

ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDEN TOPLAM KALİTEYE GEÇİŞTE KALİTE ÖDÜLLERİNİN KULLANILMASI

Arş Gör. Cengiz DURAN
Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

Bu çalışmada; ISO 9000 Kalite Güvence (KG) Sistemi/Kalite Yönetim Sistemi (KMS) ve iki temel kalite ödülü olan; Avrupa Kalite Ödülü ya da Avrupa Kalite Vakfı Ödülü (EFQM) ve Amerikan Kalite Ödülü (MBNQA), Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) ilkeleri açısından ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, ISO 9000 kalite yönetim standartlarının toplam kalite yönetimine ulaşmak için ilk basamağı oluşturduğu görülmektedir.

Örgütler ISO 9000 kalite yönetim standartlarını uygulayarak mevcut işletme süreçlerinin neler olduğunu ve bunlarla ilgili ölçümlerin nasıl yapıldığını ve nasıl değerlendirildiğini anlayabilirler. ISO 9000 kalite yönetim sistemini uygulayan işletmeler bu sistemin kendilerine sunduğu faydayı iki veya üç yıl içinde elde edebilirler.

İşletmelerin toplam kalite yönetimine ulaşmada kalite ödüllerini kullanmalarının temelinde ise işletme süreçlerinde “sürekli iyileştirmeyi” yapmak istemeleri yatmaktadır. Eğer İşletmeler ISO 9000 kalite yönetim sistemiyle birlikte etkin bir kalite ödül sistemini uyguluyorlar ise bu halde toplam kalite yönetim anlayışına ulaşmaları da mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: ISO 9000 Kalite Güvencesi (KG),ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri (KYS), Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kalite Ödülleri, Avrupa Kalite Vakfı Ödülü (EFQM), Amerikan Kalite Ödülü(MBNQA)

**ISO 9000 QUALITY ASSURANCE (QA)/QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS (QMS)
PASSES THROUGH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) BY MEANS OF USING
THE QUALITY AWARDS**

ABSTRACT

In this study, ISO 9000 and two main Quality Awards; European Quality Award known as **E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement (EFQM) and American Quality Award known as **M**alcom **B**alridge **N**ational **Q**uality **A**ward (MBNQA) will be evaluated in terms of **T**otal **Q**uality **M**anagement (TQM) basic principles. The method of this study is based on the literature research on these subject. The result of this study can be summarized like as; ISO 9000 QMS has been still first basic step in the attainment of TQM. In the implementation of ISO 9000 QMS by the organizations, they learn what their organization processes are and how to measure and evaluate their processes. Organization which implement ISO 9000 QMS, will take advantages of this systems in two or three years. The using of Quality Awards by organizations is aimed at improving continuously. Organizations apply ISO 9000 with efficient QA or QMS then, they will reach at TQM.

Key Word: ISO 9000 Quality Assurance (QA)/Quality Management Systems (QMS), Total Quality Management (TQM), European Quality Award (EFQM) and American Quality Award (MBNQA), Quality Awards

GİRİŞ

ISO 9000 serisi standartları; ürün veya hizmetin tasarlanmasından, düzenlenmesinden, bunların üretilmesinden ve son kontrolünün yapılmasından tüketiciye sunulmasına, bakım ve onarımının üstlenmesine kadar ki tüm aşamaları üstlenen bütün kuruluşlarda uygulanabilir. Bu standartların içeriğini, kalitenin sağlanması ve korunması için yapılması gereken işlemleri kapsamaktadır.

ISO 9000 serisi bir ürün standardı olmadığı gibi belirli bir sanayi sektörü için de hazırlanmamıştır. Bununla birlikte ISO 9000 standartları, örgütlerin organizasyon yapılarında ve iş akışlarında bazı düzenlemeleri de getirmektedir. Bu standartların amacı; ekonomik açıdan daha iyi kalite düzeyine ulaşmak ve kalite düzeyini sürekli korumak için, yol ve yöntemleri göstermektir. Bu sistemler; ürün çeşidi, üretim miktarı ve kalite düzeyi farklı çeşitli üretim ve hizmet işletmeleri için uygulanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ISO 9000 serisi standartları, uygulama yönünden esnek sistemlerdir (Akkurt, 2002:27).

Toplam Kalite Yönetiminde ise tüm çalışanların kalitenin elde edilmesine katılması önemli bir unsurdur. Bununla birlikte, işletmenin dışından gelen ürün ve hizmetlerin, kuruluş içindeki üretimi ve üretilen bu ürünlerin müşteriye tesliminden sonraki işlemler sırasında, kalitenin sağlanması ve satış sonrası bakım aşamaları süresince kalitenin güvence altına alınması gerekir. TKY'nin en önemli özelliği ise; işletme performansının ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili (Efil, 1998:33)olmasıdır.

1. ISO 9000 VE KALİTE ÖDÜLLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ISO 9000 standartlarının 1987 yılında yayınlandığında, aynı yıl içinde Malcom Balridge ödülü de gün ışığına çıktı.

Malcom Balridge ödülü standartlardan farklı bir ihtiyaçtan doğmuştur. Japonlar kaliteli ürün üreterek Batılıların sahip olduğu pazar payını ele geçirmişlerdi. Bu nedenle Japon saldırılarından dolayı Amerikan firmaları, kaliteye ait sert unsurları (ölçülebilir unsurları) ISO 9000'le hayata geçirirken yumuşak unsurları (ölçülmesi zor olan unsurları) müşteri tatmini ve çalışanların güçlendirilmesine ait unsurları MBNQA içinde sundular (Conti., 1999:455).

Pazarların globalleşmesi kalite isteklerinde ve dayanıklılıkta artış yaratmış; rekabet hızlanmış, fiyata duyarlı bir rekabet yaratılmıştır. Bu ise ISO 9000 ve Malcom Balridge (MBNQA) kriterlerini gözle görülür bir biçimde iç içe sokmuştur.

Bir çoğu Malcom Balridge ödülü ile ISO 9000'i birbirine eşit olarak görmüşlerdir. Oysa bu görüş yanlıştır. Çünkü Malcom Balridge kriterleri ve ISO 9000'nin esas noktalarında, temellerinde ve yapılarında farklılıklar vardır. Balridge kriterlerinin temel odağını rekabeti artırmak oluşturur. Ödül kriterleri aşağıda belirtildiği gibi iki rekabet anahtarını iç geçirerek yansıtır (Reiman,,Hertz, 1996:12-20):

- Müşteriye sunulan değerlerde artışların yapılması
- Bütün faaliyet alanlarında iyileştirmelerin yapılması.

Bu ödülün temel merkezini eğitim oluşturmaktadır. Rekabet odaklı öğrenmede; bilgiye ulaşılmasına ve/veya bilginin kullanılmasına ait yapı yavaş yavaş oluşturulmalı ve bilginin paylaşımı desteklenmelidir.

ISO 9000 tescilinin odağını; kendi kalite sisteminde belirtilen uygulamaların, tescil eden kişiye uygunluğunu göstermesi oluşturmaktadır. Bunun temel amacı ticareti kolaylaştırmak ve artırmaktır.

Malcom Balridge ödülünün hitap ettiği rekabet kriterleri ile ISO 9000'in hitap ettiği yönler birbirinden farklıdır. Bu kriterler aşağıda verilmektedir:

- Müşteri ve pazar teması
- Sonuç odaklılık
- Sürekli iyileştirme
- Rekabetçi karşılaştırmalar
- İşletme stratejisi ile bağlantılı olma
- Dönüşüm zamanı ve cevap verme
- Entegrasyon ve analiz
- Halka karşı sorumluk
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi

Bilgi paylaşımı, tüm ISO 9000 standartlarının bütün maddeleri içinde Malcom Balridge ödül kriterleri açısından değerlendirildiğinde % 10 'luk bir puan alabilmektedir. ISO 9000 maddelerinin hiçbirisi Malcom Balridge ödül kriterini oluşturan 28 maddenin herhangi birini tam olarak da karşılayamamaktadır. Fakat şirketlerin ISO 9000 kayıtlarının olması, Malcom Balridge ödül kriterlerinde rekabetçi iyileştirmelere entegrasyon çabasını kolaylaştırmaktadır.

2. ISO 9000'DEN TOPLAM KALİTEYE GEÇİŞTE KALİTE ÖDÜLLERİNİN ROLÜ

Avrupa Birliği komisyonu genel direktörü ISO 9000 standartlarının ve sertifika programlarının Avrupadaki firmaların uluslararası alandaki rekabet gücünü artırmadığını söylemiştir. Çünkü ISO 9000 sertifikasyonu, TKY'nin en önemli yönleri olan; liderlik, stratejik planlama ve işçilerin yetkilendirilmesiyle ilgilenmemektedir. ISO 9000 standartlarının, kalite yönetim uygulamaları ve kalite iyileştirmelerindeki etkinliğiyle ilgili yapılan araştırmalarda, geniş bir örneklemden test edilerek ampirik bir sonuca da ulaşamamıştır. Bu yönde söylenenler küçük örneklem gruplarında yapılan çalışmalar ile anektodlardan ibarettir(Rao., Ragu-Nathan., 1997:335-336).

TKY'nde kritik bir değerlendirme Hackman ve Wageman tarafından yapılmıştır. Tartışmalı bir konu olan yumuşak kalite inisiyatifleri (ölçülmesi zor olan unsurlar) kendi içinde de sorgulanabilirler. Burada Toplam Kalite Yöntemi'yle ilgili olan iki müdahale yöntemi vardır. Bunlardan birincisi rekabetçi Benchmarking, (burada (MBNQA) Malcom Balridge ödül kriterleri de işin içine girmektedir), ikincisi de işçilerin kalite ilgilerini (katılımlarını) içerecek planların yapılmasıyla ilgilidir. Bunlara örnek olarak, örgütlerde öneri verme sistemi, kalite günleri ve kendi kendini yöneten takımlar verilebilir. Sonuç olarak; TKY problemlerinden birisi de prosedürlerin formal kalite kontrol yoluyla kontrolün her bir sürecinde üretim ya da hizmet işletmeleri için katkıda bulunulmasıdır. Tipik olarak burada karşımıza Kalite Güvencesi sistemi (KG) çıkmaktadır. Tipik KG sistemi, standartların uygulanmasıyla kurulur, daha sonra da sertifikasyonu veren şirket tarafından değerlendirilir(Dawson., 1998:5-15).

3. ISO 9000:2000'NİN KALİTE ÖDÜLLERİYLE OLAN İLİŞKİSİ

Yeni ISO 9000:2000 genellikle vizyon 2000 olarak adlandırılır. Bu daha karmaşık ve biraz kritik senaryoları açıklamaktan ziyade en iyi TKY modeli olarak bilinen iki mükemmellik modelinin yeniden canlandırılması suretiyle işleri daha da karmaşık bir düzeye getirmiştir. Gerçekte Malcom Balridge ödülünün 1997 yılında temellerinde büyük değişim yapılmıştır. Aynı zamanda 1999 yılında Avrupa Kalite Ödülünün (EFQM) esaslarında da değişime gidilmiştir (Conti., 1999:455).

ISO 9000: 2000 içinde yapılan değişiklikler daha önce ISO 9000 standartlarına yapılan eleştiriler ve bu standarda yapılan hataları önlemek için yeniden şekillendirilmiştir. Yeni oluşan bu standart MBNQA'ya benzer bir kalite yönetim sistemi ortaya koymaktadır. Bu değişiklikler özellikle müşteri tatmini ve sürekli iyileştirme üzerinde yapılmasına rağmen halen birçok eleştiriye uğramaktadır. Örneğin Mezher (2000: 41-42) tarafından bunlar şöyle belirtilmektedir.

- Standartlardaki yeni fikirler hala birbirleri ile çelişmekte ya da karmaşıktır.
- Odak uygunluktan ziyade iyileştirme üzerinedir

- Müşteri tatminiyle ilgili birçok madde olmasına rağmen standartlar hala müşterilerin isteklerine cevap verecek düzeyde değildir.
- Burada daha fazla sistem terminolojisi kullanılmasına rağmen gözle görülür bir ölçüde de olsa sistematik olmayan bir yapı kullanılmıştır.
- İstatistiksel teknikler halen istenilir nitelikte olmayıp, gerekli görülmemektedir.
- Ölçümlemede karmaşıklık vardır.

Yeni versiyon tüm bu zayıflıklara rağmen eski versiyonundan daha iyidir. Bununla birlikte, yeni ISO 9000 standardı hala minimum kalite sistemi olarak kalmakta ve yalnızca kalite yolculuğunda bir adımı oluşturmaktadır. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminden istenilenler ve onlara ait temalar, TKY prensipleri ve uygulamalarıyla doğru anlaşıldığı ve yönetildiği zaman bir değer yaratırlar ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri yalnızca gelecek iyileştirmeler için bir temel oluştururlar.

Yeni oluşturulan ISO 9000:2000 temelinde mükemmellik ödülleri yer almaktadır. Burada “yeni oluşturulan bu standartlar mükemmellik ödülleriyle rekabet mi ediyorlar yoksa ortaklaşa mı hareket ediyorlar?” sorusunun cevaplandırılması gerekir. ISO 9000’deki bu değişimden sonra, TKY’ne ulaşmada mükemmellik ödüllerinin katkısının ne olacağı hala tartışma konusudur. Unutulmaması gereken konulardan bir tanesi de bu ödüllerde de değişime gidilerek fonksiyonelliği korunmaya çalışılmıştır. Avrupa Kalite Vakfı Ödülü (EFQM) ile ISO 9000: 2000’in ortak ve farklı noktalarını belirleyebilmek amacıyla yaklaşımların temel prensipleri aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir(Rusell., 2000:65-658).

Tablo 1: ISO 9000:2000 ve EFQM Ödülünün Prensipleri

ISO 9000 2000’nin prensipleri	EFQM mükemmellik ödüllerinin temel konseptleri
Müşteri Odaklılık	Müşteri Odaklılık
Liderlik	Ortaklığın Geliştirilmesi
Kişilerle(çalışanlarla) İlgilenilme (Kişilerin yönetime katılımlarının sağlanması)	Kişilerin (çalışanların) Geliştirilmesi ve İlgilenilmesi (Kişilerin yönetime katılımlarının sağlanması)
Süreç Yaklaşımı	Süreçler Ve Gerçekler Üzerine Yönetim
Yönetimde Sistem Yaklaşım	Sürekli Öğrenme, Yenilik ve İyileştirme
Sürekli İyileştirme	Liderlik ve Amaçlarda Sebat
Gerçeklere Dayalı Karar Verme	Kamusal Sorumluluk

Arz Edenlerle Karşılıklı Yarar Üzerine İlişki Kurulması	Sonuç Odaklılık
---	-----------------

Bu iki yaklaşımdaki prensipler, müşteri odaklılığın önemi ile liderlikteki anahtar rolün sürükleyicileri ve odağı üzerine kurulmuştur. ISO 9000: 2000'deki değişen süreç ve sürekli iyileştirme elamanları ile yaşam boyu mükemmelliğin sağlanması üzerine vurgu yapılmıştır. Kişilerin (çalışanların) önemi ve arz edenlerle karşılıklı yararlar ISO 9000:2000'de mükemmellik ödüllerinin adaptasyonu sonucunda standartlarda yer almıştır.

Fakat farlılıkla da Tablo 1'de açıkça görülmektedir. Mükemmellik ödülleri, daha geniş bir tanımla ortaklık, (örgütte bütün paydaş sahibi grupların ihtiyaçlarının dengelenmesi), yenilik, öğrenme ve kamusal sorumluluk üzerine odaklanır. Aynı zamanda daha fazla oranda da sonuç odaklılığı yaklaşımına eğilim göstermektedirler. Bu ise bu yaklaşımı daha fazla yeniliklere açık duruma getirmektedir.

4. İŞLETMELERDE DEĞİŞİMİN ISO 9000 VE KALİTE ÖDÜLLERİYLE SAĞLANMASI

Modern teoriye göre işletmelerde değişim her an vuku bulmaktadır. Her ne kadar değişim, iyileştirme anlamında değilse de gerçekten de değişim doğru direktiflerle yönetilmezse, eğer doğru direktiflerle değişim tanımlanmaz ise organizasyon değişim için yeterince donatılmaz ise eski bir söylem olan "değişime hayır en iyi değişimdir". Buna deniz mühendisliğinin Titanik'in tasarımını yaparken onun buzullar tarafından hiç batırılmayacağını düşünmeleri örnek olarak verilebilir. Nitekim o güçlü yapısına rağmen titanik iyi yönetilemediği için buzdağından aldığı bir darbeye kolayla batabilmiştir. Burada örgütsel değişim için doğru direktiflerin ne olduğu hususu sorgulanabilir.

Dr. Juran katılmış olduğu en son dünya (1995) konferansında kalitenin geleceğiyle ilgili aşağıdaki tahminlerde bulunmuştur (Ho, 1999:382):

- Kalite ile ilgili rekabetler çok ulusluluk düzeyinde ve ana pazarda şiddetlenecek,
- Üretim yapanların talebinde şiddetli artmalar olacak,
- ISO 9000 dünya üzerindeki ödülleri silip süpürecek örnek olarak Malcom Balridge (MBNQA) ve Avrupa Kalite Ödülü (EFQM) verilebilir. Bunlar arzın şiddetlenmesini teşvik ederler ve bu ödüllerdeki gelişim dünya çapında olacaktır.

Juran'ın yapmış olduğu bu tahminlerin günümüzde doğruluğu ispatlanmış gibidir. Gerçekten de ISO 9000'e dünya çapında artan bir ilgi vardır. Eğer 1990 yılı literatürde başlangıç yılı olarak ele alınırsa, ISO 9000 kayıtlı şirketlerin 1997 itibariyle artışının %100 oranında olduğunu söylenebilir. 1997 yılı itibariyle Mobil, yapmış olduğu araştırmada; Dünya üzerinde 200.000 firma bu sertifikaya sahiptir. Daha sonra Kalite ödülünü kazananlarla ilgili yapılan araştırmada ise; Dünya'da en iyi bilinen ödüller Japonya'da Deming ödülü, Amerika'da Malcom Balridge Ödülü ve Avrupa Kalite (EFQM) ödülüdür. Bu üç ödülünden sadece Japonya'daki Deming ödülüne Japonya'daki firmalar katılmaktadırlar. Bu nedenle bu ödül, üç ödül içinde ayrı bir yere konulabilir. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM) ve Amerikan kalite ödülü (MBNQA) her ikisi de mükemmellik ve sağlamlık modelleri üzerine kurulmuştur. Şirketlerin Japonya, Amerika ve Avrupa ile bir bağlantısı olmasa bile, bu üç ödülünden herhangi birisini TKY çerçevesini oluşturmak için seçebilirler, yahut da kendi ulusal kalite ödülünü de bu çerçeve içinde değerlendirebilir (Ho., 1999:382-385).

Genellikle bu ödüllerin seçiminde, firmanın bulunduğu yer veya esas faaliyetlerini yürüttüğü yer ele alınmaktadır. Eğer örgüt veya onun temel faaliyet alanı Amerika'da ise MBNQA ödülüne başvurması en uygundur. Eğer şirketlerin ana faaliyet alanları Avrupa'da ise Avrupa kalite ödülünü ele almalı ya da ülkesine ait kalite ödüllerine başvurması (örneğin Türkiye'deki bir şirketin Türkiye'de verilen kalite ödülü için Kalite Derneği'ne(Kal-Der) başvurması) en uygunu olacaktır. Böylelikle şirketlerini diğer Avrupa'daki şirketler ile karşılaştırma ya da kıyaslama yapabilir. MBNQA ile EFQM modelinin skoru karşılaştırıldığında ise EFQM'in 500 puanın, 1000 puanlık MBNQA ödülüne benzediği görülür.

Türkiye'deki Kal-Der ödülünün temelini EFQM ödülü oluşturmaktadır. Kal-der ödülünün değerlendirilmesinde kullanılan puanlamalar EFQM ödülününki ile aynıdır. Coğrafi olarak bulunan yer en uygun ödül modelinin belirlenmesinde kullanılabilir. ISO 9000 ve TKY unsurlarını karşılaması açısından uluslararası kalite ödüllerinin değerlendirilmeleri Tablo 2'de gösterilmiştir (Manalang, 2004:5-10).

Tablo 2: ISO 9000 ve TKY Unsurlarını Karşılama Açısından Uluslararası Kalite Ödüllerinin Değerlendirilmeleri

TKY Unsurları	1999 MBNQA (Amerikan Ödülü)	Deming Ödülü	Avrupa Kalite Ödülü EFQM	ISO 9000
Liderlik	%12.5		%11	Yönetimin Sorumluluğu
Bilgi&Analizi	%8.5	Bilgi Analiz Sistemi		Doküman Kontrolü; Kalite Kayıtları
Stratejik	%8.5			

Planlama				
İnsan Kaynakları	%8.5	Eğitim	%18	Eğitim
Kalite Güvencesi; Kontrol		Kalite Güvencesi; Kontrol		Tasarım Kontrolü; Süreç Kontrolü; Denetim&Testler, Denetim, Ölçümler&Test Araçları; Denetim &Test Statüsü; Uygun Olmayan Ürünlerin Kontrolü; İçsel Kalite Denetimi; İstatistiksel teknikler
İşletme Sonuçları	%45	Örgütteki Uygulamalar	%15	
Müşteri Tatmini	%8.5		%20	
Süreç Yönetimi	%8.5	Standartlaşma	%14	Kalite Sistemi, Kontratın Gözden Geçirilmesi, Satın alma;Satıcılar Arz Edilen Ürünler; Doğrultucu Ve Önleyici Hareketler; Hizmetler
Kaynaklar			%9	
Toplum Üzerindeki Etkileri	(%4, liderlik adı başlığı altındır.)		%6	
Politika Ve Stratejiler	(%4.5, stratejik planlama başlığı altındır.)		%8	
TOPLAM	%100		%100	

Hangi ödüle başvurulacağı aşamasından sonra, ödüllerden istenenlerin etkin olarak uygulanması gelir. TKY ödüllerinin uygulama prensipleri ISO 9000'i uygulama prosedürlerinin benzeridir. Her ne kadar ödüllerin bakış açısı ISO 9000'in bakış açısından geniş olsa da kalite güvence sistemi bir tarafa bırakıldığında, TKY'ne ulaşılmasında ödüllerin kullanılması ile kalite iyileştirmelerinde "ISO 9004-ifade edilen" ve müşteriye özeni odak noktası haline getiren yaklaşım esas alınmıştır.

ISO 9000'de olmayan, kendi kendini değerlendirme metodu, örgütler için üç şey hakkında bilgi verir. Örgütler, ödül sorularına cevap vererek kendi uygulamalarında neleri yaptıklarını ve bunları nasıl yaptıklarını kanıtlarıyla birlikte görme imkanı elde ederler. Böylelikle örgütler, kalite ödülleriyle süreçlerinde ve sistemlerinde neleri başardıklarını kanıtlamış olacaktırlar.

Literatürde kendi kendini değerlendirme yönteminin altında çeşitli sebeplerin olduğu tanımlanmaktadır. İşletmelerin kendi kendini değerlendirmeye harcadıkları zaman aralığı, aynı zamanda onların sürekli iyileştirmelerle ilgilendiği zaman aralığını da gösterir. Genel olarak literatürde kabul edilmiş görüşe göre, EFQM ve MBNQA

ödülllerinin altında yatan temel kriter, bu ödüllerin yönetim takımlarının başarabilecekleri üzerinde görüş birliği olan alanları ya da konuları bulmaya yardımcı olmaktır. Bu alanlar, yönetim takımlarının genel işletme yönetiminde ne yapması gerektiği üzerine odaklanır ve bu alanlarda daha fazla iyileştirmelere ihtiyaç olduğunu gösterir. İşletmelerin kendi kendini değerlendirme nedenleri aşağıda gösterilmiştir (Teo., Gale., 1997: 365-367):

1. İyileştirmeler İçin Fırsat Bulma
2. Sürekli İyileştirmeyi Devam Ettirme
3. İyileştirme Teşebbüslerinin Ölçülmesi Ve İzlenilmesi
4. Kalite Bilincinin Kullanılan Modellerde Odak Haline Getirilmesi
5. En İyi Uygulama Modeli Olarak Bilinmek İstenilmesi
6. İleri Kalite Planlarını Uygulamayı Kolaylaştırması
7. Ödülü Kazanma

5. KANJİ VE ASHERİN ISO 9001'DEN TOPLAM KALİTEYE GEÇİŞTE KULLANDIĞI MODELİN AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜYLE KARŞILAŞTIRMASI

Kanji ve Asher, ISO 9001(1994) kalite güvence sistemini geliştirerek TKY'ne dönüştüren bir model sunmuşlardır. Onların tecrübeleri, örgütlerin kendi kendini değerlendirme suretiyle öğrenme ve iyileştirmelerinde artma olduğunu ortaya koymuştur. Böylelikle sürekli iyileştirme de sağlanmış olunur. Bunun sonucunda da ISO 9000 kalite güvence sistemi, TKY'nin bir alt basamağını oluşturur. Bu ise içsel denetim ve süreçsel yönetimin bir alt kademesini oluşturmak suretiyle olur.

Kanji 1996 yılındaki Avrupa Kalite Ödülü ile Kanji ve Asher piramidi arasında ağırlıklı olarak benzerliklerin bulunduğunu Tablo 3'de göstermiştir. Böylelikle Avrupa kalite ödülünün kendi kendini değerlendirme modeli ile süreç yönetimi modeli birleştirilmiştir (Kanji, 1998:77).

Tablo 3: Kanji Modelinin ve Avrupa Kalite Ödülünün (EFQM) Prensipleri

Kanji Model (İşletme Mükemmelliği)	EFQM Modeli (İşletme Sonuçlarıyla İlgili)
Liderlik	Liderlik
Sürekli İyileştirme Döngüsü	Politika Ve Stratejiler
Müşteri Tatmini	Müşteri Tatmini
Önleyicilik	Politika Ve Stratejiler
Ölçme	Kaynaklar
Takım Çalışması	İnsanların Yönetimi
İçsel Müşteriler Gerçekdir	Kişilerin Tatmini
Bütün İşler Süreçtir	Süreçler
İnsanlar Kaliteyi Yaratırlar	İnsanların Yönetimi

SONUÇ

ISO 9000 sertifikasına sahip işletmeler, etkinliklerini artırmak için mükemmellik modeli kriteri olan kalite ödülllerinde (EFQM, MBNQA) yer alan kendi kendini değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar. ISO 9000 standartları ve mükemmellik ödülllerinin birleşimi işletmeyi olgun bir TKY düzeyine götürür. ISO 9000 serini almaktaki amaç, sertifikalı olmak ve süreçler üzerinde istenilenleri yapmak şeklinde açıklanabilir. Örgütler ISO 9000 almak suretiyle en azından süreçler üzerinde kontrolü sağlamış olurlar, ama ISO 9000 sertifikası örgütleri değişime yönlendirmez. Bir defa sertifika alındığında kalite sistemiyle ilgili çalışmaların sorumluluğu kalite güvencesi bölümünde korunulur. Mükemmellik (MBNQA ve EFQM) ödülleriyle uygulanan kendi kendini değerlendirmenin odağını, bütün örgütte ve örgütün her bir yönünü kapsayacak şekilde sürekli iyileştirmeler oluşturmaktadır. Bu sürece örgütte çalışan herkes katılmalıdır. Örgütler kendi kendini değerlendirmede mükemmellik ödülleri de kullanmak suretiyle daha açık amaç ve hedef belirleyebilirler. Böylelikle örgütler maliyetlerinin ve kendilerinden istenilen kaynakların daha fazla farkında olurlar. Kendini değerlendirme yaklaşımının ödül kriterleri içinde değerlendirilmesi, örgütte beklenenin üzerinde daha fazla bir değişim yapılma olanağını sağlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKKURT, Mustafa (2002), **Kalite Kontrol: Excel Destekli**, Birsen Yayınevi, İstanbul

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2007

- CONTI, Tito (1999), **Vision 2000: positioning the new ISO 9000 standard with respect to total quality management models**, Total Quality Management, Vol:10, No:4&5
- EFİL, İsmail (1998) **Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Vipaş A.Ş, 3.Baskı, Bursa
- HO, Samuel, K.M. (1999), **Change for better via ISO 9000 and TQM**, Management Decision, 37/4,
- KANJİ, G.K. (1998) **An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective**, Total Quality Management, Vol:9, No:1
- MANALAG, Siriban., (2004), Siriban-Manalang www.dlsu.edu.ph/academics/colleges/coe/industrialpdf/concept.pdf
- MEZHER, Toufic,(2000) **The Transformation of Lebanese Firm From ISO 9000 Certified To TQM**, Quality Assurance, No:8
- DAWSON, Patrick., (1998) **The Rhetoric and Bureaucracy quality management**, Personnel Review, Vol:27, Issue:1/2
- RAO, S., RAGU-NATHAN, Subba.,(1997) **Does ISO 9000 have an effect on quality management**, Total Quality Management, Vol:8, Issue:6
- REIMAN, Curt, W., HERTZ, Harry, S., (1996), **The Balridge Award and ISO 9000 Registration Compared**, Journal of Quality Management, Vol: 8, Issue:1
- RUSELL, Steve (2000), **ISO 9000:2000 and EFQM Excellence Model: competition or co-operation?** Total Quality Management, Vol:11, No:5
- TEO, W.F., DALE, B.G. (1997), **Self-assessment: methods, management and process**, Proc Instn Mech Engrs, Vol:211 Part:B, ImechE