsel sistemin revize edilmesi, kalite yönetimini üstlenecek içsel yapının dizayn edilmesi ve toplam kalite yönetimine geçiş kararının organizasyona duyurulması ile tamamlanmaktadır.

3. Değişim programına start verilmesi safhası. Bu aşamada pilot ekip üyeleri ve liderler eğitime tabi tutulmalıdır. Ayrıca yeni yaklaşımı kalıcı hale getirebilmek amacıyla ödüllendirme performans değerlendirme, başarı değerlendirme gibi yönetsel süreçler gözden geçirilmektedir. Ekip oluşturma ve proje seçimi gibi kalite yönetim prosesleri geliştirilmektedir. Ayrıca yürütülen pilot çalışmaların sonuçları değerlendirilerek gerekli revizyonlar yapılmaktadır. Pilot çalışma sonuçları dikkat alınarak uzun vadeli kalite planı uygulama planı gözden geçirilmektedir.

4. Genişleme aşaması:Bu aşamada pilot uygulama ekipleri diğer organizasyonel birimlere yayılırken gerek görülen alanlarda eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir.

5. Entegrasyon aşaması:Bu aşamada birimlerce yürütülen kalite çalışmaları entegre edilerek organizasyon ölçeğinde uygulamaya ulaşılmaktadır. Çalışanlar artık ekip çalışmasını ve bireysel rollerini benimsemişlerdir ve toplam katılım sağlanmıştır. Entegrasyon aşamasında Toplam kalite yönetim çalışmaları değerlendirilmekte ve ulaşılan sonuçlar organizasyona iletilmektedir. Mevcut yapı organizasyonel ölçekle bir uygulamanın başarılı olabilmesi amacıyla yeniden düzenlenmektedir.

2.4.6 Richard Johnson'un Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modeli

Jonson'a göre toplam kalite yönetimine geçiş metodolojisinde devamlılık gösteren dört aşama mevcuttur. ⁽⁵²⁾

1. Farkına varma aşaması : Bu aşama organizasyonun mevcut anda nerede olduğu, nereye ve niçin gitmesi gerektiği, nasıl ve kimin sorumlulukları üstleneceği konularında bilinçlenmesini hedeflemektedir. Bu safhada yer alan faaliyetler aşağıda özetlenmiştir.

- Üst yönetimin toplam kaliteye ulaşma sürecinde yönlendirici rolü üstlenmesi
- Kaliteye ilişkin vizyonun oluşturulması ve organizasyona iletilmesi

⁵² Richard JONNISON, Leadership For The Quality Transformation, ASQC Quality Press,1993, s.135-143.

- Organizasyonel proseslerin müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlara yönelik araştırmalar ile denetime tabi tutulması ve müşteri tatmini aşamasından organizasyonun hangi noktada olduğunun ve kat edilmesi gereken yolun tespit edilmesi.
- Kritik proseslerin geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Organizasyonun ihtiyaç duyacağı araçların ve ekipmanların belirlenmesi
- Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi
- Gerekli iletişimin sağlanması

2. Katılım Aşaması:

- Üst yönetimin antrenör yolu üstlenerek çalışanlara konuşmaları ve davranışlarıyla önderlik etmesi
- T.K.Y.'yi destekleyici bir organizasyonel yapının oluşturulması ve çalışanların ekiplerde yer almasının sağlanması
- Misyon ifadelerinin geliştirilmesi
- Yatırım ihtiyacının belirlenmesi
- Toplam kalite yönetimine dönüşüm projesinin yeterlilik analizlerinin yapılması, makinelerin kapasitesi çalışanların bilgisi, beceri düzeyleri ve davranışlarının gözden geçirilmesi
- Eğitim programının oluşturulması
- Toplam kalite yolculuğu için gerekli ortamın olup olmadığının gözden geçirilmesi zayıf ve marjinal performansa sahip olanların ortadan kaldırılması

3. Bağlılık aşaması:

- Kalıtmacı liderlik yönteminin uygulamaya geçilmesi ve insanların kalite sürecinin bir parçası olduklarını hissetmelerinin sağlanması
- Yönetimin toplam kaliteye bağlılığını tavır ve uygulamalarıyla göstermesi
- Vizyonu gerçekleştirecek amaçların belirlenmesi ve böylece çalışanlara yön ve yöntem gösterilmesi
- Kültürel değişim sürecinin başlatılması ve kalite değerlerinin çalışanlara benimsetilmesi ve süreçte elde edilen sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi
- Ekip çalışmalarını geliştirme yoluyla çalışanların kalite sistemi içinde yönetsel roller üstlenmelerinin sağlanması
- Başarıları değerlendiren ve organizasyona duyuran bir sistemin kurulması
- Problemlerin çözüme kavuşturulması

- İş kalitesinin kalitesini yükseltecek ve çalışma ortamını geliştirilecek sistemler oluşturulması

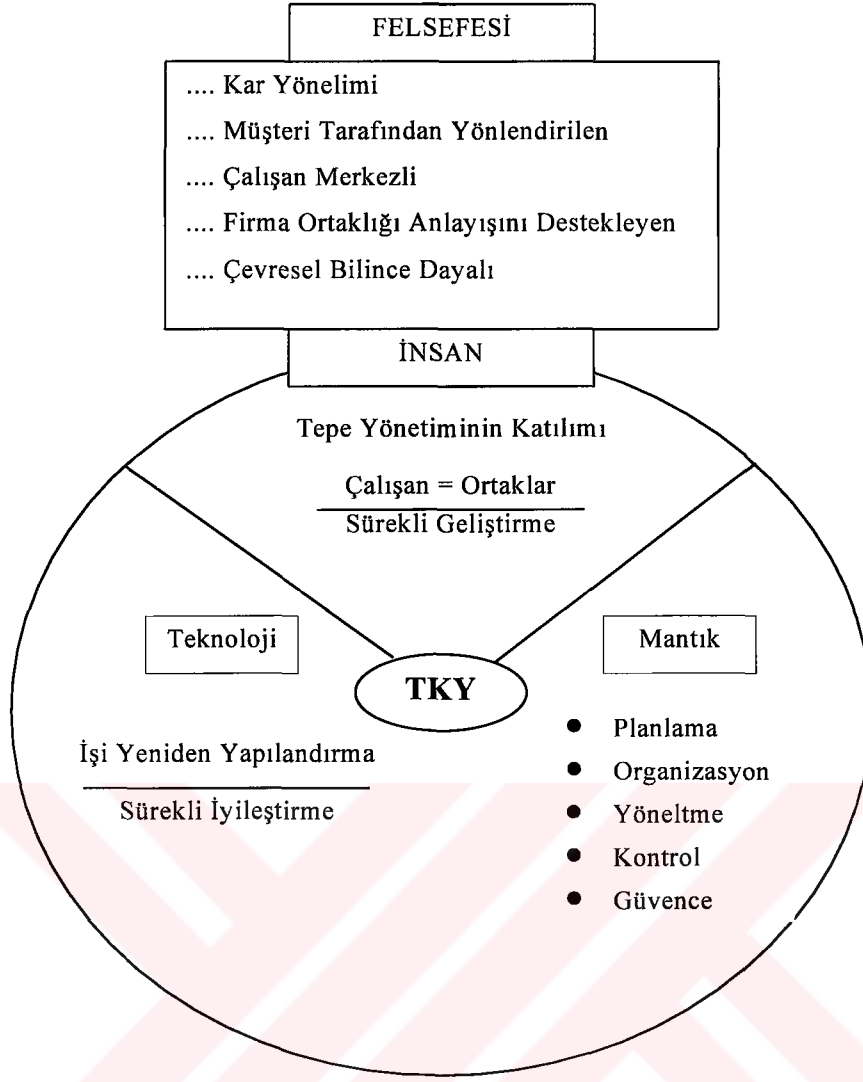
4. Sahiplenme aşaması:

- Yetki devretmeye eğilimli bir liderliğin uygulamaya geçirilmesi ile yetkilerin en alt düzeye indirgenerek ekip çalışmalarının teşvik edilmesi
- Çalışanların yetkilendirilmesi(empowerment) modeline geçirilmesi
- Ekip çalışmalarının karar alma ve kaynak kullanma kararlarının sonuçlarını izleme yetkisine sahip çalışanlarla güçlendirilmesi
- Ulaşılan başarıların ödüllendirilmesi
- Gelişmeler sonucunda organizasyon ölçeğinde sağlanan gelirlerin çalışanlarla paylaşılması.

2.4.7. Josef Kleda'nın Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modeli

Kleda'ya göre toplam kaliteye ulaşmak bir amaç,toplam kalite yönetimi ise bu süre içinde kullanılan bir araçtır. Toplam kalite yönetimi felsefesi kara yönelik , müşteriler tarafından yönlendirilen, çalışanları merkez olarak alan ve çevre bilincini içeren bir niteliğe sahiptir. Şekilde görüldüğü gibi toplam kalite yönetimi üç temel unsurdan oluşmaktadır. ⁽⁵³⁾

⁵³ TAK, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modelleri", 6. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmiş ve Tebliğler, .1997. İstanbul, s.236.



ŞEKİL(10) Toplam Kalite Yönetimi'nin Üç Temel Unsuru

Kaynak : Bilçin Tak, Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modelleri, s.235.

İnsan Boyutu : Bu boyut organizasyonunun işleyiş biçiminin değiştirilmesini, güçlü bir liderlik sürecini ve hem çalışanların ve hem de organizasyonun dışında kalan tedarikçiler gibi unsurların harekete geçirilmesini gerektirmektedir. Üst yönetimin tavır ve davranışları ile toplam kalite yönetimine önderlik etmesi, ödüllendirme ve başarıyı değerlendirme sistemlerinin devreye sokulmasını ve katılımcı ekip çalışması gibi unsurları içermektedir.

Mantık Boyutu : Bu boyut kalitenin yönetilmesi, planlanması, organizasyonu ve kontrol edilmesi gereğini ifade etmektedir. Bu açıdan çalışanlara stratejik bir yön kazandırma, motive etme ve yetkilendirme süreçlerine dayanmaktadır.

Teknolojik Boyut : Kleda'ya göre bir organizasyonda gerekli yapısal düzenlemelerin yapılması ve toplam kalite yönetimine yönetilmesi gereğinin bilinmesi toplam kaliteye ulaşmak için yeterli değildir. Organizasyonda toplam kaliteye nasıl ulaşılabileceğinin de bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle detaylı ve tam bir teknoloji geliştirme ihtiyacı duyulmaktadır. Bu boyut stratejik ve operasyonel düzeyde kullanılacak çok sayıda metodoloji, teknik ve aracı ifade etmektedir. Bunlar yeniden yapılanma, politika yönetimi, istatistiksel süreç kontrolü, deneysel tasarım, problem çözme teknikleri, ISO 9000 ve diğerlerini içermektedir.

Deming çevrimine dayanan bu modelde toplam kaliteye ulaşma sürecinde organizasyonların beş temel fonksiyonu tanımlanması ve sürekli iyileştirme gerektiği ifade edilmektedir.

Bu fonksiyonlar ve içerdikleri PDCA'daki gibi aşağıda belirtilmiştir.

	Yönetimin Katılımı	Liderlik	Müşteri Odaklılık	Toplam katılım	Sistematisik Analiz
P Planla	Kalite Değerlerinin Yerleştirilmesi	Planlama	Müşteri İhtiyaçları	Organizasyonel Bağlar	Sorunları Anlama
D Uygula	Gerekli Yatırımın Yapılması	Motivasyon Sağlama	Ürün Dizaynı	Ekip Çalışması	Sürekli İyileştirme
C Kontrol Et	Organizasyonel Performansın Değerlendirilmesi	Sürecin Gözden geçirilmesi	Müşteri Görüşmeleri	Ekiplerin Gözden geçirilmesi	Proseslerin gözden geçirilmesi
A Eyleme geç	Sürekli İyileştirme				

Tablo (2) PDCA Döngüsü

Kaynak : Bilçin Tak, Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modelleri, s.236.

2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Tesisine Yönelik Süreçler

Yukarıda belirtilen metodolojiler ışığında Toplam Kalite Yönetimi tesisinin yapısal, yönetsel, araçsal ve kavramsal bir dönüşümü gerektirdiği ortaya çıkmaktadır. Süreç olarak adlandırabileceğimiz bu dönüşümlerin aşamaları aşağıda belirtilmiştir.⁽⁵⁴⁾

⁵⁴ TAK, a.g.e., s.241.

2.5.1.Yapısal Dönüşüm

Yapısal dönüşüm süreci organizasyonel yapıda toplam kalite yönetiminin uygulamaya geçirilebilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasını içermektedir. Bu sayede mevcut yapının toplam kalite yönetimi ile uyumlaştırılmasını sağlamaktadır. Toplam kalite organizasyonuna dönüşüm sürecinde formal yapının yeniden düzenlenmesi önem taşımaktadır. Örneğin çalışanlara kolektif çalışmanın birey olmak yerine ekip üyesi olmanın toplam kalite oluşturulması sürecinde katılımların hayati öneme sahip olduğu mesajlarının verilmesi yeterli olmamaktadır. Sıralanan değerlerin hayata geçirilebilmesi ekip çalışmasına dayanan organizasyonel bir yapı, katılımı mümkün kılan yetki devri , esnek bir iş ve görev tanımı gibi mekanizmaların işlerlik kazanması ile mümkündür. Bir tedarik biriminde satın alma müdüründen ambar görevlisine kadar kalitenin önemi konusunda tüm personelin mutabık olduğu, tedarik edilen malın istenilen yer ve zamanda ihtiyaç sahibi birime ulaştırılmaması halinde o malın ekonomik değerinin nasıl sıfırlanabileceğinin bilincinde olunması yapısal dönüşümün gereğini belirtmektedir. Yapısal dönüşümün süreci aşağıdaki aşamaları içermektedir.⁽⁵⁵⁾

- Kalite konseyinin oluşturulması,toplam kaliteye geçiş sürecini yönlendirilecek organların mevcut yapıya paralel olarak entegre edilmesi
- Planlama sürecinde organizasyonel vizyon, hedef ve stratejilerin belirlenerek organizasyona itilmesi
- Ekip çalışmasına dayalı iş ve görev yapısının oluşturulması
- İşlevsel yapıdan süreç odaklı iş akış sistemine geçilmesi,iş ve görev tanımlarının bu çerçevede yeniden yapılandırılması
- Organizasyonel yapının yalınlaştırılması ve basamak sayısının azaltılması
- Faaliyetlerin katılımcı yönetim anlayışına dayandırılması
- Kontrol sisteminin oto kontrolü baz olan ve hata noktalarını tespit etmek amacı yerine sorunların çözülmesini ve tekrarlanmasını sağlama amacına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi
- Tüm faaliyetlerin sürekli ölçülmesi ve iyileştirilmesi gereken alanların tüm kıyaslama çalışmalarından yararlanılarak belirlenmesi

⁵⁵ a.g.e. , s.242.

- Üretim sisteminin kayıpları minimize edecek şekilde organize edilmesi
- Tedarikçi seçimi ve yönetimi konusunda etkin bir sistem kurulması
- Kalite bilgi sisteminin kurulması ve organizasyona entegre edilmesi

2.5.2 Yönetmel Dönüşüm

Bu süreçte liderlik, iletişim, karar alma, motivasyon, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini içeren organizasyonel süreçlerin toplam kalite yönetimine uygun hale getirilmesi çalışmaları yer almaktadır. Bunlar aşağıda belirtildiği şekilde detaylandırılabilir.⁽⁵⁶⁾

- Üst yönetim rolünün yönetme anlayışından yönlendirme anlayışına doğru değişime uğraması
- Yatay ve çapraz iletişime ve koordinasyona etkinlik kazandırılması, görsel araçlara dayalı iletişimin uygulamaya geçirilmesi
- Öneri sistemi kurulması ve etkinleştirilmesi
- Performans değerlendirme sisteminin ekip çalışması esasında yapılandırılması
- Ödüllendirme ve başarı derlendirme sisteminin bireysel olmaktan çıkarılıp işbirliği ve ekip çalışmasına dayalı olarak yeniden düzenlenmesi
- Kaynak tahsisine ilişkin kararlarda daima kalitenin önceliği prensibinin hakim olması
- İşle ilgili sorumlulukların işi yapanlara verilmesi, çalışanların karar alma ve kaynak kullanma yetkisine sahip oldukları ve aldıkları kararların sonuçlarını izlemelerini mümkün kılan bir yetki yapısına geçilmesi
- Eğitim programlarının sürekli ve tüm organizasyonu kapsayacak şekilde oluşturulması
- Eğitim çalışmalarının etkinliğinin eğitim saati veya kişi sayısı bazında değerlendirilmesi yerine organizasyonel öğrenmenin esas alınması
- Çalışanların başarılarını değerlendirme ve organizasyona duyurma ve ödüllendirme sistemleri ile ödüllendirilmeleri
- Çalışanların müşteriler ile yakın iletişim halinde olmalarının sağlanması
- Organizasyonda yürütülen kalite çalışmalarından elde edilen sonuçların çalışanlara iletilmesi

⁵⁶ a.g.e. , s.243.

2.5.3 Kavramsal Dönüşüm

Toplam kalite yönetimi diğer yönetsel yaklaşımlardan farklı olarak kendine özgü bir felsefe ve uygulama özelliğine sahiptir. Bu nedenle ne organizasyonel yapı ve süreçlerin düzenlenmesi ne de kalite araç ve tekniklerinin etkin bir şekilde kullanılması toplam kaliteye ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Çünkü sıralanan alanlarda yapılan düzenlemelerin ancak kavramsal düzeyde bir değişim ile sonuç getirmesi mümkündür. Sözgelimi üst yönetimin liderlik etmediği ve çalışanların katılımına dayanmayan hiçbir kalite yönetiminin uygulanmasının başarılı olmadığı yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır. Oysa üst yönetimin tavır ve davranışlarıyla liderlik etmesini ve kalite çalışmalarına görünür şekilde katılımını yetki yapısını ve görev tanımlarını değiştirerek sağlamak mümkün değildir. Benzer şekilde taktir ve ödüllendirme sistemi revize ederek veya eğitim vererek bunu sağlamak söz konusu değildir. Dolayısıyla yapı, süreç ve araçlardan oluşan değişimin mutlaka toplam kalite yönetim felsefesi ve aşağıda sıralanan temel karakteristiklerin benimsenmesi ile desteklenmesi kaçınılmazdır.⁽⁵⁷⁾

- Kalitenin yönetilmesinin tüm organizasyonun yönetilmesi anlamına geldiği ve böylesine önemli bir silahın mutlaka üst yönetim tarafından sahiplenilmesi gereğinin bilincine varılması,
- Müşteri tatmini sağlamanın organizasyonel bir odak olarak alınması ve tüm süreç ve faaliyetlerin müşteri memnuniyeti hedefine kilitlenmesi
- Toplam kaliteye ulaşmanın uzun vadeli bir çabayı gerektirdiği konusunda organizasyon ölçeğinde mutabakatın sağlanması
- Çalışanların katılımının toplam kalite yönetiminin olmazsa olmaz koşulu olduğunun kabul edilmesi, organizasyonun geleceğinin kaliteyi sağlama, koruma ve geliştirme görevini üstlenenlere yani çalışanlara emanet etme zorunluluğunun bilincine varılması
- Tedarikçi iş ortağı olarak görev anlayışının belirlenmesi
- Sürekli iyileştirme anlayışının bir toplam kalite yönetim tekniği değil sürekli değişen pazarlarda organizasyonun başarılı olma koşulu olduğunun anlaşılması

2.5.4 Araçsal dönüşüm

⁵⁷ a.g.e. , s.245.

Bu boyutta ön görülen dönüşüm toplam kalite yönetiminin kendisine özgü metot, teknik ve araçlarının uygulamaya geçirilmesini ifade etmektedir. Hiçbir organizasyonun kalite ölçme, değerlere ve iyileştirme araçlarına göz ardı ederek toplam kaliteye ulaşması mümkün değildir. Öte yandan bu araçların toplam kalite yönetimi çalışanların katılımı, ekip çalışması, sürekli iyileştirme ve iç müşteri tatmini sağlama gibi karakteristiklerinin teknik zemini oluşturduğu da açıktır. Söz konusu sürecin içerdiği araçlar ve uygulama faaliyetleri aşağıda özetlenmiştir;⁽⁵⁸⁾

- Stratejik planlama ve politika yayılımı tekniklerinin etkin şekilde uygulamaya konulması
- Sürekli iyileştirme anlayışının ilke edinilmesi, PDCA döngüsünün esas alınması
- Çapraz fonksiyon yönetiminin etkin şekilde uygulanması
- JIT, istatiki kontrol, proses iyileştirme, deneysel dizayn gibi tekniklerin dizayn ve imalat sürecinde uygulamaya konması
- Problem çözüm tekniklerin tüm birimlerde etkin şekilde kullanılması
- Organizasyonel performansın ölçülmesi ve karşılaştırılmasında kıyaslama tekniğinden yararlanılması
- Süreçlerin daha fazla iyileştirilmesinin mümkün olmadığı durumlarda yeniden yapılanmaya tabi tutulması
- ISO 9000 ve benzeri standartların Pazar gereklerine uygun olarak benimsenmesi
- Tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesine ilişkin sistemin belirlenmesi
- İç ve dış denetim çalışmalarının etkin şekilde kullanılması

2.6. A.B.D. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın T.K.Y.'ne Dönüşüm Süreci

1980'li yılların sonunda Amerikan kongresi ekonominin Avrupa ve Japon ekonomilerine karşı rekabet gücünü artırmak ve iç borçlarının azaltılmasını sağlayabilmek için savunma harcamalarında ve ABD silahlı kuvvetlerinde indirim gidilmesine karar vermiştir. Bu arada Sovyetler birliği global bir tehdit olmaktan çıkmış fakat bölgesel krizler ABD Deniz Kuvvetlerinin görev çerçevesinin küçülmesine engel olmuştur. Bütçenin kısıldığı buna karşın sorumluluğun değişmediği bir durumda harbe hazırlık seviyesini en üst düzeyde tutmak için Deniz Kuvvetlerinde üst düzey

⁵⁸ a.g.e. , s.247.

komutanlar dikkatlerini kalite üzerine çevirmişlerdir. Organizasyonel bir değişim konusuna eğilinmesi ile komutanlar Dr. Edvard Deming'in felsefesinden etkilenmiş ve defalarca kendisiyle görüşme talepleri olmuştur. Deming'de kendi yönetim yaklaşımına verilen değer karşısında pek çok kez liderleri ziyaret etmiş, soruları yanıtlamıştır. Müteakip yıllarda Deming ABD Deniz Kuvvetlerinin kıdemli komutanlarının resmi kalite eğitiminin bir parçası olmuş,1991 yılında Yirginiç'de deniz kuvvetleri ve deniz piyade 750 kişilik amiral ve sivil yönetici topluluğuna konferans vermiştir. Dr. E. Deming'e Deniz Kuvvetlerinin kalite anlayışına yaptığı katkılardan dolayı Deniz Kuvvetlerine bir sivil verilen en yüksek ödül olan "Temayüz Etmiş Kamu Hizmeti Nişanı" ile onurlandırılmıştır.⁽⁵⁹⁾

1984 yılında ABD Deniz Kuvvetleri Personel Araştırma Merkezi özel sektörde uygulanan yöntemleri inceleyerek bunları Deniz Kuvvetlerine ne şekilde uygulanacağını araştırmıştır. Deniz Kuvvetlerinin liderliğe ve sistem optimizasyona verdiği önem nedeniyle Dr. Deming'in kalite yaklaşımı benimsenmiştir. Bu bağlamda 1985 yılında Toplam Kalite Yönetiminin insan bilgisi ve kantitatif metotları, organizasyona sağlanan malzeme ve hizmetlerin,organizasyon içindeki tüm önemli süreçlerin, nihai kullanıcı ihtiyaçlarının şimdi ve gelecekte tedarikinin değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde kullanılması olarak tanımlanmıştır. Kuvvetteki değişim için gerekli olan liderliğin önemi göz önüne alınarak 1990 yılında Toplam Kalite Yönetimi Toplam Kalite Liderliği (Total Quality Leadership) olarak değiştirilmiştir. Deniz Kuvvetlerinde müşteri kavramının gemideki insan olduğu tespiti ile üretilen hizmet ve ürünün nihai kullanıcısının Amerikan vergi mükellefi, kongre yada Savunma Bakanlığı değil denizde görev yapan ve savaşıan personel olduğuna karar verilmiştir.

ABD Deniz Kuvvetleri Komutanı Oramiral J.Mike BOORDA deniz kuvvetlerinin ulusa karşı sorumluluğunu yerine getirmesinde Toplam Kalite Yönetiminin kısıtlı kaynaklarından daha akıllıca kullanılabilecek yöntemler bulması açısından fark yaratacağını Toplam Kalite Yönetiminin amaç değil araç olacağını vurgulamıştır. Oramiral Boorda'ya göre Amerikan Deniz Kuvvetlerinin yalnız süreç gelişimine değil süreci tamamen değiştirmeye ihtiyacı vardır tespitini yapmıştır. Deniz kuvvetlerindeki hiyerarşik yapılar merkezi karar vermeyi, rekabeti şiddetlendiren kurmay kadrolarını ve riskten kaçınmayı teşvik eder. Bu davranışlar uzun vadede etkinliğe mani olmakla ve manevra kabiliyetini kısıtlamaktadır. Bundan dolayı Deniz Kuvvetleri Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını yönetimin paylaşılmasından çok (participation and management) katılımcı yönetim (management of participation) uygulamaya karar

⁵⁹ Linda DOHERTY, "Total Quality Leadership: A Strategy For Survival", Total Quality Leadership Office (US Dep. Navy), June 1994.

verilmiştir. ABD Deniz kuvvetleri kaliteye giden yolda uyguladığı modelin aşamaları aşağıda belirtilmiştir. Eğitim : Toplam Kalite Yönetim felsefe ve metotlarını öğretmesi için 70 kişi seçilmiş ve 4 aylık yoğun eğitimden sonra bu kişiler Toplam Kalite Yönetim uzmanı olarak yetiştirilmiştir. Ayrıca birliklerin bölge dışına Toplam Kalite Yönetim eğitimleri için personel göndererek masraf ve iş kayıplarının önlenmesi için mobil eğitimci timleri oluşturulmuştur.

- Denetlemeler : Klasik denetlemelerde uygulanan yöntemler terk edilerek kalite denetlemesine geçilmiş ve dikkatler süreç ilerlemesi üzerine çevrilmiştir. Yöntemler gelişme için rehber olarak kullanılmıştır.
- Kıyaslama (benchmarking) : Bir birlikte işleyen iyi bir yöntem dokümanlaştırılarak yaygınlaştırılmıştır. Bu sayede farklı yerlerde nelerin başarılacağı gösterilerek verimsiz uygulamaların prim görmesine mani olunmuştur.
- Yetki Devri : Eğitime tabii tutulan yönetici personele yetki devredilerek günlük rutin işlerin yapılması sağlanmıştır. Bu vasıta ile personelin organizasyonel yönetimin uzun vadede öneme haiz yönlerine konsantre olmaları fırsatı verilmiştir.

BÖLÜM III

TEDARİK BİRİMLERİNE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER

VE

DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI TEDARİK BİRİMİ

3.1. Tedarikin Kavramsal Temeli

Günümüzde önemi anlaşılan tedarik faaliyetlerinin geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Üretim ve satış faaliyetleri ile beraber üçüncü temel unsurdur. Tedarikin pek çok tanımı yapılmış olmasına karşılık bir fonksiyon olarak ele alacağımız bu faaliyetlerin tanımını “Tedarik ihtiyacın belirlenmesi, satıcının seçilmesi, fiyat ve diğer satış koşullarının görüşülmesi, tesellümün gerçekleştirilmesi gibi fonksiyonlar topluluğudur.” şeklinde ifade edeceğiz.

Fonksiyon olarak ele aldığımız tedarik faaliyetlerinin işletmelerde birinci dereceden gerçekleşmesi gereken, aksi halde üretim ve satış fonksiyonlarının olamayacağı, en temel fonksiyon olduğunu görürüz. Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında tedarik fonksiyonunun nihai tanımı “İşletmelerin temel amacı olan karlılık için gerekli üretimin yapılması ve bu üretimin satışın gerçekleştirilebilmesi için gereksinimlerin saptanması, bunların herhangi kaynaktan sağlanacağını belirlenmesi, fiyat ve diğer satış koşullarının saptanması, mal tesliminin sağlanarak, gerektiğinde hazır tutulması faaliyetleridir” şeklinde yapabiliriz.

İşletmede üç temel işlevden birisi olarak belirttiğimiz tedarikin önemini biraz daha açalım. Pazarlama literatüründe; konunun eğitimini almış bilinçli alım elemanlarının diğerlerine göre %10-20 arasında daha objektif alım yapabildikleri belirtilmektedir. Tüccarlar eskiden beri bilirler ki yerinde ve uygun koşullarda satın alınmış bir mal yarı yarıya satın alınmış demektir. Tüccarların yeniden satmak üzere mal satın almasına karşılık bir başka alıcı sınıfı da malı tüketmek veya onun bünyesini değiştirmek üzere

satın almada bulunurlar. Bu alıcı grubuna Endüstriyel alıcı grubu denir.⁽⁶⁰⁾ Çalışmamıza temel konu olan bu tip alıcı grubu olarak her türlü üretim faaliyetinde bulunan işletmelerden söz edilmektedir. İşletmelerin ana maliyet unsuru olan girdilerin fiyatlarında ve kalitesinde elde edilebilecek olumlu gelişmelerin iş sağlayacağı avantajları belirtmeye gerek yoktur. Bu gerçeği bilen günümüz kalite uzmanları ve re organizatörler tedarik faaliyetlerine üretim ve pazarlama yöntemleri kadar önem vermektedirler. Eski sistemlerde idare edilen işletmelerde tedarik yetki ve sorumluluğu açık olarak belirtilmemiştir. Bu tür işletmelerin mal ve hizmet temininde belirli bir politika, yöntem veya teknik bulunmadığı gibi ileriye dönük herhangi bir planları mevcut değildir. Bilimsel yönetim ilkelerini uygulayan ve günümüzde kalite anlayışını her seviyeye yayma yolunda olan işletmelerde ise tedarik sorumluluğunun ait olduğu departman ve ödenek planları detaylarıyla hazırlanmaktadır.⁽⁶¹⁾ Gerek organizasyonu, gerekse yönetim açısından başarıya ulaşan bir tedarik sisteminin işletmeye sağlayacağı yararları belirtirsek tedarik faaliyetinin önemi daha iyi anlaşılabilir.

Genel organizasyon içinde üretim ve pazarlama birimleriyle sıkı ilişki içerisinde olan tedarik birimi, işletme dışında çok sayıda ticari birimle ilişki içindedir. Konumu dolayısıyla işletme içi ve dışı gelişmeleri yakinen takip edebilen tedarik birimi diğer birimlere tedarik edilen mal ve hizmetler ile ilgili sağlayacağı geri besleme ile işletme içi kararların sağlıklı alınmasını temin eder. Diğer ifade ile tedarik biriminin dış temaslar ve piyasa tecrübesi onun ileride gündeme gelebilecek değişiklikleri fark etmesini ve bu günden bir takım değerlendirmeler yapabilmesi olanağını sağlar. Üretim girdisi olan ham malzemenin arzu edilen evsaf ve fiyatta temin edilmesi maliyetlerin azaltılması, başa baş noktasına çabuk ulaşılması, hatalı üretimin minimuma indirilmesi, tam ve zamanında üretim ile rekabet koşullarını ortaya çıkarır.

Yukarıda görüldüğü gibi başarılı bir tedarik biriminin işletmeye katkıları oldukça fazladır. Her alanda olduğu gibi kalite felsefesinin tedarik faaliyetlerine aktarılması işletmenin daha başlangıçta büyük avantaj elde etmesini olanak sağlayacaktır.

3.1.1. Tedarik Birimlerinin İşlevleri

Tedarik birimlerinin 4 işlevi mevcuttur.⁽⁶²⁾

⁶⁰ Necmettin YILMAZ, İşletmelerde Tedarik Faaliyetlerinin Organizasyonu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.3.

⁶¹ KOBU, a.g.e., s.289.

⁶² Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, 1996, İstanbul, s.247-248.

3.1.1.1. İhtiyacın Tespiti

İşletmenin üretimi kesintisiz olarak sürdürülebilmesi ve bunun yanında depolamanın getireceği maliyet artışlarının önlenmesi için hangi mala ne kadar ihtiyaç duyulacağı ve bunların zaman olarak dağılımı önemlidir. Burada satın alınacak malın niteliklerinin belirlenmesi söz konusudur. Tedarik edilecek malzemenin cins ve miktarını saptamak üretim biriminin görevidir. Üretim birimleri planlarını gerçekleştirmek için gereksinim duydukları mal ve hizmetlerin cins ve günlük, aylık ve yıllık tüketim miktarlarını tedarik birimine bildirirler. Tedarik birimleri de bu isteğe göre alımları yapar.

3.1.1.2. Piyasa Araştırması

Tedarik birimi satın alacağı mal ve hizmet ile ilgili piyasa araştırması yapar. İhtiyaç duyulan malı ve hizmetin sağlanabileceği yurt içi ve yurt dışı kaynaklar hakkında araştırma yapılır. Yapılan araştırma neticesinde temin edilecek mal ve hizmetlerin miktar, teknolojik ve nitelik özellikleri bilinerek teslim, taşıma, depolama gibi tedarikle ilgili diğer konular hakkında bilgi sahibi olunacaktır. İşletmenin satın almak istediği malı ve hizmeti üreten veya satan bir çok firma olabilir. Bu firmaların niteliklerini öğrenmemiz ve buna göre içlerinden en uygununu seçmemiz gerekir.

3.1.1.3. Tedarik Kaynağının Seçimi

Tedarik edilecek malın cinsi kalitesi ve optimal sipariş miktarı belirlendikten sonra tedarik kaynağının seçimi gerekir. Bu seçim esnasında dikkat edilecek hususlar ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir.

- En ileri teknik ve politikaları uygulayan kuruluşlar seçilmelidir. Bu nitelikte sahip olmayan bir işletmenin istenen nitelikte mal ve hizmet üretmesi söz konusu olmaz.
- Seçilen kaynak finansal yönden güçlü olmalıdır. Aksi durumda siparişin zamanında teslimi tehlikeye düşer.
- Tedarik kaynağının müşteri, personeli ve kendi ortaklarıyla ilişkilerinde dürüst ve adil olması gerekir
- İyi bir tedarik kaynağı kendi çıkarları ile müşterinin çıkarlarını aynı düzeyde tutan bir kuruluştur. Bu felsefesi olmayan bir işletmeden istenilen nitelikte mal hizmet temin etmek mümkün değildir.

3.1.1.4. Taşıma ve Depolama

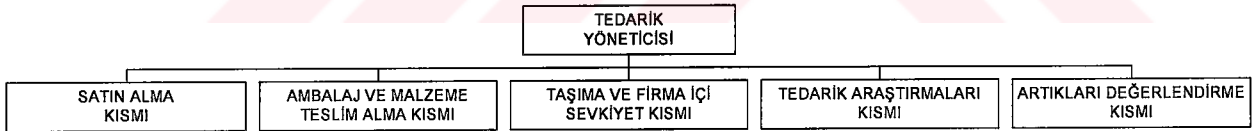
Yapılan tedarik anlaşmalarına uygun olarak satın alınan malların işletmeye ve işletme içinde üretime katılacağı depolara taşınması ve depolanması dördüncü işlevi oluşturur. Bu taşımanın satın alınan yerden işletmeye kadar olan bölüme dış taşıma, işletmenin ana depolarından kullanım yerleri ve ara depolara kadar olan bölüme de işletme içi taşıma adı verilir. Malın muayene ve kabul işlemleri teslim aşamasında yapılmalıdır. Muayene sonucu reddedilen malzemeler ambara indirilmeksizin geri iade edilir. Taşıma esnasında ihtiyaç duyulabilecek sigorta işlemleri tedarik sözleşmelerinde belirlenmektedir.

3.1.2. Tedarik Birimlerinin Organizasyon Çeşitleri

Tedarik birimlerinin organizasyon çeşitleri aşağıda olduğu gibidir; ⁽⁶³⁾

3.1.2.1. İşlevsel (Fonksiyonel) Organizasyon

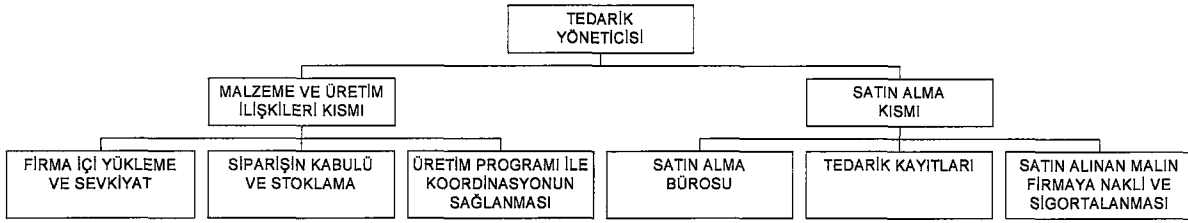
Uygulamada en sık karşılaşılan organizasyon şeklidir. Deniz ikmal merkezinin organizasyonu bu kapsamda yapılmıştır. Bu tür bölümlendirmeye gidilirken belli başlı tedarik işlevlerinden yola çıkılır. Üst yönetim tedarik müdüründedir. Yerine getirilmesi gereken görevler müdüre bağlı kısım amirlikleri bünyesinde icra edilirler. Şekil (11)'de tedarik yöneticisine bağlı olarak çalışan tek kademeli ve beş ayrı tedarik işlevini yerine getiren fonksiyonel bir örneği görülmektedir.



Şekil (11) -İşlevlere göre örgütlendirilmiş tek kademeli tedarik bölümü

Kaynak : Erol Eren , Yönetim ve Organizasyon ,s.251.

İki kademeli bir, işlevsel organizasyon ise Şekil (12)'de gösterilmiştir. İlk kademe malzeme ve üretim ilişkileri bölümü ile satın alma bölümü işlevlerini yürüten iki yönetici vardır. Malzeme ve üretim ilişkileri bölümünde tedarik edilen malların firma içi sevkiyatı, kabulü, stoklanması, üretim programı ile koordinasyonun sağlanması gibi işlevleri yürüten ikinci bir bölümlendirmeye gidilmiştir. Satın alma bölümünde ise çeşitli tedarik büroları ve alıcılar ile tedarik edilen malların sevkiyat işlemlerini yürüten ikinci bir bölümlendirme söz konusudur.

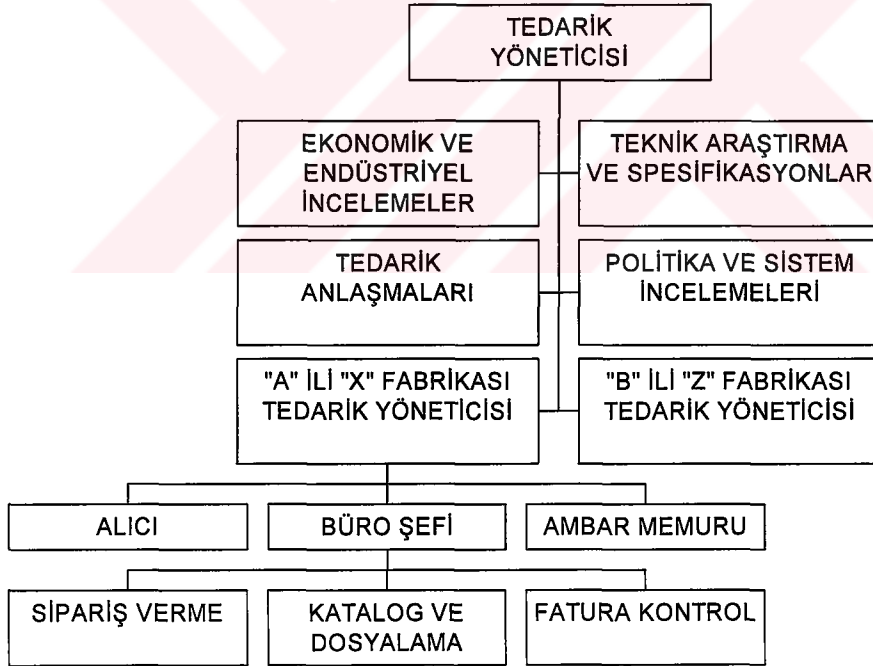


Şekil (12) İki kademeli işlevsel organizasyon

Kaynak : Erol Eren , a.g.e. ,s.252.

3.1.2.2. Coğrafi organizasyon

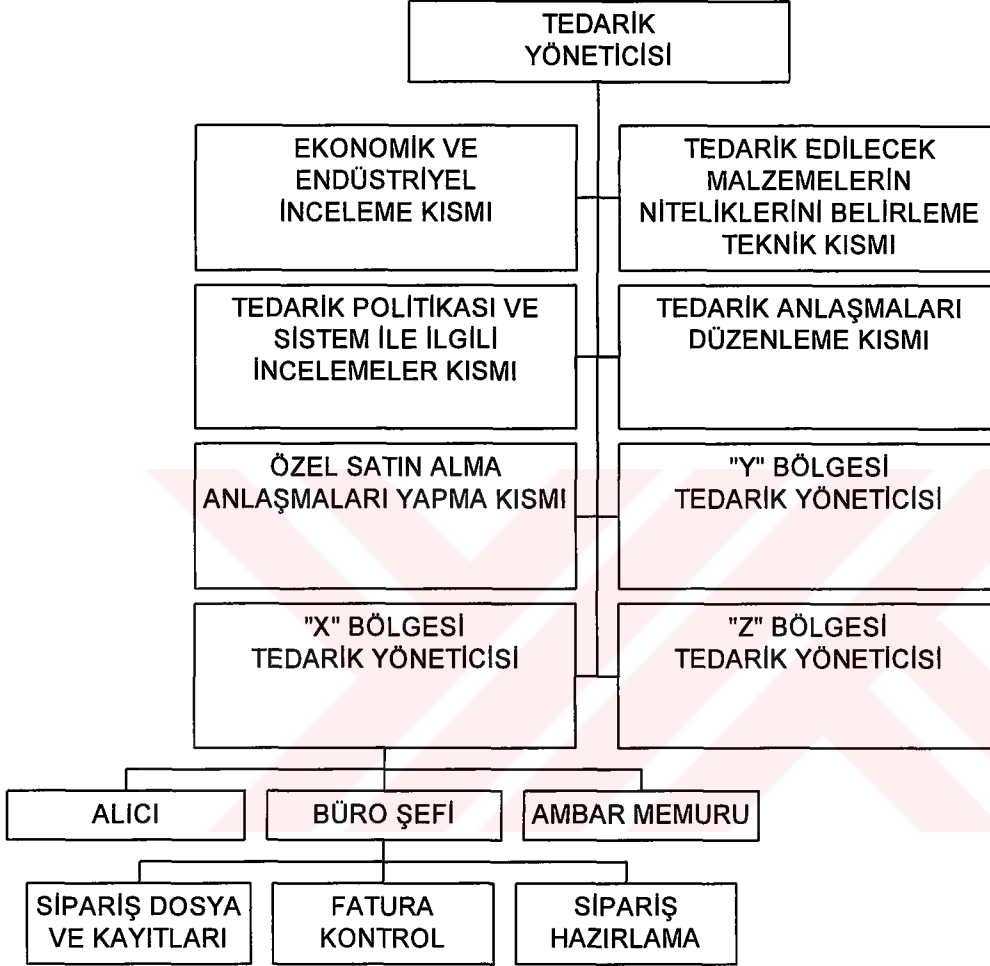
Bu örgütlenme şekli ülkesinin farklı bölgelerinde yada uluslararası alanda değişik ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde kullanılan bir örgütlenme şeklidir. Şekil (13)'de merkezdeki kurmay satın alma birimleri ile coğrafi bölgelerde ki satın alma fonksiyonlarını yürüten bölümlerin birimleri arasında tedarik politikası ve bunun yörelerde yürütülmesi için oluşturulan sürekli bir ilişkiler sistemi görülmektedir.



Şekil (13) Coğrafi esaslara göre örgütlenmiş tedarik bölümü

Kaynak : Erol Eren , a.g.e. ,s.253.

Farklı bölgelerde kurulmuş olan üretim ünitelerinin bir birim olarak çalışan tedarik yöneticileriyle merkezdeki kurmay karar makamları arasında tedarik politikası yönünde üst düzey ilişkiler geliştirilir. Milli savunma bakanlığı ile bağlısı İç Tedarik Bölge Başkanlıkları arasındaki ilişki bu kapsamda mevcuttur. Deniz İkmal Merkezi komutanlığının talimatıyla yaptığı özel alımlar bu kapsamda icra edilmektedir. Şekil (14) bu tipte bir yapılanmayı göstermektedir.



Şekil (14) Coğrafi Esaslara Göre Örgütlenilmiş Tedarik Bölümü

Kaynak : Erol Eren , a.g.e. ,s.253.

3.1.2.3. Tedarik yerine göre organizasyon

Tedarik edilen hammadde ve malzemelerin bir kısmı yurt dışından ithal edilerek sağlanması durumunda örgütlenme ve özelliğın dikkate alınması gerekir. Şekil (15)'de yurtdışı alımları için dış satın alma bölümü bu satın alma işlemlerinin özelliklerine göre bölümlendirilmiştir. Dış Tedarik Daire Başkanlığı ile Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının görev organizasyonu temelde bu prensip esasına göre oluşmuştur. Bu organizasyon şekil (15)'de belirtilmiştir.

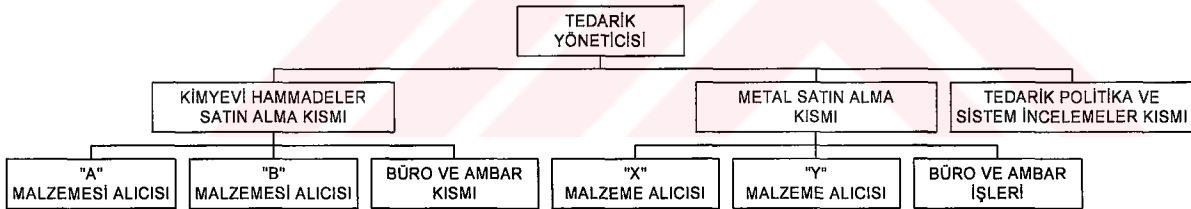


Şekil (15) Tedarik Bölümünün Yerine Göre Örgütlenilmesi

Kaynak : Erol Eren , a.g.e. ,s.254.

3.1.2.4. Satın Alınan Ürün Cinsine Göre Organizasyon

Bu tür yapılanmaya işletmenin kullandığı hammaddenin büyük boyutlarda tedariki durumlarında gidilebilir. Ürün farklılaştırılmamasına gidilen durumlarda tedarik edilen hammadde cinsine göre bölümlenme artırılabilir. Şekil (16)'da çeşitli cins hammadde ve malzeme alımı ile sorumlu kısımların tedarik yöneticisine bağlı olarak çalışma organizasyonu gösterilmiştir. Burada tedarik politika ve sistem incelemeleri bölümü tedarik planlaması konusunda kurmay hizmeti vermektedir. Ayrıca her bölüm kendi işlevlerine göre ikinci bir bölümlendirme ayrılmaktadır.



Şekil(16) Satın Alınan Ürün Cinsine Göre Örgütlenme

Kaynak : Erol Eren , a.g.e. ,s.255.

Şekil (16)'da tedarik yöneticisine bağlı olarak çalışan iki tedarik ajansı ile sevk ve büro işleri ile ilgilenen bir bölümden oluşan örgütlenme görülmektedir. Her tedarik ajansında kendisine ait hammadde ve malzeme alım ve kontrolü konularında uzmanlaşmış birer servis çalışmaktadır.

3.2. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Tedarik Birimi Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Yapısı Ve İşleyiş Esasları

3.2.1. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Sistem İçindeki Rolü

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Türkiye Cumhuriyetinin deniz hak ve menfaatlerini koruyup kollamak ve bu yoldan ulaşılabilecek tehdit unsurlarına karşı caydırıcı rolü üstlenmek üzere oluşturulmuş Türk Silahlı Kuvvetlerinin dört komutanlığından biridir. Tüm kamu kuruluşlarında olduğu gibi Deniz Kuvvetleri Komutanlığında genel bütçeden kendisine tertiplenen mali kaynaklar ile personel ve diğer giderlerini karşılamaktadır. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Harekat, Teknik, Lojistik, Personel, Araştırma-Geliştirme alt Başkanlıklarının kendi içerisinde oluşturduğu bir organizasyonel yapılanmadan oluşmuştur. Bu başkanlıklar içerisinde belirtilen Lojistik Başkanlığı tüm Deniz Kuvvetleri Komutanlığının lojistik faaliyetlerinin planlama ve icrasından sorumludur. Lojistik faaliyetlerin ana kapsamı Deniz Kuvvetleri Komutanlığının ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerini istenilen evsafa karşılanmasını oluşturmaktadır. Yukarıda sözü edilen mal ve hizmet tedariki ve istenilen evsafa karşılanması faaliyetini Lojistik Başkanlığı adına idari yönden Donanma Komutanlığına, malzeme yönetimi yönünden Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Lojistik Başkanlığına bağlı Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı yürütmektedir. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı konuşlu olduğu Gölcük-Kocaeli'nde mali yıl içerisinde Genel Bütçe Harcama Kalemlerinden kendisi adına tertip edilen ödenekler ile faaliyetlerinin icrası sağlanmaktadır.

3.2.2. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Temel İşlevleri

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının işlevlerinin temelini planlama oluşturmaktadır. Mali yıl başından, yıl sonuna kadar icra edilen tüm faaliyetler bir yıl öncesinden planlanmakta ve buna bağlı talep edilen ödenekler ile yıl içinde icra edilmektedir.

Temel işlevler aşağıda olduğu gibidir.

1. İhtiyaç tespiti: Deniz Kuvvetleri Komutanlığına bağlı yüzer, uçar, dalar ve kıyı birliklerinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetler ana başlıklar itibariyle beş ana gruba

ayrılır. Bu beş ana gruba ayrılan mal ve hizmetlerin ihtiyaç duyulan cins ve miktarlarını belirtmek için Deniz İkmal Merkezi Komutanlığınca tüm Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlılarına bir yıl önceden yazı yazılır ve ihtiyacı duyulan mal ve hizmetlerin belirli bir tarihe kadar Deniz İkmal Merkezi Komutanlığına bildirilmesi istenir. Gelen ihtiyaçların malzeme grup âmirliğince değerlendirilmesine müteakip bir yıl sonrası için tedarik edilmesi gereken mal ve hizmetin cins ve miktarı ayrı ayrı tespit edilerek bunlar için ihtiyaç duyulan tahmini ödenek Deniz İkmal Merkezi Komutanlığınca Deniz Kuvvetleri Komutanlığına bildirilir.

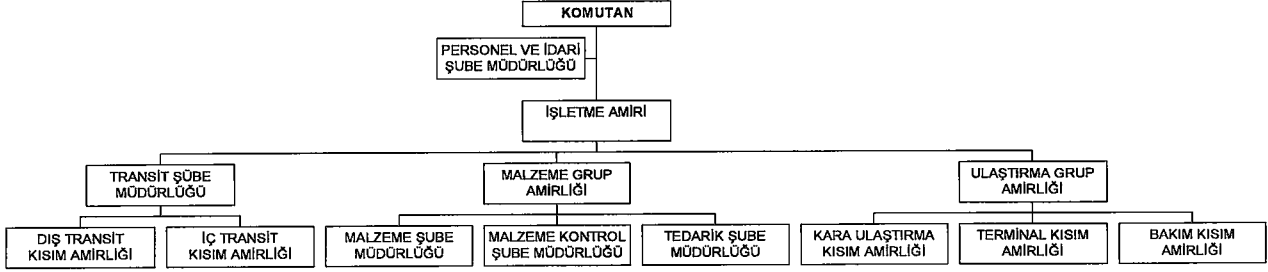
2. Tedarik : Yapılan malzeme tedarik planları (MTP) kapsamında ihtiyaç duyulan malzemeler ait olduğu yıl içerisinde Deniz İkmal Merkezi Komutanlığınca satın alma yoluyla tedarik edilir. Satın alma faaliyetleri 2886 Sayılı Devlet İhale Kanununda belirtilen hususlar çerçevesinde icra edilir. Satın almalar alımın büyüklüğü, mal ve hizmetin nevine göre çarşı pazarlığı, komisyon pazarlığı veya ihale edilme şeklinde gerçekleştirilir. Tedarik işlemlerinde tedarike esas dosya Tedarik Şube Müdürlüğüne hazırlanır. Satın alma işlemleri özel emirlerle kurulmuş Gölcük Satın Alma Komisyonu başkanlığınca yapılır.

3. Depolama : Satın alma yoluyla tedarik edilen mal ve hizmetlerin Deniz İkmal Merkez Komutanlığına girişi Transit Şube Müdürlüğü vasıtası ile yapılır. Transit Şube Müdürlüğünde muayenesini müteakip kabul edilen malzemeler Malzeme Şube Müdürlüğüne teslim alınarak, karakteristiklerine göre ilgili ambara sevk edilir. Malzemeler kullanıcı birliklerine gönderilinceye kadar söz konusu ambarlarda depolanır.

4. Dağıtım : Deniz İkmal Merkezi. Komutanlığı yukarıda belirtildiği üzere tüm Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'na bağlı birliklerin tedarik birimi olarak görev yapmaktadır. Türkiye'nin çeşitli kesimlerinde konuşlanmış olan Deniz Kuvvetlerinin yüzer, uçar, dalar ve kıyı birliklerin ihtiyaç duyduğu malzemelerin istenilen yer ve zamanda temini Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı bünyesinde mevcut olan Ulaştırma Grup Amirliği bu görevi çeşitli kara nakil vasıtaları ve piyasada mevcut kargo şirketleri ile icra etmektedir. Özellikle son yıllarda kargo şirketlerinin imkan kabiliyetlerinin hızla artması Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında dağıtım fonksiyonunun özelleşmesine doğru bir adım attırılmıştır.

3.2.3. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Organizasyon Yapısı

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Tedarik Merkezi makamı olan Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının iç organizasyonu TSK özel konumu nedeniyle diğer işletmelerin tedarik birimlerinin organizasyonundan işlevsel yönden olmamakla birlikte şekil olarak farklılık arz etmektedir. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının organizasyonu şekil (17) de verilmiştir.

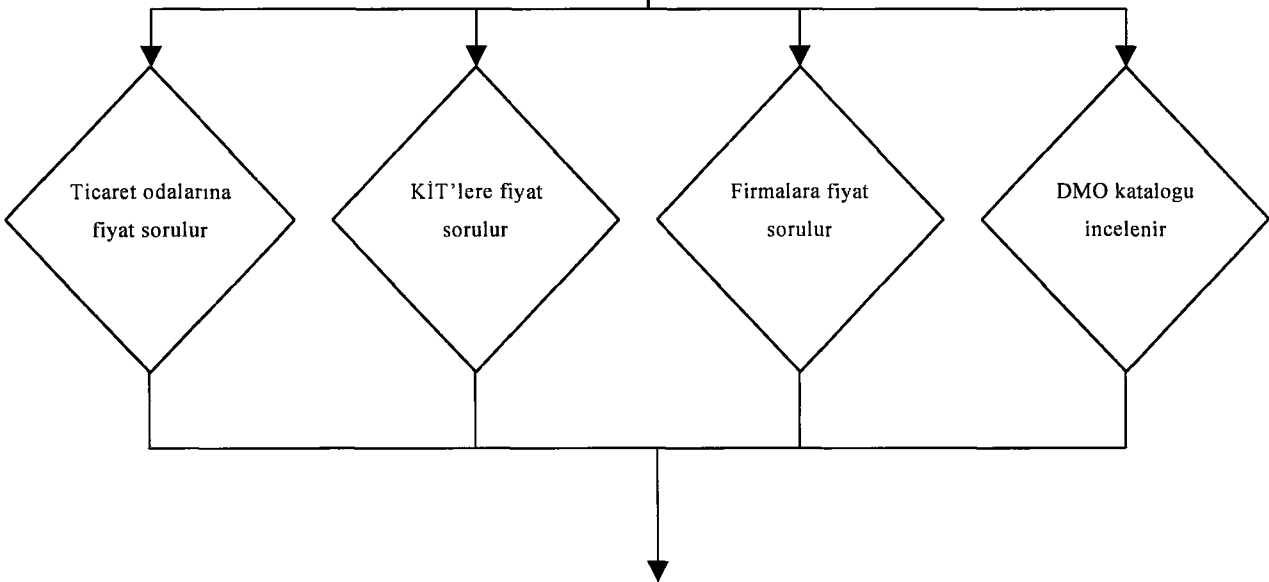
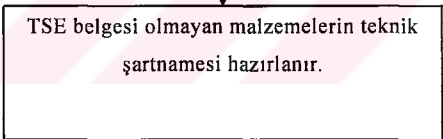
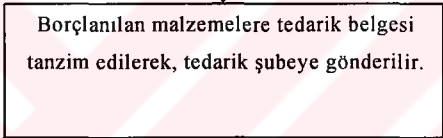
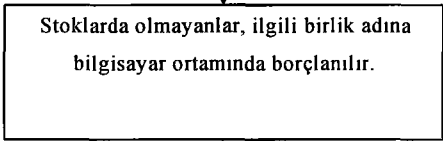
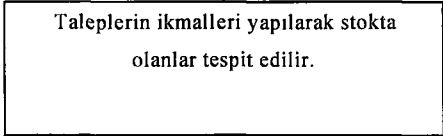
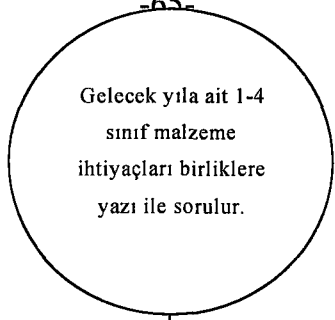


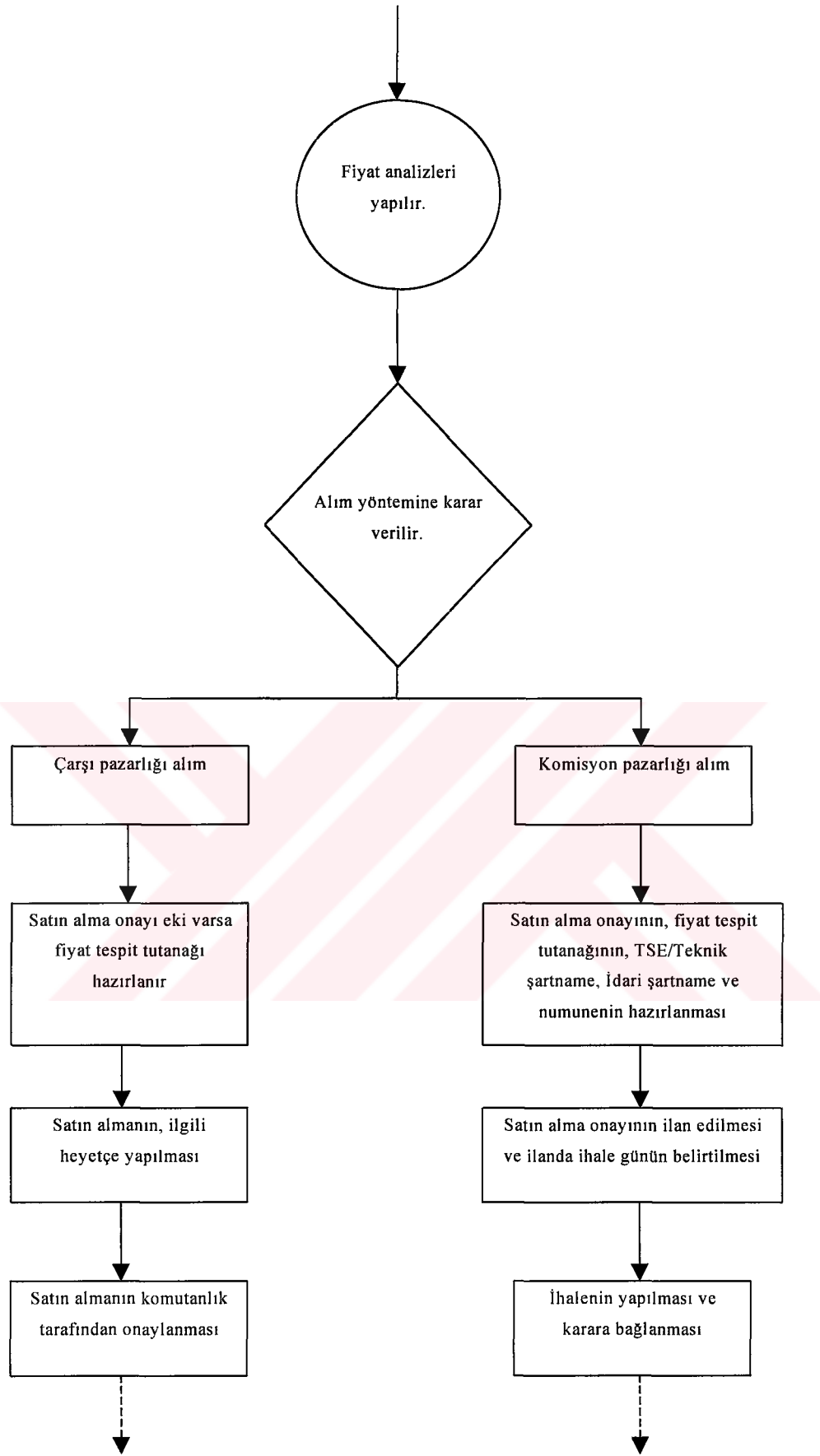
Şekil (17) Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Organizasyon Yapısı

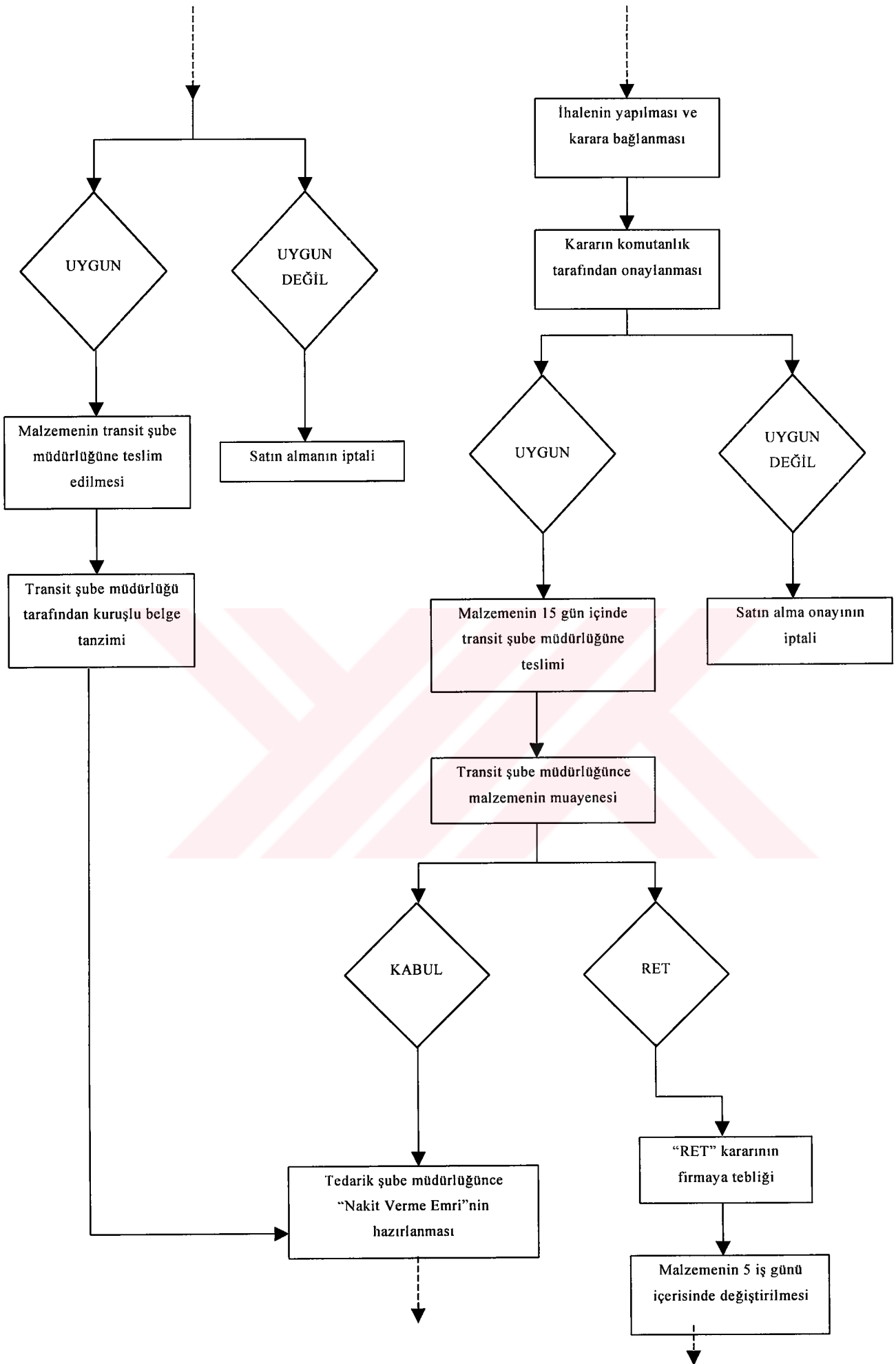
Kaynak : Dz.K.K.lığı Stok Noktaları Düzeyi İkmal Esasları Yönergesi.

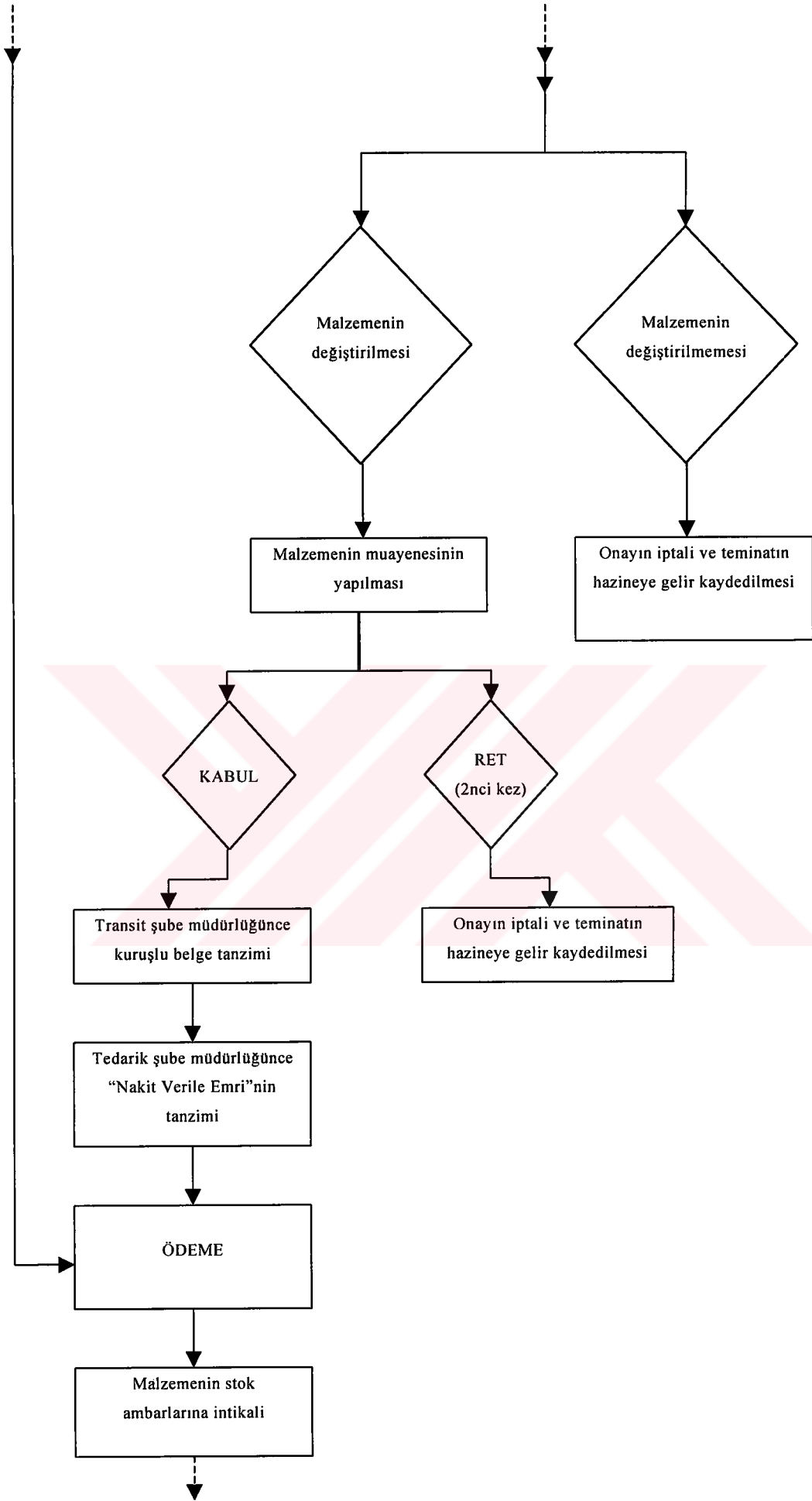
3.2.4. Organizasyon İçindeki Süreçler

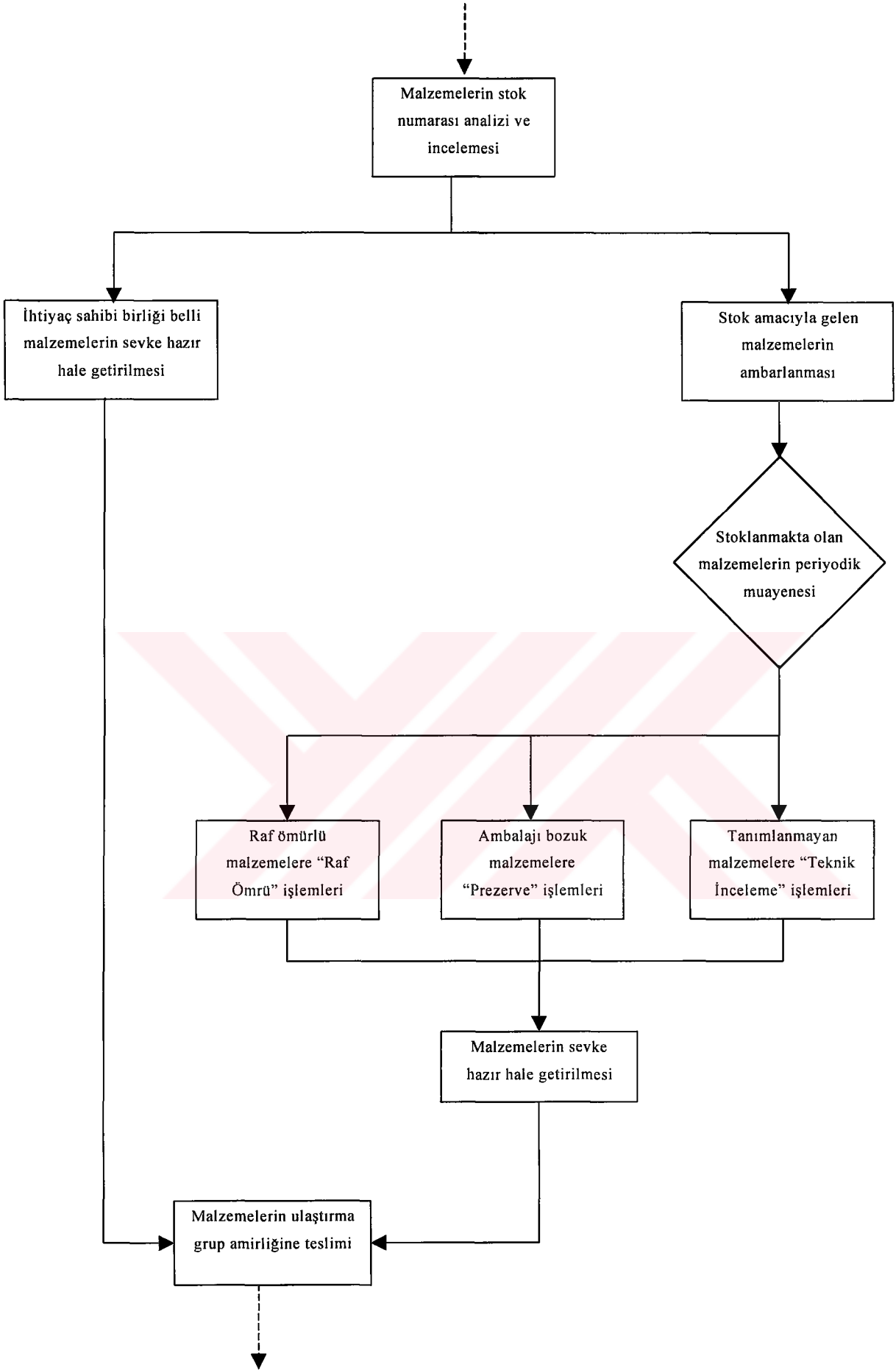
Deniz İkmal Merkezi komutanlığındaki süreçler diğer sayfada olduğu gibidir.

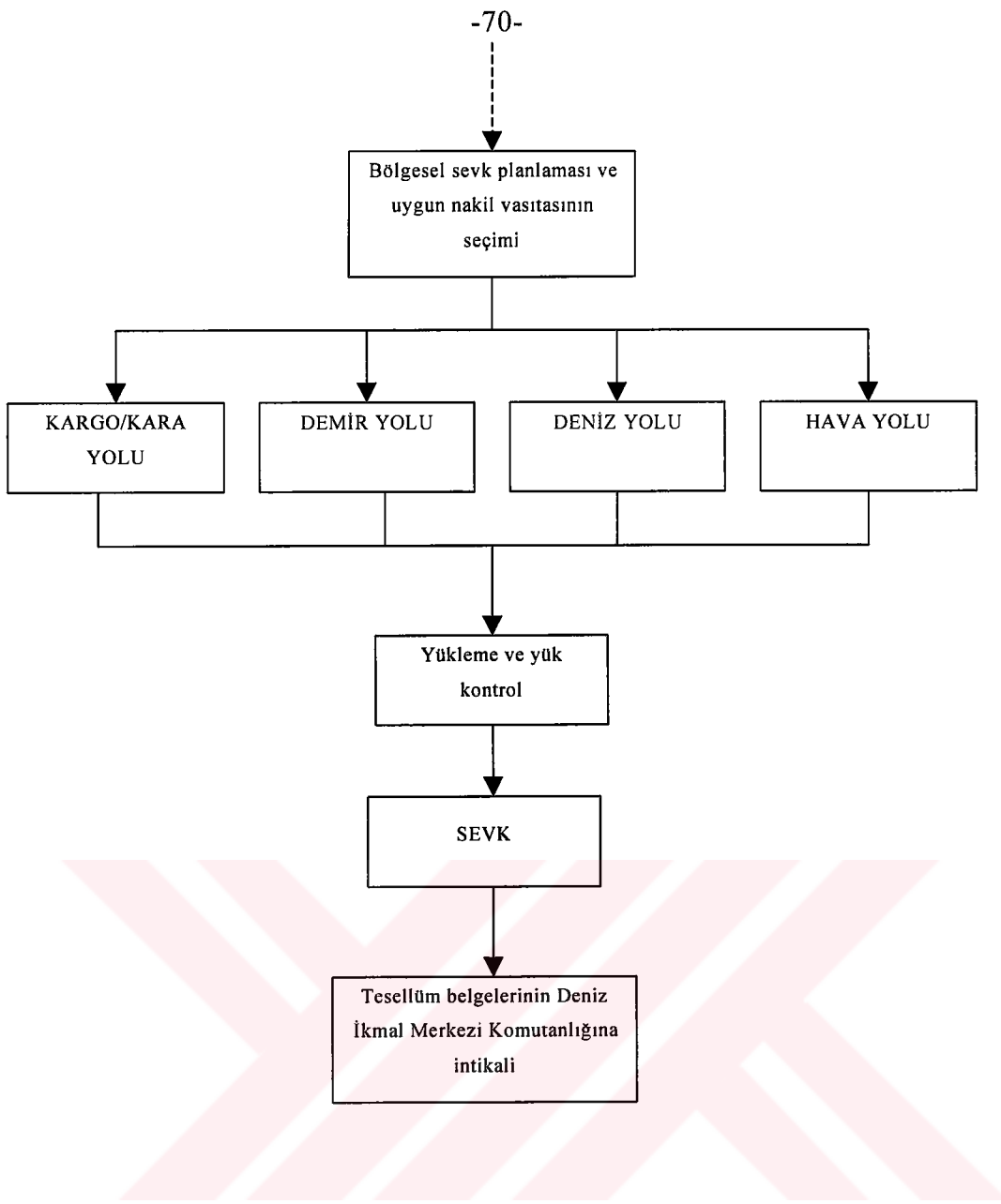












Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

3.2.5.Eğitim Faaliyetlerinin Durumu

Toplam Kalite Yönetimine geçište en önemli faaliyet eğitimidir. Belirli bir süreyi veya zümreyi değil organizasyon içindeki tüm bireyleri kapsayan, sürekliliği olan eğitim Toplam Kalite Yönetiminin gerektirdiği eğitimidir. Halen Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında sürdürülen eğitimler aşığıda belirtilmiştir.

- Yurt içi kurslar: Deniz Kuvvetleri Komutanlığının direktifleriyle genellikle birlik dışında, yıllık belirtilen ihtiyaçlar paralelinde icra edilen meslekle ilgili kurslardır. Bu kurslar yıllık yurt içi kurslar planında isim ve numara olarak belirtilmiştir.
- Yurt dışı kurslar: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının belirli başarıları bulunan, yabancı dil seviyesi yeterli personelin çeşitli NATO ülkelerinde açılan kurslarda tefrik edilirler. Bu kurslar genelde uluslar arası lojistik sistemin tanıtımı, mal ve hizmet alışverişinde uygulanacak yöntemler konusunda mutabakatın sağlanması, yabancı dil seviyesinin üst düzeye çıkarılması amacıyla açılmaktadır.
- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı bünyesinde meslek içi kurslar: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında Plan Şube Müdürlüğü ve Personel Şube Müdürlüğüne belirli dönemlerde, ortaya çıkan acil ihtiyaçlar veya üst komutanlıkların direktifi ile süresi eğitimi veren makamlarca belirtilen kısa süreli kurslar verilmektedir. Toplam Kalite Yönetimine geçiş kararının üst yönetimce alınmasını müteakip, ihtiyaç duyulacak eğitimler personele bu kapsamda verilmektedir.

BÖLÜM IV

DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI TEDARİK BİRİMİ

DENİZ İKİMAL MERKEZİ KOMUTANLIĞINDA

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TESİSİNE YÖNELİK METODOLOJİ

4.1 Toplam Kalite Yönetimi Tesisine Yönelik Gantt Şeması ve İlk Toplantı

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ METODOLOJİSİNİN ZAMAN PERİYOTLARI												
FAALİYETLER	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
TKY geçiş kararının verilmesi												
TKY geçiş kararının birliğe iletilmesi												
Periyodik olarak TKY'ne hazırlanması												
Komutan tarafından ilk toplantı												
Kalite konseyinin kurulması												
Kalite konseyinin toplanması												
DMK vizyonunun tespiti												
Vizyonun yayımı												
Misyonun ortaya konması												
Birliğin amacının tespiti												
Birliğin hedeflerinin tespiti												
All hedeflerin (Stratejik) tespiti												
Hedeflerle (Stratejik) yönetime geçiş												
Liderlerin eğitimi												
Liderlerin personeli eğitimi												
Yapılan işlerin tespiti												
Kalite sisteminin dokümantasyonu												
KİÇ'ini tespiti ve kurulması												
Standartların belirlenerek başlanması												
Toplu takdimle çemberlerin oluşturulması												
İç denetim planının hazırlanması												
İç denetimin planının konuşulması toplantısı												

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

Toplam kalite yönetimine geçiş kararı Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı toplantı salonunda Komutanın başkanlığında bağlı birimlerin katılımı ile yapılacak bir toplantı ile açıklanacaktır. Toplantının gündem maddeleri Tablo (3)'de olduğu gibidir.

S/N	GÜNDEM	DÜŞÜNCELER
1.	Personelin Toplantı Salonuna intikali	
2.	Deniz İkmal Merkezi Komutanı Tuğamiralın, toplantı salonuna teşekkürleri	
3.	Personel Şube Müdürünce toplantı başlama müsaadesinin alınması ve programın arzı	
4.	Personel Şube Müdürünce TKY'nin kavramsal çerçevesi hakkında 15 dakikalık brifing verilmesi	Bu brifingde TKY'nin ne olduğu, faydaları ve TSK içindeki uygulamalarla ilgili özet bilgi verilecektir.
5.	Deniz İkmal Merkezi Komutanı Tuğamiralın TKY'ne geçiş için direktifini vermek üzere kürsüye teşekkürleri ve başarı dilekleri.	
6.	Personel Şube Müdürünce lider eğitim programının toplantıya katılan personele tebliği ve toplantının sona ermesi	Lider Eğitim Programı Müfredatı Kalite Konseyi ile koordine edilerek Personel Şube Müdürlüğü tarafından hazırlanacaktır.

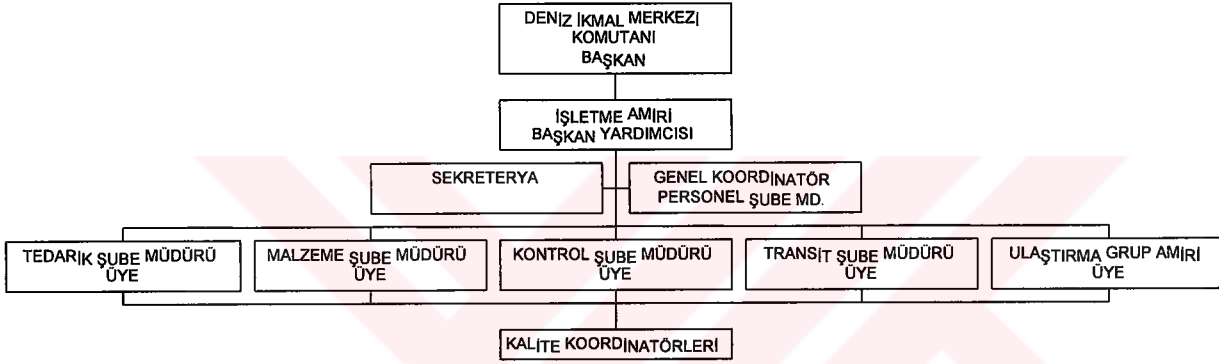
Tablo (3) T.K.Y.'ne Geçiş Kararı Toplantısı

4.2. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite Konseyinin Oluşturulması

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite konseyi Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının beyni ve kalbi durumundadır. Bu konsey Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı vizyonu ve misyonunu ortaya koyar, gerektirdiği yerde güncelleştirir. Oluşturulan ana hedef paralelinde uygulanacak stratejileri tespit eder. Eğitim ihtiyaçlarını saptar ve birlik komutanına rapor eder. Esasen Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı kalite konseyi komutanının yardımcısı durumundadır. Toplam Kalite Yönetiminin asıl lokomotifini komutan amiraldir.

Komutan konseyin tavsiye kararlarını inceler, uygun gördüklerini onaylar, gerekli gördüğü değişikliği yapar ve bunları Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı alt birimlerine emir olarak yayılmasını sağlar. Kalite konseyinin ilk kuruluş aşamasında Deniz İkmal Merkezi Komutanı Tuğamiral kalite konseyi başkanlığı yapacaktır. Sistemin oluşturulmasını müteakiben komutan onay makamı olması sebebiyle bu görevini başkan yardımcısı işletme amiri Albaya devredecektir.

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı kalite konseyi normal şartlarda ayda bir kez, ve gerektiği zamanlarda toplanacaktır. Toplantı zaman ve yeri işletme amiri Albayın direktifleriyle bildirilecektir. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite konseyi şekil(Şekil 17)'de belirtilmiştir.



Şekil (17) Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite Konseyi

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

4.3 Planlama Süreci

4.3.1. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Vizyonu

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Türkiye Cumhuriyetinin deniz hak ve menfaatlerini koruyup kollamak, deniz yoluyla ülkeye gelebilecek her türlü tehdide caydırıcı rol üstlenmek, müşterek harekatlarda kendisine verilen görevleri en üst seviyede icra etmek üzere oluşturulmuş bir güçtür. Bu gücün ihtiyaç duyduğu lojistik destek ise Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nca karşılanmaktadır. Bu kapsamda dünya denizlerinde bayrak dalgalandıran deniz kuvvetlerinin yüzer, dalar, uçar unsurlarının ihtiyaç duyacakları her türlü mal ve

hizmetin dünyanın neresinde olursa istenilen yer ve istenilen zamanda (ortalama 24 saat içerisinde) temini ve tesellümü Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının vizyonudur.

4.3.2. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Misyonu

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Deniz Kuvvetleri Komutanlığının direktifleri doğrultusunda, genel bütçeden kendi emrine tertiplenen ödenekler çerçevesinde denizin yüzer, dalar, uçar ve kıyı birliklerinin ihtiyaçlarını tespit ederek en uygun şartlarda tedarikini yapan, depolayan ve ihtiyaç sahibi birliğe ulaştıran bir kuruluştur. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı yukarıda belirtilen faaliyetlerinin TSK genel disiplin anlayışı içerisinde karşılıklı güven ve sevgi ortamında sürdürür. Mal ve hizmete ihtiyaç duyan birlikler Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının müşterileridir. Müşteri her zaman haklıdır tezi Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının çalışma prensibidir. Tedariki yapılan mal ve hizmetler 5 ana grup altında toplanır.

- Gıda
- Her tür sıvı ve katı yakıt
- Temizlik, bakım tutum, kırtasiye, melbusat (Giyim, Kuşam)
- Yedek ve onarım malzemeleri
- Silah ve mühimmat

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı mal ve hizmetin istenilen vasıfta tedarik edilmesi kadar istenilen yer ve zamanda müşteri birliğe ulaştırılmasının da önemini bilincindedir. Bu bilinç içerisinde haftalık ulaştırma planları en titiz incelemeler altında yapılır ve ortaya çıkan acil onarım ihtiyaçları hava yolu da dahil her türlü nakil vasıtası ile gerçekleştirilir.

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı dünya denizlerinde bayrak gösteren her türlü deniz kuvvetleri komutanlığı unsurunda görev yapan personelin lojistik yönden güven ve gurur içerisinde olmasını amaçlar. Diğer bir deyişle yabancı bir limanda ev sahibi bir ülkenin ileri gelenlerini ağırlamakta olan gemi komutanları sofrasında bulunan ikram malzemesinden, üzerindeki üniformanın kalitesinden, cihaz ve sistemlerin tam faal olmasından duyacağı gurur Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının gururu olmaktadır. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında mevcut bilgisayarlarda uygulanan bütünleşik malzeme yönetim sistemi

(BMYS) sayesinde ortalama bir buçuk milyonu bulan stok malzemesinin takip ve kontrolü günlük olarak yapılmaktadır. Bu sayede ihtiyacı bildirilen özellikle yedek malzemelere anında reaksiyon verilmekte ve belirlenen vizyonun elde edilmesine emin adımlarla ilerlenmektedir.

4.3.3. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Amaç ve Hedefleri

4.3.3.1. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Amacı

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının amacını tespit ederken bağlı bulunduğu Deniz Kuvvetleri Komutanlığının amacını çok iyi belirlemek gerekir. Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi Deniz Kuvvetleri Komutanlığının en temel amacı dosta güven düşmana korku vermek yani caydırıcı olmaktır. Bunun yolu ise güçlü olmaktan geçmektedir. Güç çok fonksiyonlu bir kavramdır. Bunun en temel taşı insandır. Eğitilmiş insan günümüzde ülkelerin sahip olduğu en değerli hazine durumundadır. Bu hazinenin temini, eğitimi ve idaresi deniz komutanlığının gücünün insan boyutunu, kullanılan silah, cihaz ve sistemler teknik boyutunu temsil etmektedir. Bu tespitlerden yola çıkıldığında insan ve teknik boyutun nasıl idare edileceği bir alt fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan yedirilmesi, giydirilmesi, barındırılması gereken; teknik sistemler ise enerji ve yedeği temin edilmesi gereken unsurlardır. İnsanın yedirilmesi, giydirilmesi, barındırılması yani askeri lisanda iâşe ve ibadesi ile teknik sistemlerin ihtiyacı olan yedek malzeme ve enerjinin temini ise Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının amacını oluşturmaktadır.

4.3.3.2. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının Hedefleri

Hedefler ölçülebilir amaçlardır⁽⁶⁴⁾. Amaçlar soyut olmakla birlikte hedefler rakamsal olarak ifade edilir. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının ana hedefi müşterisi olan denizin yüzer, dalar, uçar ve kıyı birliklerinin ihtiyaçlarını %100 olarak karşılamaktadır. Yani %100 müşteri memnuniyetlidir. Bu hedefi gerçekleştirebilmesi için hedeflere yönetimin (stratejik yönetimin) gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yukarıda belirtilen hedefin sağlayacak alt hedefleri (stratejileri) Tablo (4) de yayılma matrisi göstermektedir.

⁶⁴ ÖZEVREN, a.g.e. , S. 59.

ANA HEDEF (STRATEJİ)		Tedarik Şube	Malzeme Şube	Kontrol Şube	Transit Şube	Ulaştırma Grup	Personel Şube
ALT HEDEFLER (STRATEJİLER)	Alımların toplu yapılması	☺	☹	☺	☹	☹	☹
	Alımların rekabet ortamında yapılması	☺	☹	☹	☺	☹	☹
	Malzemelerin seri ihtiyaç sahibi birliğe sevki	☹	☺	☹	☺	☺	☹
	Tüketici birlikçe geri iade istenen malzemeye işlem	☺	☺	☹	☹	☹	☹
	Acil malzeme taleplerinin zamanında karşılanması	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Personelin tüketici birlik personeline kibar tutumu	☺	☹	☹	☹	☹	☺
	Personelin moralinin yüksek tutulması	☺	☹	☹	☹	☹	☺
	Personele gerekli eğitimin tespiti ve icrası	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Kullanılan cihaz ve sistemlerin temini ve idamesi	☺	☺	☺	☺	☺	☹
	Birliğin fiziki emniyetinin sağlanması	☹	☹	☹	☹	☹	☺

Tablo (4) Hedef yayılma matrisi

☺ = Çok İlgili, ☹ = İlgisi Yok, ☹ = İlgisi Orta

Kaynak : Mina Özevren , Toplam Kalite Yönetimi

Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu

Yukarıda görüldüğü gibi bazı hedefler tek bir şube tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için ilgili şubelerden tefrik edilecek personel ile çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturulacaktır. Ana hedef oran %100 tüketici memnuniyetinin sağlanması için aşağıda belirtilen projeler hayata geçirilecektir.

4.4. Eğitim Faaliyetleri

Toplam Kalite Yönetimine geçiş kararı veren ve kalite konseyini oluşturan Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında aşağıda belirtilen esaslar çerçevesinde eğitim faaliyetleri icra edilecektir.

İlk tanıtım Deniz İkmal Merkezi Komutanı Tuğamiral tarafından yapılacaktır. Bu tutum komutanın kararlılığın ve inandırıcılığının ast birimler tarafından görülmesini sağlayacaktır. Komutanın yapacağı ilk tanıtım mütevazı ve temel seviyede olacaktır.

Bu tanıtımda;

- Toplam kalite yönetiminin ne olduğunu,
- Müşteri ve kalite tanımları,
- Toplam kalite yönetiminin tarihçesi ve günlük hayattaki yeri,
- Deming kuralları,
- Kalite çemberleri hakkında kısa bilgi verecektir.

Yukarıda belirtilen konular hakkında kavramsal çerçeve çalışmamızın birinci bölümünde mevcuttur.

Toplam kalite yönetiminin bilimsel boyutunun Deniz İkmal Merkezi Komutanına tanıtımı için çeşitli eğitim kurumlarında verilmekte olan Tablo (5)'teki eğitimler öncelikle kalite konseyi üyelerine aldırılacak, bilahare şelale yöntemi ile eğitim alan kişiler tarafından birlikte görev yapan tüm personele Deniz İkmal Merkezi Komutanı Brifing salonunda verilecektir. Eğitimlerin gün ve saatleri Personel Şube Müdürlüğünce organize edilecektir. Verilecek eğitimler ve ilgili şubeler Tablo (5)'te belirtilmiştir.

S/N	EĞİTİM KONUSU	TEDARİK ŞUBE MD.	MALZEME ŞUBE MD.	KONTROL ŞUBE MD.	TRANSİT ŞUBE MD.	ULŞ. GRUP MD.	PER. ŞUBE MD.
1.	ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	☺	☺	☺	☺	☺	☺
2.	İstatistiksel Proses Kontrol	☺	☹	☺	☹	☹	☹
3.	Hata Türü Ve Etkileri Analizi	☺	☺	☺	☺	☺	☺
4.	Kuruluş İçi Kalite Denetimi	☺	☺	☺	☺	☺	☺
5.	Kalite Geliştirme Ekipleri Eğitimi	☺	☺	☺	☺	☺	☺
6.	Stratejik Kalite Planlaması	☺	☺	☺	☺	☺	☺
7.	Benchmarking Ekipleri Eğitimi	☺	☺	☺	☺	☺	☺
8.	Değişim Süreci Ve TKY	☺	☺	☺	☺	☺	☺
9.	Dünya Çapında Liderlik İçin Benchmarking	☹	☹	☹	☹	☹	☺
10.	Ekip Çalışması Ve Liderlik	☺	☺	☺	☺	☺	☺
11.	Kalitesizlik Maliyetleri	☺	☺	☺	☺	☺	☺
12.	Kalite Kültürünün Değerlendirilmesi	☹	☹	☹	☹	☹	☺
13.	Kalite Geliştirme Araçları	☺	☺	☺	☺	☺	☺
14.	Müşteri Memnuniyeti Ve Bağlılığı	☺	☺	☺	☺	☺	☺
15.	İş Mükemmelliği Kursu	☺	☺	☺	☺	☺	☺
16.	BRISA'da TKY Uygulamaları	☺	☺	☺	☺	☺	☺
17.	İyileştirme Çemberlerinin Yönetime Tanıtımı	☺	☺	☺	☺	☺	☺
18.	İyileştirme Çember Lideri Eğitimi	☺	☺	☺	☺	☺	☺
19.	Süreç Yönetimi	☺	☺	☺	☺	☺	☺
20.	Tedarikçi Yönetimi	☺	☹	☹	☹	☹	☺
21.	Toplam Verimli Bakım	☹	☺	☹	☺	☺	☺
22.	Problem Çözme Araçları	☺	☺	☺	☺	☺	☺
23.	Hataların Tekrarını Önleme	☺	☺	☺	☺	☺	☺

☺ Çok İlgili, ☹ İlgisi yok, ☺ ilgisi orta

Tablo(5) Eğitim Çizelgesi

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

4.5. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında Yapılan İşler ve İlgili Birimler

Bir kalite sistemi oluşturulmasında organizasyonda yapılan işlerin tespiti ve o işi yapacak birimin belirlenmesi gerekir. Bu durum süreç içerisinde ulaşılabilecek tereddütleri önleyeceği gibi standartlaşmayı da temin edecektir. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında yapılan işlerle ilgili bölümler Tablo (6) olduğu şekilde düzenlenmiştir.

İŞLER	Kalite Konseyi	Per. Şube	Tedarik Şube	Malzeme Şube	Kontrol Şube	Transit Şube	Ulaş. Grup
Misyonun Belirlenmesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	◆	◆	◆	◆	◆
Vizyonun Belirlenmesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	◆	◆	◆	◆	◆
Hedeflerin Tespiti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	◆	◆	◆	◆	◆
İhtiyaç Tespiti Faaliyeti	◆	◆	◆	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆
Tedarik Edilecek Mal Ve Hizmetin Listelenmesi	◆	◆	◆	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆
Tedarik Edilecek Mal Ve Hizmetin Standardının Tespiti	<input type="checkbox"/>	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆
Tedarik Edilecek Mal Ve Hizmetin Dosyası Hazır. Ve İlanı	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	<input type="checkbox"/>	◆	◆
Uygun Satıcının Belirlenmesi Ve Sözleşme Yapma	<input type="checkbox"/>	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆	◆	◆
Mal Ve Hizmetin Geçici Kabulü	◆	◆	◆	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mal Ve Hizmetin Muayenesi	◆	◆	◆	<input type="checkbox"/>	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	◆
Kabul Edilen Mal Ve Hizmetin Tesellümü	◆	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satıcıya Ödeme İşlemleri	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	◆	<input type="checkbox"/>	◆
Malzemelerin Depolanması	◆	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	◆	<input type="checkbox"/>
Depolardaki Malzemelerin Periyodik Kontrolü	◆	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	◆	◆
Malzemelerin Satış Faturalarının Tanzimi	◆	◆	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	◆
Satışı Yapılan Malzemelerin Sevke Hazırlanması	◆	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆	<input type="checkbox"/>
Malzemelerin Sevki	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>
Onaylı Satış Faturalarının Arşivlenmesi	◆	◆	◆	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆
Faturaların Yıl Sonu İşlemleri	◆	◆	◆	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆

İŞLER	Kalite Konseyi	Per. Şube	Tedarik Şube	Malzeme Şube	Kontrol Şube	Transit Şube	Ulaş. Grup
Yıl Sonu Hesap Teftişi	<input type="checkbox"/>	◆	◆	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆
Personel Performans Değerleme	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ödüllendirme Ve Ceza İşlemleri	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆	◆	◆	◆
Personel Özlük İşlemleri	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆	◆	◆	◆
Müşteri Memnuniyeti Ölçümü	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	◆	◆	◆	◆
Eğitim Faaliyetleri	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İyileştirme Çemberleri Faaliyetleri	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ödeneklerin Planlanması	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satın alma Yönteminin Tespiti	◆	◆	<input checked="" type="checkbox"/>	◆	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bakım Onarım Ve İdame Faaliyetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tablo (6) Deniz İkmal Merkez Komutanlığı İş Bölümlemesi

Esas iş, Yardımcı iş, ◆ İlgisi yok

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

4.6. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite Sistem Dokümantasyonu

Kalite Sistem Dökümantasyonu T.S.E. I.S.O. 9000 Kalite Standartlarından Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı sistemine uyan 14 adedinin uygulaması ile oluşturulmuştur.(⁶⁵)

4.6.1 Yönetimin Sorumluluğu

- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının tedarik edip ihtiyaç sahibi birliklere dağıtımını yaptığı mal ve hizmetin kalitesini kullanıcı birlikler tayin eder. Kullanıcının memnuniyeti en temel kalite kriteridir. İhtiyacın istenilen yer ve zamanda temini bir diğer temel ilkedir.
- Yukarıda belirtilen anlayış Deniz İkmal Merkezi Komutanı Tuğamiralin onayladığı bir deklarasyonla tüm birliğe duyurulur.
- Tuğamiral komutan tarafından yayınlanan deklârasyon birlikçe verilen her türlü hizmet için geçerlidir. Personelde oluşabilecek tereddütlülerin önlenmesi ve

detaylı bilgi verilmesi amacıyla personel şube müdürlüğünün koordinesinde brifing salonunda seri eğitimler verilir.

- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı organizasyon şeması, şemada bölümler ve görev unvanları mevcuttur. Personelin ataması ve değişen müşteri ihtiyaçları paralelinde periyodik olarak organizasyona gidilir. Kalite yönetiminin gereği olarak çapraz çalışma grupları yatay organizasyonda ayrıca gösterilir.

4.6.2.Kalite Sistem İlkeleri

- Kalite sistemini yürütmek üzere kalite konseyi komutana bağlı olarak görev yapar bu konseyin görev tanımı Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı görev yönergesinde mevcuttur. Kalite Konseyi kararlarını komutan onayına sunar ve onaylanmasına müteakiben uygulamaya geçilir. Konseyde kararlar salt çoğunluk esasına göre alınır. Kalitenin ölçülmesiyle ilgili özel uzmanlık gerektiren alanlarda birlik dışında mevcut laboratuvar, üniversite gibi kurum ve kuruluşlar ile iş birliği yapılır. Bu işlemlerde MSB mal muayene talimatı MST 310-2 esas alınır.
- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı kalite el kitabında kalite ile ilgili tanımlar bölümlere ait kalite görevleri, değişimleri, tarih ve numarası, kitabın basım adedi ve dağıtım yerleri bulunur. Kalite el kitabında iş yöntemleri olarak Deniz Kuvvetleri Komutanlığı stok noktaları düzeyi ikmal esasları yönergesine atıf yapılır. Yönerge ile kalite el kitabı uyum içerisinde olur. Kalite el kitabı alt başlıkları Tablo (7)'de verilmiştir.
- Kalite ile ilgili tüm faaliyetler kalite konseyi koordinesinde yürütülür. Kalite konseyi ayda bir defa veya ihtiyaç halinde toplanır ve kalite ile ilgili iç tetkik ve diğer değerlendirme faaliyetlerini sürdürür. Alınan kararlar, yaptırımlar periyodik raporlar halinde ilgililere ulaştırılır.

⁶⁵ Selçuk AYTİMUR, Kalite Sistem Dokümantasyonu, KalDer Yayınları, İstanbul, 1997, s. 17-45.

İLGİLİ ŞUBE/ BÖLÜM	ALT BAŞLIKLAR
KALİTE KONSEYİ	<ul style="list-style-type: none">● Yönetimin sorumluluğu● Kalite sisteminin idaresi● Eğitim faaliyetleri
PERSONEL ŞUBE	<ul style="list-style-type: none">● Performans değerlendirme kriterleri● Özlük işlemleri
TEDARİK ŞUBE	<ul style="list-style-type: none">● Sözleşmenin gözden geçirilmesi● Satın alma● Doküman kontrolü● Düzeltme tedbirleri
MALZEME ŞUBE	<ul style="list-style-type: none">● Ambarlama● Paketleme● Dağıtım● Düzeltme tedbirleri
KONTROL ŞUBE	<ul style="list-style-type: none">● Ürün tanım ve izlenebilirliği● Süreç kontrolü● İstatistiksel teknikler● Düzeltme tedbirler
TRANSİT ŞUBE	<ul style="list-style-type: none">● Malzeme kabul● Muayene ve test● Uygun olmayan malzemenin manejmanı● Düzeltme tedbirleri
ULAŞTIRMA GRUP	<ul style="list-style-type: none">● Ulaştırma● Dağıtım● Bakım idame● Düzeltme tedbirleri

Tablo (7) Şubelere Göre Kalite El Kitabı Düzenlemesi

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

4.6.3. Sözleşme Değerlendirilmesi

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığınca çeşitli yöntemler ile satın alma onayı gerçekleşen tedarikçi ile yapılan kontratta aşağıda belirtilen belgelerin bulunduğu görülür.

- Sözleşme metni
- Onay belgesi
- İlanın hangi illerde çıkan gazetelerde ve hangi tarihlerde kaç kez yapılmış olduğunu gösteren tutanak ile ilan metni
- Seri numaralı makbuzlar karşılığı alınan zarfların adetini göstermek için düzenlenen tutanak ile verilen teklif mektupları
- Ticaret Odası Belgesi veya Esnaf Sanatkar Sicil Belgesi ile imza sirküleri asılları veya noter tasdikli suretler
- Şartnameler(Eksiltme, Özel,Fenni veya teknik)
- Geçici ve kesin teminat için Saymanlığın alındı belgesi veya banka teminat mektubu
- Satın almanın gerekçeli ihale kararı
- Bedel tahmin tutanağı
- Tüzel kişilik ise sicile kayıtlı olduğuna dair belge, imza sirküleri

4.6.4. Dokümantasyon

Deniz İkmal Merkezi bağlısı bulunduğu Genel Kurmay Başkanlığı ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığının çıkardığı yönergeler çerçevesinde Faaliyetlerini yürütür.Yönergelerde Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı kalite konseyince tespit edilen aksak hususlar tespit edilmesini müteakip değişiklik yapılmak üzere Deniz Kuvvetleri Komutanlığına teklif edilir. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının temel dokümanı Stok Noktaları Düzeyi İkmal Esasları Yönergesidir.

<u>Doküman adı</u>	<u>Yayın numarası</u>
Dz.K. K Maliyet Analizleri Yönergesi	DKY.23-1
Dz.K. K Ulaştırma Hizmetleri Yönergesi	DKY.55-1-A
Dz. K.K. Merkezi Envanter Yönergesi	D.K.Y.310-1-A
Dz.K.K Özel Malzeme Yöntemi Yönergesi	D.K.Y.310-12-A
Dz.K.K. Akaryakıt İşletme Ve İkmal Yönergesi	D.K.Y.316-1-A
Dz.K.K. Bilgisayar Destekli Malzeme Tedarik Projesi Kullanma Kılavuzu	D.K.K.L.310-2
Dz.K.K. Bütünleşik malzeme Yönetim Projesi Kullanma Kılavuzu	D.K.K.L.310-3
Dz.K.K.. Barkotlu Sayım Kılavuzu	D.K.K.L.310-6
Dz.K.K. Sözleşme Hazırlama Ve Uygulama Kılavuzu	D.K.K.L.380-1
Dz.K.K. Yılı İkmal Direktifi	D.K.D.14-1
Dz.K.K. Yılı Program Bütçe Uygulama Direktifi	D.K.D.14-2
M.Y. TSK Gıda Kontrol Yönergesi	M.Y.33-3
M.S.T. S.K. Mal Muayene Talimatı	M.T.S.310-2
M.S.B. M.S.B. Teftiş Hizmetleri Muhtırası	M.S.T. 187-1
2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu	
2490 Sayılı Devlet İhale Kanunu	

Tablo(8) Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında Kullanılan Dokümanlar

Kaynak : Dz.K.K.lığı RAY Kataloğu

Tablo(8)'de belirtilen dokümanları çıkartan makamların dokümanları takibi ve kontrolü ile ilgili yöntemleri mevcuttur. Dokümanlarla ilgili yapılan değişiklik teklifleri titizlikle incelenerek değerlendirilir. Yürürlükten kaldırılan dokümanlara üst makamdan verilecek emirler paralelinde işlem yapılır. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında kullanılmakta olan dokümanların muhafaza mevki genel evrak kısım amirliğidir. Kısım amiri dokümanların dağıtımını ve muhafazasından sorumludur.

4.6.5. Satın alma Yöntemleri

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında satın alma yöntemleri en uygun kalitede, en yüksek faydayı temin ederek ekonomik şartlarda alımı amaçlar. Mal ve hizmetin cins ve nevine göre şu yöntemler uygulanır.

- Kapalı Teklif Usulü: Satın alma işleminde açıklık ve rekabetin tam olarak sağlanması, ihtiyacın parçalara bölünmemesi, aynı cins mal ve hizmetin daha ekonomik temini amacıyla Devlet ihale kanununda detayları mevcut olan satın alma yöntemidir.
- Belli istekliler arasında kapalı teklif usulü: Teknik yeterlilikleri ve kaliteleri idarece kabul edilmiş en az üç istekli arasında yapılır. Zorunlu nedenlerle üçten az istekliden teklif almak gerektiğinde Maliye gümrük bakanlığının görüşüne dayanılarak Bakanlar kurulundan karar alınır. İhaleye fazla miktarda isteklinin katılması sağlanır.
- Çarşı Pazarlığı Usulü : Devlet ihale kanununun 50 ve 51. Maddelerine göre teklif almanın belli bir şeklinin bulunmadığı satın alma yöntemidir. Satıcının yeteneklerinin daha iyi değerlendirilebileceği idarece değerlendirildiği takdirde uygulanır.

Satıcıların kalite güvence sistemi içinde değerlendirilmesi amacıyla ihalede açıklık ve rekabetin sağlanması büyük önem taşır. Rekabetin tam olması için belli bir marka belirtilmez ve şartnamede belli bir malın özellikleri tarif edilmez. Birden çok istekli tarafından karşılanması mümkün olan ihtiyaçların bir eksiltmede toplanması ayrı ayrı alımcıların satıcılar bazında değerlendirme kriterine uygun olmayacağı için her ihtiyaç ayrı bir ihale konusu yapılır. Malzeme ve hizmetin temin tarihi o işin en uygun fiyatla alınabileceği tarih olmalıdır.

İhalelerde şartname gereği istenilen belgelerin ve ihaleye katılabilme şartlarının (faaliyet belgesi, ISO, TSE, Şirket imza sirkülerinin, şahıs imza beyanı, vekil tayin edilmiş ise vekaletname, ikametgah adresi, geçici teminat) kontrolü yapılır. Tekliflerin değerlendirilmesi sonucunda uygun bedelin ve kalitenin oluşup oluşmaması göre satın alma kararı verilir.

Satın almanın birinci adımı ihale konusunun ilanıdır. İlan işi isteklilere duyurularak ihaleye katılımın artırılması böylece rekabet ortamının sağlanmasıdır. İlanlarda ;

- Satın alma konusu, işin niteliği, yeri ve miktarı
- Şartname ve eklerinin nereden ve hangi şartlarda alınacağı
- Satın almanın nerede hangi tarih/saatte ve hangi usulle yapılacağı
- İsteklilerde aranan belge ve vasıfların ne olduğu belirtilir.
- Tedarik faaliyetlerinde aşağıdaki şartlara uyulur.
 1. Uygun fiyat (serbest rekabet sağlamak, ilk elden tedarik etmek, ihtiyaçların toplu olarak gerçekleştirilmesi)
 2. Uygun kalite (hizmetin gerektirdiği özellikleri taşıyan)
 3. Uygun zaman (doğru üretim ve imal mevsiminin seçilmesi)
 4. Uygun miktar (ihtiyaç duyulan miktarda tedarik edilme, gereksiz stoklamalardan kaçınılma)
 5. Uygun kaynak (ihtiyaç mahalline en yakın, ulaştırma ihtiyaçlarını ve tedarik süresini asgariye indirerek tedarik kaynağını seçmek)
- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığınca alımına karar verilen her türlü malzemenin öncelikle standardı ve teknik özellikleri incelenir. Teknik incelemede malzemeye ait teknik şartname ve TSE standardının mevcut olup olmadığı, AQAP veya ISO serisi kalite belgeli kuruluşlarca üretilip üretilmediği incelemeleri yapılır.
- Bedel tespiti maksadıyla belediye, ticaret odası, sanayi odası, meslek odaları ve özel kuruluş ve firmalara fiyat sorulur. ihtiyaçların en uygun fiyatla temini bedelin doğru tahmin edilmesine bağlı olduğundan fiyat sorgusu mümkün olduğunca geniş tabanlı gerçekleştirilir. Tedarikçi firmaların üretici toptancı niteliğe sahip olmalarına dikkat edilir. Bilgi talep yazılarında fiyatı etkileyen;
 1. Malın cinsi, sınıfı ve miktarı
 2. Teslim takvimi ve süresi ile ilgili bilgiler
 3. Teslim edilecek partiler ile ilgili bilgiler
 4. Varsa diğer özel şartlar bildirilir.
- Satın alınacak mal veya hizmetin teknik şartnamesi veya TSE belgesi olup olmadığı araştırılır. Teknik şartnamesi ve TSE belgesi olmayan malzemeler için en yakın Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı onarım kuruluşundan teknik şartname hazırlaması talep edilir, Teknik şartnamenin talep etmediği diğer hususlar

için özel şartname hazırlanır. Özel şartnamede matbu şartnamede detaylı olarak yer verilemeyen aşağıda belirtilen hususlara yer verilir.

- İşin niteliği, nevi, miktarı ve varsa taksit takvimi
- İşin yapılma yeri, teslim etme ve teslim alma şekli ve şartlar
- İşe başlama ve işi bitirme tarihi, gecikme halinde alınacak cezalar
- İhale kararının ihale tarihinden itibaren en geç 15 iş günü içinde ita amirince onaylanacağı veya iptal edileceği kaydı
- Vergi, resim ve harçlarla sözleşme giderlerinin tedarikçi firma tarafından ödeneceği
- Ödeme yeri ve şartları ile avans verilip verilmeyeceği;verilecekse şartları belirtilir.
- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında malzeme ve hizmet tedarikinde evsaf, nitelik gibi özellikleri tanımlayan standartlar ve şartnameler kullanılır. Bu amaçla Tedarik Şube Müdürlüğünde Türk Standartları tam set olarak bulundurulur ve güncel olarak idame edilir, hazırlanan şartnameler arşivlenir ve bunlara ait katalog oluşturulur. TSE belgesi olan malzemeler için teknik şartname hazırlanmaz. Periyodik olarak TSE listelerinin incelesi yapılır ve yeni oluşturulan TSE belgelerine ait daha önce hazırlanmış teknik şartnameler iptal edilir.

4.6.6. Alıcının Temin Ettiği Ürün

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığınca tedarik edilen malzemelerin kullanıcı birliklerce kullanıcı aşamasında aşağıda belirtilen hususların kontrolü yapılır.

- Malzemenin cins ve miktarının doğru tespit edilmesi
- Siparişin doğru birime verilmesi için ilgili siparişçi personelin yetkili olması
- Sipariş için uygun form kullanılması
- İptal ,takip ve değiştirme işlemlerinin ihtiyaç duyulup duyulmadığı
- Tavsiye ve statü kodlarının uygunluğu

Malzeme siparişi her kalem malzeme için ayrı form düzenlenmesi esasına dayanır. Malzeme siparişi form örneği Şekil (18)'de belirtilmiştir.

MALZEME SİPARİŞ FORMU					
1. GÖNDERİLEN		2. GÖNDERİLEN		BORDA NO:	
3. MALZEME ADI	STOK NUMARASI	MIKTAR	DAĞ/BİR	D.T.K.	
DOKÜMAN NUMARASI	CİHAZ TANITMA NO		SİPARİŞ NEDENİ		
DÜŞÜNCELER		SİPARİŞİ YAPAN			

Şekil (18) Malzeme Sipariş Form Örneği

Kaynak : Dz.K.K.lığı Stok Noktaları Düzeyi İkmal Esasları Yönergesi

- Sipariş edilen malzemeler: Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı stoklarında yoksa birlik adına borç kaydı açılarak tedarik işlemi başlatılır. Malzemenin tedarikini müteakip alacak sahibi birliğe teslim yapılır.
- Malzeme Tedariki için siparişin Deniz İkmal Merkezi Komutanlığına verilmesinden ambara girinceye kadar yapılan işlerin tümüne tesellüm denir. Tesellümde aşağıdaki kontroller yapılır.
 1. Miktar kontrolü: Gönderilen malzeme miktarının tesellüm dokümanında yazılı miktarlarla uyumlu olduğu görülür.
 2. Evsaf kontrolü: Malzemenin ihtiyaç duyulan spesifikasyonlarının mevcudiyeti görülür.
 3. Ambalaj kontrolü: Malzemenin ihtiyaç duyduğu özel ambalajının mevcudiyeti görülür.

4.6.7. Girdi Muayenesi

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı yurt dışı ve yurt içinden malzeme tedariki yapar.

- Yurt dışından gelen malzemelere ait bilgiler yetkili acente tarafından malzemeler yurda gelmeden önce Deniz İkmal Merkezi Komutanlığına bildirilir. Konu ile ilgili Transit Şube Görevlisi nakliye acentesine giderek orijinal konşimento ile ordinoyu alır ve gümrük ile ilgili işlemleri tamamlayarak malzemeyi gümrük ardiyesinden çıkarır.
- Malzemelerin transit ambarında ön incelemesine müteakip fonksiyonel muayene için ön koordine ile gün belirlenir.
- Muayene için onarım kuruluşlarından uzman personel ve firma temsilcisinin bulunması zorunlu değildir. Ancak vuku bulacak eksik aksaklıklardan firmanın itiraz hakkı kaybolduğundan firma temsilcisinin bulunmasına özen gösterilir.
- Malzemenin muayenesi uzman personel firma temsilcisi ve transit mal sorumlusu katılımıyla belirtilen günde yapılır. malzemenin kalem bazında muayenesini takiben problemlili çıkan malzemeler için sandık açma tutanağı düzenlenir. Muayene sonucu kabul edilen malzemelerin muayene kabul raporu heyete imzalatılır. İhtiyaç duyulduğunda malzemelerin fonksiyon testleri için ilgili onarım kuruluşuna gönderilmesi sağlanır.
- Yurt içi kaynaklı malzemelerin geçici tesellümü transit ambarında iç transit mal sorumlusuna malzemelerin sayılması tartılması ve ölçülmesi suretiyle gerçekleştirilir.
- Transit şube müdürlüğünce teslim alınan malzemelerin giriş kayıtlarına işlenmesine takiben muayene muhtırası düzenlenerek muayene için konunun uzmanı muayene kuruluşuna gönderilir. Muayene kuruluşunun oluşturacağı heyete iç transit mal sorumlusu üye olur.
- Muayenelerde önce fiziksel nitelikler kontrol edilir. Fiziksel niteliklerin tamamı uygun bulunmayan malın numuneleri laboratuvar muayenesine gönderilmez. Fiziksel muayenede niteliklerin bazıları uygun çıkmaz ise muayene yarıda bırakılmaz tamamı muayene edilir. Tedarikçiler fiziksel muayene sonucunu kabul etmez ise verilen ret raporuna usulüne göre itiraz ederek ikinci bir muayeneyi

isteyebilirler. Bu durumda ilk muayenede bulunmamış olan kişilerden kurulacak en az 3 kişilik bir heyete muayene yaptırılır. İkinci heyet yine önce fiziksel muayeneye itiraz konusu olan kısımları inceler. Sonuç menfi ise ret raporu verilir. Bu durumda laboratuvar muayenelerine geçilmez ve bu rapora itiraz kabul edilmez. Sonuç müspet ise laboratuvar muayenelerine geçilir. Bu niteliklerde uygun bulunuyorsa uygun raporu verilir.

- Malzemelerin muayenesi ana kitleden alınacak numuneler ile yapılır. Malzemelerin numuneleri satıcının veya bunu kanunen temsil eden vekilinin huzurunda alınır. Numune alımına ve muayeneye satıcı ve kanuni temsilci gelmez ise durum tutanakla tespit edilerek numune alınır ve muayenesi yapılır. Uzak mesafelere gönderilecek kaplara konmuş numunelerin yollarda kırılıp dökülme ve değişime sebebiyet vermeyecek şekilde sağlam ve muntazam ambalaj edilmiş olması ve üzerindeki adresin okunaklı olması sağlanır. Numune ambalajına gerekli evsaf ve fenni şartname, malzemelerin ne tür muayenesinin istendiği bildirilir yazı konur.
- Yapılan muayeneler neticesi tespit edilen nitelikler ayrı ayrı yazılır. Bunlar karşılaştırılır ve sonuç “uygundur” veya “uygun değildir” gibi kesin olarak verilir. Muayene heyetlerinde kararlar çoğunluk esasına göre verilir. Oylar eşit olduğu zamanlar başkanın kararı tercih edilir. Karara karşı olanlar karşı olma sebeplerini kararın altına yazarak imza atmak zorundadırlar. Kararlarda çekimser kalınamaz. Uzman üye karara iştirak eder ve oy kullanır. Muayene komisyonu başkanı katıldığı muayenelerin raporlarını diğer üyelerle birlikte imza eder. İmzalama küçük rütbeden başlayarak yapılır. Başkan en son imzalar. İmzalar el yazısı ile olur, klişe ve mühür olmaz. Raporlar 4 nüsha düzenlenir. rapor laboratuvar muayenesi sonuçlarını da ihtiva ediyorsa laboratuvar raporunun aslı eklenir. Rapor için numune ve rapor kayıt defteri tutulur. Raporların komisyonda kalan nüshası ilgili dosyasında teftiş görünceye kadar saklanır.

4.6.8. Düzeltici Faaliyetler

Sayım : Normal olarak yıl bazında başlamak üzere yılda bir kez Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı envanterindeki malzemelerin periyodik sayımları yapılır. Normal şartlar devam ettiği müddetçe sayım ekipleri sayımı 3-6 ay içerisinde bitirirler gerekli oldukça kıymetli ve önemli malzemelerin sayımı sık sık yapılır. sayım neticesinde ;

- Gerçek malzeme mevcudu tespit edilir.
- Durum ve sağlamlık kontrolü yapılır (malzemelerin ambalajı, genel görünümü, boya cilası, raf ömrü, evsafı, paslı küflü , kırık çatlak çizik olup olmadığı kontrol edilerek bu aksaklıkların giderilmesini kapsar)
- Malzemelerin noksan aksesuarları tanımlanır
- Tanıtma noksanlıkları giderilir
- Malzemelerin yeniden istiflenmesi sağlanır
- Kayıp malzemelerin bulunması sağlanır
- Sayım mevcutları ile kayıt mevcutlarının karşılaştırılması ve uyumsuzluk varsa giderilmesi sağlanır.
- Giderilemeyen uyumsuzluklar için sayım ekibince sayım düzeltme belgesi hazırlanır. Eksik veya fazla miktarların nedenlerini araştırmak üzere gerekli görüldüğü takdirde idari, adli takibat başlatılır.

Hesap Teftişi : Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı hesapları Milli Savunma Bakanlığı Teftiş dairesi başkanlığınca gönderilen müfettişler tarafından hesabın ait olduğu yıl içinde ya da mali yılın bitiminden itibaren hesap denetlemesine tabi tutulur. Bu denetlemede;

1. Bir önceki yıldan devreden
2. Bulunulan yıl içerisine giren
3. Bulunulan yıl içerisinde çıkan
4. Bir sonraki yıla devreden malzeme hareketleri denetlenir.

Teftişi alınan yıla ait tüm belge, kayıt ve dokümanlar incelenerek dosyalanır. herhangi bir aksaklık tespit edilmesine müteakip borç kaydı açılır. Adli kovuşturmaya gerektiren borç için müfettiş tarafından düzenlenen dosyada olayı açıklayan bir yazı ve yazı ekinde borç tutanağı ve diğer belgeler bulundurulur. Bu dosya kovuşturma yürütecek makama gönderilir.

4.6.9 Ambarlama Ulaştırma Dağıtım

Ambarlama : Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nda ambar hacminden azami istifade sağlanır. Her malzemeye bir asıl, gerektiğinde birde yedek yer ayrılır. Malzemeler düzenli

istif edilir. Malzemelerin korunması için uygun ambalajlama ısı ve ışık izolasyonu, nemlilik kontrolü, yangına karşı korunma, su baskınları ve çatı akıntularından korunma sağlanır.

Malzemelerin nakliye, teslim ve stoklama esnasında hasara uğramaları, kullanım fonksiyonlarını kaybetmemeleri için uygun ambalajlama yapılması sağlanır. Tedarik edilen malzemenin uygun ambalajlanmasını sağlamak üzere tedarik şube müdürlüğü malzemenin idari şartnamesine ihtiyaç duyduğu ambalajlamanın özelliklerini ve buna karşılık gelen kodu koyar. Üretici müteahhit firma söz konusu kodlara göre ambalajlama işlemini yapar ve verdiği ambalaj kodunu konteynır üzerinde belirtir. Malzemelere A, B, C, olmak üzere 3 seviyede ambalajlama uygulanır. “A” hassas, “B” yarı hassas, “C” kaba nitelikli malzemelere uygulanan koruma seviyesini temsil eder. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığınca tedarik edilerek stoklanan ve dağıtımı malzemelere uygulanması gereken ambalaj çeşitlerini gösterir. Çizelge Tablo (9)'da verilmiştir.



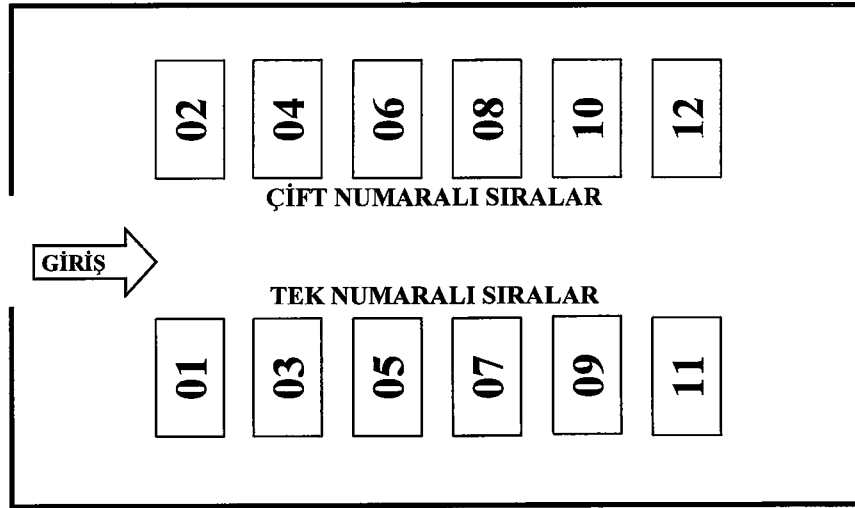
SEVİYE	MALZEME GRUBU	UYGULANMASI GEREKEN AMBALAJ ÇEŞİDİ							
		Koruyucu Kaplama	Su ve Stim Geçirmez Zarflama	Soyulabilir Koruyucu Kaplama	Su Geçirmez Torbalama	Su ve Stim Geçirmez Silikojel Maddeli Torbalama	Vakumlu Torbalama	Mekanik ve Fiziksel Etkiden Koruyucu Ambalajlama	Nakliye için Paketleme
A	Güdümlü Mermiler	●						●	●
	Ölçü Aletleri					●		●	
	Muhabere Cihazları		●				●	●	
	Elektrik ve Elektronik Cihaz Aksamları	●				●	●	●	
	Fiberoptik Malzemeler ve Aksamlar	●		●		●		●	
	Abajur ve Lambalar		●					●	
	Alarm İşaret ve Sistemleri	●					●	●	
	Doktor, Dişçi, Veteriner Cihazları ve Malzemeleri					●	●	●	●
	Aletler ve Laboratuvar Cihazları	●				●		●	
	Fotoğrafçılık Cihazları ve Vasıtaları					●	●	●	
	Kimyevi Maddeler ve Müstahzaratı				●		●		●
	Genel Maksath Otomatik Veri İşlem Cihazları ve Görünür Kayıt Cihazları	●						●	●
	Müzik Aletleri, Gramofonlar ve Ev Tipi Radyolar	●						●	●
B	Motorlar, Türbinler ve Aksamları	●						●	●
	Motor yardımcıları	●						●	●
	Mekanik Kuvvet Transmisyon Aletleri	●							
	Bilyeli ve Bilyesiz Yataklar							●	●
	Ağaç İşleri Makineleri Teçhizatı	●						●	●
	Soğutma ve Havalandırma	●						●	●
	Soğutma ve Havalandırma Teçhizatı	●						●	●
	Yangın Savunma Kurtarma ve Emniyet Teçhizatı	●						●	●
	Tulumbalar ve Kompresörler	●						●	●

SEVİYE	MALZEME GRUBU	UYGULANMASI GEREKEN AMBALAJ ÇEŞİDİ								
		Koruyucu Kaplama	Su ve Stim Geçirmez Zarflama	Soyulabilir Koruyucu Kaplama	Su Geçirmez Torbalama	Su ve Stim Geçirmez Silikojel Maddeli Torbalama	Vakumlu Torbalama	Mekanik ve Fiziksel Etkiden Koruyucu Ambalajlama	Nakliye İçin Paketleme	
C	Mefruşat	●							●	
	Ofis Malzemeleri						●	●		
	Kitaplar, Haritalar ve Diğer Neşriyatlar				●					
	Temizleme Aletleri ve Malzemeleri							●		
	Fırçalar, Boyalar, Macunlar ve Yapıştırıcılar							●		
	Kaplar, Paketleme, Ev Ambalaj Malzemeleri						●	●		
	Melbusat ve Teçhizat							●		
	Zirai Malzeme				●			●		
	Madeni Çubuklar, Levhalar							●		

Tablo (9) Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı envanterinde mevcut malzeme grupları, bu gruplara karşılık gelen koruma seviyeleri ve ambalaj çeşitleri.

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

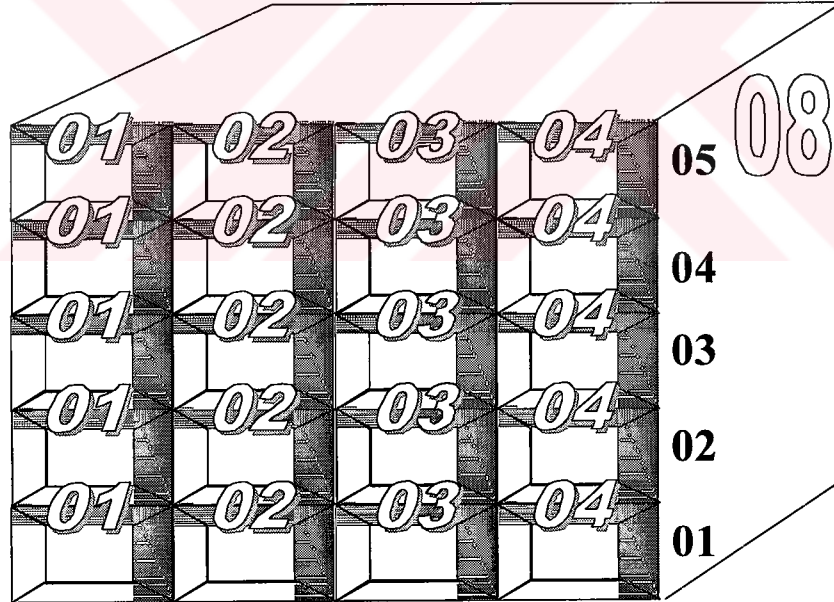
Ambarda her malzemeye bir yer bulma numarası verilir. yer bulma numarası ambar, kat, sıra, raf ve göz numarasının yan yana getirilmesiyle oluşmuş 9 karakterden oluşmuş bir rakamdır. Yer bulma numarası malzemenin bulunduğu yeri göstermesi sebebiyle muhasebe kartlarına ve bilgisayara işlenir. Yer bulma numarası örneği Şekil (19) da gösterilmiştir.



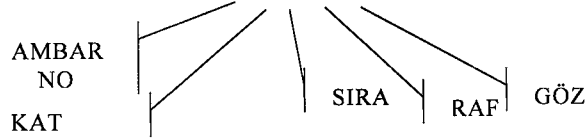
**TEK KATLI VE 2 NUMARALI AMBARDA 08 SIRASININ
YER BULMA NUMARALARI**

Şekil (19) Yer bulma numarası yapısı ve örneği

Kaynak : Dz.K.K.lığı Stok Noktalar Düzeyi İkmal Esasları Yönergesi



A. MALZEMESİNİN YBN : 021-08-04-02 BMALZEMESİNİN YBN : 021-08-02-03



Malzemelerin ambarlanması esnasında yer planlaması yapılırken malzemelerin fiziksel yapılarının yanı sıra kullanım amaçları dikkate alınır. farklı özelliklerdeki malzemeler farklı depo ortamlarında ambarlanır. Taze kumanya ve et ,buz ve sebze odalarında, kuru kumanya kuru kumanya ambarlarında, melbusatlar melbusat ambarında muhafaza edilir. Ambar planlaması yapılırken malzemenin yanıcılık, parlayıcılık, muhafaza sıcaklığı ve nem oranı, çalınabilirlik ve gizliliği, koku yayma, personelin ve Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının emniyetini etkileyebilecek özellikleri dikkate alınır. Ambarların mümkün olan en yüksek kapasite ile kullanılabilmesi amacıyla malzeme ambarlamasında aşağıda belirtilen faktörler dikkate alınır.

- Ağır malzemeler ambarların girişine yakın forklift veya transpalet gibi taşıyıcıların ulaşabileceği pozisyonda yerleştirilir.
- Yükte hafif hacimde geniş (havaleli) malzemeler ambar kapasitesinden maksimum yararlanılması âmâcıyla yüksek tavanlı ambarlarda depolanır.
- Birbirinin benzeri olmayan malzemeler (tehlikeli/tehlikesiz, özellikli/özelliği olmayan gibi) ayrı bölümlere yerleştirilir.
- Zaman ve iş gücü tasarrufu için safi süratli malzemeler ambar giriş ve işlem merkezine yakın bölümlere yerleştirilir.
- Raf ömürlü malzemeler düzenli olarak takip edilmesi açısından ambar personelinin sık görebileceği pozisyonda yerleştirilir.
- Malzemenin takibini kolaylaştıracak şekilde tanıtıcı etiket takılır.
- Ambar içerisinde raf ve gözler arasında en az 80 cm eninde koridorlar oluşturulur.
- Ambar yardımcı malzemeleri en verimli kullanılacak şekilde yerleştirilir.
- Ambarlarda ambarcı tarafından ambar kayıt defteri ve yer bulma kartı tutulur. Ambarcı ambarında günlük olarak oluşan malzeme hareketlerini ve malzemenin verildiği kimliği ve imzasını bu deftere işler. Ambar kayıt defteri mesai saatleri sonunda Malzeme Şube Müdürüne imzalatılır.

Ulaştırma : Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında ulaştırma faaliyetleri barış, olağanüstü hal, seferberlik ve savaş durumlarında ulaştırma faaliyetleri aşağıdaki esaslara uygun olarak yürütülür.

- Planlamalarda zaman ve maliyet açısından en ekonomik ulaştırma vasıtasının kullanılması esas alınır.
- Mevcut ulaştırma imkanlarının kapasitelerinden azami ölçüde istifade edilir.
- Diğer bölgelerdeki ulaştırma faaliyetleri de dikkate alınarak ulaştırmada ters ve çapraz nakliyattan kaçınılır.
- Zorunluluk bulunmadıkça çapraz nakliyat yapılmaz
- Planlama makamı için plan dönemi 14 gün olarak uygulanır Bu nedenle ulaştırma istekleri tasarlanan taşımanın başlangıç tarihinden n az 14 gün önce yetkili planlama makamına ulaştırılır.
- Ulaştırma isteklerinin karşılanmasında öncelikle envanterdeki Araçlardan faydalanılır. kapasitenin yeterli olmaması halinde diğer kamu ve özel sektör imkanlarına başvurulur.
- İvedilik arz eden ancak kendi taşıma imkanlarıyla ekonomik olmayan ulaştırma ihtiyaçlarında özel sektör kargo taşımacılığının imkanlarından faydalanılır. İvedilik arz etmeyen ve ekonomik olmayan mesafelerde kargo taşımacılık yöntemi kullanılmaz.
- Ulaştırma istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında müşteri farkı (birlik farkı) gözetilmez. Talepler ivedilik ve önemlerine göre önceliklendirilerek uygun olan ulaştırma vasıtası tahsis edilir.
- Her seviyedeki ulaştırma faaliyeti planlamanın son safhasında taşıma programı haline getirilir.
- Program en seri haberleşme vasıtasıyla gönderici, taşıyıcı, hareket kontrol, trafik kontrol ve alıcı ile program kapsamına giren veya etkilenen güzargah üzerindeki birlik kurum ve kuruluşlara yayımlanır.

- Yayınlanan programın üst komutanlık programları ile çatışması halinde üst komutanlık, kuvvetler arası program çatışmalarında müşterek komutanlık programları esas alınır ve uygulanır.
- Bir taşıma programı her bir ulaştırma faaliyeti için aşağıdaki hususları içerir.
 1. Yükün cinsi, birimi, nerede bulunduğu, nereye gideceği, hareket tarih ve saati
 2. Hangi ulaştırma çeşidi ve hangi cins araçla taşınacağı
 3. Tamamlayıcı ilave ulaştırma ve hizmet desteğinin nasıl sağlanacağı
 4. muhtemel seyahat süresi
 5. Aktarılacağı diğer ulaştırma çeşidi ve vasıtaların nereden ne zaman kim tarafından sağlanacağı
 6. Varış yerinde kim tarafından teslim alınacağı
 7. Varsa parasal emniyet, sigorta sorunlarının ne şekilde icra edileceği
 8. Seyir sırasında sağlanacak hizmet desteği(emniyet, koordinasyon, ikmal, bakım onarım ve bağlantı kontrolü v.b.)
- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı ulaştırma ile ilgili kendine yapılan teklifleri incelemek, teklif ile ilgili mahsurlu hususların analizini yapmak, onay öncesi gerekli koordinasyonu yapmak, mevcut olması halinde yapılması gereken işlemleri tamamlamak, bütünüyle uygun teklifleri onaylamak, uygun olmayanları uygulanabilir hale getirmek, onaylanan ve icra safhasındaki faaliyetlerin kontrolüne koordine ve icra eder.
- Süreklilik arz eden istek ve ihtiyaçların bölgeler arasında gecikmeye uğramadan en süratli şekilde karşılanması amacıyla Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı ile diğer ikmal kuruluşları arasında kurulacak koordinasyonda aşağıdaki esaslara uyulur.
 1. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı ve diğer ikmal kuruluşları arasında bilgisayar ağı tesis edilerek planlama ve haberleşme öncelikle bilgisayar ortamında sağlanır. Ayrıca faks ve telefon ile desteklenir.
 2. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı tarafından diğer bölgelerden gelen ulaştırma talepleri ile kendi bölgesindeki şehirler arası ulaştırma talepleri birlikte

değerlendirilerek boş kapasiteden tam istifade edilmesi, ters ve çapraz nakliyatın önlenmesi, her yönde taşıma kapasitesinden azami istifade edilmesi sağlanır.

3. Bölgeler arası acil nakli gerekmeyen malzemeler gerekirse belirli bir süre belirtilerek diğer bölgelerdeki nakil talepleri de değerlendirilir. Bu yöntemle ulaştırma vasıtalarının dönüşündeki boş kapasiteden de faydalanılır.

4. Şehirlerarası nakliyatla gönderilen malzeme bölgede bulunan ikmal kuruluşu, ikmal kuruluşu bulunmayan bölgelerde bölgelerdeki kıdemli komutanlık tarafından teslim alınır.

4.6.10 Kalite Kayıtları

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı kalite konseyinin temin ettiği kalite seviyesinin idamesi ve yükseltilmesi amacıyla Personel Şube Müdürlüğü sorumluluğunda aşağıdaki dokümanlar muhafaza edilir.

- Kalite El Kitabı
- Deniz Kuvvet Komutanlığı Stok Noktaları Düzeyi İkmal Esasları Talimatı
- Mal Muayene Talimatı
- Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Kıyı Birlikleri Denetleme Çek Listesi
- Tedarik Şube Müdürlüğünde TSE'si olmayan malzemelere ait teknik şartnameler arşivlenir. TSE'si yayınlanan malzemelere ait teknik şartnameler yürürlükten kaldırılır.

4.6.11. Kalite Sistemi İç Tetkiki

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kalite Sisteminin İç Tetkiki kalite konseyince yapılır. Denetimde sistemin yeterliliği, uygunluğu ve etkinliği ölçülür. Denetimde aşağıdaki belirtilen hususlar incelenir.

- Kalite sisteminin talimat ve yönetmeliklere uygunluğunun saptanması
- Personelin bu talimat ve yönetmeliklere uygun görev yapıp yapmadığının tespiti
- Mevcut kalite sisteminin hedeflere ulaşmadaki etkinliğinin ölçülmesi

Denetim planı kalite konseyince yıllık olarak hazırlanır ve komutanın onayına müteakiben yıl başında yayınlanır. Planda belirtilen denetleme tarihlerinden bir hafta önce ilgili şube müdürlüğü ile koordine edilerek detaylı denetim programı hazırlanır. Detaylı denetim programı denetimde uygulanacak çek listesini de ihtiva eder. Çek listeleri ISO 9000 serisi standartlar, önceki denetim bulguları, şube kayıtları ve diğer bilgilerden faydalanarak hazırlanır. Denetime kalite konseyi heyetinin açılış konuşması ile başlanır. Açılış konuşmasından sonra doküman kontrolü ile denetime başlanır. Gözlem ve soru sorma yöntemiyle uygunsuzluklar tespit edilir. Denetlemede kişilerden çok sistem inceleme altına alınır. Denetim sonunda kalite konseyi ve ilgili şube personeli tespit edilen hususların değerlendirildiği kapanış toplantısı yapılır. Toplantıda denetim raporunun ön hatları belirlenir ve karşılıklı mutabakat sağlanır. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Yıllık Denetim Planı Tablo(10)'da Detay Planı Tablo (11)'de verilmiştir.

KALİTE KONSEYİ.....YILI DENETİM PLANI		TARİH :
		NO :
DENETİME TABİ ŞUBELER	DENETLEME TARİHİ (HAFTA NUMARASI)	
TEDARİK ŞUBE MD.		
KONTROL ŞUBE MD.		
MALZEME ŞUBE MD		
ULAŞTIRMA GRUP MD.		
PERSONEL ŞUBE MD.		
TRANSİT ŞUBE MD.		
<u>DENETÇİLER (AUDİTORLER)</u> 1..... 2..... 3..... . .	DENETİM (AUDİT) DOKÜMANLARI Kalite el kitabı Çek listeleri Görev tanımları İş yöntemleri Talimatlar	
HAZIRLAYAN:KALİTE KONSEYİ	UYGUNDUR:KOMUTAN	

Tablo (10) Yıllık Denetim Planı

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ DETAYLI DENETİM PLANI		TARİH : NO :
SAAT		KATILANLAR
09.00 09.15-10.30	Açılış Toplantısı Denetim Dokümanların Gözden geçirilmesi	Komutan Kalite konseyi Denetçiler
10.30-10.45	Çay molası	
10.45-11.15 11.15-12.00	Denetim Kapanış Toplantısı	Kalite konseyi denetçiler
12.00-13.00 13.00-13.30	Yemek paydosu Denetim raporu	
HAZIRLAYAN Kalite Konseyi	<u>ONAY</u> Komutan	

Tablo (11) Detaylı Denetim Planı

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

Denetim raporunda denetim esnasında tespit edilen hususlar ve bunlara karşılık uygulanması gereken düzeltici faaliyetler yer alır. Kapanış toplantısı esnasında düzeltici faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihleri tespit edilir. Çok uzun süreceği derlendirilen düzeltici faaliyetlerin ilerleme raporları ilgili şubelerce kalite konseyine periyodik olarak iletilir.

4.6.12. Personel Eğitimi

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının tüm personelinin yüksek moral disiplin bilgi beceri ile fiziksel yönden tam olarak görev yapabilmesi, iç ve dış müşteri memnuniyetinin tam sağlanabilmesi için uygulanacak eğitim faaliyetleri kalite konseyinin direktifleri doğrultusunda uygulanır.

Kalite konseyi ihtiyaç duyulan eğitimleri

- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının planlı görevleri
- Ulaşılması istenen standartlar
- Mevcut ekonomik koşullar
- Müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tespit eder.

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında eğitim faaliyetleri uygulamaya yönelik ve netice elde etmeye yönelik olur. Eğitimlerde bir şeyin “ne olduğunu” bilmekten ziyade “nasıl yapılacağını” öğretmek esas alınır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi içinde uygulamalara ağırlık verilir. bir başka ifade ile “yaparak ve yaşayarak” öğrenme icra edilir. Sürekli iyileştirme prensibi dahilinde eğitim bir rekabet ortamı içinde yapılır. Bu rekabet ortamı belirlenen standartlara ulaşmak ve bunları aşmak yönünde kullanılır.

Bir personel eğitiminin temel öğeleri eğitilen, eğiten ve eğitim ortamıdır. Ancak bunların hiç birisi tek başına bir anlam ifade etmez. Bir araya getirildiğinde sonuç ortaya çıkaran öğeler;

- Bilgili, becerili, arzulu ve eğitime gönül vermiş eğitici kitlesi
- Eğitim gerekliliğine inanmış, disiplin ve morali yüksek eğitilen kitlesi
- Fiziki yönden kusursuz bir eğitim ortamı ile birleştirildiğinde başarı ortaya çıkacaktır.

Toplam kalite yönetimi içerisinde hangi tip eğitim olursa olsun her eğitim sisteminde aşağıdaki temel gereksinimler bulunur.

- Eğitimde ulaşılması istenen hedefe yönelik olmasını sağlayan bir görev analizine istinat ettirilmesi
- Belirlenen hedeflere hangi kademede hangi seviyede ulaşılacağını belirleyen bir standartlar sisteminin kurulması
- Bu standartlar paralelinde eğitim plânlarının yapılması
- Ulaşılan neticelerin planlananlarla mukayese edilerek eğitim planlarının revize edilmesi

Yukarıda nasıl olması gerektiği belirtilen eğitim faaliyetleri açılan çeşitli kurslar vasıtası ile yürütülür. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı bünyesinde icra edilen kurslar her yıl Personel şube Müdürlüğünün hazırlayıcı bir plan dahilinde ocak ayında başlayıp haziran ayında tamamlanır. Kursların verimli olabilmesi için kalite konseyi ve personel şube müdürlüğü etkin bir koordinasyon içinde bulunur. Kursların planlamasındaki temel ilke işbirliğinin sağlanması ve imkanların en yararlı düzeyde birleştirilmesidir.

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı bünyesinde icra edilen kursların planlaması ve uygulanmasında aşağıdaki ilkeler uygulanır.

- Kursların personel yetiştirme planlarına uygun olması ve hizmet ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde önceden plânlanması temel ilkedir. Bu nedenle önce gereksinim duyulan kursa iştirak edecek personel tespit edilir daha sonra kurs planlanır ve açılır. Kursa katılan personel gördüğü eğitim paralelinde göreve devam ettirilir. Personelin görevi dışındaki konularda kurslara iştirak ederek görevden uzak kalmasına müsaade edilmez.
- Personel eğitiminde ihtiyaç duyulan kursun planlanıp planlanmayacağı ve plânlanacak kursiyer miktarı görev alacak personelin ne kadarı daha önceki kurslara tabi tutulduğu, kadroya göre kurs görmesi gereken personelin tespiti yapılarak gerçek ihtiyaç ortaya çıkarılır.
- Yeni göreve atanan personel görevin gerektirdiği kurstan geçirilmemiş ise görevi ile ilgili açılacak veya temin edilecek ilk kurs planlamasına dahil edilir.
- Personelin daha önce gördüğü aynı kursa bir daha gönderilmemesi ilke olmakla birlikte sürekli eğitimin bir gereği olarak evvelce gördüğü bu kursun standart ve eğitim programında büyük bir yenilik ve değişiklik olması nedeni ile tekrar görmesi zaruret görüldüğü takdirde süreye bakılmaksızın aynı kursa yeniden gönderilir.
- Kurs planlarının aksaksız uygulanmasına büyük özen gösterilir. Zorunlu olmadıkça plan dışı kurs açılmaz. Planlanmış kurs iptal edilemez.
- Kursların bitiminde yapılacak değerlendirmeye göre üstün başarı gösteren personele ödüllendirme yapılır.

Yıllık kurs planlama çalışma takvimi örneği Tablo(12)'de, kurs sonu anket örneği Tablo(13)'de verilmiştir. Kurs sonu doldurulan anket formları çerçevesinde kurs planlarında ve müfredatlarında gerekli değişiklikler kalite konseyinin teklifi, komutanın onayıyla yapılır.

DENİZ İKMAL MERKEZİ KOMUTANLIĞI YILLIK KURS PLANLAMA TAKVİMİ

TARİH	YAPILACAK İŞLEM	İŞLEM MAKAMI
1 Şubatta başlar, Şubat sonuna kadar	Kurs ihtiyaçlarının tespit edilmesi Personel planlaması	Kalite konseyi Personel şube
Mart ayı sonuna kadar	Diğer kuruluşlardan alınması gereken kurslarla ilgili taleplerin yapılması Koordinasyonun sonuçlandırılması	Personel şube
Nisan ayı sonuna kadar	1. Taslak kurs planının hazırlanması 2. Kurs açan eğitim kurumları ile son koordinasyonun sağlanması	Personel şube
Mayıs ayı sonuna kadar	Taslak kurs planının komuta katına arzı Kurslarla ilgili bütçelemenin yapılması	Kalite konseyi Personel şube Tedarik şube
Haziran ayı sonuna kadar	Kurs planlarının onaylanması	Komuta katı
Temmuz ayı sonuna kadar	Kursa iştirak edecek personelin tespiti	Personel şube Tüm şubeler
Ekim ayı sonuna kadar	Kurs planları ve iştirak edecek personelin yayımlanması	Personel şube

Tablo (12) Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kurs Planlama Takvimi

Kaynak : Dz.K.K.lığı Kurslar Planı

KURS SONU ANKET ÖRNEĞİ

EĞİTİM/KURS ADI:			
DERS :.....		TARİH:	
SINIF :.....		ÖĞRETMEN	
DEĞERLENDİRME		EVET	HAYIR
1.	Dersin başında eğitim amaçları açıkça anlaşılmış mıdır?		
2.	Öğretim faaliyeti, öğrenci rehberi ve uygulama araçları yeterlimi		
3.	Eğitim yardımcıları-cihazları yeterlimiydi		
4.	Kursların uygulama bölümlerinde yeterli uygulama yapıldı mı		
5.	Kurs konuları açık ve mantıksal bir sıra takip ediyor mu		
6.	Kurs konuları kalite fonksiyonu ile uyumlumu		
7.	Eğitim sonucu kendinizde hissedilir bir davranış değişikliği (öğrenme) oluştu mu (oluşmadı ise sebebini özetleyiniz)		
8.	Kurs kapsamında anlaşılmayan konular mevcutsa yazınız, sebebini açıklayınız		
İMZA (kursiyer imzalayıp imzalamamakta serbesttir)			

Tablo (13) Kurs Sonu Anket Örneği

Kaynak : Dz.K.K.lığı Kurslar Planı

4.6.13. Satış Sonrası Hizmetler (Servis)

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'na tedarik ve dağıtımı yapılan malzemeler ile ilgili sorunlar teslim sırasında tespit edebilir ve giderilir. Teslim anında tespit edilemeyen konulardan teslim tarihinden sonraki 15 gün içinde tespit edilenler için aşağıda belirtilen esas ve usuller uygulanır:

- Faturada yazılı ve teslim edilen malzeme miktarının sipariş edilenden fazla olması durumunda, malzemeye ihtiyaç duyuluyor ve alınmasına yetki mevcutsa malzeme iade alınan ve birlikçe uyumsuzluk raporu Tablo(14) düzenlenerek Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'na gönderilir. Malzemenin fazla olan kısmına birlikçe ihtiyaç yok ise uyumsuzluk raporunda durum belirtilir ve malzeme fatura ile birlikte Deniz İkmal Merkezi Komutanlığına iade edilir.
- Gönderilen malzemenin ambalajı açıldığında malzemenin noksan yada hasarlı olması halinde durum uyumsuzluk raporunda belirtilerek malzeme Deniz İkmal Merkezi Komutanlığına iade edilir.
- Gönderilen malzemenin ağzı açıldığında malzemenin faturada belirtilenden farklı olması durumunda uyumsuzluk raporu düzenlenir. Malzemenin sipariş edilenden farklı olmasına rağmen ihtiyaç duyuluyor ve alınmasına yetki var ise malzeme birlikçe teslim alınır. Ters durumda malzeme Deniz İkmal Merkezi Komutanlığına iade edilir.
- Malzemenin yanlış birliğe sevk edilmesi durumunda tüm malzeme fatura ile beraber geri teslim alınır.
- Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı intikal eden uyumsuzluk raporları 15 gün içerisinde incelenerek netice ve yapılacak işlemler ilgili birliğlere bildirilir.

UYUŞMAZLIK RAPORU

DÜZENLEME TARİHİ.		UYUŞMAZLIK RAPORU		FATURA NO	
PLAN			GÖNDEREN		
SEVK EDEN BİRLİK-FİRMA		GÖNDEREN İRSALİYE NO		SEVK BELGE NO	
FATURA BİLGİLERİ			UYUŞMAZLIK BİLGİLERİ		
MALZEMENİN PARÇA NUMARASI /İSMİ	D/B	GÖNDERİLEN MİKTAR	ALINAN MİKTAR	UYUŞMAZLIK NEDENİ	DÜŞÜNCE- LER

Tablo (14) Uyuşmazlık Raporu Örneği
Kaynak : Dz.K.K.lığı Stok Noktalar Düzeyi İkmal Esasları Yönergesi

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında müşteri memnuniyetinin sürekli takibi amacıyla aşağıda örneği verilen anket formu her altı aylık periyotlar halinde tüketici birliklere gönderilerek tespit edilen görüş ve öneriler kalite konseyinin direktifleri doğrultusunda ilgili şubelere bildirilir.

ANKET FORMU

T.C.	
DZ. K. K.	
Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı	
GÖLCÜK/KOCAELİ	
<p>Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı ile ilgili görüş ve önerileriniz sizlere daha iyi hizmet verebilmemiz ve kendimizi değerlendirmemiz açısından çok önem taşımaktadır. Aşağıda belirtilen sorulara samimiyetle cevap vermenizi</p>	
<p>Tuğamiral Dz. İkm. Mrk. K.</p>	
<p>Deniz İkmal Merkezi Komutanlığından aldığımız mal ve hizmetle ilgili düşüncelerinizi ve personelin size karşı tutumunu belirtiniz.</p>	
<p>() Sipariş ettiğim mal ve hizmet zamanında verilmiyor.</p>	
<p>() Malzeme ve hizmet kusurlu geliyor.</p>	
<p>() İlgili personel işine vakıf değil</p>	
<p>() İlgili personel olumlu ve yapıcı davranmıyor.</p>	
<p>() Verilen hizmetten memnunum</p>	
<p>() Diğer (ilave hususlar)</p>	
<p>.....</p>	
<p>Deniz İkmal Merkezi Komutanlığının verdiği hizmetler hakkında olumlu veya olumsuz görüşlerinizi kısaca yazınız.</p>	
<p>.....</p>	
<p>.....</p>	
<p>.....</p>	
Formu Dolduranın	Birlik adı.....
Adı Soyadı:	
Tel:	
Fax:	
E.Mail:	

Tablo (15) Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Anket Formu
Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu.

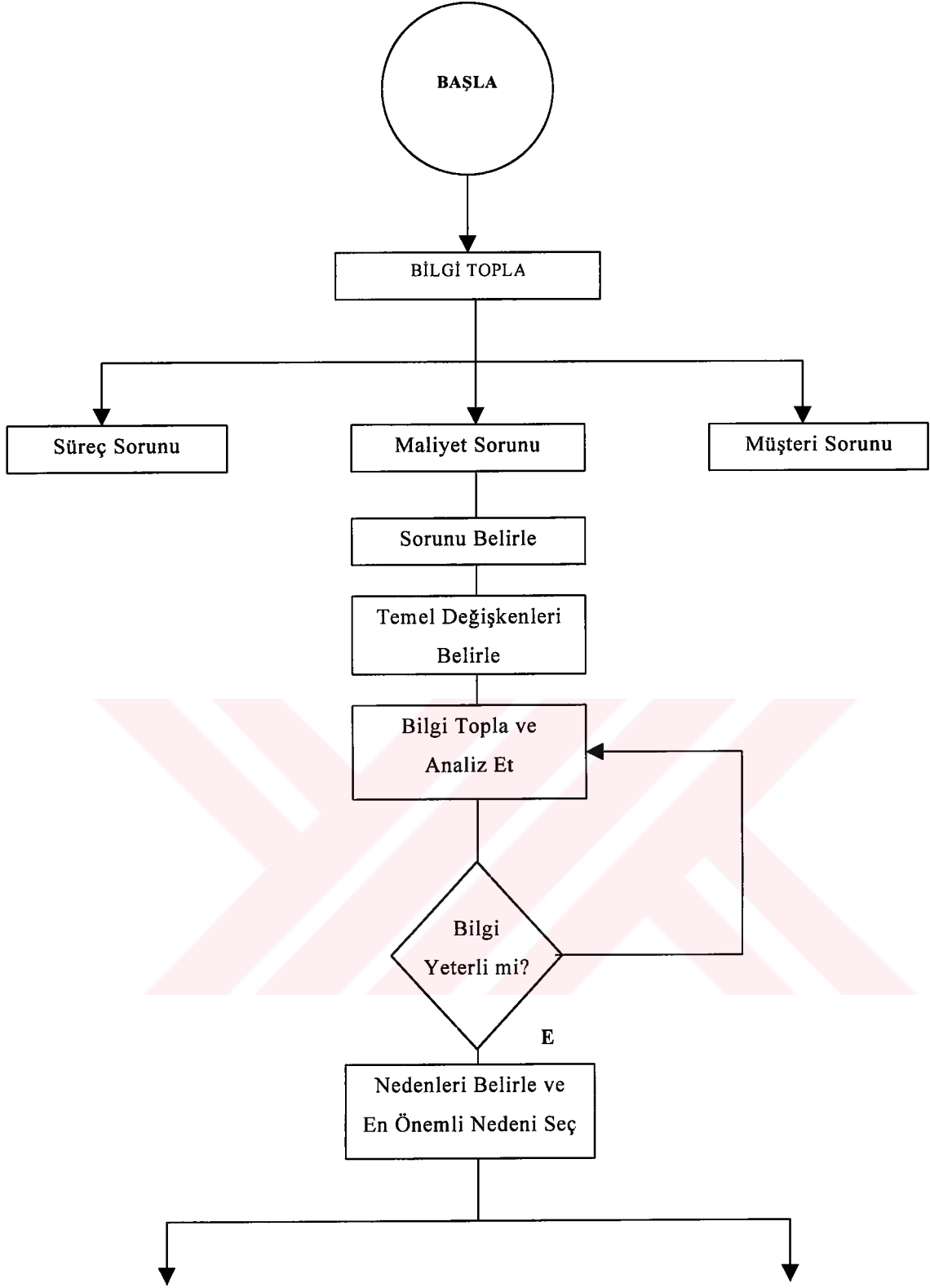
4.6.14. İstatistik

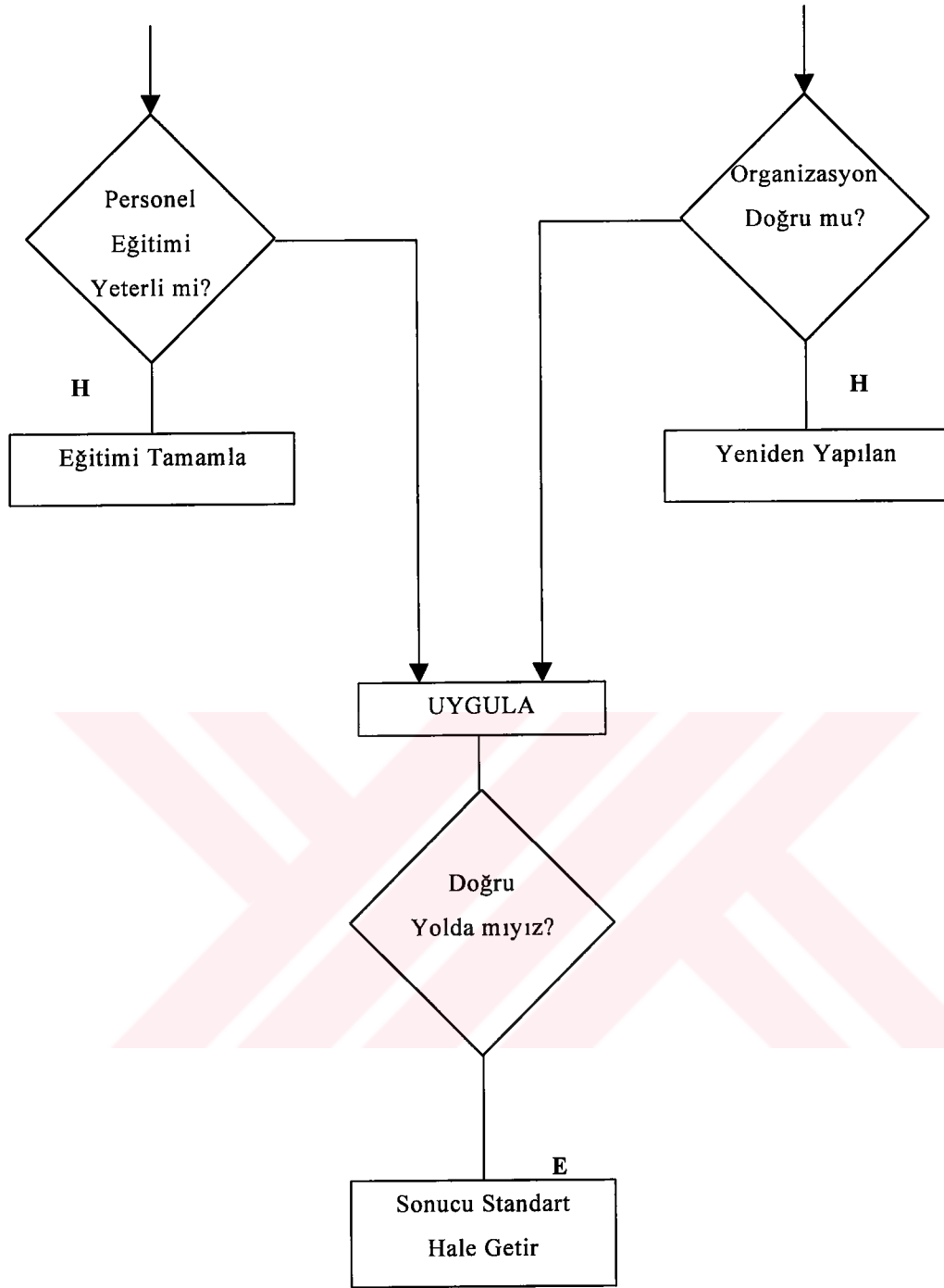
Deniz Kuvvetleri Komutanlığının tedarik birimi işlevini yürüten Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nda malzeme tedarikinde aşağıda belirtilen istatistiksel metotlar kullanılır.

- Yiyecek, kırtasiye, bakım tutum malzemelerinin ihtiyaç tespiti amacıyla bir yıl öncesinden birliklere yazı yazılır. Birliklerden gelen ihtiyaç miktarlarında önceki son beş yılın sarf miktarları ile büyük oranlı uyumsuzluklar tespit edilmesi halinde ilgili birliğe miktarlardaki farklılığın sebebi sorulur. Birliğin vereceği cevap paralelinde talebe işlem yapılır. Özel görevler uzun süreli tatbikatlar neticesinde Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı ile ihtiyaç tespiti aşamasında irtibatı olmayan yüzer birliklerin ihtiyaç tespiti birliğin son 5 yıllık sarf istatistikleri paralelinde Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Kontrol Şube Müdürünce yapılır.
- Yüzer birliklerin uzun süreli tatbikat ve özel görevlerinde yedek parça ihtiyacı nedeniyle harekattan sakıt kalmaması amacıyla Kontrol Şube Müdürünce son 5 yıllık yedek parça sipariş bilgilerinden faydalanılmak suretiyle gemice stoklanması gereken yedek parça listesi hazırlanır. Bu liste muhteviyatı yedek parçalar Malzeme Şube Müdürünce gemi limandan ayrılmadan evvel sevke hazırlanarak gemiye teslim edilmesi sağlanır.
- Yıllık ödenek planlamalarında ve diğer planlı veya plansız faaliyetlerde son 5 yıl içerisinde oluşan istatistiksel parametreler kontrol şube müdürünce üçer aylık periyotlar halinde kalite konseyi ve komuta makamına arz edilir.

4.7. Kalite Sistem Dökümantasyonu Paralelinde Mevcut Yapının Analizi

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında mevcut yapının analizi aşağıda gösterilen Problem Çözme Süreci yardımıyla sağlanır. Problem Çözme Süreci Akım Şeması şekil (20)'de belirtilmiştir.





Şekil (20) Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Problem Çözme Süreci

Kaynak : Mine Özevren, a.g.e. , s.130.

Mevcut yapının analizi sonucu elde edilen sonuçlar Tablo (16)'da gösterilmiştir.

KALİTE GEREĞİ	MEVCUT	VAR YETERLİ DEĞİL	MEVCUT DEĞİL
Yönetim desteği		●	
Kalite politikası			●
Organizasyon yetki ve sorumluluklar		●	
Yönetim temsilcisi			●
Kalite sistem dokümantasyon			●
Kalite el kitabı			●
Standart işletme prosedürü (SİP)		●	
Standart işletme talimatı(SİT)		●	
Yazılı kapasite tespiti		●	
Hizmet gerçekleştirme sözleşmesi			●
Sözleşme kayıtları sistemi		●	
Doküman kontrol sistemi		●	
Doküman onayı ve revizyonu		●	
Satın alınan ürünlerin tanımlanması		●	
Satın alma talep sistemi	●		
Satıcı(Tedarikçi) Listesi(onaylı alternatifli)			●
Satıcı değerlendirme sistemi			●
Sözleşme yapma ve satın alma sistemi		●	
Satın alınan malzemelerin kontrolü ve kabul sistemi		●	
İade sistemi			●
Tedarikçi denetleme sistemi			●
Müşterilerin temin ettiği ürünün kontrolü			●

KALİTE GEREĞİ	MEVCUT	VAR YETERLİ DEĞİL	MEVCUT DEĞİL
Hizmetin tanımı		●	
Hizmetin izlenebilirliği		●	
Yapılan işlerin tanımları		●	
İş akış şemaları			●
Hataların belirlenmesi ve takibi sistemi		●	
Malzeme ve hizmetin muayene ve kontrol metotları		●	
Malzeme ve hizmetin kabul sistemi		●	
Kalite ve muayene planları			●
Malzeme ve hizmetin kontrol ve testleri		●	
Malzeme ve hizmetin son kontrollerinin yapıldığına dair test metotları ve kontrolleri sistemi			●
Muayene, kontrol ve test metodu kayıtlarının tutulması ve prosesin uygun olmadığı durumlarda ne yapılacağını belirten sistem			●
Kontrol ve test cihazlarının belirlenmesi		●	
Uygun olmayan malzeme ve hizmetin tanımı		●	
Malzeme ve hizmetin derecelendirilmesi, uygun olmayan ürünün uygun hale getirilmesini belirlenmesi sistemi		●	

KALİTE GEREĞİ	MEVCUT	VAR YETERLİ DEĞİL	MEVCUT DEĞİL
Müşteri şikayet sistemi			●
Uygun olmayan malzeme ve hizmetin raporlama sistemi		●	
önceki bilgilerden faydalanarak önleyici grup faaliyetleri			●
Sistem geliştirmeye yönelik grup faaliyetleri			●
Malzeme ve hizmetin cinsine göre taşıma, ambalajlama muhafaza, sevkiyat sistemi		●	
Kalite kayıtlarının belirlenmesi, muhafazası, elden çıkarılma süresi, bakımı sistemi			●
Kalite sistemi iç denetleme			●
Eğitim ihtiyacı belirleme ve eğitim planı		●	
Eğitim kayıtlarının tutulması, ulaşılması sistemi		●	
Eğitimlerin değerlendirilmesi		●	
Düzeltilici ve önleyici faaliyetlerde ve proses takiplerinde kullanılacak istatistik tekniklerinin belirlenmesi		●	
Prosesin istatistiksel yöntemlerle kontrol altında tutulması sistemi		●	

Tablo (16) Kalite Gereklarının Mevcut Sitem İçindeki Durumu
Kaynak : Mehmet Ekin, Analiz ve İnceleme Görev Raporu

4.8. Kalite Sistem Dökümantasyonu Paralelinde Gelişmenin Takibi

Toplam Kalite Yönetiminin Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında uygulanması ile birlikte standart uygulamanın ve gelişmenin takibi hizmet standartları geliştirme formu ile yapılır. Yapılan iyileştirmeler neticesi elde edilen gelişmeler kalite konseyince forma işlenir.

HİZMET STANDARTLARI GELİŞTİRME FORMU

Sıra No	Hizmet veya Faaliyetin Adı	TKY Öncesi Durum	TKY Sonrası Durum	İlgili Bölüm
1.	Tedarikçi firma yeterlilik belgesi onayı	Firma yeterlilik belgesi tedarikçi taşeronlardan talep edilmemekteydi.	Firma yeterlilik belgesi kalite konseyince onaylanmayan firmaların ihalelere katılmasına izin verilmez	Kalite Konseyi
2.	Çarşı pazarlığı usulü satın alma	Satın alma personeli piyasadan kendi yetenekleri dahilinde malzemeyi satın almakta idi	Satın almadan önce Malzemenin teknik şartnamesi veya TSE'si Numunesi Malzeme ile ilgili uzman personelin bulunması gerekir.	Tedarik şube
3.	Komisyon pazarlığı usulü satın alma	Satın alma konusu hakkında ilgili firmalara tebligat yapılmamakta idi.	Firma yeterlilik belgesine sahip firmalara fiyat teklifi, vermeleri amacı ile tebligat yapılır.	Tedarik şube
4.	İhtiyaç tespiti	Yıllık ihtiyaç tespiti yapılmakta günlük ihtiyacı ortaya çıkan mal ve hizmet tedariki yapılmakta idi	Bir yıl öncesinden ihtiyaç planlaması yapılarak toplu alım gerçekleştirilir.	Kontrol şube Tedarik şube
5.	Muayene ve deney	Transit ambarı personelince muayene ve deney yapılmıyordu.	Gelen malzemenin fiziki, teknik, kimyasal özellikleri dikkate alınarak konu ile ilgili uzman kuruluşlardan işbirliği yapılır.	Transit şube
6.	Malzeme tanımlama	Malzemenin tanımı bilinen ismi ile yapılmakta idi. Kayıtları isim ile tutulmakta idi.	Malzemelerin teknik özelliklerini belirten parça numarası ve stok numarası tespit edilir ve bilgisayara işlenir.	Kontrol şube
7.	Malzemelerin transit ambarından stok ambarına intikali	Malzemelerin taşınması traktör römorku ile yapılmakta idi.	malzemelerin spesifikasyonlarına göre özel taşıma araçları kullanılır.	Malzeme şube

Sıra No	Hizmet veya Faaliyetin Adı	TKY Öncesi Durum	TKY Sonrası Durum	İlgili Bölüm
8.	Malzemelerin ambarlanması	Ambarcı personel ambarında boş bulunan raflara malzemeyi yerleştirdi.	Malzemeler spesifikasyonlarına göre ilgili ambarına yer bulma yer bulma numarası ile beraber istiflenir.	Malzeme şube
9.	Malzemenin ambalajlanması	Ambara personel elde mevcut malzeme ile ambalajlama yaptı.	Prezerve atölyesi A,B,C, koruma seviyelerine göre ambalajlama işlemini yapar.	Malzeme şube
10.	Ambarda malzeme sevki	Ambarcı personel malzemeyi ambarda bulması müteakibi malzeme sevke verilirdi.	Malzemenin faturası üzerinde belirtilen yer bulma numarası ile ilk giren ilk çıkar prensibi ile malzeme sevke verilir.	Malzeme şube
11.	Malzemelerin ihtiyaç sahibi birliklere sevki	Malzemelerin sevki müşteriden yapılmakta, bazı durumlarda parça planlaması için bekletilmekte idiler.	Acil malzeme sevki iç piyasadan kargo firmaları ile yapılır. Malzemelerin ekonomik olarak topluca sevki planlanır.	Ulaştırma grup kontrol şube
12.	Malzeme sipariş analizi	Malzeme sipariş analizi yapılmamakta idi.	Malzeme sipariş analizleri yapılarak özellikle yiyecek siparişlerinde tüketici talep istatistikleri tespit edilir.	Kontrol şube
13.	Tüketici birliklerin istek ve düşüncelerinin tespiti	Tüketici birlik komutanlarının münferit şikayetleri doğrultusunda işlem yapılmakta idi.	Üçer aylık periyotlar halinde tüketici birlik eğilimleri anket yöntemi ile tespit edilir.	Kalite konseyi
14.	Eğitim faaliyetleri	Üst yönetimin emri ile kritik olmayan personel çeşitli kurslara iştirak ederdi	Şube müdürlüklerinin, kalite çemberlerinin teklifi, kalite konseyinin onayı ile ihtiyaç duyulan eğitimler icra edilir.	Tüm şubeler, kalite konseyi
15.	Yönetim	Komutan karar verir, alt kademe uygulardı	kararlar kalite konseyinin teklifi, komutanın onayı ile alınır.	Kalite konseyi
16.	Organizasyon	Dikey organizasyon mevcut idi	Kalite konseyinin organizasyona dahil edilmesi ile yatay ve çapraz organizasyon fonksiyonları icra edilir.	

Kaynak : Mehmet Ekin , Analiz ve İnceleme Görev Raporu

BÖLÜM V

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN DENİZ İKMAL MERKEZİ KOMUTANLIĞINDA TEDARİKÇİ FİRMA SEÇİMİNE YÖNELİK MATEMATİKSEL MODEL UYGULAMA

5.1. Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Tedarikçi Firma Seçim Ölçütleri

5.1.1. Genel

Tezimin dördüncü bölümünde Toplam Kalite Yönetimine geçiş ile süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi uygulayan Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nın malzeme temininin sertifikalı tedarikçi firmalardan yapılacağı belirtilmiştir. Tedarikçi firma seçiminde uygulanabilecek yöntemler aranılan kriterler oranında arttırabilmektir. Tedarikçi seçiminin satın almanın en önemli faaliyeti olduğu bir çok uzmanca kabul edilen bir gerçektir. Tedarikçi belgelendirme faaliyeti tasarım, uygulama ve sürdürme aşamaları boyunca önemli ölçüde zaman, sabır, çalışma ve katılımcıların tümünün taahhüdünü gerektirmektedir. Ancak belgelendirmeden sonra ortaya çıkan güven ve işbirliği ortamı Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı ile tedarikçi firma arasındaki bağları güçlendirerek nihai müşteri olan Denizin yüzer, dalar ve uçar birliklerinin beklentilerinin karşılanması sağlanacaktır. Tedarikçiyi belirlemek için kullanılan kriterler bir sanayiden diğerine farklılık göstermesinin yansısı işletmenin ve ürünün doğasına özgü de olabilmektedir.

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığında uygulanacak tedarikçi seçim kriteri Performans değerlendirilmesi, Genel yeterlilik değerlendirilmesi ve Kalite sistemi değerlendirilmesi olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır⁶⁶.

5.1.2. Performans Değerlendirmesi

5.1.2.1. Teslimat (Tesellüm) Kalitesi

- Giriş Kalite kontrolden geri dönüş Yüzdesi : Malzemenin ilk giriş esnasında kalite kontrolce ret edilen miktardır.(A11)

⁶⁶ Tülin YAZGAÇ, "An Application Of The Analytic Hierarchy Process To The Supplier Selection Problem", Production And Inventory Management Journal, First Quarter, 1997.

- Ambarlama aşamasında geri dönüş yüzdesi : Malzemenin giriş aşamasında tespit edilmesine rağmen ambarlama aşamasında kusuru tespit edilerek geri iade edilmesi yüzdesidir.(A12)
- Nihai müşteriden geri dönme yüzdesi : Deniz İkmal Merkezi Komutanlığınca dağıtımı yapılan malzemenin birliklerce geri iade edilmiş yüzdesidir.(A13)
- Lot sertifikası:Tedarikçi firmanın taahhüt ettiği malın güvenilir lot sertifikasına sahip olmasıdır.(A2)
- Malzeme tasnif faaliyeti:Tedarikçi firmanın hatalı malzemeyi tespit icra ettiği faaliyetlerdir.(A21)

5.1.2.2. Dağıtım

- Dağıtım kalitesi : Talep edilen malzemenin belirtilen miktarda ve nitelikte ulaştırılmasıdır. (B1)
- Zamanlama : Malzemenin istenilen zamanda hazır bulundurulmasıdır.(B2)
- Ambalaj kalitesi : İstenilen vasıfta ambalajlama yapılmasıdır. (B3)

5.1.2.3. Maliyet Analizi

- Fiyat istikrarı : Alımın çeşitli aşamalarda ortaya çıkan maliyet farklılıkları karşısında tedarikçinin tutumudur. (C1)
- Sektörel fiyat istikrarı:Sektörde oluşan fiyat dalgalanmaları karşısında tedarikçinin tutumudur. (C3)
- Maliyet düşürücü faaliyetler:Tedarikçi firmanın maliyetlerin düşürülmesi için icra ettiği faaliyetlerdir. (C2)

5.1.3. Genel Yeterlilik Değerlendirmesi

5.1.3.1. Teknik İşbirliği

- Kalite problemlerine verilen reaksiyon : Tedarikçi firmanın kendi auditlerinde tespit edilen kalite problemini çözme faaliyetidir. (D1)
- Dizayn kabiliyeti : Tedarikçi firmanın yeni dizayn faaliyetidir. (D2)
- İşbirliği ve kıyaslama yeteneği : Tedarikçi firmanın yeni dizayn teknoloji gibi oluşumları takip ve adapte etme yeteneğidir (D3)

5.1.3.2. Çalışanların Profili

- Organizasyonel yapı : Organizasyon yapısı ve bu organizasyonda mevcut çalışanların iş tanımlarının açık olarak mevcut olmasıdır. (E1)
- Çalışan sayısı : Tedarikçi firmada çalışan toplam personel mevcuttur. (E2)
- Teknik personel sayısı : Tedarikçi firmanın teknik departmanlarında görevli personel mevcuttur. (E3)
- Eğitim : Yıllık eğitim planları ve diğer profesyonel eğitim faaliyetlerinin mevcudiyeti ve bu programlara personelin iştirak yüzdesidir. (E4)

5.1.3.3. Finansal Yapı

- Toplam ciro : Firmanın bir yıl önceki toplam hasılatıdır. (F1)
- Karlılık : Firmanın bir yıl önce yaptığı kar miktarıdır. (F2)
- Hisse senetlerinin durumu : Tedarikçi firmanın borsada işlem gören hisse senetlerinin durumudur. (F3)

5.1.4. Kalite Sistemi Değerlendirmesi

5.1.4.1. Yönetimin Sorumluluğu

- Kalite sistemi dokümantasyonu : Kalite sisteminin gerektirdiği yeterlilikte bir dokümantasyon mevcuttur. (I1)
- Kalite fonksiyonunun firmadaki rolü : Yönetim ve organizasyonda kalite fonksiyonuna verilen önem derecesidir. (I2)
- Firma içi auditing : Firma içinde yapılan kalite denetlemelerinde tespit edilen hususların değerlendirilerek icra edilen düzeltici faaliyetlerin durumudur.(I3)
- Çalışanların katılımı : Tedarikçi firmada kalitenin idamesi ve ileriye götürülmesi için çalışanların çeşitli vasıtalarla (kalite çemberleri gibi) yönetime katılımı durumudur. (I4)

5.1.4.2. Mamul Gelişimi

- Dizayn çalışması değerlendirilmesi : Yeni dizayn faaliyetlerinin durumu, müşteri tatmini için yapılan faaliyetler haberleşme kabiliyetinin değerlendirilmesidir. (J1)
- Ar-Ge faaliyetleri : Yeni geliştirilen ürünlerin güvenilirlik ve fonksiyonellik testlerinin yapılması durumudur. (J2)

- Dizayn aşamasında kalite tekniklerinin kullanılması : Dizayn çalışmalarında çeşitli kalite tekniklerinin kullanılması durumudur. (J3)

5.1.4.3. Proses Gelişimi

- Proses gelişimi faaliyetleri : Proses gelişim faaliyetlerinin belirli planlar çerçevesinde icra edildiği durumudur. (K1)
- Proses makine takip indeksleri : Proses ve makinelerin takip ve kontrolü için indeks uygulamalarıdır. (K2)
- Proses gelişiminde kalite tekniklerinin kullanımı : Proses gelişiminde PÜKO gibi kalite tekniklerinin kullanım durumudur. (K3)
- İşletme talimatlarına uygunluk : Tedarikçi firmanın tedarikçisi olduğu işletmenin talimat ve spesifikasyonlarına uygunluk derecesidir. (L1)
- Prototip kontrolü : Tedarikçi firmanın ilk prototip üretimdeki koordinasyon ve başarı ölçüsüdür. (L2)
- Selfkontrol : Firmanın kendi kendini takibi için özel barkod gibi yöntemleri kullanabilme derecesidir. (L3)
- Kalite iyileştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi : Firmanın kalite iyileştirmesi ile ilgili performansı ve bu alanda kullandığı ölçütlerdir. (L4)
- Kalite maliyetleri : Kalite maliyetlerinin takibi ve indirilmesi için uygulanan proje ve yöntem durumudur. (L5)
- Kalite bilgi bankası : Kalite ile ilgili faaliyetlerde elektronik ortamda kalite bilgi bankasının mevcudiyeti ve etkinlik derecesidir. (L6)

5.1.4.4. Tedarikte Kalite Güvence

- Satın alma prosedürleri ve tedarikçi değerlendirmesi : İşletmenin sertifikalı tedarikçileri ve yürürlükteki satın alma yöntemlerinin tedarikçi seçim yöntemleri ile uyum derecesidir. (M1)
- Kalite sertifikalı nakliye : Tedarik faaliyetlerinin sertifikalı partiler halinde icra edilme şeklidir.(M2)
- Değişikliklerin onaylanması : İşletme ve tedarikçi firma arasında ortaya çıkan yeni durumlara adaptasyon derecesidir.(M3)
- Giriş kalite kontrol yöntemleri : Giriş kalite kontrolde analiz ve muayenelerin tedarikçi firmaca uygulanış ciddiyeti ve karahlığıdır.(M4)

5.1.4.5. Üretimde Kalite Güvence

- Mamul tanımı ve markalama : Mamul tanımlarının mevcudiyeti ve hatalı ürünün tespiti için uygulanan ayırıştırma yöntemleridir. (N1)
- Yeniden işleme : Yeniden işleme yöntemlerinin uygulama durumudur. (N2)
- Proses kontrol ve müdahale : Firmada otomatik proses kontrolün mevcudiyeti ve prosesin tolerans limitleri dışındaki sonuçlarında müdahale yöntemlerinin mevcudiyetidir.
- İstatiksel uygulamalar : İstatiksel metotların uygulama durumudur. (N4)
- İleri kalite tekniklerinin uygulamaları : ileri kalite tekniklerinin mevcudiyeti ve uygulama düzeyidir. (QFD, FMEA, değer analizi)
- İyileştirme faaliyetlerine reaksiyon : İşletmenin taleplerine karşılık tedarikçi firmanın kendi içinde yaptığı iyileştirme amaçlı prosedür değişikliklerinin seviyesidir.(N6)

5.1.4.6. Muayene Ve Deney Durumu

- Üretim aşamasında muayene ve güvenilirlik testleri : Yarı mamul aşmasında teknik, sağlamlık performans güvenilirlik gibi testlerin yapılma durumudur. (O1)
- Son muayene ve deney : Üretimi tamamlanmış mamulün firmaca fonksiyon performans, fiziksel muayenesinin en ciddi şekilde yapılabilmesi seviyesidir. (O2)
- Ürün denetçileri : Firma içinde bağımsız olarak oluşturulmuş ürün denetçi heyetinin mevcudiyet durumudur.(O3)
- Ölçü ve test cihazları : Ölçü ve test cihazlarının günün teknolojisine uygun mevcudiyet durumudur. (O4)
- Kalibrasyon faaliyetleri : Ölçü ve test cihazları için oluşturulmuş standart kalibrasyon yöntemlerinin mevcudiyetidir.(O5)

5.1.4.7. Kalite Personeli

- Kalite personeli sayısı : Kalite fonksiyonlarının icrasında görevlendirilmiş personel sayısıdır. (P1)
- Kalite personelinin eğitimi : Kalite personelinin eğitimi için yıllık eğitim programlarının ve konu ile ilgili veri tabanının mevcudiyeti, eğitime katılan personelin genel mevcuda oranıdır. (P2)

Yukarıda sayılan tedarikçi seçim kriterlerinin tümünün takdir edileceği üzere aynı anda uygulanması hem mümkün değil hem de gereksiz bir işlemdir. Alıma konu malzemenin cinsi ve karakteristiğine göre bu kriterler önceliklendirilmelidir. Bu işlem analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile gerçekleştirilir⁶⁷.

5.2. Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi

Analitik hiyerarşi süreci (AHS) (Analytic Hierarchy Proses) Thomas SAATY tarafından 1970'lerin sonlarında geliştirilmiş olan ve faktörlerin hiyerarşik bir içerisinde sıralandıkları birçok kriterli bir karar verme yaklaşımıdır. Analitik hiyerarşi yöntemi çok amaçlı karmaşık bir problemi her düzeyi belli kriterden oluşan bir hiyerarşiye ayırır. Bu kriterlerde daha sonra alt elemanlara bölünürlerden alt düzeye ise değerlendirilecek olan seçenekler yerleştirilir. Analitik hiyerarşi süreci yaklaşımındaki ikinci aşama aynı hiyerarşi düzenindeki faktörlerin göreceli ağırlıklarının belirlenmesidir. Bu işlem bir üst düzeydeki faktörlerle göreceli olarak bir alt düzeydekilerin ikili karşılaştırmaları şeklinde gerçekleştirilir. İkili karşılaştırmalar sonucunda Şekil (21) deki matris elde edilir.

$$M = \begin{matrix} M1 \\ M2 \\ \cdot \\ \cdot \\ Mn \end{matrix} \begin{bmatrix} W1/W1 & W1/W2 & W1/Wn \\ W2/W1 & W2/W2 & W2/Wn \\ \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot \\ Wn/W1 & Wn/W2 & Wn/Wn \end{bmatrix}$$

Burada :

n=Değerlendirilecek faktör sayısı,

Mi= i numaralı faktör,

Wi= i numaralı faktörün ağırlığı olarak tanımlanmaktadır.

Şekil (21) İkili karşılaştırma Matrisi

Kaynak : Tülin Yazgaç, Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirmesine Bir Yaklaşım :

Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi

Karşılaştırmalarda kullanılacak olan cetvel, Tablo (17)'de verilmiştir. Diğer bir deyişle $i=j$ için W_i/W_j Tablo (17)'deki değerlerden herhangi birini alabilir.

⁶⁷ Tülin YAZGAÇ, "Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirmesi Problemine Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi", Önce Kalite Dergisi, Yıl 3, Sayı 12, Temmuz 1995.

Önem derecesi	Açıklama
1	İki kriterde amaca eşit katkıda bulunuyor
3	Deneyim ve yargı bir kriteri diğerine kıyasla biraz üstün kılıyor
5	Deneyim ve yargı bir kriteri diğerine kıyasla oldukça üstün kılıyor
7	Bir kriter diğerine kıyasla üstün kılınmış ve bu üstünlük uygulamada göze çarpıyor
9	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt tümüyle inandırıcı
2.4.6.8.	Yukarıda sıralanan değerlerin ara değerleri
Yukarıdaki değerlerin tersi	Eğer İ kriteri j kriteriyle karşılaştırıldığında yukarıdaki değerlerden birini alıyorsa , J kriterinin değeri, İ kriterinin değerinin tersidir.

Tablo (17) Cevapları Kotlamada Kullanılan Cetvel

Kaynak : Tülin Yazgaç , a.g.e.

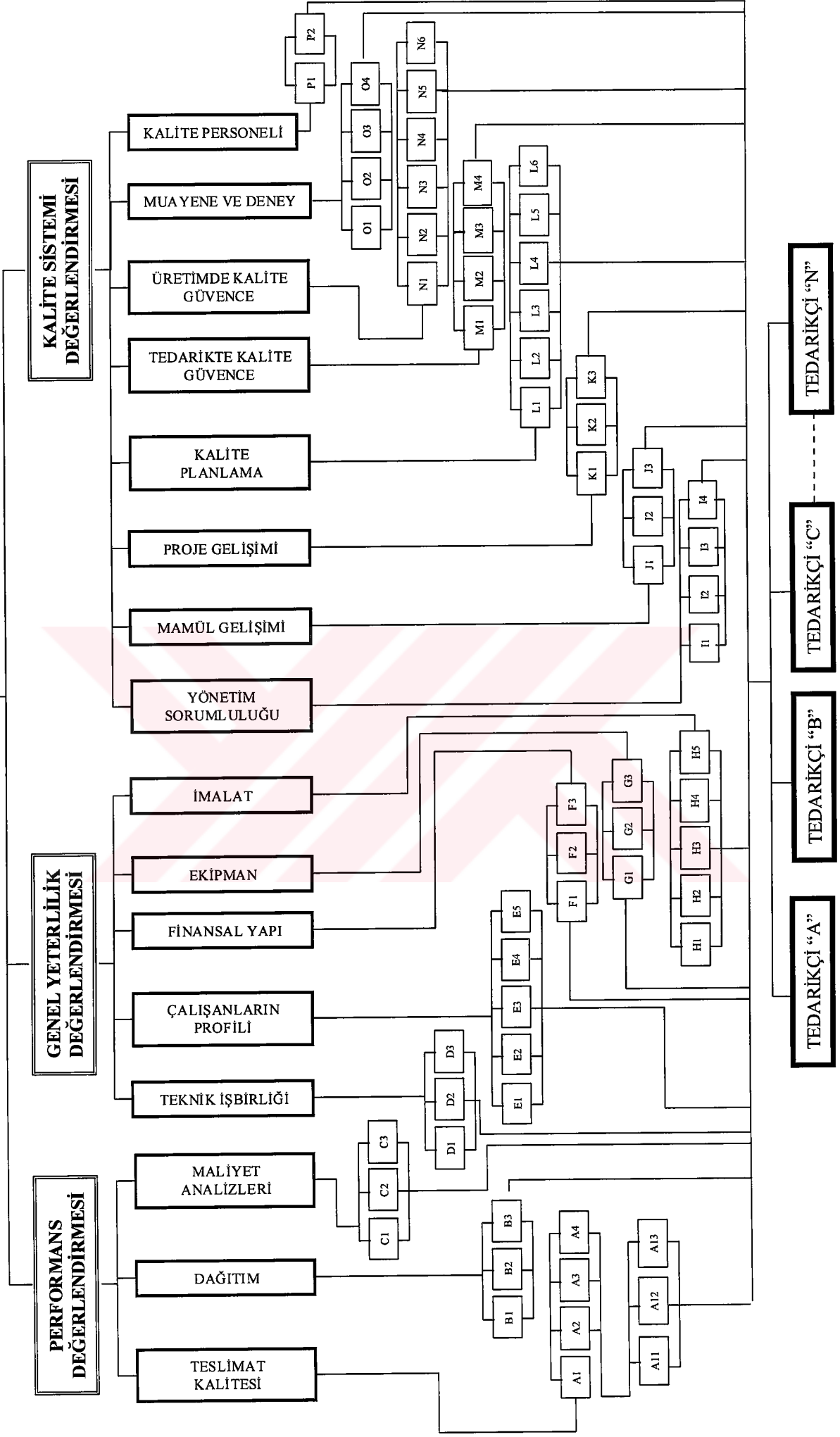
Faktörlerin görelî ağırlıkları M matrisinin öz vektörünün hesaplanıp normalize edilmesi sonucunda bulunmaktadır. Bir yaklaşıklama yöntemi olarak M matrisinin her satırının geometrik ortalamasının alınması ve daha sonra bu ortalamaların normalize edilmesi de mümkündür.

Bu işlem aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşideki her düğüm noktası için tekrarlanmakta ve ağırlıkların birleştirilmesi sureti ile en sonunda seçeneklerin sıralamaları bulunmaktadır. Görüldüğü üzere analitik hiyerarşi süreci bir hiyerarşik birleştirme yöntemidir.

Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı tedarikçi seçim kriterleri analitik hiyerarşi süreci yapısına uygun olarak Şekil (22) 'de gruplandırılmıştır.

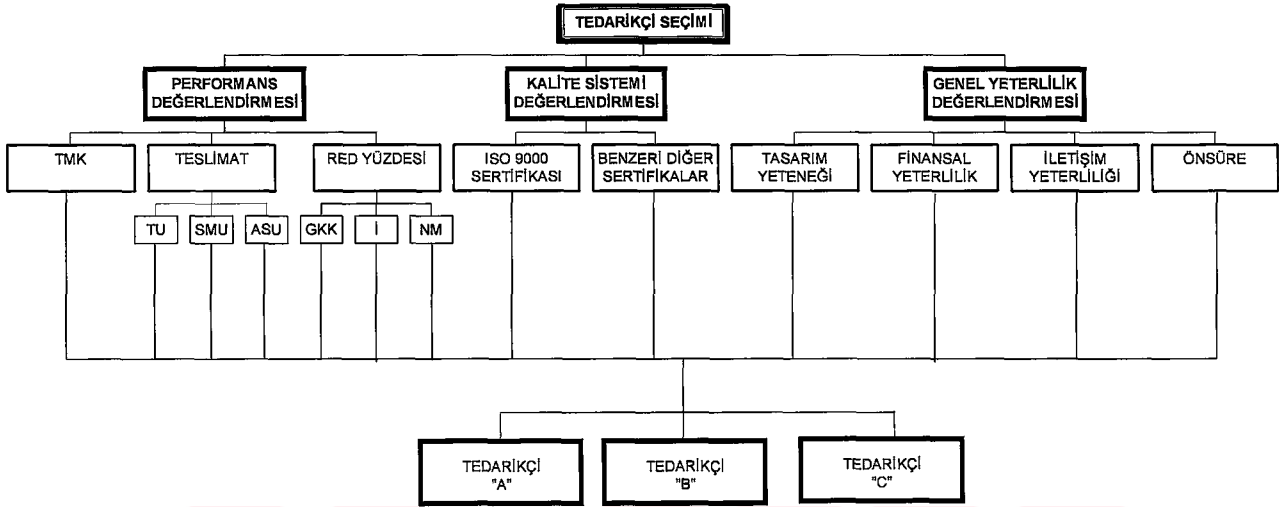
ŞEKİL (22) TEDARİKÇİ FIRMA SEÇİMİ PROBLEMİNDEKİ HİYERARŞİ

TEDARİKÇİ FIRMA SEÇİMİ



5.4. Uygulama

Tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesi probleminin çok kriterli ve hiyerarşik yapısı yukarıda tanıtılmış olan AHS yaklaşımına uymaktadır. AHS 'nın kuvveti muhakemeye dayana faktörleri değerlendirme tutarlılığında yatmaktadır. Uygulamamıza konu hiyerarşi Şekil (23)'de verilmiştir.



Şekil 23 : Uygulamaya Konu Tedarikçi Firma Seçim Problemi Hiyerarşisi

Örnek problemde hiyerarşik yapının ilk düzeyini oluşturan faktörler “Performans değerlendirmesi (PD)”, “Kalite sistemi değerlendirmesi (KSD)” ve “Genel yeterlilik değerlendirmesi (GYD)” olarak belirtilmiştir.

Performans değerlendirmesi kriterinin boyutları olarak teslimat (T), ret yüzdesi (RY) ve toplam maliyet katsayısı (TMK); kalite sistemi değerlendirmesi kriterinin boyutları olarak ISO 9000 sertifikası ve benzeri diğer sertifikalar, genel yeterlilik değerlendirmesi kriterinin boyutları olarak ise tasarım yeteneği (TY), finansal yeterlilik (FY), iletişim yeterliliği (İY) ve ön süre seçilmiştir.

Bir alt hiyerarşi düzeyinde “teslimat” boyutu altında terimine uyum (TU), sipariş miktarına uyum (SMU) ve ambalaj standartlarına uyum(ASU) faktörleri; ret yüzdesi boyutu altında ise giriş kalite kontrolden geri dönüş yüzdesi (GKK) imalattan geri dönüş yüzdesi (İ) ve nihai müşteriden geri dönüş yüzdesi (NM) faktörleri sorgulanmaktadır. En son hiyerarşi düzeyinde ise üç tedarikçi firma (A,B,C) bir üst

düzeydeki faktörlere göre değerlendirilmektedir. Yukarıda bahse konu kriterlerin hesaplama yöntemleri aşağıda verilmiştir.

$$\text{TMK} = \frac{\text{Fiyat Maliyeti} + \text{Kalite Maliyeti} + \text{Diğer Maliyetler}}{\text{Fiyat Maliyeti}}$$

$$\text{Fiyat Maliyeti} = \Sigma \text{Fiyat} \times \text{Miktar}$$

$$\text{Kalite Maliyeti} = \Sigma (\text{Düzeltilme Maliyetleri} + \text{Geri Dönüş Maliyetleri})$$

$$\text{TU} = \frac{\text{Zamanında Yapılan Teslimat Sayısı}}{\text{Toplam Teslimat Sayısı}}$$

$$\text{SMU} = \frac{\text{Doğru Miktarda Yapılan Teslimat Sayısı}}{\text{Toplam Teslimat Sayısı}}$$

$$\text{ASU} = \frac{\text{Ambalaj Standartlarına Uyulan Teslimat}}{\text{Toplam Teslimat Sayısı}}$$

Tablo(17)'de verilen cevapları kotlamada kullanılan cetvel yardımıyla uzman kişilerin çeşitli faktörlere atadıkları önem derecelerinin matrisleri aşağıda verilmiştir. Matrislerin yanında verilmiş olan ağırlıklar ilgili faktörün o matris içindeki normalize edilmiş ağırlığını göstermektedir. Bu ağırlıklar Expert Choice paketi yardımıyla hesaplanmaktadır. Expert Choice paketi yapılacak diğer değerlendirmelerde kullanılmak üzere Ek - A'da sunulmuştur.

Tablo 17'deki faktörler çerçevesinde hazırlanan sorularla aday firmaların kalite sistemleri ve genel yeterlilikleri değerlendirilmektedir. Ayrıca bu adaylarla ilgili belirli bir deneme süresi çalışma, yada çalıştıkları başka firmalarla olan tecrübelerden

yararlanma suretiyle şekilde belirtilen performansa dayalı ölçüler hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür. Konuyla ilgili iki örnek aşağıda sunulmuştur.

Soru : Kalıp hazırlama süresi kaç haftadır?

Cevap : Firma A - 4 hafta
Firma B - 8 hafta
Firma C - 12 hafta

Konu ile ilgili verilen cevapları kotlamada kullanılan cetvel yardımıyla verdiği önem derecesi sonucu oluşturan matris;

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	7	9	0.78
B	1/7	1	3	0.15
C	1/9	1/3	1	0.07

Soru : Kalite sistemi belgesi var mı?

Cevap : Firma A – ISO 9000 belgesi var
Firma B – Q1 belgesi var
Firma C – ISO 9000 belgesi var

Bu cevapların kodlandığı ilgili “ISO 9000 Sertifikası” matrisi;

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	9	1	0.47
B	1/9	1	1/9	0.06
C	1	9	1	0.47

Yukarıda verilen örnekler ışığında hiyerarşinin en yüksek, ikinci derece, üçüncü derece ve en alt düzeyde bulunan faktörlerin ikili karşılaştırmaları aşağıda verilmiştir.

Hiyerarşide en yüksek düzeyde bulunan kriterlerin ikili karşılaştırmaları:

Tedarikçi Firma Seçimi

Aday	PD	KSD	GYD	Ağırlıklar
PD	1	3	1	0.44
KSD	1/3	1	½	0.17
GYD	1	2	1	0.39

Hiyerarşide ikinci düzeyde bulunan kriterlerin ikili karşılaştırmaları:

Performans Değerlendirmesi

Aday	T	RY	TMK	Ağırlıklar
T	1	3	1/5	0.14
RY	1/3	1	1/5	0.14
TMK	5	5	1	0.72

Kalite Sistem Değerlendirmesi

Aday	ISO 9000	Diğer	Ağırlıklar
ISO 9000	1	1	0.50
Diğer	1	1	0.50

Genel Yeterlilik Değerlendirmesi

Aday	TY	FY	İY	Ö	Ağırlıklar
TY	1	3	2	4	0.49
FY	1/3	1	1	1	0.16
İY	½	1	1	½	0.16
Ö	¼	1	2	1	0.19

Hiyerarşide üçüncü düzeyde bulunan kriterlerin ikili karşılaştırmaları :

Teslimat

Aday	TU	SMU	ASU	Ağırlıklar
TU	1	1	7	0.47
SMU	1	1	7	0.47
ASU	1/7	1/7	1	0.06

Ret Yüzdesi

Aday	GKK	İ	NM	Ağırlıklar
GKK	1	1/3	1/9	0.06
İ	3	1	1/7	0.15
NM	9	7	1	0.79

Hiyerarşide en alt düzeyde bulunan tedarikçi A,B,C'nin ikili karşılaştırmaları:

Nihai Müşteriden Dönüş

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	1/5	1/3	0.11
B	5	1	2	0.58
C	3	½	1	0.31

Tasarım Yeteneği

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	3	5	0.64
B	1/3	1	3	0.26
C	1/5	1/3	1	0.10

İletişim Yeterliliği

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	1/5	1	0.16
B	5	1	3	0.66
C	1	1/3	1	0.18

Toplam Maliyet Katsayısı

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	1/5	1	0.14
B	5	1	5	0.72
C	1	1/3	1	0.14

Finansal Yeterlilik

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	1/5	1/7	0.08
B	5	1	1	0.43
C	7	1	1	0.49

Sipariş Miktarına Uyum

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	1/5	2	0.17
B	5	1	7	0.74
C	1/2	1/7	1	0.09

Giriş Kalite Kontrolden Geri Dönüş

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	1/5	1/3	0.11
B	5	1	2	0.58
C	3	1/2	1	0.31

Termine Uyum

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	9	8	0.80
B	1/9	1	1/2	0.08
C	1/8	2	1	0.12

Ambalaj Standartlarına Uyum

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	4	8	0.72
B	1/4	1	3	0.20
C	1/8	1/3	1	0.08

İmalattan Geri Dönüş

Aday	A	B	C	Ağırlıklar
A	1	1/5	1/3	0.11
B	5	1	2	0.58
C	3	½	1	0.31

Problemin genel uyumsuzluk indeksi Expert Choice paketi tarafından %2 olarak hesaplanmıştır. Bu indeksin %10 ve daha büyük çıktığı durumlarda muhakemeler uyumsuz kabul edilecektir ().

Expert Choice paketinin incelenmesi neticesi tedarikçi firmaların genel ağırlıkları A için %32, B için %49, C için %19 olarak bulunmuştur. Bu durumda B'nin tedarik firma olarak seçilmesi uygun olacaktır.



BÖLÜM VI

SONUÇ

Değişim bütün dünyada olduğu gibi kuşkusuz Türkiye'yi de etkilemekte bunun izleri Türk Silahlı kuvvetlerinde de görülmektedir. İnsanlar ,teknoloji ve sosyal şartlar büyük bir hızla değişmekte ve gelişmekte; insanların bilinç düzeyi değişim sürecine uyumu artırmaktadır. Kurumlar ortaya çıkan yeni yöntemlerle bu değişime ortak olmakta ve bu yöntemlere her gün yenileri ilave olmaktadır. Yalın yönetim tam zamanında üretim, sıfır stok düzeyi işlevsel örgütlenme, kalite çemberleri, Deming döngüsü gibi yeni teknikler bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır. Zaman içerisinde ortaya çıkan bu parçalar 21. Yüzyılın en çağdaş yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimini ortaya koymaktadır.

Yaptığım araştırmalar neticesinde Toplam Kalite Yönetimi konusunda bir çok çalışmalar bulunduğunu fakat Toplam Kalite Yönetimi temellerini doğru atacak Türkçe bilimsel eser sayısının çok az olduğunu gördüm. Bunun ana nedeninin Toplam Kalite Yönetimi her kuruluşta o kuruluşun kendi gerçekleri paralelinde uygulanabileceği olduğunu tespit ettim. Toplam Kalite Yönetimi en son ortaya çıkan üretim şekli olması uygulamanın uzun vadede sonuç verecek bir strateji olması ve Türkiye'de henüz büyük işletmeler dışında küçük ve orta boy işletmelerde yaygın olmaması bilimsel yazımda eser sayısının azlığının bir diğer nedeni olarak değerlendirmekteyim.

Bu gerçekler paralelinde tezimde giriş bölümünü takiben okuyucuda Toplam Kalite Yönetimi konusunda geniş çaplı bir bilinç oluşturmak amacıyla 2. bölümde Toplam Kalite Yönetimi kavramsal çerçevesini verdim. Bu bölümde özellikle kalite çemberlerinin kuruluşu işleyişi hakkında verilecek detay bilgi uygulamada doğabilecek tereddütleri en aza indirmeyi amaçladım. Uygulamada daha yararlı olabilmek için çeşitli yazarlarca önerilen modelleri kendi analiz çerçevem altında sıraladım. 3. Bölümde bilimsel yazımda tedarik birimleri için mevcut kavramsal çerçeveyi oluşturmamı müteakip halen bünyesinde görev yaptığım Deniz İkmal Merkezi Komutanlığını büyüteç altına aldım. Kuruluştaki mevcut süreçleri kalite fonksiyonu içinde inceleyerek sistemin artı ve eksilerini tespit ettim. Ölçülemeyen şeyin iyileştirilemeyeceği ana fikri altında kalite sistem dokümantasyonumu TSE ISO-9002

kalite güvence sistem standardı paralelinde hazırladım. Kalitenin müşteri memnuniyeti ile ölçülebilmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişimi kalite sistem dokümantasyonunda sürekli değişimi gerektirmektedir. Zaman içinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar kalite iyileştirme faaliyetleri içinde dokümantasyona ilave edilecektir.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda satınalma faaliyetleri halen yürürlükte olan kanun ve yönergeler çerçevesinde icra edilmektedir. Bu kanun ve yönergeler satınalma faaliyetlerinin iyileştirilmesinde bir engel teşkil etmemektedir. Yaptığım bu çalışma ile tedarik birimlerinde bir tedarikçinin Toplam Kalite Yönetimi anlayışı içerisinde ne şekilde tespit edilebileceğinin bir örneğini sundum. Böyle bir satınalmayı yürütecek olan tedarik biriminin de Toplam Kalite Yönetimine geçiş için nasıl bir model uygulayabileceğini detaylandırdım.” Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Göre Satınalma Faaliyetleri ve Bir Yapısal Model Önerisi” konu ile ilgili vizyonumla beraber oluşturulmuş bir tezdır.

Ortaya konulan öneri her zaman değişime açıktır. Kalite çemberlerinin etkin faaliyeti ile çalışanların sonsuz ufukları sistem adına değerlendirilebilecek ve çita her seferinde biraz daha yükseltilebilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

1. AKŞİT, Cihangir: **TSK'da Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, Genelkurmay Başkanlığı Yayınları, Ankara,1998
2. AYTİMUR, Selçuk: **Kalite Sistem Dökümantasyonu**, KALDER yayınları, İstanbul,1997
3. BERRY H. Thomas: **Managing The Total Quality Transformation**, ASQC Quality Press, 1991
4. DALE Barry G.: **Benchmarking On Total Quality Management Adaption**, ASQC Quality Press, 1996
5. DÜREN, Zeynep: **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1990
6. EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul,1996
7. FIEGENBAUM, Arnold V.: **Total Quality Control**, Mc Graw Hill International Edition, 1991
8. GEORGE, Claude S.: **The History of Managament Thoughts**, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1972
9. GRIFFITHS, David N.: **İmplementing Quality With A Customer Focus**, ASQC Quality Press, 1990
10. ISHIKAWA, Kaoru: **Introduction to Quality Control**, Juse Press Ltd., 1989
11. J.M.JURAN, FRANK M. Gryna: **Quality Planning and Analysis**, 3.B., Mc. Graw Hill Inc., 1993
12. JOHNSON, Richard: **Leadership for The Quality Transformation** ASQC Quality Press, 1993
13. KAVRAKOĞLU, İbrahim: **Toplam Kalite Yönetimi**, KALDER Yayınları, İstanbul,1995
14. KOBU, Bülent: **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım Yayım, 8B.,İstanbul 1994
15. MUNRO, Lesley-Faure, Maledin: **Implementing Total Quality Managament**,Pitman Publishing, 1992
16. ÖZEVREN, Mina: **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul,1997
17. OAKLAND, John S.: **Total Quality Managament**, 2nd. Ed, Butterword-Heinemann,1993
18. RAFAEL, Aguayo:**Dr.Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, No.31,İstanbul,1994
19. ROSANDER, A.C.: **Demings 14 Points Applied to Services**, Marcel Dekker Inc..ASQC Quality Press,1991
20. ROSS, Joel E.: **Total Quality Managament**, 2B. Kogan Page, London.1994
21.: **Toplam Kalite Yönetimi**, MSB Yayınları, Harita Genel Komutanlığı Basım Evi, Ankara 1998

Makaleler

22. DOHERTY, Linda: "Total Quality Leadership: A Strategy for Survival" ,Total Quality Leadership Office (USA Departman of Navy) , June,1994
23. YAZGAÇ, Tülin: "An Application of The Analytic Hierarchy Process to The

Supplier Selection Problem” , Production and Inventory Management Journal, First Quarter,1997

24. YAZGAÇ, Tülin: “Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirmesi Problemine Bir Yaklaşım: Analitik Hiyararşi Süreci Yöntemi” Önce Kalite Dergisi, Yıl 3, Sayı 12, Temmuz 1995
25.”TKY’nin Temel Ögeleri” , Önce Kalite Dergisi, Yıl 1, Sayı 10, Ekim 1993

Tebliğler

26. AKGEMCİ, Tahir: “Kalite İçin Liderlik” 7. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler,İstanbul,1998.
27. ÇELEBİ, Tuğrul: “Kıyaslama, Kıyaslama Ortağı ve KALDER” 6. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler,İstanbul,1997
28. KAMBAK, Yılmaz: “Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler” ,5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler,İstanbul,1996
29. TAK, Bilçin: Toplam Kalite Şirketlerinin Finansal İş Sonuçlarının İyileşme Nedenleri” 6. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler,İstanbul,1997
30. TAK, Bilçin: “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modelleri” ,6. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler,İstanbul,1997

Tezler

31. TEZCAN, Harika: **Kalite Çemberleri Olgusu ve Büro Personeli Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul,1989
32. YILMAZ, Necmettin: **İşletmelerde Tedarik Faaliyetlerinin Organizasyonu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Üniversitesi, İstanbul,1988

**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖZ GEÇMİŞ

1967 yılında Akşehir de doğan Mehmet Ekin. İlk ve Orta öğrenimini aynı şehirde yapmış, Lise öğrenimini 1981-1985 yılları arasında Heybeliada Deniz Lisesinde tamamlamıştır. Akabinde Deniz Harp Okulundaki eğitimini tamamlayarak 1989 yılında deniz teğmen olarak mezun olmuştur.

Uzmanlık alanı olarak kendisine İkmal branşını seçmesi nedeni ile 1989-1990 eğitim yılları arasında Karamürselbey Eğitim Merkezi Komutanlığı İkmal ve İdari Sınıf Okulu Komutanlığında "İkmal Subay Temel Kursu" eğitimini alarak İkmal Subayı olarak mezun olmuştur. Deniz Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birliklerinde görev yapmasını müteakip halen Gölcük Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Dış Transit Kısım Amirliği görevini ifa etmektedir.