T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

TS EN ISO 9001:2000 KALİTE ve TS EN ISO 14001:2004 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARININ TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMASI -BOTAŞ ÖRNEĞİ ANALİZİ-

(DOKTORA TEZİ)

Ahmet Şahin ÖZCAN

Danışman
Doç. Dr. Bekir PARLAK

BURSA 2008

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı'nda ……numaralı Ahmet Şahin Özcan'ın hazırladığı "TS EN ISO 9001:2000 Kalite ve TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Standartlarının Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması- BOTAŞ örneği Analizi" konulu Doktora Tezi ile ilgili savunma sınavı, …./…./2008 günü - …… saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı/başarısız olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Üye
Doç. Dr. Bekir PARLAK
Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı
Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Hasan ERTÜRK
Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. İsmail TATLIOĞLU
Uludağ Üniversitesi

Üye
……..
……

Üye
…….
……

…../…./2008

ÖZET

Yazar : **Ahmet Şahin ÖZCAN**
Üniversite : **Uludağ Üniversitesi**
Anabilim Dalı : **Kamu Yönetimi**
Bilim Dalı : **Yönetim Bilimleri**
Tezin Niteliği : **Doktora Tezi**
Sayfa Sayısı : **xviii + 246**
Mezuniyet Tarihi : **28/06/1984**
Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Bekir PARLAK**

TS EN ISO 9001:2000 KALİTE ve TS EN ISO 14001:2004 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARININ TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMASI -BOTAŞ ÖRNEĞİ ANALİZİ-

Kamu yönetiminde verimsizlik, hantallık, etkinsizlik, kırtasiyecilik, statükoculuk gibi bir çok problemler açık bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Bunları gidermek için Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Kamu İşletmeciliği, Toplam Kalite Yönetimi, Standartizasyona Dayalı Yönetim Sistemleri gibi bir çok yeni yönetim yaklaşımları ileri sürülmüştür.

Bu yeni yaklaşımlardan biri olan Standartizasyona Dayalı Yönetim Sistemleri, önce özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanmış ve daha sonra kamu yönetiminde gittikçe yaygınlaşarak uygulanmaya başlanmıştır.

Bu Tez'de, Standartizasyona Dayalı Yönetim Sistemlerinden, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemlerinin, Ülkemizdeki kamu yönetiminde uygulanma durumu genel olarak incelendikten sonra, BOTAŞ Genel Müdürlüğü özelinde, bu sistemlerin uygulanma ve sonuç durumları araştırılmıştır. Bu arada öne çıkan konularla ilgili olarak, BOTAŞ Genel Müdürlüğünde bir anket uygulaması da yapılmış ve bulgular analiz edilerek, somut sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu Tez'in "Hipotezi"; TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemlerinin, ülkemizde uygulandığı kamu kuruluşlarının ve özellikle analiz nesnesi BOTAŞ Genel Müdürlüğü'nün kurumsal yapı ve işleyişleri ile etkinlik ve işlevlerine yararlı sonuçlar ve katkı sağladığı şeklindedir. BOTAŞ'ta uygulanan anket, bu Hipotez çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu nedenle anketteki tüm konular Hipotez ve varsayımlarla ilgilidir. Bu nedenlerle yapılan inceleme ve araştırmalar ile anket araştırma sonuçları hipotezin, geçerliliğini ve doğruluğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler

Standartizasyona Dayalı Yönetim Sistemleri, Kalite Yönetim Sistemi Standartı, Çevre Yönetim Sistemi Standartı, Performans Kriteri, BOTAŞ (Boru Hatları İle Petrol Taşıma Anonim Şirketi).

ABSTRACT

Author : Ahmet Şahin ÖZCAN
University : Uludağ University
Main Branch of Science : Public Administration
Discipline : Sciences of Administration
The type of thesis : PhD Thesis
Page number : xviii + 246
Graduation date : 28/06/1984
Supervisor : Doç. Dr. Bekir PARLAK

TS EN ISO 9001:2000 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND TS EN ISO 14001:2004 ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IN TURKISH PUBLIC SECTOR
-ANALYSIS OF BOTAS EXAMPLE-

Recently, many problems and difficulties in public administration such as lack of productivity, clumsiness, inefficiency, red tape and status quo has been clearly aroused.

New management approaches such as Total Quality Management, New Public Management and Standardization Based Management Systems have emerged to overcome these problems and difficulties.

Standardization Based Management Systems, which is one of these new approaches, were first practiced successfully in private sector and afterwards have become widespread and been applied in public administration.

In this thesis, the current situation of application of Standardization Based Management Systems, TS EN ISO 9001:2000 Quality Management System and TS EN ISO 14001:2004 Environmental Management Systems in Turkish public administration, is generally examined. In special, the application and results of these systems in BOTAŞ are researched and examined. A sample questionnaire has been applied in BOTAŞ and results are ascertained.

Hypothesis of this thesis is that TS EN 9001:2000, the quality management system and TS EN ISO 14001:2004 Environment Management System had a positive contribution to the public institutions and specially BOTAS regarding institutional structure, operation and functions. The questionnaire was prepared within the frame of this hypothesis. All questions are related to our hypothesis and to our assumptions. For these reasons, our analysis and researches with the results of survey mentioned above show that our main hypothesis is true and valid.

Key Words

Standardization Based Management Systems, Quality Management System Standard, Environment Management System Standard, Performance Criterion, BOTAS (Petroleum Pipeline Corporation).

ÖNSÖZ

Değişim günümüzde en çok üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Toplumsal değişmelere bağlı olarak, yönetim kavram ve uygulamaları daha değişik bir görünüm almış ve bu konuda yeni görüşler ve yaklaşımlar ileri sürülmüştür.

Kamu yönetiminde belirtilen bu eksiklik ve aksaklıklara karşı, son zamanlarda ileri sürülen yeni yaklaşımlardan biri de standartizasyona dayalı yönetim anlayışıdır. Öncelikle özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanan bu yönetim yaklaşımı, daha sonraları kamu yönetiminde de uygulanmaya başlanmış ve gittikçe yaygınlaşmıştır.

Bu Tezde, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemlerinin; özellikle BOTAŞ örnek çalışma alanında, sözkonusu Sistemler ile ilgili Belgelerin alınmasından sonraki uygulamaları sonucunda varsa sağlanan ilave faydalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bilgilerin, Türk kamu yönetiminin Kalite ve Çevre Yönetimi standartlarına yaklaşımı konusunda genel bir görüş oluşumuna katkıda bulunması amaçlanmıştır. Son zamanlarda ortaya çıkan ve gittikçe yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımının bu kriterlere göre incelenmesi ve analiz edilmesi açısından bu Tez önem taşımaktadır.

Yapılan inceleme ve araştırmalar ile ulaşılan genel görüşler ile sonuçlar ilgili Bölümlerde belirtilmiş ve özellikle Sonuç kısmında bu görüş ve sonuçlar bir arada değerlendirilerek belirtilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

Ülkemizde enerji üretimi ve dağıtımı açısından önemli ve hassas bir kuruluş olan BOTAŞ'ta yapılan inceleme ve araştırmalar sırasında, "gizlilik" nedeniyle bazı bilgilere ulaşılmasında güçlüklerle karşılaşılmışsa da, Tez için gerekli olan esas bilgi ve belgelere ulaşılmış ve bu açıdan önemli bir problem yaşanmamıştır.

Tez'in hazırlanmasında hiçbir yardımı ve rehberliği esirgemeyen başta Tez Danışmanı Doç. Dr. Bekir PARLAK ile Tez İzleme Komitesi Üyesi ve aynı zamanda Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Hasan ERTÜRK ve Tez İzleme Komitesi Üyesi Prof. Dr. İsmail TATLIOĞLU'na; ayrıca

BOTAŞ'taki inceleme ve araştırmalar sırasında gerekli yardım ve kolaylığı gösteren başta BOTAŞ Genel Müdür Vekili Hüseyin Saltuk DÜZYOL ile birlikte ilgili Birimlerin yönetici ve personelin tümüne ve özellikle Anketin uygulanması ve cevaplandırılması ile Tez'in hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.

Ankara, 2008 Ahmet Şahin ÖZCAN

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI……..……..... **ii**

ÖZET…… **iii**

ABSTRACT…… **v**

ÖNSÖZ…… **vii**

İÇİNDEKİLER…… **ix**

KISALTMALAR …… **xv**

TABLOLAR ……..…….. **xvi**

GİRİŞ…… **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
TS EN ISO YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDLARI ve TÜRK KAMU YÖNETİMİ

I-TEMEL KAVRAMLAR …… **6**

A-Standartizasyon ve Standart……... **6**

B-Hizmet ve Ürün…… **10**

C-Proses…… **11**

D-Kalite…… **12**

E-Kalite Kontrol……... **14**

F-Kalite Güvencesi……..... **14**

G-Toplam Kalite Yönetimi…….. **14**

H-Standartizasyon ve Toplam Kalite …… **18**

II-ULUSLAR ARASI STANDART ORGANİSAZYONU (ISO) ve TS EN ISO YÖNETİM SİSTEMLERİ STANDARTLARI…… **22**

A-Uluslar Arası Standart Organisazyonu-ISO……... **22**

B-TS EN ISO Yönetim Sistemi Standartları…….. **24**

1-TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Standartı…… **24**

a-Sistemin Mahiyeti ve Tarihi Gelişimi…… **26**

b-ISO 9001:1994 Standartının Revize Edilmesinin Nedenleri ve ISO 9001:2000 ile Arasındaki Farklar ve Getirilen Yenilikler …….. 27

c-TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Prensipleri …….. 30

d-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Faydaları ……..... 34

2-TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Standartı……. 35

a-Sistemin Mahiyeti ve Tarihi Gelişimi …… 37

b-TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim prensipleri …… 39

c-TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin Faydaları …… 40

III-STANDARTİZASYONA DAYALI YÖNETİM SİSTEMLERİ ve KAMU YÖNETİMİ …….... 42

A-Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmayı ve Standartizasyona Dayalı Yönetim Sistemlerini Gündeme Getiren Nedenler ……. 42

B-Kamu Yönetiminde Standartisazyona Dayalı Yönetim Sistemlerinin Uygulanma Güçlükleri ……..... 50

C-Standartisazyona Dayalı Yönetim Sistemlerinin Kamu Yönetiminde Uygulanması ile İlgili Sonuç Değerlendirme ……... 54

IV-TS EN ISO YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARININ TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE GELİŞİMİ ……..... 56

A-Türk Kamu Yönetiminde Standartların Tarihçesi …… 56

B-TS EN ISO Yönetim Sistemi Standartlarının Türk Kamu Yönetiminde Uygulamaları …….. 62

İKİNCİ BÖLÜM

BOTAŞ ÖRNEĞİNDE TS EN ISO 9001:2000 KALİTE ve ISO 14001:2004 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

I-BOTAŞ'IN KURUMSAL TANITIMI …….. 71

A-BOTAŞ'ın Tarihçesi ……..…… 71

B-BOTAŞ'ın Teşkilat yapısı …….. 72

II-TS EN ISO 9001:2000 ve TS EN ISO 14001:2004 YÖNETİM SİSTEMLERİNİN BOTAŞ'TA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ …… 73

A-TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının BOTAŞ'ta Uygulamalarının Değerlendirilmesi …… 73

1-Kapsam ……..... 73

a-Genel ……..… 73

b-Uygulama…….. 74

2-Atıf yapılan Standart ve/veya Dökümanlar ……. 75

3-Terimler ve Tarifler …… 75

4-Kalite Yönetim Sistemi …….. 75

a-Genel Şartlar…… 75

b-Dokümantasyon Şartları …… 76

(1)-Genel……... 76

(2)-Kalite El Kitabı ……. 77

(3)-Dokümanların kontrolü …….. 78

(4)-Kayıtlarının Kontrolü……... 79

5-Yönetim Sorumluluğu……. 80

a-Yönetimin Taahhüdü …….. 80

b-Müşteri odaklılık ……. 81

c-Kalite Politikası…… 82

ç-Plânlama…… 84

d-Sorumluluk, Yetki ve İletişim …… 86

e-Yönetimin Gözden Geçirmesi …… 87

6-Kaynak yönetimi…….. 88

a-Kaynakların Sağlanması …… 88

b-İnsan kaynakları…….. 89

c-Alt Yapı……. 89

ç-Çalışma Ortamı…… 90

7-Ürün veya Hizmet Gerçekleştirme……. 90

a-Ürün veya Hizmet Gerçekleştirmenin Plânlanması ……. 90

b-Müşteri İle İlişkili Prosesler…… 91
c-Tasarım ve Geliştirme…….. 92
ç-Satın Alma……. 93
d-Üretim ve Hizmetin Sağlanması (Sunulması)……... 94
e-İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü ……... 96
8-Ölçme, Analiz ve İyileştirme ……... 96
a-Genel…….……..... 96
b-İzleme ve Ölçme……... 97
(1)-Müşteri Memnuniyeti……... 97
(2)-İç Tetkik …… 97
(3)-Proseslerin İzlenmesi ve Ölçümü……... 99
(4)-Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi …….…. 100
c-Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü ……... 100
ç-Veri analizi……... 102
d-İyileştirme ……..……..... 104
(1)-Sürekli İyileştirme……..... 104
(2)-Düzeltici Faaliyet……..... 104
(3)-Önleyici Faaliyetler……..... 105
B-TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Şartlarının BOTAŞ'ta Uygulamalarının Değerlendirilmesi . ……. 106
1-Kapsam……..……..... 108
2-Atıf yapılan standart ve/veya dokümanlar……..... 108
3-Terimler ve tarifler…….……..... 108
4-Çevre yönetim sisteminin şartları.…….……..... 112
a-Genel şartlar……..……..... 112
b-Çevre politikası…….……..... 113
c-Planlama……..... 115
(1)-Çevre boyutları……..……..... 115
(2)-Yasal ve diğer şartlar……..... 118
(3)-Amaçlar, hedefler ve program/programlar ……... 120
ç-Uygulama ve faaliyetler…….. 122

(1)-Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki ……..…….. 122
(2)-Uzmanlık, eğitim ve farkında olma…….. 125
(3)-İletişim…….……... 126
(4)-Dokümantasyon …….……..... 126
(5)-Dokümanların kontrolü ……..……..... 127
(6)-Faaliyetlerin kontrolü ……..... 128
(7)-Acil duruma hazır olma ve müdahale…….……..... 129
d-Kontrol etme……..... 131
(1)-İzleme ve ölçme……..... 131
(2)-Uygunluğun değerlendirilmesi……..... 132
(3)-Uygunsuzluk, düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyet ……..... 133
(4)-Kayıtların kontrolü…….. 133
(5)-İç tetkik……..…… 134
e-Yönetimin gözden geçirmesi……..……..... 135

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BOTAŞ'TA KALİTE ve ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİ STANDARTLARININ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI ve BULGULARIN ANALİZLERİ

I-ARAŞTIRMANIN TANITIMI …….. 136
A-Araştırmanın Amacı…….……... 136
B-Araştırmanın Kapsamı……..... 137
C-Araştırmanın Hipotezi……..... 137
Ç-Araştırmanın Yöntemi……..... 138
D-Anket Formunun İçeriği…….……..... 139
II-ARAŞTIRMA UYGULAMALARI ve BULGULARIN ANALİZLERİ
A-Araştırma Uygulama Çalışmalarının Değerlendirmesi…… 140
B-Deneklere İlişkin Bulgular……..……..... 143
C-Analiz Konularına İlişkin Bulgular……..... 149
D-Araştırma Bulgularının Hipoteze ve Varsayımlara Göre Analizleri…….... 200

1-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Uygulama Sonuçlarının Hipoteze Göre Analizi . …….. 200

2-Anket Genel Sonucunun Hipoteze Göre Analizi…… 218

SONUÇ …… 221

KAYNAKLAR……. 235

EKLER……. 241

ÖZGEÇMİŞ……. 246

KISALTMALAR

Kısaltma		Bibliyografik Bilgi
A	:	"Hiç Katılmıyorum" şeklindeki cevap şıkkı
B	:	"Büyük Ölçüde Katılmıyorum" şeklindeki cevap şıkkı
C	:	"Orta Düzeyde Katılıyorum" şeklindeki cevap şıkkı
D	:	"Büyük Ölçüde Katılıyorum" şeklindeki cevap şıkkı
E	:	"Tamamen Katılıyorum" şeklindeki cevap şıkkı
CD	:	Cinsiyet durumu
CS	:	Cevap Sayısı
CZ	:	Cevap şıklarını işaretlemeyen cevapsızlar
ED	:	Eğitim Durumu
HD	:	Hizmet Durumu
YD	:	Yaş Durumu
T	:	Toplam
1. G	:	Memurlar Grubu
2. G	:	Uzman Memurlar Grubu
3. G	:	Alt Düzey Yöneticiler Grubu
4. G	:	Orta Düzey Yöneticiler Grubu
5. G	:	Üst Düzey Yöneticiler Grubu

TABLOLAR

Tablo 1: Hiyerarşik Gruplar İtibariyle Ankete Katılanların Sayı ve Oranları
Tablo 2: Ankete Katılan Kişilerin Özellikleri ve Oranları
Tablo 3: Eğitim Durumu
Tablo 4: Kıdem Durumu
Tablo 5: Yaş Durumu
Tablo 6: Cinsiyet Durumu
Tablo 7: Soru 1- Yönetim ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılmış değerler oluşturulmakta, ortaklaşa paylaşılan vizyon, misyon, politika ve hedefler bilinmekte ve bu doğrultuda çalışılmaktadır.
Tablo 8: Soru 2- Katılımcılığın güçlenebilmesi için oluşan fırsatlar değerlendirilerek hedef, strateji ve politikalarla ilgili karar alma sürecinde, çalışanların katılımı sağlanmakta ve gerekirse yetki paylaşımı yapılarak katılımcılık giderek güçlenmekte ve yaygınlaşmaktadır.
Tablo 9: Soru 3- Sistemin performansı, özellikle üst yönetim olmak üzere, değişik düzeylerde, değişik görevleri yerine getiren personelin ilgili konulardaki taahhütlerine bağlı olarak belirlenmektedir.
Tablo 10: Soru 4- Kalite ve çevre politikaları, hedefler, tetkik sonuçları, verilerin analizi, düzeltici ve önleyici faaliyetler ile yönetimin gözden geçirme raporları değerlendirilerek ve bunlara göre sürekli iyileştirme çalışmaları yapılarak, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkinliğini arttırma çalışmaları yapılmaktadır.
Tablo 11: Soru 5- Oluşturulan prosesler, sonuçlara ulaşmak ve verimliliği artırmak için, performans kriterlerine göre; izlenmekte, ölçülmekte, analiz edilmekte ve bunlarla ilgili sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.
Tablo 12: Soru 6- Maliyet azaltılması ile verimlilik, satışlar, kârlılık ve rekabet gücünün arttırılmasında, en önemli sebepler arasında, çevre ve kalitenin iyileştirme çalışmaları da yer almaktadır.
Tablo 13: Soru 7- Kademeler ve personel arasındaki iletişim iyi, çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmakta, kollektif ve ekip davranışlarının gelişmesine katkıda bulunacak faaliyetler gerçekleştirilmektedir.
Tablo 14: Soru 8- Ödüllendirmenin belli bir sistem içinde, performansa ve objektif kriterlere göre yapılmasına çalışılarak, personelin motivasyonunda artış sağlanmaktadır.
Tablo 15: Soru 9- Tüm yönetici ve çalışanların kaliteye ve çevreye duyarlılığı geliştirilmekte, kalite ve çevre sorunlarının çözümleri ile fırsatların belirlenmesinde çalışanların değerlendirme katkıları sağlanmaktadır.
Tablo 16: Soru 10- Çalışmalar ve işleyiş hakkındaki görüşler; düzenli toplantılar, bilgi notları, anket ve internet vasıtasıyla gelen değerlendirmeler ile alınmakta ve bu görüşler çalışmalara büyük ölçüde yansıtılmaktadır.
Tablo 17: Soru 11- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkililiği açısından gerekli olan, faaliyet konusuna uygun çalışma ortamlarının gerekli fiziksel koşulları ile teçhizat ve destek hizmetleri sağlanmakta ve bunlar sürekli iyileştirilmektedir.
Tablo 18: Soru 12- Üretim ve hizmetlerin sağlanması planlanır ve yürütülürken; ürün ve hizmetlerin karakteristiklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliği sağlanmakta, gerekli olduğunda çalışma talimatları bulunabilmekte ve uygulanmaktadır.

Tablo 19: Soru 13- Müşterilerin istek, beklenti ve memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik araştırma ve anket gibi çalışmalar düzenli olarak yapılarak değerlendirilmekte, müşterilerden gelen şikayet ve talepler yeteri kadar dikkate alınmakta ve gerekleri yapılarak iletişim ve verimliliğin sürekli arttırılmasına çalışılmaktadır.

Tablo 20: Soru 14- Malzeme taşıma faaliyetleri, sevkiyat ve lojistik ağlar tasarlanırken, kalite ve çevre konuları da dikkate alınmaktadır.

Tablo 21: Soru 15- Tasarım ve geliştirme faaliyetleri, konu ile ilgili görevlilerin katılımı ile gerçekleştirilmekte ve tasarım çalışmaları ile yeni ürün ve hizmetler geliştirmede iyileşmeler yaşanmaktadır.

Tablo 22: Soru 16- Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri uygulanarak, rekabeti geliştirme ile rekabetçi avantajlar sağlanmakta ve verimliliğin arttırılması konusunda olumlu gelişmeler elde edilmektedir.

Tablo 23: Soru 17- Önemli tedarikçiler tanımlanmakta, tedarikçiler birimin şartlarını karşılayan ürün ve hizmeti sağlama yeteneği temelinde, kalite ve çevre ile ilgili kriterler de dikkate alınarak değerlendirilmekte ve seçilmekte, yapılan çalışmalar ile tedarik edilen ürün ve hizmetlerde iyileşmeler yaşanmaktadır.

Tablo 24: Soru 18- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri hakkında yapılan eğitim faaliyetlerinin; yönetici ve personelde motivasyon ve iletişimin geliştirilmesine, işlerin daha verimli yürütülmesine, müşteri memnuniyeti ile çevre ve kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan araç ile yöntemlerin öğrenilmesine ve süreçlerde iyileştirmeler yapılmasına önemli katkıları olmuştur.

Tablo 25: Soru 19- Yönetici ve personel görev alanlarındaki ürün ve hizmetlerle ilgili ulusal ve uluslararası standartlar hakkında, gerekli bilgiye sahiptirler.

Tablo 26: Soru 20- Yönetici ve personel görev alanlarındaki ürün ve hizmetlerle ilgili ulusal ve uluslararası standartlar hakkında, gerekli bilgiye sahiptirler.

Tablo 27: Soru 21- Çevre Yönetim Sistemi ile Kalite Yönetim Sistemi arasında; belgelendirme, uygulama, izleme ve ölçme ile dokümantasyon alanlarında etkileşim olmuştur.

Tablo 28: Soru 22- Toplam Kalite Yönetimi ile Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri arasında olumlu ve önemli bir oranda irtibat görüldüğünden, Kalite ve Çevre Yönetimi Sistemleri çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçişte önemli bir adım olarak kabul edilmektedir.

Tablo 29: Soru 23- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri diğer kamu kuruluşlarına da önerilmelidir.

Tablo 30: Memur Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 31: Uzman Memur Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 32: Alt Düzey Yönetici Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 33: Orta Düzey Yönetici Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 34: Üst Düzey Yönetici Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 35: Lise Mezunlarına Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 36: Ön Lisans Mezunlarına Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 37: Lisans Mezunlarına Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 38: Yüksek Lisans Mezunlarına Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 39: Doktora Yapmış Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 40: 5 Yıldan Az Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Tablo 41: 6-10 Yıl Arası Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 42: 11-15 Yıl Arası Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 43: 16-20 Yıl Arası Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 44: 21 Yıldan Fazla Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 45: 26-30 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 46: 31-35 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 47: 36-40 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 48: 41-45 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 49: 46-50 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 50: 51 ve Üstü Yaşında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 51: Bayanlara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 52: Baylara Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 53: A Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 54: B Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 55: C Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 56: D Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 57: E Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu
Tablo 58: Tüm Gruplar Ve Cevap Şıklarının Genel Değerlendirmesi

GİRİŞ

Zamanımızda, bir bütün olarak yönetim alanı açısından önemli sonuçlar getiren ve daha önce benzeri görülmemiş bir değişim ve gelişme döneminden geçiyoruz. Değişim günümüzde en çok üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Rekabet, iletişim, bilgi üretme ve işleme teknolojisi, kalite, verimlilik, küreselleşme, insan hakları ve insanların bekleyişleri gibi konularda gelişen yeni anlayış ve şartlar değişimi gerektirmiştir. Kişiler ve organizasyonlar açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, "sürekli değişim ve gelişme" zarureti olmuştur.

Bu nedenlerle yönetim konusundaki değişim ve gelişmeler ile toplumsal gelişmeler arasında ilişki görülmektedir. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğindeki toplumsal değişmelere bağlı olarak, yönetim kavram ve uygulamaları daha değişik bir görünüm almış ve bu konuda yeni görüşler ileri sürülmüştür. Bir zamanlar sağlam temeller sunduğu düşünülen teoriler yanında, hızla yeni teoriler, perspektifler, model ve paradigmalar ortaya çıkmaktadır.

Gareth Morgan, "Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor" adlı eserinde, yönetim konusunda incelenen her teorik yaklaşım ya da perspektifin, değerli kavrama olanakları oluşturmakla birlikte eksik, önyargılı ve potansiyel olarak yanıltıcı olduğunu da kabul etmek gerektiğini belirtiyor. Çünkü bir metaforla belirtilen görme biçimi, bir görmeme biçimi haline gelebilir. Bu nedenle bu gelişmeler bir "kaos eşiği" haline gelebilir. Yeni ileri sürülen bütün teorilerin bize kusursuz ya da her amaca uygun bir bakış açısı vermeyeceğini hemen kavrarız. Asıl gerekli olanın, teori kullanma sanatında beceri kazanmak, yönetmek, istenilen durumları görmenin, anlamanın ve biçimlendirmenin yeni yollarını bulmak olduğunun farkına varılabilir.

Zamanımızda kamu yönetimindeki problem ve aksaklıklar ile birlikte, bunlara çözüm olabileceği düşüncesi ile ortaya konulan; Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Kamu İşletmeciliği, Toplam Kalite Yönetimi, Standartizasyona Dayalı Yönetim Sistemleri gibi bir çok yeni yönetim yaklaşımları herkes tarafından ifade edilir hale gelmiştir.

Türkiye açısından ise, kamu yönetiminde bir çok aksaklık ve eksikliğin olduğu, yapılan bilimsel araştırmalardan ve uygulamalardan da görülmektedir.

Planlı dönemden sonra geniş kapsamlı olarak yapılan MEHTAP ve KAYA araştırmaları ile Kalkınma Planlarında kamu yönetimindeki eksiklikler ve bundan dolayı da kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

1963 yılında hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) Yönetim Kurulu Raporunda; merkezi hükümet görevlerinin yerine getirilmesi ve yürütülmesi bakımlarından göze çarpan temel eksiklikler olarak; mali imkanların yetersizliği, personel aksaklıkları, yön gösterme ve gözetim yokluğu, teşkilat bozuklukları, kırtasiyecilik, iyi düzenlenmeyen merkeziyetçilik, eksikleri gidermeyi ve aksaklıkları düzeltmeyi yönetimin kendi görevleri arasında görmemesi sayılmıştır.

1988 yılında merkezi yönetimi oluşturan genel ve katma bütçeli kuruluşlarla, bunların taşra örgütleri, yerel yönetimler ve öteki kurumları kapsayan araştırma, TODAİE tarafından Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) olarak ele alınmış ve yapılan çalışmalar raporlaştırılarak kamuoyunun bilgisine sunulmuştur. Raporda kamu yönetimine ilişkin olarak; kamu yönetimi kapsamındaki bir kısım görevlerin ya hiç yapılmadığı, ya da sınırlı ölçüde ve amaçtan uzak bir biçimde gerçekleştirildiği, hizmette birlik ve bütünlüğün temel sorun olarak kendisini gösterdiği, görevi gerçekleştirecek işlevsel nitelikte örgütsel düzenlemelere gidilmediğinden eldeki yapının gereksinimleri karşılayamadığı, önemli orandaki merkezi yönetim görevlerinde gereksiz ve amacı aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşıldığı, merkezi yönetim görevlerindeki anormal artışın sistemin birçok noktada tıkanmasına ve işleme bozukluklarına neden olduğu, yönetimde genel bir kaynak sıkıntısı çekilirken öncelikli olmayan kimi konularda kaynak savurganlığına yol açıldığı; kamu kuruluşlarında görev, yetki, sorumluluk dengesinin iyi kurulamadığı; kimi kamu örgütlerinde bunların kuruluşuna gerekçe olan görevin azalmasına karşın, süreç içinde toplumsal gereksinimlerden kaynaklanan ikincil görevleri asıl görevlerin yerini aldığı, aynı görev için birden çok kuruluş yetkilendirildiğinden görevin ortada kaldığı ve bunun da görevsel etkililiği azalttığı tespitleri belirtilmiştir.

Kamu yönetiminde belirtilen bu eksiklik ve aksaklıklara karşı, son zamanlarda ileri sürülen yeni yaklaşımlardan biri de standartizasyona dayalı

yönetim anlayışıdır. Öncelikle özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanan bu yönetim yaklaşımı, daha sonraları kamu yönetiminde de uygulanmaya başlanmış ve gittikçe yaygınlaşmıştır.

Bu Tez'de, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi standartlarının kamu yönetiminde ve BOTAŞ örneğinde uygulamaları durumu ile bu uygulamalar sonuçlarının ve elde edilen olası yeni faydaların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Ülkemizde TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri uygulanmaktadır. Bu Doktora Tezi'nin Hipotezi olarak, bu sistemlerin uygulandığı kamu kurum ve kuruluşların kurumsal yapı ve işleyişlerinde yararlı sonuçlar sağlandığı söylenebilir ve analiz nesnesi BOTAŞ Genel Müdürlüğü'nde sözkonusu sistemlerin uygulanmasıyla kurumun etkinliğine ve işlevlerine katkı sağlandığı belirtilebilir.

Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin uygulanmasıyla; BOTAŞ Genel Müdürlüğünde müşteri ilişkilerinde iyileşmelerin artacağı, kurumsal işleyişte ve kurum içi iletişimde personelin daha memnun olacağı, iletişim ve kolektif davranış ile ekip çalışmalarının gelişeceği, katılımcılığın artacağı, hizmet içi eğitimlerle bilgilendirme ve bilinçlenmenin gelişeceği varsayılmıştır.

Bu nedenlerle bu Tezde, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemlerinin; özellikle BOTAŞ örnek çalışma alanında, sözkonusu Sistemler ile ilgili Belgelerin alınmasından sonraki uygulamaları sonucunda varsa sağlanan ilave faydalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bilgilerin, Türk kamu yönetiminin Kalite ve Çevre Yönetimi standartlarına yaklaşımı konusunda genel bir görüş oluşumuna katkıda bulunması amaçlanmıştır. Son zamanlarda ortaya çıkan ve gittikçe yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımının bu kriterlere göre incelenmesi ve analiz edilmesi açısından bu Tez önem taşımaktadır.

Öncelikle TS EN ISO 9001:2000 Toplam Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemlerinin yapı ve içerikleri ilgili belgeler üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Daha sonra TS EN ISO 9001:2000 Toplam Kalite Yönetim Sistemi ve ISO

14001:2004 Çevre Yönetim sistemlerinin BOTAŞ'taki ilgili orijinal dökümanları, uygulamaların sonuçları, kalite el kitapları, prosedürler ve proseslerin uygulama değerlendirmeleri; izleme, ölçme ve iyileştirme faaliyetlerinin incelenmesi ve değerlendirilmeleri ile İç ve Dış Tetkikler, iyileştirme ve Geliştirme Raporları ve bunların sonuçları değerlendirilmiştir. Bu inceleme ve araştırmalar, BOTAŞ'ta ilgili görevlilerle görüşülerek ve bazen karşılıklı değerlendirmeler ile yapılmıştır.

Uygulama sonuçlarının bilimsel olarak analiz edilebilmesi için alan araştırması yöntemi uygulanmıştır. YÖK'teki tez kaynakları merkezinde, standartizasyon ile ilgili Tezler incelenmiştir. Bu Doktara Tezi konusuyla doğrudan ilgili herhangi bir tez konusu tespit edilmemiştir. Standartizasyon ve bu Doktora Tez konusuyla dolaylı olarak ilgili tezler tespit edilmiş ve bunlar incelenmeye çalışılmıştır. Uygun bir anketin hazırlanabilmesi için, öncelikle YÖK kaynakları ile Milli Prodüktivite Merkezinden, standartizasyon alanı ile ilgili uygulanmış anket örnekleri sağlanmıştır. Tez'in hipotezini test edebilecek şekilde, BOTAŞ'taki uygulamalarla ilgili yapılan inceleme sonucunda ön plana çıkan konular ile sağlanan bu örnek anketlerden tespit edilen önemli konularla, anket formu oluşturulmuştur. Anket sonuçlarının objektif olarak değerlendirilmesi ile hipotezin test edilmesi ve analizler, özellikle SPSS bilgisayar programı ile birlikte verimli bir şekilde yapılabilmiştir. Anket sonuçlarını değerlendirmek için kullanılan istatistik programı SPSS'e ek olarak daha gelişmiş grafikler elde edebilmek amacıyla Excel 2000'den de yararlanılmıştır.

Bu Tezin Birinci Bölümünde, TS EN ISO Yönetim Sistemi Standartları ile bu standartların kamu yönetiminde ve Türk kamu yönetiminde uygulanma durumları incelenmeye çalışılmıştır. Öncelikle; standartizasyon ve standart, hizmet ve ürün, proses, kalite, kalite kontrol, kalite güvencesi, Toplam Kalite Yönetimi ile standartizasyon ve toplam kalite gibi temel kavramlar incelnmiştir. Daha sonra, Uluslararası Standart Organisazyonu (ISO) ile TS EN ISO Yönetim Sistemleri Standartları ve bunlardan da, Tez konusunu oluşturan TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standartı ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi standartları kısaca belirtilmiştir. Daha sonra kamu yönetiminde

yeniden yapılanmayı ve standartizasyona dayalı yönetim sistemlerini gündeme getiren nedenler ile kamu yönetiminde standartisazyona dayalı yönetim sistemlerinin uygulanma güçlükleri ve standartisazyona dayalı yönetim sistemlerinin kamu yönetiminde uygulanması ile ilgili sonuç değerlendirme belirtilmiştir. Bu bölümün son kısmında, TS EN ISO Yönetim Sistemi Standartlarının Türk kamu yönetiminde gelişimi ile uygulamaları açıklanmıştır.

İkinci Bölümde; BOTAŞ'ın kısa tarihçesi ve teşkilat yapısını kapsayacak şekilde BOTAŞ'ın kurumsal tanıtımı ile BOTAŞ örneğinde TS EN ISO 9001:2000 Kalite ve TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemlerinin uygulama durumları ile değerlendirmeleri yapılmıştır.

Üçüncü Bölümde ise; BOTAŞ'ta Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartlarının uygulamalarına ilişkin alan araştırması ve bulguların analizleri kapsamında, araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı, araştırmanın hipotezi, araştırmanın yöntemi, araştırma uygulama çalışmalarının değerlendirmesi ve anket bulgularının analizleri ile araştırma sonuçlarının hipoteze göre analizleri belirtilmiş ve değerlendirmeleri yapılmıştır.

Sonuç'ta, ilgili bölümlerde ulaşılan genel görüşler ile sonuçlar bir arada değerlendirilerek belirtilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
TS EN ISO YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDLARI ve TÜRK KAMU YÖNETİMİ

I-TEMEL KAVRAMLAR

A- Standart ve Standartizasyon

Çevremizdeki canlı veya cansız tüm varlıklar standartın ve standartizasyonun örneklerini gözler önüne sermektedir. Atom ve molekül standartları bunlara bir örnektir. Dolayısıyla kainat ve insanın var oluşundan beri standartlar söz konusu olmuştur. Fakat bunların sadece bir benzerlik değil standartlaştırma olduğu, ancak standart kavramının ortaya çıkmasından sonra anlaşılabilmiştir. Varlıklardaki standartlaşma sayesinde nev ve türler belirlenmiş ve bilim gelişmiştir.

Standartizasyon, üretim ve hizmetlerde de yeni ortaya çıkmış olgu değildir. Bu alanlarda da çok eskiden beri standart ve standartizasyon düşünülmüş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Örneğin, yüzlerce yıl standart ölçüler olarak, parmak ve ayak gibi vücut ölçülerinin kullanılmış olduğu, günümüze kadar ulaşmış, genel olarak bilinen gerçeklerdir.

Önceleri sadece ürünler için düşünülmüş ve uygulanmış olan standardizasyonun, daha sonraları hizmet alanları da içine alacak şekilde uygulamaları olmuştur. Ancak standardizasyon kavramının bilinçli bir şekilde ortaya atıldığı, yasal düzenlemelere gerek duyulmaya başlandığı ve bir disiplin halinde belirlenmesi yakın zamanlarda olmuştur. O gün için adı konmamış bile olsa, bugün bu uygulamaları standart olarak değerlendiriyoruz. Zira bu uygulamalar, her defasında aynı sonuca ulaşmak, ortaya konan ürün veya nesnenin her defasında aynı nitelikleri taşımasını sağlamak adına gerçekleştirilmiş, uyumlaştırma veya benzetme çabalarıdır (Küçük 2004: 18-20).

Karmaşık hale gelen sorunlara çözüm bulmak ve en fazla verimliliği sağlamak amacıyla, en rasyonel olanı bulmak ve kullanmak için ortaya çıkarılan ölçütler genel anlamda, standardizasyon ve bu uygulamalarda temel doküman olan standart olgusunu ortaya çıkarmıştır. Gelişen süreç içerisinde, standardlar; öncelikle insan sağlığı, can ve mal güvenliğini ön plânda tutan; ürün ve hizmetlerin bir örnek, kaliteli, kullanım amacına elverişli ve bilhassa ekonomik olarak üretilmelerini öngören; bilimsel, teknik

ve deneysel çalışmaların kesinleşmiş sonuçlarını esas alan; doğrulukları ispatlanmaya çalışılmış dokümanlar olarak oluşturulmaya çalışılmıştır.

Kaliteli ürün ve hizmetlerin ancak standartizasyon ile standart hale getirilmiş süreçlerden elde edilebileceği anlayışı, süreç esaslı standartizasyon düşüncesini ve uygulamalarını ortaya çıkarmıştır. Müşteriler ürün ve hizmetlerden her zaman asgari benzer özellik, verimlilik ve fayda sağlamasını beklemektedir. Üretim ve hizmet anlayışlarındaki bu gelişmeler, süreçlerin, hizmetlerin ve hatta sistemlerin de standart hale getirilmesinde önemli rol oynamıştır. Günümüzde artık, ürünler ve hizmetler gibi, sistemlerin de standartlaştırılması söz konusudur. Hatta öyle ki, meslekler tanımları yapılarak standart hale getirilmiştir. Günümüzde ise ürün, hizmet ve sistemlerdeki standartlar sürekli geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Bu gelişmeler sonucunda standartizasyon, zamanımızda ürün ve hizmet alanlarında ve yönetim sistemlerinde, artık kabul edilmesi gereken bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum; çağımızda önce ulusal ve daha sonra da bölgesel ve uluslararası seviyede standartların gelişmesine yol açmıştır.

Bu gelişmelerle birlikte, standart ve standartizasyon kavramları, sosyal bilimlere ait pek çok kavramda olduğu gibi tanımlanması ve sınırlarının çizilmesi oldukça güç kavramlardır. Günümüzde ürünlerden hizmetlere, süreçlerden sistemlere ve mesleklere, ulusal ve bölgesel seviyeden uluslararası seviyeye kadar her konuda, farklı tür ve niteliklerde standartların hazırlandığı düşünüldüğünde, bu zorluğun boyutları daha kolay anlaşılabilecektir.

Tüm zorluklara rağmen, standart ve standartizasyon hakkında yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Standartizasyon hakkında yapılan tanımlar içerisinde Uluslararası Standartizasyon Örgütünün (ISO) yapmış olduğu tanım, esas alınması gereken en ayrıntılı tanımdır diyebiliriz. Buna göre standartizasyon; belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik ve sosyal fayda sağlamak üzere, tüm ilgili tarafların yardımı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir (Standart Dergisi sayı 418: 144). Tanımda; standartizasyonun ekonomik ve sosyal fayda sağlanabilecek alanlarda sözkonusu olabildiği, bu alanlarda yapılabilecek standartizasyon çalışmasının üretici ve tüketici gibi tüm ilgili tarafların ekonomik ve toplumsal yararını gözetmek durumunda olduğu, bu çalışmada belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulamak gerekliliği,

ancak kural koyma ile uygulama çalışmalarında ilgililerin hepsinin katkılarının ve işbirliğinin bulunması gerektiği hususlarının vurgulandığı görülmektedir.

"Standardizasyon çalışması sonucu ortaya çıkan belge, doküman veya esere standart adı verilmektedir. Standartlar bilimsel, teknik ve deneysel çalışmaların kesinleşmiş sonuçlarını esas alırlar. Standartlar, yalnız günümüzün şartlarını belirlemekle yetinmez, aynı zamanda geleceğin gelişme imkânlarını da göz önünde bulundurmaya ve gelişmelere ayak uydurmaya çalışırlar. Kısaca standart; imalatta, anlamda, ölçmede ve deneyde beraberlik anlamına gelmektedir" (TSE (3), 1997: 4; TSE (4), 2002: 5). Genel olarak bu tariflere göre standart; üretimde, hizmette, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örnekliktir, denilmektedir.

Ürün veya hizmetin niteliği ya da modeli için, örnek oluşturmak üzere ortaya çıkarılan ölçütler şeklinde tarif edilebilen standart, usul olarak, belirli bir standartlaştırma çalışması sonucunda yetkili bir kurul ya da kişi tarafından kabul edilip onaylanması ile ortaya çıkmaktadır. Standart bir ürün veya hizmet denildiğinde, daha önce belirlenen ölçütlere ve sınırlara uygun, belirli kalite ve özellikleri bulunan ürün veya hizmet söz konusu olmaktadır.

Standartın oluşumunda gerçekleşmesi gereken koşullar şu şekilde belirtilmektedir (Çetinkaya, 2000: 9): Benzerleri ortaya konulacak bir nesne tipinin tanımlanarak, nesnel bir standardın oluşturulması için hangi belli niteliklerinin hangi kritik değerlere sahip olacağı kesinlikle belirlenmelidir; aynı şekilde bir süreç standardının oluşturulmasında hangi belli aşamaların ne yolda gerçekleştirileceği saptanmalıdır; bu kritik değerlerden ve gerçekleştirme yollarından olabilecek sapmaların hangi sınırlar içine kalmasının gerektiğine işaret edilmeli ve yukarıda sözü edilen koşulların gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmeye olanak tanıyacak standart yöntemler de tanımlanmalıdır.

ISO, standardizasyonun amaç ve faydaları olarak; üretim ve hizmetlerde kaynak ve girdilerin çıktılara oranının ekonomik düzeyde olmasını sağlamak, müşterilerin gereksinimlerine göre üretilen ürün ve hizmetin belirli bir kalite düzeyinin üzerinde üretilmesini sağlamak, insanlar için güvenlik ve sağlık kurallarına uygunluğu denetlemek, birbiriyle bağlantısı olan çoğu kuruluşun iletişim ve irtibat kurmasına yardımcı olmak, müşterilerin ihtiyaçları karşılanırken gereksiz harcama yapmasını

önlemek ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği ile üretilen malın her ülkeye alım ve satımı için gümrük ve ticari alandaki yasal düzenlemelerle ilgili sorunları azaltmak gibi hususları belirtmektedir (Çetinkaya, 2000: 14).

Genellikle; üretim faaliyetleri ile mal ve hizmetlerin mübadelesinde kaynaklarda en yüksek seviyede tasarruf sağlamak, kaliteli mal ve hizmet üretimi sağlayarak müşteri menfaatlerini gözetmek, insanların ihtiyaçlarının giderirken iç ve dış müşterilerde güven unsurunu sağlamak ve bilgi alış verişini kolaylaştırmak, standartizasyonun sağladığı faydalar arasında yer almaktadır. İlgili standartları taşımayan ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülememesinden dolayı standardizasyon, tüketicileri güvence altına alır, yanılmaları önler. Güven ortamının azalması, toplumun temel dinamiklerine büyük zarar verir, toplumun çıkarları zedelenir. Oysa insanlar arasında güven unsurunun oluşması toplum yaşantısını pozitif etkiler ve böylece daha rahat alış veriş edebilir veya yatırımda bulunabilirler. Bu durum, talepte ve bunun bir sonucu olarak da üretimde artışa neden olur. Bu durum da ekonominin büyümesi ve iyileşmesine önemli katkı sağlar.

Standartizasyonun asli fonksiyonlarından ve temel amaçlarından birisi olan sadeleştirme ile karmaşıklık önlenir; müşteriye, üreticiye, ürün ve hizmet üreten personele önemli kolaylıklar ile iş bölümü ve ihtisaslaşma daha kolay ve etkili olarak oluşturularak, üretim ve hizmetlerde verimliliğin arttırılması sağlanır.

Standardizasyon, ürün ve hizmetlerin, süreçlerin ve süreç işlemlerinin kalite standartlarını düzenlediğinden; iç ile dış müşteriler, bu standartlara uyulduğunda ürün ve hizmetlerin sürekli olarak aynı niteliklerde üretilebileceği bilindiğinden, bu durum karşılıklı anlaşmayı ve iletişimi kolaylaştırır.

Standardizasyon ürün ve hizmetler arasında kalite ve fiyat birliği ve homojenliği sağlamaktadır. Aynı kalite standardına sahip mallar sadece satış şartları göz önünde bulundurularak alınıp satılmaktadırlar. Dolayısıyla gerek yurt içi gerekse daha belirsiz olan yurt dışı satışlarda standartlara uygunluk, satış kolaylığı ve beraberinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu durum aynı dilin konuşulması anlamında ortak sembollerin benimsenmesini olduğu kadar, ilgili ürünün aynı nitelikleri taşımasını da kapsamaktadır. Bu nedenler, dünya ticaretinde standardizasyonun dünyaya yayılması ve uluslararası bir nitelik kazanmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda çeşitli yönlerden birbirinden

farklı özelliklere sahip olan çoğu ülkeler ülkeler, standartlar sayesinde kolaylıkla ticaret yapabildiğinden, uluslar arası standardizasyonu benimsemiş ve ISO üyesi olmuştur. Ancak standardizasyon olgusunun kabul edilişi ve ortak bir dil olarak benimsenmesi de, bütün sosyal konularda olduğu gibi, tarihi bir süreç sonucunda gerçekleşmiştir.

Standardizasyon, ticari engellerin aşılmasında yatırımcılara, ihracat ve ithalatçılara büyük kolaylıkların sağlanmasına önemli katkı sağlar. Yurtiçinde bile çoğu ticari faaliyette standartların arandığı düşünülürse, ulusal pazarlara göre daha karmaşık bir yapıya sahip olan uluslararası pazarlarda standardizasyonun ne kadar önemli olduğu daha kolay anlaşılabilir. Uluslararsı standartlara uygun mal veya hizmet sunmak, artık uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmenin temel şartlarından biri haline gelmiştir.

Standardizasyon uygulamasının örnekleri artık sıkça göze çarpmaktadır. Özel kuruluşlar yanında kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi çok farklı alanlarda standardizasyonun uygulanma örnekleri görülmeye ve değerlendirilmeye başlanmıştır.

B-Ürün ve Hizmet

Ürün, satışa sunulan mal, bir süreç veya kişi tarafından üretilen yapay şey (www.wordreference.com), iş dünyasında alınıp satılan malları içerir.

Ürün; doğadan elde edilen, üretilen yararlı şeyler veya mahsül olarak belirtilebileceği gibi, çeşitli sanayi alanlarında hammadelerin işlenmesiyle elde elden şeyler olarak da belirtilebilir.

Raynet Business and Marketing sözlüğüne göre ürün; bir ihtiyacı karşılayan, içinde düşünce, para, müzik gibi unsurlar yanında fiziksel şeyleri de içeren değişim isteği veya ihtiyacın giderilmesine yarayan şeyler olarak tanımlanmaktadır (www.babylon.com..html 8).

1575 yıllarına kadar ürün, üretilen her şeyin karşılığı olarak kullanılmıştır (Random Hause Dictionary, 1975; www.wikipedia.com). 1695 yılına kadar ürün, şey veya üretilen şey anlamına gelmiştir. Ürünün ekonomik veya ticari ürün manasında ilk kez kullanılması Adam Smith ile birlikte olmuştur (Etymology of pruduce, etymonline.com).

Pazarlamada ürün, ihtiyaç karşılayan ve memnunluk sağlayan ürün olarak piyasaya sunulan şeylerdir (Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L. And Adam, S., 2006; www.wikipedia.com). Perakende işlemlerde ürün, ticari eşya olarak ele alınır. Üretimde

ise ham mamüllerin alınıp ara ve son ürün olarak satılması anlamına gelir.

Hizmet, en genel anlamda, bir başkasının ihtiyaçlarının giderilmesi için ona sunulan fayda olarak tanımlanabilir. Hizmeti, pazara sunulan veya malların satışına bağlı olarak sağlanan faaliyet, fayda ve tatminler alarak da tanımlamak mümkündür (Bağrıaçık 1995: 381). Bu durumda hizmet, müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla üretilen, yer ve zaman olarak fayda sağlayan ve maddi olmayan nitelikte bir üründür.

Hizmeti üründen ayıran bir çok özellikleri vardır. Hizmet elle tutulamaz, stoklanamaz, üretildiği anda tüketilir. Hizmetten yararlanırken mülkiyet hakkı sözkonusu olmaz. Hizmetin temel üretim şekli genellikle insan davranışları ile gerçekleştiğinden heterojen bir özellik gösteririler. Çoğu zaman üretici ile tüketici arasında yakınlık ve yüzyüze ilişki gerektirdiğinden hizmet sektöründeki insan kaçınılmazdır, genellikle emek yoğundur. Hizmetler hizmet üretenden ayırt edilemez ve hizmet sunanlar hizmetin parçasıdırlar. Üründe ortada gözle görülebilen maddi niteliğe sahip bir nesne bulunmakta iken, hizmette bu görülmemektedir. Hizmet işlemlerinde kalite standartlarının konulması ürüne göre daha zordur.

C-Proses

Proseste insan, malzeme, ekipman, yöntem, ölçüm ve ortam gibi girdiler, bir çıktı üretmek için bir araya gelmekte ve aralarında etkileşimler oluşmaktadır. Bu nedenlerle proses; girdileri çıktılara dönüştüren, katma değer oluşturan, tanımlanabilen, tekrarlanabilen, ölçülüp izlenebilen, kaynakları kullanan, yönetilen ve birbiriyle bağlantılı, etkileşimli ve sonuçta değer oluşturan faaliyetler bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Genellikle bu çıktılar müşterilerin istek ve beklentilerine göre oluşmaktadır. Proseslerde yinelenebilme özelliği, prosesi harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir. Geri besleme kontrolü özelliği ise, proses sonucunda ortaya çıkan bilgilerin, sürece tekrar veri olarak girmesi olarak adlandırılan geri beslemenin kontrolüdür. Geri besleme kontrolü, sürecin kontrolden çıkmasını engeller.

Proseslerin temel unsurları olarak; tedarikçiler, girdiler, çıktılar, müşteriler, proses performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile proses aktivitileri belirtilebilir.

Proses performans hedefleri, prosesten beklenen sonuçları ifade eder. Proses performans hedeflerini ölçülebilir şekilde belirlemek, hedeflere ulaşmak için stratejiler belirlemek, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi için planlar hazırlamak, prosesin girdilerini tanımlamak, girdileri çıktılara dönüşümünü/değişimini sağlayan proses aşamalarını tanımlamak, istenen çıktıları elde etmek için gerekli olan kaynakları tanımlamak ve prosesin ürettiği çıktıların doğrulama aşamalarını tanımlamak proseslerin etkin yönetimi için önem arzetmektedir.

D-Kalite

Kalite, günümüzde işletmeler ve kuruluşlar tarafından stratejik bir kavram haline gelirken, müşteriler tarafından tercihleri belirleyen ana unsurlardan biri haline gelmiştir. Üretim sektöründe yaygın olarak kullanılan "kalite" kavramı, son zamanlarda hizmet sektöründe de yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Genel bir yaklaşım olarak kalite; bir mal ya da hizmetin, ondan beklenen gereksinimleri karşılama niteliklerini saptamak üzere, tüm karakteristiklerini ve işleyiş özelliklerini kapsamaktadır. Kalitenin bu esnekliği ve çok boyutluluğu kalite konusunda birçok tanımlamanın yapılmasına neden olmuştur. Bu nedenlerle, mevcut literatürde kalite ile ilgili çok tanım yapılmıştır.

Kalite, bir ürün veya hizmetin, belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı olarak belirtildiği gibi; kalite, müşteri ihtiyaçlarının tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araç olarak da ifade edilmektedir. Teknik formasyondaki kişilere göre ise kalite, standartlara uygunluk ile özdeştir. Tek bir cümle ile açıklamak isteyenlere göre ise, kalite istenen özelliklere uygunluktur (Kavrakoğlu 1996: 10). Bu ifade iki öğeden oluşur, istenen özellikler ve bu özelliklere uygunluk. Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesiyle ilgilidir. Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Kısaca kalite bu iki bileşenden oluşur denilmektedir. Kalite; üretici, tedarikçi ve tüketicilerle bağlantılı şekilde, ancak hareket noktası müşteri olan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Kalite hareketinin dünya çapındaki ünlü isimlerinden olan J. M. Juran'a göre kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır ve kalite, bir ürünün müşteri

ihtiyaçlarına uygun şartları taşımasıdır. Bu iki temel özelliği bünyesinde taşıyan kalite, kısaca kullanıma uygunluktur, şeklinde de ifade edilmektedir (MPM el kitabı dizisi, TKY: 2). J. M. Juran tarafından yapılmış olan bu açıklamalarının bünyesinde de bulunan "uygunluk" kavramı, tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört boyut içinde karşımıza çıkmıştır: standartlara uygunluk, kullanıma uygunluk, maliyetin uygunluğu ve açığa çıkmamış gereksinimlere uygunluk (Peşkircioğlu 1996:16).

P. B. Crosby'ye göre kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. Japon Sanayi Standartları Komitesi (JIS)'ine göre; kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici gereksinmelerine yanıt veren bir üretim sistemidir. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'ne göre; kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)'a göre; kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Kalite, bir ürünün veya hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılama yeteneği ve her türlü hatadan uzak bir ürün olarak da tanımlanmaktadır (Soylu, Suer 1998: 150). Bu durumda tüketicilerin gereksinimlerini giderme ve tüketici ihtiyaçlarında odaklaşma ne kadar artarsa, kalite de o kadar artabilecektir.

Bu tanımlar arasında müşteri memnuniyetini odak olarak alan tanımların son zamanlarda daha fazla öne çıktığını söylemek mümkündür (Balcı 2003: 329-346). Kalitede, müşteri isteklerine uygunluk önemli rol oynamaktadır (Şimşek 2002: 51-130). Müşteri istekleri, sadece ürün kalitesini değil; ürünü sunarken ortaya koyduğumuz hizmeti de kapsar. Ürüne ait belirlenen teknik özelliklerin yerine getirilmesi tek başına yeterli olmayıp; müşteri tarafından talep edilen istekleri karşılaması beklenen asıl sonuç açısından önem taşımaktadır.

Kalite, rekabetin en önemli aracıdır. İçinde bulunduğumuz hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönemde, işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlardaki paylarını arttırabilmeleri için gerekli olan rekabet boyutu kalitedir. Kalite bugün önde gelen müteşebbislerin gündeminin birinci sırasını işgal etmektedir. Kalite kavramının ve kapsamının, pazar değişimlerine göre kendini sürekli yenileyen bir süreç olduğu artık herkesçe bilinen bir konudur. Bugün herhangi bir kurum ve kuruluş kalite problemini çözmez ise faaliyetlerini uzun süre sürdüremeyeceği kanaati ortaya çıkmaktadır.

E-Kalite Kontrol

Kalite kontrol, kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir. Kalite kontrol geniş anlamda; kaliteyi korumak, geliştirmek ve üretimi alıcının tatmin olacağı en ekonomik düzeyde sürdürmek için uygulanan bir işlemler dizisi, dar anlamda ise; bir malın, spesifikasyonlarına uygunluğunu denetleme, doğrulama işlemidir. Böylece kalite kontrolü, üretim süreç ve operasyonlarının spesifikasyonlar, şartnameler, prosedürler ve talimatlara uygun olarak yürütülmesini gerçekleştirecek kontrol görevini gerçekleştirilmesini sağlar.

Kalite kontrol çalışmasınında öncelikle proseslerin tanımlanması ve kontrol edilecek olan karakteristiklerin, performans kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Sonra bunların objektif olarak ölçülmesi, analiz edilmesi ve kontrol çizelgelerinin hazırlanması gerekir. Amaç ürün veya hizmet üretilmeden önce kusurları tespit ederek, kusurlu ürün veya hizmet henüz üretilmeden müdahelede bulunarak önlem almaktır.

F-Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi, kalite için konulan standartlara uyum ve bir ürün veya hizmetin, kalite yönünden tüm beklentileri yerine getirmesini güvenli biçimde sağlayan tüm planlı ve sistemli çabalardır (Halis, 2000: 227). Kalite güvencesi, ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak maksadıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür (TSE, 1995: 3). Kalite güvencesi yöntemlerinin gelişme seyrini izlersek şu sırayı gözlemleyebiliriz: Önceleri muayene temelli olan kalite güvencesi, daha sonra süreç kontrol temelli kalite güvencesine dönüşmüştür. Kalite güvencesi özet olarak, iyi yönetimdir, önlemedir, planlamadır, çalışanların işidir ve ürün ve hizmet üretilmesinde katkısı olan her şeyi ilgilendirmektedir.

G-Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi geçen yüzyılın ikinci yarısının başlarında Japonya'da geliştirilip uygulanmaya başlanmış ve Japonya'nın 1980'lerde uluslararası ekonomik rekabette üstünlüğü kazanmasından sonra ABD ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere tüm dünyada farklı düzey ve biçimlerdeki uygulama ve tartışmalarla "dünya çapında bir hareket" niteliği kazanmıştır (Nohutçu, 2003: 231-232). Bu ülkelerde kalite, etkinlik ve verimliliği sağlama çalışmalarında, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ve teknikleri

önemli bir yer tutmaktadır. Ancak son zamanlarda daha geniş alanlarda bu modelin uygulandığı anlaşılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı uygulamalarının, yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp, maliyetleri de düşürücü ve müşteriyi tatmin edici özellikleri, onu her türlü kurum için önemli bir teknik durumuna getirmiştir. Çalışanların yönetime katıldıkları örgütlerde genellikle üretim miktarı veya hizmet kalitesinde artma olmaktadır (Balcı, 2003: 330).

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili literatür ve uygulama zenginliği ve yoğunluğuna rağmen, tanımı ve kapsamı üzerinde hala bir uzlaşı ve netlik bulunmamaktadır. Ancak Toplam Kalite Yönetimi'nin temel içeriği konusunda birbirine yaklaşan tanımlamalar bulmak mümkündür.

Bu çerçevede, Toplam Kalite Yönetimi; farklı tartışma düzlemleri ve bakış açılarına göre farklı ismlendirme ve tanımlamalar yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetimini Martin (1993:20) "farklı bir yönetim felsefesi" olarak nitelendirirken, White ve Wolf ise (1995:216) "yönetime temelden farklı bir yaklaşım" olarak belirtmektedir.

Farklı bir zeminde değerlendirildiğinde, Toplam Kalite Yönetimini Burrill ve Ledolter (1999:35) "farklı bir metodoloji" olarak belirtirken, Hunt ise (1993: 21) "kaynakların yönetiminde mükemmel bir yaklaşım" olarak nitelendirmiştir. Ancak bu değerlendirmelerin çoğunun modelin kısmen ve farklı bakış açılarından değerlendirilmesinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimine Deming tarafından tanımı yapılmış olan yeni bir yönetim anlayışı ile adım atılmıştır (Peşkircioğlu 1997: 35): "insanlar belirli bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistemde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılım ve desteği ile sistemi sürekli iyileştirmektir." Bu tanım çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimi bir kuruluşun geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak, kültürel bir dönüşümün neticesi olarak algılanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, özel sektörde, uzun vadede müşteri tatminini, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir (Efil 1996: 29). Birçok tanımlarda da belirtildiği gibi, Toplam Kalite

Yönetimi; tüm çalışanların işlere ve yönetime katılımının sağlandığı, objektif ihtiyaçlar ile iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, yaptığı işi yüreğinden isteyen, bunun içinde inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütününü kapsayan bir yönetim modelidir.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaları sonucunda; birçok temel ilke ve kavramlar geliştirilmiştir. Ancak bunlar arasında en önemli üçünün altını çizmek gerekmektedir: Müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme anlayışı ve süreç analizlerinin yapılması (Balcı 2003: 329-346). Bu ilke ve kavramları göz önünde tutarak Toplam Kalite Yönetimi'ni şöyle tanımlayabiliriz (Nohutçu 2003: 231): Toplam Kalite Yönetimi, özel veya kamu kurum ve kuruluşlarının, müşterilerini memnun etmek amacıyla bir dizi yönetsel ilke, yöntem ve teknikle örgütsel süreç, kaynak, etkinlik ve ilişkileri, çalışanların da tam ve gönüllü katılımıyla sürekli iyileştirerek sundukları mal ve hizmetlerde kalite, verim ve etkinliğe ulaşmalarını sağlayan bir yönetim modeli, yaklaşımı ve felsefesidir.

Gerçekte Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri, odak noktasıdır ve müşteri doyumu itici bir güçtür (Bayrak 1997: 78-79). Bu anlamda Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin en ekonomik düzeyde ve eksiksiz olarak tatmin edilebilmesi için firma içindeki tüm proseslerin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesini ve takibini sağlayacak etkili bir sistemin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi tanımlarında vurgulanan ortak nokta, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vererek onları memnun etme ve bunun için sürekli iyileştirme ilkelerinin ön plana çıkmasıdır. Bu nedenle "müşteri memnuniyeti", "tüm çalışanların katılımı" ve "sürekli iyileştirme" Toplam Kalite Yönetiminin en temel prensipleridir (Parlak 2008: 308).

1996 yılında yapılan 5. Ulusal Kalite Kongresinde de belirtildiği gibi, Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede olası hataları görerek, tüm faaliyetlerdeki kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen bir anlayışı ortaya koymaktadır. Günümüzdeki yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeni dinamizmi olan Toplam Kalite Yönetim, basit fakat etkin bir modeli temsil etmektedir (Bayrak 1997: 79). Böylece, Toplam Kalite Yönetimi düşüncesi planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim

gibi temel yönetsel işlevlerin de yeni bir anlayışla ele alınmasını gerekli kılmış, kuruluş ve işletmelerde belirli alanlarda uzmanlaşmış, birbirlerinden ayrı, dikey hiyerarşik yapılanmaya dayalı örgütsel birimlerin yerine, birbirleriyle karşılıklı ilişki ve haberleşme içinde bulunan işbirliğine dayalı, ekip çalışmasını ve yatay örgütlenmeyi esas alan birimlerin geçmesini sağlamıştır.

Özellikle 1970'lerden sonra kamu yönetimi köklü bir zihniyet değişimine sürüklenmiştir. Bu yeni değişimde, Devlet veya kamu kurum ve kuruluşları ile örgütsel süreç ve faaliyetler yerine, insan ön plana çıkmıştır. Devlet veya kamu kurum ve kuruluşları insanlara hizmet etmesi gereken bir araç olarak değerlendirilmiş, devlet-birey ikileminde okun yönü bireyi göstermeye başlamıştır. İşte son zamanlarda etkinsizlik ve verimsizlik ile eleştirilen kamu yönetimi, bu eleştirilere son verebilmek için, yönetim yaklaşımında değişime giderek başarılı özel sektör uygulamalarını taklit etmeye başlamıştır. Bu açıdan Toplam Kalite Yönetimi, özel sektör tarafından gerçekleştirilen ve başarılı görüldükten sonra kamu yönetimi alanında uygulamaya konulan yönetim tekniklerinden biridir (Parlak, 2008: 304-305)

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşteri kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Soylu ve Suer, 1998: 196). Bu tanımlamanın merkezinde müşteri bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi bir grup etkinliğidir ve bireysel olarak gerçekleştirilemez.

Toplam Kalite Yönetimi'ni oluşturan kelimelerin içerdiği manalar değerlendirilecek olunursa; "toplam" kelimesi, tüm çalışanların örgütün her düzey ve sürecinde kaliteye ulaşmak için çabalarını; "kalite" kelimesi, örgütün her bakımdan mükemmelliğe kavuşmasını; "yönetim" ise, toplam kaliteyi elde etme süreçleri boyunca, kalite içeren sonuçlar için yönetim çalışmalarını ifade etmektedir (Bounds vd., 1994:61). Toplam Kalite Yönetimi'nde hataları önlemek ve kaliteye ulaşmak; üst yönetimden işçilere, tedarikçilerden üretim sürecinde görev alan tüm çalışanlara kadar herkesin sorumluluğudur.

Kuruluşlardaki personel eğer kendi yaşantılarına toplam kaliteyi yerleştirmeyi başaramazlarsa, bu kuruluşlardaki toplam kalite yönetiminde de sorun ve çatışmanın

yaşanması genellikle kaçınılmaz olur.

Kısaca Toplam Kalite Yönetimini, ürün veya hizmeti ilgilendiren her şey ve özellikle her süreçte kalitenin sağlanmasına yönelik yönetim olarak belirtebiliriz.

H-Standartizasyon ve Toplam Kalite

Zamanımızda ürün ve hizmetler; sürekli değişen ve gelişen yüksek teknolojiye ve standartlara, rekabet edebilme gücüne ve sürekli gelişen kalite anlayışına uygun olmak zorundadır. Özellikle ekonomi alanında küreselleşme ile birlikte, rekabetin kapsamı, yoğunluğu ve dolayısıyla da önemi çok artmıştır. Rekabet gücünü arttıran etkenler arasında, kalite ve standardizasyon anlayışı gittikçe yaygınlaşmaktadır. Rekabet ortamında, temelinde ve hedefinde sürekli gelişen kalite güvenliği bulunan standartlar ön plana çıkmaktadır. Bu ekonomik rekabet yarışında, kuruluşlarda tasarım aşamasından başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen standardaizasyona dayalı kalite ve çevre yönetim sistemleri, toplam kalite ile birlikte önemli temel unsur alarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle, günümüzde kaliteli yönetim konusunda TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi Standardı ile çevre konusunda TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Standardı, yayınlandıkları tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan uluslararası standardlar haline gelmiştir.

Sanayileşme, kentleşme, bazı bölgelerde ve ülkelerdeki büyük nüfus artışı ve kaynakların sorumsuzca kullanımı süreci ile çağımızda yeni bir boyut kazanan üretim ve tüketim ilişkileri, çevreye verdiği zararlar ile önemli çevre sorunlarını da birlikte getirmiştir. Bu nedenle insanoğlu çevrede de, kalite ile birlikte yeni ve kalıcı çözüm arayışlarını yaparken bu alanda da standardizasyon uygulamalarına yönelmiştir. Standartizasyon ile kaliteli üretim ve hizmetlerle birlikte kaliteli bir çevre oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Bu genel yaklaşım yanında, toplam kalite yönetimi ile standartizasyon arasındaki ilişkiler değişik açılardan aşağıda belirtilmektedir:

1-Hem standartizasyon hem de toplam kalite yönetimi anlayışının önemli esaslarından birisi olarak, süreçlerin odaklılığı görülmektedir. Süreç odaklılığında, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve standart haline getirilmesi sonucunda ancak ürün ve hizmet kalitelerinin artacağı öne sürülmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde sürekli

iyileştirmenin temel unsurlarından birisi, Deming Döngüsü olarak da belirtilen; Planlama, Uygulama, Kontrol ve Önleme faaliyetleridir. Bu Döngü, yapılan iyileştirmenin standart hale getirilmesini ve sürekli gözden geçirmelerle yapılacak iyileştirmelerin tekrar standartlara dönüştürülmesini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kalite yolculuğu boyunca gerçekleştirilen bu standartlar, mükemmele ulaşmada önemli birer araç olarak göze çarpmaktadır (Küçük 2004:37). Süreç odaklılığı uygulamalarında toplam kalite yönetimi uygulamaları ile standartizasyon, bir birliktelik ve uyum sağlamaktadır.

2-Bir ürün veya hizmetin kaliteli sayılabilmesi için, kalite standartlarına uygun olarak düzenlenmiş ve kullanışlı olması gerekmektedir. Bu da tamamen standardizasyon ile ilgili iyileştirmeleri kapsamaktadır (Küçük 2004: 37). Burada kalite ile standartizasyonun birlikteliğinin gerekliliği görülmektedir.

3-Ürünün tasarım, ağırlık, hacim, fonksiyon gibi nitel ve nicel tüm özellikleri, ancak standartlaştırılırsa bir anlam ifade edecektir. Zira ürün standartlaştırılmazsa, aynı kalite spesifikasyonlarını sağlayan üründen seri olarak üretmek mümkün olmayacaktır. Bu da, aynı üründen farklı memnuniyet düzeylerinin algılanmasına neden olacaktır. Ürün, bu şekilde bir bütün olarak değerlendirilir ve ürüne ait her bir özellik ve ürünün geçtiği her bir süreç standartlaştırılabilirse, ancak o zaman ürünün kalitesinden bahsedilebilir (Küçük 2004: 37-38). Bu ilişkilerde de görüldüğü gibi standartizasyon toplam kalite uygulamalarının adeta temelini oluşturmaktadır.

4-TS EN ISO 9001:2000 Standartı Kalite Yönetim İlkeleri, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını sağlayabilecek temel esaslara sahiptir. Toplam Kalite Yönetim anlayışına baktığımızda, bu anlayışın; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, proses yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar verme ve tedarikçilerle işbirliğiyle karşılıklı fayda sağlama olarak ortaya çıkan kalite yönetim ilkeleri ile uyumlu olduğunu görmekteyiz. Bu ilkelerin; toplam kaliteye geçişin adeta başlangıcını ve esaslarını oluşturduğu anlaşılmaktadır.

5-Toplam Kalite Yönetiminin hemen hemen her alanında, standartizasyon uygulamalarına rastlayabilmekteyiz. Standartizasyon genel anlamda toplam kaliteye konu olan mal ve hizmetlerde, üretim birimlerinde, laboratuarlarda, hukuk ve yönetim alanlarında da aranacak standart özellikleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Sunulan mal

ve hizmetlerin her defasında, asgari seviyede aynı kalite düzeyinde olmasının talep edilmesi, ürün ve hizmet ile bunların süreçlerinin standart hale getirilmesini gerektirmektedir. Böylece kontrol ve denetim ile performans ölçümleri de rahatlıkla yapılabilecektir. Zamanımızda bu nedenle ürün ve hizmetlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarında standartizasyon faaliyetleri gittikçe genişlemekte, işlerlik ve önem kazanmaktadır.

6-ISO, geniş anlamda kalite kontrolü; kaliteyi korumak, geliştirmek ve üretim ile hizmetleri alıcının tatmin olacağı en ekonomik seviyede devam ettirmek için uygulanan bir işlemler dizisidir, şeklinde tarif etmektedir. Dar anlamda ise kalite kontrolü; bir malın spesifikasyonlara uygunluğunu denetlemek ve doğrulamak işlemi, şeklinde belirtilmektedir (Halis 2000: 59). Toplam Kalite Yönetiminde kalite kontrolü, süreçlerle ilgili herkesin sorumlu olduğu bir uygulamadır. Bu doğrultuda, her bir sürece ait standartlar tespit edilip, öncelikle buna uygunluk sağlanmaya, sonra ise kalitenin sürekli mükemmeli arayan bir yolculuk olduğu düşüncesiyle, sürekli iyileştirme anlayışı çerçevesinde bu standartlar geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Kalite kontrolü ile standartlar arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Üretilen malın nitelik değerlerinin, o malın standardı ile karşılaştırılması işlemi standartların kontrolüdür ve bunun amacı ise, kalite kontrolü gibi kaliteyi yükseltmektir. Kalite kontrol çalışmalarında üzerinde durulan şey, bütün süreç, usul ve ürünlerde standardizasyonu sağlayacak şekilde kontrol mekanizmaları geliştirmektir. Bu konuda yararlanılan istatistiki ve kalitatif teknikler, yine standardizasyonu sağlamak üzere geliştirilmiş, düzenleyici, yol gösterici uygulamalardır (Küçük 2004: 38-39). Kalite güvencesi, ürün ve hizmetlerin her sürecinde, kalitenin belirlenmesi ve güvence altına alınmasıdır. Bu ise süreçlerde belirli uluslararası standartların gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, kalite fonksiyonunda kalite güvencesi ve kontrolünün sağlanabilmesi ancak önceden belirlenmiş standardlar ile olabilecektir.

7-Standartizasyonda, ürün ve hizmetlerin her sürecinde, kaliteyi yakalamak ve sürekli geliştirmek için kollektif plan, sorumluluk, proses ve prosedürler ile kaynakların düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Bu açıdan standartizasyon ve özellikle ISO 9000 kalite yönetim sistemi standardlar serisi ile ISO 14000 Çevre yönetim Sistemi serisi, Toplam

Kalite Yönetimine geçişin başlangıcı olarak kabul edilebilir. ISO 9000 ve IS0 14000 standartlarına uygun çalışmak, toplam kalite yönetimi anlayışına ve uygulamasına sahip olmakla mümkün olmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi anlayışı ile standartizasyon, bütünsel bir süreçtir diyebiliriz.

8-Toplam kalite yönetiminin temel düşünce felsefesi, hatalı ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulduktan sonra düzeltilmesinden ziyade, sunulmadan önlenmesi; hatanın tespit edilmesinden ziyade hatanın baştan önlemeye çalışılması ve bunun tüm personelin sorumluluğunda olmasının benimsenmesi, olarak belirtilebilir. Bunun gerçekleşebilmesi için, kuruluşun tüm personelinin katılımının sinerjisi ile ISO 9001:2000 ve ISO 14001:2004 standartlarındaki sürekli iyileştirmenin sağlanması gerekir. Sürekli iyileştirme, yanlışlardan sorumlu olanların bulunarak teşhir edilmesi şeklinde değil, fakat süreçteki sorunun nedeninin anlaşılması ve giderilmesi, böylece önceden tedbir alınmasıdır.

9-Kuruluşlar toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 ile ISO 14000 Standardlar serisiyle; üretilen ürün veya hizmet kalitesini alıcının belirttiği veya beklentisi olan ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılayabilecek şekilde gerçekleştirme, amaçlanan kalitenin sürekli olarak gerçekleştirildiği hususunda kendi yönetimine ve alıcıya güven verme (TSE, Türk Standartları Aralık 1991: 3), kalite düzeylerinin sürekli yükseltilmesi ve rakiplere karşı piyasa avantajı elde edilmesi gibi benzer yararlar sağlamaktadır.

10-ISO 9001:2000 ve ISO 14001:2004 sistem standartlarına göre, genel olarak kuruluşlar, ürün ve hizmetlerin belirlenen gerekliliklere uygun olduğunu belirten sistemlere ait dokümanları hazırlamalı ve işletmenin bu sisteme uygun çalıştığını kanıtlamalıdır. Bu dökümanlardan biri olan Kalite El Kitabında işletmenin kalite gereklerine uygunluğunu sağlayacak bir kalite sisteminin bütün unsurları açıklanır. Tüm bu özelliklerinden dolayı, Toplam Kalite Yönetimine geçişte ve bu yönetimin içerisinde, kalite yönetim sistemleri standartları, önemli bir yer tutmaktadır. Kuruluşların önce kalite yönetim sistemini oluşturmaları ve daha sonra toplam kaliteye gitmeleri tavsiye edilmektedir. Ancak hazırlanan kalite sistemi bir bütün olarak uygulanmalı ve kuruluşun değişen ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde sürekli olarak güncelleştirilmesi gerektiği de belirtilmektedir (Bozkurt ve Odaman, 1997: 20). Kalite sistem yönetimi ile ilgili standardlar, uygun kalite planlama ve yönetimi için, dünya

çapında bir duyarlılığın oluşmasını sağlamıştır denilebilir.

11-Yönetim tarihine bakıldığında standardizasyon ve kalite faktörünün gelişmesi ile yönetim süreci arasında bir paralellik olduğu görülmektedir. Yönetimin çeşitli gelişim evrelerinde, standart uygulamaları ve kalite konusunda da çeşitli gelişmeler olmuştur. Bu durum da, standartizasyon ile kalite yönetimi arasındaki yakın ilişkiyi göstermektedir (Takan 2001: 1-74). Önceleri müşteri tarafından standart ve kalite kontrolü; satın alma sırasında elle ve gözle muayene ve malı yapan ustanın şöhretine göre seçim yaparak yapılmıştır. Daha sonraları, Lonca tarafından standart ve kalite kontrolü ise; hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilerek, lonca üyelerinin bunlara uymalarını sağlama ve üretim kalitesinin mensup oldukları loncalar tarafından kontrolü şeklinde uygulanmıştır. Sanayi devriminden sonra standart ve kalite kontrolü ise; malzemeler, prosesler, ürünler ve testler için yazılı spesifikasyonlar; ölçme ve gerekli ölçüm aygıtları, test, kalite kontrol laboratuarları oluşumları ve uygulamaları ile sağlanmaya çalışılmıştır.

II-ULUSLARARASI STANDARTİZASYON ORGANİZASYONU (ISO) ve TS EN ISO YÖNETİM SİSTEMLERİ STANDARTLARI

A-ULUSLARARASI STANDART ORGANİZASYONU-ISO

II. Dünya savaşından sonra, sanayi standartlarının uluslararası düzeyde uyumu ve birleştirilmesine yönelik olarak, 14 Ekim 1946 günü Londra'da 25 ülkenin temsilcilerinin katıldığı toplantıda ISO'nun kurulmasına karar verilmiş ve daha sonra 23 Şubat 1947 günü kuruluş resmen kurularak çalışmalara başlamıştır.

Merkezi, İsviçre'nin Cenevre şehrinde bulunan Uluslararası Standartizasyon Organizasyonu (ISO), yaptığı standartizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete, ekonomiye ve tüketicilere katkılar sağlayan uluslararası standart organizasyonudur. Standartların uluslararasında uyumunu sağlamak amacıyla kurulan ISO, çok sayıda ülkenin üye olduğu bir federasyondur. ISO, Uluslararası Elektroteknik Komisyonu (IEC)'nun çalışma alanına giren elektrik, elektronik ve ilgili teknolojiler dışında kalan konuların tamamında çalışmalarda bulunan ve milletlerarası standart yayınlayan en büyük standartizasyon kuruluşudur. Bünyesinde standart çalışmalarını yürüten teknik ve alt komiteler ile çalışma grupları bulunmaktadır.

ISO; teşkilat, sistem, madde, mamul, ürün, usul, hizmet ve deneylerle ilgili standartlar hazırlayarak yayınlamaktadır. Bugüne kadar 16.000'den fazla standart yayınlamıştır. ISO kuruluşu 1987 yılına kadar sadece ürün standardı yayınlarken, bu yıldan başlayarak sistem standardı hazırlayarak yayınlamaya başlamış ve ISO-9000 Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standartları gerçekleştirilmiştir. ISO bünyesinde standart hazırlama çalışmaları, teknik komiteler aracılığı ile yürütülmektedir. Bunlar daha sonra revize edilerek, daha çok kalite güvencesi sağlayıcı yönde yoğunluk kazandırıldı.

ISO'nun temel amacı, milletlerarası mal ve hizmet değişimini hızlandırmak ve kolaylaştırmak ile bilimsel, teknik ve ekonomik faaliyet alanlarında işbirliğini ve karşılıklı anlaşmayı sağlamak için dünyada standartizasyonu geliştirmektir. Kuruluş, bu temel amaç çerçevesinde; ulusal standartları uyumlaştırmak, birleştirmek ve önerilerde bulunmak, bütün üyelerin onayı ile uluslararası standartlar oluşturmak, ulusal ve uluslararası alanda kullanılmaya elverişli koşulları taşıyan yeni standartların gelişmesini desteklemek, ulusal ve teknik kurulların çalışmalarına ilişkin bilgi alış verişi sağlamak ve standardizasyon ile ilgili diğer uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmak, bu kuruluşların işini kolaylaştıracak standardizasyon çalışmalarında bulunmak amaçları da gerçekleştirmeyi temel ilke edinmiştir (Loc.cit.).

ISO'nun hedefleri ise; ISO'nun pazar ilgisini artırmak, ISO sistemini ve standartlarını geliştirmek, kaynakları en iyi şekilde kullanmak ve yeni teknik programları teşvik etmek ve gelişmekte olan ülkelerde alt yapıyı oluşturmaktır (Başbakanlık TSE (5): 20).

ISO, Genel Kurul, Konsey, Yönetsel Kurul, Merkezi Sekreterya, Konsey Komitesi, Sertifikasyon Komitesi (CERTICO), Tüketici Problemleri Komitesi (COPOLCO), Gelişme Programı Komitesi (DEVCO), Referans Malzemeleri Komitesi (REMCO), Standardizasyon İle İlgili Teknik Bilgi Komitesi (INFCO/ISONET) ve Standardizasyon Kuralları Komitesi (STACO) organlarından oluşmaktadır

Türk Standartlar Enstitüsü (TSE), ISO'ya 1955 yılında üye olmuştur.

ISO'nun, yönetim alanında, önemli olarak, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standardları ile ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standardları belirtilebilir. Bunlar dışında; AS9100 Uzay –Havacılık Endüstrisi Tedarikçileri İçin Kalite Yönetim Sistem

Şartları, QS-9000 Daimler Chrysler, Ford and General Motors Tedarikçileri İçin Kalite Yönetim Sistem Şartları, TL 9000 Telekomünikasyon Endüstrisi Tedarikçileri İçin Kalite yönetim Sistem Şartları, AQAP 110, 120, 130 Müttefik (NATO) Kalite Güvence Yayınları, PS 9000: Farmakimya Endüstrisi Tedarikçileri İçin Kalite Yönetim Sistem Şartları, IMS Uluslararsı Denizcilik Güvenliği, TICKIT Yazılım Geliştirme İçin Kalite Yönetim Sistem Şartları gibi, bazı ISO yönetim sistemleri standartları da bulunmaktadır.

B-TS EN ISO YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI

TS EN ISO Yönetim Sistemi Standartları, ISO Yönetim Sistem Standartları arasından, Avrupa ve Türk Standartları Enstitüsü tarafından kabul edilen ve uygulanan standartlardır. Ülkemizde bu manada, tez konusu olan TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standartı ve TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi ile birlikte, TS EN ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS), TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi (GGYS) ve TS EN ISO 13485 Tıbbi Cihazlar Kalite Yönetim Sistemi (TCKYS) Standartları da uygulanmaktadır.

1-TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı

TS EN ISO 9001:2000 Standartı, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları serisinden biridir.

Dünyada enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete itmiştir. Bu rekabet yarışında kuruluşlarda, üretim ve hizmetlerde, süreçlerdeki standartları sağlamayı amaçlayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması önemli fayda sağlamaktadır.

Tüm dünyada ortak bir kalite güvence sistemini oluşturmayı amaçlayan ISO-9000, Uluslararası Standartizasyon Organizasyonun (ISO) 1987 yılında, yayınlamış olduğu Kalite Yönetim Sistemi Standartıdır. Ülkemizin de içerisinde bulunduğu birçok ülkede, doğrudan doğruya her hangi bir değişikliğe uğramadan tercüme edilerek kabul edilen bu standartlar ile, şimdiye kadar olan TSE uygulamalarının aksine, ürünler değil, bizzat ürün ve hizmetin üretildiği kalite sistemi, diğer bir ifade ile kalite sistemini kuran firmalar belgelendirilmektedir. Bu standart, ürün ve hizmetlerde sağlanması gereken özellikleri değil, ürün ve hizmetlerin üretildiği sistemlerde sağlanması gereken şartları tanımlamaktadır.

Öncelikle yaygın olarak askeri alanda kullanılan kalite güvenliği sistemleri, sivil alanda uygulamaya ise, 1987 yılında ISO tarafından ISO-9000 standardı olarak girmiştir. TSE bu standartları 1987 yılında bire bir çevirerek ve başına TS getirerek TS-ISO-9000 adıyla; 9001 Standartı Avrupa Standartları olarak da belirlendiği için, TS EN ISO 9001 adıyla yayınlanmıştır. Daha sonraları 1994 ve 2000 yılında belgelendirme model standartları revizyona tabii tutulmuştur. Çeşitli ülkelerde ISO'nun başına ilgili teşkilatın kodu getirilerek yayınlanmaktadır. Almanya'da DIN-ISO-9000 olarak adlandırılmaktadır (Bağrıaçık, 1995: 171).

TS-EN-ISO 9000:2000 Serisi dört temel sistem standardından oluşmaktadır. Bunlar; TS-EN-ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri (Temel Kavramlar ve Terimler), TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi (Şartlar), TS-EN-ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemi (Performansın İyileştirilmesi İçin Kılavuz) ile TS-EN-ISO 19011:2000 Kalite ve Çevre Tetkiki İçin Kılavuz'dan oluşmuştur.

Bu yeni yapılanma ile ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri ile bütünleşme gerçekleşmemekle birlikte tetkik için kılavuz standardların (ISO 19011) ortak hale getirilmesi sağlanmıştır. ISO 9004:2000 Standardı, ISO 9001:2000 standardının nasıl uygulanacağına yönelik olarak hazırlanmış bir kılavuzdur, standart değildir. ISO 9004:2000 Standardı performansın iyileştirilmesi konusunda kılavuz niteliğinde hazırlanmış bir standarttır.

TS-EN-ISO 9000 Kalite Standardları Serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dokümante edilebileceğini ve sürdürebileceğini göz önüne sermektedir. ISO-9000 kalite yönetim siteminin başlıca yararı, her bir ürün ve hizmetin ayrı ayrı değerlendirilmesi ihtiyacını genellikle ortadan kaldırmasıdır. Standart, sistemin kurulması ve dokümante edilmesi için gerekli genel kuralları tanımlar. Bir ürüne veya kuruma ait değildir. Tüm sektörlere uygulanabilir. Bu nedenle firma veya kurum, kendi sektörüne göre standardı uygulamak zorundadır. Standardın firma veya kuruma adapte edilmesi; yapısına, personel sayısına, fonksiyonel durumuna ve yönetiminin inanmasına bağlı olarak uzun veya kısa zaman alabilir.

IS0 9000 dünyanın her tarafında geniş şekilde kabul görmüştür, ancak bunun üçüncü taraf uygulaması çok geniş bir değişiklik göstermektedir. Dünyada en geniş üçüncü taraf tescil sistemine sahip olan ülke ingiltere'dir. Bu ülkede, diğer ülkelerden

daha çok şirket üçüncü taraflarca tescil edilmektedir. Diğer pekçok ülke, üçüncü taraf tescil sistemlerini milli kabul ile onaylamış, tesis etmiş veya etmektedir. Şu hususu belirtelim ki bir ülke, ticaret yapmak istedikleri için diğer ülkelerdeki şirketleri tescil edecek ve tescilin kendi ülkesi kuruluşu tarafından yapılmasını avantajlı bulacaktır. Ülkelerin, birbirlerinin tescil sistemlerini karşılıklı tanıması, geniş bir şekilde ve artan bir oranda tartışılmaktadır. Sistem belgelendirmesine karar veren ve bu yönde tüm hazırlıklarını tamamlayan tüm firmalar, ulusal veya uluslararası platformda kabul görmüş ve tanınmış bir belgelendirme kuruluşuna müracaat ederler. Belgelendirme kuruluşunun seçimi tamamen firmaya aittir ve kanuni bir zorunluluk yoktur. Firma veya kurum; müşteri portföyünü değerlendirerek, belgelendirme kuruluşunu seçmelidir. Çünkü ISO 9000 belgesi müşteriye kaliteyi ikna etmesi için alınmaktadır, bu nedenle de seçilecek kuruluşun müşteri tarafından kabul görmesi gerekir.

a-Sistemin Mahiyeti ve Tarihi Gelişimi

ISO 9001 standardı ISO tarafından 1987'de yayınlandı. Ancak ISO direktifleri, global ihtiyaçlara uygunluğun sağlanması için standartların periyodik olarak güncellenmesini öngörür. Bu değişiklikler ile kullanıcı firmaların faaliyetlerine katma değer sağlanması amaçlanmıştır. Bu nedenle başlangıçta öngörülen küçük değişikliklerin ilki 1994 yılında, büyük değişikliklerin ilki ise 2000 yılında yapıldı. 2006 yılında yapılması öngörülen ikinci küçük güncelleştirme ise henüz yapılmamıştır. ISO geçmişte üç standarda sahipti: ISO 9001:1994, ISO 9002:1994, ISO 9003:1994. Şimdi ise yalnızca bir standart var. ISO 9001:2000. İkinci büyük değişikliğin ise 2012, üçüncü değişikliğin ise 2018 yılında yapılması planlanmıştır.

1987 yılında yayınlanan ISO 9001 Standardı ile, organizasyonların önemli süreçlerine odaklanarak, performanslarının sürekli olarak geliştirilmesini sağlayacak kalite sistemlerinin kurulması ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin her alanda ortak bir yönetim modeli olması amaçlanmıştır. Bu nedenle ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, yasal şartlar ve müşteri ihtiyaçlarını temel alarak, sürekli iyileştirme döngüsü ile sürekli müşteri tatminine odaklanmıştır. Uluslararası arenada söz sahibi olabilmesi için, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi önemli bir etken haline gelmiştir.

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi, kuruluşa, bir sonraki üretimi ve hizmeti,

öncekinden daha iyi yapma becerisini kazandıracaktır. Tüm dünyada, çok sayıda örgütte kabul görmüş ve başarıyla uygulanmıştır. Yürütülen faaliyetlerin sözle değil, belge ile yapılması, ölçülmesi ve sonuçların analiz edilmesi imkanı elde edilmektedir. Bu sayede iyileştirme fırsatları değerlendirilmekte, işletmenin her kademesinde sürekli iyileştirme, verimlilik artışı ve müşteri tatmini sağlanmaktadır.

Kurumların yapısı ve tüm üretim ve hizmet süreçlerinin belli bir standarta ulaşması ISO 9001 : 2000 Kalite Yönetim Sistemi ile mümkün olabilecektir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi; müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinin, müşterinin tatmin edilmesinin, kalite halkasının her kademesi için ürün ve hizmetlerin niteliğini etkileyen teknik, idari ve insani faktörlerin optimize edilmesinin sağlanmasında temel bir sistem sağlayabilmektedir. Bu standart, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğin iyileştirilmesinde müşteri isteklerinin karşılanması yoluyla müşteri memnuniyetinin artırılması için proses yaklaşımının benimsenmesini sağlamaktadır.

Bir kuruluşun etkin çalışması için, kuruluş birçok bağlantılı faaliyetleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Kaynakları kullanan ve girdilerin, çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyet, proses olarak değerlendirilmektedir. Bu standartdaki proses yaklaşımının avantajı, prosesler sistemi dahilinde her bir proses arasındaki bağlantıyı ve bunların birleşimini ve etkileşimini sağlayan sürekli bir kontroldür. Kalite yönetimi sisteminde kullanıldığında, böyle bir yaklaşım, şartların anlaşılmasının ve yerine getirilmesinin, proseslerin değer katma açısından değerlendirme gereksiniminin, proses performans ve etkinliğinin sonuçlarının elde edilmesinin, objektif ölçümlere dayandırılarak proseslerin sürekli iyileştirilmesinin, önemini vurgular.

b-ISO 9001: 1994 Standartının Revize Edilmesinin Nedenleri ve ISO 9001:2000 İle Arasındaki Farklar ile Getirilen Yenilikler

ISO 9001:1994 yayınlandığı andan itibaren uygulamada bazı şartları tam anlamıyla karşılamadığı görülmüştür. Özellikle de yeni gelişen bilgi sistemleri ve buna bağlı olarak çalışma yaşamında gündeme gelen değişikliklerin standart kapsamında ele alınmasında tüm dünyada yorum ve uygulama farklılıkları yaşanmıştır.

ISO 9000 standardlarının revize edilmesininin arkasında yatan önemli gerekçe, kuruluştaki süreçlere (proseslere) yoğunlaşarak, performansı sürekli iyileştirmek ve

gerçekleştirilecek faaliyetler aracılığı ile kuruluşa katma değer oluşturma fırsatı vermektedir. ISO 9000 standardlarına yönelik yapılan revize çalışmalarda; evrensel uyum, gelişmelere uyum ve ileri seviyede esneklik hedeflenmiştir.

ISO 9000:1994 tedarikçinin uygun ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğin gösterilmesi gereken durumlarda kullanılan kalite sistem şartlarını belirlemektedir. Belirtilen şartlar, tasarımdan servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanması amacına yöneliktir. ISO 9000: 2000 ise kuruluşun; müşterinin beklediği ürünleri sürekli olarak karşılamaya yeterliliği ile uygulanabilir yasal şartları karşılama yeterliliğini göstermek, sistemin sürekli iyileştirilmesi için proses yaklaşımı ve müşteri talep ve beklentilerine uyum güvencesi dahil olmak üzere sistemin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamaya yöneliktir.

ISO 9000 Standardlar serisinin 1994 versiyonunda 27 adet standard ve doküman bulunmaktadır. Bu dokümanların bir çoğunun pratikte kullanılıp kullanılmaması hususu kargaşaya yol açmaktadır. ISO 9000:2000 versiyonu ile standard serisi 4 temel standarda indirgenmiştir. Mevcut ISO 9001, 9002, 9003 standardları, ISO 9001 halinde tek standarda dönüştürülmüştür. ISO 9001:1994 ve ISO 9001:2000'i karşılaştırdığınızda ISO'nun eski standardın 20 maddelik yapısından vazgeçtiğini görürsünüz. Yeni standart, 20 bölümün yerine sadece 5 bölüm içermektedir.

ISO 9001:2000, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ile kaynaşabilecek ve uyumlu hale gelecek şekilde tasarlanmıştır.

1994 ile kıyaslandığında bazı önemli unsurlar fark olarak belirtilebilir. Öncelikle ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Standardı, müşteri gereksinimlerini karşılama ve müşteri memnuniyeti kavramları üzerinde eski revizyonlara oranla daha fazla ayrıntılı durması belirtilebilir. Ek olarak yeni standardda müşteri ile iletişim kurulması, müşteri tatminin ölçülmesi ve izlenmesi ile ilgili açık şartlar yer almaktadır. Yeni Standartta; müşteri memnuniyetinin sistematik olarak ölçümlenmesi sağlanmaktadır, müşteri ihtiyaçları belirlenmelidir, bu husus sadece sözleşme gereksinimleri ile bağlantılı kalmamalıdır (5.b), müşteri ihtiyaçlarının ötesine geçilebilmelidir (1.a), yönetim müşteri ihtiyaçları bilincini yerleştirmelidir (5.d.(5)), belirlenmemiş müşteri beklentilerinin varlığı da göz önüne alınmalıdır (7.b.(1)), müşteri ile iletişim

gereksinimleri tanımlanmalıdır (7.b.(4)), müşteri memnuniyetini izleyebilecek bir süreç oluşturulmalıdır (8.b.(1).(a)) ve bu amaçla anketler düzenlenmeli ve istatistik tekniklerle analiz edilmelidir.

Diğer bir unsur olarak 9001:2000 revizyonunda sürekli gelişme standartları getirilmiştir, Kalite Yönetim Sistemini sürekli geliştirecek kaynaklar mevcut kılınmalıdır (6.a), kalite politikası sürekli bir gelişmeyi sağlamalıdır (5.c), iç denetimler sürekli gelişmeye öneriler ile yön vermelidir (8.b.(1).(b)), yapılacak ölçümler kuruluşun iç gelişimi için fırsatları işaret etmelidir (8.b.(2)) ve sürekli gelişim sürecini sağlamaya yönelik gereksinimler sağlanmalıdır (8.ç.(3)).

Yeni ISO 9001 proses odaklı bir yapıya sahiptir. Proses yaklaşımı her ne kadar yeni olmasa da ISO'nun bu yaklaşıma verdiği önem yenidir. Proses yaklaşımı ISO'nun yeni kalite yönetim sistemi yaklaşımının özünü oluşturmaktadır. Bu yeni yaklaşıma göre, kalite yönetim sistemi çok sayıda girdisi ve çıktısı olan tek bir büyük proses olarak düşünülebilir. Bu büyük proses bir çok küçük prosesten oluşmuştur. Her bir küçük proses kendinden bir önceki prosesin çıktısını girdi olarak kullanmakta ve bir sonraki prosese girdi sağlamaktadır.

Yeni standartta yönetim sorumluluğunun arttırılması ve kapsamının genişletilmesi sağlanmıştır. Kalite hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak organizasyonun her seviyesinde ve ilgili fonksiyonel birimlerde faaliyet planlan oluşturmanın gereklilikleri belirlenmiştir. Kalite yönetim sistemini periyodik olarak gözden geçirme faaliyetlerine ilişkin asgari gereklilikler belirlenmiştir. Kaynakların etkin yönetimi, satın alınan ürün ve/veya hizmetlerin nihai ürün üzerindeki etkilerinin tespiti öngörülmektedir.

Yeni standart aynı zamanda iyileştirme yapma ihtiyacını ön plana çıkartmaktadır. İyileştirme konusu eski standartta üstü kapalı olarak ifade edilirken, yeni standartta çok net bir şekilde vurgulanmış ve nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Yeni standart özellikle kalite yönetim sisteminizin etkinlik ve uygunluğunu değerlendirmenizi ve elde edeceğiniz bilgiler ışığında sistematik iyileştirmeleri belirlemenizi ve uygulamanızı şart koşmaktadır. Böylece sürekli iyileştirme bilincinin geliştirilmesi yer almaktadır.

Yeni ISO 9001:2000 standardı, müşteri ile ilgili yeni şartlar yanında; mevzuat şartlarını karşılama (5.a), iç iletişimi destekleme (5.d.(3)), kalite alt yapısını sağlama (6.c), kaliteli bir iş ortamı oluşturma (6.ç), eğitimin etkinliğini değerlendirme (6.b.(2)), prosesleri izleme ve ölçme (8.b.(3)), kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu değerlendirme (8.ç), kalite yönetim sistemi iyileştirmelerini belirleme (5.a, 8.d) gibi beraberinde bir takım yeni şartlar getirmiş ve bazı şartlarda da değişiklikler yapmıştır. Yeni ISO 9001:2000'de yer alan bazı şartları "hariç tutmak" mümkündür. Ancak bunu sınırlandırmıştır. Buna göre yalnız Bölüm 7'de yer alan bir şartı kuruluşunuzun ya da ürünün doğası gereği uygulayamamanız halinde hariç tutabilirsiniz. Fakat bu hariç tutma müşteriye daha iyi ürün ve hizmet sağlama yeteneğini etkilememelidir.

ISO 9000'in revizyona uğramasındaki bu temel nedenlerin dışında diğer önemli nedenler; kullanıcı dostu doküman gereksinimini karşılamak, kalite yönetim sistemi şartları ve kılavuzları arasında sürekliliği sağlamak ve genel yönetim sistem prensiplerini desteklemektir (Uzel ve Celal Seçkin, 2000).

Bu yeni ve daha esnek yaklaşım kendini farklı alanlarda da göstermektedir. Yeni ISO 9001 standardını incelediğinizde genel olarak daha az sınırlayıcı olduğunu göreceksiniz. Tek bir cümle ile ifade edilecek olursa, yeni Standart size ne yapacağını anlatır, fakat nasıl yapılacağına karışmaz. Bu durum özellikle hazırlanması şart koşulan prosedür sayısının azlığı ile kendini göstermektedir. Özetle şartların nasıl karşılanacağı büyük ölçüde size bırakılmıştır.

c-TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Prensipleri

Bu standardın dayanağını oluşturan prensipler konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu belirtilen temel prensiplerden ön plana çıkan ve genel kabul gören prensipler (www.tse.org) şunlardır:

(1)-Müşteri Odaklılık: Kuruluşun ürettiği ya da sağladığı mal ve hizmetten yararlanan herkes müşteri sayılır. Müşterilerin beklenti, istek ve gereksinimlerine yanıt vererek memnuniyetlerini sağlamak Kalite Yönetim Sisteminin en önemli amacıdır.

Kuruluşlar müşterilerine bağlıdırlar, bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdırlar. Müşteri odaklılık kavramı kısaca "kaliteyi

müşteri belirler" ifadesi ile açıklanabilir. Bu ilke, Kalite Yönetim Sisteminde uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde birimlere en çok faydayı sağlayacak olan ilkedir.

Müşteri kavramı genel olarak iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır. Dış müşteri bir mal veya hizmetin sunulduğu nihai tüketicilerdir. İç müşteri ise, kurum içinde bir birim veya sürecin sonunda elde elden ürün veya hizmeti kullanan diğer birim, süreç ya da insan kaynaklarıdır. Kuruluşta çalışan herkes veya her birim iç müşteri olarak düşünülürse, Kalite Yönetim Sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi, bu iç müşterilerin memnuniyeti ve katılımına ve de kalite zincirinin gücüne bağlıdır. Bu zincirin gücü ise tek tek her halkanın gücüne eşdeğerdir (Yenersoy, 1997: 53). Çünkü kuruluşun nihai hedefi olan dış müşterinin memnuniyeti ancak örgüt içi her birimin sonraki süreç ve birimi bir müşteri olarak algılayıp ona en kaliteli ve etkin hizmeti sunmasıyla olanaklı olacaktır (Nohutçu 2003: 231).

Dış müşterilerle olan ilişkilerde; onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine ulaşmak, başka bir ifadeyle koşulsuz müşteri memnuniyeti gerçekleştirmek esastır (Ersen, 1997: 26).

(2)-Liderlik: Bir kurumda Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanması eski yönetsel alışkanlık ve gelenekleri değiştiren, maliyetli ve zaman alıcı stratejik bir durum olduğundan, üst yönetimin liderliği önemlidir. Üst yönetimin liderliği; üst yönetimin kalitenin mahiyet ve önemini anlaması, kalite felsefesini benimsemesi, sahiplenmesi ve bu konuda gösterilecek istek, irade ve kararlılık ile kaliteyi sağlamak için gerekenlerin yapılmasıdır.

Bu nedenle mevcut yönetim sisteminden, Kalite Yönetim Sistemi'ne geçilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak gerçekleşecektir. Kalite Yönetim Sistemi anlayışını benimsemiş yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni gelişmeleri benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Kalite Yönetim Sistemi her şeyden önce üst yönetimde bir zihniyet değişikliğini öngörür.

Bu çerçevede Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanıp başarılı olmasında destekleyici liderliğin başlıca görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir: Kalite yönetimine geçiş ve başarılı uygulama için yeterli kaynak tahsisinde bulunmak;

yöneticilere ve personele yeni sistem ile ilgili yeteri kadar eğitim aldırmak, yeni sistem ile ilgili yeteri kadar danışmanlar temin etmek; gerekli malzeme, teknoloji ve bilgi girdilerini sağlamak; kalite yönetim sorumlularını belirleyip bunlara yetki vermek, yöneticilerin çalışanlara öncü ve örnek olmaları; kuruluş içinde iletişim yollarının en iyi şekilde olmasını sağlayarak iletişimi sürekli geliştirmek; süreçleri sürekli ve istikrarlı olarak denetleyerek ve çözüm yolları geliştirerek sürekli gelişmeyi sağlamak ve özellikle kuruluş içinde kalite kültürünün oluşmasını ve sürekli gelişmesini sağlamak (Motwani, 2001:295). Başka bir bakış açısına göre ise, liderlerin yapmaları gereken hususlar; başarılı bir strateji belirlemek, işin özünü belirlemek, saygın davranmak, başkalarına saygılı olmak, harekete geçmek olarak özetlenebilir.

(3)-Çalışanların Katılımı: Her seviyedeki çalışanlar bir kuruluşun özüdür ve bunların tam katılımı, yeteneklerinin kuruluşun yararına kullanılmasını sağlar. Klasik yönetim anlayışının hakim olduğu devrelerde yapılacak işlerde işçiler, yalnızca verilen kararın uygulamaya konması safhasında işe dahil olurlardı. Günümüzde ise çalışanlar her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler.

Çalışanların örgütsel hedef ve stratejileri belirmeden, karar alma ve problem çözme aşamalarına kadar örgütsel süreç ve aşamalara tam ve yaygın katılımı Kalite Yönetim Sistemi'nin sac ayaklarından biridir. Bu yaklaşıma göre kalite, örgütte çalışan herkesin görevi ve sorumluluğundadır. Çalışanların etkin katılımının sağlanmasın da; gerekli yetki ve sorumluluğun kendilerine devredilmesi büyük önem arzetmektedir.

(4)-Proses Yaklaşımı: Bir kuruluşun etkin ve verimli çalışması için, kuruluş bir çok bağlantılı faaliyetleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Kaynaklar kullanılarak girdilerin çıktılara dönüşümünün sağlanması için gerçekleştirilen (yönetilen) faaliyet proses olarak değerlendirilir. Proses yaklaşımının avantajı, her bir proses arasındaki bağlantıyı birleşimi ve etkileşimi sağlayan sürekli kontrol gerektiren bir yaklaşımdır.

Kuruluş içinde prosesler sistemin uygulanması, bu proseslerin tanımlanması, etkileşimleri ve yönetimi ile birlikte "Proses Yaklaşımı" olarak adlandırılabilir. Proses Yaklaşımı; şartların anlaşılmasını ve yerine getirilmesini, proseslerin katma değer açısından değerlendirilmesi gereksinimini, proseslerin performans ve etkinlik sonuçlarının elde edilmesini, objektif ölçümlere dayandırılarak proseslerin sürekli

iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

Nihai hedef ise mükemmellik, yani kalitesizlik oranını sıfırlamadır. Dolayısıyla süreçlere odaklılık ve süreçleri sürekli geliştirme bağlamında, mükemmellik ya da kalite bir hedef olmaktan çok yaşam boyu sürecek bir yolculuk ve uğraşlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Nohutçu 2003: 231). Kalite Yönetim Sistemi'nde başarının anahtarı süreçlerin kalite ilkelerine göre tasarlanıp uyarlanması ve sürekli geliştirilmesinde, dolayısıyla süreçlere yoğunlaşmasında yatar. Bu anlamda süreç odaklılığın anlamı süreçlerin sürekli iyileştirilmesidir.

(5)-Yönetimde Sistem Yaklaşımı: Bağlaşık proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetimi ile organizasyonun amaçlarına ulaşmasının verimliliğe ve etkililiğe katkı açıklamasını yapan yönetim, sistem yaklaşımıdır. Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar.

Bu bağlamda, kalite yönetim sistemi birçok ilişkili ve etkileşimli proseslerden oluşmaktadır. Kalite yönetimi sistemi için gerekli olan prosesler, sadece ürün gerçekleştirmesi proseslerini değil, kaynak yönetimi, iletişim, iç denetim, izleme ölçme proseslerini de içerir. Burada prosesler arasındaki ilişkilerin anlaşılması, kuruluşun amaç ve hedeflerini etkileyen proseslerin belirlenmesi ve sistematik olarak geliştirilmesi ve sürekli ölçülerek, değerlendirilip iyileştirilmesi büyük önem kazanmaktadır.

(6)-Sürekli İyileştirme: Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesi yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Yönetim, sürekli iyileştirmenin küçük aşamalarından stratejik iyileştirme projelerine kadar çalışmalar yapmalıdır. Kuruluş iyileştirme faaliyetlerini tanımlamak ve yönetmek için yerinde olan bir prosese sahip olabilir. Ayrıca tüm prosesler etkin bir şekilde iyileştirilmeli, potansiyel iyileştirme alanları için, iyileştirme kriterleri kullanılarak periyodik değerlendirmeler yapılmalı, iyileştirmeler tanımlanarak, iyileştirme hedefleri konularak bu hedefler ölçülmeli ve izlenmelidir.

Performansı geliştirerek sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı bir kalite ve verim geliştirme hızı sağlayabilen bir kuruluş,

rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır (Aydınceren 1993: 33). Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.

(7)-Karar Vermede Verilere Dayalı Gerçekçi Yaklaşım: Etkin kararlar, ölçümlerden ve toplanan bilgilerden elde edilen verilerin analizi ile kazanılan gerçekçi yaklaşım ile kazanılabilir.

Kuruluş, planlara, hedeflere ve diğer tarif edilmiş amaçlara göre performansı değerlendirmek için çeşitli kaynaklardan gelen verileri analiz etmeli, verilerin doğru, güvenilir ve ulaşılabilir olması sağlanarak karar verme etkinliği arttırılmalıdır.

(8)-Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri: Kuruluş ürün ya da hizmet sağlayan ana tedarikçilerini belirlemeli ve seçmeli, bunlarla dengeli bir ilişki kurmalı, etkin ve açık iletişim kurmalı, ürün ve hizmetin geliştirilmesinde birlikte, işbirliği içerisinde çalışmalıdırlar. Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdır ve karşılıklı yarar ilişkisi, her ikisinin artı değer oluşturması yeteneğini takviye eder. Karşılıklı güven, bilgi paylaşımı ve diğer paylaşımlar ile birbirlerine fayda ve katma değer sağlamalıdırlar.

d-ISO 9001 :2000 Kalite Yönetim Sisteminin Faydaları

Bu sistemin önemli faydaları olarak; ürün ve hizmetlerin esas maksadını oluşturan müşterilerin şikayetlerini azaltarak ve müşteri beklentisi ile talepleri daha iyi karşılayarak memnuniyetlerinin sürekli artışını sağlaması, pazar payını artırması ve rekabet avantajı oluşturması, çalışmalarda standartlaşmayı sağlaması, üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlaması, kalite anlayışının geliştirmesi, dokümantasyon sistemini geliştirmesi, verimlilikte artış sağlaması, kuruluş içi iletişimde etkinlik sağlaması, iyileşen iş sonuçlarını getirmesi ve kar artışı sağlaması, kuruluşa güvenirlilik sağlaması, yasalara uyumun sağlanmasına yardımcı olması, kuruluşta kalite anlayışının gelişimi ve sürekli iyileşmeyi sağlaması, etkin bir yönetim ile maliyetin azalması ve tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrolü sağlaması, hataların azalması, ulusal ve uluslar arası düzeyde uygulanabilen bir yönetim sistemi modeli olması, zaman ve hammadde kayıplarında azalma sağlaması, uluslararası kimlik kazandırması, uluslararası ticarette hakem görevi görmesi, yetki ve sorumlulukların anlaşılabilir şekilde tanımlanmasının

sağlanması, uygulama metotları standartlaşması, sürekli gelişmenin bir değer olarak yerleşmesi ve performans iyileşmesi için ortam oluşması belirtilebilir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulanan bir kuruluşta çalışanlar açısından; daha iyi çalışma koşulları ile çalışanların memnuniyetini sağlaması, işçi-işveren ve sendika ilişkilerinde kolaylık ve rasyonel bir personel politikası izleme imkanı sağlaması, çalışanların ne yapacakları ve nasıl yapacaklarını daha anlaşılabilir hale getirmesi belirtilebilir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulanan bir kuruluşta orta kademe yöneticiler, verileri kullanarak eskisine göre daha rahat bir yönetim sağlar, organizasyonda yatay ve dikey haberleşme gelişir, değişkenlikler azalır ve problemlerin çözümü kolaylaşır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulanan bir kuruluşta üst yöneticiler için, müşteri şartlarını tam olarak anlama ve karşılama kabiliyeti sürekli gelişir, kuruluşun kısa ve uzun vadeli amaç ve hedefleri belirlenmesi ile bu hedeflere ulaşmasında yardımcı olur, uygulamalarda verimliliğin artması, maliyetlerin düşmesi ve gelirlerin artması pazarda rekabet şansını artırır ve yeni pazarlara girilmesini sağlar.

2-TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Standardı

Zamanımızda meydana gelen hızlı nüfus artışı ve çarpık kentleşme ile doğal çevreyi dikkate almayan sanayileşme, insanın doğal çevre sistemlerinde denge bozulmalarına ve çevre sorunlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Ertürk, 1998: 46). Dünyadaki hızlı teknolojik gelişme, üretim ve hizmetlerde yüksek verimlilik yanında çevrenin kirlenmesine neden olduğundan, günümüzde çevre kirliliği önemli bir sorun haline gelmiştir. Bu çevre kirliliğinin ise yerel ve bölgesel kalmayıp, küreselleştiği artık tüm dünyada kabul edilmiştir. Bu bilinç çevresel etkilerin yasal uygulamalarla birlikte, sivil toplum kuruluşları ve piyasa kuvvetleri ile küresel ölçekte kontrol edilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

Bugünün tüketicisi beklenti ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanmasının yanı sıra kendisine, yaşadığı çevreye ve dünyasına değer verilmesini, saygı gösterilmesini talep etmekte ve piyasada bunu sorgulamaktadır. Bu gelişmeler kuruluşların çevre ile etkileşimlerini kontrol altında tutabilmeleri ile çevre faaliyet ve başarılarını sürekli iyileştirebilmelerini sağlayacak yönetim sistemlerine ihtiyaç

bulunduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Kuruluşların bu durumları göz önüne olarak, çevre kirlenmesinin önüne geçecek tedbirleri almaları ve ISO 14001 çevre yönetim sistemi standartı belgesini almaları halinde kişilerin işletmenin ürünlerine sempati ile bakmalarına neden olabilmektedir (Takan, 2001: 1-74). Çevre olarak, özellikle suda, katı atıklarda, havada ve toprakta kirlenmenin önlenmesi gerekmektedir.

Zamanımızda Çevrebilimin inceleme konusu, çevre ile ilgili tek tek parçalar ve ilişkilerden oluşmuş, düzenli ve karmaşık bir bütündür. Çevrebilimindeki bu bütünsel yaklaşım, sistem çevrebilimi anlamına gelmektedir (Ertürk, 1998: 7).

Kurum ve kuruluşların mevcut veya potansiyel çevre riskleri ile zararlarının, daha sistematik ve daha rasyonel azaltılması için geliştirilen yönetim tarzına Çevre Yönetim Sistemi denmektedir. Çevre Yönetim Sistemi ürün veya hizmet üreten bir kurumun üretiminin tüm aşamalarındaki çevre etkilerinin bilinmesi, kontrol altına alınması, atıklarının bertarafının sağlanması, normal şartlarda ve kaza sırasında oluşabilecek çevresel zararların önlenmesi konularını kapsayan bir yönetim sistemidir.

TS-EN-ISO 14000 çevre yönetim sistem standardları, hem işletmeler hem de ürünler için çevre araçlarını içermektedir. Yani, kuruluşlar tarafından çevresel yönetime yardımcı olacak bir sistem geliştirme ve uygulamada kullanılacak genel bir yaklaşımı ele almaktadır. Bu sitem standartında ayrıntılı sayısal hedefler belirlemek yerine, yönetim metodolojisi tanımlanmaktadır.

TS EN ISO 14001:2000 Çevre Yönetim Sistemi Standartı, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri Standartları serisini oluşturan standartlardan biridir. ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standartları ürünün, hammaddelerden mamül madde haline getirilip etkilenmesinden, pazara arzına kadar her kademde çevresel faktörlerin göz önüne alındığı bir dizi standartlardır. ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sisteminin, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardından sonra uluslararası kuruluşlarda tanınması ve uygulanması çok hızlı oluşmuştur.

Bu standartların amacı; çevreyi ve kaynakları tahrip etmeyen gelişmiş teknolojilerin kullanımını teşvik ederek sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmak, tüketciyi bu yönde bilinçli ve duyarlı yapmak, çevreye zararlı ürünlerin ve hammaddelerin yerine ürünün ömrü boyunca çevre etkilerini değerlendirerek zararlı ürünlerin elenmesini sağlamaktır (Arıyörük, Temmuz 1997: 1). Çevre Yönetim

Sisteminin uygulanması ile çevre yönlerinin etkilerinin azaltılması, kuruma hem prestij sağlamakta hem de kaynakların akılcı kullanımı ve rasyonel yönetim sayesinde maliyetlerde azalma olmaktadır.

a-Sistemin Mahiyeti ve Tarihi Gelişimi

Avrupa Birliği ülkeleri çevreyi koruyucu tedbirleri uygulamaya koymak için 1973 yılında I. Eylem Planını yayınlamışlardır. Bu planın en önemli sonuçları da; kirleten öder prensibi ve kaynakların sonsuz olmadığı ile ürün ve faaliyetlerin çevre etkisinin yerel ve bölgesel kalmayıp global olduğunun kabul edilmesidir. Birinci eylem planından sonra her beş yılda bir uygulamalar gözden geçirilmiştir. 1977'de 2., 1982'de 3. ve 1987'de 4. Eylem Planı uygulamaya konmuştur. Her bir eylem planında çevre kirliliğini kontrol altına alabilmek için, yeni yasal yükümlülükler getirilmiş ve kontrollerin daha sıkı yapılması için tedbirler alınmıştır.

Alınan tedbirlere rağmen endüstriyel kazaların İnsan ve çevre üzerinde yaptığı hasarın önüne geçilememiştir. Dünyanın çeşitli yerlerinde; Hindistan'da (Bhopal) pestisit fabrikasında kaçak (2000 ölü 20.000 kör ve sakat), Meksika'da Meksika City'de sıvı gaz tankı patlaması (1000 ölü, binlerce evsiz), Çernobil nükleer santralinde patlama, İsviçre'de zirai kimyasal madde deposu yangını (Ren nehrine boşalma sonucu milyonlarca balık ölümü, Almanya ve Hollanda'da içme suyuna karışma tehlikesi), Tehlikeli içme suyu ve beslenmeden dolayı, çoğu çocuk olmak üzere yılda 60 milyon kişinin ölmesi, Afrika'da beslenme krizinin en üst noktaya çıkması ile bir milyon kişinin ölmesi ve 35 milyon kişinin hayatının riskte bulunması ve Ozon tabakasının incelmesi gibi çevre olayları meydana gelmiştir.

Bunun üzerine, Avrupa Birliği ülkeleri 1993'de 5. Eylem planında, ürün ve faaliyetlerin çevre etkilerinin yasal uygulamalardan ziyade, piyasa kuvvetleri tarafından kontrol edilmesini sağlayacak olan 1876 / 93 / EEC EMAS uygulamasını yürürlüğe koymuşlardır. Ortaya çıkan bu yeni anlayış gereği, sanayileşmiş ülkeler mal ve hizmet alımlarına ulusal ve bölgesel şartlarına göre farklı yasal gereklilikleri ve çevre standartlarını uygulamaya koymuşlardır. Avrupa Topluluğu, ABD ve Kanada gibi ülkelerde çevre etkileri ile ilgili 10 'dan fazla farklı program uygulamaya konulmuş, bu durum ise ticari engel olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun sonucunda Avrupa ülkeleri, ABD, Kanada gibi güçlü finansal yapıya sahip olan ülkeler, hem artan rekabete

karşı sanayicilerini korumuş, hem de işsizlik ve üretim sorunlarını halletmiş olmakla beraber daha temiz çevre koşullarında yaşamaya da başlamışlardır.

Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, 1992 yılında, çevresel konuların kolay ve anlaşılır bir sistem üzerine kurulması için BS 7750 Standardı yayınlanmıştır. Aynı yılda; Rio de Janerio'da 3-14 Haziran 1992 tarihleri arasında düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı, toplumun ana sektörleri ve halk arasında yeni bir işbirliğini gerçekleştirmeyi amaçlayan Rio Deklarasyonu'nu yayınlamıştır. Bunun üzerine 1993 yılında ISO, "TC 207 Çevre Yönetimi Teknik Komitesi"ni kurmuştur. TC 207'nin hazırladığı standartlar, "ISO 14000" olarak bilinen "Çevre Yönetim Sistemi Standartları"dır ve sanayiden büyük destek görmüştür.

Globalleşen dünyamızda tüm kuruluştan faaliyet, ürün ve hizmetlerinin çevre üzerindeki etkilerini kontrol altında tutmak yolu ile çevre yönünden başarılı icraatlar gerçekleştirmeye ve bunun sonucunda uluslararası kabul görmüş bu Çevre Yönetim Sistemi Standardı'na sahip olmaya giderek daha çok önem vermektedirler. Bütün bu faaliyet kamuoyunun çevre meselelerine karşı artan ilgisinin bir sonucudur.

Global pazarın aradığı şartlardan biri olan TS-EN-ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi çevreyi korumayı ve çevre etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan kuruluşlara çevre etkilerinin tespitinden başlayıp, bunların nasıl azaltılabileceği, oluşması muhtemel etkiler için nasıl önlem alınabileceği ile ilgili bir sistematik getirir, bir yönetim sistemi tanımlar. Böylece kuruluşlar, çevreyi koruduğunu ve bunu bir sistem içinde yaptığını, TS EN ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi standartları aracılığı ile kamuoyuna beyan etmektedirler. Bu yeni sosyo-ekonomik düzende TS EN ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri için gerekli gelişmeyi kolaylaştıran bir araçtır.

TSE'nde 1996'da EN ISO 14001 standardı ve 1997'de TS EN ISO 14001 standardı yayınlanmıştır. Böylece TSE, TS-EN-TSO 9000 standartlarının tatbikatından hemen sonra TS-EN-1SO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri standartlarını Türk Standardı haline getirmiş ve belgelendirme hizmetini 1997 yılında başlatmıştır. Bu sayede sanayi ve hizmet sektörleri, hatta kamu kurum ve kuruluşları TS-EN-ISO 14000 standartlarına göre belge alma yarışına girerek ülkemizde çevre bilincinin çok geniş kitlelere mal olmasını sağlamışlardır.

TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı, genel bir standarttır. Her tip ve büyüklükle organizasyonlar için imalat, ticaret veya hizmet sektörlerinde uygulanabilir. Standard önleyicidir, çevreye verilen zararların oluşmadan önlenmesini hedefler. Gelişimcidir, performansı iyileştirmeye yöneliktir. Standard, gönüllülük esasına dayanır. Ancak bir kez sistem kurulursa standardın gereklerine uymak zorunludur. Standard sistem bazlıdır. Kurulan sistem dokümante edilmiş prosedürlerle desteklenmelidir. TS-EN-lSO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standardları kuruluşlara bir yönelim sistemi yaklaşımı içeririnde yardımcı olmakla, her çeşit ve büyüklükteki kuruluşa değişik coğrafi, kültürel ve sosyal şartlara uygulanabilmektedir.

TS ISO 14004'e göre Çevre Yönetim Sistemi; "Genel yönetim sisteminin; çevre politikasının geliştirilmesi, uygulanması, başarıya ulaştırılması, gözden geçirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması amacını güden; kuruluş yapısı, planlama faaliyetleri, sorumluluklar, uygulamalar, usuller ve işlemleri de içine alan parçasıdır" (TSE, Mart 1997: 3). ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemi; diğer yönetim sistemleri ile uyumlu, sürekli iyileştirmeyi ön planda tutan, çevre gerekliliklerini firma sistemi içine sokarak giderleri düşürmeye imkan veren, uygulandığı firmaya piyasada yüksek rekabet gücü sağlayan bir standarttır.

b-TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Prensipleri

TS EN ISO 14000 serisinin belgelendirme standardı olan TS EN ISO 14001 incelendiğinde Standart 5 ana prensip altında toplanmaktadır (tse.org.tr):

(1)-Yükümlülük Altına Girme ve Politika

Kuruluş, çevre politikasını tayin etmeli ve çevre yönetim sistemine bağlılık taahhüdünde bulunmalıdır. Çevre politikası açık ve anlaşılabilir olmalı, bunun yanısıra kuruluşun faaliyet ürün ve hizmetlerinin çevreyle ilişkisi üzerinde yoğunlaşmalıdır. Çevre Yönetim Sistemi, TS EN ISO 14001'de açıklandığı şekilde bir sistem kurulmasını ve bunun idame ettirilmesini ister.

(2)-Planlama

Çevre Yönetim Sistemini uygulamak isteyen kuruluşlar, Çevre Politikasını oluşturduktan sonra taahhütlerini nasıl gerçekleştireceklerini planlamalıdır. Planlama anabaşlığı altında, kuruluş, faaliyet, ürün ve hizmetlerinin çevre boyutlarını belirlemeli; önemli çevre boyutlarını, teknoloji konusundaki seçim imkanlarını, mali durumu ve

işletme şartları gibi konuları gözönünde tutarak her görev ve düzey için çevre amaç ve hedeflerini tespit etmelidir. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yapılacak faaliyeti, sorumluları, gerekli kaynaklarla terminleri de içeren çevre yönetim programı veya programları düzenlemelidir.

(3)-Uygulama ve İşlem

Kuruluş, çevre politikasını gerçekleştirmek, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek maksadıyla etkin bir uygulamada bulunabilmek için, mevcut durumu tüm kuruluşta çalışır ve uygulanabilir bir sistem haline dönüştürmeli, sistemin etkinliğini sağlamak amacıyla görevleri, sorumluluk ve yetkileri tarif etmeli ve sistemin uygulamasından sorumlu yönetim temsilcisi veya temsilcilerini atamalıdır. Kuruluş, tüm çalışanlarını sistem dokümanları ve uygulamaları konusunda eğitime tabi tutmalı ve her seviyede çevre bilincini oluşturmalıdır. Kuruluş içi ve dışındaki iletişim için bir yöntem belirlemelidir. Kuruluş sistemin gerektirdiği tüm dokümanları oluşturmalı ve bunların kontrolünü sağlamalıdır.

(4)-Kontrol ve Düzeltici Faaliyet

Çevre Yönetim Sistemi'ni uygulayacak olan kuruluşlar, çevre üzerinde önemli etkileri olabilen işlem ve faaliyetlerin başlıca karakteristiklerini düzgün bir şekilde izleyip ölçmelidir. Çevre performansını takip etmek için bu ve diğer önemli faaliyetlerin bilgilerini kayıt etmelidir. İzleme ekipmanı uygun bir şekilde kalibre edilmelidir. Uygun aralıklarla iç tetkik yapılmalıdır. Kuruluş uygunsuzlukların tespiti, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlatılması için bir yöntem belirlemelidir.

(5)-Gözden Geçirme ve Geliştirme

Çevre Yönetim Sistemi'ni uygulayacak olan kuruluşların üst yönetimleri, sistemin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sürdürebilmek için kendisinin tayin ettiği aralıklarla gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme işlemi; kuruluşun çevre yönetim sistemi altında yaptığı çalışmaların, faaliyetlerin uygun, etkin ve yeterli olup olmadığını, sürekli gelişmeyi sağlayıp sağlamadığının üst yönetim tarafından değerlendirilmesidir. Kuruluş hakkında ileriye yönelik kararlar da bu değerlendirmelerde belirlenir.

c-TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin Faydaları

TS-EN-ISO 14001 belgelendirmesinin esas amacı, çevreyi korurken kuruluşun

gelişmesinin sağlanmasıdır. Çevrenin gelişimi bir çok alanda faydaları da beraberinde getirmektedir.

Kuruluşlar, yürürlükteki çevre mevzuatına ve yasalara uymakla yükümlüdürler. TS EN-ISO 14001 standardının temel amaçlarından birisi kuruluşların yürürlükteki mevzuat ve yasalara uymasının teşvik edilmesi, diğeri ise sürekli izleme ve gelişme ile zamanında önleyici ve düzeltici önlemleri alabilmektir. TS-EN-ISO 14001 standardı, yasaların yerine değil, aksine yasaların uygulanabilirliğini desteklemek için hazırlanmıştır.

Kuruluşlar TS-EN-ISO 14001 sistemini etkin uygulayarak; atık yönetimi ile kirleticilerin daha verimli bertaraf edilmesi, kirliliğin başlangıçtan önlenmesi veya azaltılması, enerji ve hammadde ile süreçlerin verimliliğinin artırılması, sanayi ve hükümet işbirliğinin geliştirilmesi, tüketicinin çevre ile ilgili beklentilerine cevap verilmesi, kuruluşun halkla ilişkilerinin geliştirilmesi ve çalışanların motivasyonlarının arttırılması, ISO 14001 tüm dünyaca bilinen ve kullanılan ortak bir dil olduğundan global alanda itibar ve imaj ile pazar payının artırılması, kuruluş içerisinde çevre ile ilgili eğitim ve bilincin artırılması, çevre korunmasının günlük işlerin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi, çevresel performansın artırılması, acil durumlara (deprem, yangın, sel vb.) ve kazalara karşı hazırlıklı bulunulması ve tedbirlerin alınması ve sürdürülebilir kalkınmaya büyük katkısı olması gibi birçok faydalar sağlanmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınmanın; çevre etkilerinin bilincinde olmak, bu etkilerle ilgili sorumlulukları kabul etmek, zararlı etkilerin azaltılacağını veya elimine edileceğini taahhüt etmek ve sorumluluğu topluluğun tüm üyelerine paylaştırmak gibi önemli prensipleri, ISO 14001:2000 Çevre Yönetim Sistemi kapsamı ile paralellik göstermektedir. Kalite Yönetim Standartı ile birlikte Çevre Yönetim Standartı, sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmada önemli bir araç halindedir.

Günümüzde, kuruluşlar çevreyi korumak için yüksek miktarlarda para ve zaman harcamaktadırlar. Ancak, aynı tip endüstriler bile çevre için aynı oranda kaynak kullanmamaktadırlar. Bu da eşitsizlik oluşturmaktadır. Rekabet ortamında böyle bir haksızlığa karşı TS-EN-ISO 14001 standardı kuruluşlar arasındaki bu ayrımı ortadan kaldırıp, onları çevreyi korurken standardın aynı maddelerine uymaya teşvik etmektedir. Böylece kuruluşların kaynaklarını kallanmadaki eşitsizliği ortadan kalkmaktadır.

Kuruluşlar, TS-EN-ISO 14000 standardları olmasaydı, ticaret yaptığı her ülkedeki ayrı çevre yönetim sistemi gereklerine uymak zorunda kalacaklardı. Farklı çevre yönetim sistemi programlarına uyum sağlamak yüksek masraflara neden olacaktı. Gelişmekte olan ülkelerdeki kuruluşlar, uygunluğun belgelendirilmesi için her ithalatçı ülkenin sertifikasyon birimleri tarafından değerlendirilmek zorunda kalacaklardı ve bu durum ilave yükler getirecekti. Oysa TS-EN-ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standartları globalleşen dünyada çevre için ortak bir dil olmuştur. Çevre Yönetim Sistemi tüm dünyada ISO 14001 standardı ile bilinmektedir ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standardından sonra Uluslararası işletmelerde tanınması ve uygulanması çok hızlı olmuştur.

III-STANDARTİZASYONA DAYALI YÖNETİM SİSTEMLERİ ve KAMU YÖNETİMİ

A-Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmayı ve Standardizasyona Dayalı Yönetim Sistemlerini Gündeme Getiren Nedenler

Mevcut kamu yönetimi yaklaşımının, etkinliğin ve verimliliğin sağlanması açısından başarılı olamadığı kanaati günümüzde gittikçe yaygınlaşmaktadır. Dünyada yaşanan anlayış ve önceliklerdeki hızlı değişime kamu sektörünün ayak uyduramayıp geri kaldığı, değişim taleplerine cevap verebilecek düzeyde olmadığı sürekli vurgulanmaktadır. Bu nedenle mevcut kamu yönetimi anlayışı ve yaklaşımı son zamanlardaki yönetim alanındaki gelişmelerin etkisiyle belli ölçüde değişime uğramıştır. Bu nedenlerle, kamu kurum ve kuruluşlarının katılımcılık, yerellik, şeffaflık, toplam kalite, standartizasyon ve çevreci değerlerin yükselişi gibi birtakım yeni ilkelere göre yeniden düzenlenmesi gerektiği hemen her platformda belirtilmektedir.

Mevcut kamu yönetimi anlayışı etkinlik ve verimlilik açısından tenkit edilerek çeşitli adlar altında yeni yaklaşımlar belirtilmektedir. Bakış açılarının ve değerlendirme zeminlerinin farklılığına göre, yeni yaklaşıma farklı nitelendirmeler ve isimlendirmeler yapılmıştır. Hood (1990, 1991), Parlak (2008), Pollitt (1993), Mascarenhas (1990), Pollitt (1993) ile Perry ve Kramer (1983) bu yeni yaklaşımı, kamuda yeni bir işletmecilik olarak nitelendirmişlerdir. Osborne ve Gaebler (1992) gibi düşünürler ise yeni yaklaşımı, kamuda girişimcilik olarak belirtmişlerdir.

Kamu sektöründeki anlayış ve önceliklerin daha çok 1980 yıllarından sonra değiştiği görülmektedir. 1980'lerin sonlarından itibaren öncelikli olarak, hizmetlerin daha az maliyetle ve daha verimli ve kaliteli verilmesi yolları aranmaya başlanmıştır.

Son zamanlarda ortaya çıkan küreselleşme gelişmeleri de Kamu Yönetimini çok boyutlu olarak etki sahasına almıştır (Parlak, 2008: 187). Bir ölçüde küçültülmüş bir kamu sektöründe, kamu hizmetlerinin yürütülmesi açısından sınırlı kaynakların etkin, etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak bir yönetim yaklaşımının oluşturulmaya çalışılması yeni bir ilgi odağı haline gelmiştir. Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri yaklaşımları, bu gelişmeler içerisinde yerini almıştır.

Bu bağlamda özel sektördeki başarılı uygulama ve ilkelerden esinlenerek, kamu yönetiminde de, standartizasyona dayalı kalite yönetimi sistemleri ve toplam kalite yönetim sistemleri gibi yeni yaklaşımlar gündemi oluşturmaya başlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda, özel sektörde verimli bir şekilde uygulanan standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin uygulamaları, yeniden yapılanma ile daha çok etkinleştirilmeye çalışılan kamu yönetiminde de gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Yeniden yapılanmanın ve standardizasyona dayalı bir kalite yönetimi sisteminin kamu yönetiminde uygulanmasının önemli gerekçelerini bazı başlıklar altında kısaca belirtebiliriz:

1-Mevcut Kamu Yönetimi Yapısının ve Önemli Bazı Temel İlkelerinin Verimliliklerinin Azalması

Kamu sektörünün performansı artık sadece hukukilik ölçütüyle değil daha somut sonuçlar aracılığıyla, verimlilik açılarından da ölçülmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda kamu sektörünün yapı, süreç ve teknikleri açısından hantal ve verimsiz kaldığı kannati gittikçe yaygınlaşmış ve dolayısıyla değişim ve gelişme seyri içerisine girmiştir. Mevcut kamu yönetiminin süreçlerinin çoğunluğunda, artık kısa zamanda sonuç alınamayan ve esnekliği olmayan, dolayısıyla da verimliliği kalmayan bir yapı oluştuğu hemen hemen her platformda belirtilmektedir. Bu nedenle yeni yaklaşımlarda, kısa zamanda sonuç alabilecek daha esnek yapılar ve verimlilik ön plana çıkmıştır.

Mevcut kamu yönetiminin önemli ilkelerinden biri olan merkeziyetçilik ile devletin ezici otoriteye sahip olması buna bir örnek olarak gösterilebilir. Mevcut kamu yönetimlerinin birçoğu ve özellikle az gelişmiş ülkelerdeki yönetimleri, devlet-toplum

ilişkilerinde devletin egemen ve ezici otoriteye sahip olduğu, katı ve hiyerarşik bir bürokratik yapının mirasıyla yönetimlerini sürdürmektedir. Merkeziyetçilik basit bir tarif ile, kamusal kaynakların ve yetkinin merkez örgütleri tarafından kullanılması, kamusal kararların alınmasında ve kamusal hizmetlerin sunulmasında merkezi yönetimin ağırlığını sürdürmesidir. Yerel yönetimler, merkeziyetçilik ve vesayetçiliğin birçok gereksiz baskıları altında kaldığından uygulamalarda verim alınamamaktadır.

Bürokratik atamalar da ayrı bir örnek olarak gösterilebilir. Atamalarda liyakat, etkinlik ve verimlilikten ziyade diğer birçok faktörlerin birinci derecede rol oynaması ve kamu personelinin yükselebilmek için, uzmanlık, bilgi ve becerisini arttırmasının öneminin kalmayışı sonucunda da, sorunları zamanında doğru bir şekilde teşhis ederek çözüm üretemeyen verimsiz bir yapı karşımıza çıkmıştır.

Dünyada anlayış ve yaklaşımların değişmesi nedeniyle, mevcut yönetim yapılarının ihtiyaçları verimli bir şekilde karşılamaktan uzak bulunduğundan, bu yapıların yeni tecrübeler ışığında geliştirilmesi gerekmektedir. Standartizasyona dayalı kamu yönetimi gibi yeni yaklaşımlar bu açıdan gündeme gelmektedir.

2-Bürokratik Tutuculuğun Etkinliği

Yönetimde bürokratik tutuculuk, yöneticilerin ve memurların, öteden beri uyguladıkları işlemleri ve alışkanlıkları yeni şartlara göre değerlendirmekte kaçınmaları, eski yapı ve uygulamalara sıkı bir şekilde bağlanmalarıdır.

Mevcut kamu yönetimi yaklaşımının üretim ve hizmet araçları esnek olmayan, zorlayıcı ve bürokratik araçlar haline dönüşmüştür. Özellikle, mevcut kamu yönetimi yaklaşımının temellerinden birini oluşturan Weberci bürokrasi modeli ciddî eleştirilere uğramaktadır. Bu modelin öngördüğü örgütlenme biçimi ve bürokratik davranış tarzının; risk almayı engellediği, kaynakların etkin bir şekilde kullanılması yerine onların israf edilmesine ve günümüzde bürokrasinin genel bir atalete ve kırtasiyeciliğe yol açtığı, üstelik bu durumun bütün kamu örgütlerinde görülen yaygın bir hastalık haline geldiği her platformda dile getirilmeye başlanmıştır.

Tekelci hizmet üretimi ve sunumunu öngören, muğlak kamu çıkarı nosyonuna dayanan, aşırı merkeziyetçi, katı bürokratik ve zorlayıcı uygulamaları içeren bu mevcut yaklaşım günümüzde kamu sektöründeki etkinsizlik ve verimsizlik sorununun ana kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Çıktılar ve sonuçlar yerine, sadece girdilerin

kontrolü ve süreçlerin düzenlenmesi ile ilgilenen bu yaklaşımda (Osborne ve Gaebler, 1992: 14) etkinlik ve verimlilik adeta gözardı edilen bir husustur. Bu yaklaşımın ilke ve süreçleri sürekli olarak değişen gelişmelere uygun bir şekilde uyum gösterememekte ve kendini geliştirememektedir.

Karatepe'nin (1999:191) de belirttiği gibi özellikle az gelişmiş ülkelerde kamu hizmeti vatandaş için bir "hak" olarak düşünülmemektedir. Mevcut statükoda çalışanlar halkın hizmetinde olan kişiler olarak "kamu görevlisi" isimlendirilmesinden ziyade, devletin vatandaş karşısındaki baskın egemenliğinin sonucu olarak "devlet memuru" olarak anılması aradaki mentalite farkını gözler önüne sermesi bakımından çok ilginçtir.

Osborne ve Gaebler (1992: 15) kamu sektöründe değişimin gerekliliğini şu şekilde belirtmektedirler: "Hepimiz nefesleri tutturan bir değişimin içinde yaşamaktayız. Bugünün koşulları, örgütlerin oldukça esnek ve çevreye uyarlanabilir olmasını gerektirmektedir. Kurumların kendi müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik olmalarını ve çalışanlara, yaptığı işin anlamlı olduğu ve işte kendisinin de katkısı olduğu hislerini verebilmeli. Kısaca, günümüz şartları vatandaşlara sadece hizmeti değil, onlara yetki vermeyi de içeren bir anlayışı talep etmektedir."

Bürokratik tutuculuğa karşı değişimin bu gereklilikleri, son zamanlarda kamu yönetiminde standartizasyon, toplam kalite, kamu işletmeciliği gibi bir çok yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

3-Verimsiz Örgütsel Büyüme

Örgütsel büyüme, bir kamu kurumunun bütçe, personel sayısı, araç-gereç ve hizmet üniteleri bakımından kantitatif olarak gelişmesidir. Mevcut kamu yönetiminde hemen hemen her kamu kurumu, hizmetin kalitesini iyileştirmekten daha çok, mevcut örgütsel yapıyı, bütçe olanaklarını, personel sayısını, sosyal tesisler ve hizmet araçlarını artırmak ve diğer kurumlarla bu alanlarda rekabet etmek için çalışmaktadır. Bu durum da verimsiz bir şekilde örgütsel büyümeyi sağlamıştır. Bu durum da kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar arayışına sevketmiştir.

4-İnsan Kaynakları Problemleri

Özellikle az gelişmiş ülkelerin personel sisteminin de başta yapısal koşullardan kaynaklanmak üzere toplumdaki değişimleri takip edememek ile performans yönetimi, demokratikleşme, katılım ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmelere uyum

sağlayamamaktan kaynaklanan verimsiz ve hantallaşmış yapısı göze çarpmaktır (Canman 1995:252). Liyakatsiz personel istihdamı, insan gücü planlamasının yetersiz olması, personel planlamasının olmayışı, aşırı sayıda ve liyakatsiz personel istihdamı gibi konular kamu yönetimindeki en temel sıkıntılar arasında görülmektedir.

Zamanında kamu yönetiminde liyakatlı personel görev yapabilseydi, bu personel tarafından problemlerin ve sıkıntıların teşhis ve tedavisi için gerekli çalışmalar gecikmeden yapılabilecekti. Personel sistemden daha önemlidir. Sistemlerin aksaklıklarını zamanında tespit ederek, bu sıkıntıların giderilmesi ve sistemin daha gelişmiş hale getirilmesi için gerekli çalışmaları ancak personel, yani insan kaynakları yapabilecektir. Bu nedenle kamu yönetiminde insan kaynaklarının iyi bir şekilde değerlendirilmeyişi, problemlerin artmasına ve çözülemeden zamanımıza kadar gelmesine, bunun sonucunda da yeni yönetim yaklaşımlarının arayışına sebep olmuştur.

5-Katı Hiyerarşik Yönetim Yapısı, Yönetimde İletişim ve Katılımın Zayıf Olması

Mevcut kamu yönetimi anlayışı bürokratik kuralların doğru bir biçimde uygulanmasını ve yurttaşlara hizmetin bu kurallara bağlı kalınarak yerine getirilmesini öngörmektedir. Bu anlayışa göre, kamu kuruluşları işlevlerini yerine getirirken bütün dikkatler yurttaşların beklenti ve doyumuna yönelik olmaktan daha çok kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınmasına yöneliktir. Mevcut yönetimin bu katı hiyerarşik yönetim yapısı nedeniyle, esnek bir yapı oluşturulamamış, iletişim ve katılım sağlanamamıştır. Bunun sonucunda sorunlar yeterince tespit edilerek çözüm sağlanamadığından, verimlilik ve etkinlik sürekli azalmıştır.

Bir başka sorun ise katılımcı anlayış eksenindeki reformlara rağmen kamu kurumlarında hala hiyerarşik ve yukardan-aşağı yönetim geleneğinin süregelmesi, personele yeni yönetim anlayışlarına göre yetki devri yapılmasındaki çekingenlik ve cimriliktir. Sayıları kabarık olan profesyonel uzman kadrosu ve orta düzey yöneticiler de kendi çalışma alanlarının ve yetkilerinin kısıtlanmasını istememekte; memur güvencesi, maaş ve yükselmelerdeki esnek kurallar, katı hiyerarşik yapı ve katılım kültürünün eksikliği sonucu çalışanların örgütsel karar alma ve problem çözme süreçlerine katılımı gerçekleşememektedir (Nohutçu 2003: 231). Ayrıca çoğu zaman zamanında ve hızlı bir şekilde hizmet üretmemede, kamu yönetiminde mevzuata uyma

zorunluluğu yapısının arkasına sığınılmaktadır.

6-Kaynak İsrafı ve Ücretlerdeki Dengesizlikler

Mevcut kamu yönetiminde harcamaların standartizasyonu sağlanmadığından, kaynakları denetimi yeterince yapılarak harcama performansları tespit edilememiştir. Bütçe performans standartları ve kriterleri geliştirilemediği için kaynak israfının önüne geçilememiştir. Mevcut yönetim yapısı içerisinde, faaliyet süreçleri standartize edilememiş ve performans kriterleri geliştirilememiştir. Bunun sonucunda da, yapılan çalışmalardaki performanslara göre, adaletli bir ücret sistemi geliştirilememiştir.

7-Kalite Eksikliği

Yeniden yapılanma ve standardizasyona dayalı kalite yönetimini sisteminlerini gündeme taşıyan bir başka neden vatandaşların kamu hizmetlerinin kalitesi hakkındaki endişeleridir. Kamu örgütlerinin sunduğu mal ve hizmetlerin son kullanıcıları vatandaşlar olduğunda, onların görüşleri önem taşımaktadır. Müşteri odaklı ya da vatandaş odaklı bir kamu hizmeti anlayışı, artık büyük çoğunluğun beklentisi olmuştur. Müşteri odaklı standardizasyona dayalı kalite yönetim sistemi, toplam kalite yönetimi gibi yeni yaklaşımlar, bu beklentilere cevap verebilmenin yollarından biri olarak görülmektedir.

8-Belirsizlik

Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinde, mevcut durum ve geleceğe yönelik stratejik planlama ile karar alma üzerinde durulmaktadır. Gelecek hakkında görece doğru tahminler yapılarak yol çizmek için, istikrar gerekmektedir. Kamu sektörünün yapısında ise, belirsizlik durumu ağırlık kazanmaktadır. Genellikle kısa süreli olan programlar, sınırlı yetkilerle iş görme, sonradan yapılan teftişler, sık sık görevden alınma ve politik atamalar gibi konular başlıca belirsizlik öğeleridir (Önder 1996: 922-923).

9-Gizlilik ve Dışa Kapalılık, Şeffaflığın Olmayışı

Kamu bürokrasisi, yapı ve işleyiş bakımından "gizlilik" ve "resmi sır" esasına göre örgütlenmiştir. Çok önemli gizli kalması gereken konularda, istisna olarak uygulanması gereken resmi sır ilkesinin, kamu yönetimde yaygın olarak uygulanmasının en önemli sebebi, yönetici ve memurların kendilerini kamuoyu ve halkın eleştirilerine karşı korumak istemeleridir. Mevzuatta gizliliğin sınırları ve

kapsamı belli değildir. Neyin gizli ve neyin açık olması gerektiğine, söz konusu kurumun yöneticisi ya da personeli karar vermektedir. Bu durum vatandaşı bürokrasi karşısında birçok durumlarda bilgisiz bırakmakta, yönetimin dışa kapalı bir güç olarak algılanması sonucunu doğurmaktadır. Toplumun ve kamuoyunun, kamu hizmet ve görevleriyle ilgili bilgisi, ancak yöneticilerin kendi insiyatiflerine bağlı olarak yaptıkları açıklamalarla sınırlıdır. Çoğu durumlarda alınan kararlar, söz konusu kararların gerekçeleri, hizmetlere ilişkin istatistiki bilgi ve belgeler kamuoyundan gereksiz yere gizlenmektedir. Bu durum da yeni arayışlara sevketmektedir.

10-Ekonomik Kriz Oluşumları

1970'lerde meydana gelen petrol krizleri, ağır işsizlik oranlarıyla beraber refah devletlerini altından kalkamayacakları bütçe açıklarıyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu ortamda hükümetlerden halkın beklentilerinin de çoğalmasıyla birlikte kamu hizmetlerinin kısılması, vergilerin yükseltilerek kamu finansmanının sağlanması ya da hizmetlerin daha az maliyetle ama daha etkin ve verimli sunulması biçiminde alternatif çözüm harekat tarzları belirmiştir. Bunlardan ilki kamunun varlık nedeniyle çelişirken, ikincisi de zorluklar içinde olan geniş halk kitlelerince reddedilmiştir. Sonuç olarak, başta ABD ve İngiltere olmak üzere giderek dünya çapında tüm hükümetler, üçüncü yol olarak, harcamalarını rasyonalize etmeye ve kendi içlerinde düşük maliyet ve etkin hizmet ve ürün üretimine önem vererek üretkenlik ile standartizasyon ve toplam kalite hedeflerine ulaşmak için plan ve uygulamalara başlamışlardır (OECD, 2000:21).

Dünya ekonomisinde sıklıkla karşılaşılan ekonomik krizler, devletin rolünün ve boyutunun tekrar tartışılmasını da beraberinde getirmiştir. Kamu sektörünün artan gereksinimler sonucu giderek büyümesiyle maliyetlerde de büyük artışların olması, buna karşılık ekonomik nedenlerle kaynakların azalması sonucunda, kamu kurumlarının bütçelerini daha fazla tasarruf ve verimliliğe itmesi ve kalite yönetimi uygulamaları ile kamuda tasarruf sağlanarak verimliliğin elde edilmeye çalışılması gibi durumlar, standardizasyona dayalı kalite yönetimi sistemlerinin bir başka nedeni olarak belirtilebilir. Üretim ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi, verimliliğin arttırılması yolunda önemli bir araç olacak ve daha az maliyet ile uygun kalitede daha çok ürün ve hizmet elde edilebilecektir.

Standardizasyona dayalı kalite yönetimini sistemi, mal ve hizmetlerde kalite

iyileştirmesine gidilirken verimliliğin de arttırılmasına çalışılmaktadır. Verimliliğin arttırılması için kalite teknikleri kullanılmaya başlanmalıdır. Sonuçta, sınırlı kaynakların olduğu bir zamanda örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi kalite yönetimini sistemi uygulamaları ile hizmet kalitesinin iyileşmesi ve maliyetlerin düşmesiyle mümkün olabilecektir (Balcı, 2003: 329). Bu durum da kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarının önemli sebepleri arasında yer almaktadır.

11-Kamu sektörü İle Özel Sektörün Yönetim İlkelerinin Karşılıklı Etkileşimleri

Toplumsal yaşamın bir bütün olarak değerlendirilmesi durumunda özel kesimin kalite yönetimi tekniklerini başarı ile uygularken, kamu örgütlerinin bu yaklaşımlara tümden kayıtsız kalması düşünülemez. Özel kesimdeki yeniliklerin kamu sektörüne aktarılması aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olarak görülmektedir (Saran, 2004: 11). Yönetim, teknik bir faaliyet olarak görüldüğünden, kamu sektöründe kullanılan teknik ve uygulamaların kendine özgülüğü diye bir şey olamazdı. Bu anlayışın bir sonucu olarak, özel sektörde kullanılan birtakım teknik ve uygulamalar kamu sektörüne de nakledilmiştir. İşte bu çerçevede, kamu yönetimlerindeki eksikliklerin giderilmesinin yollarından biri standardizasyona dayalı kalite yönetimini sistemi uygulamalarına geçilmesidir.

1980'li yılların siyasal, ekonomik, toplumsal ve kültürel dokusunu biçimlendiren küreselleşme, bu yeniden yapılanmanın diğer bir ana nedenidir. ABD'de yapılan özel bir ankete göre, vatandaşların % 44'ü devleti etkin hizmette bulunmamakla suçlamakta ve kamu sektörünün de özel sektörde olduğu gibi yeniden yapılanmasını ve küçülmesini istemektedirler (Business Week, 1995: 41). Günümüzde, pek çok ülkenin kamu sektörü, özel sektöre ait tekniklerinin kullanılmasıyla büyük bir dönüşüm geçirdiği açıkça görülmektedir. Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin gittikçe yaygınlaşması da bu gelişmenin en önemli sonuçlarından birisidir.

12-Mevcut Kamu Yönetiminde Personel, Süreç ve Kurumsal Performanslarının Objektif Olarak Ölçülememesi

Mevcut kamu yönetiminde personel, kurum ve süreçlerin performansları objektif olarak ölçülememektedir. Bunun yanı sıra mevcut sistemde, çalışanların ücretlerinde iş sırasında gösterdikleri performansın etkisi yok denecek kadar azdır. Başarılı olan bir

insanla başarısız olan arasında ücret açısından genellikle bir fark bulunmaz.

Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinde bireysel, örgütsel performans dikkate alınırken, sistem ve süreçler üzerinde odaklanmaya, çalışanlar ve başarılı olanlar ödüllendirilmeye, ancak gerekli performansı gösteremeyenlerin durumları incelenerek, sıkıntılarının giderilmesine yardımcı olunmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle de bu gibi yeni yönetim yaklaşımları gündeme gelmektedir.

B-Kamu Yönetiminde Standardizasyona Dayalı Yönetim Sistemlerinin Uygulanma Güçlükleri

Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin, esas itibariyle özel sektörün üretim alanında ortaya çıkıp yaygınlaşması nedeniyle hizmet alanına ve dolayısıyla hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörüne uygulamasında; hizmet yapısına ait sorunlarla birlikte, kamu yönetiminin kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar ve güçlükler vardır. Bu sorunlardan ve güçlüklerden önemlileri sırası ile aşağıda belirtilmektedir:

1-Üretim – Hizmet İkilemi

Kamu yönetiminde standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek ilk zorluklar hizmet ve ürün ayırımından kaynaklanmaktadır. Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin esas olarak özel sektörde imalat sanayiine özgü olarak düzenlenmiş ve buna göre şekillenmiş bir teknik olarak ortaya çıkması nedeniyle, çoğu kamu örgütleri ürün yerine ağırlıklı olarak hizmet sunduğu için standartizasyonun kamu yönetiminde uygulamasında bazı sorun ve zorluklar yaşanabilmektedir.

Hizmet sektörünün ağırlıklı olarak emek yoğunluklu olması, hizmetin üretildiği anda tüketilmesi, hizmetler için oluşturulan kalite ölçütlerinin karmaşıklaşması, bu standartların ölçülmesinin ve kontrolunun zorlaşması, hizmet standartlarının belirlenmesi ve korunmasının zor olması ve bunların sonucunda da hizmetlerin tekdüzeliği sağlanamaması nedenleriyle, standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin hizmet sektörüne uygulanmasında zorluklar bulunmaktadır.

Özel sektörün talebe yönelik üretim yaparak en çok miktarı satarak en çok kar elde etme mantığının, kamu hizmetlerine de uygulanması sakıncalı olabilecektir. Örneğin, sağlık ve eğitim hizmetleri gibi kamu kurumlarının profesyonel hizmet

sunduğu alanlarda bu anlayış yanlış olabilecektir. Gerçekten de, talebin az olduğu bazı alanlarda bile tarafsızlık ve eşitlik gereği kamu örgütleri hizmet sunmakla yükümlüdürler. Bu nedenlerle, ekonomideki arz ve talep kuralları ile fiyat mekanizması kamu hizmetinin sunumunda pek de yardımcı olmayabilir. Sonuçta, hizmetin ne kadar üretileceği ve hizmetten kimin yararlanacağı konusu arz ve taleple açıklanamayınca çözümü kamu kurumu bulmak zorundadır.

Kamu yönetiminde müşteriler sadece hizmeti değil hizmeti veren kişileri de değerlendirmektedir. Bu durumda yüksek kaliteli hizmetin belirlenebilmesi için bir çok etkinin birlikte ele alınması gerekmekte ve bu durumda standartizasyonun uygulanmasının zorlaştırmaktadır. Hizmeti sunan kişinin davranış, görünüş ve kişiliğinin bile önemli rol oynamasından ötürü hizmetlerin kalitesini ölçmede sıkıntılar yaşanabilecektir. Üretimde, üretici ve kullanıcını kişiliği genellikle çok önemli olmadığı halde, hizmetlerin üretimi ve sunumunda kişilik kaliteyi etkilemede önemli durum arzetmektedir.

Ancak, standartizasyona dayalı yönetim sistemlerinin özel imalat sektöründe doğmuş olması kamu sektörüne uygulanamayacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü kaliteye ilişkin sorunlar sadece ürün üreten örgütlere has sorunlar olmayıp, diğer örgütlerde de rastlanabilecek özelliktedirler (Millar, 1998: 289). Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin süreçlere odaklılık özelliğinden dolayı, süreçlerin yönetilmesi ve sürekli geliştirilmesi temelinde hizmet sunumuyla ilgili hata ve problemlerin giderilebileceğinden, standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin imalat sektöründe doğmuş olmasının kamu hizmetler sektöründe uygulanmasına bir engel oluşturmayacaktır. Bu nedenlerden dolayı, kamu sektöründe genellikle hizmet üretilmesi nedeniyle, standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin uygulanamayacağı yönündeki eleştiriler, bazı güçlükler de olsa, geçerli gözükmemektedir.

2-Müşteri – Vatandaş İkilemi

Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin en önemli ilkesi müşterilerin memnun ve tatmin edilmesidir. Özel sektörde müşteri, bir örgütün ürettiği ürün ya da hizmeti satın alan kişi olarak kolayca tanımlanabilirken, kamu sektöründe, kamu kurumlarının gerçek müşterilerin; kim olduğu, kamu hizmetinin kalitesinin nasıl

ve hangi ölçütlerle ölçüleceği, müşterilerin memnuniyetini kimin ve neyin belirleyeceği ve vatandaşın müşteri olarak görülmesinin sosyal hak ve menfaatlerde neden olacağı dengesizlikler konularında tereddütler, sorunlar, teknik ve felsefi düzlemde tartışmalar bulunmaktadır. Ayrıca, bazı durumlarda vatandaşlar hizmetlerden yararlanamamakta ve birbirleriyle uyuşmayan çıkarları da gündeme gelebilmektedir. Sadece vergi ödeyenleri müşteri olarak görmekte sorunu çözmemekte, çünkü vergi ödemeyenlerde hizmetlerden faydalanmaktadır.

Bu endişelere ek olarak, "vatandaş" kavramı yerine "tüketici" veya "müşteri" kavramının kullanılmasına itiraz edenlere göre, böyle bir değişim vatandaşlık haklarından vazgeçmek anlamına gelmekte ve "devlet-vatandaş ilişkisini interaktif düzeyden, basit bir ticari alışveriş seviyesine" indirgemektedir. Bunun yanısıra, tüketici haklarının vatandaş özgürlük ve katılımını temsil etmesi imkansızdır görüşü savunulmaktadır (Fountain, 2001: 62).

Bütün bu tartışmaların bir ölçüye kadar bir anlamı olduğu açıktır. Ancak bir şekilde, kamu örgütlerinin de hizmetten yararlananların üzerinde yoğunlaşma yaklaşımını benimsemesi gerekmektedir. Sonuçta, bunun adına iste müşteri, isterse tüketici, kullanıcı, satın alıcı, halk veya hak sahibi densin önemli olan kamunun ürettiği mal ve hizmeti kullanan vatandaşların istek, gereksinim ve beklentilerinin en kaliteli biçimde karşılanarak memnuniyetlerinin sağlanmasıdır (Nohutçu 2003: 231). Anlatılmak istenen aynı olduğu sürece amaç yerine getirilmiş olacaktır.

Ayrıca, standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri ilke ve yöntemlerinin kamu yönetiminde uygulanması ile vatandaşın "müşteri" yerine konmakla sosyal ve bireysel hak ve menfaatlerinden hiçbir şey kaybetmeyeceği, tam da tersine eskiden kendine sunulan kamu mal ve hizmetlerden bir vatandaş olarak, ama bir "müşteri" duyarlılığı ve ilgisiyle daha kaliteli, hızlı, çeşitli ve etkin yararlanacağı mevcut uygulamaların da tanıklık ettiği bir gerçektir.

3-Süreç-Çıktı İkilemi

Kamu yönetiminde başka bir problem, süreç odaklı olma ile çıktı odaklı olma ayrımlarında bulunmaktadır. Kamu yönetimi sonuçlara odaklanmışken, süreçlerle yönetim, standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin önemli ilkelerinden biridir. Mevcut kamu yönetiminde çıktıların nasıl olması gerektiği de, bürokrasi ve

özellikle yasama organı tarafından belirlenmektedir. Oysa standartizasyona dayalı kalite yönetiminde süreçler odak haline gelmektedir.

Süreç odaklı olmanın; kısa dönemli sonuçlara yönelik olacağı, bu yaklaşımın sonuçta kamuda uzun dönemli amaçların kısa döneme çevrilmesine yol açabileceği, süreçlere yoğunlaşmanın kamuda amaç sapmasına, süreçlerde daha da yoğunlaşmaya, kamuda hizmet amacını terk ederek bürokratik kuralların uygulanmasına ve maliyetlerin vurgulanmasına neden olabileceği, diğer bir deyişle, araç olan süreç, amaç haline gelebileceği açılarından tenkit edilebilir. Ancak amaçlara ulaşılabilmesi için kurum veya kuruluş, hizmeti üreten süreçlere de bakmalı, onları analiz etmeli ve gerekli değişiklikleri yapmalı ve böylece zamanında gerekli gelişmeleri sağlamalıdır anlayışı da karşı görüş olarak bulunmaktadır.

Yöneticiler, süreçleri analiz ederek sistem hatalarını ve düşük kaliteye yol açan uygulamaları ortaya çıkarmalıdırlar. Bunun kamudan beklenen etkin ve verimli kamu hizmetini artırabilecektir. Mevcut kamu yönetimi anlayışının, kaliteli süreçlerle kaliteli sonuca varacak şekilde değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

4-Kamu Sektörünün Özel Sektörden Çok Daha Karmaşık Yasal Düzenlemelerle Yönetilmesi

Yasal düzenlemelere uyumlu yeni kalite sistemlerinin kurulmaya çalışılması, kamu saktöründeki çoğu zaman karışık olan yasal düzenlemeler nedeniyle sıkıntı ve sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bazen de bu yapı bahane edilebilmektedir.

Yasal düzenlemelere uyumlu çalışma ile bu sıkıntılar aşılabilmektedir.

5-Kamu Sektörü ve Örgütsel Performans

Bütçeden yıllık olarak, geçmiş yıllardaki harcamalara ve enflasyon oranına bakılarak belirlenen miktarlar kamu örgütlerine verilir. Ancak, bunun belirlenmesinde dikkat edilen kriterler arasında, örgütün yaptığı işlerdeki performansı genellikle yoktur. Yeni düzenlemeler ile performansa göre bütçe oluşturulması öngörülmekte, ancak kurumların objektif kriterleri henüz geliştirilememiştir. Kamu örgütlerinin iş sırasında gösterdikleri performansa göre bütçe sahibi olmamaları tartışmalara neden olmaktadır. Bu ise standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin öngördüğü, süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve müşterilerin tercihlerinin dikkate alınması konuları ile çelişkili bir durum arzetmektedir.

Kamuda yapılacak standartizasyona dayalı yönetim sistemlerinin uygulaması bu konularda da bir değişimi doğal olarak öngörecektir. Nitekim standartizasyona dayalı yönetim sistemlerinde performans değerelendirmeleri ile birlikte örgütlerin gerçek rakamlarla yönetimi öngörmektedir. Son zamanlarada bu konuda yapılan mevzuat değişikliği de buna imkan sağlayabilecek niteliktedir.

6-Örgüt Kültürü Farklılığı

Kamu sektöründe özel sektöre göre daha katı örgüt kültüründen kaynaklanabilecek problemler de, standartizasyona dayalı yönetim sistemlerinin uygulanması açısından büyük önem taşıyabilir.

Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri uygulamalarına geçilmesi, genellikle yeni bir kültüre geçişin de başlaması anlamına gelir. Ancak, kültürel değişimin olması zordur ve zaman alır. Ancak, statükonun değişimi mevcut kültür yapısının değişimi ile yakından alakalıdır. Bu nedenle, oldukça kuvvetli bir örgütsel kültüre gereksinim duyan standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin başarısına kamu sektöründe gölge düşebilir. Ancak bu konuda iyi bir şekilde yapılacak hizmetiçi eğitimler ile bu sorun da aşılabilir.

C-Standartizasyona Dayalı Yönetim Sistemlerinin Kamu Yönetiminde Uygulanması İle İlgili Genel Değerlendirme

Kamu sektöründe standardizasyona dayalı kalite yönetimini sisteminin benimsenmesi, planlanması ve uygulanması aşamalarında bir takım güçlük ve sorun alanları ortaya çıkmaktadır. Ancak bu gerçeğin, bunların aşılamayacağı ya da başarının sınırlı kalacağı anlamına gelmediği anlaşılmaktadır. Ayrıca standardizasyona dayalı kalite yönetimini sisteminin öncelikle ortaya çıktığı özel sektör örgütleri de benzer sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Nohutçu 2003: 231). Üstelik standardizasyona dayalı kalite yönetimini sistemi, felsefesi ve ilkeleri bakımından vazgeçilmez, katı buyruk ve ölçekler sunmamaktadır. Ayrıca kamu ve özel sektörün karşılıklı-bağımlılık ilişkisi içinde birbirlerini tamamladıkları, hatta bazı durumlarda kamu kurumların kendi aralarındaki farkın, en az kamuyla özel sektör arasındaki fark kadar olduğu görülebilmeltedir.

Bazı zorluklara rağmen Dünya'da birçok ülke kamu kurumları standartizasyona dayalı yönetim sistemlerinin uygulamasına geçmekte ve olumlu sonuçlarından

yararlanmaya başlamaktadır. Doğru ve ciddi uygulandığı takdirde hem devletin, hem vatandaşların ve hem de çalışanların büyük faydalar elde ettiği bu uygulamaların, kamu sektöründeki örnekleri sağlıktan eğitime, güvenlikten yargıya kadar oldukça geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

Bütün bu neden ve gerekçeler, özel sektör patentli olan standardizasyona dayalı kalite yönetimini sisteminin, kamu sektöründe de yer edip uygulanmasına neden olmuştur. Standardizasyona dayalı kalite yönetimini sistemini ile yakından ilgili bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetiminin kuramcılarından Deming'in (1994:6) yeni yaklaşımların kamu sektörüne uygulanabileceğini öngörmektedir. Ancak bu uygulamalarda; üst yöneticilerin kararlı olması, amaçların somutlaştırılması, çalışanların gerekli ve dengeli yetki ve sorumlulukla donatılmaları, katılımcı ve grup halinde çalışma süreçlerinin ve kültürünün yerleştirilmesi ile kurumun müşteri memnuniyeti ve etkinliği sağlayabilmesi ön plana çıkmaktadır.

Kamuda örgütsel değişimi sağlanmak için üst yönetimin desteği ile birlikte, kalite kültürünün eğitilmesi, iletişimin geliştirilmesi, adaletli ödül-terfî-teşvikler gibi yöntemler büyük öneme sahiptir. Burada üst yönetimin destek ve önderliği çok büyük öneme sahiptir. Kamu yöneticilerinin standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri uygulama ve çalışmalarında gösterdikleri kararlık, destek, aktif katılım, sorunları çözmede ve modern yönetim tekniklerini benimseyip uygulamada çalışanlarla yapacağı işbirliği, kurumsal kültürün yavaş yavaş ama sindirilerek kalite ilkeleri doğrultusunda değişimini sağlayacaktır (Nohutçu 2003:231).

Burada belirtilenlere eklenmesi gereken bir başka konu da standartizasyona dayalı yönetim sistemleri uygulamalarının içerikten yoksun bir şekilde sadece retoriksel olarak dile getirilmesi sorunudur. Aslında, bu konu sadece kamu örgütleri için geçerli bir sorun olarak görülmemelidir. Benzer eğilimlerin özel sektör kuruluşlarında da yaşandığı belirtilmektedir. Kamuda birçok örgüt, standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri ile elde ettikleri kazanım iddialarını pazarlamacı bazı danışmanlık şirketlerinin de katkılarıyla kamuoyunun gündemine taşıyabilmektedir. Ancak bu iddiaların önemli bir kısmının dayanaktan yoksun ve bu yeni sistemlerle ilişkisiz olduğu gerçeği gizlenmektedir. Yeni sistemleri göstermelik olarak değerlendirenler, reklam kampanyaları ile yeni sistem uygulamalarını başlatmakta, ilgili kamuoyunun dikkati

çekilmekte, ancak daha sonra örgütün esas temel yapısını yeniden yapılandıracak faaliyetlere yapılmamaktadır. Esas ve içerikten yoksun, yeni imaj oluşturacak moda terimler kullanılması anlayışı ile hareket edilmektedir. Takdir edilmelidir ki, böyle bir harekat tarzı en azından başarıyı sağlayamayacaktır. Belki daha büyük problemleri de arkasından getirecektir.

IV-TS EN ISO YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARININ TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE GELİŞİMİ

A-Türk Kamu Yönetiminde Standartların Tarihçesi

Anadolu'da standartizasyon gelişmeleri çok eskilere dayanır. Standardların oluşturulması ve uygulamaları konusunda uygulamaların, ISO'nun kuruluşundan yüzlerce yıl öncesine rastlıyor olması, bir realitedir. Standardizasyon konusunda, 15. Yüzyıla rastlayan ülkemizdeki uygulamalar, en eski standart uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Küçük, 2004: 18).

1100–1500 yılları arasında standartizasyon uygulamaları ile Ahilik ve Loncalar sistemlerinin geliştiği görülmektedir. Yaklaşık beş yüzyıl önce Bursa, Edirne, Sivas, Erzurum, Diyarbakır, Çankırı, Aydın, Mardin, Karahisar, Musul, Rize, Amasya, İçel, Arapkir, Karaman ve daha pek çok yerin mahalli özelliklerine ve üretim çeşitlerine göre standart kuralları konulmuş ve ciddi olarak uygulanmıştır (tse.org.tr). Osmanlı İmparatorluğu'nda esnaf örgütü olan Loncaların, standardizasyon ve tüketicilerin korunmaları konularında önemli görevler üstlendiğini görüyoruz. Bu kuruluşlar, gerek işyerlerine kayıt zorunluluğu getirmeleri ve gerekse kayıtlı olan üyelerinin yetişmesi, çırak, kalfa ve ustalık belgesi almalarında düzenleyici rol oynamıştır. Bu kuruluşlar aynı zamanda, müşterilerin aldatılmaması ve haksız kazanç elde edilmemesi konularında da çalışmalar yürütmüştür. Loncalar bu faaliyetleri yürütürken, devlet, üretimdeki yolsuzlukları durdurmak ve tüketici haklarını korumak amacıyla Mizan adı altında başka bir örgüt kurarak, malların standartlara uygunluğunu denetlemiş, uygun görülen malların damgalanmasını sağlamış, uygunsuz malları gerektiğinde toplayıp imha ederek, halkın aldatılmasını engellemiştir.

1502 tarihli ve zamanın padişahı Sultan II. Beyazıt Han tarafından çıkarılan "Kanunname-i İhtisabı Bursa" (Bursa Belediye Kanunu) bu gerçeği doğrulayan ve

açıklayan en eski belgedir (Başbakanlık TSE (1), 1995: 1). Bu belgede, ürünlerin özellikleri, denetim ve satış koşulları, kalite ve maliyetlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu belgede; çörek, kasaplar, pazarcılar, meyveler, sebzeler, zeytinler, bostanlar, bakkallar, tatlılar, etler, yumurtalar, balıkçılar, yemekler, börekler, dokumalar, giyecekler, kürkler, bezler, çullar, peştemallar, ayakkabılar, saraçlar, nalbantlar, yeşil hayvan yemleri, keresteler, kuyumcular, bakırcılar, takyeciler, hallaçlar, aktarlar, süt ve yoğurtlar, çilingirler, yapılar, kerpiççiler, mezarlar, kile pazarı, pirinççiler, debbağlar, mumcular, mutfak tuzları gibi hemen hemen tüm üretim ve ticaret çeşitlerine göre ürün ve hizmet standart ve kalite kuralları konulmuş, narh ve ceza hükümlerine yer verilmiştir. Türk Standardları Enstitüsü, kuruluşunun 40. Yılında, büyük tarihi değeri bulunan bu belgeyi, Topkapı Sarayı Müzesi Kütüphanesi'ndeki orijinalinden çoğaltarak ilgililerin istifadesine sunmuştur (www.tse.org.tr). Bu belgede bugünkü anlamda, boylama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile narh ve ceza hükümlerine yer verilmiştir.

Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'nın kazandırdıklarını aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (tse.org.tr):

-Hemen bütün tarım ve hayvan ürünleriyle mevcut sanayi mamülleri gerek vasıf, gerek fiyat yönlerinden standard sayılabilecek esaslara bağlanmış ve özel bir teşkilatla bunlar daimi bir denetim altında tutulmuştur.

-Standard esasları ve narhların tesbitinde üreticilerin bilirkişilerin, halkın ve diğer ilgililerin fikirleri alınıp yazılı belge haline getirilmiştir.

-Tarım ürünleri değerlendirilirken, cins, tür, çeşitleri ile turfanda zamanları göz önünde bulundurularak fiyatları sabit tutularak sadece üretim mevsimine göre değiştirilmiştir.

-Sanayi mamüllerinden ham maddeler ve işçilik üzerinde durulmuş, gereken yerlerde bileşim ve boyutlar verilmiştir.

-Alım satımlarda tüccarlar ile, dükkanda veya seyyar satıcılar için ayrı kar hadleri konulmuş ve kar payı genel olarak yüzde on olarak kabul edilmiştir.

"Kanunname-i İhtisab-ı Bursa" ve bunun düzenlenmesine temel olan Padişah Fermanından da anlaşılacağı gibi vatandaşların günlük yaşayış ve geçimi ile sıkı sıkıya ilgisi bulunan Belediye Kanunları, her hakim olunan bölgede ayrı ayrı ve doğrudan

doğruya halkın ihtiyaç ve isteklerinden alınan ilhama dayanılarak düzenlenmiş ve Padişah otoritesi, sadece bunları yürürlüğe koyan bir tasdik şerhinden ibaret kalmıştır. Bu standartlar incelendiğinde atalarımızın; uygulanacak kanunları hazırlamada halkın her sınıfına yer ve değer vermek suretiyle ileri ve geniş demokratik anlayışını, taşıma işlerinde nakliyecileri nalsız hayvan kullanmamağa ve fazla yük yüklememeğe zorlayarak yüksek insanlık duygularını, hayvanların ayaklarına mıh değirip sakatlayan nalbantlarını iyi edinceye kadar bunlara bakmağa ve yemlerini vermeğe mahkum etmek yolu ile merhamete ve adelete saygı ve bağlılığını, şeker alış verişinde satıcıyı şeker kellesini en çok üç katlı kağıtlara sarmağa ve kırıklarıyla tozlarını ayrı kağıda koydurup alıcıya göstermeğe ve ayrı fiyatla satmağa mecbur tutmakla da ticarette hak ve dürüstlüğe verdiği önemi fiilen ortaya koyduklarını görmekteyiz (tse.org.tr).

Fatih Sultan Mehmet Han da, o zamanın yeşil İstanbul'unda kazanılan çevreye verilen değeri ve insana duyulan saygıyı, bilinen vasiyetinde ibretle gözler önüne sermiştir: "Ben ki İstanbul fatihi aciz kul Fatih sultan Mehmed, bizatihi alın terimde kazanmış olduğum akçelerimle satın aldığım, İstanbul'un Taşlık mevkiinde bulunan ve sınırları belli olan 136 bap dükkanımı aşağıdaki şartlar muvacehesinde vakfı sahih eylerim. Şöyle ki: Bahis edilen bu taşınmazlarımdan elde olunacak nemalarla İstanbulun her sokağına, ikişer kişi tayin eyledim. Bunlarki, ellerindeki bir kap içerisinde kireç tozu ve kömür külü olduğu halde bu sokakları gezeler. Bu sokaklara tükürenlerin, tükrükleri üzerine bu tozu dökelerler ki, yevmiye 20 şer akçe alsınlar."

1500 yıllarında ustalık ve yazılı standartlar gelişmeleri görülmektedir.

1509 yılında yazılı "Ihtisab-Hesap Sorma Kanunları" çıkarılarak; istanbul, Bursa ve Edirne'de üretilen bazı ürünlerin üretim ve ürün standartları ile ilgili kayıtlar tutulmaya başlanmıştır.

1773 yılında Mühendishâne-i Berri-i Hümâyun mektebini kurulmuştur. 1909 yılında ise, Mühendishâne-i Berri-i Hümâyun, "Mühendis Mektebi" olmuştur.

1910 yılında, ilk Malzeme Muayene Laboratuvarı kurulmuştur.

Fakat, imparatorluğun duraklama ve gerileme dönemlerinde, ekonomik düzen ve üretimin bozulması sonucu, standartizasyon ile ilgili çalışmalar sekteye uğramış, I. Dünya savaşı ve daha sonra da Balkan savaşına girilmesi ile birlikte ekonominin iyice kötü duruma düşmesi nedeniyle standartizasyon çalışmaları ile hemen hemen hiç

ilgilenilememiştir.

Cumhuriyetin kurulması ile birlikte, 1923'de toplanan İzmir iktisat Kongresi'nde ekonomik önlemlerin alınmasına yönelik kararlar alınmıştır.

1927 yılında "DÎN 1045 Alman Betonarme Şartnamesi" Türkçe'ye çevrilmiştir.

1929 krizi ile birlikte, uluslararası piyasalarda üstün kaliteli malların fiyatlarının düşmesinden sonra, dış ülkelere yapılan satışlarda, hileli, bozuk ve kalitesiz malların satılmasını önlemek amacıyla 1930 yılında, 1705 sayılı Ticarette Tağşişin' Men'i ve İhracatın Murakabe ve Korunması Yasası çıkarılmıştır (Çetinkaya, 2000: 32). Bu yasanın birinci maddesine göre hükümete, iç ve dış ticaret çıkarlarını korumak ve ticaret malları üzerinde yozlaştırma ve hileleri önlemek amacıyla tüm bitkisel, hayvansal ve madensel kaynaklı maddelerle, bunların yan mamul ve mamullerinin ya da bileşimlerinin yapımı, hazırlanması, yabancı maddelerden arındırılması, belirli sınıf ve türlere ayrılması, ambalajları, zarfları, alım satımı, taşıma ve depolanmaları ile bu yönlerden uyulması gereken yöntemlere, koşullara ve bunlar için özel ya da ulusal belirli işaretlerin kullanılması, konu ile ilgili açıklamalar yapılması zorunluluğuna ilişkin önlemleri alma yetkisinin verildiği belirtilmektedir. Söz konusu yasanın takip eden maddelerinde, uygulamaların nasıl yapılacağı ve denetim sonucu alınan kararlara uyulmadığı tespit edilmesi halinde ne gibi işlemlere baş vurulacağına ilişkin hükümler bulunmaktadır.

1930'dan 1960 tarihli ve 132 sayılı Kanunla TSE'nin kurulmasına kadar geçen süre içerisinde hükümetler, sadece ihracat dahil bazı ticari mallar için bazı "Murakabe Nizamnameleri" çıkarmışlardır. 1935 yılında Türkiye Köprü inşaat Cemiyeti kurulmuştur. 1940 yılında çıkarılan "Yerli ve Sınai Mamullerin işaretlenmesi" konulu nizamname ile işaretleme ve ambalajlama işlerine yeni düzenlemeler getirilmiştir. (T.C. Başbakanlık TSE (4), TS-EN-ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu, s.1).

II. Dünya Savaşı ile geçirilen sarsıntılı yıllardan sonra, bütün dünyada ekonomiyi düzene koyma çabaları ile birlikte, standartizasyon ve kalite konuları yeniden önem kazanmıştır.

1944 yılında, Mühendis Mektebi, İstanbul Teknik Üniversitesi olmuştur.

1948-1954 yılları arasında İ.T.Ü. Laboratuvarında ciddi gelişmeler olmuştur.

1960 yılında, İ.T.Ü. Ders programlarında "İstatistiksel Değerlendirme-Karar teorilerine yer verilmiştir.

1950 yılında hükümetin talebi üzerine Birleşmiş Milletler Teknik Yardım Örgütünün ülkemize gönderdiği standartizasyon uzmanının uzun çalışmaları sonucunda, bir Milli Standardizasyon Enstitüsünün kurulması konusunda geniş bir rapor hazırlanmıştır. Bu raporda yer alan tavsiyeler de dikkate alınarak; Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları Birliği kuruluş kanunundaki bir maddeye dayanarak o zamanın İktisat Vekaletince "Norm ve Standardizasyon Enstitüsünün" kurularak işletilmesi görevi Birliğe verilmiştir (Başbakanlık TSE (4): 2). Böylece hükümetlerin bu çalışmalarının yanında, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları, İhracatçı Birlikleri ve bazı büyük Özel sektör kuruluşları gibi, özel sektör ve sivil toplum örgütleri de standartizasyon çalışmalarına katkıda bulunmuşlardır. Tüm bu çalışmaların sonucunda ülkemizde, "her türlü madde ve mamuller ile usul ve hizmet standartlarını hazırlamak gayesiyle Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları Birliği bünyesinde 16 Ekim 1954 tarihinde Türk Standartları Enstitüsü kurularak çalışmalarına başlamıştır. Kısa adı TSE olan Enstitü, 22 Kasım 1960 tarihinde 132 sayılı Kanun ile bugünkü tüzel kişiliği haiz, özel hukuk hükümlerine göre yönetilen bir kamu kurumu niteliğini kazanmıştır (Başbakanlık TSE (2):1). TSE, 26 Mayıs 1955'te ISO'ya, 1 Ocak 1956 tarihinde de Uluslararası Elektroteknik Komisyonu'na (IEC) asil üye olmuş ve bu kuruluşların Türkiye temsilcisi konumuna gelmiştir.

7 Kasım 1959 tarihinde kabul edilen "Türk Standartlarının Tatbiki Hakkında Nizamname" ile, standartların uygulamaya konulması konularına açıklık getirilmiştir.

1962 yılında T.K.l.C. tarafından Yükler ve Betonarme Şartnameleri Yayınlandı.

7 Şubat 1967 tarihinde ise Bakanlar Kurulu tarafından "Türk Standartlarının Uygulanması Hakkında Tüzük'" kabul edilerek, standartların uygulanmasına, günün şartlarına göre açıklık getirilmiştir. Adı geçen tüzük yürürlüğe girince, 7 Kasım 1959 tarihli Nizamname yürürlükten kaldırılmıştır (T.C. Başbakanlık TSE (4), TS-EN-ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu: 2). Her türlü standartları hazırlamak ve hazırlatmak, bünyesinde veya hariçte hazırlanan standartları tetkik etmek, kabul edilen standartları yayınlamak gibi görevleri ifa eden TSE'nin kabul ettiği standartlara "Türk Standardı" adı verilmektedir. Enstitünün bağlı olduğu bakanlık,

Başbakanlıktır (Küçük 2004: 44-47). TSE kendi tetkikçilerini yetiştirir haline gelmiştir.

1963 yılında Birinci 5 Yıllık Kalkınma Planında "Mamul Kalite Kontrol" ifadesine yer verildi.

1965 yılında Milli Prodüktivite Merkezi kuruldu.

1985 yıllarında, şirketlerde istatistiksel ürün kontrolleri yaygınlaştı ve Beşinci 5 Yıllık Kalkınma Planında kalite ile ilgili yaptırımlar sistem bilincini ifade eder biçimde kaleme alındı.

1987 yılından itibaren, ürün ya da hizmeti üreten süreç ve sistemlerin kalite standartlarını belgelendirmeyi amaçlayan ISO 9000, tüm dünyada çok önemli bir gelişme olarak algılanarak, hakkında çok sayıda makale yazıldığından, Türkiye'de de kalite kavramı ve ISO standartları daha çok gündeme gelmiştir.

1988 yılında TSE çeşitli eğitimler vermeye başladı.

1991 yılında, TSE ilk ISO-9001 belgesini, Bekoteknik işletmesine verdi.

1992-1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 yılında, TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü ilk defa verilmeye başlandı.

1999 yılında 4457 sayılı Kanunla Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) kurulmuştur. Buna göre TÜRKAK; laboratuar, belgelendirme ve muayene hizmetlerini yürütecek yurt içiç ve yurt dışındaki kuruluşları akredite etmek, bu kuruluşların belirlenen ulusal ve uluslar arası satandartlara göre faaliyetlerde bulunmalarını ve bu suretle ürün ile hizmet, sistem, personel ve laboratuar belgelerinin ulusal ve uluslar arası alanda kabulünü temin etmek amacıyla, Başbakanlığın ilgili kuruluşu olarak, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz, idari ve mali özerkliğe sahip bir kurum olarak kurulmuştur. 4457 sayılı Kanuna göre, TÜRKAK'ın temel amacı, ülkemizde üretilen ürün ve hizmetlerin dünya piyasalarında dolaşımları için, uluslar arası anlaşmaların öngördüğü şekilde, güvenilir ve şeffaf uygunluk değerlendirmesi işlemlerinden geçirilerek ilgili rapor ve belgelerin tanzim edilmesinin sağlamaktır.

Her ülkenin akreditasyon kurumunun üye olduğu 3 Bölge Akreditasyon Birliği bulunmaktadır. Bunlar; Avrupa, Asya Pasifik ve Amerika Bölge Akreditasyon Birlikleridir. Türkiye Akreditasyon Kurumu, Avrupa Akreditasyon Birliği'ne (EA) 2003 yılında üye olmuştur. Üye olan ülkeler Birlik Komitesinde temsil edilirler. Ancak tanınma sağlanması için Çok Taraflı Anlaşmayı (MLA) imzalamak gerekmektedir. Bu

anlaşmayı imzalamak isteyen ülkenin akreditasyon kurumu; Test, Kalibrasyon, Muayene, Ürün Belgelendirme, Personel Belgelendirme ve Kalite Yönetim sistemi ile Çevre Yönetim Sistemi olarak 7 kapsamda Birlik tarafından denetimden geçirilerek değerlendirilir. Bu değerlendirmeden olumlu sonuç alanlar Çok Taraflı Anlaşmayı imzalayabilirler. TÜRKAK Mayıs 2008 tarihi itibariyle; Test, Kalibrasyon, Muayene ve Kalite Yönetim Sistemi kapsamlarında, Avrupa Akreditasyon Birliği değerlendirmelerinden olumlu sonuç alarak, Çok Taraflı Anlaşmayı sözkonusu kapsamlarda imzalamış durumdadır. Diğer 3 kapsam olan; Ürün belgelendirme, Personel Belgelendirme ve Çevre Yönetim Sistemleri kapsamlarında ise, Eylül 2008 tarihinde Çok Taraflı Anlaşmanın imzalanması planlanmaktadır.

TÜRKAK, ISO 9001 ve ISO 14001 Sistemleri hakkında akreditasyonu, bu sistemler ile ilgili olarak Eylül 2006 yılında yayılanan ISO 17021 Akreditasyon Standartına göre yapmaktadır. Belgelendirme kuruluşları 4 yıllığına akredite edilmektedir. Bu süre içerisinde 3 ara denetim yapılır. 4 yıldan sonra ise, isteğe bağlı olarak akreditasyon yenileme denetimi yapılır. Bu denetim sonucunda akreditasyon yenilenmesinin olup alamayacağına karar verilir.

Avrupa, Asya Pasifik ve Amerika Bölge Akreditasyon Birlikleri bir araya gelerek Uluslararası Akreditasyon forumu'nu (IAF) kurmuşlardır. Bölge akreditasyon Birliğine üye olanlar, aynı zamanda Uluslararası Akreditasyon forumu'na da üye olmuş olurlar ve ilgili toplantılarına katılırlar. Ancak Bölge akreditasyon Birliği ile Çok Taraflı Anlaşmayı imzalayan ülkeler, Ulularararası akreditasyon forumu ile de, değerlendirmelerden olumlu sonuç alarak, ayrıca bu anlaşmayı imzalaması gerekmektedir. TÜRKAK IAF ile sadece Kalite Yönetim Sistem kapsamında MLA imzalamış durumdadır.

ISO 9000 ve ISO 14000 Standartlarının uygulama çalışmaları Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de yerleşmesi için de uygun bir atmosfer oluşturmuştur.

B-TS EN ISO Yönetim Sistemi Standardlarının Türk Kamu Yönetiminde Uygulamaları

Dünyada ekonomik, siyasal ve sosyal alanlardaki hızlı değişimler doğrultusunda ülkemizde de, işletme yönetim ilkelerinden uygun bir şekilde yararlanarak, kamu yönetiminde toplam katılımının sağlanması, ürün ve hizmetlerde standartların

sağlanması, vatandaş huzurunu artırmak için hizmette performans standartları oluşturulması, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması, insan ve kamu kaynakları yönetimlerinin verimli ve etkili bir şekilde yeniden yapılandırılması, israf ve savurganlıkları azaltılması, kamu yönetimlerinin küçültülmesi, sürekli etkinleştirilmesi ve sürdürebilirlik gibi ilkelerle kamu yönetim düzeninin yeniden yapılandırılması uygun ve hızlı bir şekilde sağlanmalıdır.

Bugün ülkemizde kamu yönetiminin çok ciddi sorunlar ile yüz yüze bulunduğu gerçeğini hepimiz biliyoruz. Bu aksaklık ve eksiklikler, 1963 yılında yapılan MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) ve 1988 yılında yapılan KAYA (Kamu Yönetimi Araştırma Projesi) gibi bilimsel araştırmalarda da tespit edilmiştir. Bu araştırmalar, merkezi yönetimi oluşturan genel ve katma bütçeli kuruluşlarla, bunların taşra örgütleri, yerel yönetimler ve öteki kurumları kapsamaktadır.

MEHTAP Raporunda merkezi hükümet görevlerinin yerine getirilmesi ve yürütülmesi bakımlarından göze çarpan temel eksiklikler; mali imkanların yetersizliği, personel aksaklıkları, yön gösterme ve gözetim yokluğu, teşkilat bozuklukları, kırtasiyecilik, iyi düzenlenmeyen merkeziyetçilik, eksikleri gidermeyi ve aksaklıkları düzeltmeyi yönetimin kendi görevleri arasında görmemesi şeklinde sayılmıştır (MEHTAP Yönetim Kurulu Raporu s.435).

KAYA Raporunda ise kamu yönetimine ilişkin olarak; kamu yönetimi kapsamındaki bir kısım görevlerin ya hiç yapılmadığı, ya da sınırlı ölçüde ve amaçtan uzak bir biçimde gerçekleştirildiği, hizmette birlik ve bütünlüğün temel sorun olarak kendisini gösterdiği, görevi gerçekleştirecek işlevsel nitelikte örgütsel düzenlemelere gidilmediğinden, eldeki yapının gereksinimleri karşılayamadığı, önemli orandaki merkezi yönetim görevlerinde gereksiz ve amacı aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşıldığı, merkezi yönetim görevlerindeki anormal artışın sistemin birçok noktada tıkanmasına ve işleme bozukluklarına neden olduğu, yönetim de genel bir kaynak sıkıntısı çekilirken, öncelikli olmayan kimi konularda kaynak savurganlığına yol açıldığı, kamu kuruluşlarında görev, yetki, sorumluluk dengesinin iyi kurulamadığı, kimi kamu örgütlerinde, bunların kuruluşuna gerekçe olan görevin azalmasına karşın süreç içinde toplumsal gereksinimlerden kaynaklanan ikincil görevleri asıl görevlerin yerini aldığı, aynı görev için birden çok kuruluş yetkilendirildiğinden görevin ortada kaldığı bunun da

görevsel etkililiği azalttığı, tespit edilmiştir (KAYA Genel Rapor, 5).

Planlı dönemden sonra geniş kapsamlı olarak yapılan bu MEHTAP ile KAYA araştırmalarında ve Kalkınma Planlarında, kamu yönetimindeki eksikliklerden dolayı kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Başbakanlık bünyesindeki Kamu İdaresini Geliştirme Başkanlığı da, çeşitli çalışmalar yaparak, ülkemizdeki kamu yönetiminin problemleri ve bu problemlere yönelik çözümleri tespit etmeye çalışmaktadır.

Siyasal ve ekonomik krizlerle istikrarsızlıkların eksik olmadığı ülkemizde, dünya genelindeki ve ayrıca ülkemize ait yukarıda kısaca belirtilmeye çalışılan sorunlar nedeniyle, standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin hayata geçirilmesi ayrı bir anlam ve önem taşımaktadır. Bu alanda yapılan çeşitli araştırmaların sonuçları, kalite yönetim sistemlerinin özelde uygulayıcı kuruluşlara, genelde ulusal ekonomimize ve kamu yönetimine önemli yararlar sağlayacağını ortaya koymaktadır. Bu nedenle Türk kamu yönetimi sisteminde de kalite yönetim sistemleri uygulamalarına geçilmesi önerilmektedir (Ardıç ve Baş, 1999; Balcı, 1998; Peker, 1995; Saran, 2004).

Türk kamu örgütlerinde insan kaynakları ve süreçlere yönelik yeniden yapılanma için iyileştirmeye gereksinim duyulan alanlar şu şekilde tesbit edilmiştir: Çalışanların performanslarının değerlendirilerek kendilerine sonuçların ulaştırılması, adaletli bir takdir ve ödüllendirme sisteminin kurulması, başarısız/yetersiz personelin gelişimine yönelik tedbirlerin alınması, çalışanların sosyal olanaklarının geliştirilmesi, personelin bireysel ihtiyaçlarının tesbiti ve bunların motivasyonu arttıracak şekilde karşılanması, çalışanların sağlığı, iş ve çevre güvenliği konularında duyarlılıklarının arttırılması, kritik süreçlerin iş ve çalışanlar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi, personelin takım çalışmasına özendirilmesi, kurumsal süreçlerin listelenmesi, gerekli eğitim ve teşvik sisteminin oluşturulması (Yetiş 2001).

Saygılıoğlu ve Arı da (2003: 167-168) kalite yönetim sistemleri gibi yöntemlerin kamu örgütlerinde başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken noktaları şöyle sıralamaktadırlar: İş yapısı ve organizasyonu, idari sistem, örgüt geliştirme ve performans artırmaya yönelik planlama, işlerin profesyonelce idaresi, iş süreçleri, insan kaynakları yönetimi, çalışanların ücretleri, çalışma ortam ve şartları, personelin tatmini ve motivasyonu, kıyaslama, sürekli iyileştirme.

Bu çerçevede yeni fırsatlar ortaya koyan standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri teknikleri kamu yönetimi açısından yeni bir dinamizm getirebilir görüşü savunulmaktadır. Standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin ülkemizde kamu örgütlerinde uygulamaya başlanacaksa, öncelikle bunun basit bir değişim hareketi olmadığı, topyekün bir felsefe değişimini içerdiğini, tam bir politik ve yönetsel iradeyi gerektirdiğini vurgulamak gereklidir. Bu sistemleri günün modası olarak görüp bazı kısa dönemli çıkarlara alet ederek retoriksel bir yaklaşımla gündeme getirmek veya uygulamaya geçmek söz konusu kurumlar için faydadan çok zarar getirecektir. Ayrıca, bu sistemler pratiğe geçirilirken prosedür ve kuralların yüceltilmesi yaklaşımı yerine vatandaş odaklı bir anlayış çerçevesinde etkin, verimli, şeffaf ve kaliteli hizmet sunumu tüm kamu yönetimi sistemine hakim kılınmalıdır.

Türkiye'de 1995'li yıllardan itibaren kamu sektöründe uygulanmaya başlayan ve son yıllarda artarak yaygınlaşan standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri, dünyadaki uygulamalardan farklı olarak, Türk devlet geleneği ve tarihsel koşullarıyla biçimlenen kamu yönetiminin su-i generis niteliği, demokratik kültürün gelişme aşamasında olması ve ekonomik krizler dolayısıyla farklı sorun alanlarıyla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda gelişmiş ülkelerdeki sistematik ve merkezi hükümetin koordinasyon ve yönlendirmesiyle kamu yönetimi reformunun bir aracı olan standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri pratiklerinden farklı olarak, Türkiye'de kurumsal düzeyde ve parçalar biçiminde uygulanabilme olanağı bulmuştur.

Tüm bu zorluk, sorun ve kısıtlamalara rağmen Türk kamu sektöründe, özellikle son yıllarda başarılı, amacına ulaşan uygulamalar ve örnekler ülkemiz için standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin yeni bir dinamizm ve işleve kavuştuğunun habercisidir (Nohutçu 2003: 232).

Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, Gümrük Birliği'ne giriş konusu gündeme gelince, dış pazarı değerlendirme zorunluluğunda kalmıştır. Çünkü bu gelişme o güne kadar sadece yurt içinde geçerli olan rekabeti, uluslararası alana taşımış ve bu şirketleri dünya şirketleri ile karşı karşıya getirmiştir. Artık, müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik üretimi gerçekleştiren şirketler hayatta kalabileceklerdir. Bu durumda

şirketlerin hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; standartizasyona dayalı kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesidir (Orçunus 1995: 80). Türkiye'de de dünyada olduğu gibi, örgütlerin ayakta kalmasında, ISO 9000 ve ISO 14000 yönetim standardlarının katkıları büyük olacaktır.

Tüm bunlar olurken standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin Türk kamu yönetiminde yakın gelecekte, ABD ve Batı ülkelerinde olduğu gibi merkezi ve sistematik olarak bir devlet politikası ve stratejisi olacağını gösteren gelişmeler de ortaya çıkmaktadır. Örneğin hükümetlerin temel ve uzun dönemli plan ve hedeflerini saptayıp çerçeve çizen Devlet Planlama Teşkilatı tarafında hazırlanan 2001-2005 Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında hazırlanan "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu"nda (DPT, 2001/http; 527) Türkiye'de kamu yönetiminin aşırı bürokrasiden dolayı hantallaştığından ve yetki-sorumluluk dağılımındaki dengesizlikten dolayı sistemin tıkandığından şikayet edilmekte, çözüm olarak ise öğeleri ile benimsenip uygulanmak koşuluyla kalite yönetim sistemleri önerilmektedir. Bu çerçevede kalite yönetim sistemlerinin kamu yönetimine uygulandığında sağlayacağı yararlar; sunulan hizmet kalitesinin iyileşmesi, vatandaşın doyumunun artması, kaynak israfının azaltılması, hizmeti geliştirme süresinin kısalması, verimliliğin artması, vatandaşa sunulan hizmette esnekliğin artması, süreç içi işlem sayısının azalması, sunulan hizmetlerin hızının artması ve devlet-vatandaş arasındaki bağın kuvvetlenmesi olarak belirtilmektedir.

Kamu hizmetinde kalitenin sağlanabilmesi amacıyla 2002 yılında İçişleri Bakanlığında kamu hizmetlerinin yürütülmesinde hız, kalite, verimlilik ve etkinlililiğin sağlanması amacıyla "Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmetine Geçiş Programı" başlatılmıştır (www.icisleri.gov.tr\2002). Programda, kamu hizmetinin hedefi olan müşteri/vatandaş memnuniyetinin sağlanmasıyla ilgili olarak; "Kamu sektörü halka hizmet için vardır ve vatandaşları hizmetin odağına yerleştirmek zorundadır. Kamu görevlilerinin hizmet anlayışının temelini, yurttaşa güven ve insan sevgisi oluşturmalıdır. İdari tasarrufların bütün safhalarında amaç, insanımızın mutluluğu olmalıdır." temel prensipleri belirtilmektedir.

“Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı”, 15.07.2004 tarihinde “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” başlığı ile

TBMM tarafından kabul edilmiştir. 5227 sayılı bu Kanun daha sonra Cumhurbaşkanı tarafından veto edilmiştir. Bu tasarının 38-40 maddeleri denetimle ilgilidir ve burada iç ile dış denetimden bahsedilmektedir. Bu denetimlerin kapsamı ise; hukuka uygunluk, mali denetim ve performans denetimidir. Bu ve benzeri maddelerde görüldüğü gibi, bu tasarının özel sektör tarzı yönetim yakalşımlarının kamu yönetiminde uygulanmasını öngördüğü anlaşılmaktadır (Parlak, 2008: 374). 43'üncü maddenin gerekçesinde, yeni yönetim anlayışı ile birlikte, klasik anlamdaki mevzuata uygunluk denetimi yanında, performans ölçütlerine ve hizmet kalite standartlarına uygunluğunun da arandığı bir denetim öngörüldüğü belirtilmektedir. Bu ifadelerden, standartizasyon ile Kalite Yönetim ve Çevre Yönetim Sistemlerinin standartlarının yeni yaklaşımdaki yeri görülmektedir.

10.12.2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, hesap verme sorumluluğu ile stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme gibi önemli ilke ve sistemlerinin uygulanmasını öngörmektedir. Bu Kanun aynı zamanda, kamu yönetiminde iç ve dış denetim sistemlerini uygulama alanına getirmektedir.

Adalet Bakanlığı'nca hazırlanan ve 01.02.2008 tarihinde İçişleri Bakalığı'na görüş almak için gönderilen, Genel İdare Usul Kanunu Tasarı Taslağı'nın "İlkeler ve İdarenin Yükümlülüğü" başlıklı 3'üncü Maddesinde; standartizasyon ile ilgili olarak, "ölçülülük" ilkesini belirtmiştir. Aynı Tasarının "İşlem Yapma Yükümlülüğü ve Süresi" başlıklı 30'uncu maddesinin (4)'üncü fıkrasıda, yine standartizasyon ile ilgili olarak, "İdare çıkaracağı Yönetmelikle görev kapsamında olan işlerin başlangıcından bitişiğine kadar geçireceği aşamaları ve bitirilmesi için öngörülen süreleri tespit ve ilan eder" hükmü belirtilmektedir.

Türkiye'de, ISO standartlarını uygulama girişimleri Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de yerleşmesi için uygun bir atmosfer oluşturmuştur. Son zamanlarda yapılan bir araştırmada ISO 9000 sertifikasını alan kuruluşların %27'sinin Toplam Kalite Yönetimine geçmek için, %21'nin müşterilerinin tercihleri sonucu, %18'nin sistem hatalarını azalmak amacıyla, %17'sinin etkinliklerini standardize etmek kaygısıyla, %14'ünün Avrupa ülkeleriyle ticaret yapmak için, %3'nün ise rakiplerinden dolayı aldıklarını ortaya koymaktadır (Baş ve Ardıç, 2001:654). Yine de, standartizasyona

dayalı kalite yönetim sistemleri gibi yeni yaklaşımların, bütün sorunları bir çırpıda çözücü, her derde deva hazır paket bir yönetim tekniği olarak görmek son derece yanlış bir yaklaşım olacaktır (Balcı, 2003: 329-346).

Türkiye'de kamu sektöründe standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri uygulaması ilk defa 1995 yılında yerel yönetimlerde Değirmendere (İzmit) Belediyesi'nde başlamış, bunu Kadıköy, Aydın, Bodrum ve İzmir Büyükşehir Belediyesi takip etmiş; merkezi hükümet düzeyinde ise ilk olarak 1997'de başlayan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve daha sonraları Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Sigortalar Kurumu, Devlet Su İşleri, bazı askeri kuruluşlar ve üniversiteler olmak üzere hızla yayılmıştır. Bunlardan biri olan BOTAŞ, Kalite Yönetim Sistemi yanında Çevre Yönetim Sistemi ile İş Sağlığı ve Güvenliği Belgelerini de almıştır. Söz konusu kurumların yürüttüğü çalışmalardan elde edilecek deneyimler, hem özelde standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri çalışmalarının ve hem de genelde diğer reform planlarının geleceği için yol gösterici olabilmektedir.

Kamu İhale Kurumunun Yönetmeliğinde 2006 yılının şubat ayında yapılan bir değişiklikle, ihale konusuyla ilgili sistem standartları belgelerinin alınmış olması, ihaleye girebilmek için zorunlu olarak belirlenince, sözkonusu belgelere talep çok artmıştır.

Nisan 2008 tarihi itibariyle, TSE'den TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alan kamu kurumlar 381, özel kuruluşlar 2684 ve askeri kurumlar 4 olarak toplam sayı 3079'dur. Aynı tarih itibariyle TSE'den TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi belgesi alan kamu kurumlar 9, özel kuruluşlar 290 ve askeri kurum 1 olarak toplam sayı 300'dür. Her iki sistem belgesini alanların sayısı ise, BOTAŞ dışında 4 olarak bildirilmiştir. İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan ilk 500 kuruluşun yaklaşık % 50'sinin TSE'den Yönetim Sistemleri Standartları belgelerini aldıkları belirtilmektedir.

Ülkemizde uluslararası akreditasyon uygulamalarını yürüten Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK), aynı zamanda Avrupa Akreditasyon Birliği (EA) ile Uluslararası Akreditasyon Forumu'na (IAF) üyedir. TSE, 2002 yılında TÜRKAK tarafından akredite edilen kurumlardan biridir ve bundan dolayı TSE'nin sözkonusu sertifikaları

uluslararası niteliktedir. TSE tarafından sertifika verilen kurum ve kuruluşlar, belge verilme sürecinde gerekli tetkikler ile belge verildikten sonra gerekli tetkik ve denetimleri yapılmaktadır.

Ancak IAF tarafından ortaya konulan ve üyelerin de imzaladığı Çok Taraflı Anlaşma (MLA)'da da belirtilen uluslararası standartizasyon uygulama kuralları gereğince Yerel Akreditasyon Kurumlarınca akredite edilmiş ve ülkemizde faaliyette bulunan birçok belgelendirme kuruluşlarından da belge alan çok sayıda işletme, kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Fakat bunlara çoğu zaman gerekli tetkikler yapılmadan belge verildiği ve daha sonra da yeterince denetlenemediği belirtilmektedir.

Mayıs 2008 tarihi itibariyle, yaklaşık 40 belgelendirme kuruluşu Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından, 4457 sayılı Kanun ile ISO 9000 ve ISO 14000 Yönetim Sistemlerinin Akreditasyon Standartı olan ve Eylül 2006 yılında yayınlanan ISO 17021 Standartına göre akredite edilmiştir. Akredite edilen belgelendirme kuruluşları, TÜRKAK markasını kullanabilmektedirler. Bu kuruluşlar TÜRKAK tarafından denetlenmektedir. Yapılan denetimlerde kurallara aykırılıkları görülen belgelendirme kuruluşlarının akreditasyonu 6 ay askıya alınıyor, eğer 6 ay içerisinde gerekli düzeltme yapımazsa, o zaman akreditasyon iptal ediliyor. Ancak TÜRKAK'ın personelinin yeterli seviyeye getirilmesi ve özellikle belgelendirme kuruluşları ile bunlardan belge alan işletme, kurum ve kuruluşlarde yeterli bilinçlendirme çalışması yapılmalıdır.

TÜRKAK tarafından akredite elden belgelendirme kuruluşları dışında, uluslararası kurallara göre kendi ülkelerinin Akreditasyon Kurumları tarafından akredite edilmiş yaklaşık 110 belgelendirme kuruluşu da faaliyetlerine ülkemizde devam etmektedir. Ancak ülkemizde standartizasyon uygulamaları ile yetkili ve sorumlu kurumlar olan TSE ve TÜRKAK'ta, ülkemizde sözkonusu belgelendirme kuruluşlarından belge alan işletme, kurum ve kuruluşların toplam sayıları dahi bilinmemektedir. Bu belgelendirme kuruluşların TÜRKAK tarafından denetimleri, ancak bu kuruluşları akredite eden ve IAF üyesi Akreditasyon Kurumları tarafından yetki verildikçe yapılabilmektedir. Aksi halde bu belgelendirme kuruluşları, sadece bu kuruluşları akredite eden Akreditasyon Kurumları tarafından denetlenebilmektedir.

Belgelendirme kuruluşunu akredite eden Akreditasyon Kurumu, sözkonusu

belgelendirme kuruluşların faaliyetlerini yeterince denetleyemeyince ve belgelendirme kuruluşunun faaliyette bulunduğu ülkenin Yerel Akretitasyon Kurumuna da yetki vermeyince denetimde büyük bir boşluk oluşmaktadır. Bu durum kötüye kullanılarak, basına da yansıdığı gibi bazen 1 günde belge alınmaktadır.

Bu boşluğu önlemek için; ya IAF tarafından kurallar değiştirilerek, bir ülkede faaliyette bulunan tüm belgelendirme kuruluşlarının, o ülkenin yerel akreditasyon kurumu tarafından denetlenmesinin sağlanması; ya da ülkemizde Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi bir kamu kurumu tarafından, ülkemizde faaliyette bulunan tüm belgelendirme kuruluşların takip ve dentimlerini sağlayan bir mevzuatın oluşturulması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

BOTAŞ ÖRNEĞİNDE TS EN ISO 9001:2000 ve 14001:2004 YÖNETİM SİSTEMLERİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

I-BOTAŞ'IN KURUMSAL TANITIMI

A-Tarihçe

Irak ham petrolünün İskenderun Körfezi'ne taşınmasını gerçekleştirmek amacı ile, 27 Ağustos 1973 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti ile Irak Cumhuriyeti Hükümetleri arasında, Ham Petrol Boru Hattı Anlaşması imzalanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, 7/7871 sayılı Kararname ile, 15 Ağustos 1974 tarihinde Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı tarafından, bağlı ortaklık olarak, BOTAŞ (Boru Hatları İle Petrol Taşıma Anonim Şirketi) kurulmuştur.

BOTAŞ başlangıçta boru hatları ile petrol taşımacılığı yapmıştır. Ancak BOTAŞ'ın faaliyetleri, bununla sınırlı kalmamış; Ceyhan-Kırıkkale, Batman-Dörtyol ve Şelmo-Batman Ham Petrol Boru Hattı'nın ilavesi ve bilahare, doğal gaz taşımacılığı ve ticari konuların da eklenmesi ile zamanla faaliyet alanı genişlemiştir.

9 Şubat 1990 tarih ve 397 sayılı Doğal Gazın Kullanımı Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname ile doğal gazın ithali, şehir dağıtımı dışındaki dağıtımı, satışı ve fiyatlandırması konularında BOTAŞ Türkiye'de tekel konumuna getirilmiştir.

8 Şubat 1995 tarih ve 95/6526 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile, BOTAŞ'ın, iktisadi devlet teşekkülü olarak yapılanmasına karar verilmiştir. BOTAŞ halen, bu statüde devam etmektedir.

BOTAŞ'ın ilgili mevzuatında belirlenmiş olan "Türkiye içinde ve dışında her türlü petrol, petrol ürünleri ve doğal gaz boru hatları inşa etmek, ettirmek ve inşa edilmiş boru hatlarını devralmak, satın almak veya kiralamak, boru hatları ile petrol, petrol ürünleri ve doğal gaz taşıma, anılan boru hatlarında nakledilecek ham petrol ve doğal gazı satın almak ve satmak" şeklindeki faaliyet alanına, 1995 yılında, "yurt dışında taşıma, depolama ve rafinaj gibi tüm petrol ameliyelerini yapmak" hususu da ilave edilmiştir.

2 Mayıs 2001 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan 4646 Sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu ile; Daha önce BOTAŞ'a verilen doğal gazın ithali, şehir içi dışındaki dağıtımı, satışı ve fiyatlandırılması konularındaki tekel konumu sona ermiştir. Söz

konusu kanun, belirtilen konulardaki faaliyetlere ilişkin tüm gerçek ve tüzel kişilerin hak ve yükümlülüklerini kapsamaktadır.

B-BOTAŞ'ın Teşkilat Yapısı

Merkezi Ankara'da olan BOTAŞ Genel Müdürlüğü, işlerin daha seri ve etkin bir şekilde yürütülmesi için yurt çapında teşkilatlanmıştır. Şeması ekte sunulan (Ek: 1) BOTAŞ'ın merkez ve taşra teşkilatı aşağıda belirtilmektedir:

Merkez Teşkilatı:

1-Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür

2-Genel Müdür Yardımcıları

3-Özel Büro Müdürlüğü

4-Yönetim İşlemleri Koordinatörlüğü

5-Teftiş Kurulu Başkanlığı

6-Bakü-Tiflis-Ceyhan HPBH Proje Direktörlüğü

7-Savunma Sekreterliği

8-Telekom-Scada ve Bilgi Sistemleri Daire Başkanlığı

9-Doğal Gaz Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı

10-Doğal Gaz Alım ve Kontrat Devirleri Daire Başkanlığı

11-Uluslararası Projeler Daire Başkanlığı

12-I. Hukuk müşavirliği

13-İnceleme ve Geliştirme Kurul Başkanlığı

14-İdari ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı

15-Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

16-Finansman ve Muhasebe Daire Başkanlığı

17-Satınalma Daire Başkanlığı

18-Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı

19-Strateji ve İş Geliştirme Daire Başkanlığı

20-İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı

21-BIL (BOTAŞ International Limited)

22-İnşaat Daire Başkanlığı

23-Mühendislik ve Sözleşmeler Daire Başkanlığı

24-Arazi Etüt ve Kamulaştırma Daire Başkanlığı

25-Doğal Gaz ve Petrol İşletmeleri Daire Başkanlığı

Taşra Teşkilatı:

1-Doğal Gaz İşletmeleri Bölge Müdürlüğü

a-İstanbul İşletme Müdürlüğü

b-Kayseri İşletme Müdürlüğü

2-LNG İşletme Müdürlüğü

3-Petrol İşletmeleri Bölge Müdürlüğü

4-Dörtyol İşletme Müdürlüğü

BOTAŞ'ın teşkilat yapısı ve birimleri Yönetim Kurulu kararları ile oluşmaktadır. Yönetim Kurulu kararı ile yeni bir birim oluşturulabilmekte, mevcut bir birim kaldırılabilmekte veya mevcut birimin adı ve yapısı değiştirilebilmektedir. Bu nedenle teşkilat yapısı ile ilgili ihtiyaçlar pratik ve seri bir şekilde giderilebilmektedir. Yapılan görüşmede teşkilat yapısı ile ilgili bir problem belirtilmemiştir. Teşkilat yapısı yeterli görülmektedir.

II-TS EN ISO 9001:2000 ve TS EN ISO 14001:2000 Sistemlerinin BOTAŞ Kurumunda Uygulama Değerlendirilmesi

A-TS EN ISO 9001:2000 Sistemi Şartlarının BOTAŞ'ta Uygulama Değerlendirilmesi

TS EN ISO 9001:2000 sisteminin şartları TSE tarafından yayınlanmıştır (TSE Kasım 2001). Bu sistem standartı şartlarının BOTAŞ'da uygulamaları aşağıda belirtilmektedir.

1-Kapsam

a-Genel

BOTAŞ tepe yönetimi, BOTAŞ'ın müşteri taleplerini ile yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılamaya çalışan hizmetlerinin, düzenli bir şekilde sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı duyduklarından, sistemin sürekli iyileştirmesini ve müşteriye yürürlükteki mevzuat şartlarına uyulduğu güvencesinin verilmesi için, prosesler ve sistemin verimli uygulanması yolu ile müşteri memnuniyetini artırılması amacına yönelmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi tercih edilmiştir.

Günümüzde kalite kavramı, sadece müşteri istek ve beklentilerini karşılama ile değil, bununla birlikte, sürekli iyileştirme çalışmaları ile, nihai kullanıcı ve çalışanlar da dahil ilgili tarafların da memnuniyetini öngören daha geniş yoruma kavuşmuştur. Bu durum; ilgili tüm taraflar arasındaki etkileşimler alanında belirlenmeye çalışılmaktadır.

Bir kuruluşu kalite bakımından yürütme ve kontrol için kurulan yönetim sistemi olarak adlandırılabilecek kalite yönetimi sistemi ile, beklentilerin kaliteli şekilde karşılanması ve sürekli olarak iyileştirme sağlanması hedeflenmektedir.

Kalite yönetiminin esasında, ürün ya da hizmetin tüm proseslerinin belirlenmesi ve dokümante edilmesi, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, yönetici ve çalışanların eğitilerek kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile, kaliteli ürün ve hizmetlerin en az kaynak kullanımıyla sağlanması ve bunun sürekli geliştirilmesi bulunmaktadır. Burada müşterilerin gereksinimlerinin ve beklentilerinin tam olarak ve belirlendiği şekilde karşılanması önem arzetmektedir.

Bu gerçeklerin ışığında BOTAŞ faaliyet alanına giren konularda proje geliştirme, hidrokarbon ve doğal gaz iletimi ile doğalgaz satış ve pazarlama hizmetlerinde, referanslar ve standartlar doğrultusunda kabul edilir bir kalite seviyesinde ürün ve hizmet yönetimini gerçekleştirmek amacı ile Kalite Yönetim Sistemi Standartını yönetim sistemine eklemiştir. BOTAŞ bu kapsamda; gerçekleştirilen ürün/hizmetlerin müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak düzeyde olmasını temin etmek ve yönetim kalitesini tesis etmek üzere ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini referans almıştır.

BOTAŞ yukarıda belirtilen ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini bünyesine uyarlamak suretiyle şu yararları sağlamayı amaçlamaktadır: gelecekte rekabetçi konum, operasyonel verimlilik, etkin iletişim, güçlü imaj, çalışanların memnuniyeti, sürekli iyileştirme kültürü ve müşteri memnuniyeti.

b-Uygulama

Bu standardın tüm şartlarının BOTAŞ kuruluşuna uygulanabilir olduğu değerlendirilmiştir. Bu standardın bazı şartları, BOTAŞ'ın ve hizmetin yapısı nedeniyle uygulanamayacağı değerlendirilmediğinden, bir "hariç tutma" faaliyeti düşünülmemiştir.

2-Atıf yapılan Standard ve/veya Dökümanlar

Bu standartta, metin içerisinde uygun yerlerde diğer standart ve/veya dökümanlara yapılan atıflara da, BOTAŞ tarafından uyulmaya çalışılmaktadır.

3-Terimler ve Tarifler

BOTAŞ Kalite Yönetim Sisteminde, bu standardın amacı bakımından, ISO 9001:2000 standardında verilen terimler ve tarifler uygulanmaya çalışılmaktadır. Terimler ilgili konularda tarif edilmektedir.

4-Kalite Yönetim Sistemi

a-Genel Şartlar

BOTAŞ, bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturmuş ve bundan dolayı TSE'den TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesini 18 Mart 2004 tarihinde almıştır.

(1)-BOTAŞ, Kalite Yönetim Sistemi için ihtiyaç duyulan prosesler ile prosedürler ve bunların kuruluştaki bütün uygulamaları belirlenmiştir. Kalite Yönetim Sistemi içerisindeki prosesler; yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili prosesleri içermektedir. BOTAŞ'ta her birim kendi konuları ile ilgili proseslerini hazırlamıştır. Nisan 2008 tarihi itibariyle, BOTAŞ'ta Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri ile ilgili 22 proses ve 191 Prosedür oluşturulmuş durumdadır.

BOTAŞ bu sistemi dökümante etmiş ve bu sistemi uygulamaya, sürekliliğini sağlamaya ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmeye çalışmaktadır.

(2)-Bu proseslerin sırası ve birbirleri ile etkileşimi belirlenmiştir. Prosesler; Yönetim Prosesleri, Ticaret prosesleri; İnşaat, İstasyon, Boru Hatları Prosesleri, Destek Prosesleri ve Ölçme, Analiz, İyileştirme Prosesler başlıklarında gruplandırılmıştır. Bu gruplardaki prosesler ile Başbakanlık, Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Diğer Bakanlıklar, Müşteriler, Yükleniciler ve Tedarikçiler arasındaki etkileşimler bir tablo halinde (Ek-2) belirlenmiştir.

(3)-Bu proseslerin etkinliğini belirlemek, uygulamalarını ve kontrollerini sağlamak için, proseslerin hedefleri ile uygulama prosedürleri oluşturulmuştur. Bu prosedürlerde uygulama ve kontrol noktaları belirlenmiştir. Hedeflere ulaşım etkinliği,

uygulayıcılar tarafından periyotlar halinde raporlarla bildirilmeye çalışılmaktadır. Kontrol için ayrıca iç denetim uygulanmaya çalışılmaktadır.

(4)-Bu proseslerin, takip ve kontrollerinin yapılarak; çalıştırılmalarının, izlenmelerinin ve gerekli değerlendirmelerinin yapılabilmesi için, BOTAŞ'ta "Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı" kurulmuştur. Bu Başkanlığın adı, önce "ISO-TS Kurul Başkanlığı", sonra sırasıyla, **"**Kalite, İş Güvenliği ve Çevre Daire Başkanlığı", "Performans Yönetimi Daire Başkanlığı" ve en son 31.08.2006 tarihi itibariyle "Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı" olmuştur. Daire Başkanlığının adı kısa aralıklarla değişmekle birlikte, görev ve yetkileri önceleri pek değişmemiştir. Ancak son değişiklik ile eğitim hizmetleri de bu Daire Başkanlığına verilmiştir. Bu Daire Başkanlığında gerekli kaynak ve bilginin hazır bulundurulması sağlanmaya çalışılmaktadır. İntranet ortamında bütün sistem hazır bulundurulmaktadır. Bilgi ve dökümantasyon için elemanlar görevlendirilmiştir.

(5)-Bu proseslerde oluşturulan hedeflere ve bu hedeflerin hedef izleme periyotlarına göre, prosesler izlenmeye, ölçülmeye ve analiz edilmeye çalışılmaktadır.

(6)-Planlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu prosesleri sürekli iyileştirmek için, ilgili birimler yeteri kadar personel ve kaynak ile gerekli faaliyetleri uygulamaya çalışmaktadır. Takip, kontrol, ölçme ve iç denetimlerde tespit edilen aksaklıklar giderilmeye çalışılarak sürekli iyileştirmeler yapılmaya çalışılmaktadır.

BOTAŞ Doğalgaz Alım ve Kontrat Devirleri Daire Başkanlığı'nda, hizmetin ve ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek prosesler dış kaynaklı haldedir. Bu tür dış kaynaklı hale getirilmiş proseslerin üzerindeki kontrol, alım ve kontrat devir sözleşmelerinde belirtilen kriterler ile sağlanmaya çalışılmaktadır.

b-Dokümantasyon Şartları

(1)-Genel

BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi'nin etkinliğini ve sürekliliğini güvence altına almanın temel unsurlarından biri olan dokümantasyonun, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı'nın da gerekliliklerini dikkate alarak; tanımlanması, hazırlanması, kontrol edilmesi ve onaylanması, dağıtımı, gerekli durumlarda değişiklik yapılması ve muhafaza edilmesine yönelik ilke, yöntem, sorumluluk dağılımları, Entegre Yönetim Sistemi Dokümantasyon Kontrol Prosedüründe belirlenmiştir.

Dokümantasyon Yönetimi ve Arşivlemesi üç ayrı klasmanda gerçekleştirilmektedir. Gelen yazışmalar, giden yazışmalar, dağıtım, veri girişi, kayıt tutma ve arşivleme faaliyetleri İdari ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı'na bağlı Haberleşme Bölümü tarafından; teknik dokümantasyonun yönetimi, revizyonlarının takibi ve arşivleme faaliyetleri Mühendislik ve Sözleşme Daire Başkanlığı'na bağlı Arşiv ve Dokümantasyon Birimi tarafından; Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri dokümantasyonunun yönetimi ve arşivlemesi faaliyetleri ise, Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı'na bağlı Doküman Kontrol Birimi tarafından yürütülmektedir. Standardlarla ilgili dış kaynaklı dokümanların takibi Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı'nın sorumluluğunda, diğer dış kaynaklı dokümanların takibi ise uygulayıcı ve ilgili birimlerin koordinasyonunda yürütülmektedir.

(a)-BOTAŞ kalite yönetim sistemi dokümantasyonu; BOTAŞ kalite politikasının ve kalite hedeflerinin doküman haline getirilmiş beyanlarını içermektedir.

(b)-BOTAŞ kalite yönetim sistemi dokümantasyonunda yer alması gereken kalite el kitabı bilgileri; BOTAŞ, Kalite Yönetim Sistemi yanında, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ile Çevre Yönetim Sistemi belgelerini de aldığından, bu sistemlerin gereklerini de içeren BOTAŞ Entegre Yönetim Sistemi El Kitabında yer almaktadır.

(c)-BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonunda, bu standardın istediği dokümante edilmiş prosedürler mevcuttur. Bu prosedürler oluşturulmuş, dokümante edilmiş, uygulanmış ve sürekliliklerı sağlanmaya çalışılmaktadır.

(ç)-BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonu; proseslerin etkin plânlamasını, uygulanmasını ve kontrolünü sağlamak için kuruluşun ihtiyaç duyduğu bilgi formları, talimatlar gibi dokümanları içermektedir.

(d)-BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonu, bu standardın gerektirdiği kayıtları içermektedir. Bu kayıtlar her birimin kayıt tablosunda yer almaktadır. BOTAŞ kalite yönetim sistemi dokümantasyonu kağıt ve elektronik ortamda bulunmaktadır.

(2)-Kalite El Kitabı

BOTAŞ'ın; organizasyon şemasının, kalite politikasının, sunduğu hizmetlerin, müşterilerine karşı temel taahhütlerinin, kalite sistemi ile ilgili temel bilgilerin

sunulduğu, Kalite Yönetim Sistemini de içeren Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı oluşturulmuş ve sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

(a)-Bu el kitabı kapsamında herhangi bir hariç tutma bulunmadığından, bunların ayrıntıları ve gerekçeleri de el kitabında bulunmamaktadır.

(b)-Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş, dokümante edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları belirtilmektedir.

(c)-Kalite yönetim sistemi proseslerinin birbirine olan etkilerinin tarif edildiği, genel etkileşim tablosu bulunmaktadır. Genel Etkileşim Tablosu Ek-2'de sunulmuştur.

(3)-Dokümanların kontrolü

BOTAŞ kalite yönetim sistemi tarafından gerekli görülen dokümanlar kontrol edilmektedir. Kayıtlar, özel dokümanlar olup, kayıtların kontrolü için dokümante edilmiş, Dokümanların Kontrolü Prosedürüne göre kontrol edilmektedir.

Dokümanların Kontrolü Prosedüründe, dokümanların aşağıda belirtilen ve ihtiyaç duyulan kontrolleri tanımlanmaya çalışılmıştır:

(a)-Yayımlanmadan önce dokümanların yeterlilikler açısından onaylanması,

(b)-Dokümanların gözden geçirilmesi, gerektiğinde güncelleştirmesi ve tekrar onaylaması,

(c)-Doküman değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun belirlenmesinin sağlanması,

(ç)-Yürürlükteki dokümanların ilgili baskılarının kullanım noktalarında elde edilebilir olmasının sağlanması,

(d)-Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla belirlenebilmesinin sağlanması,

(e)-Dış kaynaklı dokümanların belirlenmiş olması ve bunların dağıtımının kontrol edilmesinin sağlanması,

(f)-Güncelliğini yitirmiş dokümanların, herhangi bir amaçla saklanmaları durumunda, istenmeyen kullanımının önlenmesi için bunlara uygun bir işaretleme uygulanması.

BOTAŞ Dokümanların Kontrolü Prosedüründe, yukarıda belirtilenlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Hazırlanan prosedür; BOTAŞ Entegre Yönetim Sistem Dokümantasyon yapısı içerisinde yer alan stratejik, taktik ve operasyonel seviyedeki

dokümanların hazırlanması, kontrolü, dağıtımı ve değiştirilmesi ile ilgili esaslar ve faaliyetleri kapsamaktadır. Stratejik seviye dokümanları olarak BOTAŞ EYS El Kitabı ve Organizasyon El Kitabı; taktik seviye Dokümanlar olarak Uygulama El Kitapları, Prosedürler, Planlar ve İş akış diyagramları; operasyonel seviye dokümanlar olarak ise talimatlar ve formlar belirtilmektedir.

Dış dokümanlar ise, BOTAŞ bünyesindeki faaliyetlerin hedefine uygun olarak gerçekleştirilmesi için ilgili kurumlar, yükleniciler tarafından temin edilen çizimler, şartnameler, mevzuatlar ve standartlar gibi dokümanlardır.

Entegre Yönetim Sistemi kapsamında yer alan dokümantasyonun (prosedür, talimat, iş el kitapları formlar vb.) hazırlama, kontrol ve dağıtımının koordinasyonu ile değişiklik taleplerinin değerlendirilmesi ve güncel kılınmasına yönelik esasların belirlenmesi Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı'na bağlı Doküman Kontrol Birimi tarafından yürütülmektedir.

(4)-Kayıtlarının Kontrolü

BOTAŞ kalite yönetim sisteminde kayıtlar, kalite yönetim sisteminin şartlara uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının delilini sağlamak için oluşturulmuş ve muhafaza edilmektedir. Kayıtlar okunabilir olarak kalmakta, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir durumdadır. Bunları sağlamak için, kayıtları kontrolüne ilişkin esaslar belirlenerek Kayıtların Kontrolü Prosedürü oluşturulmuştur. Bu kayıtlar, Kalite Yönetim Sisteminin standart gereklilikleri karşıladığını ve işleyişinin tatmin edici düzeyde gerçekleştiğini gösteren delillerdir.

Gerek elektronik ve gerekse basılı tüm kayıtların kolayca tanınabilir ve erişilir olmasını sağlamak üzere uygun endeksleme ve kodlama sistematiği oluşturulmuştur. Tanımlanan kayıtların hangi bölümlerde kimlerin sorumluluğunda olacağı belirlenmiştir. Kayıtların hasara uğramaması için bölüm ve arşiv mekanlarında, Entegre Yönetim Sistemi Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre uygun fiziksel koşullar sağlanmaktadır.

Kalite Yönetim Sistemi kapsamında minimumda tutulması gereken kayıtlar olarak; yönetimin gözden geçirmesi kayıtları, personel ve eğitim kayıtları, müşteri sipariş kayıtları, denetim kayıtları, düzeltici faaliyet kayıtları, önleyici faaliyet kayıtları ve bakım kayıtları gibi kayıtlar belirlenmiştir ve uygulanmaktadır.

Hazırlanan bu prosedür, aşağıdaki hususların başarıyla gerçekleştirilmesini hedeflemektedir:

-Entegre Yönetim Sistemi kapsamındaki faaliyetlerle ilgili kayıt veri tabanını oluşturmak ve güncellemek.

-Kayıtların belirlenen arşivleme sistematiğine uygun şekilde arşivlenmesini sağlamak.

-Zamanaşımına uğramış kayıtların arşivde yer almamasını sağlamak.

-Kayıtların kaybolması veya hasara uğramasına neden olabilecek fiziksel riskleri bertaraf etmek.

5-Yönetim Sorumluluğu

a-Yönetimin Taahhüdü

BOTAŞ Üst Yönetimi Kalite Yönetim Sisteminin kurulması, sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesi doğrultusunda; Vizyon ve misyon ile stratejik hedefleri belirlemek, geliştirmek ve gözden geçirmek, çalışanlarının motivasyonunu artırmak ve katılımlarını sağlamak, ilgili tarafların memnuniyetini artırmak üzere gerekli iletişim ve koordinasyonu sağlamak ve kanunların/ düzenlemelerin öngördüğü çerçevede politikalar üretmek, gelecekteki fırsat ve tehditleri doğrultusunda organizasyonel değişimi yönetmek, Kalite Yönetim Sisteminin sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesi için Üst Yönetim adına hareket eden yönetim temsilcisi atamak ve Kalite Yönetim Sistemi performansını periyodik aralıklarla gözden geçirmek şeklindeki yönetim prensiplerini yerine getirmekten sorumlu olduğunu Kalite Yönetim Sisteminde belirtmiştir.

BOTAŞ tepe yönetimi, Entegre Yönetim Sistemi El Kitabında, yönetim taahhütü olarak şunları belirtmiştir:

"Türkiye'nin zengin petrol ve doğalgaz rezervlerinin bulunduğu Hazar ve Orta Doğu ülkeleri ile bu kaynaklara gereksinim duyan Batılı ülkelerin kesişme noktasında bulunması nedeniyle, BOTAŞ uluslararası petrol ve doğalgaz boru hatlarının geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi projelerinde yer almaktadır.

Aslında BOTAŞ Kalite konusunda en yüksek standartlarla dünyada en iyilerin arasında yer alarak, enerji sektöründe önde gelen bir şirket olmak ve uluslararası alanda rekabet edebilmek için, yürütülen enerji projelerinin mühendislik, tasarım ve

inşaatlarında teknik yeterliliğinin yegane koşul olduğu profesyonel hedeflere ulaşmak kadar etik hedeflere de ulaşmanın gereğinin bilincinde olup, bu hususlar tüm BOTAŞ organizasyonunca da en üst düzeyde desteklenmektedir.

Kuruluşumuzda oluşturulan yönetim sistemiyle amacımız sadece ISO 9001 sertifikasını almak değil, BOTAŞ'ı uluslararası kabul görmüş, profesyonelce yönetilen bir şirket haline getirmektir."

BOTAŞ üst yönetimi, kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerine dair delillerini çeşitli yollarla sağlamaya çalışmaktadır: Kuruluşa, yasal ve mevzuat şartları da dahil olmak üzere, müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü oluşturulmuştur. Bu müdürlük hizmetleri ile müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır. Kalite politikası oluşturulmuştur. Kalite hedefleri belirlenmiştir. Yönetimin gözden geçirmesi yapılmaktadır. Yılda bir defa yönetimin gözden geçirmesi uygulaması yapılmaktadır. Kaynakların bulunabilirliği sağlanmaya çalışılmaktadır. BOTAŞ üst yönetimi kuruluş bütçesini oluşturmakta ve bu bütçenin ilgili kısımlarından kalite yönetim sistemi için gerekli kaynakları sağlamaktadır. Ayrıca ilgili kuruluşlarla koordinasyon sağlanmakta, kuruluşta yeteri kadar personel ve uygun iş ortamı gibi unsurlarda sağlanmaya çalışılmaktadır.

b-Müşteri Odaklılık

BOTAŞ üst yönetimi, müşteri memnuniyetinin arttırılması amacına yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamak için yeni bir kurum oluşturmuştur. Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü faaliyetleri ile hizmetlerde müşteri odaklılığını sağlamaya çalışmaktadır. Genellikle yılda bir müşteri memnuniyeti ile ilgili anket uygulanmaktadır. Sonuçlar değerlendirilerek, eksiklik ve tespit edilen sıkıntılar giderilmeye çalışılmaktadır.

BOTAŞ Kalite Yönetim Sisteminde müşteri odaklılık yaklaşımı sadece hizmetin üretildiği müşterilerle sınırlı değildir. Müşteri odaklılık kapsamına giren taraflar aşağıdaki gibidir:

(1)-Müşteriler ve nihai kullanıcılar: BOTAŞ'ın müşterileri Doğalgaz kullanıcıları olan sanayiciler ve konutlardır. Periyodik aralıklarla gerçekleştirilen

müşteri memnuniyet ölçüm anketleri ile müşterilerden hizmetlerle ilgili geri bildirimler alınmaktadır.

(2)-Kurum çalışanları: Kurum çalışanlarının BOTAŞ'taki çalışma ortamı ve şartlarıyla ilgili memnuniyet düzeyini ölçmeye yönelik çalışmalar yapmaya çalışmaktadır.

(3)-Tedarikçiler ve yükleniciler:BOTAŞ'a malzeme ve hizmet tedarikinde bulunan kuruluşların istenilen nitelik ve sayıdaki ürün/hizmetleri temin etmelerine yönelik teknik ve idari şartnameler detaylı olarak hazırlanmakta böylelikle tedarikçiler ve yüklenicilere eksiksiz ve doğru bilgi akışı sağlanarak uygun nitelik ve nicelikte ürün/hizmet tedarikini gerçekleştirmesi yönünde desteklenmektedir.

(4)-Enerji Bakanlığı ve EPDK:BOTAŞ, Enerji Bakanlığı'nın ve EPDK'nın belirlediği çerçevede hareket etmektedir.

(5)-Toplum:BOTAŞ, Basın ve Halkla ilişkiler fonksiyonu desteğinde faaliyetleri ve hizmetleri hakkında toplumu bilgilendirmekte çevre konusundaki duyarlılığı ve bu yöndeki aksiyonları ile halkı bilinçlendirmektedir.

Ayrıca BOTAŞ'ın hizmet alanlarına giren faaliyetlerle ilgili kanuni gereklilikler, mevzuat ve yönetmelikler dikkate alınmakta, bunlar ilgili mevzuat ve yönetmeliklere uygun olarak gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

c-Kalite Politikası

Kalite politikası, bir kuruluşun yönetimi tarafından resmi olarak ifade edilen kalite ile ilgili bütün amaçlar ve bunları gerçekleştirme faaliyetlerinin yönetimi olarak belirtilebilir. BOTAŞ üst yönetimi, kalite politikasını; kuruluşun amacına uygun bir şekilde oluşturmuştur. BOTAŞ'ı geleceğe taşıyacak olan vizyonu, bu vizyonu gerçekleştirirken üstleneceği misyonu ve bu misyonu destekleyen Kalite politikası tanımlanarak dokümante edilmiştir. Hazırlanan vizyon, misyon ve kalite politikası BOTAŞ Yönetimi ve çalışanlarının katılımıyla son halini almış, Entegre Yönetim Sistemi El Kitabında belirtilmiş ve yürürlüğe girmiştir. Entegre Yönetim Sistemi El Kitabında ifade edilen vizyon, misyon, değerler ve kalite politikası aşağıda belirtilmektedir.

Vizyon: “Türkiye’yi doğal gaz ve petrol alanlarında bir enerji koridoru haline getirirken, ulusal ve uluslararası işbirliği fırsatlarını değerlendiren, dünyada saygın, bölgesinde lider ve sektöründe yönlendirici bir kuruluş olmak.”

Misyon: “Kendimizi, uluslararası kalite standartları çerçevesinde, verimlilik, bilgi birikimi ve yüksek teknoloji kullanımı ile rekabet avantajı oluştururken, kurumsallaşmış ve finansal açıdan güçlü bir yapı ile ulusal ve uluslararası pazarlara enerji sunmaya adadık.”

Değerler ise; değişime ve gelişime açıklık, çevreye ve insana saygı, takım çalışmasına olan inanç, güvenilirlik, şeffaflık, bütünlük ve dinamizm olarak belirtilmektedir.

BOTAŞ’ın bunlara göre oluşturulan kalite politikası aşağıda belirtilmiştir:

“Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş, (BOTAŞ) belirlediği Vizyonu, Misyonu, Değerleri, Stratejik Hedefleri ışığında ve Hedeflerle Yönetim İlkesi çerçevesinde, karlılığını ve verimliliğini artırmak, müşterilerine kaliteli ve ucuz hizmet sunmak, pazardaki lider konumunu korumak amacıyla TS EN ISO 9001 : 2000 Kalite Yönetim Sistemini kurmuştur. BOTAŞ bu sistem dahilinde; müşterilerinin teknik ve ekonomik taleplerine cevap vererek müşterilerinin memnuniyetini artırmayı, tedarikçi ve yüklenicilerin gelişimine katkıda bulunmayı ve karşılıklı işbirliği sağlamayı, kuruluşun amacına uygun Kalite Yönetim Sistemi etkinliğini ihtiyaçlarla uyumlu olarak sürekli iyileştirmeyi, kalite bilincinin kurumsal bir kültüre dönüşmesi için çalışanların eğitimini ve gerekli çalışma ortamını sağlayarak çalışanlarının memnuniyetini artırmayı, Kalite Yönetim Sistemi Standardının öngördüğü faaliyetlerin yerine getirilmesi için gerekli kaynakları belirlemeyi ve sağlamayı taahhüt eder.”

Kalite politikası, kalite yönetim sisteminin şartlarına uyma ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi taahhüdünü içermektedir. Kalite politikası, kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturmaktadır. Kalite politikasının kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılması için, bilinçlendirme eğitim toplantılar yapılmaktadır. Ayrıca intranet ortamında kalite anlayışı yayınlanmış ve ilanlar yapılmıştır. Kalite politikasının, sürekli uygunluk için gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bunun için, sürekli iyileştirme ile prosedürlerin revizyonları çalışmalarında uygunluk için süreli gözden geçirme çalışmaları yapılmaktadır.

ç-Plânlama

(1)-Kalite Hedefleri

BOTAŞ üst yönetimi, kuruluş içinde, ürün ve hizmet şartlarının karşılanması için gerekli olanlar da dahil olmak üzere kalite hedeflerini kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturmuştur.

BOTAŞ'da belirlenmiş vizyon, misyon ve politikalarla uyumlu hedefler belirlenmektedir. Hedefler 2 grupta ele alınmaktadır. Bunlar; BOTAŞ'ı geleceğe taşıyacak olan kurumsal stratejik hedefler ile operasyonel hedeflerdir.

Hazar Bölgesi ve Ortadoğu'daki enerji kaynaklarını Avrupa talebi ile birleştirerek değer oluşturmak; serbest pazar koşullarının oluşumuna katkıda bulunup, etkin ve bağımsız olarak, doğal gaz ve petrol piyasa faaliyetlerinde söz sahibi olmak; Türkiye'ye Dünya maliyetinde enerji sunmak; müşteri memnuniyetini arttırmak; stratejik işbirlikleri oluşturmak; yönetimde kalite anlayışını benimseyen, ortak kültürü paylaşan, istikrarlı yapıya sahip, dinamik ve kurumsal bir organizasyon meydana getirmek; çevreye saygı ile çalışan güvenliğini ön planda tutmak ve içinde yer alınan toplumun gelişimine katkıda bulunmak ve çalışan etkinliğini ve memnuniyetini arttırmak hedefleri, BOTAŞ'ın stratejik hedefleri olarak belirtilmektedir.

Operasyonel hedefler ise, daha çok bir sürecin işleyiş performansını ölçümlemek amacıyla belirlenen hedeflerdir. Operasyonel hedefler; Üniteler bazında belirlenen hizmet kalite hedeflerdir. Üniteler bazındaki hedeflerin belirlenmesi için süreçler bazında kilit perfomans göstergeleri tanımlanmıştır.

2008 Yılı Kalite Amaç ve Hedefler aşağıda yer almaktadır:

(a)-Uygunsuzluk ve Sapmaları Azaltmak: Bu Amaca Yönelik Olarak Personele Gerekli Bilinçlendirme Eğitimlerinin Verilmesi ve Süreçlerin Gözden Geçirilerek Uygunsuzluk Ve Sapmaların Minimum % 5 Seviyesinde Azaltılması.

(b)-Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Bu Amaca Yönelik Olarak Doğal Gaz Pazarlama Ve Satış Daire Başkanlığı İle Koordinasyonlu Olarak Müşteri Geri Bildirimleri Doğrultusunda Hareket Planları Oluşturarak Müşteri Memnuniyetini Artırmak.

(c)-Sistemin İyileştirilmesi: Bu Amaca Yönelik Olarak İç Denetimler, Düzeltici / Önleyici Faaliyetler Takip Formu ve Veri Analizleri Uygulamalarının Etkinliğini artırmak.

(ç)-Personelin Kalite Bilinç Düzeyini Artırmak: Kalite Yönetim Sistemi İle İlgili Eğitimlere Katılımı %5 Artırmak.

(d)-Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarını Kuruluşumuz Bünyesindeki Tüm Ünitelere Yaygınlaştırmak: III.Etap Çalışmalar Kapsamında yer almamış olan LNG İşletme Müdürlüğü'nde Kalite Yönetim Sistemi Gereklilikleri Doğrultusunda Çalışmalar Yürüterek Belgelendirilmeyi Sağlamak.

(e)-Tedarik Zincirinin Halkası Olan Alt Yüklenicilerle İşbirliğini Artırmak: Alt Yüklenicilere Dış Denetim Yapmak.

Hedefleri gerçekleştirmek üzere BOTAŞ Yönetimi faaliyetleri ve kaynakları planlamaktadır. Planlama birden fazla operasyonel program ile gerçekleştirilmektedir. Programlar; dokümante edilmekte, hedefin başarılması veya gözden geçirilmesi sonrasında güncellenmektedir. Hazırlanan programlarda minimumda; hedefler, göstergeler, aksiyonlar, sorumluluklar ve tamamlanma tarihi bilgileri yer almaktadır. Kalite hedefleri, kalite politikası ile tutarlı ve mümkün mertebe ölçülebilir olmasına çalışılmıştır.

(2)-Kalite Yönetim Sisteminin Plânlanması

BOTAŞ üst yönetimi, kalite hedefleri de dahil olmak üzere 4. maddede belirtilen genel şartları yerine getirmek için, kalite yönetim sisteminin plânlanmasını yapmıştır. Bunun sonucunda da kalite yönetim sistemi belgesini almıştır. Üst yönetim, kalite yönetim sisteminde, değişiklikler plânlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini, sağlamaya çalışmaktadır.

Belge alındıktan sonra 3 defa gözetim teknikleri ile dış denetim yapılmıştır. Son denetim TSE yetkilileri tarafından, 3-7 Temmuz 2006 tarihinde yapılmıştır. Yapılan bu denetimde uygunsuzluklar ile majör ve minör hatalar tespit edilmemiştir. Bu Denetim Raporunun; "Olumlu, Geliştirilebilecek Hususlar ve Gözlemler" kısmında; "BOTAŞ bünyesinde; Entegre Yönetim Sistemi dahilinde Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının çalışanların katılımıyla başarıyla uygulandığı görülmekle birlikte; Daire Başkanlıkları- Proses Hedefleri, eğitimlerin etkinliklerin değerlendirilmesi ve

gerçekleştirilen iç tetkiklerle ilgili olarak düzenlenen raporlar hususları, geliştirilebilecek hususlar olarak gözlenmiştir." tespitleri belirtilmektedir. Ayrıca aynı Raporun "Uygulanan İç Tetkikler ve Yönetimin Gözden Geçirmesi Faaliyetlerine Ait Bulgular" kısmında; "Yönetimin gözden geçirmesi ve iç tetkiklerin yılda 1 kez yapıldığı, iç tetkiklerde tarafsızlık ilkesinin dikkate alındığı görüldü." tespitleri belirtilmektedir.

d-Sorumluluk, Yetki ve İletişim

(1)-Sorumluluk ve Yetki

BOTAŞ organizasyon şemasında yer alan ve Kalite Yönetim Sisteminin işleyiş etkinliğini doğrudan etkinleyen kilit pozisyonların ve işlerin, sorumluluk ve yetkileri tanımlanarak ve hazırlanarak dokümante edilmiş ve BOTAŞ Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak yürürlüğe girmiş ve ilgili ünitelere duyuruları yapılmıştır. İş tanımları her bir pozisyon özelinde şu bilgileri kapsayacak şekide hazırlanmıştır: pozisyon adı, organizasyonel bilgiler, işin amacı ve tanımı, görev ve sorumluluklar, idari yetkiler ve iş gereklilikleri. Ana organizasyon şeması ve üniteler bazındaki organizasyon şemaları ve iş tanımları BOTAŞ Organizasyon El Kitabında yer almaktadır.

(2)-Yönetim Temsilcisi

BOTAŞ üst yönetimi tarafından, BOTAŞ Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla BOTAŞ Üst Yönetimi adına hareket eden, diğer sorumluluklarına bakılmaksızın aşağıda belirtilen yetki ve sorumluluklara da sahip olan; Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanını, yönetim temsilcisi olarak atamıştır. Yönetim temsilcisi, diğer görevleri yanında; kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürekliliğini sağlamak, kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç olduğunda üst yönetime rapor vermek, sistemde karşılaşılan uygunsuzlukları iyileştirme fırsatlarına dönüştürmek ve Üst Yönetime raporlayarak gerekli kaynakların tedarikini sağlamak, kuruluşta müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkileyen süreçlerin yapılandırılması ve uygulanması ile sürekliliğini sağlamak, Kalite Yönetim Sistemi hedeflerinin belirlenmesi ve gerçekleşme düzeyinin organizasyon genelinde paylaşımını sağlamak şeklinde yetki ve sorumluluklar da sahiptir. Yönetim temsilcisinin

sorumluluğunun, kalite yönetim sistemi ile ilgili konularda kuruluş dışında da işbirliği yapmayı içermektedir.

(3)-İç İletişim

BOTAŞ üst yönetimi, kuruluşta uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasını sağlamakla beraber, iletişimin kalite yönetim sisteminin etkinliğini de dikkate alarak gerçekleşmesi için, sistem kapsamında birim yetkilileri ve özellikle kalite ve çevre sorumluları ile rutin olarak yönetimin gözden geçirme toplantıları yapılmaktadır. Ayrıca genel koordinasyon toplantıları yapılmaktadır. Toplantılar dışında müşteri memnuniyet ve çalışan memnuniyet anket uygulamaları, organizasyonun ilgili bölümlerine ve ilgili taraflara e-posta ve basılı dokümanlarla; malzeme, ekipman ve proses kalitesi ile ilgili değişiklikler ve denetim Sonuçları ile ilgili bilgi yazıları ve talimatlar göndermek, internet, intranet, BOTAŞ website yayınları, ilan, afiş, duyuru, sirküler ve iç yazışmalar ile iç iletişim sağlanmaya çalışılmaktadır.

e-Yönetimin Gözden Geçirmesi

BOTAŞ, Entegre Yönetim Sistemi kapsamında Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürünü hazırlamıştır. Bu prosedürde, BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi'nin belirlenen vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda; Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğinin ve sürekliliğinin sağlanması, Kalite Yönetim Sisteminin iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi, uygunsuzluk/sapmalara neden olabilecek negatif trendlerin değerlendirilmesi, organizasyon genelinde ve tedarikçi/yükleniciler özelinde risk unsuru içeren alanların değerlendirilmesi ve buna yönelik önlem faaliyetlerinin belirlenmesi, denetim sonuçları ve Kurum İş Politikaların gözden geçirilmesi gibi ana konularının değerlendirilerek düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi ile ilgili faaliyet ve esasların tanımlanması amaçlanmaktadır.

Hazırlanan bu prosedür; yönetimin gözden geçirme toplantılarını yılda en az bir kez yapmak, toplantı gündemini oluşturan konularda gerekli tüm bilgi ve kayıtların hazır bulunmasını sağlamak, uygunsuzluk ve sapmaların giderilmesi için gerekli kaynakları sağlamış olmak ve yönetimin alınan kararlarda hem fikir olmasını temin etmek üzere toplantı katılımının tam olmasını sağlamak hususlarının başarıyla gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.

(1)-Genel

BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi'nin belirlenen amaçların gerçekleştirilme durumları ile ilgili olarak, en az 1 yıllık periyotlar dahilinde yönetimin gözden geçirmesi toplantıları yapılmaktadır. Bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını da içermektedir.

(2)-Gözden Geçirme Girdisi

BOTAŞ yönetimin gözden geçirme girdisi; tetkiklerin sonuçları, müşteri geri beslemesi, proses performansı ve hizmet uygunluğu, önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu, önceki yönetimin gözden geçirmelerinden devam eden takip faaliyetleri, kalite yönetim sistemini etkileyebilecek Mevzuat ve düzenlemelerdeki değişiklikler, iyileştirme için öneriler, pazar araştırmaları, yeni teknolojiler, denetim sonuçları, hedef gerçekleştirme performansı, uygunsuzluk ve şikayetler, politikalar, hedeflere yönelik stratejik raporlar ve çevresel ve sosyal faktörler gibi konulardaki bilgileri içermeye çalışılmaktadır.

(3)-Gözden Geçirme Çıktısı

BOTAŞ yönetiminin gözden geçirme çıktısının; kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi, müşteri şartları ile ilgili hizmetlerin iyileştirilmesi, kaynak ihtiyaçları ve tahsisi, yeni hedef, program ve stratejiler, politika değişiklikleri, öneriler ve gözden geçirme raporu gibi konularla ilgili kararları ve faaliyetleri içermesine çalışılmaktadır.

6-Kaynak yönetimi

a-Kaynakların Sağlanması

BOTAŞ üst yönetimi, kalite yönetim sistemini uygulamak, sürdürmek ve etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli kaynakları belirleyerek, yeterli bütçe, personel, çalışma ortamı ve yönetim sistem ihtiyaçları sağlanmaya çalışılmaktadır. Müşteri şartlarının yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini arttırmak için, özellikle Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü ile gerekenler belirlenerek sağlanmaya çalışılmaktadır.

b-İnsan kaynakları

(1)-Genel

Hizmet kalitesini etkileyen işleri yapan personel, uygun eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterli görülmekle birlikte, hizmet içi eğitim yapılarak gelişim sağlanmaya çalışılmaktadır. Personel Yönetmeliğinde belirtilen niteliğe göre elemanlar temin edilmeye çalışılmaktadır.

(2)-Yeterlilik, Farkında Olma (Bilinç) ve Eğitim

Hizmet kalitesini etkileyen faaliyetleri yürüten personel için gerekli yeterlilik, öncelikle ilgili mevzuat tarafından zaten belirlenmiştir. Ayrıca ihtiyaç durumuna göre BOTAŞ üst yönetimi ilave gerekli yeterlilikleri belirlemektedir.

Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığına bağlı Eğitim Müdürlüğü tarafından, ilgili birimlerden hizmet içi eğitim ihtiyaç ve taleplerini almakta, bunları bir plan dahilinde karşılamaya çalışmaktadır. Yeterlilikle ilgili diğer tedbirler de alınmaya çalışılmaktadır.

Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Yıl sonunda; hangi konularda eğitim verildiği, kaç kişiye eğitim verildiği, kişi başına düşen eğitim saati, eğitim maliyetleri gibi konuların yer aldığı değerlendirmeler yapılmaktadır. Ayrıca eğitimin etkinliğini değerlendirmek için; eğitim konularında kapsam, süre, örnekler, seminer notları; eğitimi verenler açısından bilgi ve konuya hakimiyet, katılım, etkili iletişim, sunuş biçimi gibi konular tespit edilerek değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

Personelinin yaptıkları işlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasının sağlanması ve kalite hedeflerinin başarılması için personele yönelik hizmet içi eğitim ve diğer faaliyetler yürütülmektedir.

İlgili birimlerde öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim ile ilgili uygun kayıtları muhafaza edilmeye çalışılmaktadır.

c-Alt Yapı

BOTAŞ İdari ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı ve özellikle bu dairedeki teknik hizmetler ile diğer ilgili birimler, hizmet şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeye, oluşturmaya ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır. Alt

yapı; binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler; proses teçhizatı, (yazılım ve donanım), ve destek hizmetleri (ulaştırma veya iletişim gibi) hususları kapsamaktadır.

ç-Çalışma Ortamı

BOTAŞ üst yönetimi, hizmet şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemiş ve bunu yönetmeye çalışmaktadır. BOTAŞ konu ile ilgili olarak İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesini de almış durumdadır. Konu ile ilgili Performans Daire Başkanlığı doğrudan çalışmaları yürütmektedir. Düzenleyici ve önleyici faaliyetler ile aksaklıklar giderilmeye çalışılmaktadır.

7-Ürün veya Hizmet Gerçekleştirme

Standard serisi içerisinde belgelendirme modelinin tek olması, organizasyonlara Standardın 7. Maddesi altında geçen konularda kapsam dışı bırakabilme kolaylığını da beraberinde getirmiştir. Örneğin organizasyon; ISO 9001:2000 standardının bu 7. Maddesi Ürün veya Hizmet Gerçekleştirme kapsamında yer alan herhangi bir prosesi, müşteri tatminini, ürün/hizmet kalitesini ve mevzuat gereklerini karşılama yeteneğini etkilemeyecek ise bu prosesle ilgili maddeyi kapsam dışı tutabilir. Ancak, Kalite El Kitabı içerisinde gerekçeli olarak kapsam dışı tutma sebebinin açıklanması gerekmektedir.

a-Ürün veya Hizmet Gerçekleştirmenin Plânlanması

BOTAŞ üst yönetimi hizmetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri plânlamış ve geliştirmeye çalışmaktadır. Hizmet gerçekleştirme plânlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile zaten tutarlı olmak durumundadır. Aksi halde uygulamalarda büyük aksamalar meydana gelecektir.

Hizmet gerçekleştirme plânlamasında, kuruluş uygun olduğunda aşağıdakileri belirlemektedir:

(1)-Kalite hedefleri ve hizmet için şartlar, özellikle hizmetlerle ilgili proje ve sözleşmelerde belirtilmektedir.

(2)-Hizmetlerle ilgili ve kalite yönetim sistemi kapsamındaki birimler tarafından prosesler ile dokümanları oluşturulmakta ve hizmete özgü kaynakların sağlanması için ihtiyaçlar belirlenmektedir.

(3)-Ürüne özgü gerekli doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve ürün kabulü için kriterler ile ilgili faaliyetler; Proje Kontrol Müdürlüğü ile Mühendislik ve Sözleşmeler Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

(4)-Gerçekleştirme proseslerinin ve bunun sonucu oluşan hizmetin şartları karşıladığına dair kanıtları sağlamak için gereken kayıtlar ilgili birimler tarafından tutulmaktadır.

b-Müşteri İle İlişkili Prosesler

(1)-Hizmete Bağlı Şartların Belirlenmesi

Teslim ve teslim sonrası faaliyetler için şartlar da dahil olmak üzere, müşteri tarafından belirtilmiş olan şartlar, kontrat ve sözleşmelerde belirtilmektedir. Bunlarla ilgili prosedürler de oluşturulmuştur. Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak, biliniyorsa tanımlanan veya amaçlanan kullanım için gerekli olan şartlar, diğer şartlara ilave olarak belirtilmektedir. Ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlar ilgili dökümanlarda yayınlanmaktadır. Üst yönetim ve taraflar açısından gerek görülecek ilâve şartlar da hizmet bağlı şart olarak belirtilmektedir.

(2)-Hizmete Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi

BOTAŞ'ın ilgili yönetimi, hizmete bağlı şartları gözden geçirmektedir. Bu gözden geçirme, kuruluşun müşteriye ürün veya hizmeti sağlamayı taahhüt etmesinden önce, meselâ; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişteki değişikliklerin kabulü aşamasında yapılmaya çalışılmaktadır. Bu gözden geçirme ile ayrıca; ürün ve hizmetin şartlarının tanımlanması, önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesi ve kuruluşun tanımlanan şartları karşılama yeterliliğine sahip olması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Müşteri şartlarının dokümante edilmiş beyanının sağlanmadığı durumlarda, müşteri şartları, kabulden önce BOTAŞ tarafından teyit edilmektedir. Hizmet ve ürün şartları değiştiğinde, kuruluş, ilgili dokümanların tadil edilmesini ve ilgili personelin bu değişen şartlardan haberdar edilmiş olmasını sağlamaktadır. Gözden geçirme ve bu gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları ilgili birimler tarafından muhafaza edilmektedir.

(3)-Müşteri ile İletişim

BOTAŞ'ta; ürün ve hizmet bilgisi, tadiller de dahil olmak üzere başvurular ve sözleşmeler veya sipariş alımı ile müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere müşteri geri beslemesi konularındaki faaliyetleri daha çok Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü tarafından yürütülmekte, iletişim için etkin düzenlemeleri belirlemekte ve uygulamaya çalışmaktadır. Sözleşmeli işlemlerde birimler sözleşmeye göre hareket ediyorlar. Ancak vatandaşlara yönelik gaz satışlarında müşteri şikayetleri geri beslemesi hizmetleri yapılmaya çalışılıyor.

c-Tasarım ve Geliştirme

Konu ile ilgili strateji ve iş geliştirme prosedürleri, iş fırsatlarının tespit ve değerlendirilmesi, proje ihtiyaçlarının değerlendirilmesi gibi faaliyetler yürütülmektedir. Daire başkanlıkları düzeyinde ve koordinesinde bu faaliyetler yürütülmektedir.

(1)-Tasarım ve Geliştirme Plânlaması

BOTAŞ ürünün tasarımını ve geliştirilmesini plânlamakta ve kontrol etmeye çalışmaktadır. Tasarım ve geliştirme plânlaması aşamasında kuruluş; tasarım ve geliştirme aşamalarını, her tasarım ve geliştirme aşamasına uygun gözden geçirme ve doğrulama ile geçerli kılmayı, tasarım ve geliştirme sorumlulukları ve yetkileri belirlemektedir. Plânlama çıktısı, uygun olduğunda, tasarım ve geliştirme ilerledikçe güncelleştirilmektedir.

(2)-Tasarım ve Geliştirme Girdileri

Ürün ve hizmet şartları ile ilgili girdiler belirlenmekte ve kayıtlar muhafaza edilmektedir. (Madde 4.b.(4)). Bu girdiler; fonksiyon ve performans şartları, uygulanabilen yasal ve mevzuat şartları, uygulanabildiğinde önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgileri, tasarım ve geliştirme için esas olan diğer şartları içermektedir. Bu girdiler, yeterlilik bakımından gözden geçirilmektedir.

(3)-Tasarım ve Geliştirme Çıktıları

Tasarım ve geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdisine karşı doğrulamayı sağlayabilecek bir formda temin edilmekte ve önce onaylanmaktadır. Tasarım ve geliştirme çıktıları; tasarım ve geliştirme için girdi şartlarını karşılamakta, satın alma ve üretim ile hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlamakta, ürün kabul

kriterlerini içermekte veya atıf yapmakta, ürünün güvenli ve uygun kullanımı için esas olan ürün karakteristiklerini belirtmektedir.

(4)-Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

Uygun aşamalarda (Madde 7.c.(1)) tasarım ve geliştirme sistematik gözden geçirilmekte; şartların karşılanmasında ve tasarım ile geliştirme sonuçlarının yeterliliğinin değerlendirilmesi, herhangi bir problemin belirlenmesi ve önerilen faaliyetlerin tanımlanması amaçları için plânlı düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

(5)-Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulanması

Tasarım ve geliştirme çıktılarının, tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşıladığından emin olmak için plânlı düzenlemelere (Madde 7.c.(1)) uygun olarak doğrulama yapılmaktadır. Doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmektedir (Madde 4.b.(4)).

(6)-Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması (Geçerliliği)

Nihaî ürünün bilindiğinde amaçlanan kullanımı veya belirtilmiş uygulama şartlarını karşılayacak yeterlilikte olmasını sağlamak için plânlanan düzenlemelere (Madde 7.c.(1)) göre tasarım ve geliştirme geçerliliği yapılmaktadır. Uygulanabildiği yerlerde, geçerli kılma, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlanmış olmaktadır. Geçerli kılma ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları, arşivde en az 5 yıl olmak üzere muhafaza edilmektedir (Madde 4.b.(4)).

(7)-Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü

Tasarım ve geliştirme değişiklikleri belirlenmekte ve kayıtları muhafaza edilmektedir. Bu değişiklikler uygulamaya konulmadan önce, uygun olduğunda gözden geçirilmekte, doğrulanmakta ve geçerli kılınmakta ve onaylanmaktadır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geçirilmesi, değişikliklerin önceden teslim edilmiş ürün ve ürünü oluşturan parçalar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de içermektedir.

ç-Satın Alma

(1)-Satın Alma Prosesi

BOTAŞ, satın alınan ürünün, teknik şartname ve ihale sözleşmeleri şartlarına uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan

kontrolün tipi ve içeriği, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihaî ürüne bağımlı olmasına çalışılmaktadır. Bu konudaki işlemleri öncelikli olarak Satın Alma ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı takip ve kontrol etmektedir. Nihai ürünün kontrolünün tipi ve içeriği, girdi kontrol formu ile teknik şartnameye göre yetkililerce yapılmaktadır.

BOTAŞ, tedarikçilerini, kendi şartlarını karşılayan ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeye ve seçmeye; seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmaya çalışmaktadır. Bu konuda yönetmelik, tedarikçi değerlendirme formu, talimatlar ve proses ile prosedürler oluşturmuştur. Değerlendirmede kalite, fiyat ve zaman unsurlarına göre puanlandırma yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmektedir.

(2)-Satın Alma Bilgisi

BOTAŞ'daki satın alma bilgisi, satın alınacak ürünü açıklamakta ve uygun olduğu yerlerde; Ürün onayı ve prosedürler ile proses ve donanımlar için şartları, personelin niteliği için şartları, kalite yönetim sistemi şartları içermektedir. BOTAŞ, tedarikçilere iletilmeden önce belirtilenmiş satın alma şartlarının yeterliliğini sağlamaya çalışmaktadır.

(3)-Satın Alınan Ürünün Doğrulanması

BOTAŞ, satın alınan ürünün belirtilmiş satın alma şartlarını karşılamasını sağlamak için, gerekli muayene veya diğer faaliyetleri oluşturmakta ve uygulamaya çalışmaktadır. BOTAŞ veya onun müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulama yapmak istediğinde, satın alma bilgisinde, talep edilen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma metodunu belirtme durumlarını şartnamede belirtmekte ve bunları sağlamaya çalışmaktadır.

d-Üretim veya Hizmetin Sağlanması (Sunulması)

(1)-Hizmet Sağlamanın Kontrolü

BOTAŞ, kontrollü şartlar altında hizmet sağlamayı plânlama ve yürütmeye çalışmaktadır. Kontrollü şartlar, uygulanabildiğinde; ürünün karakteristiklerini açıklayan bilgileri sağlamak için teknik şartname ve sözleşme ile idari şartname bulunabilirliğini, gerekli olduğunda, çalışma talimatlarının bulunabilirliğini, uygun

teçhizatın kullanımını, izleme ve ölçme cihazlarının bulunabilirliğini ve kullanımını, izleme ve ölçmenin uygulanmasını, serbest bırakma, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını kapsamaktadır.

(2)-Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği

Geçerli kılma, bu proseslerin plânlanmış sonuçları elde edebilme yeteneğini göstermektedir. BOTAŞ, elde edilen çıktının, sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı yerlerdeki, üretim ve hizmet sağlama proseslerini geçerli kılmak için gerekli çalışmaları yapmaktadır. Bu, ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra kusurların görünür olduğu yerlerdeki prosesleri içermektedir.

BOTAŞ, uygulanabilir olduğunda; bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler, teçhizatın ve personelin yeterliliğinin onaylanması, belirli metotların ve prosedürlerin kullanılması, kayıtlar için şartlar, yeniden geçerli kılma da dahil olmak üzere, bu prosesler için düzenlemeler yapmaktadır.

(3)-Belirleme ve izlenebilirlik

Uygun durumlarda, BOTAŞ, ürün ve hizmeti, hizmet gerçekleştirilmesi sırasında uygun yollarla tanımlamaktadır. BOTAŞ, ürün ve hizmet durumunu izleme ve ölçme şartlarına göre belirlemektedir. İzlenebilirlik bir şart olduğunda, BOTAŞ, ürün ve hizmetin tek olarak belirlenmesini kontrol ve kayıt etmektedir.

(4)-Müşteri Mülkiyeti

Kendi kontrolü altında olduğu veya kullanıldığı sürece, BOTAŞ müşteri mülkiyetine dikkat göstermektedir. BOTAŞ, kullanım için veya ürünün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri mülkiyetini tanımlamakta, doğrulamakta, korumakta. ve güvenliğini sağlamaktadır. Herhangi bir müşteri mülkü kaybolursa, zarar görürse veya kullanım için uygun olmayan halde bulunursa, bu durum müşteriye bildirilmekte ve kayıtlar muhafaza edilmektedir**.**

(5)-Ürünün Muhafazası

BOTAŞ, iç proses süresince ve amaçlanan teslimatın yerine ulaşıncaya kadar ürünün uygunluğunu muhafaza etmektedir. Bu koruma, tanımlama ve taşımayı içermektedir.

e-İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü

BOTAŞ, taahhüt edilen izleme ve ölçmeyi ve ürünün belirlenen şartlara uygunluğunun kanıtlamak için gereken izleme ve ölçme cihazlarını prosedür ile belirlemiştir. (Madde 7.b.(1)). BOTAŞ, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak prosesleri oluşturmuştur. Ölçmeler daha çok Ceyhan ve Dörtyol'da yapılmaktadır.

Gerekli olduğunda, geçerli sonuçların sağlanması için ölçme teçhizatı; belirlenmiş aralıklarla veya kullanımdan önce uluslar arası veya ulusal ölçme standartlarına kesintisiz bir zincirle izlenebilir ölçme standartlarıyla kalibre edilmekte veya doğrulanmaktadır. Bu tipte standartların bulunmadığı yerlerde kalibrasyon ve doğrulamada esas alınan hususlar kaydedilmektedir. Ölçme teçhizatı ayarlanmakta veya gerekli olduğunda tekrar ayarlanmakta, kalibrasyon durumunu tespit etmeye imkan verecek şekilde tanımlanmaktadır. Ayrıca, ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak biçimde ayarlanmamakta ve bundan kaçınılmaktadır, taşıma ve bakım sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmaktadır.

Ek olarak, BOTAŞ, teçhizatın şartlara uygunluğu bulunmadığında, daha önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmekte ve bu sonuçların geçerliliğini kaydetmektedir. BOTAŞ, bu durumdan etkilenen teçhizat ve ürün hakkında uygun tedbiri almaktadır. Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmektedir. Kalibrasyon dışarıdan satın alınan hizmetle olmaktadır. Belirlenmiş şartların izlenmesinde ve ölçülmesi bu hizmetle yapılıdığından kuruluşta, bilgisayar yazılımı bulunmamaktadır.

8-Ölçme, Analiz ve İyileştirme

a-Genel

BOTAŞ; ürünün uygunluğunu göstermek, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak ve kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini oluşturmuş ve her proseste bu belirtilen hususları uygulamaya çalışmaktadır. Bu, istatistiksel ve bunların kullanım derecisini de kapsayan, uygulanabilir metotların tayin edilmesini kapsamakta ve bunlar proses sahibi ilgili birimler tarafından yerine getirilmektedir. BOTAŞ'da,

Kalite Yönetim Sisteminin işleyiş performansları olarak, süreç, sistem ve müşteri memnuniyeti performansları ele alınmaya çalışılmaktadır.

Sistem performasının ölçümlenmesi; kalite politika ve hedef ile programların gerçekleşme performansı, dokümantasyonun ilgili standart gereklilikleri karşılama düzeyi, hazırlanan dokümantasyonun fiili uygulamalarla uyumluluk düzeyi ve uygulamaların iyileşme performansı hususlarının doğrulanması amacıyla yapılmaktadır.

Denetimler, konusunda eğitim görmüş kalifiye personel tarafından gerçekleştirilmektedir. Buna göre denetçiler minimumda yukarıda belirtilen standartları içeren kuruluş içi denetçi eğitim programına katılarak başarılı bir şekilde tamamlamış olmalıdır. Dış denetimler tüm denetim tiplerinin bir kombinasyonu şeklinde yürütülebileceği gibi özellikle yükleniciler için uygunluk denetimi öncelik arzetmektedir.

b-İzleme ve Ölçme

(1)-Müşteri Memnuniyeti

Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, BOTAŞ, müşteri şartlarını karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemektedir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için, BOTAŞ Doğal Gaz Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı'na bağlı Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü kurulmuştur.

(2)-İç Tetkik

İç tetkik ISO 9001 standardı gereği yürütülen, sistemin kuruluş içerisindeki etkinliğini ölçmek ve gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayan incelemedir. Tetkikte amaç "Üzüm yemektir, bağcıyı dövmek değil." Elbirliği ile zayıf ve geliştirilecek yanların objektif olarak tespiti, oluşabilecek problemlerin önceden tahmini ve sistemin geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilir. Denetim periyodu, faaliyetin ürün kalitesi açısından kritikliği ve geçen dönemlerde yaşanan problemlerin derecesi – sayısı doğrultusunda azalıp artabilmektedir. Ancak sorunsuz bir faaliyetin dahi tutarlılığının gözlenmesi açısından yılda en az bir defa denetlenmesi faydalı olabilir.

BOTAŞ, kalite yönetim sisteminin; plânlanmış düzenlemelere (Madde 7.a), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını, etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp

sürdürülmediğini belirlemek için, yılda 1 kere iç tetkikler yerine getirmektedir. İç tetkikler, kurumsal stratejik hedeflerini gerçekleştirme ve Kalite Yönetim Sistem gerekliliklerini karşılama temelinde, gerek dokümantasyon ve gerekse uygulama etkinliğini değerlendirmek üzere BOTAŞ'ın kendi organizasyonunda gerçekleştirdiği denetimlerdir. İç denetimler denetim yönetimi eğitiminden başarıyla geçen denetim ekipleri tarafından yürütülmektedir. İç denetimler tüm denetim tiplerinin kombinasyonu şeklinde gerçekleştirilebileceği gibi denetim tipleri özelinde yapılabilir. Bu ise doğrudan doğruya yapılacak iç denetimlerin amacı ve önceliklerine bağlıdır.

Bir tetkik programı, geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere, tetkik edilebilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak planlanmaktadır. Tetkik kriterlerinin, kapsamı, sıklığı ve metotları tanımlanmıştır. Tetkikçilerin ve tetkikin uygulanmasında, tetkik proseslerinin objektifliğini ve tarafsızlığını sağlamaya çalışılmaktadır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemektedir.

Tetkiklerin planlanması ve yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların (Madde 4.b.(4)) muhafaza edilmesi için sorumluluklar ve şartlar dökümante edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmıştır. BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi'nin, belirlenen vizyon, misyon ve stratejik hedefleri paralelinde, etkinliğini ve sürekliliğini güvence altına almanın önemli unsurlarından biri olan denetimin, Kalite Yönetim Sistemi Standardı (TS EN ISO-9001:2000) ve diğer gerekliliklerin dikkate alınarak gerçekleştirilmesine yönelik ilke ve esaslar belirlenerek dokümante edilmiştir.

Denetim Sürecinde 4 temel unsur dikkate alınmaktadır; Entegre Yönetim Sistemi (Kalite, Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği) politika, hedef ve programların gerçekleşme performansı, dokümantasyonun ilgili standart gereklilikleri karşılama düzeyi, hazırlanan dokümantasyonun fiili uygulamalarla uyumluluk düzeyi ve uygulamaları iyileştirme performansı. Denetçiler minimumda; yukarıda belirtilen standartlarla ilgili kurum içi eğitim almış olmalı ve üç disiplini içeren bir denetim yönetimi eğitimine katılarak başarılı bir şekilde tamamlamış olmalıdır.

Denetimin tüm aşamalarında disiplinler özelinde odaklanılacak ana konu başlıkları; Kalite ile ilgili olarak; Süreç performansı ölçme ve izleme, tasarım, ürün geliştirme, müşteri memnuniyet düzeyi, kalite politikası ve hedefler, sözleşmeler,tedarikçi/yüklenici değerlendirme; Çevre ile ilgili olarak ise; Çevre yönleri

ve etkilerinin değerlendirme ve kontrolü sistematiği, Yasal mevzuata uyum düzeyi, Bilinçlendirme ve iletişim, Operasyon kontrol alanları ve etkinliği, ölçme ve izleme kayıtları, acil durum uygulamaları, Politika , hedefler ve aksiyon planları belirlenmiştir.

Hazırlanan iç tetkik ile ilgili prosedür; Kalite ve çevre konusunda bilinç düzeyini artırmak, Entegre Yönetim Sisteminin etkinliğini gözden geçirmek ve potansiyel iyileştirme fırsatlarını ortaya koymak, denetimlerin hedef ve kapsamına uygun planlanan şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak, denetimlerin kalifiye denetçiler tarafından yürütülmesini sağlamak, iç denetim raporlamalarının denetimin bitiminden itibaren en geç 3 çalışma günü içerisinde Performans Yönetimi Daire Başkanlığı'na iletmek, uygulamaların dokümante edilmiş prosedür ve kural ile şartlarla uyumlu yürütüldüğünü doğrulamak, dış denetim raporlarını denetimin bitiminden itibaren en geç 3 iş gününde denetlenen ilgili tedarikçi /yükleniciye iletmek, tespit edilen uygunsuzlukların raporlanarak denetlenen taraflara en geç denetimin bitim tarihinde tebliğ etmek ve denetim duyurularının denetim tarihinden 10 iş günü öncesinde yapılmasını sağlamak hususlarının başarıyla gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.

Denetimin tüm aşamalarında kalite disiplini özelinde odaklanılacak ana konu başlıkları olarak, süreç performansı ölçme ve izleme; tasarım, ürün geliştirme, müşteri memnuniyet düzeyi, kalite politikası ve hedefler ile sözleşmeler, tedarikçi/yüklenici değerlendirme belirtilmektedir.

Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz gecikmelerden kaçarak tedbirler alınmasını sağlamaya çalışmaktadır. Takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsamaktadır. (Madde 8.d.(2)). Tetkiklerin sonucunda eksiklikler uygunsuzluk formuna göre tespit edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Belirtilmiş bir süre içerisinde düzeltici faaliyet yapılmakta, sonra bunlar tarafsız kişiler tarafından takip ve kontrol edilmekte, uygunsuzluk ancak düzeltme ile kapanmaktadır.

(3)-Proseslerin İzlenmesi ve Ölçümü

BOTAŞ, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilir durumda ölçülmesi için İzleme Tabloları geliştirilmiştir. Bu tablolar proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermektedir. Bu tablolarda hedefler,

İzleme ve ölçme kriterleri ile metotları, izleme ve ölçme aralığı, hedeflenen gerçekleşme durumları ile gerçekleşme seviyeleri ve bunlarla ilgili yorumlar belirtilmeye çalışılmaktadır. Bu tablolarla süreçlerin durumları ve bunların gerçekleşme seviyeleri takip edilmektedir. Planlanmış sonuçlar başarılamadığında, ürünün/hizmetin uygunluğunu sağlamak için düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler başlatılmaktadır.

Kalite Yönetim Sisteminin etkin işleyişine doğrudan etkisi olan süreçlerin performansı, tespit edilen göstergeler dikkate alınarak sürecin hedeflenen sonuçları gerçekleştirme performansı takip edilmektedir. Ayrıca işletmelerde hidrokarbonların iletimi, depolanması ve oradan yüklemeye kadar olan tüm süreç adımlarının belirlenen kontrol parametreleri, kabul değerleri ve kontrol sıklıkları dikkate alınarak kontrollü şartlar altında yürütülmesi sağlanmaktadır.

(4)-Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi

BOTAŞ, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için, sözleşmeler gereği ürünün özelliklerini izlemekte ve ölçmektedir. Bu doğrulama, ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında plânlanan düzenlemelere göre gerçekleştirilmektedir. (Madde 7.a). Ayrıca müşteri şikayetleri varsa bunlar değerlendirilerek düzeltme yoluna gidilmektedir. Özellikle petrol ve doğal gaz ürünlerinde bunlar uygulanmaya çalışılmaktadır.

Kabul kriterleri ile birlikte uygunluğun kanıtları muhafaza edilmektedir. Kayıtlar, ürünün serbest bırakılmasında yetkili kişi / kişileri göstermektedir. (Madde 4.b.(4)). Ürünün serbest bırakılması ve hizmetin sunumu; ilgili yetkili tarafından ve uygulanabilen durumlarda müşteri tarafından onaylanmadıkça, plânlı düzenlemelerin (Madde 7.a) memnuniyet verici olarak tamamlanmadıkça yapılmamaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlanmadıkça, müşteri kabul etmedikçe teslimat yapılmamaktadır.

c-Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Uygunsuzluk, bir şartın yerine getirilmemiş olmasıdır. Sistemde şart olarak; müşteri beklenti ve ihtiyaçları (mevcut ve gelecekteki), yasal yükümlülükler (tüketici hakları, ISO 9001 : 2000 standardı) ve kuruluşun kendi belirleyeceği tercihler (ürün özellikleri, kapasitesi, çalışma yöntemleri) ana grupları bulunmaktadır.

BOTAŞ, ürün şartlarına uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için tanımlanmasını ve kontrol edilmesini sağlamaktadır.

Kontroller ve uygun olmayan ürünün ele alınması ile ilgili sorumluluk ve yetkiler, dokümante edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmıştır. Bu prosedürde, BOTAŞ Entegre Yönetim Sistemi'nin belirlenen vizyon, misyon ve stratejik hedefleri paralelinde etkinliğini ve sürekliliğini etkileyebilecek nitelikteki uygunsuzlukların tanımlanması, nedenlerinin araştırılması, kontrol altına alınması ve tekrarının önlenmesi ile ilgili faaliyet adımlarının ve esaslarının tanımlanması amaçlanmaktadır.

Hazırlanan prosedür kapsamında, gerek BOTAŞ'ın Entegre Yönetim Sistemi ile ilişkili operasyonlarda ve gerekse tedarikçi ve yüklenicileri tarafından sağlanan hizmetlerde, ürün ekipman, malzemelerde karşılaşılabilecek uygunsuzluk veya uygunsuzluk alanlarının; tanımlanması, nedenlerinin araştırılması, kontrol altına alınması ve tekrarının önlenmesi yer almaktadır. Uygunsuzlukların kontrol altına alınması, öncelikli olarak uygunsuzluğun tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. Uygunsuzlukların tespit edilmesi kadar uygunsuzluğun kaynağını ortadan kaldırmak esastır. Bu bağlamda uygunsuzlukların/sapmaların giderilmesinde veri analizi, trend analizi, risk analizi vb. istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılır. Uygunsuzlukların giderilmesi amacıyla belirlenecek düzeltici faaliyetlerde bu araçlardan yararlanılması öngörülmektedir. Uygunsuzluk durumlarının kontrol altına alınması bu prosedürde detaylı olarak açıklanmaktadır. Uygunsuzluk tekrarının önlenmesi önemli ölçüde önerilen düzeltici faaliyetlerin etkinliğine bağlıdır. Bu etkinliğin güvence altına alınmasına ilişkin esaslar Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Prosedüründe açıklanmaktadır.

Hazırlanan bu prosedür; tüm uygunsuzluk ve sapma durumlarının değerlendirilmesi ve gerekli düzeltici faaliyetlerin zamanında alınmasını sağlamak, uygunsuzluk ve sapma durumlarının tekrarını önlemek, uygunsuzluk ve sapma durum tespit sayısını zaman içerisinde azaltmak, yüklenici ve tedarikçilere yönelik yapılan incelemeler ve denetimler sonucu tespit edilen uygunsuzlukları ve sapmaları kontrol altına alarak BOTAŞ'ın taşıdığı riskleri azaltmak, uygun olmayan ürün ekipman ve malzemenin kullanımını önlemek ve potansiyel iyileştirme fırsatlarını ortaya koymak hususlarının başarıyla gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.

Bu Prosedürde, BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi'nin, belirlenen vizyon, misyon ve stratejik hedefleri paralelinde etkinliğini ve sürekliliğini etkileyebilecek nitelikteki uygunsuzlukların tanımlanması, nedenlerinin araştırılması, kontrol altına alınması ve

tekrarının önlenmesi ile ilgili esasları ve yöntemleri belirlenerek dokümante edilmiştir. Uygunsuzluk alanları yönetsel, operasyonel faaliyetler sonucu ve tedarikçi / yüklencilerden kaynaklanan uygunsuzluklar olmak üzere 3 başlık altında ele alınmış ve her başlık yönetim disiplinleri (kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği) özelinde konular bazında tanımlanmıştır.

BOTAŞ, uygun olmayan ürünü; tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alınması, ilgili yetkili ve uygulanabildiği durumlarda müşteri ile mutabakatla kullanımı, serbest bırakılması veya kabulü için yetkilendirmesi ve ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulamasını engellemek için gerekli önlemlerin alınması yollarından biri veya birden fazlası ile ele almaktadır.

Bu uygulamalar, doğalgaz ve petrol boru hatları inşasında, malzeme ve ekipman ile ürünlerin teslimat ve kullanımında daha çok uygulanmaktadır. Teslimatın şartname ve sözleşmelere uygunluğuna bakılmakta, değerlendirmeler buna göre yapılmaktadır. Uygunsuzlukların yapısı ve sonra alınan tedbirlere ait kayıtlar, alınan izinlerin kayıtları da dahil olmak üzere, muhafaza edilmektedir. (Madde 4.b.(4)). Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için ürün yeniden doğrulamaya tâbi tutulmaktadır. Teslimattan veya kullanmaya başladıktan sonra uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, kuruluş, uygunsuzluğun etkilerine veya uygunsuzluğun potansiyel etkilerine karşı uygun tedbirler almaya çalışmaktadır.

ç-Veri analizi

BOTAŞ Kalite Yönetim Sisteminin kurulması aşamasında analiz çalışmasına yer verilmiştir. BOTAŞ, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemekte, toplamakta ve analiz etmektedir. Bu analizde, izleme ve ölçme sonuçlarından ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verilerin kapsanılmasına çalışılmaktadır.

Analiz çalışmaları süreç analizi boyutunda gerçekleştirilmektedir. Süreç yaklaşımı ilkesinden hareketle BOTAŞ bünyesinde gerçekleştirilen hizmetlerin kalitesini doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler tespit edilerek analiz edilmektedir. Süreç analizi sonucu elde edilen mevcut durum profili sonrasında süreçle ilgili potansiyel iyileştirme fırsatları ortaya konulmaktadır.

Süreç iyileştirme şu parametreler dikkate alınarak gerçekleştirilir; stratejik hedeflerle uyumluluk düzeyi, Entegre Yönetim Sistem şartlarını karşılama düzeyi (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001), ilgili mevzuata uyumluluk düzeyi, organizasyonel etkileşim ve arayüzlerinin kontrolü, bilgi akışı ve raporlama, operasyonel verimsizlikler ve dokümantasyon gereklilikleri.

Analiz çalışmaları sonucu elde edilen bulgulardan hareketle potansiyel iyileştirme fırsatları ortaya konulmaktadır. İyileştirmeler; belirlenen hedef, program ve aksiyonlar doğrultusunda hayata geçirilir ve sürekliliği sağlanır.

Veri analizinde; müşteri memnuniyeti ve şikayetleri (Madde 8.b.1), ürün şartlarına uygunluk (Madde 7.b.1), önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri, tedarikçiler ve yükleniciler değerlendirme sonuçları, süreç grupları özelinde operasyonel performans göstergeleri, sistem performansı sonuçları, ilgili tarafların memnuniyet ve şikayetleri ilgili bilgiler sağlanmaya çalışılmaktadır.

Bu doğrultuda BOTAŞ'ta, Veri Analiz Tabloları ile Veri Analiz Prosedürü oluşturulmuştur. Her proses için uygun veri analizleri uygulanmaya çalışılmaktadır. Veri Analiz Prosedüründe; BOTAŞ'ın, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini artırmak ve sürekli iyileştirmesini sağlamak için uygun verilerin belirlenmesini, analiz edilmesini ve proses hedeflerine ulaşılmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Bu Prosedür; müşteri memnuniyeti (müşteri geri beslemeleri, müşteri şikayet önerileri, anket sonuçları), ürün şartlarına uygunluk, önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimler ile tedarikçiler açısından sistemin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesine yönelik uygun verileri toplayıp analiz etmeyi kapsamaktadır.

Hazırlanan bu prosedür; yapılan iş ve planları değerlendirmek, düzeltme potansiyellerini tespit etmeye ve kullanmaya yardımcı olmak, değerlendirme neticelerinin Yönetimi Gözden Geçirme toplantılarının gündemine taşımak, belirlenen hata ve hata kaynaklarını,sapmaları veri analiz raporlarında ve proses izleme raporlarında ele almak, verilerin sürekli olarak BOTAŞ yönetimi tarafından analiz edilip istatistik teknikler yardımı ile değerlendirilmesini sağlama hususlarının başarıyla gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.

Uygulamalar sonucu elde edilen veriler tablolardan toplanmakta, sonra bu bilgiler, prosedürde belirtilen yol ve yöntemle, "BOTAŞ Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini doğrulamak ve potansiyel iyileştirme alanlarını tespit" ana hedefi doğrultusunda, analiz edilmektedir. Bu kapsamda Veri Analiz Planında\Tablosunda; hangi alanlarda verilerin analiz edileceği, ilgili prosesler, bu proseslerin performans göstergeleri, varsa bu göstergelerin formülleri veya aksiyonları, bu verilerin ne sıklıkla değerlendirildiği, analiz işleminde hangi istatistiksel tekniklerin ve metotların kullanıldığı, veri kaynağı ile ilgili dökümanlar ve bunların kimlerin sorumluluğunda hazırlanacağı ve değerlendirilerek onaylanacağı belirtilmektedir.

d-İyileştirme

(1)-Sürekli İyileştirme

BOTAŞ; kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmeye çalışmaktadır. BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi'nin belirlenen vizyon, misyon, stratejik hedefleri ve belirlenmiş politikalarında sürekli iyileştirme kavramı belirleyici ve yönlendirici bir dinamik olarak kabul edilmektedir.

Sürekli iyileştirme süreci, etkinlik (Uygulamalar sonucu elde edilen çıktıların beklentileri karşılaması), verimlilik (Kaynakların doğru kullanımı), dış faktörler (Yasal gereklilikler, mevzuat değişiklikleri), potansiyel zayıflıkları (Hizmetin zayıf halkaları), yeni teknolojilerin araştırılması ve metotların geliştirilmesi, planlanan faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi hususları dikkate almaktadır.

Süreç ve operasyonlarla ilgili verileri, doğrulama verileri, ilgili taraflardan sağlanan geri bildirimler, finansal veriler ve personelin önerileri ile ilgili alanlarda toplanan verilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sonucunda, iyileştirme fırsatlarının tanımlanması ve gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

(2)-Düzeltici Faaliyet

Düzeltici faaliyet oluşan problemin kaynaklarının giderilmesidir. BOTAŞ, tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini gidererek düzeltici faaliyetleri başlatmaktadır. Düzeltici faaliyetlerin karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmasına çalışılmaktadır.

BOTAŞ'ta düzeltici faaliyetler ile öneyici faaliyetler birlikte değerlendirilerek, her ikisini de kapsayacak şekilde, Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü hazırlanmıştır. Bu Posedürde, BOTAŞ Entegre Yönetim Sistemi'nin belirlenen vizyon, misyon ve stratejik hedefleri paralelinde etkinliğini ve sürekliliğini sağlama noktasındaki gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik adımların ve esasların tanımlanması amaçlanmaktadır.

Hazırlanan prosedür kapsamında; gerek BOTAŞ'ın Entegre Yönetim Sistemi ile ilişkili faaliyetlerde ve gerekse tedarikçi ve yüklenicileri tarafından sağlanan ürün ve hizmetlerde karşılaşılabilecek uygunsuzluk veya uygunsuzluk potansiyellerini gidermek üzere düzeltici ve önleyici faaliyetlerin; belirlenmesi, takibinin yapılması ve etkinliğinin gözlemlenmesi yer almaktadır. Hazırlanan bu prosedür; tüm uygunsuzluk ve sapma durumlarının değerlendirilmesini ve gerekli düzeltici faaliyetlerin zamanında gerçekleştirilmesini sağlama, negatif trend analizi sonucu gerekli önleyici faaliyetleri belirlemek ve programa bağlamak, düzeltici faaliyetlerin etkinliğini güvence altına almak ile uygunsuzluk ve sapma durumlarının kök nedenlerinin ortadan kaldırılması ve tekrarının önlenmesini sağlama hususlarının başarıyla gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.

Bu konuda BOTAŞ'da dokümante edilmiş prosedür; müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere uygunsuzlukların gözden geçirilmesi, uygunsuzluk/sapma durumları tanımlanması, uygunsuzlukların nedenleri araştırılarak belirlenmesi, uygunsuzlukların tekrarlanmamasını sağlamak için faaliyet ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, gereken faaliyetin ve aksiyonun belirlenmesi ve uygulanması, başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.b.(4)) ile başlatılan düzeltici faaliyetin etkinliği adına gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmuştur.

Kalite Yönetim Sistemi kapsamında yer alan çalışmaların uygulama esasları, kontrol ve izleme sonuçları, müşteri şikayetleri ve denetim bulguları neticesinde ortaya çıkan uygunsuzluk ve sapma durumlarının kök nedenlerini ortadan kaldırmak ve tekrarını önlemek amacıyla düzeltici faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

(3)-Önleyici Faaliyetler

Önleyici faaliyet henüz oluşmamış ancak oluşabilecek problemlerin giderilmesidir. BOTAŞ, potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için,

sebeplerini ortadan kaldıracak faaliyetleri belirlemeye ve önleyici faaliyetlerin, potansiyel problemlerin etkilerine uygun olmasına çalışmaktadır. Kalite Yönetim Sistemi kapsamında yer alan çalışmaların uygulama esasları, kontrol ve izleme sonuçları ve müşteri geri bildirimleri ile ilgili izlenen negatif trendlerin değerlendirilmesi sonucu oluşabilecek potansiyel uygunsuzluk/sapmaları engellemek amacıyla önleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

BOTAŞ'da bu konuda dokümante edilmiş ve yukarıda düzeltici faaliyetler bölümünde belirtilen Prosedür; potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi, uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi, ihtiyaç duyulan faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması, başlatılan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.b.(4)) ile başlatılan önleyici faaliyetlerin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmaya çalışılmıştır. Düzeltici ve önleyici formlarında oluşan bilgilere ve verilere göre hareket edilmektedir.

B-TS-EN-ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sisteminin Şartları ve Bu Şartların BOTAŞ'da Uygulama Değerlendirilmesi

Zamanımızda birçok kuruluş kendi amaçları, ilgili mevzuat ve çevre korumayı teşvik eden ekonomi politikaları ile uyumlu olarak, faaliyet, ürün ve hizmetlerini çevreye zarar vermeyecek şekilde iyi bir performansa ulaştırmaya çalışmaktadır. Bunun için öncelikle uygun bir politika ve sistem oluşturmaya, sonrada bunların performanslarının ölçülmesi için denetim ve kontroller yapılmaya çalışılmaktadır. Bunun için yönetim sistemi içinde uygun bir şekilde yapılandırılmış ve kuruluşla bütünleştirilmiş bir çevre yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla uluslar arası alanda ISO 14001 Çevre Yönetim Standardı oluşturulmuştur. TSE tarafından incelenerek uygun görülen bu Standard TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi olarak yayınlanmıştır.

Diğer uluslararası standartlar gibi, bu standartlar da, tarife dışı ticarî engeller oluşturmak veya bir kuruluşun yasal yükümlülüklerini değiştirmek veya artırmak amacını gütmemektedir. Bu Standart, bir kuruluşa, önemli çevresel konularda bilginin ve yasal şartların dikkate alınması için gerekli bir politikayı ve amaçları geliştirmesine ve uygulamasına imkân vermek amacıyla, bir çevre yönetim sisteminin şartlarını belirtmektedir. Bu standardın, her çeşit ve büyüklükteki kuruluşa uygulanması ve değişik

coğrafî, kültürel ve sosyal şartlara uyarlanması amaçlanmaktadır. Bu standardın genel amacı, sosyo-ekonomik ihtiyaçlarla dengeli bir şekilde, çevrenin korunmasını ve kirlenmesinin önlenmesini desteklemektir. Böyle bir sistem, bir kuruluşa; bir çevre politikası geliştirme, bu politika taahhütlerini gerçekleştirmek için amaçları ve süreçleri oluşturma, performansını geliştirmek için gerekli adımı atma ve sistemin bu standardın şartlarıyla uyumunu gösterme imkânını vermektedir. Haliyle bu sistem değişmez kurallar ve şartlardan oluşmamaktadır. Tespit edilen eksiklik ve aksaklıklar ile yeni gelişmelere göre sistem değiştirilebilecek ve yenilenebilecektir.

Bu Standart, Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al - (PUKÖ) olarak bilinen metodolojiye dayanır. Bir çok kuruluş, faaliyetlerini, "süreç yaklaşımı" olarak bilinen süreçler ve bunların etkileşimlerinden oluşan sisteminin uygulanması yoluyla yönetir. ISO 9001, süreç yaklaşımının kullanılmasını teşvik eder. PUKÖ bütün süreçlere uygulanabildiğinden, iki metodolojinin birbiriyle uyumlu olduğu kabul edilir.

Bu standardın benimsenmesi, tek başına, çevreyle ilgili en uygun sonuçların elde edilmesini garanti etmez. Çevre amaçlarına ulaşmak için, çevre yönetim sistemi, uygun ve ekonomik bakımdan mümkün olan hâllerde, kuruluşları, mevcut en iyi tekniklerin uygulanmasını ve bu tekniklerin maliyet etkinliklerini göz önünde bulundurmaya teşvik edebilir.

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

Aşağıda belirtilen sistem şartlarından oluşan, TS EN ISO 14001:2004 standardı, ISO tarafından oluşturulmuş ve TSE tarafından da yayınlanmıştır (TSE 2005). Bu yayınlanan standardda, aşağıda belirtilen şartlar dışında, ayrıca Klavuz kısmı bulunmaktadır. Bu Klavuz kısımlarında, bu standardın gerek ve şartları ile ilgili ilave bilgiler verilmekte ve yanlış yorumlamaların önlenmesi amaç edinmektedir. Klavuz kısmında, sadece standardın 4. maddesinde yer alan şart ve gereklerle ilgili hususlar üzerinde durulmaktadır. Bu bilgi, Madde 4'ün şartlarına ilişkin ve onlarla uyumlu olmakla birlikte, bu şartlara ilâve yapılmasını, çıkarılmasını veya herhangi bir şekilde değiştirilmesini amaçlamamaktadır.

1-Kapsam

Bu sistem, BOTAŞ'ın, yükümlü olduğu yasal ve diğer şartları dikkate alan politika ve amaçları geliştirmesine ve uygulamasına imkân veren bir çevre yönetim sistemi için gerekli şartları ve önemli çevre boyutları hakkında bilgiyi kapsamaktadır. Bu sistemdeki şartlar, kuruluşun kontrol altında tutabildiği ve etkileyebildiği çevre boyutlarına uygulanmaktadır. Bu sistemdeki şartların kendisi, özel çevre performansı kriterleri tespit etmemektedir.

Bu sistem şartları, BOTAŞ üst yönetimi tarafından beyan edilen çevre politikasını gerçekleştirmek için bir çevre yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması, sürdürülmesi ve iyileştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu sistem şartlarının uygulama alanı; BOTAŞ'ın çevre politikası, faaliyetlerinin mahiyeti, ürünleri ve hizmetleri ile bulunduğu yerin çalışma şartları gibi faktörlere bağlıdır.

BOTAŞ bünyesinde çevre uygulamalarının yürütülmesi, yasal yükümlülüklerin, TS EN ISO 14001 standart gerekliliklerin ve belirlenen Çevre Politikasının karşılanması amacı ile Çevre Yönetim Sistemi kurulmuştur. TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi 29 Kasım 2002 tarihinde oluşturulmuştur. Bu Sistem, çevre prosedürleri, talimatları, formları, planları ve iş tanımları bazında dokümante edilmiştir.

2-Atıf yapılan standart ve/veya dokümanlar

BOTAŞ Çevre Yönetim Sisteminin dayandığı TS EN ISO 14001:2004 standardında herhangi bir standarda atıf yapılmamıştır. Bu madde, önceki baskıyla (ISO 14001:1996) madde numaralandırmasının uyumu amacıyla burada yer almıştır.

3-Terimler ve tarifler

Bu Çevre Yönetim Sisteminde, standardın amaçları bakımından aşağıdaki terimler ve tarifler uygulanmaktadır. Bu terim ve tarifler standard maddesine ve sırasına göre alınmış, uygulama konumuz olan BOTAŞ kuruluşundaki uygulama ve durumlara uyarlanmaya çalışılmıştır.

a-Tetkikçi: Bir tetkiki yapabilmeye yetkili uzman kişi.

b-Sürekli iyileştirme: BOTAŞ'ın çevre politikasına uygun olarak, genel çevre performansının arttırılmasını sağlamak amacıyla, çevre yönetim sisteminin sürekli olarak

iyileştirilmesi. Bu sürecin, faaliyetin tüm alanlarında aynı zamanda gerçekleştirilmesi zorunlu değildir.

c-Düzeltici faaliyet: Tespit edilen bir uygunsuzluğun sebebinin ortadan kaldırılması faaliyeti.

ç-Doküman: Bilgi ve onun bulunduğu ortam. Ortam, kâğıt, manyetik, elektronik veya optik bilgisayar diski, fotoğraf veya orijinal örnek veya bunların birleşimi olabilir. BOTAŞ'da kağıt ve elektronik ortamda bulunmaktadır.

d-Çevre: Çevrebilim açısından dar anlamı ile çevre, ekosferdeki tüm canlı unsurları kuşatan döngüler ve ilişkiler bütünü olarak; insan açısından en geniş tanımı ile çevre ise; insan, doğa ve doğadaki insan yapısı tüm öğeler olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1998: 45).

Bir kuruluşun, faaliyetlerini yürüttüğü hava, su, toprak, doğal kaynaklar, bitki topluluğu (flora), hayvan topuluğu (fauna) ile insanlar ve bunlar arasındaki ilişkileri içine alan ortam, çevre olarak belirtilebilir. Bu çerçevede çevre, BOTAŞ'tan başlayarak küresel sisteme kadar genişletilebilir.

e-Çevre boyutu: BOTAŞ'ın, çevre ile etkileşime girebilen faaliyetlerinin veya hizmetlerinin bir elemanı. Diğer bir ifade ile, kuruluşun faaliyetlerinin, ürünlerinin veya hizmetlerinin çevre ile etkileşime giren unsurlarıdır. Önemli çevre boyutu, önemli bir çevresel etkiye sahiptir veya sahip olabilir.

f-Çevresel etki: Çevrede**,** kısmen veya tamamen, BOTAŞ'ın faaliyet, ürün ve hizmetlerinin çevre boyutlarından kaynaklanarak, çevrede ortaya çıkan olumlu veya olumsuz her türlü değişikliktir.

g-Çevre Yönetim Sistemi: Çevre yönetimi, çevreye ilişkin politika, strateji ve programların uygulanma aracı olarak tanımlanabilmektedir. Çevre yönetimi çevrenin korunması, iyileştirmesi ve geliştirmesine yönelik faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Ertürk, 1998: 310).

BOTAŞ'ta uygulanan 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi; BOTAŞ genel yönetim sisteminin; çevre politikasının geliştirilmesi, uygulanması, başarıya ulaştırılması, gözden geçirilmesi ve idamesi amacını güden; çevre boyutlarının yönetilmesinde kullanılan; kuruluş yapısı, planlama faaliyetleri, sorumluluklar, uygulamalar ve usuller ile işlemleri de içine alan kısmıdır.

Bir yönetim sistemi, politika ve amaçları oluşturmak ve bu amaçları başarmak için kullanılan birbirleriyle ilişkili elemanların bir kümesidir. Bir yönetim sistemi, teşkilât yapısını, planlanan faaliyetleri, sorumlulukları, uygulamaları, prosedürleri, süreçleri ve kaynakları ihtiva eder.

ğ-Çevre amacı: Çevre Yönetiminin amacı, çevreye ilişkin olası sorunları önlemek için gerekli tedbirleri alarak veya mevcut sorunları çözmeye çalışarak, çevresel kaliteyi korumak, bunun sürdürülebilirliğini sağlamak ve geliştirmek şeklinde belirtilebilir.

BOTAŞ Çevre Yönetimi Sisteminin amacı; BOTAŞ'ın, gerçekleştirmek amacıyla kendisi için tespit ettiği, çevre politikasıyla uyumlu genel çevre amacını belirtmektedir.

h-Çevre performansı: BOTAŞ'ın, çevre boyutlarını yönetmede elde ettiği ölçülebilir sonuçlar. Çevre yönetim sistemleri kapsamında, sonuçlar, kuruluşun çevre politikası, çevre amaçları, çevre hedefleri ve diğer çevre performansı şartlarına göre ölçülebilir.

ı-Çevre politikası: Çevre politikası, çevre konusunda belirlenen tercihler, ilkeler ve hedefler ile çevreyle ilgili sorunların çözümü amacıyla alınan tedbirlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Çevre politikasında genel olarak ortak üç hedefin olduğu belirtilmektedir: sağlıklı bir çevrede yaşama hakkının sağlanması, politikanın adalet ilkesine uygun olması ve toplumsal çevre değerlerinin korunması ile geliştirilmesidir (Ertürk 1998: 257).

BOTAŞ'ta uygulanmaya çalışılan Çevre Yönetim Sistemindeki çevre politikası; BOTAŞ'ın, resmî olarak üst yönetimi tarafından beyan edilen, çevre performansı ve genel çevre faaliyetleri ile ilgili genel niyetleri ve prensipleridir. Çevre politikası, faaliyetler ile çevre amaçlarının ve çevre hedeflerinin belirlenmesi için bir çerçeve sağlayan bir beyandır.

i-Çevre hedefi: BOTAŞ'a veya onun bölümlerine uygulanabilen, çevre amaçlarından kaynaklanan ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenmesi ve karşılanması gereken ayrıntılı başarı şartı.

j-İlgili taraf: BOTAŞ'ın çevre performansıyla ilgilenen veya bu başarıdan etkilenen kişi veya grup.

k-İç tetkik: Tetkik kanıtını elde etmek ve BOTAŞ tarafından belirlenen çevre yönetim sistemi tetkik kriterlerinin ne ölçüde yerine getirildiğini tayin etmek amacıyla bu

kanıtı tarafsız bir şekilde değerlendirmek için, sistematik, bağımsız ve dokümana dayalı süreç. Bir çok durumda, bağımsız olma durumu, denetlenen faaliyetten sorumlu olunmamasıyla gösterilebilir.

l-Uygunsuzluk: Bir şartın yerine getirilmemesi.

m-Kuruluş: Kendine has görevleri ve yönetimi olan, kamu veya özel sektöre ait her çeşit şirket, firma, teşebbüs, kurum veya müessese; bunların parçası veya resmen bir araya getirilmiş veya getirilmemiş oluşumlarıdır. Birden çok işletme birimi olan kuruluşlar için, bir işletme birimi bir kuruluş olarak tanımlanabilir. Uygulama örneğimizde BOTAŞ kuruluş olarak belirlenmiştir.

n-Önleyici faaliyet: Potansiyel bir uygunsuzluğun sebebini ortadan kaldırma faaliyeti.

o-Kirliliğin önlenmesi: Olumsuz çevresel etkileri azaltmak amacıyla, herhangi bir kirletici çeşidinin veya atığın oluşmasını, emisyonunu veya boşaltımını önlemek, azaltmak veya kontrol etmek (ayrı ayrı veya birlikte) için, süreçlerin, uygulamaların, tekniklerin, malzemelerin, hizmetlerin veya enerjinin kullanılması.

Kirliliğin önlenmesi, kaynak kullanımının azaltılmasını veya hiç kullanılmamasını, işlemi, ürün veya hizmet değişikliklerini, kaynakların etkin kullanımını, malzeme ve enerji ikamesini, yeniden kullanımı, geri kazanımı, geri dönüşümü, ıslahı ve arıtmayı ihtiva eder.

ö-Prosedür: Bîr işin nasıl ve kimler tarafından yapılacağını belirten ayrıntılı bir yol haritasıdır. Dolayısıyla prosedür, bir prosesin standartlara uygun şekilde nasıl yapılacağını belirten talimatlar bütünüdür denilebilir.

Prosedür ile proses arasındaki farklar kısaca belirtilebilir. Prosedür; bir görevin tamamlanması için kumanda edilir; uygulanır; adımları değişik bölümlerden, değişik kişiler tarafından değişik hedefler için tamamlanır; kuralların uygulanma başarısına odaklanır; sürekli değildir; bir görevi icra etmek için adımların sırasını tanımlar; insanlar tarafından kumanda edilir; mevcuttur ve statiktir; insanların karar almasına ve uygulamasına sebep olur. Proses ise; bir çıktı üretmek üzere kumanda edilir; işletilir; aşamaları değişik kişiler tarafından aynı hedef için tamamlanır, bölüm önemli değildir; müşteri tatminine odaklanır; sonuca doğru devam eder; kaynakları kullanarak girdileri çıktılara dönüştürür; fiziksel güçlerle kumanda edilir, bunlardan bazıları insanlar

tarafından faaliyete geçirebilir; davranış gösterir ve dinamiktir; bir şeylerin olmasına sebep olur. BOTAŞ prosedürler genellikle dokümante edilmiş durumdadır.

p-Kayıt: Başarılan sonuçları belirten ve gerçekleştirilen faaliyetlerin kanıtlarını sağlayan doküman.

r-Sürdürülebilir Kalkınma: Kısaca, mevcut ihtiyaçları gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine engel olmadan karşılayarak kalkınmaktır.

s-Hayat Boyu Değerlendirme: Bir mal ve hizmet sisteminde belirli bir malzeme ve enerjiden elde edilen mal ve hizmetlerle bu sistemin hayat dönemince ortaya çıkan ve doğrudan doğruya sisteme atfedilebilen çevre etkilerine ait bilgilerin toplanması ve gözden geçirilmesiyle ilgili bir usuller dizisidir.

ş-Çevre Yönetim Sistemi Denetimi: Kuruluşun Çevre Yönetim Sisteminin, sistemin denetim kıstaslarına uyup uymadığım belirlemek ve sonuçları yönetime bildirmek amacıyla, gerekli delillerin tarafsız ve değer yargılarına yer vermeyecek tarzda toplanması ile değerlendirilmesinden ibaret bir değerlendirme ve belgeye bağlama işlemidir.

4-Çevre yönetim sisteminin şartları

a-Genel şartlar

BOTAŞ, bu standardın şartlarına uygun olarak bir çevre yönetim sistemi oluşturmuş, dokümante etmiş, uygulamış, devamlılığını sağlamakta ve sürekli iyileştirme ile bu şartları nasıl karşıladığını belirtmektedir.

BOTAŞ, kendi çevre yönetim sisteminin kapsamını tanımlamış ve dokümante etmiştir. BOTAŞ'da bu standardda belirtilen çevre yönetim sistemi uygulanarak, iyileştirilmiş bir çevre performansının elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle BOTAŞ üst yönetimi, iyileştirme fırsatlarını belirlemek ve bunları uygulamak için, çevre yönetim sistemini yılda bir olarak düzenli aralıklarla gözden geçirmekte ve buna göre değerlendirmelerini yapmaktadır.

BOTAŞ, bu standarttın uygulanmasına ilişkin olarak kendi sınırlarını belirleme serbestliğine ve esnekliğine sahip olduğundan, kapsam olarak kuruluşun tamamını belirlemiştir. Kapsamın tanımlanmasının amacı, özellikle, BOTAŞ'ın belirli bir bölgede yer alan daha büyük bir kuruluşun bir parçası olması durumunda, çevre yönetim sisteminin uygulanacağı sınırları netleştirmektir.

BOTAŞ bünyesinde yürütülen faaliyetlere yönelik olarak Çevre Politikasını ortaya koymak ve Çevre Yönetim Sistemi şartlarını belirleyerek sistemin sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda etkin bir şekilde işlemesini sağlamak amaçlanmıştır.

BOTAŞ Çevre Yönetim Sistemi kapsamında Çevre Politikası'nı oluşturmuştur. Bu doğrultuda işletmenin bünyesinde bulunan çevre boyutlarının tanımlanması, etkilerinin değerlendirilmesi neticesinde elde edilen bilgiler, yasal gereklilikler ve diğer hususlar dikkate alınarak ulaşılması gereken hedefler ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik aksiyonlar belirlenir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik aksiyonları içeren Yönetim Programları Genel Müdürlük, Ceyhan Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü bazında hazırlanır.

BOTAŞ Çevre Yönetim Sistemi performansı, proaktif ve reaktif izleme temeline dayanan ölçme ve izleme faaliyetleri sonucu elde edilen raporların Genel Müdürlük, Ceyhan Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü bünyesindeki çevre ile ilgili bölümlerin değerlendirmesi ile takip edilir. BOTAŞ bünyesinde yapılan Çevre kontrol ve ölçümleri ile elde edilen performans sonuçları değerlendirilerek gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler belirlenir ve gerçekleştirilir. Çevre Yönetim Sistemi ve prosedürlerin uygulanış etkinliği, BOTAŞ bünyesinde yapılan iç denetimler ile değerlendirilir.

Genel Müdürlük, Ceyhan Petrol İşletmeleri, Dörtyol İşletme Müdürlüğü ve pompa istasyonları bünyesinde yürütülen faaliyetler, çevre uygulamaları ve kontrolleri ile ilgili hususların açıklandığı prosedür, talimat ve destek dökümanlara uygun olarak gerçekleştirilir. Çevre boyutlarının etkilerinin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması için gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler belirlenir ve gerçekleştirilir.

Çevre Politikası'nın karşılanabilirliği ve hedeflere uygunluk Yönetimin Gözden Geçirilmesi Prosedürü'ne uygun olarak belirlenen aralıklarda değerlendirilir.

b-Çevre politikası

BOTAŞ üst yönetimi, çevre yönetim sisteminin tanımlı kapsamı dahilinde kuruluşun çevre politikasını tanımlamıştır. Çevre Politikası çalışanların katılımıyla hazırlanmış olup, 10.02.2004 tarihinde ilk defa yayınlanmıştır. BOTAŞ Çevre Politikası aşağıdaki gibidir:

"Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ), tüm faaliyetlerinde çevreye ve insana saygı bilinci ile hareket etmeyi ve çevreyi korumanın performansının önemli bir

parçası olduğunu kabul eder. Organizasyonunun her seviyesinde çevresel yön ve etkilerin yönetilmesi için TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni kurmuştur. BOTAŞ bu sistem dahilinde;

Genel Müdürlüğümüz ve İşletmelerimizde kullanılan tüm mekanlarda ve İşletmelere bağlı boru hatları ve istasyonlardaki faaliyetlerimizden kaynaklanan her türlü proses atığını, tehlikeli ve tehlikeli olmayan atıkları mevcut Çevre Mevzuatı, TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve Atık Yönetimi'nin ilgili tüm gerekliliklerine uygun olarak tanımlamayı, toplamayı, ayrıştırmayı, taşımayı, değerlendirmeyi ve bertaraf etmeyi,

Kuruluşumuzun faaliyetlerinin neden olduğu çevre kirliliğini azaltmak ve önlemek suretiyle çevreyi korumayı ve "Sürekli İyileştirme" felsefesini uygulayarak periyodik aralıklarla performansını ölçümlemeyi,

Çevrenin korunmasına yönelik tüm faaliyetleri, çalışanlar, müteahhitler, taşeronlar ve tedarikçiler başta olmak üzere, Kuruluşun ilişkide olduğu üçüncü tarafların katılımıyla bu politikaya uygun olarak yürüteceğini,

Faaliyetlerinin her safhasında oluşabilecek çevresel etkiler konusunda bilgi sahibi olacağını ve ayrıca diğer ilgilileri de bilinçlendireceğini,

Bu konudaki politika ve hedeflerinin ilgili tüm taraflarca açık ve net olarak bilinmesini sağlayacağını, politika ve politikasına ilişkin hedeflerinin gereklerini gerçekleştireceğini,

Çevre bilincinin, kurumsal bir kültür haline dönüşmesi amacıyla, çalışanlarını, müteahhit, taşeron ve tedarikçilerini çevre ile ilgili her konuda planlı olarak eğiteceğini, taahhüt eder."

Bu politika; kuruluşun faaliyetlerinin mahiyetinin ölçeğe ve çevresel etkileri ile hizmetlere uygun olmasını, sürekli gelişmeyi ve kirlenmenin önlenmesine dair bir taahhüdü içermesini, kuruluşun kendi çevre boyutlarıyla ilgili yükümlü olduğu yürürlükteki yasal ve diğer şartlara riayet edeceğine dair bir taahhüdü içermesini, çevre amaçlarının ve hedeflerinin tespiti ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve sağlamasını, dokümante edilmesini ve uygulanması ile devamının sağlamasını, kuruluşta ve onun adına çalışan bütün kişilere duyurulmasını ve halkın erişimine açık olmasını sağlamaktadır.

Çevre politikasının uygulama alanı (kapsamı gibi) açık bir şekilde tanımlanmış ve çevre yönetim sisteminin belirlenen kapsamında, faaliyetlerin ve hizmetlerin çevreye olan etkilerini ve büyüklüğünü ve kendine has yapısını yansıtmaya çalışmaktadır.

Çevre politikası, BOTAŞ'a çalışan müteahhitlerde dahil, BOTAŞ için veya BOTAŞ adına çalışan bütün kişilere açıklanmıştır. Çalışanlara, iç yazışma ve Bilinçlendirme Eğitimleri ile duyurulmuştur. Müteahhitlere yapılacak bildirimler, kurallar, talimat ve prosedürler gibi politikanın tek başına ifadesi şeklindedir. Politika dışarıdan 3. şahısların incelemesine açık tutulmuştur.

c-Planlama

BOTAŞ Genel Müdürlük, Ceyhan Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü ve bunlara bağlı pompa istasyonları bünyesinde yürütülen çevre planlama faaliyetleri kapsamında; çevre boyutları ve etkilerinin belirlenmesi ve çevre boyutlarının etkilerinin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması için gerekli çalışmaların yürütülmesi, yasal ve diğer gerekliliklerine uygunluğun sağlanması, çevre hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik aksiyonlar ile ilgili hususların yer aldığı, Çevre Yönetim Programları'nın oluşturulması adımları yer almaktadır.

(1)-Çevre boyutları

BOTAŞ'ın, planlanan veya yeni gelişmeleri, yeni veya değiştirilmiş faaliyetleri, hizmetleri dikkate alarak, kontrol edebildiği ve etkileyebildiği tanımlı çevre yönetim sisteminin kapsamı dahilinde, kendi faaliyetlerinin ve hizmetlerinin çevre boyutlarının tanımlanması ile çevre üzerinde önemli etkisi veya etkileri olan veya olabilen, önemli çevre boyutların belirlenmesi hususları için Çevre Boyutları ve Etkilerini Değerlendirme Prosedürü oluşturulmuş, uygulama ve sürekliliğini sağlamaya çalışılmaktadır.

BOTAŞ, bu konularda Çevre Boyutları ve Etkilerini Değerlendirme Prosedürü oluşturmuş ve bunu sürekli güncel tutmaya çalışmaktadır. Bu prosedür ile; BOTAŞ Entegre Yönetim Sistemi'nde belirlenen Vizyon, Misyon ve Stratejik Hedefler doğrultusunda, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı 4.3.1 Çevre Boyutları Maddesinin gereklerini dikkate alarak; Genel Müdürlük binasındaki faaliyetlerinden kaynaklanan tehlikeli ve tehlikeli olmayan atık maddelerin, emisyonların ve gürültü kaynaklarının mevcut Çevre Mevzuatı, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, Atık

Yönetimi, Hava Kalitesinin Korunması Yönetmeliği ve Gürültü Kontrol Yönetmeliğinin tüm gerekliliklerine uygun olarak tanımlanması, Çevre Boyutu, Çevre Etkisi, Olma Olasılığı ve Etki Türü'nü (Doğrudan/Dolaylı) belirlenmesi suretiyle Çevre Boyutu ve Çevre Etkileri'nin Değerlendirilmesinin (Çevresel Etkileri Önemli/Önemsiz) yapılmasını amaçlamaktadır.

Bu prosedür kapsamında, çevre kirliliğinin en aza indirgenmesi için; potansiyel kirletici kaynaklarının kontrolü ve izlenmesini sağlamak, sözkonusu atıkların, emisyonların ve gürültü kaynaklarının insan sağlığı, çevre ve doğal kaynak kullanımı açısından değerlendirilerek; Çevre Boyutları açısından oluşabilecek olumsuzlukları belirlemek ve Çevre Etkilerini tespit etmek faaliyetleri yapılmaya çalışılmaktadır.

Hazırlanan bu prosedür; Genel Müdürlük binasında yapılan faaliyetler sonucunda oluşan atıkları miktar ve içerik olarak belirlemek, belirlenen bu atıkları özelliklerine göre ayrıştırmak, ayrıştırılan bu atıkların Çevre Boyutu ve Çevre Etkisi'ni tespit etmek, Genel Müdürlük binasında yapılan faaliyetler sonucunda oluşan emisyon ve gürültü kaynaklarını belirlemek ile belirlenen emisyon ve gürültü kaynaklarının Çevre Boyutu ve Çevre Etkisi'ni tespit etme hususlarının gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. BOTAŞ, kendi çevre yönetim sistemini oluştururken, uygularken ve sürekliliğini sağlarken, bu önemli çevre boyutlarının dikkate alındığını temin etmeye çalışmaktadır.

BOTAŞ'ın çevre boyutlarının belirlenmesi ve tanımlanmasının amacı, BOTAŞ için, çevre boyutlarını tespit etmek ve bunlardan hangilerinin önemli olduğunu ve kuruluşun çevre yönetim sisteminde öncelikli olarak ele alınacağını belirlemek amacıyla bir süreç sağlamaktır. BOTAŞ, kendi çevre yönetim sistemi kapsamında çevre boyutlarının ne olduğunu; halen ve geçmişte yürüttüğü faaliyetler, hizmetler, planlanmış veya yeni gelişmeler, yeni veya değiştirilmiş faaliyetler ve hizmetlerle ilgili, istenen veya istenmeyen girdi ve çıktıları dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır. Bu prosedürün ekindeki forma göre bu tespitler yılda bir güncelleniyor. Acil durumla ilgili olarak İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemindeki Acil durum Prosedürüne atıfta bulunularak gereken yapılmaktadır.

BOTAŞ kendi çevre boyutlarını belirlemek amacıyla, faaliyetlerin ve hizmetlerin kategorilerini seçmektedir. Çevre boyutlarının belirlenmesinde; havaya verilen emisyonlar,

suya bırakılan atıklar, toprağa atılan atıklar, ham maddelerin ve doğal kaynakların kullanımı, enerji kullanımı, ortama salınan ısı, ışıma, titreşim gibi enerji, atık ve yan ürünler ile boyut, şekil, renk, görünüm gibi fiziksel özellikler gibi hususlar, oluşturduğu Atık Yönetim Prosedürü, Atık Minimizasyon Prosedürü, Çevre Açısından İzleme Prosedürü ve yukarıda belirtilen prosedürler kapsamında göz önünde bulundurulmaktadır:

BOTAŞ'ın doğrudan kontrol edebildiği bu çevre boyutlarına ilâveten, bu kuruluş, kendisi tarafından kullanılan mallar ve hizmetlerle ve sağladığı ürünler ve hizmetlerle ilgili olanlar gibi, etkileyebildiği boyutlar olarak Atık Minimizasyonunda da göz önünde bulundurmaya çalışılmaktadır. Ancak, her durumda, kontrol derecesini ve etkileyebildiği boyutları da belirleyen, BOTAŞ'ın bizzat kendisidir. Taşıma, müteahhitlerin ve tedarikçilerin çevre performansları ve uygulamaları, atık yönetimi, ham maddelerin ve doğal kaynakların dağıtılması, kullanımı, yaban hayatı ve biyo-çeşitlilik gibi, BOTAŞ'ın faaliyetleri, temin ettiği ürünleri ve hizmetlerine ilişkin boyutlar da değerlendirilmeye çalışılmaktadır

Tamamen veya kısmen çevre boyutlarından ortaya çıkan, çevredeki olumlu veya olumsuz değişiklikler, çevresel etkiler olarak isimlendirilir. Çevre boyutları ve etkileri arasındaki ilişki, bir çeşit sebep sonuç ilişkisidir. BOTAŞ çok sayıda çevre boyutuna ve bunlara ilişkin etkilere sahip olduğundan dolayı, bunlardan önemli olduğunu düşündükleri için, bu belirlemede, kriterler ve bir yöntem oluşturmaya çalışmaktadır. Önemli çevre boyutlarını belirlemede tek bir yöntem bulunmamaktadır. Ancak, kullanılan yöntem, çevresel hususlar, yasal konular ve kuruluş içindeki ve dışındaki ilgili tarafların endişeleriyle ilgili uygun sonuçları sağlamaya ve değerlendirme kriterlerinin tespitini ve uygulamasını ihtiva etmeye çalışmaktadır. BOTAŞ, önemli çevre boyutlarına ilişkin bilgileri geliştirirken, çevre yönetim sistemini tasarımlamada ve uygulamada bu bilgiyi nasıl kullanacağı da dahil olmak üzere, gelecekteki ihtiyaç için, geçmişteki bilgileri muhafaza etme gerekliliğini göz önünde bulundurmaya çalışmaktadır.

Çevre boyutlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde; faaliyetlerin yerini, yapılacak analizin maliyeti ve süresini ve güvenilir verinin bulunup bulunmadığını hesaba katma çalışmaları yapılmaktadır. Bunlar, Çevre Alanında İzleme Prosedürü kapsamında göz önüne alınmaktadır. Yasal ve diğer amaçlar için önceden geliştirilen bilgi, bu işlemde

de kullanılabilmektedir. Çevre boyutların belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin bu süreç, BOTAŞ'ın yasal sorumluluklarını değiştirmeyi veya artırmayı amaçlamamaktadır.

Çevre Politikası uyarınca, mevcut çevre etkilerinin belirlenmesi, potansiyel çevre risklerinin değerlendirilmesi ve gerekli düzeltici-önleyici faaliyetlerin alınması, Çevre Yönetim Sistemi standartı'nın esasını teşkil etmektedir.

Petrol İşletmeleri Müdürlüğü ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü için; faaliyetleri dikkate alarak, tespit edilen Çevre Boyut ve Etkileri ile ilgili Çevre Mevzuatı, uygulamalara ilişkin ÇYS Dokümanlarını ve ISO 14001 ÇYS'nin ilgili standard madde/maddelerini gösteren bir matris tablo hazırlanarak, Çevre Yönetim Sistemi Karşılaştırma Tablosu Formu haline getirilmiştir. Ek Süreç Atıklarına ait önemli Çevre Boyutları ve Etkileri de Tablo halinde belirlenmiştir. Çevre Boyutlarının önemi atığın cinsine, miktarına, etki süresine, insan ve çevre üzerindeki etkilerine, çevre mevzuatındaki yerlerine, bertaraf zorlukları ve maliyetlerine göre değerlendirilmiştir. Çevre Yönetim Sistemi Genel Müdürlük Binaları Çevre Analiz Raporu'ndaki tespitler uyarınca, Önemli Çevre Boyutları ve Etkileri de yine Tablo halinde belirlenmiştir.

Yukarıda belirtilen Proses ve Ek Süreç Atıklarına ait olumsuz çevre etkilerini azaltmak, gidermek, kontrol altında tutup, izlemek için yapılan ve planlanan çalışmalar; Hedefler, Aksiyon ve Program Yönetimi; Operasyonel Kontrol, Acil Durum Planlama ve Müdahale ile Performans Ölçme ve İzleme bölümlerinde açıklanmıştır. Sürekli İyileştirme prensibi çerçevesinde, bölümler ve birimler gibi küçük ölçekli noktasal bazda, potansiyel çevre risklerinin değerlendirilmesi ve gerekli düzeltici-önleyici faaliyetler olmak üzere, İşletme Müdürlükleri ve Genel Müdürlük için, Çevresel Etki Değerlendirmesi Talimatları kullanılır.

Çevre Boyutlarının tespitinde ilgili mevcut ulusal ve uluslararası Çevre Mevzuatları dikkate alınmıştır. Mevzuatlar, mevzuatın temini ve takibi hakkında bilgi, El Kitabın "Yasal Mevzuat" bölümünde belirtilmiştir.

(2)-Yasal ve diğer şartlar

BOTAŞ; kendi çevre boyutları bakımından yürürlükteki yasal şartları ve kuruluşun uymayı kabul ettiği diğer şartları belirlemesi ve bunlara erişebilir olması ile bu şartların kendi çevre boyutlarına nasıl uygulanacağını belirlemesi hususları için prosedürler oluşturmuş, bunların uygulamalarını ve sürekliliğini sağlamaktadır.

BOTAŞ, kendi çevre yönetim sistemini oluşturmada, uygulamada ve sürdürmede, yürürlükteki yasal şartların ve kuruluşun uymayı kabul ettiği diğer şartların dikkate alındığını göstermektedir.

BOTAŞ'ın, kendi çevre boyutlarına uygulanabilen yasal şartlar olarak; ulusal ve uluslararası yasal şartları ile yerel yönetimlerin yasal şartlarını ihtiva etmektedir. BOTAŞ ayrıca yükümlü olduğu diğer şartlar olarak; kamu kurumlarıyla ve müşterilerle yapılan sözleşmeler, hizmet yönetim taahhütleri, ticaret birliklerinin şartları, BOTAŞ'ın kamuya karşı taahhütleri ile ortaklıklar ve şirket şartları belirtilebilir. Yasal ve diğer şartların, bir kuruluşun çevre boyutlarına nasıl uygulanacağının tespiti, genellikle bu şartların belirlenmesi sürecinde gerçekleştiğinden, bu tespiti yapmak amacıyla, ayrı veya ilâve bir prosedüre sahip olmaya gerek olmamaktadır.

Çevre Koruma ve ÇYS çalışmaları, Ulusal Çevre Mevzuatı ve Uluslararası Çevre Mevzuatı (T.B.M.M. tarafından kabul edilen ve yürürlüğe giren Protokoller) dikkate alınarak hazırlanmış olup, mevzuatta meydana gelen değişiklikler, İşletmeleri Müdürlükleri ve Genel Müdürlük için, Çevre Mevzuatı Takip Talimatlarına uygun olarak, yine aynı birimler için Mevzuat Güncelleştirme Formları vasıtasıyla takip ve temin edilerek ilgili bölümlere dağıtılır. Güncellenen yasal düzenlemeler, ÇYS ile ilgili dokümantasyon ve sonrasında uygulamalara yansıtılır. Faaliyet- Çevre Boyut ve Etkisi-Çevre Mevzuatı- Dökümantasyon- Çevre Yönetim Sistemi Karşılaştırma Tablosu Formu revize edilerek çevre Boyutları ve Etkilerinin takibi sağlanır.

Şirketin Faaliyetleri sonucunda oluşan çevre boyut (proses atıkları ve ek süreç atıkları) ve etkileri doğrultusunda, ilgili Ulusal ve daha çok protokol olarak uluslar arası Çevre Mevzuatı tablolarda yasal duruma göre (kanunlar, yönetmelikler, tüzükler, vb.) listelenmiş olup, kapsam ve kurulan Çevre Yönetim Sistemi ile ilgileri belirtilmiştir. BOTAŞ bünyesinde çevre konuları ile ilgili olarak belirlenen temel yasal mevzuat şöyledir; Çevre Kanunu, Hava Kalitesinin Korunması Yönetmeliği, Gürültü Kontrol Yönetmeliği, Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği, Katı Atıkların Kontrolü Yönetmeliği, Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliği, Tehlikeli Atıkların Kontrolü Yönetmeliği ve Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği'dir.

(3)-Amaçlar, hedefler ve program/programlar

BOTAŞ, bünyesindeki uygun fonksiyonlarda ve seviyelerde, dokümante edilmiş çevre amaçlarını ve hedeflerini oluşturmuş, uygulama ve devamını sağlamaya çalışmaktadır. Bu amaçlar ve hedefler, uygun olduğu durumda ölçülebilir durumdadır ve kuruluşun yükümlü olduğu yürürlükteki yasal ve diğer şartlarla ve sürekli iyileştirme ile kirliliğin önlenmesi taahhütlerini de içeren çevre politikasıyla uyumlu durumdadır. BOTAŞ, amaçlarını ve hedeflerini tespit ederken ve gözden geçirirken, yükümlü olduğu yasal ve diğer şartları ve kendisinin önemli çevre boyutlarını dikkate almaktadır. BOTAŞ ayrıca, teknolojik seçeneklerini, malî, işletme ve iş hayatının gereklerini ve ilgili tarafların görüşlerini göz önünde tutmaktadır.

BOTAŞ, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için, program/programlar oluşturmuş, uygulama ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır. Bu program/programlar; BOTAŞ'ın uygun görevlerinde ve seviyelerinde amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için sorumluluğun belirlenmesi ile bunların gerçekleştirilmesi için gerekli yöntemler ve zaman çizelgesi hususlarını içermektedir. Bu programlar, kuruluşun faaliyetleriyle ilgili özel unsurların ele alınabilmesi amacıyla, alt bölümlere ayrılmıştır. Program, uygun ve uygulanabilir olduğu durumlarda; planlama, pazarlama ve bertaraf aşamalarıyla İlgili değerlendirmeyi de ihtiva etmektedir. Bu değerlendirme, hem mevcut, hem de yeni faaliyetler ve hizmetler için yapılabilmektedir.

Belirtilen Stratejik Hedefler doğrultusunda ve verilen Çevre Politikası'nı esas alarak; ulusal ve uluslararası Çevre Mevzuatlarını dikkate alarak, mevcut ve potansiyel çevre etkilerini azaltmak, bertaraf etmek/gidermek, kontrol etmek ve izlemek için Çevre Programları (veya Planları) uygulanmaktadır. Çevre Yönetim Sistemi Strateji'sine uygun olarak belirlenen, Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüklerinde yapılan Anket Sonuçları uyarınca, Çevre Analiz Raporlarında belirlenen Çevre Boyut ve Etkilerine dayanarak BOTAŞ Kurumu için önerilen Temel Amaç ve Hedefler aşağıda verilmiştir. Bu temel Amaç ve Hedefler, Kurumun Çevre Performansının Ölçülmesinde esas teşkil eder. Temel Amaç ve Hedefler; Genel Amaçlı Hedefler ve Sayısal Hedefler olmak üzere iki şekildedir:

(a)-Sayısal Hedefler: Enerji / kaynak kullanımının (su, elektrik, yakıt) verimli hale getirilmesi, atık miktarının kaynaklarında azaltılarak, yıllık geri kazanım oranının

arttırılması (proses değişikliği, hammadde değişikliği, geri dönüşüm/ tekrar kullanım, hurdaların satılması gibi değerlendirme) ile personelin çevre bilinci ve ISO 14001 konusunda eğitiminin oluşturulması ve arttırılması olarak belirtilebilir.

(b)-Genel Amaçlı Hedefler: Atıkların mevzuata uygun olarak ayrı toplanması, uygunsa değerlendirilmesi, uygunsa geçici depolanması, taşınması ve bertarafı; dokümantasyon kontrolü, mevzuatın ve stardardların güncelliğinin kontrolü, operasyonel dışı çevre boyutlarının izlenmesi, atıkların alıcı ortama verilmesi öncesinde mevzuat'taki standardların altına indirildiğinin kontrol edilmesi ve alıcı ortamın izlenmesi, kuruluşta planlanan ve yapılan her türlü proses, ürün veya hizmetteki değişikliler çevre yönetim programına yansıtılması ve revize edilmesi, acil durumlar (kaza, yangın, sel, patlama, vb) öncesi çevresel müdahale planlarının hazırlanması, hazırlanan planların tatbikatlarının yapılması, olayın gerçekleşmesi sonrası uygulamaların hazırlanan plan ile uygunluğunun tespit edilip, değerlendirilmesi, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yapılması, tüm plan ve uygulamalara ait kayıtların tutulması, gözden geçirilmesi, iç ve dış denetimlerin yerine getirilmesi, kuruluş içi ve dışı haberleşme / iletişimin etkin hale getirilmesi (yıllık/aylık raporlar, toplantı / seminer / konferans, broşür, ınternet, yazılı ve görsel medya vb.) gibi hedefler belirtilebilir.

Genel Müdürlük Binaları ve İşletmelerin çevre koruma ve Çevre Yönetim Sistemi'ne yönelik hedefleri yılda en az bir kez yapılacak toplantılar ile belirlenmeye ve takip edilmeye çalışılmaktadır. Kritik performans göstergeleri, Performans Ölçme ve İzleme Bölümü'nde verilmiş olup, bu hedeflerin oluşturulmasında esas alınmaktadır.

Bu amaç ve hedefler doğrultusunda, belirlenen Çevresel İyileştirme Aksiyonları Genel Müdürlük Binaları ve İşletmelerde elektronik ortam üzerinden takip edilmektedir. Bu kapsamda; aksiyonun/faaliyetin tanımı, gerçekleştirileceği Birim/Bölüm(ler), öncelik sırası, öngörülen tamamlama süresi ve aksiyonu oluşturan aşamaların kategorileri belirtilmiştir.

Amaç ve Hedefleri belirlenirken; mevcut durumdaki kirleticilerin azaltılması, acil durumlar sonrası çevre etkilerinin azaltılması, kirliliklerin bertarafı/giderilmesi, potansiyel kirlilik kaynaklarının ve etkilerinin araştırılması, önleyici faaliyetlerin yapılması, tüm çalışmalar için çevre açısından izleme ve kontrol sisteminin oluşturulması, sürekli iyileştirme prensibi ile iletişim, denetimi oluşturan esasların

oluşturulması, tüm çalışanların ve ilgili tarafların çevre koruma konusunda bilinçlendirilmesi ve ilgili personelin Çevre Yönetim Sistemi konusunda eğitilmesi hususlarına dikkat edilmektedir.

Uygulanan ve başlanmış aksiyonlara ilişkin çalışmalar Çevre Boyutları ve Etkileri bazında, Uygulama ve özellikle Operasyonel kontrol bölümler kapsamında açıklanmaya çalışılmaktadır.

ç-Uygulama ve faaliyetler

Hedefler, Aksiyon ve Program Yönetimi'nde bahsedilen esaslar çerçevesinde, belirlenen "Çevre Boyut ve Etkileri"ni dikkate alarak, Çevre Mevzuatı ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standardının gereklerine uygun olarak; Çevre Yönetim Sisteminin kontrolü için organizasyonel yapı kurulmuş, sorumluluk ve yetkiler belirlenmiş olup, Bilinçlendirme, eğitim, düzeltici ve önleyici faaliyetlere yer verilmektedir. Ayrıca acil durumlar sırasında ve sonrasında "Çevre Koruma ve Etkilerini İzleme" sisteminin esasları oluşturulmuştur.

(1)-Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki

BOTAŞ yönetimi, çevre yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesi için gerekli kaynakların bulundurmaya çalışmaktadır. Bu kaynaklar, insan kaynaklarını, uzmanlık becerileri, kurumsal alt yapıyı, teknolojik ve malî kaynakları ihtiva etmektedir. Bu doğrultuda kalite ve çevre yönetim sistemi ile ilgili Daire Başkanlığı bünyesinde Çevre Müdürlüğü ihdas edilmiş, bu müdürlüğün görev ve yetkileri belirtilmiştir.

Çevre yönetiminin etkinliğini sağlamak amacıyla, görevler, sorumluluk ve yetkiler tarif edilmiş, dokümante edilmiş ve duyurulmuştur.

BOTAŞ'ın üst yönetimi, diğer sorumluluklarına bakılmaksızın, aşağıdaki amaçlar için, görevleri, sorumlulukları ve yetkileri belirlenmiş yönetim temsilcisi olarak ilgili daire başkanını ve çevre müdürünü atamıştır. Bu temsilciler; bu standardın şartlarıyla uyumlu çevre yönetim sisteminin kurulmasını, uygulanmasını ve devam ettirilmesini sağlamak ile gözden geçirme faaliyeti sonunda iyileştirme için tavsiyeler de dahil, çevre yönetim sisteminin performansı hakkında üst yönetime rapor sunmaktan sorumludurlar.

Çevreyle ilgili görevlerin ve sorumluluğun, sadece çevre yönetim fonksiyonuyla ilgili personel ve yönetimi ile sınırlı olduğu farz edilmemekte, aynı zamanda, kuruluşun, çevre dışındaki, işletme yönetimi veya personel görevleri gibi diğer alanlarını da kapsayabildiği bilinmektedir. Bu taahhüt, BOTAŞ yönetimin en üst kademesinden en alt kademesine kadar gerçekleştirilmektedir. BOTAŞ üst yönetimi, ayrıca, çevre yönetim sisteminin kurulmasını, uygulanmasını ve devam ettirilmesini sağlamak amacıyla, kuruluş alt yapısı gibi gerekli kaynakların ayrılmasını sağlamaktadır. BOTAŞ alt yapısı olarak; binalar, iletişim hatları, drenaj ve benzeri örnekler belirtilebilir.

Çevre Koruma ve Çevre Yönetim Sisteminin BOTAŞ bünyesinde yürütülmesi için, Genel Müdür Yardımcısı'na karşı sorumlu olan, Genel Müdürlük'te Kalite İş Güvenliği ve Çevre Daire Başkanlığı'nda Çevre Müdürü, Petrol İşletmeleri Müdürlüğü'nde; Kalite, İş Güvenliği ve Çevre Müdürlüğü altındaki Çevre Baş Mühendisi ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü'nde de Kalite, İş Güvenliği ve Çevre Ekibine bağlı Çevre Sorumlusundan oluşan bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Ayrıca, belirtilen sorumlular ile Entegre Yönetim Sistem Projesi kapsamındaki bölümler arasındaki çevre koruma ve Çevre Yönetim Sistemi bilgi akışını sağlamak üzere, her bölümde bir Çevre Yönetim Sistemi Bölüm Sorumluları belirlenmiştir. Böylelikle Çevre Yönetim Sistemi'nin tüm çalışanların katılımı ile yürütülmesi ve "Sürekli İyileştirilmesi" sağlanmaktadır. Pompa İstasyonları ile boru hatlarındaki çevre koruma ve Çevre Yönetim Sistemi çalışmaları'ndan İstasyon Şefleri sorumlu olup, bağlı bulundukları İşletmedeki Çevre Sorumlularının koordinasyonunda, Çevre Yönetim Sistemi Bölüm Sorumlularının yardımıyla çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Esasen Çevre Koruma ve Çevre Yönetim Sistemi'nin gereklerinin sağlanmasından her seviyedeki çalışanlar sorumlu olmakla birlikte, belirtilen pozisyonlar koordinasyon, değerlendirme, planlama, raporlama, danışma, destek verme, kontrol etme, takip etme vb. çalışmalardan sorumludur. Detaylı sorumluluklar Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili prosedürlerde yer almaktadır.

Genel Müdürlük Binaları, Petrol İşletmeleri Müdürlüğü ile Dörtyol İşletme Müdürlüğü'ndeki idari ve sistem açısından organizasyon yapısı ve iş tanımları "Organizasyon El Kitabı"nda yer almaktadır.

Çevre Koruma çalışmalarının, Çevre Yönetim Sistemi'nin gereklerinin ve dolayısıyla tüm çalışanların Çevre Yönetim Sistemi açısından sorumluluk ve yetkilerinin Şirket bünyesinde değerlendirilmesi, yani; İşletmeler ve Genel Müdürlük için, Çevre Perfomansının Ölçülmesi, Çevre Performansı Ölçme ve İzleme Talimatları ilkeleri doğrultusunda yapılmaktadır.

Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili doğrudan ve dolaylı olarak görevli personelin detaylı "İş Tanımları", "Organizasyon El Kitabı" içerisinde verilmiştir. Temel sorumluluk ve yetkiler, yukarıda açıklanmış olup, Çevre Yönetim Sistemi'ne ait Prosedür ve Talimatlar'da faaliyetler bazında SODA prensibi (S: Sorumlu, O: Onaylayan, D: Danışılan, A: Aktarılan) çerçevesinde belirtilmiştir.

Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili doğrudan görev alacak pozisyonlar şunlardır: Genel Müdürlük Çevre Müdürü (Çevre Yönetim Sistemi Sorumlusu), Uzman (Çevre Yönetim Sistemi Uzmanı), İşletme (Petrol İşletmeleri Müdürlüğü) Çevre Baş Mühendisi (Petrol İşletmeleri Çevre Yönetim Sistemi Sorumlusu), İşletme (Dörtyol İşletme Müdürlüğü) KÇB Ekibi (Dörtyol İşletme Çevre Yönetim Sistemi Sorumlusu) ile Bölüm Çevre Yönetim Sistemi Sorumluları (Genel Müdürlük, Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü). Diğer pozisyonların Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili görevleri; Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı kapsamında açıklanmıştır. Müdür ve Baş Mühendis poziyonundaki kişiler İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Üst Kurullları ile İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulama Kurullarına ve gerektiğinde Satınalma Komisyonlarına katılabilir ve İhale Komisyonunda görevlendirilebilirler.

İç ve dış kurumlarla, iletişimi Üst Yönetimi temsilen; Genel Müdürlük Çevre Müdürü (Çevre Yönetim Sistemi Sorumlusu) yürütecektir. Genel Müdürlük Binaları veya İşletmelerde; tüm Çevre Boyutları ve Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili faaliyet, yazışma ve raporlamaların koordine edilmesinde, dış kurum ve kuruluşlara olan Çevre Boyutları ve Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili faaliyet, yazışma ve raporlamaların koordine edilmesi ve yapılmasında, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu'nun üyesi olarak toplantılara katılma, karar sürecinde bulunulması, çevre ve Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili alınan kararların uygulanmasının koordine edilmesinde ve Çevre Boyutları ve Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili faaliyetlere ait onaylanan Yıllık Bütçe içerisinde çalışmalarının sürdürülmesinde temel yetki ve sorumluluk alacaktır.

(2)-Uzmanlık, Eğitim ve Farkında Olma

BOTAŞ, kendisi için veya kendisi adına, kuruluş tarafından tanımlanan önemli bir çevresel etkiye veya etkilere sebep olacak potansiyele sahip görevleri yerine getiren kişinin veya kişilerin uygun öğretim, eğitim veya tecrübe bakımından yeterli olduğunu veya olduklarını sağlamakta ve ilgili kayıtları tutmaktadır.

BOTAŞ, kendi çevre boyutlarıyla ve çevre yönetim sistemiyle İlgili eğitim ihtiyaçlarını belirlemektedir. BOTAŞ ayrıca, bu ihtiyaçları karşılamak üzere eğitim sağlamakta veya afişler, pankartlar, iletişim toplantıları gibi başka tedbirler almakta ve ilgili kayıtları muhafaza etmektedir. İnsan Kaynakları Eğitim Müdürlüğü bu açıdan hizmet vermektedir.

BOTAŞ, BOTAŞ'da kuruluş adına çalışanların; çevre politikası ve prosedürler ve çevre yönetim sisteminin şartlarıyla uygunluğun önemi, onların çalışmalarına dair önemli çevre boyutları ve ilgili gerçek veya potansiyel etkiler ile iyileştirilmiş kişisel başarının çevresel faydaları, çevre yönetim sisteminin şartlarına uyumun sağlanmasında, onların görevleri ve sorumlulukları ile belirtilen prosedürlerden sapmanın muhtemel sonuçları hususlarının farkına varmaları için dökümanlar oluşturmuş, uygulamış ve bilimsel çalışmalar yaptırarak bunların devamını sağlamaya çalışmaktadır. BOTAŞ ayrıca, onun adına çalışan müteahhitlerden, çalışanlarının gerekli uzmanlığa ve/veya uygun eğitime sahip olduklarını göstermelerini şart koşmaktadır.

Eğitim ve Bilinçlendirme çalışmaları; belirlenen çevre etkilerini azaltmak ve gidermek, potansiyel Çevre Boyutlarını ve etkilerini tespit etmek, Çevre Performansını Ölçmek, denetlemek ve izlemek, Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili iç ve dış iletişimi sağlamak, kayıtları tutmak, ve Çevre Mevzuatını ve teknolojileri takip etmek ve uygulamak amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Çevre Politikası uyarınca, BOTAŞ Üst Yönetimi tarafından "Çevre Koruma bilincinin kurumsal bir kültür haline dönüşmesi için çalışanların, müteaahhitlerin, taşeronların ve tedarikçilerin Çevre ile ilgili konularda planlı olarak eğitileceği" taahhüt edilmiştir. Genel çevre boyutları ve bilinçlendirme, atık yönetimi, kimyasal maddelerin kullanımı, acil durum yönetimi ve müdahale, tehlikeli atık yönetimi (taşıma ve

bertaraf), işe özel eğitim (iş başı eğitimi – teorik ve uygulama), ISO 14001 standardizasyonu (genel ve uygulama), ISO 14000 çevre yönetim sistemi iç denetimi, tıbbi atık yönetimi, su ve atıksu arıtımı ve arıtma tesisi işletimi, çevre mevzuatı temel eğitim konularıdır.

(3)-İletişim

BOTAŞ, kendi çevre boyutları ve çevre yönetim sistemi yönünden, değişik kademeleri ve çeşitli görevleri yapan birimleri arasında dahilî iletişim ile BOTAŞ dışından gelen uygun iletişimin alınması, dokümante edilmesi ve cevap verilmesi hususları için mevcut prosedürleri ile Kalite Yönetim Sisteminin ilgili prosedürlerine atıfta bulunarak uygulama ve sürekliliği sağlamaya çalışmaktadır.

BOTAŞ'da iç iletişim yöntemleri olarak; düzenli çalışma grubu toplantıları, ilân tahtaları ve intranet siteleri kullanılmaktadır. BOTAŞ, ilgili hedef gruplarına dair alınan kararlar, uygun mesajlar ve konuları dikkate alarak, iletişimini planlamaktadır.

BOTAŞ, önemli çevre boyutlarına ilişkin olarak dışarıyla iletişim kurmaya karar vermiş ve bu kararını dokümante etmiştir. Karar, iletişim kurulması yönünde olduğundan, bunun için yöntem ve prosedürler oluşturulmuş ve uygulanmaktadır. Bu prosedür ve yöntemler duyurulacak bilginin tipi, hedef grup ve kuruluşa münhasır durumları da kapsayan, çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. BOTAŞ'da dış iletişim için, daha çok yıllık raporlar ve internet siteleri kullanılmaktadır.

(4)-Dokümantasyon

BOTAŞ çevre yönetim sisteminin dokümantasyonu; çevre politikası ve amaçları ile hedeflerini, çevre yönetim sisteminin kapsamının tarifini, çevre yönetim sisteminin ana unsurlarının ve bunlar arasındaki ilişkilerin tarifi ve ilgili dokümanlara yapılan atıfı, kayıtlar da dahil bu standarda istenen dokümanları, kuruluş tarafından belirlenen kayıtlar da dahil kuruluşun önemli çevre boyutlarıyla ilgili süreçlerin etkin planlaması ve işletilmesi ile kontrolünü sağlamak için gerekli dokümanları içermektedir.

BOTAŞ çevre yönetim sisteminin dokümantasyonunun ayrıntı seviyesi, çevre yönetim sistemi ve bölümlerinin birlikte nasıl kullanılacağının açıklanması

ve çevre yönetim sisteminin özel bölümlerinin kullanılmasıyla ilgili daha ayrıntılı bilgilerin nereden elde edilebileceği konusunda yönlendirmenin sağlanması için yeterli durumdadır. Bu dokümantasyon, BOTAŞ tarafından yürütülen; kalite yönetim sistemi, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi ile çevre yönetim sistemlerin dokümantasyonuyla bütünleştirilmiştir. Bu dokümantasyon Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı şekline getirilmiştir.

BOTAŞ çevre yönetim sisteminin dokümantasyonu; politikalara, amaçlara ve hedeflere dair beyanları; önemli çevre boyutlarına dair bilgileri, prosedürleri, işlemlere dair bilgileri, teşkilât şemalarını, kuruluş içi ve kuruluş dışı standartları, kuruluş sahasına ait acil durum planları ve kayıtları içermektedir.

Çevre yönetim sistemi amacının dışında başka bir amaç için hazırlanmış dokümanlar, bu sistemin bir parçası olarak kullanıldığında, sistemde buna atıf yapılmaktadır.

(5)-Dokümanların kontrolü

BOTAŞ çevre yönetim sistemi ve bu standarda istenen dokümanlar kontrol edilmektedir. Kayıtlar, özel bir doküman tipidir ve Kayıtların Kontrolü maddesinde (4.d.(4)) belirtilen şartlara uygun olarak kontrol edilmektedir.

BOTAŞ; yukarıda belirtilen hususlar ile yayınlanmadan önce dokümanların yeterliliğinin onaylanması, gerektiğinde dokümanların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi ve yeniden onaylanması, dokümanlardaki değişikliklerin ve güncel revizyon durumunun anlaşılır olmasının sağlanması, kullanım noktalarında geçerli dokümanların ilgili sürümlerinin bulunmasının sağlanması, dokümanların okunaklı ve kolayca tanınabilir olmasının sağlanması, çevre yönetim sisteminin planlanması ve işletilmesi için gerekli olacak ve kuruluş tarafından belirlenen dış kaynaklı dokümanların tanımlanmasının ve dağıtımının kontrollü yapılmasının sağlanması, güncelliğini yitirmiş dokümanların istenmeyen kullanımının önlenmesi ve herhangi bir amaç için muhafaza edildiklerinde uygun işaretlemenin yapılması hususları için, kalite yönetim sistemi kapsamında Kayıt Kontrol Prosedürü ve Entegre Yönetim Sistemi Dökümantasyon Kontrol Prosedürü oluşturmuş, bunun uygulama ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır.

BOTAŞ bu konuda, karmaşık bir doküman kontrol sistemi oluşturmadan, çevre yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayacak ve çevre performansını geliştirecek hususlara yoğunlaşmaya çalışmaktadır.

(6)-Faaliyetlerin Kontrolü

BOTAŞ, kendi çevre politikası, amaçları ve hedeflerine uygun olarak oluşturulmuş önemli çevre boyutlarıyla bağlantılı faaliyetleri belirlemiş ve planlamıştır. BOTAŞ, bu faaliyetlerin; eksiklikleri çevre politikalarından, amaçlarından ve hedeflerinden sapmalara yol açabilecek durumları kontrol etmek amacıyla, dokümante edilmiş prosedür oluşturulmuş, bu prosedür uygulanmaya ve sürekliliği sağlanması ile bu prosedürlerde işletme kriterlerine uyulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca BOTAŞ tarafından kullanılan mal ve hizmetlerin, belirlenen önemli çevre boyutları ile ilgili prosedürleri oluşturulmaya, uygulanmaya ve süreklilikleri sağlanmaya ve yükleniciler de dahil tedarikçilere uygulanabilir prosedürleri bildirilmeye çalışılmaktadır.

BOTAŞ, belirlediği önemli çevre boyutlarıyla ilgili faaliyetleri kontrol ederek; çevre politikasının şartlarını yerine getirmek ve amaçlarını ve hedeflerini karşılamak üzere, bu faaliyetlerle ilgili olumsuz etkileri kontrol edecek veya azaltacak şekilde yürütülmesini, sağlamaya çalışmaktadır. Bu kontrol, bakım işlemleri dahil, BOTAŞ'ın tüm faaliyetlerini içermektedir.

Çevre yönetim sisteminin bu bölümü, sistem şartlarının günlük faaliyetlere nasıl aktarılacağına dair yönlendirme sağlamaktadır. Bu nedenle yukarıda belirtilen dokümante edilmiş prosedürlerin bulunmayışı, çevre politikası ve amaçlar ve hedeflerden sapmalara yol açabilecektir. Bu durumları kontrol etmek için, dokümantasyon prosedürlerin kullanımını gerektirmektedir.

Atık Yönetiminin Safhaları (Hiyerarşisi), Entegre Atık Yönetimi, Atıkların Kaynağında Yönetimi, Atık Üretenin Sorumluluğu, Atık Yönetiminde Etkinlik-Maliyet Optimizasyonu, Kirliliğin Önlenmesi ve Kirletenin Ödemesi, Çevre Yönetimi'nde esas alınan Prensiplerdir.

Entegre Atık Yönetimi'nde, birinci prensip olan, atıkların yönetim safhaları dikkate alınarak; atıkların tanımlanması, kaynağında ayrı toplanması, taşınması, uygun ise değerlendirilmesi, atık türlerine göre ve beşinci prensibi dikkate alarak bertaraf edilmesi (yakma, kompost, depolama vb.) esastır.

Atıkların Kaynağında Yönetimi; atıkların meydana geldiği yerde veya yakınında, birinci prensipteki safhalar dahilinde, beşinci prensibi dikkate alarak yönetilmesi ifade edilmektedir.

Atık Üretenin Sorumluluğu; atık üreticisinin atıkların üretim aşamasından bertaraf edildiği veya değerlendirildiği aşamanın sonuna kadar sorumlu olduğunu, sorumluğu kapsamındaki işleri üçüncü bir tarafa/taraflara (müteahhit/taşeron vb.) devretse bile bu tarafların seçilmesinden ve uygun yapılıp yapılmadığı ile ilgili kontrol sorumluluğu bulunduğunu ifade eder.

Atık Yönetiminde Etkinlik-Maliyet Optimizasyonu; atıkların Yönetiminde seçilecek teknoloji ve yöntemlerin yasal şartları ve Çevre Yönetim Sistemi'nin gereklerini sağlamakla beraber, aynı zamanda bunlar içerisinde en ekonomik teknoloji ve yöntemlerin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.

Kirliliğin Önlenmesi ve Kirletenin Ödemesi; birinci prensip olan atık yönetim safhalarının öncelikli hususu olarak çevre kirliliğine neden olmayacak proses, hammadde, faaliyet seçiminin yapılması veya mevcut sistemde değişiklik yapılması ile kirlenmesi sonrası düzeltici-önleyici faaliyet giderlerinin kirleten kişi/kişilerce yasal düzenlemelere uygun olarak tazmin edilmesini ifade eder.

Çevre Koruma ve Çevre Yönetim Sistemi çalışmalarının uygulanmasında Atık Yönetim yaklaşımı, Çevre Yönetim Sistemi'nin yürütülmesini sağlayan Prosedürler ile birlikte etkileşim içerisindedir.

(7)-Acil duruma hazır olma ve müdahale

BOTAŞ, aynı zamanda çevreye etkisi veya etkileri olabilecek muhtemel acil durumları ve kazaları ve onlara nasıl müdahale edileceğini belirleyecek şekilde; kalite, iş güvenliği ve çevre süreç grubunda; Genel Müdürlük, Petrol İşletmeleri Müdürlükleri ve Pompa İstasyonlarını etkileyecek acil durumları tespit etmek, acil durum ve sonrası hazırlıkları tanımlamak ve acil durumların yönetimine ilişkin kuralları belirleyerek can ve mal kaybının önlenmesi veya zararın azaltılmasını sağlamak için Acil Durum Prosedürü oluşturmuş, bunların uygulama ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır.

Acil Durum Prosedüründe amaç; BOTAŞ Genel Müdürlük, Petrol İşletmeleri Müdürlükleri ve Pompa İstasyonlarını etkileyecek acil durumları tespit etmek, acil durum ve sonrası hazırlıkları tanımlamak ve acil durumların yönetimine ilişkin

kuralları belirleyerek can ve mal kaybının önlenmesi veya zararın azaltılmasını sağlamaktır.

Bu prosedür, Botaş Genel Müdürlük, Ceyhan Petrol İşletmeleri Müdürlüğü, Dörtyol İşletme Müdürlüğü ve Pompa istasyonlarında geçerli olan acil durum yönetim sistemi ve buna bağlı genel ilkelerinin belirlenmesi, acil durum planlarının ve hazırlıklarının tamamlanmasını kapsamaktadır.

BOTAŞ, Acil Durum Yönetim Sistemini oluşturarak, çalışanlarının can güvenliğini tehdit edecek, çevre kirliliğine yol açacak, diğer kişi ve kuruluşları olumsuz yönde etkileyecek olayları tespit edeceğini, bu olayların meydana gelmemeleri için önlem alacağını, çalışanlarını bu konularda bilgilendireceğini, insiyatif dışı olaylar meydana geldiğinde kendi yapısına en uygun sistemle müdahale edeceğini taahhüt etmektedir.

Hazırlanan bu prosedür; çalışanlarının ve ilgili tarafların can güvenliğini korumak, kendisinden kaynaklanabilecek kazaları önleyerek çevrenin ve milli servetin korunmasına katkı sağlamak, ihtiyaç duyulduğu anda kaynaklarını halkın ve ilgili kurumların ihtiyaçları doğrultusunda kullanarak toplumsal sorumluluğunu yerine getirmek hususlarının güvence altına alınmasını hedeflemektedir.

BOTAŞ, gerçek acil durumlara ve kazalara müdahale etmekte ve bunlardan kaynaklanan olumsuz çevre etkileri önlemeye veya azaltmaya çalışmaktadır.

BOTAŞ, kendi özel ihtiyaçlarına uygun Acil Durum Prosedürünü geliştirirken, Kılavuzda da belirtilen; yanıcı sıvılar ve depolama tankları ile sıkıştırılmış gazlar gibi bölgedeki tehlikelerin yapısı ve sızıntı veya kaza durumlarında alınacak tedbirler, acil durumun veya kazanın en çok karşılaşılan tipi veya büyüklüğü, bir kazaya veya acil duruma yapılacak müdahalenin en uygun yöntemi veya yöntemleri, iç ve dış iletişim planları, çevreye verilecek zararı en aza indirmek için gerekli faaliyet/faaliyetler, farklı tiplerdeki kaza veya acil durum için etkinin azaltması ve müdahale amacıyla atılması gereken adım/adımlar, düzeltici ve önleyici tedbirlerin belirlenmesi ve uygulanması amacıyla, kaza sonrası değerlendirme için gerekli olan işlem/işlemler, acil durum müdahale prosedür veya prosedürlerinin belirli aralıklarla tatbikatının yapılması, acil müdahale personelinin eğitilmesi, iletişim bilgileri de dahil olmak üzere, kilit personelin ve yardım kuruluşlarının bir listesi (itfaiye, sızıntı temizleme hizmetleri gibi), tahliye yolları ve toplanma noktaları,

yakındaki bir tesisteki (fabrika, yol, demiryolu hattı gibi) acil durum/durumlar veya kaza/kazalar olma ihtimali ve komşu kuruluşlardan karşılıklı alınacak yardım imkânı hususlarına ilişkin değerlendirmeleri de göz önünde bulundurmaktadır.

Çevre Yönetim Sistemi kapsamında yürütülen Acil Durum Hazırlık ve Müdahale ise, yukarıdaki aşamalara benzemekle beraber; acil durumlar öncesi çevre kirlenmesini önleyici ve azaltıcı tedbirlerin alınması, organizasyonun ve sorumlulukların tespiti, acil durumlarda çevre ile ilgili boyut ve olumsuz etkilerin tespiti, eğitimlerin ve tatbikatların yapılması, acil durumlara müdahale edilip normal işletme şartlarına geçiş sonrasında bu etkilerin azaltılarak düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması ve planın revizyonu ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Acil Durumlar sonrası, çevre kirliliği azaltma, giderme ve eski haline getirmede; deniz ve benzer su kaynaklarındaki yüzeysel kirlenmelerin kontrolü için bariyerler (booms), taşıma (botlar, kamyonlar, römorklar, uçaklar, helikopterler) ve İletişim ekipmanları (telsiz, telefon vb.), olay yerinin haritaları/planları ve pozisyon belirleme ekipmanları (GPRS vb.), dispersant/dispersanlar (Dispersan Kullanım Talimatı ilkeleri doğrultusunda), Ekskavatör ile kepçe ve kürek vb. sıyırıcılar, sızıntı alarm sistemleri (spill detectors, sensors), emici malzemeler (absorbents, spark proof shovels), kirlenmiş madde/malzemeler için konteynerler, vakum pompaları ve ilgili hortumlar/borular, depolama tesisleri, onarım Ekipmanı (kaynak makinaları, boru yamama kitleri, vs), petrol su ayırıcıları ve eski haline getirme (malzeme/maddeleri ör.toprak, bitki vb.) gibi bazı ekipmanlar ve malzemler kullanılabilmeye çalışılmaktadır. Ancak kirliliğin türü ve büyüklüğüne göre ilaveler gerekebilir, ayrıca bunların önceden temini gereklidir.

d-Kontrol etme

(1)-İzleme ve ölçme

BOTAŞ, önemli bir çevresel etkiye sahip olabilen faaliyetlerinin başlıca karakteristiklerini düzenli aralıklarla izlemek ve ölçmek için prosedürler oluşturmuş, uygulama ve sürekliliği sağlamaya çalışmaktadır. Bu prosedürler, başarı derecesinin, uygulanabilir faaliyet kontrollerinin ve kuruluşun amaçları ve hedefleriyle uygunluğunun izlenmesi için bilgilerin dokümante edilmesini içermektedir. BOTAŞ, kalibre edilmiş veya doğrulanmış izleme ve ölçme donanımının kullanılmasını ve sürdürülmesini sağlamakta ve ilgili kayıtları muhafaza etmektedir.

BOTAŞ'da izleme ve ölçme ile toplanan veriler, faaliyet şekillerini belirlemek ve bilgi elde etmek için analiz edilmekte; bu bilgi ile elde edilen sonuçlar, düzeltici ve önleyici faaliyetin uygulanması için kullanılmaktadır. Bu uygulamada temel özellikler, kuruluşun, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada ve çevre performansını geliştirmede, önemli çevre boyutlarını nasıl yönettiğini belirlemede göz önünde bulundurması gerekenlerdir. Bu unsurlardan biri olarak, geçerli sonuçların elde edilmesi gerekiyorsa, ölçme cihazları, izlenebilirlik açısından uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına göre, kullanmadan önce veya belirli aralıklarda kalibre edilmekte veya doğrulanmaktadır. Bu tür standartlar mevcut değilse., kalibrasyonun hangi esasa göre yapıldığı kaydedilmektedir.

Kapsam dahilindeki Genel Müdürlük Binaları, Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlükleri ve bağlı istasyonlardaki çevre boyut ve etkilerinin belirlenmesine ilişkin izleme ve ölçme ile ilgili kontrol; Yıllık Rapor (İşletme Çevre Yönetim Sistemi Performans Raporu), İç Denetim (Kurum bünyesinde periyodik olarak yapılan), Dış Denetim (yılda bir kez yapılan Belgelendirme / Dış Denetim), İşletme İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları (aylık toplanan Üst ve Uygulama Kurulları), Yıllık Gözden Geçirme (Üst Yönetim tarafından yapılan) Toplantıları ve Çevre Müdürü'nün İşletme Ziyaretleri (3 Ayda bir) – Ziyaret Kontrol Listesi ve Raporları, yöntemleri ile sağlanmaktadır.

Belirtilen kontrol yapısı ile Merkez Yönetimin İşletmelerin çevre koruma ile ilgili faaliyetlerini ve Çevre Yönetim Sistemi'ni denetlemesi, yönlendirmesi ve İşletmelerin ise sürekli iyileştirme prensibine uygun olarak kendi kendini kontrol etmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

(2)-Uygunluğun değerlendirilmesi

(a)-BOTAŞ, uygunlukla ilgili taahhüdüyle tutarlı olarak, yürürlükte yasal şartlara olan uygunluğunu periyodik olarak değerlendirmek amacıyla, prosedürleri oluşturmuş, bunun uygulama ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır. Kuruluş, periyodik değerlendirmelerin sonuçlarının kayıtlarını muhafaza etmektedir.

(b)-BOTAŞ, uymayı kabul ettiği diğer şartlara olan uygunluğunu değerlendirmektedir. BOTAŞ, bu değerlendirmeyi, yukarıdaki (a) bendinde atıf yapılan yasal uygunluğun değerlendirmesiyle birleştirmekte veya ayrı prosedürler oluşturmaktadır. BOTAŞ, periyodik değerlendirmelerin sonuçlarının kayıtlarını muhafaza etmektedir.

(3)-Uygunsuzluk, düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyet

BOTAŞ, çevre yönetim sistemine de uygulanabilecek şekilde, gerçek ve muhtemel uygunsuzluk veya uygunsuzluklarla ilgilenmek ve düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyette bulunmak için, kalite yönetim sistemi düzeltici önleyici faaliyet prosedürü oluşturmuş, bunları uygulamaya ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır.

Bu prosedür; uygunsuzluğun veya uygunsuzlukların belirlenmesi ve düzeltilmesi ve bunların çevreye olan etkilerini azaltmak için önlemlerin alınması, uygunsuzluğun veya uygunsuzlukların araştırılması ve bunların sebebinin veya sebeplerinin belirlenmesi ve bunların yeniden oluşmasını önlemek için gerekli tedbirlerin alınması, uygunsuzluğun veya uygunsuzlukların önlenmesi amacıyla faaliyete/faaliyetlere olan ihtiyacın değerlendirilmesi ve bunların oluşmasını önlemek için düşünülen uygun faaliyetlerin uygulanması, alınan düzeltici faaliyet veya faaliyetlerin ve önleyici faaliyet veya faaliyetlerin sonuçlarının kaydedilmesi, alınan düzeltici faaliyet veya faaliyetlerin ve önleyici faaliyet veya faaliyetlerin etkinliğinin gözden geçirilmesi hususları için gerekli şartları tanımlamaktadır.

Alınan önlemler, sorunların ve karşılaşılan çevresel etkilerin büyüklüğü ile uyumlu olmaktadır. BOTAŞ, uygunsuzluğun özelliğine göre, bu şartlarla ilgilenmek için gerekli prosedürleri oluşturarak, bunları (şartlar), en az resmî bir planlamayla veya daha karmaşık ve uzun dönemli bir faaliyetle gerçekleştirebilmektedir. Konuyla ilgili dokümantasyon, faaliyetin seviyesine uygun olmaktadır.

Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili; uygunsuzlukların nedenlerinin tespiti, gerekli düzeltici faaliyetlerin tespiti ve uygulanması, uygunsuzlukların tekrarlanmasını önlemek için gerekli kontrollerin veya kontrol sisteminde gerekli revizyonların yapılması ve düzeltici faaliyetler sonucu yazılı usullerde yapılan değişikliklerin kaydının tutulması amacıyla mevcut durum dikkate alınarak, belirlenen Çevresel İyileştirme Aksiyonları Genel Müdürlük ve İşletmelerde elektronik ortam üzerinde takip edilmekte olup, genel esaslar "Hedefler, Aksiyon ve Program Yönetimi"nde belirtilmiştir.

(4)-Kayıtların kontrolü

BOTAŞ, kendi çevre yönetim sisteminin ve bu standarttın şartlarıyla ve elde edilen sonuçlarla uyumlu olduğunu, gerekli olduğunda göstermek için kayıtları oluşturmakta ve muhafaza etmektedir. BOTAŞ, kayıtların oluşturulması, muhafaza

edilmesi, korunması, düzeltilmesi, bekletilme süresi ve bertaraf edilmesi için Entegre Yönetim Sistemi Kayıtların Kontrolü Prosedürünü oluşturmuş, bunları uygulamaya ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır. Kayıtlar, okunaklı, tanınabilir ve izlenebilir durumdadır ve bu şekilde muhafaza edilmektedir. Gizli bilgilere özel önem verilmektedir.

BOTAŞ'da diğer kayıtların yanında, çevreyle ilgili kayıtlar aşağıdaki hususları da içermektedir: şikayet kayıtları, eğitim kayıtları, süreç izleme kayıtları, muayene, bakım ve kalibrasyon kayıtları, ilgili müteahhit ve tedarikçi kayıtları, olay raporları, acil duruma hazır olmayla ilgili yapılan tatbikat kayıtları, tetkik sonuçları, yönetimin gözden geçirme sonuçları, kuruluş dışı iletişimlere ilişkin kararlar, yürürlükteki yasal şartların kayıtları, önemli çevre boyutlarının kayıtları, çevre ile İlgili toplantıların kayıtları, çevre yönetim sisteminin performansına dair bilgi, yasalara uygunluk kayıtları ve ilgili taraflarla olan iletişim.

BOTAŞ'ta çevre kayıtlarının saklama koşulları ve süreleri, ilgili prosedürde aksi gerekmedikçe Kalite Kayıtları Prosedürü doğrultusunda belirlenir. Kayıtların nasıl oluşturulacağı ve nasıl numaralandırılacağı Döküman Yönetimi Prosedüründe açıklanmıştır. Her bölüm kendi kayıtlarının korunmasından, okunaklı şekilde doldurulmasından ve saklanmasından sorumludur. BOTAŞ bünyesinde ilgili prosedürler kapsamında tutulan kayıtlar mevcuttur.

(5)-İç tetkik

BOTAŞ; çevre yönetim sistemi standardının şartları dahil olmak üzere, çevre yönetim sistemi için planlanan düzenlemelere uyup uymadığını, uygun bir şekilde uygulanıp sürekliliğinin sağlanıp sağlanmadığını tayin etmek, yönetime tetkiklerin sonuçlarına dair bilgiyi sağlamak amaçları için, çevre yönetim sisteminin iç tetkiklerinin planlanan aralıklarda gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

BOTAŞ tarafından, ilgili faaliyet veya faaliyetlerin çevre bakımından önemi ve önceki tetkiklerin sonuçları göz önünde bulundurularak, tetkik programı veya programları planlanmakta, belirlenmekte, uygulanmakta ve sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca tetkiklerin planlanması ve yürütülmesi, sonuçların rapor edilmesi ve ilgili kayıtların tutulmasında sorumluluklar ve şartlar ile tetkik kriterleri, kapsam, sıklık ve yöntemlerin belirlenmesi hususlarına da değinen Entegre Yönetim Sistemi Denetim

Prosedürü oluşturulmuş, bunlar da uygulanmaya ve sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

Tetkikçilerin seçimi ve tetkiklerin yürütülmesi, tetkik işleminin tarafsızlığı sağlanmaktadır. Çevre yönetim sisteminin iç tetkikleri, kuruluşun bünyesindeki personel tarafından gerçekleştirilmektedir. Tetkik ve denetimi yürüten kişiler, uzman ve bu işi tarafsız ve objektif yaptıklarının bilincinde olmaktadır.

e-Yönetimin gözden geçirmesi

BOTAŞ'ın üst yönetimi; yılda bir defa**,** kuruluşun çevre yönetim sisteminin uygunluğunun, yeterliliğinin ve etkinliğinin sürekliliğini sağlamak amacıyla gözden geçirmektedir. Gözden geçirmeler, çevre politikası ile çevre amaçları ve hedefleri de dahil olmak üzere, çevre yönetim sistemine ilişkin değişiklik ihtiyacını ve iyileştirme İçin fırsatların değerlendirilmesini içermektedir. Yönetimin gözden geçirme kayıtları muhafaza edilmektedir.

Yönetimin gözden geçirmesinde; iç tetkiklerin veya denetimlerin sonuçları ve kuruluşun uymakla yükümlü olduğu yasal ve diğer şartlara olan uygunluğun değerlendirilmesi, şikayetler de dahil olmak üzere kuruluş dışı ilgili taraflardan gelen bildirim/bildirimler, kuruluşun çevre uygulamalarındaki başarı derecesi, amaçlara ve hedeflere ne dereceye kadar ulaşıldığı, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin durumu, önceki yönetim gözden geçirmelerine ait faaliyetlerin izlenmesi, kuruluşun çevre boyutlarına İlişkin yasal ve diğer şartlardaki gelişmeler de dahil değişen durumlar ile iyileştirmeyle ilgili tavsiyeler hususları değerlendirilmektedir.

Yönetim tarafından yürütülen gözden geçirmeden elde edilen çıktılar, sürekli iyileştirme taahhüdüne uygun olarak, çevre yönelim sisteminin çevre politikasında, amaçlarında, hedeflerinde ve diğer unsurlarında yapılacak olan muhtemel değişikliklerle ilgili her türlü kararı ve faaliyeti içermektedir. Yönetimin gözden geçirmesi, çevre yönetim sisteminin tamamını kapsamaktadır. Ancak, bu gözden geçirme, bir oturumda bitirilmek zorunda olmamakla birlikte, makul bir süre içerisinde tamamlanmaktadır.

Faaliyetlerin yapısına bağlı olarak, gözden geçirme işlemlerinde kullanılan araçlar ve yöntemler; kontrol listelerini, mülakâtların yapılmasını, doğrudan inceleme ve ölçmeleri, önceki tetkiklerin ve diğer gözden geçirmelerin sonuçlarını içermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BOTAŞ'TA KALİTE ve ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİ STANDARTLARININ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI ve BULGULARIN ANALİZİ

I-ARAŞTIRMANIN TANITIMI

A-Araştırmanın Amacı

Bu Araştırma'da, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi standartlarının kamu yönetiminde ve BOTAŞ örneğinde uygulanabilmeleri durumu ile uygulama sonucunda elde edilen yeni faydaların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Son zamanlarda geliştirilen ve bu tezin konusu olan TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi standartlarının, özellikle özel sektörde başlayarak kamu yönetiminde de uygulanması gittikçe genişlemektedir. Acaba bu standartların kamu yönetiminde ve özellikle belirlenen örnek alandaki bir kamu işletmesinde uygulama durumları nedir? Uygulama sonucunda acaba yeni faydalar sağlanmakta mıdır? Uygulama kaynakları ve sorunlar nelerdir? Kamu işletmesine uygunluğu, sistemin etkinliği, ve personelin yaklaşımı nasıldır?

Bu nedenlerle bu Tezde, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemlerinin; özellikle örnek çalışma alanında uygulamaları sonucunda varsa sağlanan ilave faydalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bilgilerin, Türk kamu yönetiminin Kalite ve Çevre Yönetimi standartlarına yaklaşımı konusunda genel bir görüş oluşumuna katkıda bulunması amaçlanmıştır.

B-Kapsamı

Bu amaç doğrultusunda, bu Tez'de, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetin Sistemlerinin, genel olarak kamu sektöründe ve ayrıntılı analizlerle BOTAŞ örnek alanında, uygulanma durumları ile bu uygulama sonuçları araştırılmaya çalışılmıştır.

Tez'e başlanıldığı zaman TSE'de yapılan ön araştırmada, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetin Sistemlerinin beraberce uygulanan kamu birimleri araştırılmıştır. TSE kayıtlarına göre, 2005 yılına kadar, hem ISO 9001:2000 hem de ISO 14001:2004 sistem şartlarını sağlayarak iki belgeyi birlikte alan kamu kurum sayısı sadece 2'dir. Bunlardan biri olan BOTAŞ Genel Müdürlüğü, hem kamu kurumu olan, hem de yerine getirdiği bir çok görevleri ile özel sektöre benzeyen bir kurumdur. Söz konusu sistem şartlarının kamu yönetiminde uygulanması durumu araştırmasının, bu yapıdaki bir örnekte verimli olacağı değerlendirilerek, BOTAŞ örnek alan olarak seçilmiştir. Bu kapsamda çalışmalara başlanılmıştır.

C-Araştırmanın Hipotezi ve Varsayımları

Ülkemizde TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri uygulanmaktadır. Araştırmanın Hipotezi; bu Sistemlerin uygulanmasıyla kamu kurum ve kuruluşların kurumsal yapı ve işleyişlerinde yararlı sonuçlar elde edildiği ve özellikle analiz nesnesi BOTAŞ Genel Müdürlüğü'nde söz konusu Sistemlerin uygulanmasının kurumun etkinliğine ve işlevlerine katkı sağladığı şeklinde belirlenmiştir.

Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin uygulanmasıyla; BOTAŞ Genel Müdürlüğünde müşteri ilişkilerinde iyileşmeler beklenmekte, kurumsal işleyişte ve kurum içi iletişimde personelin daha memnun olacağı, iletişim ve kolektif davranış ile ekip çalışmalarının gelişeceği, katılımcılığın artacağı, hizmet içi eğitimlerle bilgilendirme ve bilinçlenmenin gelişeceği varsayılmıştır.

Ç-Yöntemi

Öncelikle TS EN ISO 9001:2000 Toplam Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemlerinin yapı ve içerikleri ilgili belgeler üzerinde incelenmiştir.

Daha sonra TS EN ISO 9001:2000 Toplam Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemlerinin BOTAŞ'taki ilgili orijinal dokümanları, uygulamaların sonuçları, kalite el kitapları, prosedürler ve proseslerin uygulama değerlendirmeleri; izleme, ölçme ve iyileştirme faaliyetlerinin incelenmesi ve değerlendirilmeleri ile İç ve Dış Tetkikler, iyileştirme ve Geliştirme Raporları ve bunların sonuçları değerlendirilmiştir. Bu inceleme ve araştırmalar, BOTAŞ'ta ilgili görevlilerle görüşülerek ve bazen karşılıklı değerlendirmeler ile yapılmıştır.

Uygulama sonuçlarının bilimsel olarak analiz edilebilmesi için anket alan araştırması yöntemi uygulanmıştır. Uygun bir anketin hazırlanabilmesi için, öncelikle YÖK kaynakları ile Milli Prodüktivite Merkezinden bu alanda uygulanmış benzer anket örnekleri sağlanmıştır. Tez'in hipotezini test edebilecek şekilde, BOTAŞ'taki uygulamalarla ilgili yapılan inceleme sonucunda ön plana çıkan konular ile sağlanan bu örnek anketlerden tespit edilen önemli konularla anket formu oluşturulmuştur (Ek: 3). Düzenlenen ankette 23 önemli konu olumlu cümleler ile soru şeklinde belirtilmiştir. Bu olumlu cümlelerin değerlendirilmesi için, en olumsuz değerlendirmeden başlayarak en olumlu değerlendirmeye kadar 5 kademe şeklinde, standart olarak 5 cevap şıkkı hazırlanmıştır. Böylece anket sonuçlarının objektif olarak değerlendirilmesi ile hipotezin test edilmesi ve analizler, özellikle SPSS bilgisayar programı ile birlikte verimli bir şekilde yapılabilmiştir. Anket sonuçlarını değerlendirmek için kullanılan istatistik programı SPSS'e ek olarak daha gelişmiş grafikler elde edebilmek amacıyla Excel 2000'den de yararlanılmıştır.

D-Anket Formunun İçeriği

Anket formunda önce ankete katılanların; yaş, eğitim, hizmet süresi, görev nitelikleri, eğitim durumları gibi, genel durumları ile ilgili bilgiler sorulmuştur. Daha sonra ankete katılanlardan aşağıdaki başlıklar kapsamında yapılandırılan soruların cevaplandırmaları istenmiştir.

Soru 1: Vizyon, misyon, politika ve hedefler gibi değerlerin durumları.

Soru 2: Katılımcılığın durumu.

Soru 3: Sistem Performansının belirlenmesi durumu.

Soru 4: Kalite ve Çevre Yönetim sistemlerinin etkinliğini arttırma durumları.

Soru 5: Proseslerin durumları.

Soru 6: Verimlilik ile Kalite ve Çevre Sistemleri arasındaki bağlantı durumu.

Soru 7: İletişim, kolektif davranış ve ekip çalışması durumları.

Soru 8: Ödüllendirme durumları.

Soru 9: Kalite ve çevreye duyarlılık durumu.

Soru 10: Çalışmalar hakkındaki görüşlerin değerlendirilmesi durumu.

Soru 11: Çalışma ortamı koşulları ile gerekli destek hizmetleri durumları.

Soru 12: Ürün ve hizmet bilgileri ile çalışma talimatları durumları.

Soru 13: Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve geliştirilmesi durumu.

Soru 14: Sevkiyat ve lojistik ağların tasarımlanması durumu.

Soru 15: Tasarım ve geliştirme çalışmaları durumları.

Soru 16: Standartlar ile rekabeti geliştirme bağlantıları durumu.

Soru 17: Tedarikçiler ile ilgili çalışmalar durumu.

Soru 18: Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri ile ilgili eğitim hizmetleri durumu.

Soru 19: Çalışanların ilgili standartlar hakkında bilgi durumları.

Soru 20: Politika ve hedeflerin, çalışanların görev alanlarına uygulanma durumu.

Soru 21: Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri arasındaki etkileşim durumları.

Soru 22: Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri ile TKY arasındaki irtibat durumu.

Soru 23: Uygulanan sistemlerin diğer kamu kurumlarına önerilme durumu.

II-ARAŞTIRMA UYGULAMALARI ve BULGULARIN ANALİZLERİ

A-Araştırma Uygulama Çalışmalarının Değerlendirmesi

Tez konusunu oluşturan, TS EN ISO 9001:2000 Toplam Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemleri ile ilgili belgeler TSE ve diğer bazı kütüphanelerden temin edilerek gerekli incelemeler yapılmıştır.

Özellikle BOTAŞ'ta yerinde ve yetkililerle görüşmeler yapılarak, aşağıda kısaca belirtmeye çalıştığımız orijinal kaynaklar değerlendirilmiştir:

1-TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi standartları

2-Entegre Yönetim Sistemleri Kalite El Kitapları: Bu tezde alan çalışması konusunu oluşturan örnek kuruluşun Entegre El Kitabı özgün kaynaklardan birini oluşturmuştur. BOTAŞ Kalite El Kitabı, herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve gerekçeleri dahil olmak üzere kalite yönetim sisteminin kapsamını, kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dökümante edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları ile kalite yönetim sistemi proseslerinin birbirine olan etkilerinin tarif edilmesini içerir. Böylece kalite el kitapları genel olarak sistemi göz önüne serer. Bu açılardan bu kitaplar, tez çalışması için önemli bir kaynak oluşturmuştur.

3-Kalite Yönetim Sistemi ile İlgili Prosedürler: Tez konusu sistem, dokümanların kontrolü, kayıtların kontrolü, iç tetkik, uygun olmayan ürün veya hizmetin kontrolü, düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyet maddeleri ile ilgili prosedür istemektedir. Bu prosedürler hazırlanırken, sistemin isteklerinin karşılanması gerekliliği ile birlikte bu prosedürler; bir faaliyetin amacını ve kapsamını tanımlar, politikayı destekler ve müşteri isteklerinin karşılanmasında etkili olan tüm faaliyetleri kapsadığından önemli kaynak oluşturmaktadır.

Kalite sistem prosedürlerinde; (5N+1K) olarak; ne gerçekleştirilecek? neden gerçekleştirilecek? nerede kontrol edilecek? nasıl gerçekleşecek/kontrol edilecek? ne zaman gerçekleşecek/kontrol edilecek? Ve kim faaliyetten/kontrolden sorumludur? Sorularının cevapları belirtilmeye çalışılır. Bu özellikteki prosedürler de, tez çalışmasında önemli özgün kaynaklardan birini oluşturmuştur.

4-Kalite yönetim Sistemi İle İlgili Prosesler: Kalite yönetim sisteminin etkili uygulanması için kuruluş, proseslerini, proseslerin birbirleri ile olan etkileşimlerini tanımlar ve proseslerini yönetir. Bu sistem sadece ana prosesi değil aynı zamanda destek prosesleri de kapsar. Bu şekilde kuruluşlarda oluşturulmuş prosesler de, tez çalışmasında önemli birincil kaynaklardan birini oluşturmuştur.

5-Veri Analizleri: BOTAŞ, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve bu sistemlerin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirler, toplar ve analiz eder. Bu analiz; izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamak durumundadır. Böylece BOTAŞ öncelikle sürekli iyileştirmede veri oluşturabilecek bilgi kaynaklarını belirlemek durumundadır.

BOTAŞ'ın; uygunsuzluğun potansiyel sonuçlarına göre gerçekleştirilmesi gerekli faaliyetlerin tespiti, uygunsuzluk maliyetlerinin azaltılması, proseslerin etkin ve etkili bir biçimde işlenmesin sağlanması, ürün veya hizmet şartlarının iyileştirilmesi, düzeltici ve önletici faaliyetlerin tespiti ve zamanında uygulanması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürekli iyileştirmenin devamının sağlanması hususları için kullanabileceği bu veri analizleri, tez çalışması için de önemli bir özgün kaynak oluşturmuştur.

6-İç Tetkik Raporları: BOTAŞ'ta, planlanmış düzenlemelere (Madde 7.a), bu sistemlerin şartlarına uyup uymadığını ve etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp sürdürülmediğini, belirlemek için planlı aralıklarla iç tetkikler yerine getirilmektedir.

Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz gecikmelerden kaçınarak tedbirler alınmasını sağlama ve takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsama durumundadır (Madde 8.d.(2)).

Tetkiklerin planlanması ve yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların (Madde 4.b.(4)) muhafaza edilmesi için tanımlanmış sorumluluk ve şartların belirtildiği, dökümante edilmiş iç tetkik prosedürleri tez çalışması için önemli kaynak oluşturmuştur.

7-Dış Tetkik Raporları: Tez konusu yönetim sistemleri belgelerini veren kurum tetkikçilerinin daha önceden belirlenmiş dönemlerde, belgeyi alan kurumlarda, sistem uygulanması ve iyileştirmeleri tetkik etmeleri sonucunda hazırlayacakları raporlar da tez çalışması için önemli kaynaklardan birini oluşturmuştur.

8-Yönetim Sistemleri İle İlgili Ölçme, Analiz ve İyileştirme Proses ve Raporları: BOTAŞ; ürün veya hizmetin uygunluğunu göstermek, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak ve kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini planlamalı ve uygulayarak bu uygulamayı da takip etme durumundadır.

BOTAŞ'ta, sürekli iyileştirmenin sürdürülebilmesi, müşteri memnuniyetinin belirlenebilmesi ve karşılanabilmesi, proses performansının izlenmesi ve ölçülmesi, ürün veya hizmet uygunluğunun sağlanması, izlenmesi ve ölçülmesi, kalite yönetim sisteminin etkinliği ve sürekli iyileştirilmesi, verilerin analizi amacı ile planlanan ve uygulanan prosesler ile bunlarla ilgili raporlar, Tez çalışmasının önemli özgün kaynaklarından birini oluşturmuştur.

9-Türk Standartları Enstitüsünün Kalite Yönetim Sistemi İle İlgili Yayınları: Türk Standartları Enstitüsü'nün Kalite Yönetim Sistemi ve Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili, seri halinde bir çok yayını bulunmaktadır. Kalite Yönetim Sistemleri, Şartlar; Kalite Yönetim Sistemleri, Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler; Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitimi, Kalite Yönetim Sistemleri İç Tetkik Eğitimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Dokümantasyon Eğitimi ve Çevre Yönetim Sistemi Şartları gibi konularla ilgili seri yayınlar, tez çalışmasında önemli kaynak oluşturmuştur.

10-Türkiye'de Kalite Alanında Katkısı Olan Öncü Kuruluşların Konu İle İlgili Araştırma ve İnceleme Kaynakları: Ülkemizde, Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Türkiye Kalite Derneği (KAL-DER), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü (TODAİE), Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) ve Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB) gibi, kalite alanında önemli katkısı olan öncü kuruluşların tez konusu ile ilgili birçok araştırma ve inceleme çalışmaları, tez çalışması için önemli birincil kaynakları oluşturmuştur.

B-Deneklere İlişkin Bulgular

Hazırlanan anket, BOTAŞ'ın Ankara'daki Genel Müdürlüğü teşkilatında bulunan yaklaşık 750 personel arasından, 150 personel (% 20) tarafından doldurulmuştur. Anket uygulaması konusunda Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı personeli yardımcı olmuştur. Hazırlanan ekibe anket uygulaması ile ilgili ön bilgiler verilmiştir. Sonra bu ekip tarafından BOTAŞ'ın birimlerine ve personeline dağıtılmıştır. Birkaç saat sonra, aynı ekip tarafından dağıtılan anket formları, aynı gün toplanmıştır. 75 yönetici ve 75 yönetici olmayan personel tarafından doldurulmuştur. Ankete katılanların bireysel nitelik, grup sayı ve oranları aşağıdaki Tablo : 1'de belirtilmiştir:

Tablo : 1

Hiyerarşik Gruplar İtibariyle Ankete Katılanların Sayı ve Oranları

Gruplar	Memur	Uzman Memur	Alt Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	Toplam
Toplam	30	45	17	35	23	150
% Oranı	20	30	11,4	23,3	15,3	100

Görüldüğü gibi, ankete katılanların %50'si memurlardan, %50'si ise yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo: 2
Ankete Katılan Kişilerin Özellikleri ve Oranları

Grup Adı	Özellikler	Kişi Sayısı	% Oranı
YD	Cevapsız	2	1,3
	26-30	7	4,7
	31-35	22	14,7
	36-40	43	28,7
	41-45	49	32,7
	46-50	18	12,0
	51 ve Üstü	9	6,0
	Toplam	150	100,0
HD	Cevapsız	2	1,3
	5'den Az	13	8,7
	6-10	40	26,7
	11-15	46	30,7
	16-20	34	22,7
	21'den Çok	15	10,0
	Toplam	150	100,0
ED	Lise	23	15,3
	Ön Lisans	5	3,3
	Lisans	101	67,3
	Yüksek Lisans	19	12,7
	Doktora	2	1,3
	Toplam	150	100,0
CD	Cevapsız	1	0,7
	Kadın	64	42,7
	Erkek	85	56,7
	Toplam	150	100,0

Tablo 1'de görüldüğü gibi, Yaş gruplarında 41-45 yaş grubunda 49 kişi ile %32,7 oranında en yüksek katılım olmuştur. 36-40 yaş grubunda ise 43 kişi ve % 28,7 oranı ile büyük bir katılım sağlanmıştır. Böylece 36 yaşından 45 yaşına kadar toplam 92 kişi % 61,4 oranında katılım olmuştur. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun olgun ve orta yaşlarda olduğu görülmektedir.

Hizmet süresi gruplarında 11-15 hizmet yılı grubunda 46 kişi ile % 30,7 oranı ile yüksek sayıda katılım olmuştur. 6 yıldan 20 yıla kadar hizmet süresi olanlar ise toplam 120 kişinin katılımı sağlanmıştır. Bu oran, ankete katılanların tecrübe ve kıdem seviyelerinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Eğitim durumunda 101 kişi ile lisans eğitimi görenlerin en kalabalık grubu oluşturduğu görülmektedir. Bu sayının toplam içinde % 67,3 oranı bulmaktadır. Yüksek Lisans ile beraber toplam sayı 120'dir. Bu durumda ankete katılanların eğitim seviyesinin çok yüksek olduğu açıkça görülmektedir.

Cinsiyet durumunda ise kadınların sayısının erkeklerin sayısına yakın olduğu görülmektedir.

Tüm bu sonuçlara göre ankete katılanların niteliklerin, güvenilir sonuç elde edebilecek durumda olduğunu göstermektedir.

Tablo:3
Eğitim Durumu

Grup Adı	Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	% Oranı
1 G	Lise	16	53,3
	Ön lisans	3	10,0
	Lisans	10	33,3
	Yüksek lisans	1	3,3
	Doktora	0	0,0
	Toplam	30	100,0
2 G	Lise	2	4,4
	On lisans	1	2,2
	Lisans	31	68,9
	Yüksek lisans	10	22,2
	Doktora	1	2,2
	Toplam	45	100,0
3 G	Lise	0	0,0
	On lisans	1	5,9
	Lisans	14	82,4
	Yüksek lisans	2	11,8
	Doktora	0	0,0
	Toplam	17	100,0
4 G	Lise	4	11,4
	Ön lisans	0	0,0
	Lisans	28	80,0
	Yüksek lisans	3	8,6
	Doktora	0	0,0
	Toplam	35	100,0
5 G	Lise	1	4,3
	Ön lisans	0	0,0
	Lisans	18	78,3
	Yüksek lisans	3	13,0
	Doktora	1	4,3
	Toplam	23	100,0

Değerlendirmelerde verimlilik ve daha güvenilir sonuçlara ulaşabilmek için yöneticiler ve diğer personel, pozisyonlarına ve mevkilerine göre gruplara ayrılmıştır. 5 ayrı grupta; 23 üst düzey yönetici, 35 orta düzey yönetici, 17 alt düzey yönetici ile 45 uzman memur ve 30 memur olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, toplam 150 kişi ankete katılanlar arasında en çok 45 kişi ve % 30 oranı ile uzman memur, sonra ise 35 kişi ve % 23,3 oranı ile orta düzey yöneticilerin katılımı sağlanmıştır.

Bu grupların eğitim durumları değerlendirildiğinde, Tablo 2'de de görüldüğü gibi üst, orta ve alt düzey yöneticileri ile uzman memurların büyük çoğunluğunun lisans seviyesinde eğitimlerinin olduğu görülmektedir. Toplam 30 kişi olan memurlarda 16 kişi lise, 10 kişi ise yine lisans eğitimi seviyesindedir.

Bu durum ankete katılanların her grubunda büyük çoğunluğunun eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun anket değerlendirmelerinin güvenirliliğini olumlu yönde etkilemesi beklenebilir.

Tablo: 4
Kıdem Durumu

Grup Adı	Hizmet Yılı	Kişi Sayısı	% Oranı
1 G	Cevapsız	0	0,0
	5 den az	3	10,0
	6-10	13	43,3
	11-15	9	30,0
	16-20	3	10,0
	21 den çok	2	6,7
	Toplam	30	100,0
2 G	Cevapsız	0	0,0
	5 den az	7	15,6
	6-10	13	28,9
	11-15	11	24,4
	16-20	11	24,4
	21 den çok	3	6,7
	Toplam	45	100,0
3 G	Cevapsız	1	5,9
	5 den az	1	5,9
	6-10	4	23,5
	11-15	4	23,5
	16-20	5	29,4
	21 den çok	2	11,8
	Toplam	17	100,0
4 G	Cevapsız	0	0,0
	5 den az	2	5,7
	6-10	6	17,1
	11-15	15	42,9
	16-20	9	25,7
	21 den çok	3	8,6
	Toplam	35	100,0
5 G	Cevapsız	1	4,3
	5 den az	0	0,0
	6-10	4	17,4
	11-15	7	30,4
	16-20	6	26,1
	21 den çok	5	21,7
	Toplam	23	100,0

Kıdem Durumu, gruplara göre değerlendirildiğinde 6 yıldan 20 yıla kadar çalışan kıdemlilerin, her grupta büyük çoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Her grupta tecrübeli ve kıdemlilerin büyük çoğunlukta olması anketteki soruların değerlendirilmesinde güvenirliliği artırabilir.

Tablo:5
Yaş Durumu

Grup Adı	Yaş	Kişi Sayısı	% Oranı
1 G	Cevapsız	0	0,0
	26-30	1	3,3
	31-35	11	36,7
	36-40	8	26,7
	41-45	6	20,0
	46-50	4	13,3
	51 ve ustu	0	0,0
	TOPLAM	**30**	**100,0**
2 G	Cevapsız	0	0,0
	26-30	5	11,1
	31-35	7	15,6
	36-40	9	20,0
	41-45	12	26,7
	46-50	5	11,1
	51 ve ustu	7	15,6
	TOPLAM	**45**	**100,0**
3 G	Cevapsız	1	5,9
	26-30	1	5,9
	31-35	1	5,9
	36-40	5	29,4
	41-45	5	29,4
	46-50	4	23,5
	51 ve ustu	0	0,0
	TOPLAM	**17**	**100,0**
4 G	Cevapsız	1	2,9
	26-30	0	0,0
	31-35	3	8,6
	36-40	13	37,1
	41-45	13	37,1
	46-50	3	8,6
	51 ve ustu	2	5,7
	TOPLAM	**35**	**100,0**
5 G	Cevapsız	0	0,0
	26-30	0	0,0
	31-35	0	0,0
	36-40	8	34,8
	41-45	13	56,5
	46-50	2	8,7
	51 ve ustu	0	0,0
	TOPLAM	**23**	**100,0**

Yaş durumları, gruplara göre değerlendirildiğinde 36 yaşından 45 yaşına kadar orta yaşlarda, olgun ve tecrübeli olanların, her grupta büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo:6

Cinsiyet Durumu

Grup Adı	Cinsiyeti	Kişi Sayısı	% Oranı
1 G	Cevapsız	0	0,0
	Kadın	11	36,7
	Erkek	19	63,3
	TOPLAM	**30**	**100,0**
2 G	Cevapsız	0	0,0
	Kadın	22	48,9
	Erkek	23	51,1
	TOPLAM	**45**	**100,0**
3 G	Cevapsız	1	5,9
	Kadın	7	41,2
	Erkek	9	52,9
	TOPLAM	**17**	**100,0**
4 G	Cevapsız	0	0,0
	Kadın	15	42,9
	Erkek	20	57,1
	TOPLAM	**35**	**100,0**
5 G	Cevapsız	0	0,0
	Kadın	9	39,1
	Erkek	14	60,9
	TOPLAM	**23**	**100,0**

Cinsiyet durumuna göre 5 grup da değerlendirildiğinde, her grupta bay ve bayan sayılarının birbirine yakın olarak, dengeli bir şekilde olduğu görülmektedir.

C-Analiz Konularına İlişkin Bulgular

Tablo: 7

Soru 1- Yönetim ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılmış değerler oluşturulmakta, ortaklaşa paylaşılan vizyon, misyon, politika ve hedefler bilinmekte ve bu doğrultuda çalışılmaktadır**.**

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	8	6	3	2	2	**21**	14,0
	(I.)%	38,1	28,6	14,3	9,5	9,5	**-**	-
B	CS	6	14	3	5	4	**32**	21,3
	(I.)%	18,8	43,8	9,4	15,6	12,5	**-**	-
C	CS	6	19	8	18	9	**60**	40,0
	(I.)%	10,0	31,7	13,3	30,0	15,0	**-**	-
D	CS	7	4	2	7	5	**25**	16,7
	(I.)%	28,0	16,0	8,0	28,0	20,0	**-**	-
E	CS	3	2	1	3	3	**12**	8,0
	(I.)%	25,0	16,7	8,3	25,0	25,0	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	**0**	0,0
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**	-
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) %: Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.) %: Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 60 kişi ve % 40 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" cevap şıkkının olduğu görülmektedir. Bu 60 kişi arasından, 37 kişi ve % 61,7 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, bu soru konusunda "orta düzeyde bir katılıyorum" cevap şıkkının ağırlık kazandığı, bu tercihin en çok uzman memur ile orta düzey yöneticiler tarafından yapıldığı görülmektedir. Ayrıca alt düzey yöneticilerde de sayılarına göre %47,1 gibi yüksek bir oranda "orta düzey bir katılıyorum" cevap şıkkı olduğu da görülmektedir.

Sonuç olarak, soruda belirtilen "Yönetim ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılmış değerler oluşturulmakta, ortaklaşa paylaşılan vizyon, misyon, politika ve hedefler bilinmekte ve bu doğrultuda çalışılmaktadır" konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:8

Soru 2- Katılımcılığın güçlenebilmesi için oluşan fırsatlar değerlendirilerek hedef, strateji ve politikalarla ilgili karar alma sürecinde, çalışanların katılımı sağlanmakta ve gerekirse yetki paylaşımı yapılarak katılımcılık giderek güçlenmekte ve yaygınlaşmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	12	8	3	3	2	**28**	18,7
	(I.)%	42,9	28,6	10,7	10,7	7,1	**-**	-
B	CS	5	11	4	5	4	**29**	19,3
	(I.)%	17,2	37,9	13,8	17,2	13,8	**-**	-
C	CS	5	18	7	13	9	**52**	34,7
	(I.)%	9,6	34,6	13,5	25,0	17,3	**-**	-
D	CS	7	7	3	12	7	**36**	24,0
	(I.)%	19,4	19,4	8,3	33,3	19,4	**-**	-
E	CS	1	1	0	2	1	**5**	3,3
	(I.)%	20,0	20,0	0,0	40,0	20,0	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100**

(I.) %: Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.) %: Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm grupların tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasında 52 cevap şıkkı sayısı ve % 34,7 oranı ile, (c) "orta düzeyde katılıyorum" şeklindeki cevap şıkkının en çok tercih edildiği görülmektedir. Bu cevap şıkkındaki gruplara göre cevaplar değerlendirildiğinde, (c) şıkkını tercih eden 52 kişi arasında, 31 kişi ve % 59,6 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu cevap şıkkının tercih edildiği görülmektedir.

Sonuç olarak, soruda belirtilen "Katılımcılığın güçlenebilmesi için oluşan fırsatlar değerlendirilerek hedef, strateji ve politikalarla ilgili karar alma sürecinde, çalışanların katılımı sağlanmakta ve gerekirse yetki paylaşımı yapılarak katılımcılık giderek güçlenmekte ve yaygınlaşmaktadır." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:9

Soru 3- Sistemin performansı, özellikle üst yönetim olmak üzere, değişik düzeylerde, değişik görevleri yerine getiren personelin ilgili konulardaki taahhütlerine bağlı olarak belirlenmektedir.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	5	7	2	2	2	**18**	12,0
	(I.)%	27,8	38,9	11,1	11,1	11,1	**-**	-
B	CS	6	11	6	5	7	**35**	23,3
	(I.)%	17,1	31,4	17,1	14,3	20,0	**-**	-
C	CS	6	15	5	14	8	**48**	32,0
	(I.)%	12,5	31,3	10,4	29,2	16,7	**-**	-
D	CS	10	11	3	12	6	**42**	28,0
	(I.)%	23,8	26,2	7,1	28,6	14,3	**-**	-
E	CS	3	1	1	2	0	**7**	4,7
	(I.)%	42,9	14,3	14,3	28,6	0,0	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**12**	**150**	**100**

(I). %: Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II). %: Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde 150 kişi arasından, 48 kişi ve % 32 oranı ile en çok (c) “orta düzeyde katılıyorum” cevap şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 48 kişi arasından, 29 kişi ve % 60,5 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, bu soruda belirtilen "Sistemin performansı, özellikle üst yönetim olmak üzere, değişik düzeylerde, değişik görevleri yerine getiren personelin ilgili konulardaki taahhütlerine bağlı olarak belirlenmektedir." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:10

Soru 4- Kalite ve çevre politikaları, hedefler, tetkik sonuçları, verilerin analizi, düzeltici ve önleyici faaliyetler ile yönetimin gözden geçirme raporları değerlendirilerek ve bunlara göre sürekli iyileştirme çalışmaları yapılarak, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkinliğini arttırma çalışmaları yapılmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	5	2	0	1	0	**8**	5,3
	(I.)%	62,5	25,0	0,0	12,5	0,0	**-**	-
B	CS	5	8	4	7	3	**27**	18,0
	(I.)%	18,5	29,6	14,8	25,9	11,1	**-**	-
C	CS	7	16	6	10	13	**52**	34,7
	(I.)%	13,5	30,8	11,5	19,2	25,0	**-**	-
D	CS	8	15	6	12	2	**43**	28,7
	(I.)%	18,6	34,9	14,0	27,9	4,7	**-**	-
E	CS	5	4	1	5	5	**20**	13,3
	(I.)%	25,0	20,0	5,0	25,0	25,0	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0,0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I). %: Her cevap şıkkının er bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II). %: Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde 150 kişi arasından, 52 kişi ve % 34,7 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. © şıkkını tercih eden 52 kişi arasından, 26 kişi ve % 50 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Kalite ve çevre politikaları, hedefler, tetkik sonuçları, verilerin analizi, düzeltici ve önleyici faaliyetler ile yönetimin gözden geçirme raporları değerlendirilerek ve bunlara göre sürekli iyileştirme çalışmaları yapılarak, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkinliğini arttırma çalışılmaları yapılmaktadır." Konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:11

Soru 5- Oluşturulan prosesler, sonuçlara ulaşmak ve verimliliği artırmak için, performans kriterlerine göre; izlenmekte, ölçülmekte, analiz edilmekte ve bunlarla ilgili sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	4	2	1	2	1	**10**	6,7
	(I.)%	40,0	20,0	10,0	20,0	10,0	**-**	-
B	CS	7	14	3	9	3	**36**	24,0
	(I.)%	19,4	38,9	8,3	25,0	8,3	**-**	-
C	CS	7	16	8	10	12	**53**	35,3
	(I.)%	13,2	30,2	15,1	18,9	22,6	**-**	-
D	CS	5	10	3	9	3	**30**	20,0
	(I.)%	16,7	33,3	10,0	30,0	10,0	**-**	-
E	CS	7	3	2	5	4	**21**	14,0
	(I.)%	33,3	14,3	9,5	23,8	19,0	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) %: Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.) %: Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde 150 kişi arasından, 53 kişi ve % 35,3 oranı ile en çok (c) “orta düzeyde katılıyorum” şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 53 kişi arasından, 28 kişi ve % 52,8 oranı ile en çok uzman memurlar ve üst düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Oluşturulan prosesler, sonuçlara ulaşmak ve verimliliği artırmak için, performans kriterlerine göre; izlenmekte, ölçülmekte, analiz edilmekte ve bunlarla ilgili sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. " konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:12

Soru 6- Maliyet azaltılması ile verimlilik, satışlar, kârlılık ve rekabet gücünün arttırılmasında, en önemli sebepler arasında, çevre ve kalitenin iyileştirme çalışmaları da yer almaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	5	5	0	1	2	**13**	8,7
	(I.)%	38,5	38,5	0,0	7,7	15,4	**-**	-
B	CS	4	9	6	5	4	**28**	18,7
	(I.)%	14,3	32,1	21,4	17,9	14,3	**-**	-
C	CS	8	15	5	14	7	**49**	32,7
	(I.)%	16,3	30,6	10,2	28,6	14,3	**-**	-
D	CS	8	11	4	11	8	**42**	28,0
	(I.)%	19,0	26,2	9,5	26,2	19,0	**-**	-
E	CS	5	5	2	4	2	**18**	12,0
	(I.)%	27,8	27,8	11,1	22,2	11,1	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.) % Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde 150 kişi arasından, 49 kişi ve % 32,7 oranı ile en çok (c) “orta düzeyde katılıyorum” şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 49 kişi arasından ise, 29 kişi ve % 59,2 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Maliyet azaltılması ile verimlilik, satışlar, kârlılık ve rekabet gücünün arttırılmasında, en önemli sebepler arasında, çevre ve kalitenin iyileştirme çalışmaları da yer almaktadır." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:13

Soru 7- Kademeler ve personel arasındaki iletişim iyi, çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmakta, kollektif ve ekip davranışlarının gelişmesine katkıda bulunacak faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	7	12	4	2	4	**29**	19,3
	(I.)%	24,1	41,4	13,8	6,9	13,8	**-**	-
B	CS	6	12	3	5	2	**28**	18,7
	(I.)%	21,4	42,9	10,7	17,9	7,1	**-**	-
C	CS	8	10	2	17	9	**46**	30,7
	(I.)%	17,4	21,7	4,3	37,0	19,6	**-**	-
D	CS	7	9	6	9	7	**38**	25,3
	(I.)%	18,4	23,7	15,8	23,7	18,4	**-**	-
E	CS	2	2	2	2	1	**9**	6,0
	(I.)%	22,2	22,2	22,2	22,2	11,1	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.) % Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 46 kişi ve % 30,7 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 46 kişi arasından, 27 kişi ve % 58,7 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Kademeler ve personel arasındaki iletişim iyi, çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmakta, kollektif ve ekip davranışlarının gelişmesine katkıda bulunacak faaliyetler gerçekleştirilmektedir." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:14

Soru 8- Ödüllendirmenin belli bir sistem içinde, performansa ve objektif kriterlere göre yapılmasına çalışılarak, personelin motivasyonunda artış sağlanmaktadır.

Cevaplar		Ankete Katılanlar						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	10	18	5	11	5	**49**	32,7
	(I.)%	20,4	36,7	10,2	22,4	10,2	**-**	-
B	CS	6	10	3	9	7	**35**	23,3
	(I.)%	17,1	28,6	8,6	25,7	20,0	**-**	-
C	CS	6	7	7	7	7	**34**	22,7
	(I.)%	17,6	20,6	20,6	20,6	20,6	**-**	-
D	CS	3	8	0	6	4	**21**	14,0
	(I.)%	14,3	38,1	0,0	28,6	19,0	**-**	-
E	CS	5	2	2	2	0	**11**	7,3
	(I.)%	45,5	18,2	18,2	18,2	0,0	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.) % Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 49 kişi ve % 32,7 oranı ile en çok (a) “Hiç Katılmıyorum” cevap şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (a) şıkkını tercih eden 49 kişi arasından, 39 kişi ve % 79,5 oranı ile en çok memur, uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Ödüllendirmenin belli bir sistem içinde, performansa ve objektif kriterlere göre yapılmasına çalışılarak, personelin motivasyonunda artış sağlanmaktadır." konusunda ağırlıklı olarak olumsuz gelişmelerin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo:15

Soru 9- Tüm yönetici ve çalışanların kaliteye ve çevreye duyarlılığı geliştirilmekte, kalite ve çevre sorunlarının çözümleri ile fırsatların belirlenmesinde çalışanların değerlendirme katkıları sağlanmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	5	8	1	0	3	**17**	11,3
	(I.)%	29,4	47,1	5,9	0,0	17,6	**-**	-
B	CS	6	13	4	5	3	**31**	20,7
	(I.)%	19,4	41,9	12,9	16,1	9,7	**-**	-
C	CS	7	15	5	20	12	**59**	39,3
	(I.)%	11,9	25,4	8,5	33,9	20,3	**-**	-
D	CS	9	6	4	7	4	**30**	20,0
	(I.)%	30,0	20,0	13,3	23,3	13,3	**-**	-
CZ	CS	3	3	3	3	1	**13**	8,7
	(I.)%	23,1	23,1	23,1	23,1	7,7	**-**	-
	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.) % Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde 150 kişi arasında 59 kişi ve % 39,3 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 59 kişi arasından, 35 kişi ve % 59,3 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Tüm yönetici ve çalışanların kaliteye ve çevreye duyarlılığı geliştirilmekte, kalite ve çevre sorunlarının çözümleri ile fırsatların belirlenmesinde çalışanların değerlendirme katkıları sağlanmaktadır." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:16

Soru 10- Çalışmalar ve işleyiş hakkındaki görüşler; düzenli toplantılar, bilgi notları, anket ve internet vasıtasıyla gelen değerlendirmeler ile alınmakta ve bu görüşler çalışmalara büyük ölçüde yansıtılmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	6	5	2	2	3	**18**	12,0
	(I.)%	33,3	27,8	11,1	11,1	16,7	**-**	-
B	CS	7	13	4	6	4	**34**	22,7
	(I.)%	20,6	38,2	11,8	17,6	11,8	**-**	-
C	CS	4	15	5	18	9	**51**	34,0
	(I.)%	7,8	29,4	9,8	35,3	17,6	**-**	-
D	CS	9	9	3	5	3	**29**	19,3
	(I.)%	31,0	31,0	10,3	17,2	10,3	**-**	-
E	CS	4	3	3	4	4	**18**	12,0
	(I.)%	22,2	16,7	16,7	22,2	22,2	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.) % Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 51 kişi ve % 34 oranı ile en çok (c) “orta düzeyde katılıyorum” şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 51 kişi arasından, 33 kişi ve % 64,7 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Çalışmalar ve işleyiş hakkındaki görüşler; düzenli toplantılar, bilgi notları, anket ve internet vasıtasıyla gelen değerlendirmeler ile alınmakta ve bu görüşler çalışmalara büyük ölçüde yansıtılmaktadır." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:17

Soru 11- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkililiği açısından gerekli olan, faaliyet konusuna uygun çalışma ortamlarının gerekli fiziksel koşulları ile teçhizat ve destek hizmetleri sağlanmakta ve bunlar sürekli iyileştirilmektedir.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	4	2	0	0	0	**6**	4,0
	(I.)%	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	**-**	-
B	CS	5	11	4	3	4	**27**	18,0
	(I.)%	18,5	40,7	14,8	11,1	14,8	**-**	-
C	CS	4	16	5	17	11	**53**	35,3
	(I.)%	7,5	30,2	9,4	32,1	20,8	**-**	-
D	CS	10	14	3	12	6	**45**	30,0
	(I.)%	22,2	31,1	6,7	26,7	13,3	**-**	-
E	CS	7	2	5	3	2	**19**	12,7
	(I.)%	36,8	10,5	26,3	15,8	10,5	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I). % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II). % Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 53 kişi ve % 35,3 oranı ile en çok (c) “orta düzeyde katılıyorum” şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 53 kişi arasından, 44 kişi ve % 81,1 oranı ile en çok uzman memurlar, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkililiği açısından gerekli olan, faaliyet konusuna uygun çalışma ortamlarının gerekli fiziksel koşulları ile teçhizat ve destek hizmetleri sağlanmakta ve bunlar sürekli iyileştirilmektedir." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo-18

Soru 12- Üretim ve hizmetlerin sağlanması planlanır ve yürütülürken; ürün ve hizmetlerin karakteristiklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliği sağlanmakta, gerekli olduğunda çalışma talimatları bulunabilmekte ve uygulanmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	3	3	0	0	0	**6**	4,0
	(I.)%	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	**-**	-
B	CS	5	9	4	5	4	**27**	18,0
	(I.)%	18,5	33,3	14,8	18,5	14,8	**-**	-
C	CS	8	20	5	18	12	**63**	42,0
	(I.)%	12,7	31,7	7,9	28,6	19,0	**-**	-
D	CS	12	12	6	8	5	**43**	28,7
	(I.)%	27,9	27,9	14,0	18,6	11,6	**-**	-
E	CS	2	1	2	4	2	**11**	7,3
	(I.)%	18,2	9,1	18,2	36,4	18,2	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 63 kişi ve % 42 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 63 kişi arasından, 50 kişi ve % 79,3 oranı ile en çok uzman memurlar, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Üretim ve hizmetlerin sağlanması planlanır ve yürütülürken; ürün ve hizmetlerin karakteristiklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliği sağlanmakta, gerekli olduğunda çalışma talimatları bulunabilmekte ve uygulanmaktadır." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:19

Soru 13- Müşterilerin istek, beklenti ve memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik araştırma ve anket gibi çalışmalar düzenli olarak yapılarak değerlendirilmekte, müşterilerden gelen şikayet ve talepler yeteri kadar dikkate alınmakta ve gerekleri yapılarak iletişim ve verimliliğin sürekli arttırılmasına çalışılmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	3	3	0	0	0	**6**	4,0
	(I.)%	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	**-**	-
B	CS	5	9	4	5	4	**27**	18,0
	(I.)%	18,5	33,3	14,8	18,5	14,8	**-**	-
C	CS	8	20	5	18	12	**63**	42,0
	(I.)%	12,7	31,7	7,9	28,6	19,0	**-**	-
D	CS	12	12	6	8	5	**43**	28,7
	(I.)%	27,9	27,9	14,0	18,6	11,6	**-**	-
E	CS	2	1	2	4	2	**11**	7,3
	(I.)%	18,2	9,1	18,2	36,4	18,2	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	0	0	0	**0**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 50 kişi ve % 33,3 oranı ile en çok (c) “orta düzeyde katılıyorum” şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 50 kişi arasından, 28 kişi ve % 56 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Müşterilerin istek, beklenti ve memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik araştırma ve anket gibi çalışmalar düzenli olarak yapılarak değerlendirilmekte, müşterilerden gelen şikayet ve talepler yeteri kadar dikkate alınmakta ve gerekleri yapılarak iletişim ve verimliliğin sürekli arttırılmasına çalışılmaktadır." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:20

Soru 14- Malzeme taşıma faaliyetleri, sevkiyat ve lojistik ağlar tasarlanırken, kalite ve çevre konuları da dikkate alınmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	6	6	0	0	0	**12**	8,0
	(I.)%	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	**-**	-
B	CS	4	10	4	5	3	**26**	17,3
	(I.)%	15,4	38,5	15,4	19,2	11,5	**-**	-
C	CS	8	17	4	12	10	**51**	34,0
	(I.)%	15,7	33,3	7,8	23,5	19,6	**-**	-
D	CS	7	8	4	13	8	**40**	26,7
	(I.)%	17,5	20,0	10,0	32,5	20,0	**-**	-
E	CS	5	3	4	4	2	**18**	12,0
	(I.)%	27,8	16,7	22,2	22,2	11,1	**-**	-
CZ	CS	0	0	1	1	1	0	**3**
	(I.)%	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasında 51 kişi ve % 34 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 51 kişi arasından 29 kişi ve % 56,38 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Malzeme taşıma faaliyetleri, sevkiyat ve lojistik ağlar tasarlanırken, kalite ve çevre konuları da dikkate alınmaktadır" konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:21

Soru 15- Tasarım ve geliştirme faaliyetleri, konu ile ilgili görevlilerin katılımı ile gerçekleştirilmekte ve tasarım çalışmaları ile yeni ürün ve hizmetler geliştirmede iyileşmeler yaşanmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	8	4	0	1	2	**15**	10,0
	(I.)%	53,3	26,7	0,0	6,7	13,3	**-**	-
B	CS	6	16	4	9	4	**39**	26,0
	(I.)%	15,4	41,0	10,3	23,1	10,3	**-**	-
C	CS	5	10	5	13	10	**43**	28,7
	(I.)%	11,6	23,3	11,6	30,2	23,3	**-**	-
D	CS	6	12	4	10	6	**38**	25,3
	(I.)%	15,8	31,6	10,5	26,3	15,8	**-**	-
E	CS	5	2	2	1	1	**11**	7,3
	(I.)%	45,5	18,2	18,2	9,1	9,1	**-**	-
CZ	CS	0	0	1	2	1	0	**4**
	(I.)%	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde,150 kişi arasından 43 kişi ve % 28,7 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 43 kişi arasından 33 kişi ve % 76,8 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Tasarım ve geliştirme faaliyetleri, konu ile ilgili görevlilerin katılımı ile gerçekleştirilmekte ve tasarım çalışmaları ile yeni ürün ve hizmetler geliştirmede iyileşmeler yaşanmaktadır." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:22

Soru 16- Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri uygulanarak, rekabeti geliştirme ile rekabetçi avantajlar sağlanmakta ve verimliliğin arttırılması konusunda olumlu gelişmeler elde edilmektedir.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	6	5	3	2	2	**18**	12,0
	(I.)%	33,3	27,8	16,7	11,1	11,1	**-**	-
B	CS	7	11	4	7	1	**30**	20,0
	(I.)%	23,3	36,7	13,3	23,3	3,3	**-**	-
C	CS	4	16	5	15	13	**53**	35,3
	(I.)%	7,5	30,2	9,4	28,3	24,5	**-**	-
D	CS	9	8	3	7	6	**33**	22,0
	(I.)%	27,3	24,2	9,1	21,2	18,2	**-**	-
E	CS	4	4	1	4	1	**14**	9,3
	(I.)%	28,6	28,6	7,1	28,6	7,1	**-**	-
CZ	CS	0	0	1	1	0	0	**2**
	(I.)%	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 53 kişi ve % 35,3 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 53 kişi arasından, 44 kişi ve % 83 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri uygulanarak, rekabeti geliştirme ile rekabetçi avantajlar sağlanmakta ve verimliliğin arttırılması konusunda olumlu gelişmeler elde edilmektedir. " konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:23

Soru 17- Önemli tedarikçiler tanımlanmakta, tedarikçiler birimin şartlarını karşılayan ürün ve hizmeti sağlama yeteneği temelinde, kalite ve çevre ile ilgili kriterler de dikkate alınarak değerlendirilmekte ve seçilmekte, yapılan çalışmalar ile tedarik edilen ürün ve hizmetlerde iyileşmeler yaşanmaktadır.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	6	5	2	1	1	**15**	10,0
	(I.)%	40,0	33,3	13,3	6,7	6,7	**-**	-
B	CS	5	8	3	4	4	**24**	16,0
	(I.)%	20,8	33,3	12,5	16,7	16,7	**-**	-
C	CS	6	16	7	13	8	**50**	33,3
	(I.)%	12,0	32,0	14,0	26,0	16,0	**-**	-
D	CS	9	14	2	13	9	**47**	31,3
	(I.)%	19,1	29,8	4,3	27,7	19,1	**-**	-
E	CS	4	2	2	4	1	**13**	8,7
	(I.)%	30,8	15,4	15,4	30,8	7,7	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	1	0	1	**0,7**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 50 kişi ve % 33,3 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 50 kişi arasında 29 kişi ve % 58 oranı ile (d) şıkkını tercih eden 47 kişi arasında 27 kişi ve % 57,5 ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından tercih edildiği görülmektedir. Ancak burada, bu sayı ve bu orana yakın bir şekilde, "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şeklindeki "D" şıkkının da 47 cevap sayısı ve % 31,3 oranı ile tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla bu sorudaki olumlu katılımın önceki diğer sorulara göre daha yüksek oranda olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuçta, soruda belirtilen "Önemli tedarikçiler tanımlanmakta, tedarikçiler birimin şartlarını karşılayan ürün ve hizmeti sağlama yeteneği temelinde, kalite ve çevre ile ilgili kriterler de dikkate alınarak değerlendirilmekte ve seçilmekte, yapılan çalışmalar ile tedarik edilen ürün ve hizmetlerde iyileşmeler yaşanmaktadır." konusunda olumlu katılımın diğer önceki sorulara göre daha yüksek oranda olduğu ve bu katılımın en çok uzman memur ile orta düzey yöneticilerin olduğu görülmektedir.

Tablo:24

Soru 18- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri hakkında yapılan eğitim faaliyetlerinin; yönetici ve personelde motivasyon ve iletişimin geliştirilmesine, işlerin daha verimli yürütülmesine, müşteri memnuniyeti ile çevre ve kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan araç ile yöntemlerin öğrenilmesine ve süreçlerde iyileştirmeler yapılmasına önemli katkıları olmuştur.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	3	2	3	0	1	**9**	6,0
	(I.)%	33,3	22,2	33,3	0,0	11,1	**-**	-
B	CS	7	12	3	3	3	**28**	18,7
	(I.)%	25,0	42,9	10,7	10,7	10,7	**-**	-
C	CS	6	20	3	18	11	**58**	38,7
	(I.)%	10,3	34,5	5,2	31,0	19,0	**-**	-
D	CS	12	6	4	9	5	**36**	24,0
	(I.)%	33,3	16,7	11,1	25,0	13,9	**-**	-
E	CS	2	5	2	5	3	**17**	11,3
	(I.)%	11,8	29,4	11,8	29,4	17,6	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	2	0	2	1,3
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	-
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) %= Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)%= Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 58 kişi ve % 38,7 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 58 kişi arasından, 49 kişi ve % 65,5 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri hakkında yapılan eğitim faaliyetlerinin; yönetici ve personelde motivasyon ve iletişimin geliştirilmesine, işlerin daha verimli yürütülmesine, müşteri memnuniyeti ile çevre ve kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan araç ile yöntemlerin öğrenilmesine ve süreçlerde iyileştirmeler yapılmasına önemli katkıları olmuştur." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:25

Soru 19- Yönetici ve personel görev alanlarındaki ürün ve hizmetlerle ilgili ulusal ve uluslararası standartlar hakkında, gerekli bilgiye sahiptirler.

Cevaplar		Ankete Katılanlar						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	5	6	2	3	3	**19**	12,7
	(I.)%	26,3	31,6	10,5	15,8	15,8	**-**	-
B	CS	5	10	4	4	4	**27**	18,0
	(I.)%	18,5	37,0	14,8	14,8	14,8	**-**	-
C	CS	6	15	5	13	7	**46**	30,7
	(I.)%	13,0	32,6	10,9	28,3	15,2	**-**	-
D	CS	9	9	2	11	7	**38**	25,3
	(I.)%	23,7	23,7	5,3	28,9	18,4	**-**	-
E	CS	5	5	3	4	2	**19**	12,7
	(I.)%	26,3	26,3	15,8	21,1	10,5	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	1	0	1	0,7
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) %= Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)%= Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 46 kişi ve % 30,7 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. (c) şıkkını tercih eden 46 kişi arasından, 28 kişi ve % 60,9 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Yönetici ve personel görev alanlarındaki ürün ve hizmetlerle ilgili ulusal ve uluslararası standartlar hakkında, gerekli bilgiye sahiptirler." konusunda orta düzey bir gelişmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo:26

Soru 20- Yönetici ve personel görev alanlarındaki ürün ve hizmetlerle ilgili ulusal ve uluslararası standartlar hakkında, gerekli bilgiye sahiptirler.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	5	5	2	0	2	**14**	9,3
	(I.)%	35,7	35,7	14,3	0,0	14,3	**-**	-
B	CS	4	12	4	11	4	**35**	23,3
	(I.)%	11,4	34,3	11,4	31,4	11,4	**-**	-
C	CS	5	14	5	9	9	**42**	28,0
	(I.)%	11,9	33,3	11,9	21,4	21,4	**-**	-
D	CS	10	9	3	11	7	**40**	26,7
	(I.)%	25,0	22,5	7,5	27,5	17,5	**-**	-
E	CS	6	5	2	4	1	**18**	12,0
	(I.)%	33,3	27,8	11,1	22,2	5,6	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	1	0	1	**0,7**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 42 kişi ve % 28 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Ancak burada, bu sayı ve bu orana yakın bir şekilde, "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şeklindeki "D" şıkkının da 40 cevap sayısı ve % 26,7 oranı ile tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla bu sorudaki olumlu katılımın daha yüksek oranda olduğu anlaşılmaktadır. (c) şıkkını tercih eden 42 kişi arasından 32 kişi ve % 76,1 oranı ile (d) şıkkını tercih eden 40 kişi arasından ise, 27 kişi ve % 67,5 ile en çok uzman memurlar, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Yönetici ve personel, görev alanlarındaki ürün ve hizmetlerle ilgili ulusal ve uluslararası standartlar hakkında, gerekli bilgiye sahiptirler" konusunda olumlu katılımın olduğu ve bu tercihin en çok uzman memur ile orta ve üst düzey yöneticiler tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo:27

Soru 21- Çevre Yönetim Sistemi ile Kalite Yönetim Sistemi arasında; belgelendirme, uygulama, izleme ve ölçme ile dokümantasyon alanlarında etkileşim olmuştur.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	3	2	1	0	1	**7**	4,7
	(I.)%	42,9	28,6	14,3	0,0	14,3	**-**	-
B	CS	5	7	1	2	3	**18**	12,0
	(I.)%	27,8	38,9	5,6	11,1	16,7	**-**	-
C	CS	9	18	6	15	8	**56**	37,3
	(I.)%	16,1	32,1	10,7	26,8	14,3	**-**	-
D	CS	9	14	5	13	9	**50**	33,3
	(I.)%	18,0	28,0	10,0	26,0	18,0	**-**	-
E	CS	4	3	2	4	2	**15**	10,0
	(I.)%	26,7	20,0	13,3	26,7	13,3	**-**	-
CZ	CS	0	0	1	2	1	4	**2,7**
	(I.)%	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 56 kişi ve % 37,3 oranı ile en çok (c) "orta düzeyde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Ancak burada, bu sayı ve bu orana yakın bir şekilde, "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şeklindeki "D" şıkkının da 50 cevap sayısı ve % 33,3 oranı ile tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla bu sorudaki olumlu katılımın daha yüksek oranda olduğu anlaşılmaktadır. (c) şıkkını tercih eden 56 kişi arasından, 33 kişi ve % 58,9 oranı ile (d) şıkkını tercih eden 50 kişi arasından ise, 36 kişi ve % 72 ile en çok uzman memurlar, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen " Çevre Yönetim Sistemi ile Kalite Yönetim Sistemi arasında; belgelendirme, uygulama, izleme ve ölçme ile dokümantasyon alanlarında etkileşim olmuştur." konusunda olumlu katılımın olduğu ve bu tercihin en çok uzman memur ile orta ve üst düzey yöneticiler tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo:28

Soru 22- Toplam Kalite Yönetimi ile Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri arasında olumlu ve önemli bir oranda irtibat görüldüğünden, Kalite ve Çevre Yönetimi Sistemleri çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçişte önemli bir adım olarak kabul edilmektedir.

Cevaplar		**Ankete Katılanlar**						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	3	5	1	1	1	11	7,3
	(I.)%	27,3	45,5	9,1	9,1	9,1	-	-
B	CS	6	6	1	6	1	20	13,3
	(I.)%	30,0	30,0	5,0	30,0	5,0	-	-
C	CS	6	13	5	9	11	44	29,3
	(I.)%	13,6	29,5	11,4	20,5	25,0	-	-
D	CS	7	14	6	15	8	50	33,3
	(I.)%	14,0	28,0	12,0	30,0	16,0	-	-
E	CS	8	6	2	3	2	21	14,0
	(I.)%	38,1	28,6	9,5	14,3	9,5	-	-
CZ	CS	0	0	1	2	1	4	2,7
	(I.)%	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	-
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasından 50 kişi ve % 33,3 oranı ile en çok (d) "büyük ölçüde katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca, bu sayı ve orana yakın bir şekilde cevaplandırılan "Orta Düzeyde Katılıyorum" şeklindeki "c" cevap şıkkı da beraber değerlendirildiğinde, bu sorudaki konunun, toplam % 62,6 ile; 23'üncü sorudan sonra en çok olumlu değerlendirilen konu olduğu görülmektedir. (d) şıkkını tercih eden 50 kişi arasından, 29 kişi ve % 58 oranı ile en çok uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Toplam Kalite Yönetimi ile Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri arasında olumlu ve önemli bir oranda irtibat görüldüğünden, Kalite ve Çevre Yönetimi Sistemleri çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçişte önemli bir adım olarak kabul edilmektedir." konusunda, büyük ölçüde bir katılımın olduğu ve bu tercihin en çok uzman memur ile orta düzey yöneticiler tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo:29

Soru 23- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri diğer kamu kuruluşlarına da önerilmelidir.

Cevaplar		Ankete Katılanlar						
		1 G	**2 G**	**3 G**	**4 G**	**5 G**	**T**	**(II.) %**
A	CS	0	4	1	1	0	**6**	4,0
	(I.)%	0,0	66,7	16,7	16,7	0,0	**-**	-
B	CS	1	2	1	3	1	**8**	5,3
	(I.)%	12,5	25,0	12,5	37,5	12,5	**-**	-
C	CS	9	9	2	6	8	**34**	22,7
	(I.)%	26,5	26,5	5,9	17,6	23,5	**-**	-
D	CS	4	12	8	8	9	**41**	27,3
	(I.)%	9,8	29,3	19,5	19,5	22,0	**-**	-
E	CS	16	18	4	17	5	**60**	40,0
	(I.)%	26,7	30,0	6,7	28,3	8,3	**-**	-
CZ	CS	0	0	0	1	0	1	**0,7**
	(I.)%	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	**-**
T		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	**100,0**

(I.) % Her cevap şıkkının her bir gruptaki toplam sayısının, aynı cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

(II.)% Her cevap şıkkının tüm gruplara göre toplam sayısının, tüm cevap şıklarının tüm gruplara göre toplam sayısına oranı.

Bu soruda tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde, 150 kişi arasında 60 kişi ve % 40 oranı ile en çok (e) "Tamamen Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca "e" cevap şıkkı sayı ve oranına yakın bir şekilde, 41 cevap sayısı ve % 27,3 oranı ile "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şeklindeki "d" cevap şıkkı da beraber değerlendirildiğinde, tüm soruların konuları içerisinde, toplam % 67,3 oranı ile en çok olumlu değerlendirilen konunun 23'üncü sorudaki konu olduğu anlaşılmaktadır. (e) şıkkını tercih eden 60 kişi arasından, 51 kişi ve % 85 oranı ile en çok memur, uzman memurlar ve orta düzey yöneticiler tarafından bu şıkkın tercih edildiği görülmektedir.

Sonuçta, soruda belirtilen "Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri diğer kamu kuruluşlarına da önerilmelidir." konusunda en üst düzeyde bir katılımın olduğu, bu katılımın en çok memur, uzman memur ile orta düzey yöneticiler tarafından olduğu ve tüm bu sorular içerisinde en çok olumlu değerlendirme konusunun bu konu olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo:30

Memur Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	8	6	6	7	3	30
2	12	5	5	7	1	30
3	5	6	6	10	3	30
4	5	5	7	8	5	30
5	4	7	7	5	7	30
6	5	4	8	8	5	30
7	7	6	8	7	2	30
8	10	6	6	3	5	30
9	5	6	7	9	3	30
10	6	7	4	9	4	30
11	4	5	4	10	7	30
12	3	5	8	12	2	30
13	6	6	6	7	5	30
14	6	4	8	7	5	30
15	8	6	5	6	5	30
16	6	7	4	9	4	30
17	6	5	6	9	4	30
18	3	7	6	12	2	30
19	5	5	6	9	5	30
20	5	4	5	10	6	30
21	3	5	9	9	4	30
22	3	6	6	7	8	30
23	0	1	9	4	16	30
T	**125**	**124**	**146**	**184**	**111**	**690**
%	**18,1**	**18,0**	**21,2**	**26,7**	**16,1**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı

Memurların toplam sayısı 30'dur. Her soruda 30 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 690 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm memurlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 184 cevap şıkkı ve % 26,7 oranı ile "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç, memurların tüm sorulardaki konularla ilgili olarak, genel durumu büyük ölçüde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir. Ayrıca 111 cevap şıkkı ve % 16,1 oranı ile "Tamamen Katılıyorum" cevap şıkkı olduğu görülmektedir. Bu iki tercih beraber değerlendirildiğinde, memurlar tarafından uygulamaların genel olarak olumlu değerlendirildiği belirtilebilir. Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında ise; memurlar tarafından, 16 “E”cevap şıkkı ile 23. soru konusuna en çok olumlu bakıldığı ve 12 “A”cevap şıkkı ile 2. soru konusuna da en çok olumsuz bakıldığı görülmektedir.

Tablo-31
Uzman Memur Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**CZ**	**T**
1	6	14	19	4	2	0	45
2	8	11	18	7	1	0	45
3	7	11	15	11	1	0	45
4	2	8	16	15	4	0	45
5	2	14	16	10	3	0	45
6	5	9	15	11	5	0	45
7	12	12	10	9	2	0	45
8	18	10	7	8	2	0	45
9	8	13	15	6	3	0	45
10	5	13	15	9	3	0	45
11	2	11	16	14	2	0	45
12	3	9	20	12	1	0	45
13	8	11	14	9	2	1	45
14	6	10	17	8	3	1	45
15	4	16	10	12	2	1	45
16	5	11	16	8	4	1	45
17	5	8	16	14	2	0	45
18	2	12	20	6	5	0	45
19	6	10	15	9	5	0	45
20	5	12	14	9	5	0	45
21	2	7	18	14	3	1	45
22	5	6	13	14	6	1	45
23	4	2	9	12	18	0	45
T	**130**	**240**	**344**	**231**	**84**	**6**	**1035**
%	**12,6**	**23,2**	**33,2**	**22,3**	**8,1**	**0,6**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı

Uzman memurların toplam sayısı 45'dir. Cevapsızlarla beraber, her soruda 45 ve dolayısıyla 23 soruda toplam 1035 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm uzman memurlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 344 cevap şıkkı ve % 33,2 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç, uzman memurların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında ise; 18 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu değerlendirildiği ve 18 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun da en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo-32
Alt Düzey Yönetici Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	B	C	D	E	CZ	T
1	3	3	8	2	1	0	17
2	3	4	7	3	0	0	17
3	2	6	5	3	1	0	17
4	0	4	6	6	1	0	17
5	1	3	8	3	2	0	17
6	0	6	5	4	2	0	17
7	4	3	2	6	2	0	17
8	5	3	7	0	2	0	17
9	1	4	5	4	3	0	17
10	2	4	5	3	3	0	17
11	0	4	5	3	5	0	17
12	0	4	5	6	2	0	17
13	1	1	6	6	2	1	17
14	0	4	4	4	4	1	17
15	0	4	5	4	2	2	17
16	3	4	5	3	1	1	17
17	2	3	7	2	2	1	17
18	3	3	3	4	2	2	17
19	2	4	5	2	3	1	17
20	2	4	5	3	2	1	17
21	1	1	6	5	2	2	17
22	1	1	5	6	2	2	17
23	1	1	2	8	4	1	17
T	**37**	**78**	**121**	**90**	**50**	**15**	**391**
%	**9,5**	**19,9**	**30,9**	**23,0**	**12,8**	**3,8**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Alt düzey yöneticilerin toplam sayısı 17'dir. Cevapsızlarla beraber, her soruda cevap şıkkı 17 ve dolayısıyla 23 soruda toplam 391 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm alt düzey yöneticiler tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 121 cevap şıkkı ve % 30,9 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç memurların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında ise; 5 “E”cevap şıkkı ile 11. soru konusunun en çok olumlu değerlendirildiği ve 5 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun da en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo-33
Orta Düzey Yönetici Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	B	C	D	E	CZ	T
1	2	5	18	7	3	0	35
2	3	5	13	12	2	0	35
3	2	5	14	12	2	0	35
4	1	7	10	12	5	0	35
5	2	9	10	9	5	0	35
6	1	5	14	11	4	0	35
7	2	5	17	9	2	0	35
8	11	9	7	6	2	0	35
9	0	5	20	7	3	0	35
10	2	6	18	5	4	0	35
11	0	3	17	12	3	0	35
12	0	5	18	8	4	0	35
13	1	9	14	6	4	1	35
14	0	5	12	13	4	1	35
15	1	9	13	10	1	1	35
16	2	7	15	7	4	0	35
17	1	4	13	13	4	0	35
18	0	3	18	9	5	0	35
19	3	4	13	11	4	0	35
20	0	11	9	11	4	0	35
21	0	2	15	13	4	1	35
22	1	6	9	15	3	1	35
23	1	3	6	8	17	0	35
T	**36**	**132**	**313**	**226**	**93**	**5**	**805**
%	**4,5**	**16,4**	**38,9**	**28,1**	**11,6**	**0,6**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Orta düzey yöneticilerin toplam sayısı 35'dir. Cevapsızlarla beraber her soruda cevap şıkkı 35 ve dolayısıyla 23 soruda toplam 805 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm orta düzey yöneticiler tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 313 cevap şıkkı ve % 38,9 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç memurların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında; 17 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu değerlendirildiği ve 11 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun da en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo-34
Üst Düzey Yönetici Grubuna Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	2	4	9	5	3	23
2	2	4	9	7	1	23
3	2	7	8	6	0	23
4	0	3	13	2	5	23
5	1	3	12	3	4	23
6	2	4	7	8	2	23
7	4	2	9	7	1	23
8	5	7	7	4	0	23
9	3	3	12	4	1	23
10	3	4	9	3	4	23
11	0	4	11	6	2	23
12	0	4	12	5	2	23
13	1	4	10	5	3	23
14	0	3	10	8	2	23
15	2	4	10	6	1	23
16	2	1	13	6	1	23
17	1	4	8	9	1	23
18	1	3	11	5	3	23
19	3	4	7	7	2	23
20	2	4	9	7	1	23
21	1	3	8	9	2	23
22	1	1	11	8	2	23
23	0	1	8	9	5	23
T	**38**	**81**	**223**	**139**	**48**	**529**
%	**7,2**	**15,3**	**42,2**	**26,3**	**9,1**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Üst düzey yöneticilerin toplam sayısı 23'dür. Her soruda 23 ve dolayısıyla 23 soruda toplam 529 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm üst düzey yöneticiler tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 223 cevap şıkkı ve % 42,2 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç memurların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu olarak değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında; 5 “E” cevap şıkkı ile 4. ve 23. soru konularının en çok olumlu ve 5 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun da en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo-35
Lise Mezunlarına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	6	2	4	6	5	**23**
2	6	2	6	7	2	**23**
3	1	4	7	8	3	**23**
4	3	2	5	9	4	**23**
5	2	5	5	4	7	**23**
6	1	2	7	9	4	**23**
7	5	3	5	6	4	**23**
8	7	4	3	4	5	**23**
9	2	3	10	5	3	**23**
10	3	4	4	8	4	**23**
11	3	2	7	7	4	**23**
12	1	5	6	9	2	**23**
13	4	3	7	4	5	**23**
14	5	3	6	6	3	**23**
15	5	3	3	7	5	**23**
16	6	2	3	8	4	**23**
17	2	1	7	10	3	**23**
18	1	3	7	10	2	**23**
19	2	5	6	6	4	**23**
20	3	1	3	9	7	**23**
21	1	2	6	10	4	**23**
22	3	3	5	5	7	**23**
23	1	1	5	4	12	**23**
T	**73**	**65**	**127**	**161**	**103**	**529**
%	**13,8**	**12,3**	**24,0**	**30,4**	**19,5**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılan lise mezunlarının toplam sayısı 23'dür. Her soruda 23 ve dolayısıyla 23 soruda toplam 529 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm lise mezunları tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 161 cevap şıkkı ve % 30,4 oranı ile "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç lise mezunlarının tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, büyük ölçüde olumlu olarak değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında; 12 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 7 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo-36
Ön Lisans Mezunlarına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	2	1	1	1	0	**5**
2	3	2	0	0	0	**5**
3	1	2	2	0	0	**5**
4	1	1	2	1	0	**5**
5	0	2	3	0	0	**5**
6	1	2	1	1	0	**5**
7	1	1	3	0	0	**5**
8	2	0	3	0	0	**5**
9	1	1	2	1	0	**5**
10	0	2	2	1	0	**5**
11	0	1	2	2	0	**5**
12	0	3	1	1	0	**5**
13	1	2	0	2	0	**5**
14	1	2	1	1	0	**5**
15	1	3	1	0	0	**5**
16	0	3	2	0	0	**5**
17	0	2	3	0	0	**5**
18	1	1	2	1	0	**5**
19	0	1	3	1	0	**5**
20	0	3	2	0	0	**5**
21	1	2	2	0	0	**5**
22	1	1	2	1	0	**5**
23	1	0	2	0	2	**5**
T	**19**	**38**	**42**	**14**	**2**	**115**
%	**16,5**	**33,0**	**36,5**	**12,2**	**1,7**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ön lisans mezunlarının toplam sayısı 5'dir. Her soruda 5 ve dolayısıyla 23 soruda toplam 115 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi tüm memurlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 42 cevap şıkkı ve % 36,5 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç memurların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 2 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 3 “A” cevap şıkkı ile 2. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo-37
Lisans Mezunlarına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**CZ**	**T**
1	10	22	48	15	6	**0**	101
2	14	20	40	25	2	**0**	101
3	12	27	31	29	2	**0**	101
4	3	19	40	26	13	**0**	101
5	6	23	39	22	11	**0**	101
6	9	20	33	28	11	**0**	101
7	18	20	33	26	4	**0**	101
8	33	25	25	13	5	**0**	101
9	8	23	42	19	9	**0**	101
10	11	23	38	17	12	**0**	101
11	1	20	38	27	15	**0**	101
12	3	17	50	23	8	**0**	101
13	9	22	37	20	10	**3**	101
14	4	17	38	27	12	**3**	101
15	7	29	35	21	5	**4**	101
16	10	20	40	21	8	**2**	101
17	10	17	35	29	9	**1**	101
18	5	18	40	24	12	**2**	101
19	14	17	32	26	11	**1**	101
20	9	27	28	28	8	**1**	101
21	3	12	38	36	8	**4**	101
22	5	14	30	39	9	**4**	101
23	3	6	23	30	38	**1**	101
T	**207**	**458**	**833**	**571**	**228**	**26**	**2323**
%	**8,9**	**19,7**	**35,9**	**24,6**	**9,8**	**1,1**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı

Ankete katılanlardan lisans mezunların toplam sayısı 101'dir. Cevapsızlarla beraber her soruda 101 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 2322 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm memurlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 833 cevap şıkkı ve % 35,9 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç, memurların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 38 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 33 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:38
Yüksek Lisans Mezunlarına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	3	5	7	3	1	**19**
2	4	4	6	4	1	**19**
3	3	2	7	5	2	**19**
4	1	5	3	7	3	**19**
5	2	4	6	4	3	**19**
6	2	3	4	7	3	**19**
7	4	3	5	6	1	**19**
8	6	6	3	3	1	**19**
9	4	4	5	5	1	**19**
10	4	3	7	3	2	**19**
11	3	2	6	8	0	**19**
12	2	1	6	9	1	**19**
13	3	4	5	6	1	**19**
14	2	4	5	5	3	**19**
15	2	3	4	9	1	**19**
16	2	4	7	4	2	**19**
17	2	3	5	8	1	**19**
18	2	5	8	1	3	**19**
19	3	2	5	5	4	**19**
20	2	3	8	3	3	**19**
21	2	1	9	4	3	**19**
22	2	2	5	5	5	**19**
23	1	1	3	7	7	**19**
T	**61**	**74**	**129**	**121**	**52**	**437**
%	**14,0**	**16,9**	**29,5**	**27,7**	**11,9**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılan yüksek lisans mezunların toplam sayısı 19'dur. Her soruda 19 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 437 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm memurlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 129 cevap şıkkı ve % 29,5 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç memurların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 7 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 6 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:39
Doktora Yapmış Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	B	C	D	E	T
1	0	2	0	0	0	**2**
2	1	1	0	0	0	**2**
3	1	1	0	0	0	**2**
4	0	0	2	0	0	**2**
5	0	2	0	0	0	**2**
6	0	1	1	0	0	**2**
7	1	1	0	0	0	**2**
8	1	1	0	0	0	**2**
9	1	1	0	0	0	**2**
10	0	2	0	0	0	**2**
11	0	1	0	1	0	**2**
12	0	1	0	1	0	**2**
13	0	0	1	1	0	**2**
14	0	0	1	1	0	**2**
15	0	1	0	1	0	**2**
16	0	1	1	0	0	**2**
17	0	2	0	0	0	**2**
18	0	1	1	0	0	**2**
19	0	2	0	0	0	**2**
20	0	1	1	0	0	**2**
21	0	1	1	0	0	**2**
22	0	0	2	0	0	**2**
23	0	0	1	1	0	**2**
T	**5**	**23**	**12**	**6**	**0**	**46**
%	**10,9**	**50,0**	**26,1**	**13,0**	**0,0**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılan doktora mezunlarının toplam sayısı 2'dir. Her soruda 2 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 46 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm memurlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 23 cevap şıkkı ve % 50 oranı ile "Büyük Ölçüde Katılmıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç doktora yapanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, büyük ölçüde olumsuz gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı bakıldığında, en çok olumlu olarak “E” şıkkının hiçbir soruda tercih edilmediği. Ancak 1 “D” cevap şıkkı ile 11-12-13-14-15-23. soru konularının büyük ölçüde olumlu ve 1 “A” cevap şıkkı ile 2-3-7-8-9. soru konularının ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:40
5 Yıldan Az Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	1	3	7	0	2	**13**
2	2	4	1	6	0	**13**
3	1	3	5	4	0	**13**
4	0	4	3	4	2	**13**
5	0	4	4	3	2	**13**
6	2	2	4	3	2	**13**
7	2	3	3	5	0	**13**
8	2	2	5	4	0	**13**
9	1	4	4	3	1	**13**
10	1	3	4	4	1	**13**
11	1	3	4	2	3	**13**
12	2	2	5	3	1	**13**
13	2	4	3	4	0	**13**
14	1	2	5	4	1	**13**
15	1	4	3	4	1	**13**
16	0	5	4	4	0	**13**
17	2	2	2	3	4	**13**
18	1	3	3	5	1	**13**
19	2	3	2	4	2	**13**
20	1	3	5	2	2	**13**
21	1	1	7	2	2	**13**
22	1	2	4	4	2	**13**
23	1	0	1	4	7	**13**
T	**28**	**66**	**88**	**81**	**36**	**299**
%	**9,4**	**22,1**	**29,4**	**27,1**	**12,0**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılanlardan 5 yıldan az hizmet süresi olanların toplam sayısı 13'dur. Her soruda 13 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 299 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, 5 yıldan az hizmeti olanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 88 cevap şıkkı ve % 29,4 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 5 yıldan az hizmeti olanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta ölçüde olumlu olarak değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 7 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 2 “A” cevap şıkkı ile 2-6-7-8-12-13-17-19. soru konularının ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:41
6-10 Yıl Arası Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**CZ**	**T**
1	7	8	19	6	0	0	40
2	9	11	15	5	0	0	40
3	6	13	10	8	3	0	40
4	5	6	15	11	3	0	40
5	6	10	14	6	4	0	40
6	7	9	10	13	1	0	40
7	10	7	15	8	0	0	40
8	16	10	8	4	2	0	40
9	5	13	14	6	2	0	40
10	6	9	14	9	2	0	40
11	2	7	14	13	4	0	40
12	2	6	20	11	1	0	40
13	8	4	18	7	2	1	40
14	6	8	14	10	1	1	40
15	5	13	12	7	2	1	40
16	8	10	12	10	0	0	40
17	7	6	16	10	1	0	40
18	2	11	16	8	2	1	40
19	7	7	10	9	7	0	40
20	7	9	10	12	2	0	40
21	2	6	16	14	1	1	40
22	4	7	11	12	5	1	40
23	2	2	12	8	16	0	40
Gen. Top.	**139**	**192**	**315**	**207**	**61**	**6**	**920**
%	**15,1**	**20,9**	**34,2**	**22,5**	**6,6**	**0,7**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılanlardan 6-10 yıl arası hizmet süresi olanların toplam sayısı 40'dır. Cevapsızlarla beraber her soruda 40 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 920 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; Tabloda da görüldüğü gibi, tüm 6-10 yıl arası hizmet süresi olanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 315 cevap şıkkı ve % 34,2 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç memurların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta ölçüde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 16 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 16 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:42
11-15 Yıl Arası Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	B	C	D	E	CZ	T
1	6	9	16	10	5	0	46
2	6	10	14	14	2	0	46
3	4	10	17	14	1	0	46
4	0	10	14	14	8	0	46
5	2	9	20	8	7	0	46
6	1	9	18	12	6	0	46
7	4	9	15	14	4	0	46
8	12	12	11	6	5	0	46
9	1	9	22	12	2	0	46
10	3	9	19	6	9	0	46
11	0	7	18	18	3	0	46
12	0	8	20	17	1	0	46
13	0	13	16	10	6	1	46
14	1	6	19	10	9	1	46
15	3	9	13	17	3	1	46
16	2	6	22	10	5	1	46
17	1	8	18	17	2	0	46
18	1	8	17	15	5	0	46
19	2	7	20	14	3	0	46
20	1	9	18	12	6	0	46
21	1	4	16	19	5	1	46
22	2	4	16	18	5	1	46
23	0	3	13	15	15	0	46
T	**53**	**188**	**392**	**302**	**117**	**6**	**1052**
%	**5,0**	**17,9**	**37,3**	**28,7**	**11,1**	**0,6**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılanlardan 11-15 yıl arası hizmet süresi olanların toplam sayısı 46'dır. Cevapsızlarla beraber her soruda 46 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 1052 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi tüm 11-15 yıl arası hizmet süresi olanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 392 cevap şıkkı ve % 37,3 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 11-15 yıl arası hizmet süresi olanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta ölçüde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 15 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 12 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:43
16-20 Yıl Arası Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	B	C	D	E	CZ	T
1	5	9	14	5	1	0	34
2	8	3	17	5	1	0	34
3	6	7	10	10	1	0	34
4	2	6	13	9	4	0	34
5	1	12	10	6	5	0	34
6	1	7	13	9	4	0	34
7	8	8	10	5	3	0	34
8	12	6	8	6	2	0	34
9	7	3	13	5	6	0	34
10	5	11	10	4	4	0	34
11	2	8	11	6	7	0	34
12	1	9	11	9	4	0	34
13	6	7	8	6	6	1	34
14	3	8	10	8	4	1	34
15	4	9	10	5	4	2	34
16	6	7	9	4	7	1	34
17	4	5	8	11	5	1	34
18	2	3	17	6	5	1	34
19	5	8	9	7	4	1	34
20	4	11	5	11	2	1	34
21	3	6	10	8	5	2	34
22	3	6	10	8	5	2	34
23	2	2	5	11	13	1	34
T	**100**	**161**	**241**	**164**	**102**	**14**	**782**
%	**12,8**	**20,6**	**30,8**	**21,0**	**13,0**	**1,8**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılanlardan 16-20 yıl arası hizmet süresi olanların toplam sayısı 34'dür. Cevapsızlarla beraber her soruda 34 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 782 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm 16-20 yıl arası hizmet süresi olanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 241 cevap şıkkı ve % 30,8 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 16-20 yıl arası hizmet süresi olanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta ölçüde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 13 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 12 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:44
21 Yıldan Fazla Hizmet Süresi Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	B	C	D	E	T
1	2	2	4	4	3	**15**
2	3	1	4	5	2	**15**
3	1	2	5	6	1	**15**
4	1	1	6	4	3	**15**
5	0	1	6	5	3	**15**
6	1	1	4	5	4	**15**
7	5	1	2	5	2	**15**
8	6	2	3	3	1	**15**
9	2	2	6	4	1	**15**
10	2	2	4	3	4	**15**
11	1	1	6	6	1	**15**
12	1	2	6	3	3	**15**
13	1	3	4	5	2	**15**
14	1	2	3	7	2	**15**
15	2	4	4	4	1	**15**
16	2	2	5	4	2	**15**
17	1	2	6	5	1	**15**
18	3	3	4	2	3	**15**
19	3	2	5	3	2	**15**
20	1	3	3	3	5	**15**
21	0	1	7	5	2	**15**
22	1	1	3	6	4	**15**
23	1	1	3	2	8	**15**
T	**41**	**42**	**103**	**99**	**60**	**345**
%	**11,9**	**12,2**	**29,9**	**28,7**	**17,4**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı

Ankete katılanlardan 21 yıl ve 21 yıldan fazla hizmet süresi olanların toplam sayısı 15'dir. Her soruda 21 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 345 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm 21 yıl ve 21 yıldan fazla hizmet süresi olanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 103 cevap şıkkı ve % 29,9 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 21 yıl ve 21 yıldan fazla hizmet süresi olanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta ölçüde olumlu olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 8 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 6 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:45
26-30 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	2	2	2	0	1	7
2	2	1	1	2	1	7
3	1	2	1	3	0	7
4	1	2	0	3	1	7
5	0	4	0	0	3	7
6	2	1	0	2	2	7
7	0	2	3	2	0	7
8	1	2	2	2	0	7
9	1	1	2	1	2	7
10	1	3	0	2	1	7
11	1	2	1	1	2	7
12	1	2	2	1	1	7
13	1	2	2	1	1	7
14	3	0	2	0	2	7
15	1	3	0	2	1	7
16	0	3	2	1	1	7
17	1	2	0	2	2	7
18	1	2	1	2	1	7
19	1	2	1	2	1	7
20	2	2	0	0	3	7
21	2	1	1	0	3	7
22	2	0	1	2	2	7
23	1	0	1	2	3	7
T	**28**	**41**	**25**	**33**	**34**	**161**
%	**17,4**	**25,5**	**15,5**	**20,5**	**21,1**	100,0

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm sorularının toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılanlardan 26-30 yaşları arasında bulunanların toplam sayısı 7'dir. Her soruda 7 cevap şıkkı ve dolaysıyla 23 soruda toplam 161 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm 26-30 yaşları arasında bulunanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 41 cevap şıkkı ve % 25,5 oranı ile "Büyük Ölçüde Katılmıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 26-30 yaşları arasında bulunanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, büyük ölçüde olumsuz olarak gördüğünü göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 3 “E” cevap şıkkı ile 5-20-21-23. soru konularının en çok olumlu ve 3 “A” cevap şıkkı ile 14. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:46
31-35 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	4	7	5	5	1	22
2	2	6	9	5	0	22
3	1	4	8	9	0	22
4	1	5	6	8	2	22
5	3	7	5	5	2	22
6	3	5	7	7	0	22
7	6	5	6	4	1	22
8	8	4	7	1	2	22
9	3	7	7	4	1	22
10	2	5	6	6	3	22
11	1	3	7	8	3	22
12	2	1	10	8	1	22
13	3	4	7	7	1	22
14	2	5	11	4	0	22
15	1	7	7	4	3	22
16	3	4	7	7	1	22
17	4	3	6	8	1	22
18	2	5	9	4	2	22
19	3	2	6	5	6	22
20	2	4	6	7	3	22
21	1	2	7	10	2	22
22	2	4	6	6	4	22
23	1	0	8	9	4	22
T	**60**	**99**	**163**	**141**	**43**	**506**
%	**11,9**	**19,6**	**32,2**	**27,9**	**8,5**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm sorularının toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılanlardan 31-35 yaşları arasında bulunanların toplam sayısı 22'dir. Her soruda 22 cevap şıkkı ve dolaysıyla 23 soruda toplam 506 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm 31-35 yaşları arasında bulunanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 163 cevap şıkkı ve % 32,2 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkın tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 31-35 yaşları arasında bulunanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu değerlendirildiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 6 “E” cevap şıkkı ile 19. soru konusunun en çok olumlu ve 8 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:47

36-40 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**CZ**	**T**
1	3	9	22	6	3	0	43
2	6	12	14	10	1	0	43
3	4	14	11	11	3	0	43
4	3	8	16	9	7	0	43
5	0	9	18	9	7	0	43
6	0	10	14	11	8	0	43
7	3	8	15	13	4	0	43
8	10	12	9	8	4	0	43
9	3	7	18	12	3	0	43
10	4	9	18	6	6	0	43
11	1	7	16	13	6	0	43
12	0	7	21	12	3	0	43
13	5	8	12	11	5	2	43
14	4	3	12	15	7	2	43
15	4	6	14	13	3	3	43
16	6	5	16	9	5	2	43
17	2	4	18	13	5	1	43
18	1	7	15	15	4	1	43
19	3	8	12	14	5	1	43
20	2	7	15	15	3	1	43
21	2	5	16	13	4	3	43
22	2	5	14	14	5	3	43
23	2	2	9	11	18	1	43
T	**70**	**172**	**345**	**263**	**119**	**20**	**989**
%	**7,1**	**17,4**	**34,9**	**26,6**	**12,0**	**2,0**	**100**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı

Ankete katılanlardan 36-40 yaşları arasında bulunanların toplam sayısı 43'dür. Her soruda 43 cevap şıkkı ve dolaysıyla 23 soruda toplam 989 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm 36-40 yaşları arasında bulunanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasında, en çok 345 cevap şıkkı ve % 34,9 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 36-40 yaşları arasında bulunanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 18 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 10 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir

Tablo:48
41-45 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	B	C	D	E	T
1	5	9	22	7	6	49
2	8	8	19	12	2	49
3	7	7	18	14	3	49
4	2	8	19	12	8	49
5	6	10	20	5	8	49
6	6	8	16	13	6	49
7	12	5	15	13	4	49
8	15	12	13	6	3	49
9	5	11	19	8	6	49
10	9	7	17	11	5	49
11	1	11	19	12	6	49
12	1	10	18	16	4	49
13	6	11	16	8	8	49
14	2	12	18	11	6	49
15	7	14	10	14	4	49
16	6	10	20	8	5	49
17	5	8	15	16	5	49
18	3	9	21	10	6	49
19	9	8	15	12	5	49
20	4	13	15	10	7	49
21	2	6	19	16	6	49
22	3	8	12	19	7	49
23	1	4	11	14	19	49
T	**125**	**209**	**387**	**267**	**139**	**1127**
%	**11,1**	**18,5**	**34,3**	**23,7**	**12,3**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı

Ankete katılanlardan 41-45 yaşları arasında bulunanların toplam sayısı 49'dur. Her soruda 49 cevap şıkkı ve dolaysıyla 23 soruda toplam 1127 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm 41-45 yaşları arasında bulunanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 387 cevap şıkkı ve % 34,35 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 41-45 yaşları arasında bulunanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 19 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 15 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:49

46-50 Yaş Arasında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	B	C	D	E	CZ	T
1	5	3	4	6	0	0	18
2	7	1	4	5	1	0	18
3	3	4	7	4	0	0	18
4	0	1	8	7	2	0	18
5	0	3	6	8	1	0	18
6	1	3	5	8	1	0	18
7	5	5	4	4	0	0	18
8	11	2	2	2	1	0	18
9	2	4	8	4	0	0	18
10	0	7	6	3	2	0	18
11	1	2	6	8	1	0	18
12	1	4	7	5	1	0	18
13	2	4	7	3	1	1	18
14	0	3	4	8	2	1	18
15	2	5	7	3	0	1	18
16	2	5	5	4	2	0	18
17	2	2	8	6	0	0	18
18	2	2	6	4	3	1	18
19	3	4	8	3	0	0	18
20	3	5	4	5	1	0	18
21	0	3	7	7	0	1	18
22	1	2	6	6	2	1	18
23	1	2	3	7	5	0	18
T	**54**	**76**	**132**	**120**	**26**	**6**	**414**
%	**13,0**	**18,4**	**31,9**	**29,0**	**6,3**	**1,4**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılanlardan 46-50 yaşları arasında bulunanların toplam sayısı 18'dir. Cevapsızlarla beraber her soruda 18 cevap şıkkı ve dolaysıyla 23 soruda toplam 414 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm 46-50 yaşları arasında bulunanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 132 cevap şıkkı ve % 31,9 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 46-50 yaşları arasında bulunanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 5 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 11 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:50

51 ve Üstü Yaşında Olanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**T**
1	2	2	4	1	0	9
2	3	1	4	1	0	9
3	2	4	2	1	0	9
4	1	3	2	3	0	9
5	1	3	3	2	0	9
6	1	1	6	1	0	9
7	3	3	2	1	0	9
8	4	3	0	2	0	9
9	3	1	4	1	0	9
10	2	3	3	1	0	9
11	1	2	3	3	0	9
12	1	3	4	1	0	9
13	0	2	5	2	0	9
14	1	3	3	2	0	9
15	0	4	4	1	0	9
16	1	3	3	2	0	9
17	1	5	2	1	0	9
18	0	3	5	1	0	9
19	0	3	3	2	1	9
20	1	4	1	3	0	9
21	0	1	5	3	0	9
22	1	1	4	2	1	9
23	0	0	1	3	5	9
T	**29**	**58**	**73**	**40**	**7**	**207**
%	**14,0**	**28,0**	**35,3**	**19,3**	**3,4**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılanlardan 51 ve üstü yaşı bulunanların toplam sayısı 9'dur. Her soruda 9 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 207 cevap şıkkı işaretlenmiş durumdadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm 51 ve üstü yaşı bulunanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 73 cevap şıkkı ve % 35,3 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç 51 ve üstü yaşı bulunanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 5 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 4 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:51

Bayanlara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**CZ**	**T**
1	9	14	27	10	4	0	64
2	14	14	19	13	4	0	64
3	8	18	17	17	4	0	64
4	2	9	24	17	12	0	64
5	4	13	25	9	13	0	64
6	4	13	18	18	11	0	64
7	12	12	18	16	6	0	64
8	18	17	14	12	3	0	64
9	4	18	23	12	7	0	64
10	9	12	22	13	8	0	64
11	1	7	27	19	10	0	64
12	1	11	25	19	8	0	64
13	6	9	23	13	10	3	64
14	3	10	24	13	11	3	64
15	7	13	11	24	6	3	64
16	9	9	22	15	8	1	64
17	6	6	27	17	8	0	64
18	4	10	26	13	10	1	64
19	11	8	19	17	9	0	64
20	5	12	20	18	9	0	64
21	3	7	21	19	11	3	64
22	5	5	17	23	11	3	64
23	3	4	20	13	24	0	64
T	**148**	**251**	**489**	**360**	**207**	**17**	**1472**
%	**10,1**	**17,1**	**33,2**	**24,5**	**14,1**	**1,2**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılan tüm bayanların toplam sayısı 64'dür. Cevapsızlarla beraber her soruda 64 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 1472 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm bayanlar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 489 cevap şıkkı ve % 33,2 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç bayanların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 24 “E” cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 18 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:52

Baylara Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Cevap Şıkları						
	A	B	C	D	E	CZ	T
1	12	18	33	15	7	0	85
2	14	15	33	22	1	0	85
3	10	17	31	25	2	0	85
4	6	18	28	25	8	0	85
5	6	23	28	20	8	0	85
6	9	15	31	24	6	0	85
7	17	16	28	21	3	0	85
8	31	18	20	9	7	0	85
9	13	13	36	18	5	0	85
10	9	22	29	16	9	0	85
11	5	20	26	26	8	0	85
12	5	16	38	24	2	0	85
13	11	22	27	19	6	0	85
14	9	16	27	27	6	0	85
15	8	26	32	13	5	1	85
16	9	21	31	17	6	1	85
17	9	18	23	29	5	1	85
18	5	18	32	23	6	1	85
19	8	19	27	21	9	1	85
20	9	23	22	22	8	1	85
21	4	11	35	30	4	1	85
22	6	15	27	26	10	1	85
23	3	4	14	28	35	1	85
Gen. Top.	**218**	**404**	**658**	**500**	**166**	**9**	**1955**
%	**11,2**	**20,7**	**33,7**	**25,6**	**8,5**	**0,5**	**100,0**

% Her şıktaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm şıklardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılan tüm bayların toplam sayısı 85'dir. Cevapsızlarla beraber her soruda 85 cevap şıkkı ve dolayısıyla 23 soruda toplam 1955 cevap şıkkı bulunmaktadır. Tüm sorular ve tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; tabloda da görüldüğü gibi, tüm baylar tarafından bu toplam cevap şıkkı arasından, en çok 658 cevap şıkkı ve % 33,7 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" şıkkının tercih edildiği görülmektedir. Bu sonuç bayların tüm sorulardaki konularla ilgili genel durumu, orta düzeyde olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Her sorunun cevap şıklarına ayrı ayrı bakıldığında, 35 “E”cevap şıkkı ile 23. soru konusunun en çok olumlu ve 31 “A” cevap şıkkı ile 8. soru konusunun ise en çok olumsuz değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo:53
A Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Grup adı						(II.) %
	1 G	2 G	3 G	4 G	5 G	T	
1	8	6	3	2	2	**21**	**5,7**
2	12	8	3	3	2	**28**	**7,7**
3	5	7	2	2	2	**18**	**4,9**
4	5	2	0	1	0	**8**	**2,2**
5	4	2	1	2	1	**10**	**2,7**
6	5	5	0	1	2	**13**	**3,6**
7	7	12	4	2	4	**29**	**7,9**
8	10	18	5	11	5	**49**	**13,4**
9	5	8	1	0	3	**17**	**4,6**
10	6	5	2	2	3	**18**	**4,9**
11	4	2	0	0	0	**6**	**1,6**
12	3	3	0	0	0	**6**	**1,6**
13	6	8	1	1	1	**17**	**4,6**
14	6	6	0	0	0	**12**	**3,3**
15	8	4	0	1	2	**15**	**4,1**
16	6	5	3	2	2	**18**	**4,9**
17	6	5	2	1	1	**15**	**4,1**
18	3	2	3	0	1	**9**	**2,5**
19	5	6	2	3	3	**19**	**5,2**
20	5	5	2	0	2	**14**	**3,8**
21	3	2	1	0	1	**7**	**1,9**
22	3	5	1	1	1	**11**	**3,0**
23	0	4	1	1	0	**6**	**1,6**
T	**125**	**130**	**37**	**36**	**38**	**366**	**100,0**
(I.) %	**34,2**	**35,5**	**10,1**	**9,8**	**10,4**	**100,0**	**-**

(I.) % Her gruptaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm gruplardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı

(II.) % Her bir sorudaki tüm grupların toplam cevap sayısının, tüm gruplarda tüm sorulara verilen cevapların genel toplam sayısına oranı.

Tabloda da görüldüğü gibi, anketin en olumsuz değerlendirmesini içeren, "Hiç Katılmıyorum" şeklindeki (A) şıkkını tüm gruplar arasında kıyasladığımızda; bu şıkkı en çok tercih edenlerin, 130 cevap şıkkı ve % 35,5 oranı ve 125 cevap şıkkı sayısı ve % 34,2 oranı ile uzman memurlar ve memurlar grubu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla A şıkkı içerisinde, en çok olumsuz değerlendirmeleri yapanların uzman memurlar ile memurların olduğu görülmektedir.

(A) şıkkını en az tercih edenler ise 36 cevap sayısı ve % 9,8 oranı ile orta düzey yöneticilerin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla A şıkkında anketi en az olumsuz değerlendirenlerin, orta düzey yöneticilerin olduğu ortaya çıkmaktadır.

(A) cevap şıkkı açısından, tablodaki (II.) % oranlara bakarak tüm sorular kendi aralarında değerlendirildiğinde ise, en çok olumsuz değerlendirmelerin sırasıyla 8-7-2-1 ve 19. soru konularında olduğu, en az olumsuz değerlendirmelerin sıra ile 23-12-13-21 ve 4. soru konularının olduğu görülmektedir.

Tablo:54
B Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Grup Adı						(II.) %
	1 G	2 G	3 G	4 G	5 G	T	
1	6	14	3	5	4	**32**	**4,9**
2	5	11	4	5	4	**29**	**4,4**
3	6	11	6	5	7	**35**	**5,3**
4	5	8	4	7	3	**27**	**4,1**
5	7	14	3	9	3	**36**	**5,5**
6	4	9	6	5	4	**28**	**4,3**
7	6	12	3	5	2	**28**	**4,3**
8	6	10	3	9	7	**35**	**5,3**
9	6	13	4	5	3	**31**	**4,7**
10	7	13	4	6	4	**34**	**5,2**
11	5	11	4	3	4	**27**	**4,1**
12	5	9	4	5	4	**27**	**4,1**
13	6	11	1	9	4	**31**	**4,7**
14	4	10	4	5	3	**26**	**4,0**
15	6	16	4	9	4	**39**	**6,0**
16	7	11	4	7	1	**30**	**4,6**
17	5	8	3	4	4	**24**	**3,7**
18	7	12	3	3	3	**28**	**4,3**
19	5	10	4	4	4	**27**	**4,1**
20	4	12	4	11	4	**35**	**5,3**
21	5	7	1	2	3	**18**	**2,7**
22	6	6	1	6	1	**20**	**3,1**
23	1	2	1	3	1	**8**	**1,2**
T	**124**	**240**	**78**	**132**	**81**	**655**	**100,0**
(I.) %	**18,9**	**36,6**	**11,9**	**20,2**	**12,4**	**100,0**	**0**

(I.) % Her gruptaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm gruplardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

(II.) % Her bir sorudaki tüm grupların toplam cevap sayısının, tüm gruplarda tüm sorulara verilen cevapların genel toplam sayısına oranı.

Tabloda da görüldüğü gibi; anketin büyük ölçüde olumsuz değerlendirmesini içeren, "Büyük Ölçüde Katılmıyorum" şeklindeki (B) şıkkını tüm gruplar arasında kıyasladığımızda; bu şıkkı en çok tercih edenlerin, 240 cevap şıkkı sayısı ve % 36,6 oranı ile uzman memurlar grubu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla B şıkkı değerlendirmeleri içerisinde, en çok büyük ölçüde olumsuz değerlendirme yapanların uzman memurların olduğu görülmektedir.

(B) şıkkını en az tercih edenler ise 81 cevap sayısı ve % 12,48 oranı ile üst düzey yöneticilerin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla B şıkkında, en az büyük ölçüde olumsuz değerlendirme yapanların üst düzey yöneticiler grubu olduğu ortaya çıkmaktadır.

(B) cevap şıkkı açısından, tablodaki (II.) % oranlarına bakarak, tüm sorular kendi aralarında değerlendirildiğinde ise; en çok, büyük ölçüde olumsuz değerlendirme yapılanların sırasıyla 15-5-3-8-20 ve10. soru konularında olduğu, en az olumsuz değerlendirmelerin ise sırası ile 23-21 ve 22 soru konularının olduğu görülmektedir.

Tablo:55
C Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Grup Adı						(II.) %
	1 G	2 G	3 G	4 G	5 G	T	
1	6	19	8	18	9	60	**5,2**
2	5	18	7	13	9	52	**4,5**
3	6	15	5	14	8	48	**4,2**
4	7	16	6	10	13	52	**4,5**
5	7	16	8	10	12	53	**4,6**
6	8	15	5	14	7	49	**4,3**
7	8	10	2	17	9	46	**4,0**
8	6	7	7	7	7	34	**3,0**
9	7	15	5	20	12	59	**5,1**
10	4	15	5	18	9	51	**4,4**
11	4	16	5	17	11	53	**4,6**
12	8	20	5	18	12	63	**5,5**
13	6	14	6	14	10	50	**4,4**
14	8	17	4	12	10	51	**4,4**
15	5	10	5	13	10	43	**3,7**
16	4	16	5	15	13	53	**4,6**
17	6	16	7	13	8	50	**4,4**
18	6	20	3	18	11	58	**5,1**
19	6	15	5	13	7	46	**4,0**
20	5	14	5	9	9	42	**3,7**
21	9	18	6	15	8	56	**4,9**
22	6	13	5	9	11	44	**3,8**
23	9	9	2	6	8	34	**3,0**
T	**146**	**344**	**121**	**313**	**223**	**1.147**	**100,0**
(I.) %	**12,7**	**30,0**	**10,5**	**27,3**	**19,4**	**100,0**	

(I.) % Her gruptaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm gruplardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

(II.) % Her bir sorudaki tüm grupların toplam cevap sayısının, tüm gruplarda tüm sorulara verilen cevapların genel toplam sayısına oranı.

Tabloda da görüldüğü gibi, anketin orta düzeyde olumlu değerlendirmelerini içeren, "Orta Düzeyde Katılıyorum" şeklindeki (C) şıkkını tüm gruplar arasında kıyasladığımızda; bu şıkkı en çok tercih edenlerin, 344 cevap şıkkı sayısı ve % 30 oranı ile uzman memurlar grubu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla C şıkkı değerlendirmeleri içerisinde, en çok orta düzeyde olumlu değerlendirme yapanların uzman memurların olduğu görülmektedir.

(C) şıkkını en az tercih edenlerin ise, 121 cevap şıkkı sayısı ve % 10,5 oranı ile alt düzey yöneticilerin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla C şıkkında en az orta düzeyde olumlu değerlendirme yapanların alt düzey yöneticiler olduğu ortaya çıkmaktadır.

(C) cevap şıkkı açısından tüm sorular kendi aralarında değerlendirildiğinde ise, en çok, orta düzeyde olumlu değerlendirme yapılan konuların sırasıyla 12-1-9 ve 17. soru konularının olduğu; en az, orta düzeyde olumlu değerlendirme yapılan konuların ise sırası ile 8-23-20-15 ve 22 soru konularının olduğu görülmektedir.

Tablo:56

D Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Grup Adı						(II.) %
	1 G	2 G	3 G	4 G	5 G	T	
1	7	4	2	7	5	**25**	**2,9**
2	7	7	3	12	7	**36**	**4,1**
3	10	11	3	12	6	**42**	**4,8**
4	8	15	6	12	2	**43**	**4,9**
5	5	10	3	9	3	**30**	**3,4**
6	8	11	4	11	8	**42**	**4,8**
7	7	9	6	9	7	**38**	**4,4**
8	3	8	0	6	4	**21**	**2,4**
9	9	6	4	7	4	**30**	**3,4**
10	9	9	3	5	3	**29**	**3,3**
11	10	14	3	12	5	**44**	**5,1**
12	12	12	6	8	6	**44**	**5,1**
13	7	9	6	6	5	**33**	**3,8**
14	7	8	4	13	8	**40**	**4,6**
15	6	12	4	10	6	**38**	**4,4**
16	9	8	3	7	6	**33**	**3,8**
17	9	14	2	13	9	**47**	**5,4**
18	12	6	4	9	5	**36**	**4,1**
19	9	9	2	11	7	**38**	**4,4**
20	10	9	3	11	7	**40**	**4,6**
21	9	14	5	13	9	**50**	**5,7**
22	7	14	6	15	8	**50**	**5,7**
23	4	12	8	8	9	**41**	**4,7**
T	**184**	**231**	**90**	**226**	**139**	**870**	**100,0**
(I.) %	**21,1**	**26,6**	**10,3**	**26,0**	**16,0**	**100,0**	

(I.) % Her gruptaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm gruplardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

(II.) % Her bir sorudaki tüm grupların toplam cevap sayısının, tüm gruplarda tüm sorulara verilen cevapların genel toplam sayısına oranı.

Tabloda da görüldüğü gibi, anketin büyük ölçüde olumlu değerlendirmesinin içeren, "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şeklindeki (D) şıkkını tüm gruplar arasında kıyasladığımızda; bu şıkkı en çok tercih edenlerin, 231 cevap şıkkı sayısı ve % 26,6 oranı ile uzman memurlar ve 226 cevap şıkkı ve % 26 oranı ile orta düzey yöneticiler grubu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla D şıkkı değerlendirmeleri içerisinde, en çok büyük ölçüde olumlu değerlendirme yapanların uzman memurlar ile orta düzey yöneticiler grubunun olduğu görülmektedir.

(D) şıkkını en az tercih edenler ise 90 cevap sayısı ve % 10,3 oranı ile alt düzey yöneticilerin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla D şıkkında en az büyük ölçüde olumlu değerlendirme yapanların alt düzey yöneticiler grubu olduğu anlaşılmaktadır.

(D) cevap şıkkı açısından tüm sorular kendi aralarında değerlendirildiğinde ise, en çok, büyük ölçüde olumlu değerlendirme yapılanların sırasıyla 21-22-17-11 ve 12. soru konularının olduğu; en az, büyük ölçüde olumlu değerlendirme yapılanların ise sıra ile 8-1-10-9 ve 16. soru konularının olduğu görülmektedir

Tablo:57

E Şıkkına Göre Değerlendirme Tablosu

Sorular	Grup Adı						(II.) %
	1 G	2 G	3 G	4 G	5 G	T	
1	3	2	1	3	3	**12**	**3,1**
2	1	1	0	2	1	**5**	**1,3**
3	3	1	1	2	0	**7**	**1,8**
4	5	4	1	5	5	**20**	**5,2**
5	7	3	2	5	4	**21**	**5,4**
6	5	5	2	4	2	**18**	**4,7**
7	2	2	2	2	1	**9**	**2,3**
8	5	2	2	2	0	**11**	**2,8**
9	3	3	3	3	1	**13**	**3,4**
10	4	3	3	4	4	**18**	**4,7**
11	7	2	5	3	2	**19**	**4,9**
12	2	1	2	4	2	**11**	**2,8**
13	5	2	2	4	3	**16**	**4,1**
14	5	3	4	4	2	**18**	**4,7**
15	5	2	2	1	1	**11**	**2,8**
16	4	4	1	4	1	**14**	**3,6**
17	4	2	2	4	1	**13**	**3,4**
18	2	5	2	5	3	**17**	**4,4**
19	5	5	3	4	2	**19**	**4,9**
20	6	5	2	4	1	**18**	**4,7**
21	4	3	2	4	2	**15**	**3,9**
22	8	6	2	3	2	**21**	**5,4**
23	16	18	4	17	5	**60**	**15,5**
T	**111**	**84**	**50**	**93**	**48**	**386**	**100,0**
(I.) %	**28,8**	**21,8**	**13,0**	**24,1**	**12,4**	**100,0**	

(I.) % Her gruptaki tüm soruların toplam cevap sayısının, tüm gruplardaki tüm soruların toplam cevap sayısına oranı.

(II.) % Her bir sorudaki tüm grupların toplam cevap sayısının, tüm gruplarda tüm sorulara verilen cevapların genel toplam sayısına oranı.

Tabloda da görüldüğü gibi, ankette tamamen olumlu değerlendirmeyi içeren "Tamamen Katılıyorum" şeklindeki (E) şıkkını tüm gruplar arasında kıyasladığımızda; bu şıkkı en çok tercih edenlerin, 111 cevap şıkkı sayısı ve % 28,8 oranı ile memurlar grubunun olduğu görülmektedir. Dolayısıyla E şıkkı değerlendirmeleri içerisinde, en çok tamamen olumlu değerlendirme yapanların memurların olduğu görülmektedir.

(E) şıkkını en az tercih edenler ise 48 cevap sayısı ve % 12,4 oranı ile üst düzey yöneticiler ile 50 cevap sayısı ve % 13 oranı ile alt düzey yöneticilerin olduğu görülmektedir. Dolaysıyla E şıkkında en az tamamen olumlu değerlendirmeyi yapanların üst ve alt düzey yöneticiler olduğu ortaya çıkmaktadır.

(E) cevap şıkkı açısından tüm sorular kendi aralarında değerlendirildiğinde ise, en çok tamamen olumlu değerlendirme yapılanların sırasıyla 23-22-4 ve 11. soru konularının olduğu, en az tamamen olumlu değerlendirme yapılan konuların ise sıra ile 2-3-7-8-11 ve 15. soru konularının olduğu görülmektedir.

D-Araştırma Bulgularının Hipoteze ve Varsayımlara Göre Analizleri

1-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Uygulama Sonuçlarının Hipoteze ve Varsayımlara Göre Analizi

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri standartlarının bir kuruluşta uygulanması, o kuruluşa yeni faydalar sağlamaktadır. Bu hipotezimizi doğrulayan ve destekleyen bilgiler ve sonuçlar, aşağıda belirtilen BOTAŞ'taki uygulama değerlendirmelerinde görülebilmektedir.

1- Kamu yönetimi uygulamalarında, müşteri olarak kabul edilen vatandaşların memnuniyetlerinin izlenmesi, takip edilmesi, ölçülmesi ve sonuçlara göre gerekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yapılması mecburiyeti bulunmamaktadır. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri standartlarında müşteri memnuniyeti önemli bir esas olarak belirtilmektedir.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri standartlarının BOTAŞ'ta uygulanması ile, müşterilerin memnuniyeti düzenli olarak takip edilmekte, özellikle anketler ile ölçülmekte ve sonuçlara göre gerekli çalışmalar yapılarak müşteri memnuniyeti arttırılmaya çalışılmaktadır.

BOTAŞ'ta, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereği müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemi anlaşılmış, müşteriler ve ilgili tarafların teknik ve ekonomik taleplerine cevap vererek ve müşteri geri bildirimleri doğrultusunda hareket planları oluşturarak bunların memnuniyetini arttırma çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar ile bunlar arasında gerekli iletişim ve koordinasyonu sağlamak amacıyla, Doğal Gaz Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı'na bağlı "Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü" oluşturulmuştur.

BOTAŞ Doğal Gaz Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü'nün müşteri memnuniyet ölçümlemeleri BOTAŞ'ın doğalgaz müşterilerine yönelik gerçekleştirilmektedir. Memnuniyet ölçümleri en az yılda bir kez yapılmakta ve anket yönteminden yararlanılmaktadır. Ayrıca senelik müşteri toplantıları esnasında müşterilerden geri bildirimler alınarak memnuniyet düzeyi tespit edilmektedir. Anket ve toplantılardan alınan sonuçlar değerlendirilerek, eksiklik ve tespit edilen sıkıntılar giderilmeye çalışılmaktadır.

Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü tarafından, mevcut müşteriler arasından sektörler bazında seçilen müşterilere faks yoluyla sorular göndererek ve bunların cevaplarını kısmen alarak, 2004 ve 2005 yıllarında anket uygulanmıştır. Verilen cevaplarla ilgili grafikler oluşturularak, analiz tabloları oluşturularak ve özellikle önceki yıl ile kıyaslayarak müşteri memnuniyet durumu ölçülmeye ve yapılması gerekenler tespit edilmeye çalışılmıştır. 2005 yılı anketinin sonuç değerlendirilmesinde; müşteri ilişkileri gün geçtikçe artan müşteri sayısına bağlı olarak daha da artmasına rağmen, personel sayısının ve niteliğinin yeterli olmamasından dolayı her müşterinin isteklerinin anında yerine getirilmesinde, müşterilere ait tesisleri tanıma düzeyinde ve müşteri ziyaret sıklığı gibi konularda bazı aksaklıkların ortaya çıtlığı; 2005 yılında da müşteri memnuniyetinin devam ettiği, hatta BOTAŞ'ın üstlendiği yatırımların gerçekleşme süresinde ve bu yatırımların geri ödemesi konularında müşterilerin geçmiş yıla göre memnuniyetlerinin daha da arttığı, geçen yıla göre müşterilerin memnuniyetinin azaldığı tek konunun doğal gaz fiyatlarındaki artış olduğu belirtilmektedir.

Ürünün serbest bırakılması ve hizmetin sunumu; ilgili yetkili tarafından ve uygulanabilen durumlarda müşteri tarafından onaylanmadıkça, plânlı düzenlemeler (Madde 7.a) memnuniyet verici olarak tamamlanmadıkça yapılmamaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlanmadıkça ve müşteri kabul etmedikçe teslimat yapılmamaktadır.

Görüldüğü gibi Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri gereğince kurulan önemli ve gerekli bir birim tarafından yürütülen bu faaliyetler ile büyük faydalar sağlanmıştır.

2- Kamu yönetiminde; başlangıç ve bitiş durumları, kaynak - faaliyet - çıktılar ile ölçme ve değerlendirme kriterleri gibi unsurları kapsayacak şekilde proses ve prosedürleri belirleme zorunluluğu bulunmamaktadır. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri standartlarında ise yürütülen faaliyetlerin, etkin ve objektif olarak ölçülebilmesi ve kontrol edilebilmesi için proses ve prosedürler olarak belirlenmesi, önemli bir esas olarak getirilmiştir.

BOTAŞ'ta uygulanan Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri gereğince, ürün ve hizmetler hakkında, ihtiyaç duyulan ve genellikle somut ve ölçülebilir performans kriterleri ile uygulama ve kontrol noktalarına sahip proses ve prosedürler belirlenmiştir. Bu prosesler ile prosedürler; yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili kriterleri içermektedir. Bu proseslerin sırası ve

birbirleri ile etkileşimi belirlenmiştir. Bu şekilde tüm faaliyetler ölçülmeye çalışılarak değerlendirilmektedir.

Bu proseslerin, takip ve kontrollerinin yapılarak; çalıştırılmalarının, izlenmelerinin ve gerekli değerlendirmelerinin yapılabilmesi için, kuruluşta; "ISO-TS Kurul Başkanlığı" kurulmuştur. Daha sonra bu Başkanlığın adı, sırasıyla; "Kalite, İş Güvenliği ve Çevre Daire Başkanlığı", "Performans Yönetimi Daire Başkanlığı" ve en son 31.08.2006 tarihinden itibaren "Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı" olarak değiştirilmiştir. Bu Daire Başkanlığı'nda gerekli kaynak ve bilgi ile intranet ortamında bütün sistemin hazır bulundurulmakta ve bilgi ile dokümantasyon için elemanlar görevlendirilmiştir.

Bu proses uygulamaları ile; şartların anlaşılması ve yerine getirilmesinin öneminin belirtilmesi, objektif ölçümlere dayanarak proseslerin sürekli iyileştirilmesinin sağlanması, yönetim ve karar alma kolaylığının elde edilmesi, hedeflere ulaşmaya ve performansın artırılmasına katkıda bulunulması, kuruluşun katma değer oluşturan faaliyetler ve müşterileri için önemli olan noktalara odaklanmasının sağlanması ile bağlantılı prosesler arası iletişimi güçlendirilmesi faydaları sağlanmaktadır. Bu nedenlerle zamanımızda kamu yönetiminin en önemli ihtiyaçlarından biri olarak, yürütülen faaliyetlerin, somut ve ölçülebilir performans kriterleri ile uygulama ve kontrol noktalarına sahip prosesler halinde belirlenmesidir. Kalite ve çevre Yönetim Sistemleri standartları iyi bir şekilde uygulandığı zaman, proses uygulamaları ile bu faydaların sağlanabileceği anlaşılmaktadır.

3- Mevcut kamu yönetiminde personel, süreç ve sistem performans ölçümlemeleri yapılamamaktadır. Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartlarında ise, proses ve sistem performanslarının kriterlerinin ve bu kriterlerin ölçümlemesinin yapılması esasları belirtilmiştir.

BOTAŞ'ta Sistem performansının ölçümlenmesi; kalite politika, hedef ve programların gerçekleşme performansı, dokümantasyonun ilgili standart gereklilikleri karşılama düzeyi, hazırlanan dokümantasyonun fiili uygulamalarla uyumluluk düzeyi ile uygulamaların iyileşme performansı hususların doğrulanması amacıyla yapılmaktadır. Yönetim Sistemlerinin etkin işleyişine doğrudan etkisi olan süreçlerin performansı, tespit edilen göstergeler dikkate alınarak sürecin hedeflenen sonuçları

gerçekleştirme performansı takip edilmektedir. Ayrıca işletmelerde hidrokarbonların iletimi, depolanması ve oradan yüklemeye kadar olan tüm süreç adımlarının belirlenen kontrol parametreleri, kabul değerleri ve kontrol sıklıkları dikkate alınarak kontrollü şartlar altında yürütülmesi sağlanmaktadır.

BOTAŞ Çevre ve Kalite Yönetim Sistemleri performansı, proaktif ve reaktif izleme temeline dayanan ölçme ve izleme faaliyetleri sonucu elde edilen raporların Genel Müdürlük, Ceyhan Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü bünyesindeki çevre ile ilgili bölümlerin değerlendirmesi ile takip edilir. BOTAŞ bünyesinde yapılan Çevre kontrol ve ölçümleri ile elde edilen performans sonuçları değerlendirilerek gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler belirlenir ve gerçekleştirilir. Çevre Yönetim Sistemi ve prosedürlerin uygulanış etkinliği, BOTAŞ bünyesinde yapılan iç denetimler ile değerlendirilir.

Süreç, sistem ve müşteri memnuniyeti performansların sürekli ölçülmesi ve buna göre eksikliklerin giderilme çalışmaların yapılması verimliliği arttırmaktadır.

4- Zamanımızda kamu yönetiminde; uygulamalar sonucu elde edilen çıktıların beklentileri karşılaması, verimlilik, kaynakların doğru kullanımı, potansiyel zayıflıkları, yeni teknolojilerin araştırılması ve metotların geliştirilmesi, planlanan faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi gibi kriterlere göre rutin aralıklarla değerlendirmeler yapılarak, sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılmaması önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri gereğince bunun sağlanabilmesi büyük faydalar sağlamaktadır.

BOTAŞ Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin belirlenen vizyon, misyon, stratejik hedefleri ile belirlenmiş politikalarında, sürekli iyileştirme çalışmaları belirleyici ve yönlendirici bir dinamik olarak kabul edilmektedir. BOTAŞ uygulama sonuçlarında da belirtildiği gibi, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince; kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkinliği ile ürün ve hizmetler hakkındaki faaliyetleri sürekli iyileştirmeye çalışmaktadır.

Süreç ve operasyonlarla ilgili verileri, doğrulama verileri, ilgili taraflardan sağlanan geri bildirimler, finansal veriler ve personelin önerileri ile ilgili alanlarda

toplanan verilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sonucunda, iyileştirme fırsatlarının tanımlanması ve gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Tüm proses ve prosedürler ölçülmeye çalışılarak ve sonuçları değerlendirilerek; takip, kontrol, ölçme ve iç denetimlerde tespit edilen aksaklık, eksiklik ve hatalar tespit edildikten sonra, bu eksiklik ve hataların giderilmesi için, sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Planlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu prosesleri sürekli iyileştirmek için, ilgili birimler yeteri kadar personel ve kaynak ile gerekli faaliyetleri uygulamaya; hedeflere ulaşım etkinliği, uygulayıcılar tarafından periyotlar halinde raporlarla bildirilmeye ve kontrol için ayrıca iç denetim uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu uygulamalar haliyle, BOTAŞ'ın ürün ve hizmetleri ile ilgili verimliliğini arttırmakta ve büyük faydalar sağlamaktadır.

5- TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri standartları, uluslararasında genel olarak kabul görmüş ve uygulanmaya çalışılan standartlardır. Birçok ulusal ve uluslararası işlemlerde bu standartlar büyük etkinlik, kolaylık ve faydalar sağlamaktadır.

BOTAŞ Kalite Yönetim Sistemi ile Çevre Yönetim Sistemlerini bünyesine uyarlamak suretiyle ulusal ve uluslararasında güçlü imaj ve etkin iletişim ile gelecekte rekabetçi konumunu güçlendirmiştir. Uluslararası standartlar uygulanınca uluslararasında kabul edilebilirlik ve uluslar arası alanda büyük rekabet avantajı sağlanmaktadır.

6- Mevcut kamu yönetimi uygulamalarında, tüm kamu kurumlarında, belirli aralıklarla rutin olarak yönetimin gözden geçirmesi zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak bazı kurumlar kendi isteği ile, verimlilik sağlayabilmek için, yönetimin gözden geçirmesi uygulamalarını yapmaktadır. BOTAŞ'ta ise, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince, performansların ölçülmesi için, yılda bir defa olarak, periyodik aralıklarla yönetimin gözden geçirmesi uygulamaları yapılmaktadır.

BOTAŞ Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri'nin belirlenen vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda; BOTAŞ üst yönetimi tarafından, kuruluşun bu yönetim sistemlerinin, sürekli uygunluğunun, yeterliliğinin ve etkinliğinin sağlanması; sistemlerin iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi, uygunsuzluk/sapmalara neden olabilecek negatif trendlerin değerlendirilmesi, operasyonlarla ve tedarikçi/yükleniciler

özelinde risk unsuru içeren alanların değerlendirilmesi ve buna yönelik önlem faaliyetlerinin belirlenmesi ve denetim sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla yönetimin gözden geçirmesi toplantıları yapılmaktadır. Bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite ve çevre politikası ile kalite ve çevre hedefleri de dahil olmak üzere, sistemlerde değişiklik ihtiyaçlarını da içermektedir.

Yönetimin gözden geçirme toplantıları Genel Müdürlük ve İşletmeler olmak üzere iki farklı kademede gerçekleştirilir; Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantısı ve Yönetimin Gözden Geçirmesi Hazırlık Toplantıları, Entegre Yönetim Sistemi Yönetimin Gözden Geçirme Prosedüründe tanımlandığı şekilde gerçekleştirilmektedir. Genel Müdürlükteki yönetimin gözden geçirmesi, BOTAŞ Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü'nün başkanlığında ve Yönetim Temsilcisinin koordinasyonunda gerçekleştirilir. İşletmelerdeki Yönetimin gözden geçirmesi İşletme/İşletmeler Müdürü'nün başkanlığında Yönetim Temsilcilerinin koordinasyonunda Bölüm Müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirilir. Yönetimin gözden geçirmelerinden elde edilen kayıtlar muhafaza edilmektedir.

17.03.2006 tarihinde BOTAŞ Genel Müdürü, Genel Müdür Yardımcıları, İşletme Müdürleri, İşletmeler Direktörü, Daire Başkanları, Başkan Yardımcıları, Performans Yönetimi Daire Başkanlığı Müdürleri ve Entegre Yönetim Sistemi Yönetim Temsilcisinin katıldığı yönetimin gözden geçirmesi toplantısı, Katle Yönetim Sistemi 5.e standardı ve Çevre Yönetim Sistemi gereğince yapılmıştır. Toplantıda mevcut durumun son değerlendirmeleri yapılmış, 13.01.2005 tarihli yönetimin gözden geçirmesi toplantısında alınan kararlar değerlendirilmiş ve 14 konuda aksiyon kararı alınmıştır. Ancak, bu gözden geçirme, bir oturumda bitirilmek zorunda olmamakla birlikte, makul bir süre içerisinde tamamlanmaktadır.

Faaliyetlerin yapısına bağlı olarak, gözden geçirme işlemlerinde kullanılan araçlar ve yöntemler; kontrol listelerini, mülâkatların yapılmasını, doğrudan inceleme ve ölçmeleri, önceki tetkiklerin ve diğer gözden geçirmelerin sonuçlarını içermektedir. Yönetim tarafından yürütülen gözden geçirmeden elde edilen çıktılar, sürekli iyileştirme taahhüdüne uygun olarak, çevre ve kalite yönetim sistemlerinin politikalarında, amaçlarında, hedeflerinde ve diğer unsurlarında yapılacak olan muhtemel değişikliklerle ilgili her türlü kararı ve faaliyeti içermektedir. Bu uygulamalar yönetimde eksiklik ve

aksaklıkların tespit edilmesi ve giderilmesi açısından önem taşımakta ve büyük faydalar sağlamaktadır.

7- Mevcut kamu yönetimi uygulamalarında yasal zorunluluklar dışında hizmet içi eğitim uygulamaları pek yapılmamaktadır. Kalite ve çevre yönetim sistemlerinde ise, eğitim faaliyetleri önemli bir esas teşkil etmektedir.

Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri gereğince BOTAŞ, ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlemektedir. BOTAŞ bu ihtiyaçları karşılamak üzere eğitim sağlamaktadır. Personelin kalite bilinç düzeyini ile motivasyonu artırmak ve Kalite ve Çevre Yönetim Sistem uygulamaları hakkındaki eğitimlere katılımını %5 artırmak hedefini gerçekleştirmek için çalışmalar yapılmıştır. Eğitimin nicelik ve nitelik kalitesinin yükseltilmesi için yeni programlar ve bunlar ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar kuruluşa önemli faydalar sağlamaktadır.

Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığına bağlı Eğitim Müdürlüğü tarafından, ilgili birimlerden hizmet içi eğitim ihtiyaç ve taleplerini almakta, bunları bir plan dahilinde karşılamaya çalışmaktadır. Yeterlilikle ilgili diğer tedbirler de alınarak, personelinin yaptıkları işlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasının sağlanması ve kalite hedeflerinin başarılması için personele yönelik hizmet içi eğitim ve diğer faaliyetler yürütülmektedir.

Eğitim konusunda alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Yılsonunda; hangi konularda eğitim verildiği, kaç kişiye eğitim verildiği, kişi başına düşen eğitim saati, eğitim maliyetleri gibi konuların yer aldığı değerlendirmeler yapılmaktadır. Ayrıca eğitimin etkinliğini değerlendirmek için; eğitim konularında kapsam, süre, örnekler, seminer notları; eğitimi verenler açısından bilgi ve konuya hakimiyet, katılım, etkili iletişim, sunuş biçimi gibi konular tespit edilerek değerlendirilmektedir. BOTAŞ ayrıca, onun adına çalışan müteahhitlerden, çalışanlarının gerekli uzmanlığa ve/veya uygun eğitime sahip olduklarını göstermelerini şart koşmaktadır.

Sistemler için belirtilen, uygunsuzluk ve sapmaları azaltmak amacına yönelik olarak personele gerekli bilinçlendirme eğitimlerinin verilmesi ve süreçlerin gözden geçirilerek uygunsuzluk ve sapmaların minimum % 5 seviyesinde azaltılması hedefi doğrultusunda, eğitimlerin nicelik ve nitelik olarak artırılması ile Kalite ve çevre

bilincinin kurumsal bir kültüre dönüşmesi için, çalışanların eğitimini ve gerekli çalışma ortamını sağlayarak çalışanlarının memnuniyetini artırmanın başarıya büyük katkısı olmaktadır.

8- BOTAŞ üst yönetimi tarafından, BOTAŞ Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması ile geliştirilmesi amacıyla; sistemler için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürekliliğini sağlamak, sistemlerin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç olduğunda üst yönetime rapor vermek, sistemlerde karşılaşılan uygunsuzlukları iyileştirme fırsatlarına dönüştürmek ve Üst Yönetime raporlayarak gerekli kaynakların tedarikini sağlamak, Kuruluşta müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak, sistemlerin etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkileyen süreçlerin yapılandırılması, uygulanması ve sürekliliğini sağlamak ile kalite Yönetim Sistemi hedeflerinin belirlenmesi ve gerçekleşme düzeyinin organizasyon genelinde paylaşımını sağlamak ile ilgili yeki ve sorumluluklar verilen Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanını, yönetim temsilcisi olarak atamıştır. Yönetim temsilcisinin sorumluluğunun, kalite ve çevre yönetim sistemleri ile ilgili konularda kuruluş dışında da işbirliği yapmayı içermektedir.

BOTAŞ yönetimi, kalite ve çevre yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesi için gerekli insan kaynakları, uzmanlık becerileri, kurumsal alt yapıyı, teknolojik ve malî kaynakları ihtiva edecek şekilde; ilgili Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı bünyesinde Kalite ve Çevre Müdürlükleri ayrı ayrı ihdas edilmiş, bu müdürlüklerin görev ve yetkileri belirtilmiştir.

Esasen Çevre ve Kalite yönetim sistemlerinin yönetimine her seviyedeki çalışanlar katılmaya çalışılmakla beraber, bu müdürlükteki yöneticiler, belirtilen pozisyonlarda koordinasyon, değerlendirme, planlama, raporlama, danışma, destek verme, kontrol etme, takip etme vb. çalışmalardan sorumludur. Bu yetki ve sorumlukta olan ve yeteri kadar kaynaklara sahip bir birimin kurulmuş olması ve bu birimin yönetici ve personelin yetkileri doğrultusunda etkili hizmetler üretmesi kuruluşa önemli faydalar sağlamaktadır.

9- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince BOTAŞ, tedarikçilerini; kendi şartlarını karşılayan ürün ve hizmetler sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeye ve seçmeye; seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için

kriterler oluşturulmuştur. Bu konuda yönetmelik, tedarikçi değerlendirme formu, talimatlar ve proses ile prosedürler oluşturmuştur. Değerlendirmede kalite, fiyat ve zaman unsurlarına göre puanlandırma yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmektedir.

BOTAŞ, satın alınan ürünün, teknik şartname ve ihale sözleşmeleri şartlarına uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihaî ürüne bağımlı olmasına çalışılmaktadır. Bu konudaki işlemleri öncelikli olarak Satın Alma ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı takip ve kontrol etmektedir. Nihai ürünün kontrolünün tipi ve içeriği, girdi kontrol formu ile teknik şartnameye göre yetkililerce yapılmaktadır. Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince, bu çalışmalar ile tedarik zincirinin halkası olan alt yüklenicilerle işbirliğini artırmak ile alt yüklenicilere dış denetim yapmak büyük faydalar sağlamaktadır.

10- Mevcut kamu yönetimi uygulamalarının genelinde izleme ve ölçme zorunluluğu bulunmamaktadır. Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince BOTAŞ, ürün ve hizmetlerin Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerine göre uygunluğunu sağlamak, önemli bir çevresel etkiye sahip olabilen faaliyetlerinin başlıca karakteristiklerini düzenli aralıklarla takip edebilmek ile Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proses ve prosedürlerini oluşturmuştur. Bu proses ve prosedürler, istatistiksel ve bunların kullanım derecisini ile uygulanabilir metotların tayin edilmesini de kapsamakta ve ilgili birimler tarafından yerine getirilmektedir. Bu prosedürler, başarı derecesinin, uygulanabilir faaliyet kontrollerinin ve kuruluşun amaçları ve hedefleriyle uygunluğunun izlenmesi için bilgilerin dokümante edilmesini de içermektedir.

BOTAŞ'da izleme ve ölçme ile toplanan veriler, faaliyet şekillerini belirlemek ve bilgi elde etmek için analiz edilmekte; bu bilgi ile elde edilen sonuçlar, düzeltici ve önleyici faaliyetin uygulanması için kullanılmaktadır. Bu uygulamada temel özellikler, kuruluşun, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada ve çevre performansını geliştirmede, önemli çevre boyutlarını nasıl yönettiğini belirlemede göz önünde bulundurması

gerekenlerdir. Bu unsurlardan biri olarak, geçerli sonuçların elde edilmesi gerekiyorsa, ölçme cihazları, izlenebilirlik açısından uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına göre, kullanmadan önce veya belirli aralıklarda kalibre edilmekte veya doğrulanmaktadır. Bu tür standartlar mevcut değilse., kalibrasyonun hangi esasa göre yapıldığı kaydedilmektedir. Kapsam dahilindeki Genel Müdürlük Binaları, Petrol İşletmeleri ve Ceyhan ile Dörtyol İşletme Müdürlükleri ve bağlı istasyonlardaki çevre boyut ve etkilerinin belirlenmesine ilişkin izleme ve ölçme ile ilgili kontroller; yıllık raporlar, iç denetimler, dış denetimler ve gözden geçirme gibi yöntemler ile sağlanmaktadır.

BOTAŞ, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilir durumda ölçülmesi için İzleme Tabloları geliştirilmiştir. Bu tablolar proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermektedir. Bu tablolarda hedefler, İzleme ve ölçme kriterleri ile metotları, izleme ve ölçme aralığı, hedeflenen gerçekleşme durumları ile gerçekleşme seviyeleri ve bunlarla ilgili yorumlar belirtilmeye çalışılmaktadır. Bu tablolarla süreçlerin durumları ve bunların gerçekleşme seviyeleri takip edilmektedir. Planlanmış sonuçlar başarılamadığında, ürünün/hizmetin uygunluğunu sağlamak için düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler başlatılmaktadır. Yönetim faaliyetlerinde izleme ve ölçme faaliyetleri ile sağlıklı veriler toplamak ve bunlar ile yapılan analizlerle yönetimin sürekli geliştirme büyük faydalar sağlamaktadır.

11- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince denetimler, iç denetimler ve dış denetim olmak üzere iki başlık altında ele alınmakta, böylece daha fazla verimliliğe yönelik denetimlerde yoğunluk sağlanmaktadır.

Dış denetimler BOTAŞ'ın ihale ettiği hizmetlerin hazırlanan teknik şartnamelerdeki esaslar çerçevesinde gerçekleşip gerçekleşmediğini doğrulamak amacıyla tedarikçilerine ve yüklenicilerine yönelik gerçekleştirilen denetimler ile TSE tarafından sistemlerin uygulamaları ile ilgili BOTAŞ'ın denetimidir. Dış denetimlerin bir kısmı, konusunda eğitim almış BOTAŞ denetçileri tarafından yürütülmektedir. Dış denetimlerde özellikle yükleniciler için uygunluk denetimi öncelik arz etmektedir.

Denetimler, konusunda eğitim görmüş kalifiye personel tarafından gerçekleştirilmektedir. Buna göre denetçiler minimumda yukarıda belirtilen standartları içeren kuruluş içi denetçi eğitim programına katılarak başarılı bir şekilde tamamlamış

olmalıdır. Denetçi havuzunu genişletmek amacıyla, denetçi sayısını %20 artırmak hedefini gerçekleştirmek için çalışmalar yapılmaktadır.

Belge alındıktan sonra 3 defa gözetim teknikleri ile dış denetim yapılmıştır. Son denetim TSE yetkilileri tarafından, 3-7 Temmuz 2006 tarihinde yapılmıştır. Yapılan bu denetimde uygunsuzluklar ile majör ve minör hatalar tespit edilmemiştir. Bu Denetim Raporunun; "Olumlu, Geliştirilebilecek Hususlar ve Gözlemler" kısmında; "BOTAŞ bünyesinde; Entegre Yönetim Sistemi dahilinde Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının çalışanların katılımıyla başarıyla uygulandığı görülmekle birlikte; Daire Başkanlıkları- Proses Hedefleri, eğitimlerin etkinliklerin değerlendirilmesi ve gerçekleştirilen iç tetkiklerle ilgili olarak düzenlenen raporlar hususları, geliştirilebilecek hususlar olarak gözlenmiştir." tespitleri belirtilmektedir. Ayrıca aynı Raporun "Uygulanan İç Tetkikler ve Yönetimin Gözden Geçirmesi Faaliyetlerine Ait Bulgular" kısmında; "Yönetimin gözden geçirmesi ve iç tetkiklerin yılda 1 kez yapıldığı, iç tetkiklerde tarafsızlık ilkesinin dikkate alındığı görüldü." tespitleri belirtilmektedir.

İç denetimler ise, kurumsal stratejik hedeflerini gerçekleştirme ve Yönetim Sistemleri gerekliliklerini karşılama temelinde, gerek dokümantasyon ve gerekse uygulama etkinliğini değerlendirmek üzere BOTAŞ'ın kendi organizasyonunda gerçekleştirdiği denetimlerdir. İç denetimler denetim yönetimi eğitiminden başarıyla geçen denetim ekipleri tarafından yürütülmektedir.

Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince BOTAŞ'ta, yönetim sistemlerinin; plânlanmış düzenlemelere (Madde 7.a), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığı ile etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp sürdürülmediğini belirlemek için, yılda 1 kere iç tetkikler yerine getirilmektedir.

Bir tetkik programı, geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere, tetkik edilebilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak planlanmaktadır. Tetkik kriterlerinin, kapsamı, sıklığı ve metotları tanımlanmıştır. Tetkikçilerin ve tetkikin uygulanmasında, tetkik proseslerinin objektifliğini ve tarafsızlığını sağlamaya çalışılmaktadır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemektedir.

Denetimin tüm aşamalarında kalite disiplini özelinde odaklanılacak ana konu başlıkları olarak, süreç performansı ölçme ve izleme; tasarım, ürün geliştirme, müşteri memnuniyet düzeyi, kalite politikası ve hedefler ile sözleşmeler, tedarikçi/yüklenici değerlendirme belirtilmektedir. Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz gecikmelerden kaçarak tedbirler alınmasını sağlamaya çalışmaktadır. Takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsamaktadır. (Madde 8.d.(2)). Tetkiklerin sonucunda eksiklikler uygunsuzluk formuna göre tespit edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Belirtilmiş bir süre içerisinde düzeltici faaliyet yapılmakta, sonra bunlar tarafsız kişiler tarafından takip ve kontrol edilmekte, uygunsuzluk ancak düzeltme ile kapanmaktadır.

2006 yılında ise 2 kere iç tetkik planlanmıştır. Birinci iç tetkik 05.06.2006 tarihinde yapılmıştır. BOTAŞ Genel Müdürlüğü bünyesinde Entegre Yönetim Sistemi gereklilikleri doğrultusunda, Sistemin etkinliğini doğrulamak, Sistemin gelişmesi için potansiyelleri belirlemek, yapılan çalışmalar sonucunda gelinen noktada uygulamalara yönelik öngörülen değişiklikler, öneriler ve buna yönelik gerçekleştirilen faaliyetlere ait potansiyel iyileştirme alanlarını ortaya koymak, sistemi daha iyi noktalara taşıyacak olan proje önerilerini geliştirmek, yapılan işin daha verimli, hızlı ve hatasız yapılması amacıyla bir iç denetim gerçekleştirilmiştir. Bu denetim ile ilgili raporda, tespit edilen denetim bulguları çerçevesinde, düzeltilmesi gereken veya tavsiye edilen hususlar yer almaktadır. Raporda; tedarikçilerin değerlendirilmesinde kullanılan puantaj sisteminin Genel Müdürlük ile işletmelerde farklılıklar gösterdiği, bu hususta Doğal Gaz İşletmeleri de dahil edilerek ortak bir sistem oluşturmasının faydalı olacağı, BOTAŞ ile ilgili mevzuatta bir karmaşa yaşandığı, bu hususun da düzenlenmesi gerektiği tespitleri belirtilmiştir.

12- Mevcut kamu yönetimi uygulamalarında, genellikle, sürekli ve düzenli bir şekilde verilerin toplanması ve analizlerin yapılması zorunluluğu da bulunmamaktadır. BOTAŞ, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri gereğince, yönetim sistemlerinin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve yönetim sistemlerinin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemekte, toplamakta ve analiz etmektedir. Analiz çalışmaları süreç analizi

boyutunda gerçekleştirilmektedir. BOTAŞ bünyesinde gerçekleştirilen hizmetlerin kalitesini doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler öncelikle tespit edilerek analiz edilmektedir. Süreç analizi sonucu elde edilen mevcut durum profili sonrasında süreçle ilgili eksiklik ve aksaklık ile potansiyel iyileştirme fırsatlarını tespit etme çalışmaları yapılmaktadır.

Veri analizinde; müşteri memnuniyeti ve şikayetleri (Madde 8.b.1), ürün şartlarına uygunluk (Madde 7.b.1), önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri, tedarikçiler/yükleniciler değerlendirme sonuçları, süreç grupları özelinde operasyonel performans göstergeleri, sistem performansı sonuçları ile ilgili tarafların memnuniyet ve şikayetleri hakkında bilgiler sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda BOTAŞ'ta, Veri Analiz Tabloları ile Veri Analiz Prosedürü oluşturulmuştur. Her proses için uygun veri analizleri uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu uygulamaların verimliliğin artmasına büyük faydası ve katkısı olmaktadır.

13- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri gereğince BOTAŞ, tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini gidererek düzeltici faaliyetleri başlatmaktadır. Düzeltici faaliyetlerin karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmasına çalışılmaktadır. BOTAŞ'ta düzeltici faaliyetler ile öneyici faaliyetler birlikte değerlendirilerek, her ikisini de kapsayacak şekilde, Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü hazırlanmıştır. Bu konuda BOTAŞ'da dokümante edilmiş prosedür; müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere uygunsuzlukların gözden geçirilmesi, uygunsuzlukların nedenleri araştırılarak belirlenmesi, uygunsuzlukların tekrarlanmamasını sağlamak için faaliyet ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve gereken faaliyetin, aksiyonun belirlenmesi ve uygulanması gibi hususları kapsamaktadır.

BOTAŞ, potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için, sebeplerini ortadan kaldıracak faaliyetleri belirlemeye ve önleyici faaliyetlerin, potansiyel problemlerin etkilerine uygun olmasına çalışmaktadır. Yönetim Sistemleri kapsamında yer alan çalışmaların uygulama esasları, kontrol ve izleme sonuçları ve müşteri geri bildirimleri ile ilgili izlenen negatif trendlerin değerlendirilmesi sonucu oluşabilecek potansiyel uygunsuzluk/sapmaları engellemek amacıyla önleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir. BOTAŞ'da bu konuda potansiyel uygunsuzlukların ve bunların

nedenlerinin belirlenmesi, uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi, ihtiyaç duyulan faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması gibi çalışmalar yapılmaktadır.

BOTAŞ, çevre yönetim sistemine de uygulanabilecek şekilde, gerçek ve muhtemel uygunsuzluk veya uygunsuzluklarla ilgilenmek ve düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyette bulunmak için, kalite yönetim sistemi düzeltici önleyici faaliyet prosedürü oluşturmuş, bunları uygulamaya ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır. Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili; uygunsuzlukların nedenlerinin tespiti, gerekli düzeltici faaliyetlerin tespiti ve uygulanması, uygunsuzlukların tekrarlanmasını önlemek için gerekli kontrollerin veya kontrol sisteminde gerekli revizyonların yapılması ve düzeltici faaliyetler sonucu yazılı usullerde yapılan değişikliklerin kaydının tutulması amacıyla mevcut durum dikkate alınarak, belirlenen Çevresel İyileştirme Aksiyonları Genel Müdürlük ve İşletmelerde elektronik ortam üzerinde takip edilmekte olup, genel esaslar "Hedefler, Aksiyon ve Program Yönetimi"nde belirtilmiştir.

14- Çevre Yönetim Sistemi standardı gereğince BOTAŞ, Çevre boyutları ve etkilerinin belirlenmesi ve Çevre boyutlarının etkilerinin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması için, Çevre Boyutları ve Etkilerini Değerlendirme Prosedürü oluşturmuş ve bunun uygulama ile sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır.

Uygulamalarda, Genel Müdürlük binasında yapılan faaliyetler sonucunda oluşan atıkları miktar ve içerik olarak belirlenmesi, belirlenen bu atıkları özelliklerine göre ayrıştırılması, ayrıştırılan bu atıkların Çevre Boyutu ve Çevre Etkisi'ni tespit edilmesi, Genel Müdürlük binasında yapılan faaliyetler sonucunda oluşan emisyon ve gürültü kaynaklarını belirlenmesi, belirlenen emisyon ve gürültü kaynaklarının Çevre Boyutu ve Çevre Etkisi'ni tespit edilmesi faaliyetleri yapılmaya çalışılmaktadır.

BOTAŞ kendi çevre boyutlarını belirlemek amacıyla, faaliyetlerin ve hizmetlerin kategorilerini seçmektedir. Çevre boyutlarının belirlenmesinde; havaya verilen emisyonlar, suya bırakılan atıklar, toprağa atılan atıklar, ham maddelerin ve doğal kaynakların kullanımı, enerji kullanımı, ortama salınan ısı, ışıma, titreşim gibi enerji, atık ve yan ürünler ile boyut, şekil, renk, görünüm gibi fiziksel özellikler gibi hususlar, oluşturulan Atık Yönetim Prosedürü, Atık Minimizasyon Prosedürü, Çevre Açısından İzleme Prosedürü ve yukarıda belirtilen prosedürler kapsamında göz önünde

bulundurulmaktadır.

Mevcut çevre boyutları ve etkilerinin tespiti ile etkilerin azaltılması ve giderilmesine (bertarafı/arıtımı vb.) yönelik olarak; Petrol İşletmeleri Müdürlüğü bünyesinde Çevre Analiz Çalışmaları yapılmış ve Petrol İşletmeleri Müdürlüğü Çevre Yönetim Sistemi Performans Raporu oluşturulmuştur. Dörtyol İşletme Müdürlüğü bünyesinde Çevre Analiz Çalışmaları yapılmış ve Dörtyol Petrol İşletmesi Müdürlüğü Çevre Yönetim Sistemi Performans Raporu olarak bu çalışmalar belirlenmiştir. Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüklerine ait Pompa İstasyonları için Çevre Analiz Çalışmaları yapılmış ve Pompa İstasyonları Çevre Yönetim Sistemi Performans Raporu olarak yayınlanmıştır. Ankara'daki Genel Müdürlük Binaları için Çevre Analiz Çalışmaları yapılmış ve Genel Müdürlük Binaları Çevre Yönetim Sistemi Performans Raporu yayınlanmıştır.

Bu Raporlarda, mevcut durumu yansıtan faaliyet ve bölümlere göre Çevre Boyutları, önemli Çevre Etkileri belirlenmiş, fotoğraflarla tespit edilmiş, ölçüm ve deney sonuçları verilmiştir. Çevre etkilerinin azaltılması ve giderilmesi için önerilerde bulunulmuş, kısa, orta ve uzun vadeli iyileştirme aksiyonları (projeler) geliştirilmiştir. Aksiyonlar; Genel Müdürlük Binaları ve İşletmelerde elektronik ortam üzerinde takip edilmektedir.

Kapsam dahilindeki, Petrol İşletmeleri Çevre Boyutları, Etkileri ve Önlemleri Planı ile Dörtyol İşletmesi Çevre Boyutları, Etkileri ve Önlemleri Planında; Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü için Çevre Boyutları ve Etkileri ile önlemlerini (bertaraf/ arıtma vb.) gösteren Yerleşim Planları hazırlanmıştır. Kapsam dahilindeki, Genel Müdürlük Binaları için, Genel Müdürlük Binaları Çevre Boyutları, Etkileri ve Önlemleri Planında; Çevre Boyutları ve Etkileri ile önlemleri (bertaraf/ arıtma vb.) gösteren Kat Planları hazırlanmıştır.

BOTAŞ'ın ham petrolün taşınmasında (Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlükleri için) temel faaliyetleri (prosesleri) olan; boru hatları ile ham petrolün iletimi, ham petrolün depolanması, ham petrolün yüklenmesi veya Rafineriye başka bir hat ile iletilmesi ve gemilerden alınan Ballast suyunun arıtılması sırasında oluşan "Proses Atıkları" ve İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gereken destek hizmetlerden kaynaklanan "Ek Süreç Atıkları", hem yukarıda belirtilen Raporlarda hem

de, İşletme Müdürlükleri ile Genel Müdürlük Atık Yönetimi Prosedürleri gereği tanımlanarak, miktarları tespit edilir ve sürekli izlenip ölçülür. Operasyonel süreçler ile ilgili bilgiler; Entegre Yönetim Sistemi El Kitabında, Bölüm 4.3 Petrol İletimi kısmında verilmiştir. Burada ayrıca, Petrol İşletmeleri Operasyonel süreçleri Arası etkileşimler ile Petrol İşletmeleri Operasyon Kritik Performans Göstergeleri belirtilmiştir.

Proses kaynaklı Önemli Çevre Boyutları ve Etkileri belirlenmiştir. Çevre Boyutlarının önemi atığın cinsine, miktarına, etki süresine, insan ve çevre üzerindeki etkilerine, bertaraf zorlukları ve maliyetlerine göre değerlendirilmiştir. Çevre Mevzuatına göre, İşletmenin esas faaliyeti ile ilgili ürün olan petrol ve petrol yan ürünleri, çevreye kontrolsüz olarak bırakılması halinde, "Tehlikeli Atıkların Kontrolü Yönetmeliği" uyarınca "Tehlikeli Atık (TA)" sınıfında değerlendirilmektedir.

Kapsam dahilindeki tüm işletmelerde, ileride planlanacak ve yapılacak faaliyetler/tesisler için Türk Çevre Mevzuatı gereği; Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği'ne uygun olarak Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Çalışmaları (Raporu), Çevresel Etki Değerlendirme Prosedürü esas alınarak yapılmaya, faaliyetler/tesislerden kaynaklanabilecek çevre boyut ve etkileri tespit edilerek, gerekli önlemler alınmaya çalışılmaktadır.

BOTAŞ bünyesinde yürütülen tüm rutin ve rutin olmayan faaliyetler ile ilgili olarak çevre kapsamındaki çevre boyutlarının tanımlanması, etkilerinin değerlendirilmesi, Çevre Boyutları ve Etkilerini Değerlendirme Prosedürü'nde açıklanmıştır. Bu prosedür ile Genel Müdürlük, Petrol İşletmeleri Müdürlüğü ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü'nde faaliyetlerden kaynaklanan tehlikeli ve tehlikeli olmayan atık maddeler, emisyonlar, gürültü kaynakları vb.nin mevcut Çevre Mevzuatı, TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ilgili yönetmeliklerin tüm gerekliliklerine uygun olarak tanımlanması, Çevre Boyutu, Çevre Etkisi, Olma Olasılığı ve Etki Türü'nün (Doğrudan/Dolaylı) belirlenmesi suretiyle Çevre Boyutu ve Çevre Etkilerinin Değerlendirilmesinin yapılmasını sağlamaktadır.

Çevre kirliliğinin en aza indirgenmesi için yapılan çalışmalarda maksat; potansiyel kirletici kaynaklarının kontrolü ve izlenmesini sağlamak, söz konusu atıklar, emisyonlar, gürültü kaynakları vb.nin insan sağlığı, çevre ve doğal kaynak kullanımı açısından değerlendirilerek; Çevre Boyutları açısından oluşabilecek olumsuzlukları

belirlemek ve Çevre Etkilerini tespit ederek, bunları gidermeye çalışmaktır. Ayrıca Çevre Boyutları ve Etkileri, hazırlanmış olan Çevre Yönetim Sistemi Performans Raporu'nda da yer almaktadır.

15- BOTAŞ, kendi çevre politikası, amaçları ve hedeflerine uygun olarak oluşturulmuş önemli çevre boyutlarıyla bağlantılı faaliyetleri belirlemiş ve planlamıştır. BOTAŞ, belirlediği önemli çevre boyutlarıyla ilgili faaliyetleri kontrol ederek; çevre politikasının şartlarını yerine getirmek ve amaçlarını ve hedeflerini karşılamak üzere, bu faaliyetlerle ilgili olumsuz etkileri kontrol edecek veya azaltacak şekilde yürütülmesini, sağlamaya çalışmaktadır. Bu kontrol, bakım işlemleri dahil, BOTAŞ'ın tüm faaliyetlerini içermektedir. Çevre yönetim sisteminin bu bölümü, sistem şartlarının günlük faaliyetlere nasıl aktarılacağına dair yönlendirme sağlamaktadır. Bu nedenle yukarıda belirtilen dokümante edilmiş prosedürlerin bulunmayışı, çevre politikası ve amaçlar ve hedeflerden sapmalara yol açabilecektir. Bu durumları kontrol etmek için, dokümantasyon prosedürlerin kullanımını gerektirmektedir.

Genel Müdürlük Binaları, Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletmesinde yürütülen Çevre Koruma ve Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili uygulamalar, aşağıda verilen kirlilik türleri başlıkları altında özetlenmiş olup, ilgili Çevre Yönetim Sistemi dokümanlarına refere edilmektedir. Bu bilgilerin temini ve sistemin oluşturulmasında, Çevre Boyutları ve Etkileri bölümünde belirtilen, Çevre Yönetim Sistemi Performans Raporları kapsamında verilen ilgili çevresel inceleme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin sonuçlar ve öneriler esas alınmıştır.

Gürültü kirliliği, emisyon kirliliği, atık su kirliliği, katı atıklar nedeniyle kirlilik, toprak kirliliği, görsel kirlilik gibi hususlarda belirtilen çerçevede alınan tedbirlerle önlenmeye çalışılmaktadır.

16- Uygulanan Yönetim sistemleri standartları gereğince BOTAŞ, aynı zamanda çevreye etkisi veya etkileri olabilecek muhtemel acil durumları ve kazaları ve onlara nasıl müdahale edileceğini belirleyecek şekilde; kalite, iş güvenliği ve çevre süreç grubunda; Genel Müdürlük, Petrol İşletmeleri Müdürlükleri ve Pompa İstasyonlarını etkileyecek acil durumları tespit etmek, acil durum ve sonrası hazırlıkları tanımlamak ve acil durumların yönetimine ilişkin kuralları belirleyerek can ve mal kaybının

önlenmesi veya zararın azaltılmasını sağlamak için Acil Durum Prosedürü oluşturmuş, bunların uygulama ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır.

BOTAŞ, özellikle, kazaların ve acil durumların meydana gelmesinden sonra, acil duruma hazır olmayı ve müdahale prosedürlerini belirli zaman aralıklarında gözden geçirmekte ve gerektiğinde yeniden düzenlemektedir. BOTAŞ, uygulanabildiğinde, ayrıca, bu tür prosedürleri belirli zaman aralıklarında denemeye tâbi tutmaktadır.

Acil Durum Hazırlığı ve Müdahale için, öncelikle İşletmelerde Tehlikeli Alanlar tespit edilmiş, Acil Durum Yönetimi ile ilgili çalışmalar ve planlar, bu alanlarda daha yoğun olmak üzere hazırlanmıştır. Uygulamalar esasen; acil durumların tespiti, önlemlerin belirlenmesi, hazırlık çalışmaları, Acil Durum Müdahale Planının oluşturulması, eğitimlerin ve tatbikatların yapılması ile müdahale sonrası iyileştirme ve revizyon çalışmalarını içermektedir.

Bu yaklaşım, özellikle Çevre Yönetim Sistemi dokümantasyonu içerisinde, işletmeler bazında; prosedür olarak Kısmen Atık Yönetimi Prosedürü; özellikle Atık Minimizasyonu, Çevre Açısından İzleme, Deniz Kirliliği Önleme, Boru Patlağında Kirlenmenin Minimizasyonu ve Toprağın Rehabilitasyonu ve Ballast Atık Yönetimi kapsamında; talimat düzeyinde, özellikle Acil Durumlarda Bariyer Uygulama Talimatı, Acil Durum Sonrası Çevre Etkilerinin Kontrolü ve İzlenmesi Talimatı, Dispersan Kullanım Talimatı, Kirlenmiş Toprağın Belirlenmesi Talimatı, Kirlenmiş Toprağın Bertarafı Talimatı ve Toprak Kirlenmesi Müdahale Talimatı; ilgili Form ve Plan düzeyinde, özellikle Atık Yönetim Planı, Atık Kontrol Planı, Toprak Kirlenmesi Müdahale Planı, Petrolle Kirlenmiş Arazinin Islah Planı, Acil Durumlar ve Sonrasında Çevre Etkilerinin Önlenmesi Planı ve Boru Hattı Boyunca Çevre Kirliliği Açısından Hassas Noktalar Haritası Planı yardımıyla yürütülmektedir.

"Boru Hattı Boyunca Çevre Kirliliği Açısından Hassas Noktalar Haritası" Planı, Petrol İşletmeleri ve Dörtyol İşletme Müdürlüğü yetkilileri tarafından sürekli revize edilerek, riskli bölgeler için müdahale hazırlıkları (Acil Durumlar ve Sonrasında Çevre Etkilerinin Önlenmesi Planı) yapılmaktadır.

Hassas Noktalar; yeraltı su seviyesinin yüksek olduğu bölgeler, jeolojik yapının geçirgen olduğu yerler, yerüstü su kaynaklarına (akarsu, göl, dere vb.) yakın veya keşişen yerler, yol kavşakları, otoyol geçişleri, köprü vb. yerler, daha önce tamirat

yapılmış-boru hatlarının geçtiği yerler, patlama ile sabotaj ve hırsızlık vb. olaylar sonucu çevre kirliliği açısından risk oluşturabilecek yerler ile BOTAŞ Yetkililerince riskin yüksek olduğu düşünülen yerler olarak kabul edilmektedir. Riskli yerlerin tespiti, çevresel olumsuz etkilerin ve alınacak önlemlerin belirlenmesinde "Çevresel Etki Değerlendirmesi Talimatı" uygulanmaktadır.

Tüm bu uygulamalar, ulusal ve uluslar arası imaj ve etkinlik ile beraber, verimliliğin ve rekabet gücünün arttırılması açılarından büyük faydalar sağlayabilecek nitelikte faaliyetlerdir.

2-Anket Genel Sonucunun Hipoteze Göre Analizi

Tablo:58

Tüm Gruplar Ve Cevap Şıklarının Genel Değerlendirmesi

		Ankete Katılan Grup Adları						% Oran
		1 G	2 G	3 G	4 G	5 G	T	
Kişi Sayısı		**30**	**45**	**17**	**35**	**23**	**150**	
Cevap Şıkları	**A**	125	130	37	36	38	**366**	**10,6**
	B	124	240	78	132	81	**655**	**19,0**
	C	146	344	121	313	223	**1147**	**33,2**
	D	184	231	90	226	139	**870**	**25,2**
	E	111	84	50	93	48	**386**	**11,2**
	CZ	0	6	15	5	0	**26**	**0,8**
	T	**690**	**1035**	**391**	**805**	**529**	**3450**	**100,0**

% Ankete katılan tüm grupların her cevap şıkkına göre toplam cevap sayısının, tüm grupların tüm şıklara olan toplam cevap sayısına oranı.

Ankete katılan tüm grupların, tüm sorulara verdikleri tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; 1147 cevap şıkkı sayısı ve % 33,2 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" cevap şıkkının en çok tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca; "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şeklindeki cevap şıkkı sayısı 870 ve % 25,2 oranı ile "Tamamen Katılıyorum" cevap şıkkı sayısı 386 ve %11,2 oranı ile beraber bu durum değerlendirildiğinde büyük bir oranın (2403 cevap sayısı ve %69,7oranın) uygulamalar ve sorulardaki konulara olumlu baktığı açıkça anlaşılabilmektedir.

Orta Düzeyde bir değerlendirme cevap şıkkı olan (C) şıkkını değerlendirme dışı bıraktığımızda ise, "(D) ve (E)" olumlu cevap şıklarının toplam sayısı olan 1256 sayısı ve %36,4 oranının, "(A) ve (B)" olumsuz cevap şıklarının toplam sayısı olan 1021 sayısı ve % 29,6 oranına olan üstünlüğü de, uygulama ve sorulardaki konuların olumlu değerlendirildiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Ki-Kare testi, kategorik değişkenlerin düzeyleri ile kategoriler için beklenen düzeylerden farklılığın anlamlılık durumunu test eder (Büyüköztürk, 2002: 139-140). Buna göre anket uygulamasında cevap şıklarının elde edilen sayıları ile beklenen sayılar arasındaki farkın anlamlılığını test edebiliriz. Böylece bu araştırmadaki Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerine ilişkin alınan cevapların dağılımları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiş olacaktır. Ki-Kare testi uygulama durumuna (Serper, 1993: 117-118) göre, sözkonusu 5 cevap şıkkının veri ve işlemleri aşağıda görülmektedir:

H_0: Cevap şıkları arasında tercih edilme açısından farklılık yoktur.

H_1: Cevap şıkları arasında tercih edilme açısından farklılık vardır.

Tercihler	g_t	t_t	$(g_t)^2$	$(g_t)^{2/t_t}$
A	366	684,8	133956	195,61
B	655	684,8	429025	626,50
C	1147	684,8	1315609	1921,16
D	870	684,8	756900	1105,29
E	386	684,8	148996	217,58

$\underline{X^2}$ = Toplam $(g_t)^{2/t_t}$ – Toplam g_t = 4066,14 – 3424,00 = $\underline{642,14}$

$\underline{v}$ = Serbestlik Derecesi = Cevap şıklarının 1 eksiği = 5 - 1 = 4 olduğundan, ilgili X^2 Değerleri Tablosunda (Serper, 1993: 347) bunun % 1 anlamlılık düzeyine göre değeri $\underline{= 13,28}$ ve % 5 anlamlılık düzeyine göre ise $\underline{9;49}$'dur.

Bu sonuçlara göre $X^2 > v$; yani 642,14 > 9,49 veya 13,28 olduğundan, hem % 1, hem de % 5 anlamlılık düzeylerine göre, H_0 Red Edilir, H_1 Kabul Edilir.

Bu sonuç, 5 cevap şıkkı arasındaki farlılık düzeylerinin anlamlı olduğunu ispatladığından; fazla sayıda olan tercihlerin anlamlı bir farklı sonucu gösterdiği tespit edilmektedir.

Ana hipotezimiz Anketteki tüm konular ile ilgilidir. Anket sorularındaki bazı konular aynı zamanda varsayımlarımız ile ilgilidir. Bu nedenlerle yukarıda belirtilen anket araştırma sonuçları; TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemlerinin, ülkemizde uygulandığı kamu kurum ve kuruluşların kurumsal yapı ve işleyişlerinde yararlı sonuçlar ve analiz nesnesi BOTAŞ Genel Müdürlüğü'nde söz konusu sistemlerin uygulanmasıyla kurumun etkinliğine ve işlevlerine katkı sağladığı şeklindeki ana hipotezin ve varsayımların geçerliliğini ve doğruluğunu açıkça göstermektedir.

SONUÇ

BOTAŞ hem ISO 9001:2000 hem de ISO 14001:2004 sistem şartlarını sağlayarak iki belgeyi birlikte alan kamu kuruluşlarından biridir. BOTAŞ Genel Müdürlüğü, hem kamu kurumu olan, hem de yerine getirdiği bir çok görevleri ile özel sektöre benzeyen bir kurumdur. Söz konusu sistem şartlarının kamu yönetiminde uygulanması durumu araştırmasının, bu yapıdaki bir örnekte verimli olacağı değerlendirilerek, BOTAŞ örnek alan olarak seçilerek, bu kapsamda çalışmalar yapılmıştır. Kurumda ilgili evrak ve kayıtlar ile uygulamalar ve uygulama sonuçları incelenmiş, ilgili personel ile görüşmeler yapılmış ve hipotez ile varsayımların konuları ile ilgili geliştirilen anket uygulanmıştır.

Bu Tez'de; hipotez çerçevesinde, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemlerinin, ülkemizde uygulandığı kamu kurum ve kuruluşların kurumsal yapı ve işleyişlerinde genel olarak yararlı sonuçlar ortaya çıkardığı ve analiz nesnesi BOTAŞ Genel Müdürlüğü'nde söz konusu sistemlerin uygulanmasıyla kurumun etkinliğine ve işlevlerine katkı sağladığı belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bilgiler ile Türk kamu yönetiminin Kalite ve Çevre Yönetimi standartlarına yaklaşımı konusunda genel bir görüş oluşumuna katkıda bulunabilecek görüşler oluşturulmuştur. Bu nedenlerle bu Tezde, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemlerinin; özellikle örnek çalışma alanında uygulamaları sonucunda sağlanan ilave faydalarla ilgili sonuçlar ve öneriler belirtilmiştir.

Yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda hipotezimizi de doğrulayan şekilde aşağıdaki genel görüşlere ulaşılmıştır:

1-Mevcut kamu yönetimi yaklaşımının, etkinliğin ve verimliliğin sağlanması açısından başarılı olamadığı kanaati günümüzde gittikçe yaygınlaşmaktadır. Dünyada yaşanan anlayış ve önceliklerdeki hızlı değişime kamu sektörünün ayak uyduramayıp geri kaldığı, değişim taleplerine cevap verebilecek düzeyde olmadığı sürekli vurgulanmaktadır. Bu nedenle mevcut kamu yönetimi anlayışı ve yaklaşımı son zamanlardaki yönetim alanındaki yeni gelişmelerin etkisiyle belli ölçüde değişime uğramıştır. Bu nedenlerle, diğer yeni yaklaşımlar gibi standartizasyona dayalı kamu

yönetimi yaklaşımı da gittikçe ön plana çıkmaya başlamıştır.

2-Zamanımızdaki rekabet yarışında, kuruluşlarda tasarım aşamasından başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen standartizasyona dayalı Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri, önemli temel unsur haline gelmeye başlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda, özel sektörde verimli bir şekilde uygulanan standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemlerinin uygulamaları, yeniden yapılanma ile daha çok etkinleştirilmeye çalışılan kamu yönetiminde de gittikçe yaygınlaşmaktadır.

3-Sistemler gereğince belirlenen tüm süreçler, işleri tanımladığı, yönetim sisteminin merkezini ve altyapısını oluşturduğu için, kurum açısından çok önemlidir. Geleneksel, fonksiyonel organizasyonlarda süreçler parçalanmış, bölünmüş, kolayca farkedilmeyen, tanımlanmamış ve bunun sonucunda performansı net olmayan bir düzende yönetilirler. İş süreçleri ile düşünmek farklı bir düşünce tarzı gerektirir. İş süreçleri fonksiyonlararası bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. İyi tanımlanmamış, yönetilmeyen, sahiplenilmemiş bir sürecin otomasyonu dahi yarardan çok zarar getirebilir. İş süreçlerinin yönetilmediği bir ortamda her tür değişim projesi başarısızlıkla sonuçlanmakta veya beklenen faydalar tam olarak gerçekleştirilememektedir.

Standartizasyon ise belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Böylece, tekrar aynı kaliteyi sağlamak için sağlam bir temel ve disipline edilmiş prosedür ve süreçler oluşturan standardizasyon sayesinde güven elde edilmektedir. Ürün ve hizmetlerin seri olarak üretilmesi ve elde edilmesi mümkün olmaktadır. Sistemler gereğince, performansı ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik oluşturulan süreçler; mevzuat biçimselliğinden sıyrılıp performans ölçümleri yapan, yaşamsal sorunlara eğilen, irdeleyen ve çözüm yolları üreten bir değerlendirme ve denetim süreci oluşturabilmekte ve bu süreçler performans yönetimin etkili ve vazgeçilmez bir işlevi olabilmektedir.

4-Standardizasyon uygulamasında; kayıp ve artıkların daha az seviyelere inmesi, belirli kalite düzeyinde her defasında standart ürün üretilmesi talebinin oluşması, depolamayı ve taşımayı kolaylaştırması, stokların azalmasının sağlanması, seri üretime imkan sağlayacağından üretim miktarı artırılarak birim maliyetlerde azalma

sağlanabilmesi nedenleriyle kârı ve verimliliği artırmaktadır. Ürün ve hizmetlerde standartların uygulanması ile, herhangi bir nedenle uygun olamayan ürün parçaları ile hizmet kısımlarının kolaylıkla değiştirilmesi ve yenilenmesi ile verimliğin artışı sağlanabilmektedir.

5-Standartizasyon, tüketicinin çeşitli ürünler arasında karşılaştırma yapmasını ve seçim kolaylığı sağlamaktadır. Standart ürünleri satın alan tüketicilerin aldatılma tehlikesi azalmaktadır. Tüketicilerin bilinçlenmesine de yardımcı olmaktadır. Standardizasyonun; yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırmasına büyük katkı sağlamaktadır.

6-Standardizasyon, iş bölümü ve uzmanlaşmaya yol açmaktadır. Bu basitleştirme durumu, işgücü verimliliğini olumlu yönde etkileyerek, üretim miktarının artmasını sağlamaktadır. Standardizasyon uygulamaları ile seri bir şekilde kaliteli ve çok miktarda ürün üretilebileceğinden standardizasyon, milli gelire olumlu katkıda bulunacaktır. Standartizasyon uygulamaları yan sanayi dallarının kurulması ve gelişmesine yardımcı olarak ekonomiye büyük faydaları bulunmaktadır.

7-Standardizasyon, tüketicinin korunmasına yönelik olarak sağlıklı bir çevre oluşmasına yardımcı olmaktadır. Ürünler için kullanılan ambalaj malzemelerinin standardının belirlenmesi sayesinde, hem ürünün bozulması hem de çevre kirliliği önlenebilmektedir.

8-Standartizasyonda sürekli araştırma ve geliştirme ile denetim uygulamalarında kalitenin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Standardizasyon uygulamaları kötü malı piyasadan kovabilmektedir. Standartlar ihracatta ve ithalatta üstünlük sağlayabilmektedir.

9-Yaygınlık kazanan yeni yönetim kavram ve uygulamalardan biri olan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı için gerekli araçlardan en önemlilerden birinin ISO yönetim standartları olduğu anlaşılmıştır. Bu standartların sistemleri toplam kaliteye giriş için gerekli alt yapının hazırlanmasını gerektiren sistemlerdir. Bu sistemler, bir mal veya hizmetin müşterinin beklediği kalite isteklerine uygun olarak üretilebilmesi için yapılması ve mutlak olarak uyulması gereken tüm faaliyetlerin, süreçlerin ve prosedürlerin, önceden sistematik bir biçimde planlanması ve uygulamaya geçirilmesi çabalarını da içermektedir.

10-Sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak için, standartizasyona dayalı kalite ve çevre yönetim sistemlerindeki, gözden geçirme ve sürekli geliştirme standartlarının uygulanması büyük önem arz etmektedir. Çünkü standartizasyonda yüksek kaliteyi sağlamaya dönük yaklaşımlara, önceleri üretim prosesinde başlanmış, ancak sonraki dönemlerde Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinde tüm faaliyetleri içine alan bir yaklaşıma dönüşmüştür.

11-Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri, süreçlerin bütününde sağlanması gereken sistemler olduğundan, tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır.

12-Standartizasyona dayalı kalite ve çevre yönetim sistemlerinin, esas itibariyle özel sektörün üretim alanında ortaya çıkıp yaygınlaşması nedeniyle hizmet alanına ve dolayısıyla hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörüne uygulamasında; hizmet yapısına ait sorunlarla birlikte, kamu yönetiminin kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar ve güçlükler vardır. Ancak bu güçlükler ve sorunlar, söz konusu yönetim sistemlerinin kamu yönetiminde yaygınlaşmasına engel oluşturmamıştır. Bu sorunların aşılamayacağı ve başarının sınırlı kalacağı durumu ortaya çıkmamıştır.

13-Bazı zorluklara rağmen Ülkemizde birçok kamu kurumları standartizasyona dayalı yönetim sistemlerinin uygulamasına geçmekte ve olumlu sonuçlarından yararlanmaktadır. Doğru ve ciddi uygulandığı takdirde hem devletin, hem vatandaşların ve hem de çalışanların büyük faydalar elde ettiği bu uygulamaların, kamu sektöründeki örnekleri sağlıktan eğitime, güvenlikten yargıya kadar oldukça geniş bir yelpazeyi kapsadığı görülmektedir.

14-Kalite ve Çevre Yönetim sistemlerinin uygulamalarında; üst yöneticilerin kararlı olması, amaçların somutlaştırılması, çalışanların gerekli ve dengeli yetki ve sorumlulukla donatılmaları, katılımcı ve grup halinde çalışma süreçlerinin ve kültürünün yerleştirilmesi ile kurumun müşteri memnuniyeti ve etkinliği sağlayabildiği anlaşılmaktadır.

15-Kalite Yönetim Sisteminin önemli faydaları olarak belirtilen; ürün ve hizmetlerin esas maksadını oluşturan müşterilerin şikayetlerini azaltarak ve müşteri beklentisi ile talepleri daha iyi karşılayarak memnuniyetlerinin sürekli artışını sağlaması, rekabet avantajı oluşturarak pazar payını artırması, çalışmalarda standartlaşmayı sağlaması, kalite anlayışının geliştirmesi, dokümantasyon sistemini

geliştirmesi, kuruluş içi iletişimde etkinlik sağlaması, kuruluşa güvenirlilik sağlaması, yasalara uyumun sağlanmasına yardımcı olması, kuruluşta kalite anlayışının gelişimi ve sürekli iyileşmeyi sağlaması, etkin bir yönetim ile tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrolü sağlaması, hataların azalması, ulusal ve uluslar arası düzeyde uygulanabilen bir yönetim sistemi modeli olması, uluslararası kimlik kazandırması, uluslararası ticarette hakem görevi görmesi, yetki ve sorumlulukların anlaşılabilir şekilde tanımlanmasının sağlanması, uygulama metotlarının standartlaşması, sürekli gelişmenin bir değer olarak yerleşmesi ve performans iyileşmesi için ortam oluşması hususlarının uygulamalarda ön plana çıktığı ve çoğundan somut sonuçlar alındığı değerlendirilmektedir.

16-TS-EN-ISO 14001 belgelendirmesinin esas amacı, çevreyi korurken kuruluşun gelişmesinin sağlanmasıdır. Çevrenin gelişimi bir çok alanda faydaları da beraberinde getirmektedir. Kuruluşlar TS-EN-ISO 14001 sistemini etkin uygulayarak; atık yönetimi ile kirleticilerin daha verimli bertaraf edilmesi, kirliliğin başlangıçtan önlenmesi veya azaltılması, enerji ve hammadde ile süreçlerin verimliliğinin artırılması, tüketicinin çevre ile ilgili beklentilerine cevap verilmesi, kuruluşun halkla ilişkilerinin geliştirilmesi ve çalışanların motivasyonlarının arttırılması, ISO 14001 tüm dünyaca bilinen ve kullanılan ortak bir dil olduğundan global alanda itibar ve imaj ile pazar payının artırılması, kuruluş içerisinde çevre ile ilgili eğitim ve bilincin artırılması, çevre korunmasının günlük işlerin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi, çevresel performansın artırılması, acil durumlara (deprem, yangın, sel vb.) ve kazalara karşı hazırlıklı bulunulması ve tedbirlerin alınması ve sürdürülebilir kalkınmaya büyük katkısı olması gibi birçok faydalar sağlayabilmektedir.

17-TS-EN-ISO 14001 standardı, kuruluşlar çevreyi korurken standardın aynı maddelerine uymaya teşvik etmektedir. Böylece kuruluşların kaynaklarını kullanmadaki eşitsizliği ortadan kalkmaktadır.

18-TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri standartları, uluslararasında genel olarak kabul görmüş ve uygulanmaya çalışılan standartlardır. Birçok ulusal ve uluslararası işlemlerde bu standartlar büyük etkinlik, kolaylık ve faydalar sağlamaktadır. Standardizasyon tüm insanların anlatabilmeleri ve birbirlerini algılayabilmeleri bakımından ortak payda sağlama gibi bir öneme de sahiptir. TS-EN-ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi ile

TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları, enformasyon ve üretim teknolojilerindeki gelişme ile birlikte hızlı bir küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde çevre ve kalite konuları ile üretim ve ticarette ortak bir dil olmuştur.

Yapılan inceleme, araştırma ve anket uygulama sonucunda hipotez ve varsayımlarımızı da doğrulayan şekilde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1-Standardizasyon uygulamalarının odağındaki temel unsur hiç şüphesiz insandır. Zira, standardizasyon ve kalite faaliyetleri ile öncelikli olarak insanın can ve mal güvenliğinin korunması hedeflenirken, aynı zamanda müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması ve refah düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Standartlar, müşteriler lehine bir teknik sigorta teşkil etmektedir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri standartlarının BOTAŞ'ta uygulanması ile, müşterilerin memnuniyeti düzenli olarak takip edilmekte, özellikle anketler ile ölçülmekte ve sonuçlara göre gerekli çalışmalar yapılarak müşteri memnuniyeti arttırılmaktadır.

2-BOTAŞ'ta uygulanan Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri gereğince, ürün ve hizmetler hakkında, ihtiyaç duyulan ve genellikle somut ve ölçülebilir performans kriterleri ile uygulama ve kontrol noktalarına sahip proses ve prosedürler belirlenmiştir. Bu prosesler ile prosedürler; yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili kriterleri içermektedir. Bu proseslerin sırası ve birbirleri ile etkileşimi belirlenmiştir. Bu şekilde tüm faaliyetler ölçülmeye çalışılarak değerlendirilmektedir. Bu uygulamalar da yeni faydalar sağlamaktadır.

3-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartlarında, proses ve sistem performanslarının kriterlerinin ve bu kriterlerin ölçümlemesinin yapılması esasları belirtilmiştir. BOTAŞ'ta Sistem performansının ölçümlenmesi; kalite politika, hedef ve programların gerçekleşme performansı, dokümantasyonun ilgili standart gereklilikleri karşılama düzeyi, hazırlanan dokümantasyonun fiili uygulamalarla uyumluluk düzeyi ile uygulamaların iyileşme performansı hususların doğrulanması amacıyla yapılmaktadır. Yönetim Sistemlerinin etkin işleyişine doğrudan etkisi olan süreçlerin performansı, tespit edilen göstergeler dikkate alınarak sürecin hedeflenen sonuçları gerçekleştirme performansı takip edilmektedir. Süreç, sistem ve müşteri memnuniyeti

performansların sürekli ölçülmesi ve buna göre eksikliklerin giderilme çalışmaların yapılması verimliliği arttırmaktadır.

4-BOTAŞ Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin belirlenen vizyon, misyon, stratejik hedefleri ile belirlenmiş politikalarında, sürekli iyileştirme çalışmaları belirleyici ve yönlendirici bir dinamik olarak kabul edilmektedir. BOTAŞ uygulama sonuçlarında da belirtildiği gibi, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince; kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkinliği ile ürün ve hizmetler hakkındaki faaliyetleri sürekli iyileştirmeye çalışmaktadır. Tüm proses ve prosedürler ölçülmeye çalışılarak ve sonuçları değerlendirilerek; takip, kontrol, ölçme ve iç denetimlerde tespit edilen aksaklık, eksiklik ve hatalar tespit edildikten sonra, bu eksiklik ve hataların giderilmesi için, sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

5-Kalite ve çevre yönetim sistemlerinde eğitim faaliyetleri önemli bir esas teşkil etmektedir. Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri gereğince BOTAŞ, ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlemektedir. BOTAŞ bu ihtiyaçları karşılamak üzere eğitim sağlamaktadır. Personelin kalite bilinç düzeyini ile motivasyonu artırmak ve Kalite ve Çevre Yönetim Sistem uygulamaları hakkındaki eğitimlere katılımı artırmak hedefini gerçekleştirmek için çalışmalar yapılmıştır.

Eğitimin nicelik ve nitelik kalitesinin yükseltilmesi için yeni programlar ve bunlar ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar kuruluşa önemli faydalar sağlamaktadır. Sistemler için belirtilen, uygunsuzluk ve sapmaları azaltmak amacına yönelik olarak personele gerekli bilinçlendirme eğitimlerinin verilmesi ve süreçlerin gözden geçirilerek uygunsuzluk ve sapmaların minimum seviyesine azaltılması hedefi doğrultusunda, eğitimlerin nicelik ve nitelik olarak artırılması ile Kalite ve çevre bilincinin kurumsal bir kültüre dönüşmesi için, çalışanların eğitimini ve gerekli çalışma ortamını sağlayarak çalışanlarının memnuniyetini artırmanın başarıya büyük katkısı olmaktadır.

6-BOTAŞ yönetimi, kalite ve çevre yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesi için gerekli insan kaynakları, uzmanlık becerileri, kurumsal alt yapıyı, teknolojik ve malî kaynakları

ihtiva edecek şekilde; Kurumsal Kalite ve Eğitim Daire Başkanlığı bünyesinde Kalite ve Çevre Müdürlükleri ayrı ayrı ihdas edilmiş, bu müdürlüklerin görev ve yetkileri belirtilmiştir. Esasen Çevre ve Kalite yönetim sistemlerinin yönetimine her seviyedeki çalışanlar katılmaya çalışılmakla beraber, bu müdürlükteki yöneticiler, belirtilen pozisyonlarda koordinasyon, değerlendirme, planlama, raporlama, danışma, destek verme, kontrol etme, takip etme gibi çalışmalardan sorumludur. Bu yetki ve sorumlukta olan ve yeteri kadar kaynaklara sahip bir birimin kurulmuş olması ve bu birimin yönetici ve personelin yetkileri doğrultusunda etkili hizmetler üretmesi kuruluşa önemli faydalar sağlamaktadır.

7-BOTAŞ, satın alınan ürünün, teknik şartname ve ihale sözleşmeleri şartlarına uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır. Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince, bu çalışmalar ile tedarik zincirinin halkası olan alt yüklenicilerle işbirliğini artırmak ile alt yüklenicilere dış denetim yapmak büyük faydalar sağlamaktadır.

8-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince BOTAŞ, ürün ve hizmetlerin Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerine göre uygunluğunu sağlamak, önemli bir çevresel etkiye sahip olabilen faaliyetlerinin başlıca karakteristiklerini düzenli aralıklarla takip edebilmek ile Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proses ve prosedürlerini oluşturmuştur. BOTAŞ'da izleme ve ölçme ile toplanan veriler, faaliyet şekillerini belirlemek ve bilgi elde etmek için analiz edilmekte; bu bilgi ile elde edilen sonuçlar, düzeltici ve önleyici faaliyetin uygulanması için kullanılmaktadır.

9-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri standartları gereğince denetimler, iç denetimler ve dış denetim olmak üzere iki başlık altında ele alınmakta, böylece daha fazla verimliliğe yönelik denetimlerde yoğunluk sağlanmaktadır. Dış denetimlerde özellikle yükleniciler için uygunluk denetimi öncelik arz etmektedir. İç denetimler ise, kurumsal stratejik hedeflerini gerçekleştirme ve Yönetim Sistemleri gerekliliklerini karşılama temelinde, gerek dokümantasyon ve gerekse uygulama etkinliğini değerlendirmek üzere BOTAŞ'ın kendi organizasyonunda gerçekleştirdiği denetimlerdir. Eksiklik ve hataların tespit edilerek giderilmesi açılarından bu denetimler büyük faydalar sağlamaktadır.

10-BOTAŞ, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri gereğince, yönetim sistemlerinin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve yönetim sistemlerinin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemekte, toplamakta ve analiz etmektedir. Analiz çalışmaları süreç analizi boyutunda gerçekleştirilmektedir. BOTAŞ bünyesinde gerçekleştirilen hizmetlerin kalitesini doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler öncelikle tespit edilerek analiz edilmektedir. Süreç analizi sonucu elde edilen mevcut durum profili sonrasında süreçle ilgili eksiklik ve aksaklık ile potansiyel iyileştirme fırsatlarını tespit etme çalışmaları yapılmaktadır. Bu uygulamaların verimliliğin artmasına büyük faydası ve katkısı olmaktadır.

11-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri gereğince BOTAŞ, tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini gidererek düzeltici faaliyetleri başlatmaktadır. Düzeltici faaliyetlerin karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmasına çalışılmaktadır.

12-Çevre Yönetim Sistemi standardı gereğince BOTAŞ, Çevre boyutları ve etkilerinin belirlenmesi ve Çevre boyutlarının etkilerinin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması için, Çevre Boyutları ve Etkilerini Değerlendirme Prosedürü oluşturmuş ve bunun uygulama ile sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır. Çevre kirliliğinin en aza indirgenmesi için yapılan çalışmalarda maksat; potansiyel kirletici kaynaklarının kontrolü ve izlenmesini sağlamak, söz konusu atıklar, emisyonlar, gürültü kaynakları vb.nin insan sağlığı, çevre ve doğal kaynak kullanımı açısından değerlendirilerek; Çevre Boyutları açısından oluşabilecek olumsuzlukları belirlemek ve Çevre Etkilerini tespit ederek, bunları gidermeye çalışmaktır. Ayrıca Çevre Boyutları ve Etkileri, hazırlanmış olan Çevre Yönetim Sistemi Performans Raporu'nda da yer almaktadır. BOTAŞ, belirlediği önemli çevre boyutlarıyla ilgili faaliyetleri kontrol ederek; çevre politikasının şartlarını yerine getirmek ve amaçlarını ve hedeflerini karşılamak üzere, bu faaliyetlerle ilgili olumsuz etkileri kontrol edecek veya azaltacak şekilde yürütülmesini, sağlamaya çalışmaktadır. Gürültü kirliliği, emisyon kirliliği, atık su kirliliği, katı atıklar nedeniyle kirlilik, toprak kirliliği, görsel kirlilik gibi hususlarda belirtilen çerçevede alınan tedbirlerle önlenmeye çalışılmaktadır.

13-Uygulanan Yönetim sistemleri standartları gereğince BOTAŞ, aynı zamanda çevreye etkisi veya etkileri olabilecek muhtemel acil durumları ve kazaları ve onlara nasıl müdahale edileceğini belirleyecek şekilde; kalite, iş güvenliği ve çevre süreç grubunda; Genel Müdürlük, Petrol İşletmeleri Müdürlükleri ve Pompa İstasyonlarını etkileyecek acil durumları tespit etmek, acil durum ve sonrası hazırlıkları tanımlamak ve acil durumların yönetimine ilişkin kuralları belirleyerek can ve mal kaybının önlenmesi veya zararın azaltılmasını sağlamak için Acil Durum Prosedürü oluşturmuş, bunların uygulama ve sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır. Riskli yerlerin tespiti, çevresel olumsuz etkilerin ve alınacak önlemlerin belirlenmesinde "Çevresel Etki Değerlendirmesi Talimatı" uygulanmaktadır.

14-Uygulanan ankette tüm sorular olumlu cümleler olarak belirtilmiş ve cevap şıkları da en olumsuz olarak (A)'dan başlayarak en olumlu olarak (E)'ye doğru sıralanmıştır.

Ankete katılan tüm grupların, tüm sorulara verdikleri tüm cevap şıkları değerlendirildiğinde; 1147 cevap şıkkı sayısı ve % 33,2 oranı ile "Orta Düzeyde Katılıyorum" cevap şıkkının en çok tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca; "Büyük Ölçüde Katılıyorum" şeklindeki % 25,2 oranıyla 870 cevap şıkkı sayısı ve "Tamamen Katılıyorum" şeklindeki %11,2 oranıyla 386 cevap şıkkı sayısı ile beraber bu durum değerlendirildiğinde büyük bir oranın; yani toplam 2403 cevap sayısı ve %69,7oranın, uygulamaları ve sorulardaki konuları olumlu değerlendirildiği açıkça anlaşılabilmektedir.

Orta Düzeyde bir değerlendirme cevap şıkkı olan (C) şıkkını değerlendirme dışı bıraktığımızda ise, (D) ve (E) olumlu cevap şıklarının toplam sayısı olan 1256 sayısı ve %36,4 oranının, (A) ve (B) olumsuz cevap şıklarının toplam sayısı olan 1021 sayısı ve % 29,6 oranına olan üstünlüğü de, uygulama ve sorulardaki konuların olumlu değerlendirildiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda belirtilen uygulama ve anket araştırma sonuçlarına göre; TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemlerinin, ülkemizde uygulandığı kamu kurum ve kuruluşların kurumsal yapı ve işleyişlerinde yararlı sonuçlar oluşturduğu ve analiz nesnesi BOTAŞ Genel Müdürlüğü'nde söz konusu sistemlerin uygulanmasıyla kurumun

etkinliğine ve işlevlerine katkı sağladığı şeklindeki hipotezin geçerliliğini ve doğruluğunu açıkça göstermektedir.

Bu görüş ve sonuçlara göre, TS EN ISO 9001:2000 Kalite ve TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim sistemleri gibi standartizasyona dayalı yönetim sistemleri uygulamaları ile ilgili olarak aşağıdaki bazı öneriler belirtilebilir:

1-Standartizasyona dayalı Kalite Yönetim sistemi özel şirketlerden, kamu sektörüne kadar, insanın olduğu en küçükten en büyük organizasyonlara kadar tüm alanlarda uygulanabilir.

2-Bu sistemler, belirli bir hedefe ulaşıldığında görevini tamamlayacak sistem özelliği taşımamaktadır. Sürekli geliştirme özelliğinden dolayı bu çalışmalar sürekli yapılmalıdır. Başarının temel şartı, belirli bir istikrar sağlayabilmek ve bunu sürekli koruyarak geliştirebilmektir. Bu noktada da, bir işletmede üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanlara büyük sorumluluklar düşmektedir.

3-Kalite ve çevre yönetim sistemlerinin başarıya ulaşabilmesi için planlı ve sistematik olmak kadar, kararlı, inançlı ve sabırlı olmak gerekmektedir.

4-Uygulamaların verimliliği için gerekli örgütlenme yapılanması sağlanmalıdır. Bu üst düzeydeki örgütlenmeye paralel olarak tüm kamu yönetimi birimlerinde kalite planlama, geliştirme, uygulama ve denetleme birimlerinin oluşturulması gereklidir.

5-Kalite kavramını, sadece kontrol anlamında görmek yanlıştır ve bu sürecin esas olarak bir üretim ve hizmet felsefesi olarak algılanması gerekmektedir. Bütünde kalite; insan faktörüne her zaman ön planda yer vermek, önleyici tedbirleri alarak muhtemel hataların önüne geçmek, sistematik bir şekilde bütünde uygulanarak artan kalitenin düşen maliyeti de beraberinde getireceğini anlamak, sürekli gelişme ve iyileştirme faaliyetlerini benimsemek ve tüm çalışanların katılımını gerçekleştirmek suretiyle sağlanabilir.

6-Kamu kurum ve kuruluşlarında standartizasyona dayalı kalite ve çevre yönetim sistemlerini yaygınlaştırmak için Devlet Kalite ve Çevre Ödülleri adı altında, her yıl en başarılı kurumlar objektif olarak tespit edilerek ödüller verilmelidir.

7-Başta firma üst yönetimi olmak üzere tüm çalışanlarda, değişen ve gelişen dünya şartlarında başarılı olmanın yollarından birinin, etkin olarak çalışan kalite ve çevre yönetim süreçlerinin olacağı kanaatinin yaygınlaşması ve üst yönetimlerin bu süreç içerisinde öncü olması ile desteğini sürekli göstermesi için tüm çalışanlarda eğitim faaliyetlerine önem verilmeli ve bu durum tabana kadar yaygınlaştırılmalıdır. Ayrıca, eğitim konusunun sadece işletme çalışanlarına yönelik değil, işletme ürünlerinin son kullanıcısı durumundaki dış müşterilere ve firmanın taşeronlarına kadar yaygınlaştırılması gerekmektedir.

8-Burada belirtilenlere eklenmesi gereken bir başka konu da standartizasyona dayalı yönetim sistemleri uygulamalarının içerikten yoksun bir şekilde sadece retoriksel olarak dile getirilmesi durumudur. Aslında, bu konu sadece kamu örgütleri için geçerli bir durum olarak görülmemelidir. Benzer eğilimlerin özel sektör kuruluşlarında da yaşandığı belirtilmektedir. Kamuda birçok örgüt, standartizasyona dayalı kalite yönetim sistemleri ile elde ettikleri kazanım iddialarını pazarlamacı bazı danışmanlık şirketlerinin de katkılarıyla kamuoyunun gündemine taşıyabilmektedir. Ancak bu iddiaların önemli bir kısmının dayanaktan yoksun ve bu yeni sistemlerle ilişkisiz olduğu gerçeği gizlenmektedir. Yeni sistemleri göstermelik olarak değerlendirenler, reklam kampanyaları ile yeni sistem uygulamalarını başlatmakta, ilgili kamuoyunun dikkati çekilmekte, ancak daha sonra örgütün esas temel yapısını yeniden yapılandıracak faaliyetlere yapılmamaktadır. Esas ve içerikten yoksun, yeni imaj oluşturacak moda terimler kullanılması anlayışı ile hareket edilmektedir. Takdir edilmelidir ki, böyle bir harekat tarzı en azından başarıyı sağlayamayacaktır. Belki daha büyük problemleri de arkasından getirecektir. Bu nedenle sistemlerin esasları ve ilkeleri ciddi ve objektif bir şekilde uygulanarak, mevcut yönetim sistemlerinde gerçek bir değişim ve gelişme sağlanmalıdır.

9-Büyük bir tüketici kitlesini oluşturan kamu kurum ve kuruluşları kamu ihale ve satın almalarında standartlara uygun kaliteli malı tercih etmek suretiyle üreticileri standartlara uygun üretim yapmaya yönlendirici olmalıdırlar. Ayrıca gerek merkezî yönetim gerekse mahalli idarelerin uygulayıcı, denetleyici rolünü kullanırken aynı şekilde üreticileri standardlara uygun üretim yapmaya zorlayıcı olmalıdırlar.

10-Ödüllendirmenin belli bir sistem içinde, performansa ve objektif kriterlere

göre yapılmasına çalışılarak, personelin motivasyonunda artış sağlanmalıdır.

11-Çevre Yönetim Sistemi ile Kalite Yönetim Sistemi arasında; belgelendirme, uygulama, izleme ve ölçme ile dokümantasyon alanlarında etkileşim olmuştur. Ankete katılanlar da bu düşüncelerini belirtmişlerdir. Bu nedenle bu sistemler tek sisteme dönüştürülebilir.

12-Anket sonuçlarında da belirtildiği gibi, Toplam Kalite Yönetimi ile Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri arasında olumlu ve önemli bir oranda irtibat görüldüğünden, Kalite ve Çevre Yönetimi Sistemleri çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçişte önemli bir adım olarak kabul edilmelidir.

13-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri diğer kamu kuruluşlarına da önerilmelidir. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu bu öneriyi olumlu değerlendirmektedir.

14-Yapılan denetimlerde kurallara aykırılıkları görülen belgelendirme kuruluşlarının akreditasyonu 6 ay askıya alındığından ve eğer 6 ay içerisinde gerekli düzeltme yapılmazsa akreditasyon iptal edildiğinden, iptallerin olmaması için özellikle belgelendirme kuruluşları ile bunlardan belge alan işletme, kurum ve kuruluşlarda yeterli bilinçlendirme çalışması yapılmalıdır.

15-Belgelendirme kuruluşların TÜRKAK tarafından denetimleri, ancak bu kuruluşları akredite eden ve IAF üyesi Akreditasyon Kurumları tarafından yetki verildikçe yapılabilmektedir. Aksi halde bu belgelendirme kuruluşları, sadece bu kuruluşları akredite eden Akreditasyon Kurumları tarafından denetlenebilmektedir. Belgelendirme kuruluşunu akredite eden Akreditasyon Kurumu, sözkonusu belgelendirme kuruluşların faaliyetlerini yeterince denetleyemeyince ve belgelendirme kuruluşunun faaliyette bulunduğu ülkenin Yerel Akretitasyon Kurumuna da yetki vermeyince denetimde büyük bir boşluk oluşmaktadır. Bu durum kötüye kullanılarak, basına da yansıdığı gibi bazen 1 günde belge alınmaktadır. Bu boşluğu önlemek için; ya IAF tarafından kurallar değiştirilerek, bir ülkede faaliyette bulunan tüm belgelendirme kuruluşlarının, o ülkenin yerel akreditasyon kurumu tarafından denetlenmesinin sağlanması; ya da ülkemizde Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi bir kamu kurumu tarafından, ülkemizde faaliyette bulunan tüm belgelendirme kuruluşların takip ve denetimlerini sağlayan bir mevzuatın oluşturulması gerekmektedir.

Herşeyden önce standartizasyona dayalı kalite ve çevre yönetimi bir değişim ve gelişme aracıdır. insanın mutluluk ve memnuniyetini sağlamada ve toplumsal gönenç ve esenliği artırmada başarılı olduğu sürece amacına ulaşmış sayılacaktır.

Yeryüzünde kıt olan ekonomik kaynakları optimum ve verimli değerlendirme çabalarının ürünlerinden biri olan standartizasyonun, insanlık ve yönetim için bir gereklilik olduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

A-Kitaplar

Akın, Besim
1996 ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol -İPK- Teknikleri, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Aksoy, Şinasi
1995 "Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, C. II, TODAİE, Ankara.

Ardıç, Kadir ve Türker Baş
1999 "Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları", 8. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri, TÜSİAD-KalDer, İstanbul, 178.

Bağrıaçık, Atila
1995 Belgelerle Uygulamalı ISO 9000, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Balcı, Asım
2003 "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi", Çağdaş Kamu Yönetimi-1, Nobel, Ankara.

Baş, Türker ve K. Ardıç
2001 "ISO 9000: A Stepping Stone to Total Çuality." Proceedings ofthe 45th Annual Congrcss ofthe European Organization for Quality (19-21 September), İstanbul.

Başbakanlık TSE (1)
1995 Kanunname-i İntisabı Bursa, Ankara.

Başbakanlık TSE (2)
TSE Tanıtım Rehberi, Gaye Matbaacılık.

Başbakanlık, TSE (3)
1997 Eğitimde Standardizasyonun Önemi, Tisamat Basımevi, Ankara.

Başbakanlık TSE (4)
TS-EN-ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu.

Başbakanlık TSE (5)
TSE, TSE Basımevi.

Bounds, Greg; L. Yorks; M. Adams & G. Ranney
1994 Beyond Total Çuality Management: Totvard The Emerging Paradigm. New York: McGraw-Hill, Inc.

Bozkurt, Rıdvan ve Odaman, A.
1997 ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM, Yayın No: 549.

Burrill, Claude W. & Johannes Ledolter
1999 Achieving Quality Through Continual Improvement. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Büyüköztürk, Şener
2002 Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem A Yayıncılık, Ankara).

Canman, Doğan
1995 Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE.
Carroll, J.D., A. L. Fristchler ve B. L. R. Smith
1985 "supply- Side Management in the Reagen Administration", Public Administration Review, Vol. 45, No. 6.
Çetin, Canan; Besim Akın ve Vedat Erol
2001 Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta, 2. Baskı, İstanbul.
Çetinkaya, Kerim
2000 Toplam Tasarım, Gazi Kitapevi, Ankara.
Çevik, Hasan Hüseyin
2001 Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin, Ankara.
Deming, W. Edwards
1994 Out Of The Crisis, Cambridge University Press, Cambridge, MIT Center.
Efil, İsmail
1996 Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, 2.B., Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
Ergun, Turgay
2001 "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereği." 2. Kamu Kalite Sempozyumu Bildirileri, Ankara: KalDer.
Ersen, H.
1997 "Toplam Kalite ve insan Kaynaklan Yönetim ilişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu", Yan Mat. İstanbul.
Ertürk, Hasan
1998 Çevre Bilimlerine Giriş, VİPAŞ A. Ş. Yayını, Bursa.
Fountain, Jane E.
2001 "Paradoxes of Public Sector Customer Service." Governancc; An International Journal of Policy and Administration, vol. 14(1).
Halis, Muhsin
2000 Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, 1, Bası, Beta Yay. İstanbul.
Hood, C.
1990 "Beyond the Public Bureaucracy State? Public Administration in the 1990s", Inaugural Lecture, LSE, London, January 16.
1991 "A Public Management For All Seasons?" , Public Administration, Spring 1991, Vol: 69.
Hunt, V. Daniel
1993 Quality Management for Government: A Guide to Federal, State, and Local Implementation, ASQC Quality Press, Milwaukee,WI.
Juran, Joseph M.
1995 Managerial Breakthrough, Revisied Edition, New York: Mc- Graw Hill, Inc.

Karatepe, Selma
1999 "Türkiye'de Yönetim Yurttaş İlişkisi ve Uygulamada Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar", Kamu yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, C.l, Ankara: TODAİE.
Kavrakoğlu, İbrahim
1996 Kalite Güvencesi Ve İSO 9000, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1,2.Basım.
Kişinişci, Azmi
2002 "Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları," 3. Kamu Kalite Sempozyumu, Kamuda Stratejik Bir Tercih: Toplam Kalite yönetimi, İstanbul: KalDer.
Kobu, B.
1991 "Endüstriyel Kalite Kontrolü" Önsöz Yayıncılık, İstanbul.
Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L. And Adam, S.
2006 Marketing, 7th Ed. Pearson Education Australia/Prentice Hall. (www.wikipedia.com.)
Küçük, Orhan
2004 Standardizasyon ve Kalite, Seçkin, Ankara
Martin, Lawrence L.
1993 Total Çuality Management in Human Service Organizations. Newburry Park, London: Sage Publications, Inc.
Mascarenhas, R. C.
1990 "Reform of the Public Service in Australia and New Zealand", Governance, vol. 3, No. 1.
Millar, Colin
1998 "The Town Hail Factory: The Applicability of Manufacturing Operations to Public Services." Total Çuality Management, vol. 9(2-3).
Morgan, Gareth
1998 Yönetimde ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çeviren: Gündüz Bulut, MESS, İstanbul.
Motvani, J.
2001 "Critical Factors and Performance Measures of TQM." The TQM Magazine, vol. 13(4).
MPM el kitabı dizisi,
TKY: 2
Nohutçu, Ahmet
2003 "Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editörler; Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk, N.K. ve Coşkun, B., Seçkin, Ankara.
Osborne, D. & T. Gaebler
1992 Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison-Wesley, Reading, Mass.

Önder, Murat
1996 Toplam Kalite Yönetimi Kamu Sektöründe Uygulanması, 5. Ulusal Kalite Kongresi, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Siyasette Kalite", Özgeçmişler Ve Tebliğler 4, Tusiad Kalder, İstanbul.
Parlak, Bekir
2008 Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi, Ulusal ve Küresel Perspektifler, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
Peker, Ömer
1995 "Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli iyileştirme", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, Cilt: 2.
Perry, J. L. Ve K. L. Kraemer (der.),
1983 Public Management: Public and Private Perspectives, mayfield, Palo Alto, Cal.
Peşkircioğlu, Nurettin
1997 Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MPM Yayınları No:620, Ankara.
Pollitt, C.
1993 Managerialism and Public Services, 2. bası, Blackvvell, Oxford.
Saran, M. Ulvi
2004 Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Atlas Yayıncılık, Ankara.
Saygılıoğlu, N. ve S. Arı
2003 Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasan ve Politika Önerisi, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
Serper, Özer
1993 Uygulamalı İstatistik 2, Filiz Kitapevi, İstanbul.
Soylu, Kaan; Funda Soylu; Ahmet Suer ve E. Özlem
1998 Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, Beyaz Yayınları,1. Basım, İstanbul.
Şahin, Hidayet
2002 Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi, Ankara. Polimer.
Şaylan, Gencay
2000 Kamu Personel Yönetiminden insan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Kritik ve Reform Önerileri, istanbul: TESEV.
Şimşek, Muhittin
2002 TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması Ahilik, Hayat, İstanbul.
Takan, Mehmet
2001 Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, 2. Baskı, Nobel, Ankara.
TESEV
2000 Türkiyede Yerel ve Merkezi Yönetimlerde Hizmetlerden Tatmin, Patronaj ilişkileri ve Reform. TESEV Yayınları, No. 17.
TSE, Türk Standartları, TS-ISO 9000
1991 Ankara.
TSE,
1995 ISO 9005 Kalite Sözlüğü, Ankara.

TSE,
1996 TSE ISO 9000 Kalite Broşürü, Ankara.
TSE,
1997 TS ISO 14004 Çevre Yönetimi- Çevre Yönetim Sistemleri- Prensipler, Sistemler ve Destekleyici Teknikler İçin Genel Klavuz, Ankara,
TSE (3)
1997 Eğitimde Standardizasyonun Önemi; Tisamat Basımevi, Ankara.
TSE (4)
2002 TS-EN-ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu,
Uzel, Betül ve Celal Seçkin
2000 ISO 9000-2000 Revizyonu ve Getirdiği Yenilikler,Kalder.
White, Orion F. & James F. Wolf
1995 "Deming's Total Quality Management and the Baskın Robbins Problem, Part 1: Is it Time to Go Back to Vanilla?" Administration & Sodety, vol. 27, (August).
Yenersoy, Gönül
1997 Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Rota Yayınları.
Yetiş, Nükhet
2001 "Kamu Çalışanları Memnuniyeti & Kamuda Performans Ölçümü", 2. Kamu Kalite Sempozyumu Bildirisi, Kal-Der, Ankara.

B-Süreli Yayınlar

Arıyörük, Mehmet Yılmaz
1997 "Kalite Rekabetin Altın Anahtarıdır", Dünya Ekonomi-Politika Gazetesi, Dünya Dosyalan 55, Türk Standartları Enstitüsü Eki.
Aydınceren, A.
1993 "Toplam Kalite Yönetimi", Önce Kalite Dergisi
Bayrak, Sabahat
1997 Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı 4.
Busıness Week
1995 "Dovvnsizing Government", (25 Ocak), 41.
Orçunus, A. R.
1995 "Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli", Verimlilik Dergisi, Özel sayı.
Peşkircioğlu, Nurettin
1996 Toplam Kalite Yönetimi Ve Katılımcılık, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, 2. Basım, MPM Yayını.
Standart Dergisi
Mart 1996 "Kalitenin Dünü ve Bugünü", sayı: 411.
Aralık 1998 Ekonomik ve Teknik Dergi, "Standardizasyon Nedir?", Sayı: 418.

C-Araştırma Raporları ve Planlar

Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA),

1988 Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) Yönetim Kurulu Raporu
1963 Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri, Birinci Baskı, Balkanoğlu Matbaacılık, Ankara.

OECD
2000 Government of the Future. Paris.
Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı
1996-2000 Resmi Gazete: 25 Temmuz 1995 gün ve 22354 Mükerrer sayılı

Ç-Elektronik Kaynaklar

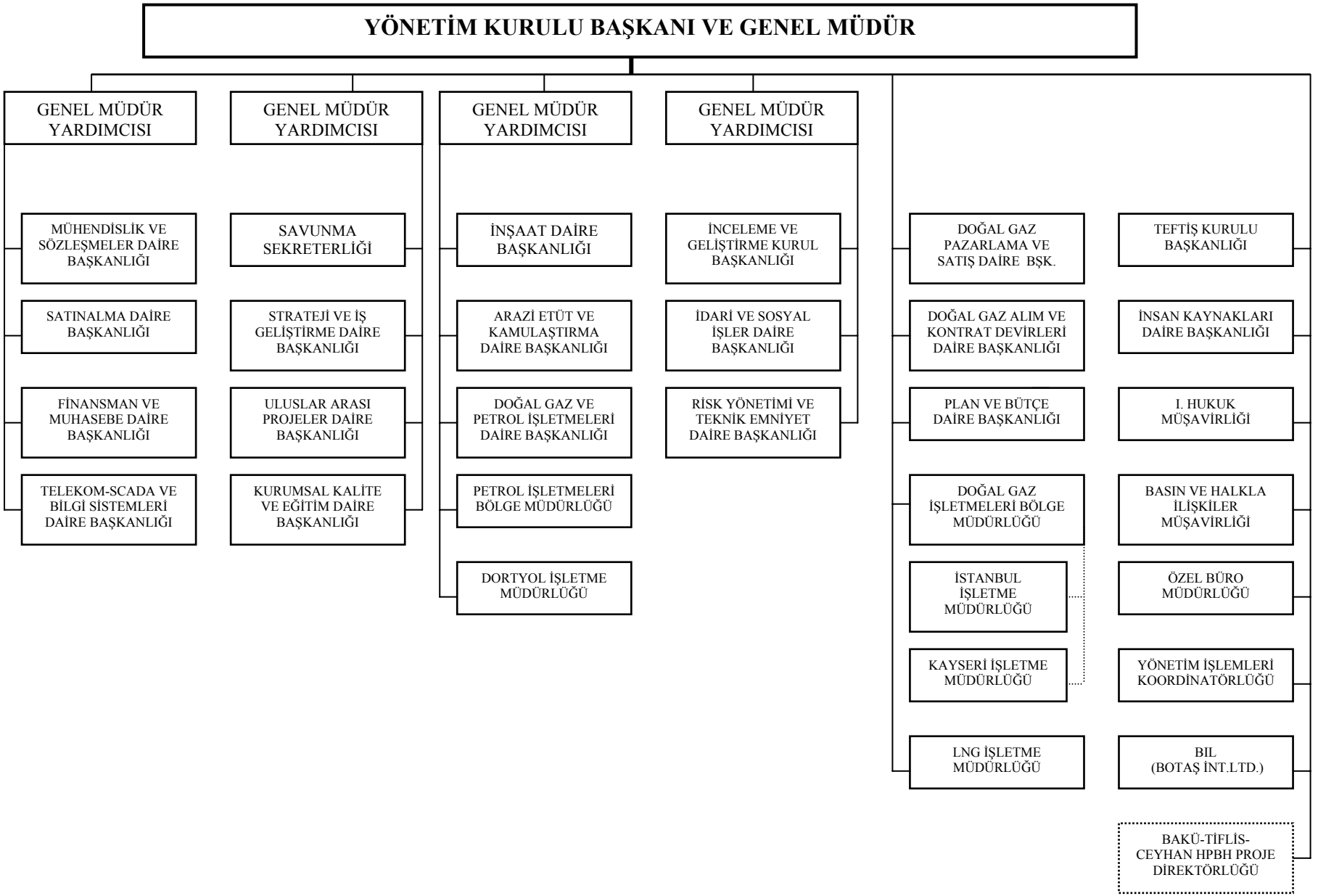
www.babylon.com/dictionary/6002/Raynet-Busines-Marketing-Glossary.html 8
www.wordreference.com/definition/product
www.wikipedia.com
Etymology of produce, etymonline.com.
www.icisleri.gov.tr\2002
www.maliye.gov.tr (Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Çalışması) (12.6.2003).
www.tse.org.tr
www.kalder.org.tr

D-BOTAŞ'ta İncelenen Belge ve Dökümanlar

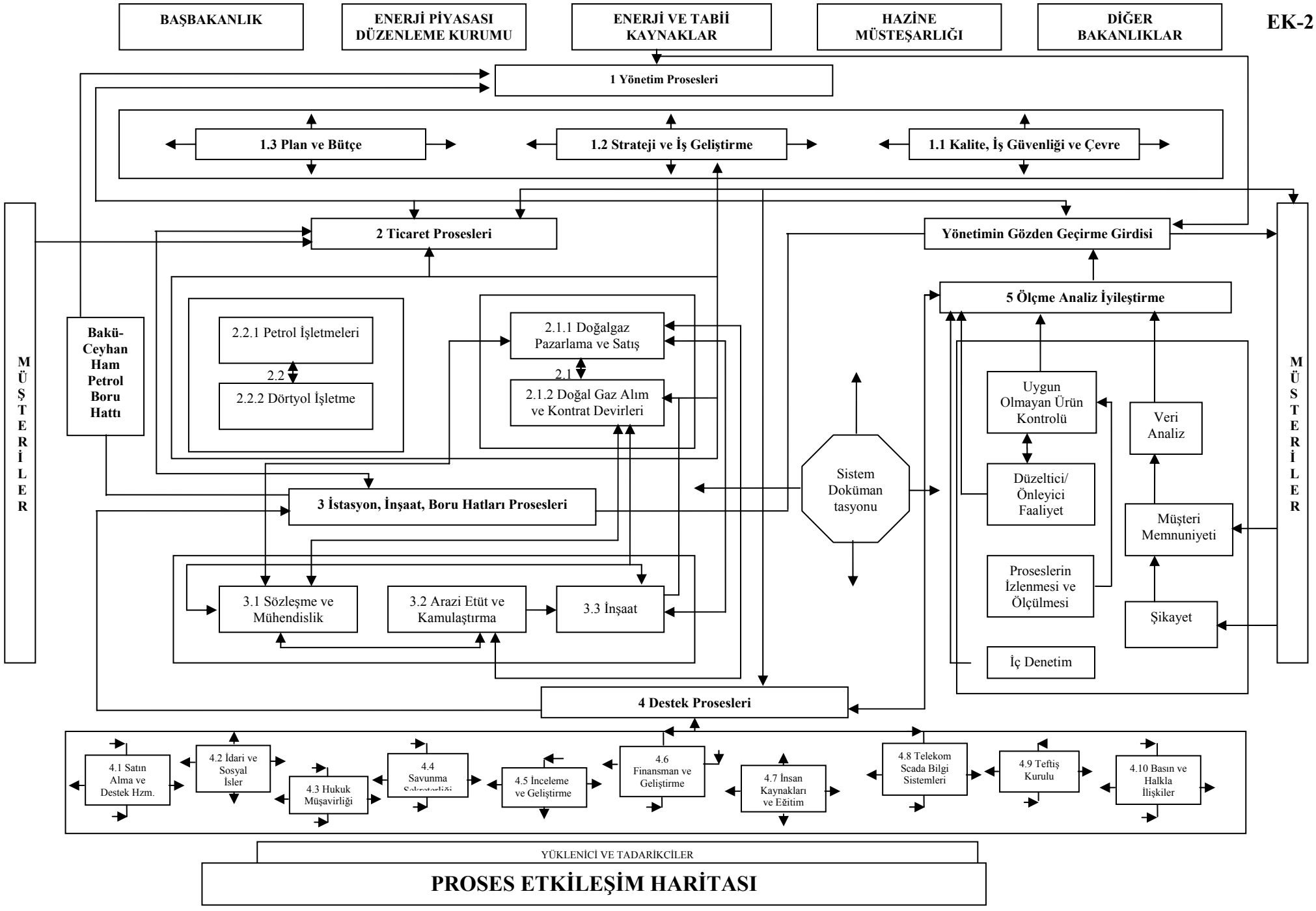
Entegre Yönetim Sistemi ile Kalite ve Çevre El Kitapları
Yönetim Sistemleri ile İlgili Prosedürler
Yönetim Sistemleri İle İlgili Prosesler
Yönetim Sistemleri İle İlgili İç Tetkik Raporları
Yönetim Sistemleri İle İlgili Dış Tetkik Raporları
Yönetim Sistemleri İle İlgili Ölçme, Analiz ve İyileştirme Raporları

BOTAŞ (BORU HATLARI İLE PETROL TAŞIMA A.Ş.)

EK-1



EK-2



PROSES ETKİLEŞİM HARİTASI

EK-3

ANKET FORMU

Günümüzde işletmeler gibi kamu yönetiminde de, ürün ve hizmetlerde çevre iyileştirme ve kalite geliştirme uygulamaları önemli bir yer tutmaktadır. Bu belirlemeden hareketle oluşturulan bu anket çalışmasında, BOTAŞ'ta uygulanmakta olan ISO 9001:2000 Kalite ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri uygulama çalışmalarının, kuruluş ile yönetici ve personele olan etkilerini inceleme ve ölçme amaçlanmaktadır. Bu anket BOTAŞ dışında, bir doktora tezi çalışması için hazırlanmış olup, resmi bir özelliği bulunmamaktadır ve bilimsel amaç dışı kullanılmayacaktır.

Zaman ayırarak, bu anketi özgürce ve gerçek düşüncelerinizi yansıtacak şekilde doldurarak, bir bilimsel çalışmaya katkıda bulunmuş olacaksınız. Anket formuna isminizi yazmadan cevaplandırmanızı rica eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Biriminizin Adı:
Görev Konumunuz:
Eğitiminiz: ( )Lise ( )Ön Lisans ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( )Doktora
BOTAŞ'taki Görev süreniz (Yıl): ( )1-5 ( )6-10 ( )11-15 ( )16-20 ( )21 ve Üstü
Cinsiyetiniz: ( )Bay ( )Bayan
Yaş Aralığınız: ( )20-25 ( )26-30 ( )31-35 ( )36-40 ( )41-45 ( )46-50 ( )51 ve Üstü

Aşağıdaki ifadeler, BOTAŞ'ta ISO 9001:2000 Kalite ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri belgelendirme öncesi göz önüne alınarak, bu sistemlerin uygulanmaları sonrası kapsamında meydana gelen değişim ve gelişmeleri tespit etme amacı ile belirtilmiştir. Bu çerçevede, lütfen verilen ölçeği dikkate alarak aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.

Ölçek:
A-Hiç katılmıyorum.
B-Büyük ölçüde katılmıyorum.
C-Orta düzeyde katılıyorum.
D-Büyük ölçüde katılıyorum.
E-Tamamen katılıyorum.

1-Yönetim ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılmış değerler oluşturulmakta, ortaklaşa paylaşılan vizyon, misyon, politika ve hedefler bilinmekte ve bu doğrultuda çalışılmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

2-Katılımcılığın güçlenebilmesi için oluşan fırsatlar değerlendirilerek hedef, strateji ve politikalarla ilgili karar alma sürecinde, çalışanların katılımı sağlanmakta ve gerekirse yetki paylaşımı yapılarak katılımcılık giderek güçlenmekte ve yaygınlaşmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

3-Sistemin performansı, özellikle üst yönetim olmak üzere, değişik düzeylerde, değişik görevleri yerine getiren personelin ilgili konulardaki taahhütlerine bağlı olarak belirlenmektedir.

☐	A	☐	B	☐	C	☐	D	☐	E

4-Kalite ve çevre politikaları, hedefler, tetkik sonuçları, verilerin analizi, düzeltici ve önleyici faaliyetler ile yönetimin gözden geçirme raporları değerlendirilerek ve bunlara göre sürekli iyileştirme çalışmaları yapılarak, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkinliğini arttırma çalışılmaları yapılmaktadır.

☐	A	☐	B	☐	C	☐	D	☐	E

5-Oluşturulan prosesler, sonuçlara ulaşmak ve verimliliği artırmak için, performans kriterlerine göre; izlenmekte, ölçülmekte, analiz edilmekte ve bunlarla ilgili sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

6-Maliyet azaltılması ile verimlilik, satışlar, karlılık ve rekabet gücünün arttırılmasında, en önemli sebepler arasında, çevre ve kalitenin iyileştirme çalışmaları da yer almaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

7-Kademeler ve personel arasındaki iletişim iyi, çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmakta, kollektif ve ekip davranışlarının gelişmesine katkıda bulunacak faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

8-Ödüllendirmenin belli bir sistem içinde, performansa ve objektif kriterlere göre yapılmasına çalışılarak, personelin motivasyonunda artış sağlanmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

9-Tüm yönetici ve çalışanların kaliteye ve çevreye duyarlılığı geliştirilmekte, kalite ve çevre sorunlarının çözümleri ile fırsatların belirlenmesinde çalışanların değerlendirme katkıları sağlanmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

10-Çalışmalar ve işleyiş hakkındaki görüşler; düzenli toplantılar, bilgi notları, anket ve internet vasıtasıyla gelen değerlendirmeler ile alınmakta ve bu görüşler çalışmalara büyük ölçüde yansıtılmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

11-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin etkililiği açısından gerekli olan, faaliyet konusuna uygun çalışma ortamlarının gerekli fiziksel koşulları ile teçhizat ve destek hizmetleri sağlanmakta ve bunlar sürekli iyileştirilmektedir.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

12-Üretim ve hizmetlerin sağlanması planlanır ve yürütülürken; ürün ve hizmetlerin karakteristiklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliği sağlanmakta, gerekli olduğunda çalışma talimatları bulunabilmekte ve uygulanmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

13-Müşterilerin istek, beklenti ve memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik araştırma ve anket gibi çalışmalar düzenli olarak yapılarak değerlendirilmekte, müşterilerden gelen şikayet ve talepler yeteri kadar dikkate alınmakta ve gerekleri yapılarak iletişim ve verimliliğin sürekli arttırılmasına çalışılmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

14-Malzeme taşıma faaliyetleri, sevkiyat ve lojistik ağlar tasarlanırken, kalite ve çevre konuları da dikkate alınmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

15-Tasarım ve geliştirme faaliyetleri, konu ile ilgili görevlilerin katılımı ile gerçekleştirilmekte ve tasarım çalışmaları ile yeni ürün ve hizmetler geliştirmede iyileşmeler yaşanmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

16-Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri uygulanarak, rekabeti geliştirme ile rekabetçi avantajlar sağlanmakta ve verimliliğin arttırılması konusunda olumlu gelişmeler elde edilmektedir.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

17-Önemli tedarikçiler tanımlanmakta, tedarikçiler birimin şartlarını karşılayan ürün ve hizmeti sağlama yeteneği temelinde, kalite ve çevre ile ilgili kriterler de dikkate alınarak değerlendirilmekte ve seçilmekte, yapılan çalışmalar ile tedarik edilen ürün ve hizmetlerde iyileşmeler yaşanmaktadır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

18- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri hakkında yapılan eğitim faaliyetlerinin; yönetici ve personelde motivasyon ve iletişimin geliştirilmesine, işlerin daha verimli yürütülmesine, müşteri memnuniyeti ile çevre ve kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan araç ile yöntemlerin öğrenilmesine ve süreçlerde iyileştirmeler yapılmasına önemli katkıları olmuştur.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

19-Yönetici ve personel görev alanlarındaki ürün ve hizmetlerle ilgili ulusal ve uluslararası standartlar hakkında, gerekli bilgiye sahiptirler.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

20-Yöneticiler ve personelin, BOTAŞ'ın kalite ve çevre politikası ile amaç ve hedefleri ve bunların kendi görev alanlarına ne şekilde uyarlanacağı hakkında, gerekli ve yeterli bilgisi vardır.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

21-Çevre Yönetim Sistemi ile Kalite Yönetim Sistemi arasında; belgelendirme, uygulama, izleme ve ölçme ile dokümantasyon alanlarında etkileşim olmuştur.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

22-Toplam Kalite Yönetimi ile Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri arasında olumlu ve önemli bir oranda irtibat görüldüğünden, Kalite ve Çevre Yönetimi Sistemleri çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçişte önemli bir adım olarak kabul edilmektedir.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

23-Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri diğer kamu kuruluşlarına da önerilmelidir.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

Teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Ahmet Şahin ÖZCAN
Doğum Yeri ve Yılı: Karakoçan-Elazığ, 1963
Öğrenim Gördüğü Kurumlar:
Lise: Elazığ Lisesi, 1977-1980
Lisans: Ankara Üniversitesi, S.B.F., İktisat, 1980-1984.
Yüksek Lisans: Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, 1994-1998
Doktora: Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi, 2002-
Medeni Durum: Evli
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:

1-İngilizce: ÜDS=56
2-Almanca: Lise ve Üniversite Eğitimi

Çalıştığı Kurumlar:

1-Elazığ Valiliği- Kaymakam Adayı,
2-Burdur-Karamanlı Kaymakamı,
3-Van-Başkale Kaymakamı,
4-Erzurum-Pasinler Kaymakamı,
5-Konya-Sarayönü Kaymakamı,
6-Tokat Vali Yardımcısı,
7-Yalova Vali Yardımcısı,
8-İçişleri Bakanlığı, Hukuk Müşaviri-Toplumla İlişkiler Daire Başkanı

Yurtdışı Görevleri:

1-A.B.D., İngilizce Dil Eğitimi
2-İngiltere, Güvenlik Hizmetleri
3-Almanya, Kamu Yönetimi ve Güvenlik Hizmetleri

Aldığı Ödüller: Çok Sayıda Takdirname, Kademe Yükseltilmesi.
Üye Olduğu Mesleki Topluluklar: Türk İdareciler Derneği
Yayımlanan çalışmalar:

1-"Uygarlık ve Yönetim- Kuzey ve Orta Avrupa Ülkelerinde Uygarlığı Yönlendiren Yönetim Parametreleri"; Prof. Dr. Ali Akdemir, Serhat Soyşekerci, Tülay Uçaktürk, Okan Şeneldil, Ramazan Erturgut, Ahmet Şahin Özcan, Didem Rodoplu, Levent Vurgun, Oktay Koç, Süha Uçar ve Yasin Pekeroğlu; Roma Yayınları, Ankara, 2004.

2-"Tüketicinin Korunması", Ahmet Şahin Özcan, Standart-Ekonomik ve Teknik Dergi, Haziran 1996, Sayı: 414, Sayfa: 125.

3-"Afetlerle İlgili Yönetim Sistemi", Ahmet Şahin Özcan, Sivil Savunma Dergisi, Eylül 2000, Sayı: 161, Sayfa: 7.