

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA AKADEMİK
DEĞERLENDİRME VE KALİTE GELİŞTİRME MODELİ İLE EFQM
MÜKEMMELLİK MODELİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlknur KILIÇ

Danışman:Doç. Dr. Mehmet ARSLAN

Ankara

Haziran, 2010

İlknur KILIÇ'ın "YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA AKADEMİK DEĞERLENDİRME VE KALİTE GELİŞTİRME MODELİ İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ" başlıklı tezi 30/07/2010 tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Üye	:Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Üye (Tez Danışmanı)	:Doç. Dr. Mehmet ARSLAN
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

ÖNSÖZ

Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği, yükseköğretim üst kurulları ile yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması çalışmaları ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin hükümleri kapsamaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olan bir araçtır.

Bu çalışmada bu iki kalite geliştirme modeli karşılaştırılarak yüksek öğretim kurumlarında EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanabilirliği, bu modele göre mevcut kalite anlayışının eksiklikleri incelenmiştir.

Araştırmamın her aşamasında bilgi birikimlerini ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet ARSLAN'a, emeği geçen hocalarıma, arkadaşlarıma ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

İlknur KILIÇ

ÖZET

YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA AKADEMİK DEĞERLENDİRME VE KALİTE GELİŞTİRME MODELİ İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ

KILIÇ, İlknur

Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet ARSLAN

Haziran, 2010, 110 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, YÖK Kanunundaki yüksek öğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme modeline göre yüksek öğretim kurumlarındaki kalite yönetimi uygulamaları ile Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli arasında yapılacak karşılaştırmayı kapsamaktadır.

Araştırmada Gazi Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personellere uygulanan anketler ile veriler toplanmış çeşitli istatistiksel teknikler ile analizi yapılarak tablolar ile yorumlanmıştır.

Araştırma sonrasında elde edilen bulgulara göre, EFQM Mükemmellik Modeli'nin 9 kriteri çerçevesinde fakültelerdeki mevcut kalite uygulamalarının güçlü ve yetersiz yönleri saptanmıştır. Elde edilen bulgularda cinsiyete, göreve ve yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Bu bulgular ışığında Yüksek Öğretim Kurumlarındaki Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği kapsamındaki Dış Değerlendirme Süreci aracı olarak EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanabileceğine dair öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, YÖDEK Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği

ABSTRACT

A COMPARATIVE ANALYSIS OF ACADEMIC EVALUATION AND QUALITY IMPROVEMENT MODEL AND EFQM PERFECTION MODEL

KILIÇ, İlknur

Postgraduate, Office Management Education Field

Thesis advisor: Assoc.Prof. Mehmet ARSLAN

June,2010 110 Page

The objective of the study is to compare and contrast of HEI's (YOK) academic evaluation and quality development system principles and procedures with that of EFQM (European Foundation of Quality Management) criteria.

For that regard, a questionnaire has been developed based on the EFQM criteria and applied to the academic and administrative staffs at Gazi University. Total of 81 questionnaires was been received, analyzed in SPSS statistical analysis environment and results are tabulated and interpreted.

According to the data obtained following the research, within the frame of 9 criteria of EFQM Excellence Model, strong and inadequate sides of existing quality practices in faculties have been defined. In the findings, it has been seen that there is not a statistically meaningful difference with regard to gender, occupation and age.

In the light of such findings, proposals have been brought forward about EFQM Excellence Model's applicability as means of External Evaluation Process within the context of Academic Evaluation and Quality Improvement Regulation in Higher Education Institutions.

Key Words: Quality, Total Quality Management, EFQM Excellence Model, YÖDEK Academic Evaluation and Quality Improvement Regulation.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: TKY ve Geleneksel Yönetim Yaklaşımı Arasındaki Farklar.....	18
Tablo 2. TKY Stratejileri	24
Tablo 3. Değişen Eğitim Modeli	67
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	75
Tablo 5. Araştırmaya katılanların Yaşa Göre Dağılımı	76
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	76
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 8. Modelin Kriterleri ile Araştırma Yapılan Fakültelerdeki Kalite Anlayışının Karşılaştırılması	78
Tablo 9. Kriterler Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 10. Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları.....	94
Tablo 11. Göreve Göre Anova Testi Sonuçları	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Müşteri Odaklılık Süreci	13
Şekil 2. Klasik Yönetici ve Lider Yönetici Arasındaki Farklar	16
Şekil 3. TKY İlkeleri.....	17
Şekil 4. Kalite Kontrolünün Tarihsel Evrimi	24
Şekil 5. Deming Döngüsü	27
Şekil 6. Kalite Yönetim Sisteminde Proses (Süreç) Yönetimi	44
Şekil 7. Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası.	72

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem.....	1
1.2.Amaç.....	1
1.3.Önem.....	3
1.4.Sınırlılıklar	4
1.5.Varsayımlar	5
1.6.Tanımlar	5
2. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE ...6	
2.1. Kalite Kavramı	6
2.1.1. Kalitenin Tanımı	6
2.1.2. Kalitenin İlkeleri	7
2.1.3. Kalitenin Özellikleri.....	9
2.2. Toplam Kalite Yönetimi	9
2.2.1.TKY Temel Kavramları	10
2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	12
2.2.3. TKY ile Geleneksel Yönetim Arasındaki Farklar.....	18
2.2.4. TKY Uygulama Nedenleri.....	19
2.2.5. Kalite Çemberleri	20
2.2.6.TKY Tarihçesi	23
2.2.7.TKY Öncüleri	24
2.2.8. Kalite Kuruluşları.....	30
2.2.9. Kalite Belgelendirme.....	31
2.3. Kalite Belgelendirme Sistemleri Ve Ödülleri	32
2.3.1. Ulusal Kalite Ödülü.....	32
2.3.2. ISO EN 9000, ISO 9001; 2000 Standartları	33
2.3.3. Deming Kalite Ödülü	38
2.3.4. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (M.B.N.Q.A.)	39
3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ.....	41
3.1. Mükemmellik Modeli Temel Kavramlar	41
3.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı	41
3.1.2. Modelin Temel Kavramları	43
3.2. Modelin Kriterleri.....	46
3.2.1. 1. Kriter: Liderlik	46
3.2.2. 2. Kriter: Strateji ve Planlama.....	49

3.2.3. 3. Kriter: Çalışanlar	51
3.2.4. 4. Kriter: İşbirlikleri ve Kaynaklar:.....	54
3.2.5. 5. Kriter: Süreçler.....	58
3.2.6. 6. Kriter: Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	61
3.2.7.7.Kriter: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	62
3.2.8.8. Kriter: Toplumla İlgili Sonuçlar.....	63
3.2.9.9.Kriter: Temel Performans Sonuçları	65
4. EĞİTİMDE KALİTE YÖNETİMİ	66
4.1. Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Sağlayacağı Yararlar	66
4.2. Eğitimde Kaliteyi Etkileyen Unsurlar	68
4.3. Yüksek Öğretimde Kalite.....	69
4.3.1. Yüksek Öğretim Kurulu Kimdir?	69
4.3.2. (YÖDEK) Yüksek Öğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu.....	70
4.3.3. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci	70
5. YÖNTEM	73
5.1. Araştırma Modeli.....	73
5.2. Evren ve Örneklem	73
5.3. Verileri Toplama Teknikleri.....	74
5.4. Verilerin Analizi	74
6. BULGULAR VE YORUM	75
6.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular	75
6.2. Yaşa İlişkin Bulgular	75
6.3. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular	76
6.4. Görev'e İlişkin Bulgular	77
6.5. Modelin Kriterleri ile Araştırma Yapılan Fakültelerdeki Kalite Anlayışının Karşılaştırılması	78
6.6. Modelin kriterleri arasındaki ilişkiler	90
6.7. Cinsiyete göre fakülteadaki kalite anlayışına yönelik bulgular	93
6.8. Göreve göre fakülteadaki kalite anlayışına yönelik bulgular	96
SONUÇ VE ÖNERİLER	100
KAYNAKÇA	104
EKLER	107
EK 1- Anket Formu	107

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

Çalışmanın konusu Türkiye'deki Yüksek öğretim kurumlarında uygulanan stratejik planlama çalışmalarında öngörülen kalite standartları ile EFQM Mükemmellik Modeli arasında yapılan karşılaştırmayı ve değerlendirmeyi kapsamaktadır.

Araştırmanın problem cümlesi; Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli ile YÖK Kanunundaki Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Modeli arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. Amaç

2005 yılında yürürlüğe giren Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite geliştirme Yönetmeliğinin esas amacı yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız "dış değerlendirme" süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin esasları düzenlemektir.

Adı geçen yönetmeliğe göre Stratejik Planlama: Bir yükseköğretim kurumunun, i veya dış değerlendirme sonuçlarına göre zayıf ve kuvvetli yönlerini, önündeki fırsatları ve tehditleri belirlemesi, bunların işığında kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans göstergelerini belirleyerek onları sürekli izlemesi sürecini kapsamaktadır. stratejik planlama kalite geliştirme sürecinde önemli basamaklardan biridir.

Mükemmellik Modeli (MM) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır.

Kalder'in yaptığı tanıma göre EFQM Kalite Mükemmellik Modeli sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete sunmayan bir çerçevedir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

Mükemmellik modeli ile yüksek ğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme modelinin yapılmış tanımlarına göre oluşturulan araştırmanın temel amacı Yk Kanunundaki yüksek ğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme modeline göre yüksek ğretim kurumlarındaki kalite geliştirme uygulamaları ile Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli arasındaki karşılaştırmayı kapsamaktadır.

Araştırmanın genel amacına yönelik hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H0: YK Kanunundaki Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Modeli ile EFQM Mükemmellik Modeli Kapsamına Eşdeğer Kalite Geliştirme Standartlarına sahiptir.

H1: YK Kanunundaki Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Modeli ile EFQM Mükemmellik Modeli Kapsamına Eşdeğer Kalite Geliştirme Standartlarına sahip değildir.

Genel amaca yönelik geliştirilen araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

- Yüksek öğretim kurumlarındaki kalite uygulamalarına göre EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri birbirleri ile ilişkili midir?
 - ✓ EFQM mükemmellik modeli kriterleri çerçevesinde yüksek öğretim kurumlarında liderlik davranışları ile strateji ve planlama çalışmaları birbirleriyle ilişkili midir?
 - ✓ EFQM mükemmellik modeli kriterleri çerçevesinde yüksek öğretim kurumlarındaki strateji ve planlama çalışmaları ile kurumun insan kaynaklarının yönetimi birbirleri ile ilişkili midir?
 - ✓ EFQM mükemmellik modeli kriterleri çerçevesinde yüksek öğretim kurumlarındaki süreçlerin yönetilmesi çalışmaları ile işbirlikleri ve kaynakların yönetimi ile ilgili uygulamaları birbirleri ile ilişkili midir?
 - ✓ EFQM mükemmellik modeli kriterleri çerçevesinde yüksek öğretim kurumlarındaki süreçlerin yönetilmesi çalışmaları ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları birbirleri ile ilişkili midir?
 - ✓ EFQM mükemmellik modeli kriterleri çerçevesinde yüksek öğretim kurumlarında süreçlerin yönetilmesi çalışmaları ile çalışanların kuruma ilişkin algıları ve memnuniyet sonuçları birbirleri ile bağlantılı mıdır?
- Yüksek öğretim kurumundaki kalite anlayışının EFQM mükemmellik modeli kriterleri ile kıyaslanmasında personelin yaşına göre farklılık var mıdır?
- Yüksek öğretim kurumundaki kalite anlayışının EFQM mükemmellik modeli kriterleri ile kıyaslanmasında personelin görevlerine göre farklılık var mıdır?

1.3. Önem

Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliğinin amacı, yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız "dış değerlendirme" süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin esasları düzenlemektir.(Yönetmelik, madde 1)

Bu Yönetmelik, yükseköğretim üst kurulları ile yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması çalışmaları ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin hükümleri kapsar (YÖDEK Yönetmeliği, madde 2).

Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Modeline göre bir yükseköğretim kurumunda kalite geliştirme faaliyetleri her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder.

Yönetmeliğin “Dış Değerlendirme” adlı bölümünde bir yükseköğretim kurumu uygun gördüğü durumda, kendi iç değerlendirme sürecini, bu Yönetmeliğin 16. maddesinde belirtilen takvime göre, Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi’ne sahip bağımsız bir kurum, kuruluş veya kurul ile birlikte yürütülebileceğine dair ifadesi bulunmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa’da ve Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak kendini sürekli güncelleyen bir kalite modelidir. Bu model ile yüksek öğretim kurumlarımızda uygulanmakta olan akademik değerlendirme ve kalite geliştirme modeli arasında yapılacak karşılaştırmanın mükemmellik modelinin yüksek öğretim kurumlarında dış değerlendirme aracı olarak uygulanabilirliği hakkında bilgi vermesi ve modelin kriterlerine göre mevcut kalite standartlarının eksikliklerinin açığa çıkarılması açısından araştırma önemlidir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın evrenini Yüksek Öğretim Kurumları oluştururken, zaman ve maliyet açısından değerlendirilerek Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Gazi Eğitim Fakültesi ve Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesinde görev yapan akademik ve idari personel örneklem olarak seçilerek araştırma sınırlandırılmıştır.

1.5. Varsayımlar

1. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
2. Anket maddeleri araştırmanın genelleneceği örneklem için ve yapılacak araştırma için geçerli ve güvenilirlerdir.
3. Denekler anketlere doğru cevap verecekler, içtenlikle katılacaklardır.
4. Araştırmanın sonuca ulaştırılmasında kullanılan istatistiksel analizler geçerli ve güvenilirlerdir.

1.6. Tanımlar

Araştırmada kullanılan terimler ve kısaltmalar aşağıdaki anlamları ifade etmektedir.

EFQM (European Foundation For Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı): 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından “Avrupa’da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma” misyonu ve “Avrupa’lı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya” vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar gütmeyen bir kuruluştur.

Kalite Belgesi: Bir yükseköğretim kurumunun, dış değerlendirme sonucunda aldığı, eğitim, öğretim, araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeyini gösteren belgedir.

Stratejik Plan: Kurumun orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını içeren plandır.

BÖLÜM 2

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kalite Kavramı

2.1.1. Kalitenin Tanımı

Kalite kavramının literatürde bir çok tanımına rastlanılmaktadır. Ortak bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Genel olarak kullanıma uygunluk, kusursuzluk olarak tanımlanabilecek kalitenin literatürdeki tanımlarına aşağıda yer verilmiştir.

“Kalite; bir işletmedeki tüm işlerin etkin şekilde yapılması ve müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve hatta üzerine çıkılmasıyla ilgili iş yapma şekli olarak tanımlanabilir” (Rossiter, 1998).

“Kalite, “müşteriye veya kullanıcıya uygunluk”, “koşullara uygunluk”, “bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü”, “müşterinin veya tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir” (Boone, Kurtz, 1996 : 212).

“Kalite kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kurumsal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur” (İpekligil,1999).

“Kalite, müşteri isteklerine uygunluktur” (Kavrakoğlu, 1994:53).

“Kalite, bir ürünün ifade edilen veya beklenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetini oluşturan özelliklerin toplamıdır” (TS 9005-ISO 8402).

“Kalite sözcüğü, tüketicinin gereksinim ve beklentileriyle tanımlanacak teknik özellikler (Tasarım Kalitesi), üretilen ürünün şartnamelerde belirtilen tasarım kalitesiyle uygun olması (Uygunluk Kalitesi) ve belli fonksiyonları yerine getirmesi (Kullanım Kalitesi) ile bütünlük kazanır” (Çelikçapa, 2000:200).

Tasarım kalitesi: Tasarım kalitesiyle ürünün fiziksel yapısı ve performans özellikleri birlikte tasarlanır. Tasarım kalitesi ürünün sınıfını belirler. Kullanılan malzeme, seçilen biçim, boyutlar ve yüzey kalitesi ve toleransların bir sonucudur.

Uygunluk kalitesi: “Uygunluk kalitesi, müşteri gereksinimlerinin karşılanabilmesi için gerekli tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme gücüdür. Belirlenen spesifikasyonlara ulaşma doğrultusunda müşterinin ürün ve hizmeti ilk aldıkları zamanki performansına ürün ve hizmetin ömrü boyunca sahip olmaları sağlanır” (Bozkurt, Odaman, 1995:6).

“Uygunluk kalitesi ölçülebilir bir özelliktir. Uygunluk kalitesini değerlendirmede iki gösterge söz konusudur. Birincisi hedeflenen değer, ikincisi toleranstır” (Kobu, 1994:461).

Kullanım Kalitesi: Üretim sonrası ve satış sonrasında işletme ve ürün güvencesi kapsamındaki kalitedir. Ürünün elde edilebilme kolaylıkları, süreklilikleri, satış sonrasında tüketici sorunlarına hemen çözüm getirme gibi faktörleri içerir.

2.1.2. Kalitenin İlkeleri

Dr. W. Edwards Deming’e göre kalitenin ilkeleri;

- Organizasyonun amaçlarını belirle. Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için organizasyonun amaçlarını tespit et.
- Yeni yönetim felsefesini benimse. Yeni çağa ayak uydurabilecek bir liderlik üstlenerek ve sorumlulukları öğrenerek yeni yönetim felsefesini benimse ve uygula. Organizasyon faaliyetlerinde alışılmış gecikme ve hatalara, kalifiye olmayan işgücüne, kalitesiz mal ve hizmet üretimine eskiden olduğu gibi artık tolerans gösterme.

- Organizasyonun muayenelere olan bağımlılığını azalt. Organizasyondaki kütle muayenesine son ver. Bunun yerine istatistiksel araçlara önem vererek kalitenin ölçülmesini sağla.

- Organizasyonu fiyat etiketleri ile değerlendirmeyi bırak. Sadece fiyat etiketlerine bakarak organizasyonun başarısını değerlendirme. Düşük kalitenin söz konusu olduğu bir organizasyonda düşük fiyatı başarı olarak kabul etme. Mal ve hizmet sunulmasında müşteri ile uzun-vadeli bir ilişkinin kurulmasına çalış.

- Sürekli gelişmeyi sağla. Organizasyondaki problemleri tespit etmeye çalış. Maliyetleri azaltmak, kalite ve verimliliği arttırmak için üretim ve hizmet sistemini ve süreçleri sürekli geliştir.

- İş başında eğitimi sağla. Çalışanların organizasyon içerisinde eğitimini sağlayacak modern yöntemleri kurumsallaştır.

- Liderliğin kurumsallaşmasını sağla. Çalışanların performanslarını değerlendirilmesinde modern yöntemlerin uygulanmasını sağla. Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için yardımcı ol.

- Organizasyonda çalışanlar üzerindeki korkuya son ver. Organizasyon içerisinde çalışanlar üzerindeki korkuyu ortadan kaldır. Tüm işlerin daha kaliteli yapılması için çalışanların güven içinde işlerini yapmalarını sağla.

- Departmanlar arasındaki sınırları kaldır. Organizasyonda araştırma, tasarım, üretim ve satış departmanlarının birlikte hareket ederek sorunları daha etkin bir şekilde çözümlenebilmelerine imkan sağla.

- Sloganlara son ver. Organizasyon içerisindeki sloganları, posterleri ve sayısal hedefleri ortadan kaldır. Çalışanların kendi sloganlarını kendilerinin formüle etmelerine izin ver.

- Organizasyonda sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldır. Tespit edilen hedefe ulaşmaya çalışmak kalitesizliği beraberinde getirebilir. Çalışanlar ve yöneticiler üst yönetimin istediği hedefe ulaşmak için uzun vadede organizasyonun çıkarlarını zedeleyecek uygulamalar yapabilirler.

- Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek uygulamaları ortadan kaldır. Organizasyon içerisinde çalışanların yaptıkları işten gurur duyma haklarını ellerinden alacak ve sınırlayacak uygulamalara ve denetlemelere son ver.

- Eğitim uygula. Organizasyonda çalışanlar için etkin bir eğitim programı oluştur ve çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerini teşvik et.

- Transformasyonu herkesin katılımı ile gerçekleştirir. Organizasyon içerisinde herkesin transformasyona katkıda bulunmasını sağlar. Bu amaca ve misyona yönelik üst düzeyde özel bir yönetim birimi oluşturur (http://www.biomed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=99).

2.1.3. Kalitenin Özellikleri

Kalitenin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Elif, 1999:5)

- Kalite bir önlemdir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur. Ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk arayışını katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir. Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite, verimliliklidir. İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite, esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
 - Kalite etkili olmaktır. İşleri çabuk ve doğru yapmaktır.
 - Kalite, bir programa uymak, işleri zamanında yapmaktır.
 - Kalite bir süreçtir, süregelen bir gelişmeyi kapsar.
 - Kalite, bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hayatı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.
 - Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi

TKY konusunda farklı tanımlar yapılmaktadır. TKY tanımlarının ortak noktası bir çağdaş yönetim düşüncesi olmasıdır. Sunulan hizmetlerin kalitesinin sürekli yükseltilmesini amaçlayan ve kurumca katılıma dayanan bir yönetim anlayışıdır.

Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan seri üretim beraberinde sosyal ve bireysel tüketim anlayışını ve davranışını getirmiş, toplumlar tüketim toplumuna

dönüşmüştür. Bu durum örgütleri daha fazla hizmet ve ürün üretimi yapmak zorunda bırakmıştır. Yoğun rekabet ortamlarının oluşması, teknolojinin ve kitle üretimin artması, küreselleşme gibi faktörler yönetimde yeni açılımları gerektirmiş ve toplam kalite yönetiminin doğmasına sebep olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin beklentisinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen, tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim felsefesidir.

“TKY üst yönetimin, büyük bir istekle işin içinde olmasını ve gerçek desteğini ifade eder. Toplam kalite sistemini yürütmek için yöneticiler bir yandan müşterilerin kalite gereksinimini anlamak, bu gereksinimleri karşılamak ve hatalı ürünleri elimine etmek konularında yapılan çalışmalara katılırken, diğer yandan da gerekli politikaların belirlenmesinin, tüm elemanların kendilerini bu politikaya yakın hissetmesinin ve politika hedeflerinin sağlanması konularına çalışır”(Ertuğrul, 2004).

Toplam Kalite Yönetiminin kurucusu olarak gösterilen Deming, kaliteyi; düşük maliyet ve piyasaya uygun olmak koşullarıyla mal veya hizmetin kestirilebilir ölçüde özgünlüğü ve güvenilirliği olarak tanımlamıştır.

“Toplam Kalite Yönetimi bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve %100 müşteri tatmini sağlamada benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır” (Kalder, 2002:3).

TKY günümüz rekabet ortamında kalitede liderliği sağlamada, verimliliği artırmada, mükemmelliğe ulaşmada firmalara bir çok fayda ve imkan sağlar. TKY temelindeki ilkeleri ve felsefeyi iyi kavramak ve benimsemek, yaşam biçimi ve firma kültürü haline getirmek ile bu imkanları ve faydaları elde etmek mümkündür. Aksini düşünmek hatalıdır.

2.2.1.TKY Temel Kavramları

Toplam Kalite Yönetimi altyapısını; sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve

katılım, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi, kurumsal ve sosyal sorumluluk gibi bazı temel kavramlar oluşturmaktadır.

Sonuçlara Yönlendirme; bütün paydaşların (çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun) gereksinimleri arasında bir denge sağlayabilmeye ve bütün paydaşların gereksinimlerini karşılayabilmeye bağlıdır.

Müşteri Odaklılık; müşteri, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek olan kişidir. Bu nedenle mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı; bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluşun içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.

Süreçler ve Verilerle Yönetim; kuruluşlar en iyi performanslarını birbirleri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendirilen kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım; bir kuruluşun çalışanların potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ve bir güven ile yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.

Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme; kuruluşun performansı; bilgi birikimi, sürekli öğrenme yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşırsa, en üst noktaya çıkar.

İşbirliklerinin Geliştirilmesi; bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan, ilişkiler kurmasına bağlıdır.

Kurumsal, Sosyal Sorumluluk; kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması, etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır (Kalder).

2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalite yönetimi çeşitli yönetim ilkeleri ve araçları içermektedir. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması bu yönetim yaklaşımını diğer yönetim yaklaşımlarından ayırmakla birlikte; kalite, verimlilik, müşteri tatmini ve performansın artırılmasında büyük gelişmeler sağlar.

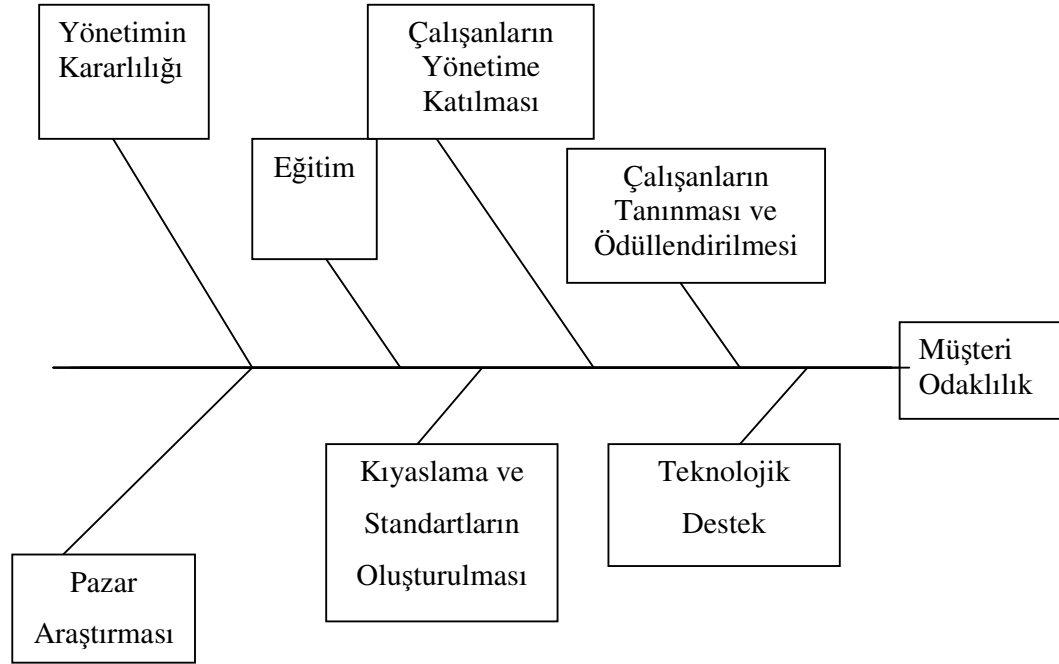
Toplam kalite yönetiminin bu ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Müşteri odaklı olma; toplam kalite yönetiminde müşterilerin tatmin edilmesi en büyük ölçüttür. Müşteri, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır. Toplam kalite yönetimi aynı zamanda müşteri odaklı yönetim olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için sürekli eğitime ve sürekli gelişmeye önem verilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında iki tür müşteri kavramı vardır: İç müşteri kavramı, üretimin her safhasındaki bir önceki departmanı satıcı, bir sonrakini ise müşteri olarak algılamak olarak açıklanabilir. İşletme içinde çalışan her departman, bir başka departman için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Bu tip düşünce tarzıyla her eleman bir sonrakinin memnun etmeyi amaçlayacak ve nihai müşteriye ulaşıldığında ürünün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır. Dış müşteri ise, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişidir. Dış müşteriler ile mutlaka kesintisiz, yakın bir ilişki içinde olunmalı ve iyi tanınmalıdır. İşletme içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşteri için çalışıldığını ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır(http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf)

Müşteri odaklı olma sürecinin basamaklarını gösteren Şekil 1'deki gibidir(Costin 1999: 463). Bu süreç, müşteri odaklı yönetimi başarmak için yönetimin kararlılığı ile başlar.

Çalışanların eğitimi ve müşterinin bulunduğu Pazar hakkında geniş araştırma gerektirir. Daha sonra, kıyaslama ve standartların kurulmasıyla birlikte çalışanların yönetime katılması ile devam eder. Gerekli ise teknolojik destek sağlanır. Son olarak, çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi ile tamamlanır.



Şekil 1. Müşteri Odaklılık Süreci (COSTIN, 1999:463)

Kalitenin önceliği ilkesi; TKY yaklaşımına göre kalite diğer başarı ölçütlerinden (verimlilik, maliyet, hız vb.) daha önce gelir. Sıfır hata kalite prensibi TKY’de uygulanmaktadır. Sıfır hata, sonuca odaklı parlak bir hedefdir, ürünün kalitesi ne kadar yüksek olursa olsun hala iyileştirilmesi gereken hususların olduğu varsayımına dayanır. Geleneksel yönetimde malın hatalı yapıp yapılmadığını mal üretildikten sonra bakılır, mal hatalı ise hata giderilmeye çalışılır.

Toplam Kalite Yönetiminde ise mal üretilirken uygulanan süreçler üzerinde denetim yapılarak malın hatasız üretilmesi sağlanmaktadır. TKY’de kalite güvencesi esastır. Mal ve hizmetlerin kalite güvencesine sahip olması sonucu israf azalır veya ortadan tamamen kalkar. Kalite güvencesinin uygulanmasının bir diğer sonucu ise malın güvenilir nitelikte piyasaya sunulmasıdır. Bu da daha önce bahsettiğimiz sıfır hata prensibiyle sağlanmaktadır.

Liderlik; TKY işlevsel ve işevuruk bir liderlik anlayışını benimser. Liderlik önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik insanları harekete geçiren önder kişilik olarak tanımlanır. TKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için otokratik

yönetim ya da liderliğin yerine demokratik, katılımcı yönetim ve liderliğin geçerliliği savunulmaktadır.

TKY’nde liderler güven ve samimiyete dayalı ilişki geliştirme, işbirliği ve takım çalışmalarını destekleme, onaylama ve ödüllendirme, öğrenen ve sürekli gelişen bir örgüt yaratma, risk alabilme gibi çeşitli becerilere sahip olabilmelidirler.

TKY’nde başarılı bir kalite lideri önce TKY’nin içeriğini kavramalıdır. TKY bir organizasyonun yönetimine ve fikirlerine yeni bir yaklaşımdır. Lider müşterilerine iyi bir tedarikçi olmayı başarmalıdır. Toplam kalite ile yönetilen organizasyonlarda her bir eylem ve her bir departmanda müşterilerini tanımaları ve neye ihtiyaçları olduğunu çözmeleri gerekmektedir. Lider öncelikle müşterilerinin kim olduğunu bilmelidir. Liderler iyi bir takım koçu olmalıdırlar. takım üyeleri arasındaki iletişimi kesintisiz olarak sağlamalıdırlar.

Lider hem takım üyeleri arasında iletişimi sağlamalı hem departmanlar arasında koordinasyonu kurabilmelidir. Kalite lideri aynı zamanda takımın bir üyesidir. Geleneksel yönetimde yöneticiler sonuçlar üzerinde odaklanırken TKY’nde liderler süreç izleyicisi konumundadırlar. TKY temel kavramlarından problem çözme ve planlama liderin özellikleri arasında bulunmalıdır. Lider iyi bir problem çözücü ve planlayıcı olmalıdır. Kalite liderleri risk almayı ve denemeyi özendirilmeli ama bunu yaparken sağlam bir plana sahip olmalıdırlar. Problemi görebilmeli ve erken analiz ederek çözüm getirebilmelidir.

Toplam kalite liderliğinin başlıca özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Tikici, Demirel ve Derin, 2005:235):

- Çalışanları hayalle yönlendirmek.
- Meslektaşlarını eğitmek, farklı görüşleri ve stratejileri birleştirerek sonuçları tasarlamak.
- Bütünüyle olaya yoğunlaşmak ve insanların görüşlerini olaydan sonra almak.
- Kritik bir nokta çıkabilir düşüncesiyle küçük şeyleri bile araştırmak.
- Rekabet ile eğlencenin bir arada olabileceğine inanmak.

- Organizasyonun etkisizliğini teşhis etmek ve tanımak için kaliteye sıçrama modeline başvurmak.
- İşleri, bilimsel olarak ayrıntılı şekilde incelemek.
- Sürekli takip edilen standartların yönlendirdiği, süreçler ve yöntemler oluşturmak.
- Liderlik yetenekleri ile yönetim yeteneklerini kalite yönetimi içerisinde güçlendirmek.
- Hem iç hem de dış müşterilerin gereksinimlerini bilmek.
- Çok aktif olmak.
- Öncelikli şeyi ilk sıraya koymak.
- Otoriteye itaat etmek yerine, sistemi ve insanların becerilerini geliştirmeye çalışmak.
- Anlamayı, anlaşılır olmaya tercih etmek.
- Sinerji oluşturmak.
- Personeli güçlendirmek ve personele yetki vermek.
- İletişim sistemini hiyerarşiye göre değil ihtiyaçlara göre dizayn etmek.
- Açıkça ve geniş olarak anlaşılmış bir vizyonu uygulamak.

TKY temelinde işletmenin kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite liderleri de gelişime açık olmalı kalite ve üretkenliği artırmak, maliyetleri en aza indirmek için üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir. Liderin en önemli görevlerinden birisi de kaos ve belirsizlik durumlarında işletmenin rotasını belirlemektir. Bunun için liderin sağlam bir vizyonu olmalı, aynı yönde hareket edebilmelidir.

KLASİK YÖNETİCİ VE LİDER YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	
<i>KLASİK YÖNETİCİ</i>	<i>LİDER YÖNETİCİ</i>
Yönetir.	Yönlendiricidir.
Mevcut Düzeni Sürdürür.	Yenilik Peşindedir.
Otoritesi Statüsünden Kaynaklanır.	Otoritesi Kendisindedir.
Yetkileri Kendisinde Toplar.	Astlarını Yetkilendirir.

İtaati Vurgular.	Katılımı Vurgular.
Planlara Aşırı Bağlıdır.	Alternatif Yaklaşımlara Açıktır.
Belirlenmiş Amaçlara Hizmet Eder.	Yeni Amaçlar Ortaya Atar.
İşi Doğru Yapar.	Doğru İşi Yapar.
Kontrolü Vurgular.	Güveni Esas Alır.

Şekil 2. Klasik Yönetici ve Lider Yönetici Arasındaki Farklar

Süreç Yönetimi, Ölçüm ve Analiz; TKY felsefesine göre bir ürün veya hizmetin kalitesini, o ürün veya hizmetin üretimi için yapılan faaliyetlerin kalitesi belirlemektedir. Faaliyetlerin kalitesinin artması, ürün veya hizmetin kalitesini de artıracaktır. Süreç ve çıktılarının ölçümü ve değerlendirilmesi mevcut kaynakların nasıl kullanıldığına bakılarak hedeflere etkin şekilde ulaşıp ulaşılamadığı izlenmektedir.

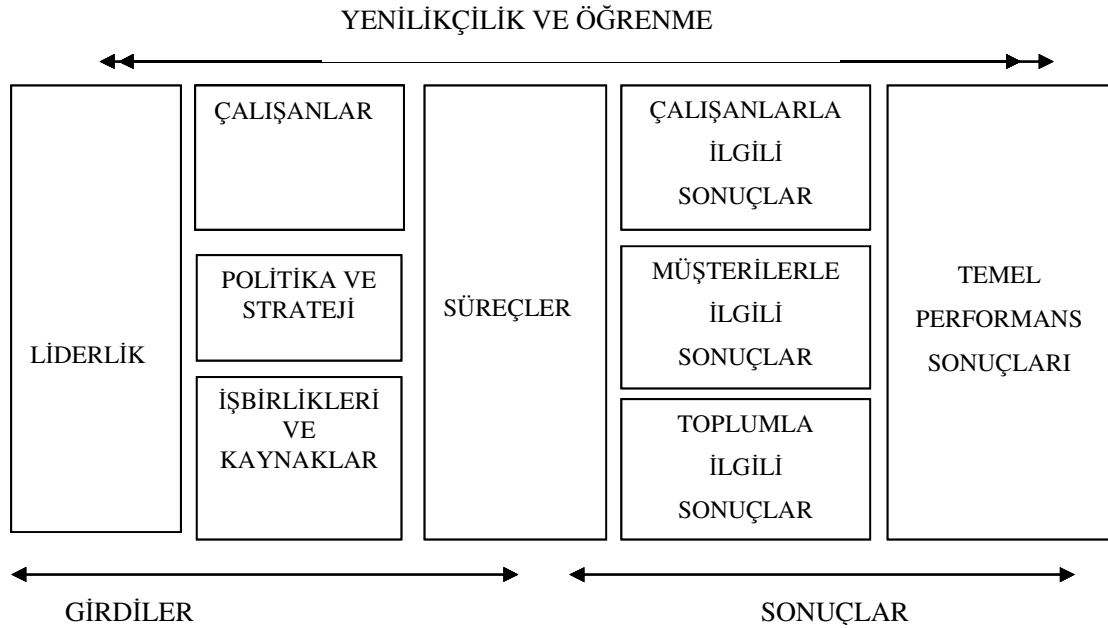
Takım Çalışması, İşbirliği; toplam kalite yönetimi ilkeleri kapsamında takım çalışması, tüm kuruluşu ilgilendiren bir iş ya da görevin kuruluş içerisindeki birimler tarafından müstakil olarak yerine getirilmesi değil, birimler tarafından beraberce yerine getirilmesidir. Geleneksel yönetimde kuruluşu ilgilendiren bir iş veya görev, bir birim tarafından başka birimlere haber verilmeksizin yerine getirilmekte, hatta bazı durumlarda o iş veya görevi yerine getiren birimin içerisindeki kimi kimselerin yerine getirilen iş veya görev hakkında haberi dahi olmamaktadır.

Tky'deki takım çalışması ve işbirliği ilkesinin uygulanması sonucunda kuruluş içerisindeki iletişim engelleri ortadan kalkmakta ve her düzeyde çalışanların birbirleriyle korkusuzca iletişim kurmaları sağlanabilmektedir. Çalışanların iş sorunlarını kolaylıkla yöneticilerine aktarabilmeleri mal ve hizmet kalitesini iyileştirici etki yapar. Aynı zamanda çalışanların fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmeleri kendi yeteneklerinden faydalanabilme olanağı sağlar.

Takım çalışması sonucu çalışanların özgüvenleri ortaya çıkar ortaya çıkan özgüven sürekli keşif ve icatlara yol açar. Bu şekilde çalışanlar pasiflikten kurtularak aktifleşmekte, kendi yetenekleri ile işgücü verimliliklerini artırmaktadırlar. Sürekli İşlevsel Eğitim; TKY kurumun insan kaynakları yönetimi gelişmeden, bir kurumun

kaliteli olamayacağı görüşündedir. Müşteri odaklılık ilkesinde TKY'de çalışanların iç müşteri olarak adlandırıldığı belirtilmiştir.

TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını, kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Bu amaçla başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır (Kal Der 2003).



Şekil 3. TKY İlkeleri (http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf)

TKY kuruluşlara şu bakımlardan yardımcı olur:

- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,
- Yüksek kalite performansına erişmek,
- Kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Hizmet sunumundaki süreçleri sürekli incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,
- Etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Problem çözümede bir ekip yaklaşımı belirlemek,

- İletişimde etkin yollar yaratmak.

2.2.3. TKY ile Geleneksel Yönetim Arasındaki Farklar

1980'li yıllarda güncel hale gelen TKY yaklaşımının uygulanabilmesi için, kurum bütününde çok yönlü değişikliklerin sağlanması gerekir. TKY ve sağlık kurumlarının geleneksel yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: TKY ve Geleneksel Yönetim Yaklaşımı Arasındaki Farklar

Geleneksel Yönetim Anlayışı		TKY
Bireysel sorumluluk	Sorumluluk	Ortak Sorumluluk
Mesleki önderlik	Önderlik	Yönetmel önderlik
Özerklik	Meslek	Sorumluluk
Yönetmel otorite	Karar	Katılım
Mesleki otorite	Karar	Katılım
Amaca yönelik beklentiler	Beklenti	Performans ve sürece yönelik beklentiler
Katı planlama	Planlama	Esnek planlama
Şikayetlerin incelenmesi	Sorun çözme	Örnek edinme
Geçmişe yönelik başarı değerlendirme	Denetim	Sürekli başarı değerlendirme
Kalite güvencesi	Kalite	Sürekli geliştirme

(KAVUNCUBAŞI, 2000:283)

TKY'nin temelinde klasik yönetim anlayışından aksine, değişim, müşteri (iç ve dış müşteri) odaklılık, takım ruhu, sürekli gelişme ve eğitim anlayışları yatmaktadır. Bu yüzden, kurumdaki tüm çalışanlar, düşünmeyi ve uygulamayı birleştirir. Herkes kalitenin artırılmasında sorumluluk alır. Herkes geleceği (vizyonu), hedefleri ve kendi katkısının ne olması gerektiğini (misyonu) bilir (Günay, 2001:5).

2.2.4. TKY Uygulama Nedenleri

İşletme yöneticileri tarafından Toplam Kalite Yönetiminin benimsenmesi ve uygulanmasına etki eden özellikler şunlardır:

- Müşteri önceliği,
- Çalışanların kenetlenmesi,
- Süreçlerin iyileştirilmesi,
- Ekonomik etkinliği artırması,
- Yeni bir örgüt kültürü yaratması,
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmesi,
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmesi,
- Eğitime büyük önem vermesi,
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlaması,
- Çalışanların fikirlerine saygı duyması,
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapması,
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmesi,
- Takım çalışmasını sağlaması,
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması,
- Örgütsel davranışların değişmesi,
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulaması ve geliştirmesi,
- İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmasıdır (Ersen, 1997:27).

TKY'nin uygulama nedenleri şöyle sıralanabilir.

- Artan rekabet baskısı,
- Müşterilerin değişen algılamaları,
- Uygulanmakta olan yöntemlerdeki gizli israf,
- Bireylerin ve yöneticilerin değişen algılamaları,
- İnsanların mevcut potansiyelini ortaya çıkarma,
- İşletmenin varlığını sürdürebilmesidir (Köymen, 1999:13).

2.2.5. Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri ile ilgili yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Kalite çemberleri herhangi bir iş yerinin verimlilik, etkenlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözümlenmek amacı ile tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan ve düzenli olarak toplanan küçük çalışan gruplardır.

Bir başka tanıma göre kalite çemberleri herhangi bir işyerinde o işle ilişkisi olan bir ekibin tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak kalite, verimlilik, eşgüdüm gibi alanlarda karşılaşılan sorunları belirlemek, tartışmak ve çözümler getirmek amacı ile oluşturdukları kümeler olarak tanımlamak mümkündür.

Kümelerin en önemli niteliği, küme çalışmalarının ürünü olan önerilerin bilimsel verilere, istatistik analizlere dayanarak hazırlanması ve uygulama sonuçları bakımından yönetime somut kanıtlar getirmesidir.

Kalite çemberleri gönüllülük ilkesine dayanır. Çemberlere üye olup olmamak kişilerin isteğine bağlıdır.

Çemberlere üye olmak ve çemberlerden ayrılmak kişilerin isteğine bağlıdır. Bu isteğe bağlılık kişilerde güven duygusu yaratmakta ve zorlanmışlık hissini ortadan kaldırmaktadır (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/479/5533.pdf>).

Kalite çemberlerini oluşturmak için en az 5 en fazla 10 kişiye ihtiyaç duyulur. Üye sayısının 10 kişiden fazla olması durumlarında üyelerin söz alma eşitliğinin kısıtlanacağı ve çemberi kontrol altına almak güçleşebilir. Sayının az olması durumunda ise fikir ve öneri oluşturma oranında azalma olacaktır. Kalite çemberi takımlarında bir lider ve bir sekreter bulunur. Diğer kişiler ise üyelerdir. Ayrıca çember üyelerine yol gösterecek bir adet de rehber bulundurulmalıdır. Rehber çember toplantılarına katılmak zorunda değildir. Diğer üyelerin katılımları ise zorunludur.

Çember Lideri; Çemberin bir üyesidir. Lider üyeler tarafından belirlenir. Çember faaliyetlerini yönlendirir, koordinasyonunu sağlar. Çemberle diğer birimler arasındaki iletişimi sağlar. Çember üyelerinin eğitim ihtiyaçları olup olmadığını tespit eder ve rehber ile bu ihtiyaçların giderilmesini temin eder. Toplantı kararlarının ve toplantı konularının tutanaklar ile sabitlenmesini gerçekleştirir. Çember faaliyetlerinin

yürütülmesinde görev alır
(http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Kitaplarimiz/Kalite_Cemberleri_El_Kitabi.pdf).

Sekreter; Kalite çember toplantısının başlangıcından bitişine kadar geçen tüm görüşmelerin kayıt altına alınmasını sağlar ve toplantı tutanağını oluşturur. Toplantı tutanağını tüm üyelere imzalattıktan sonra Lidere sunar. Lider'e karşı sorumludur.

Kalite Rehberi; Gerektiğinde çember faaliyetlerinin yürütülmesinde yönlendirici, destekleyici ve yol gösterici rol üstlenen çalışanlardır.

Kalite çemberini oluşturan ekipteki tüm katılımcılar hata ve problem çözme tekniklerini biliyor olmalıdırlar. Eksik durumlarda ekip üyelerine eğitim imkanı sağlanmalıdır. Kalite çemberleri kurulduktan sonra problemler tespit edilir ve problemlerin çözüm yolları araştırılır. Problemler ile ilgili veriler toplanır ve analiz edilir. Çözüm önerileri türetilir, bulunan çözüm önerilerinin gerçekten problemi çözüme ulaştırıp ulaştırmayacağı konusunda hemfikir olunursa tüm çalışmalar dosya haline getirilir, yöneticilere dosya sunulur. Yönetim değerlendirmeyi yapar ve uygulamaya geçilmesine karar verir.

Problem çözme, Planla-Uygula-Kontrol Et - Önlem Al (PUKÖ) döngüsünde gerçekleştirilir.

Kuruluşun müşterilerine kaliteli ürün sunabilmesi, planla-uygula-kontrol et ve önlem al (PUKO) çevriminin, her süreçte, defalarca tekrarlanması ile kaliteyi iyileştirmek, müşteri memnuniyetini sürekli kılmak ve rekabette öncü olmanın kilit yöntemlerindedir. Bu doğrultuda; müşteri şartlarının tespiti, yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi, ürün gerçekleştirme, ölçme, izleme ve analiz ile müşteri memnuniyetinin belirlenmesi için etkili bir dokümantasyon sistemi kurulmalı ve etkin bir şekilde de uygulanması için planlar yapılmalıdır.

Problem çözme sürecinin her basamağında kullanılabilecek teknikler;

- Beyin Fırtınası,
- Çoklu Oylama,
- Neden-Sonuç(Ishikawa/Balık Kılçığı) Diyagramı,

- Pareto Diyagramı gibi tekniklerdir.

Kalite Çemberlerinde Olması Gerekenler;

Problemin seçimi ve tespiti tamamen çembere aittir. Dışarıdan herhangi bir müdahale yapılması söz konusu olamaz.

Çemberi oluşturmak için katılımlar zorunlu değildir, gönüllüdür. Çember kurulduktan sonra belirlenen tarih ve saatler arasında tüm ekip çember toplantılarına katılmak zorundadır. Katılmayan olması halinde toplantı lider tarafından ertelenir ve katılmayanlar liderce uyarılır.

Toplantı sırasında çember üyeleri;

- Konuyu dağıtmaktan kaçınmalı,
- Birbirlerinin sözünü kesmemeli,
- İkili diyaloglara girmemeli,
- Kişileri eleştirmemeli ve
- Başkalarının fikirleriyle alay etmekten, küçümsemekten kaçınmalıdır.

Ulaşılan sonuç, problemin çözüm yöntemi lider tarafından katılımcılara sunulur. Çözümün kayda değer olmasına ve ikna edici olmasına çalışılır.

Sonuç olarak ekonomik bir tasarruf ortaya çıkıyorsa bundan tüm ekip çalışanlarına pay veya ödül verilir. Bu ödül ekip üyelerini onure etmek ve diğer çalışanları ekip çalışmalarına teşvik etmek için de düşünülmektedir. Ekip üyeleri bir araya geldikten sonra ilk aşamada kendilerine bir lider ve sekreter seçmek durumundadırlar(<http://www.sistempatent.com/LinkClick.aspx?fileticket=VNrnnpVJ%2BxFA%3D&tabid=138&mid=881>).

Kalite Çemberlerinin Amaçları;

1. Tüm organizasyonlarda toplam kalite anlayışının yaygınlaştırılmasına ve çalışanların işlerini sorun önleme anlayışı ile yürütmelerine katkıda bulunmak.

2. Her düzeyden çalışanların sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımını ve kişilerin yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını sağlayarak kurum gelişimine ivme kazandırmak.

3. Ekip çalışmasını teşvik etmek.

4. Çalışanların motivasyonunu artırmak ve sorunlara daha duyarlı hale getirmek.

5. Çalışanlarda sorun çözme yeteneğinin gelişimine katkıda bulunmak.

6. Kurum içi iletişimi artırmak.

2.2.6.TKY Tarihçesi

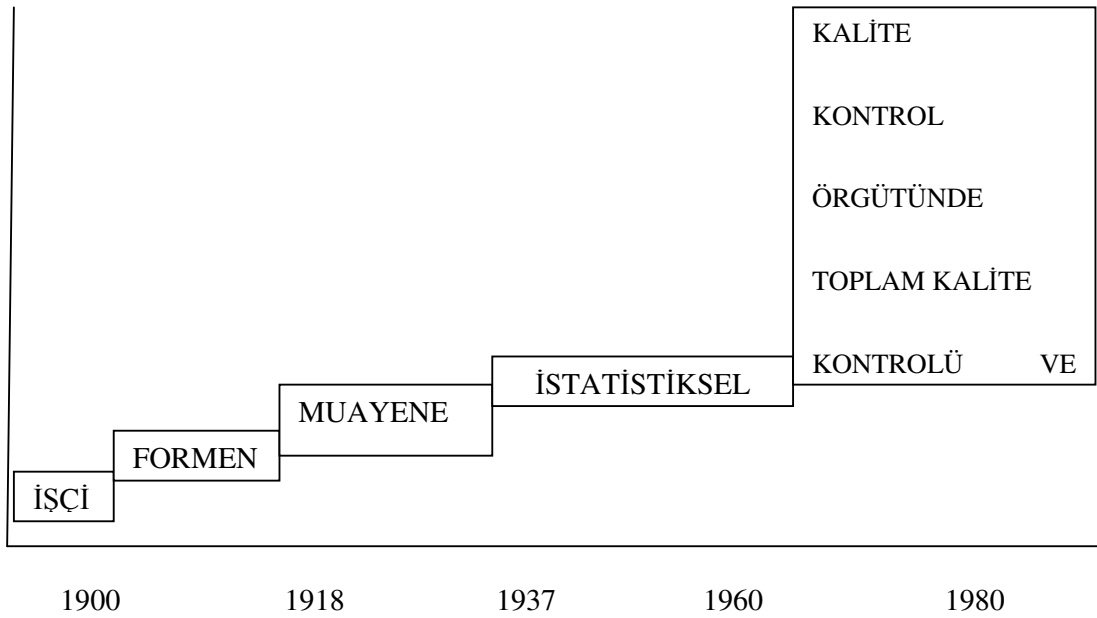
Toplam kalite yönetimi, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıktı. 19. Yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20 yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucunda organizasyonlarda daha geniş ölçekte üretimde bulunulmuş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu aşamada “formen kalite kontrolü” geçerli olmuştur. Organizasyonda benzer işler bir arada düşünülmüş ve bu görevleri yerine getiren işçiler “formen”ler tarafından denetlenmiştir. Formen, aynı zamanda kalite kontrol görevini de yerine getiren kişi olmuştur (Gözlü, 1994:54).

“Muayene kalite kontrolü” 1920 ve 1930 yıllarında yaygınlaşmış ve bu dönemde işletmelerde ayrı olarak örgütlenen muayene bölümleri ortaya çıkmıştır. İkinci dünya savaşından sonra kitle üretimin yaygınlaşması muayene kalite kontrolü faaliyetlerinin geliştirilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Bu zorlamalar sonucunda muayeneciler örnekleme ve kontrol diyagramları gibi bazı istatistiksel teknikleri kullanmaya başlamışlardır.

Daha sonra 1950’li yıllarda Shewhart’ın öncülüğünde “istatistiksel kalite kontrol” yaklaşımı gündeme geldi. Bu aşamada kalite kontrolde istatistiksel araçların (Pareto diyagramı, histogram vs.) kullanılmasının önemi üzerinde durulmaktaydı.

İstatistiksel kalite kontrol tekniklerinin sağladığı sonuçların çoğu zaman karar verme durumundaki kimseler için yeterli olmaması, “toplam kalite kontrolü” anlayışının doğmasına yol açmıştır.

1980 yıllarından itibaren “kalite kontrol örgütünde toplam kalite kontrolü” “TKY” ve “yeni iş stratejisi olarak kalite” gibi düşüncelerin ötesine evrimin temelleri atılmaya başlanmıştır. (Gözlü, 1990:8-9)



Şekil 4. Kalite Kontrolünün Tarihsel Evrimi (GÖZLÜ, 1990:9)

2.2.7.TKY Öncüleri

TKY'nin öncülerinden olan Crosby, Deming ve Juran gibi etkili otoriteler TKY'nin etkin işleyişinin sağlanması için bazı yönergeler ve stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler Tablo 2'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2. TKY Stratejileri

Crosby	Deming	Juran
--------	--------	-------

Kalitenin Tanımı	İhtiyaçlara uygunluk	Düşük maliyet ve pazara uygunluk yüksek	Kullanıma uygunluk (müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme derecesi)
Yönetimin Sorumluluğu	Kalite odaklı sorumluluk	Kalite sorunlarının %94'ünden sorumlu	Kalite sorunlarının %20'sinden daha az bir miktarı işgörenlere, kalan kısmı ise yönetime aittir.
Performans Standardı/ motivasyon	Sıfır hata politikası ve stratejileri, hata hedefi	Her alanda performansın ölçülmesi- sıfır	Mükemmel iş yapma kampanyalarından sakının
Genel Yaklaşım:	Muayene değil, hata önleme	Sürekli gelişme yoluyla değişkenliği azalttık.	Kaliteye genel yönetim yaklaşımı, özellikle biz merkezli yönetim anlayışı
Yapı:	14 basamaklı kalite geliştirme yapısı	Yönetim için 14 temel esas.	Kalitenin iyileştirilmesi için 10 basamak.
İstatistiki Süreç Kontrolü	Kalitenin kabul edilebilir düzeylerini reddeder. (%100 mükemmel kaliteyi öngörür.)	Kalite kontrolünde istatistiki yöntemler kullanılmalı.	İstatistiki süreç kontrolünü benimser ve tavsiye eder ancak aşırı bir araç bağımlılığı içi uyarır.
Sürekli İyileştirme Stratejisi	İyileştirme bir program değil; süreçtir.	Değişkenleri azaltmada süreklilik, metotsuz hedeflerin bertaraf edilmesi.	Proje destekli takım yaklaşımı, hedeflerin belirlenerek sistematik hale

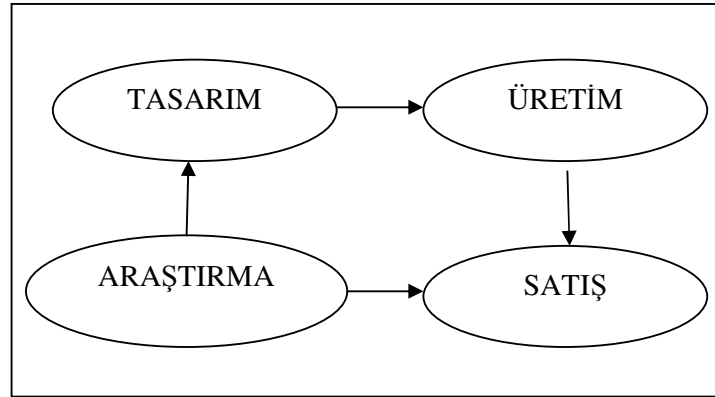
			getirilmesi.
Takım Çalışması	Kalite iyileştirme ekiplerinin oluşturulması.	Karar vermede tüm çalışanların katılımı bölümler arasındaki bariyerlerin kaldırılması	Takım ruhu ve kalite çemberi yaklaşımı.
Kalitenin Maliyeti	Kullanıma uygunsuzluk maliyetlidir; kalite bedavadır.	En uygun durum yoktur, sürekli gelişme vardır.	Kalite bedava değildir, en uygunluk budur diye bir şey yoktur.
Alınan Mallar	İhtiyaçların tam belirlenmesi	Muayene çok geç yapılan bir işlemdir. Örneklemeler, hataların sisteme girmesine müsaade eder, istatistiksel kontrol çizelgeleri gerekir.	Problemler karmaşıktır, formel tetkikler yapınız.
Vendor Orantısı	Evet	Hayır, çoğu sistemin eleştirisi.	Evet ancak tedarikçilerin iyileştirme faaliyetlerine katkıda bulununuz.
Tek Kaynaklı Arz		Evet	Hayır, rekabet gücünü zayıflatabilir.

(Ören, 2004)

Deming sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan “Deming Döngüsü”nü Japonya’da tanıtmıştır. Deming, bir

şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli alışverişin, etkileşimin önemini vurgulamıştır. Bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik veren belirlemeler ve kaliteye öncelik veren sorumluluklar ekseninde dönmesi gerektiğini belirtmiştir. Deming, bir şirketin ancak böyle bir prosesle müşterinin güvenini, beğenisini kazanacağı ve başarılı olacağı görüşünü savunmuştur.

Deming döngüsü, daha sonra yönetimin tüm aşamalarına uygulanmış ve çarkın belirli yönetim faaliyetlerine denk düştüğü görülmüştür. Yeni süreç; Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem Al şeklindedir.



Şekil 5. Deming Döngüsü (PATIR, 2008:66)

Deming, kalite olgusunu, bir yönetim sisteminin sonucu olduğu, diğer tekniklerin ikinci planda kaldığı temelinde ele almıştır (Elif, 1995; Kavrakoğlu, 1993).

Deming'in 14 temel kuralı aşağıda verilmektedir.

1. Rekabet edebilmek ve iş hayatında kalabilmek için mamul ve hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekir.

2. Yeni bir yönetim felsefesi uygulamaya konulmalıdır. Yönetim değişim sürecinde lider olmalıdır.

3. Kalite, kontrol edilemez, üretilir. Kalite temininde muayeneye olan bağımlılık azaltılmalı, kalite mamulün üretildiği ilk noktada sağlanmalıdır.

4. İşinizdeki başarıyı sadece fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçilmelidir. Fiyatı en ucuz olan malın maliyeti en ucuz olmayabilir.

5. Verimlilik ve kalitenin yükseltilmesi için üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir.

6. Eğitimi kurumlaştırılmalıdır.

7. Liderlik mekanizması oluşturulmalıdır.

8. Suçlayıcı tutumlar ortadan kaldırılmalıdır. Doğruların konuşulması sağlanmalıdır.

9. Çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engelleri yok edilmelidir. Birimler arasında hedefler açısından farklılık olmamalıdır. İletişim sağlanmalıdır.

10. Çalışanları zorlanmamalıdır.

11. İşyerlerine özgü nümerik hedef ve miktarlar yok edilmelidir.

12. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını önleyecek engeller yok edilmelidir.

13. Kişiyi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmaları desteklenmelidir. En iyi yatırım insana olan yatırımdır.

14. Dönüşümü gerçekleştirecek somut işler yapılmalıdır. Değişim de bir süreçtir.

Crosby, TKY’de hataların %80’inin yönetimden %20’sinin ise çalışanlardan kaynaklandığını düşünmektedir. Bu nedenle de Crosby üst yönetimin ve müdürlerin eğitimine önem vermektedir. Crosby’ye göre kalite; Mükemmellik değil ihtiyaçlara uygunluktur. Kalite hataları önlemedir. Çalışmada sıfır hata standardı olmalıdır. Crosby de Deming gibi kalitenin göstergesi olan maliyeti azaltmak için bir yaklaşım ileri sürmekte ve sonuçta kalitenin sonu olmayan bir gelişmeyi içerdiğini belirtmektedir. (TSE,1996:4)

Ishikawa’ya göre ise kendisi ile ilgili olan tüm kişilerin mutluluğunu sağlama kurumun en önemli görevlerindedir. Ishikawa’nın kalite artırma etkinliklerinin arkasında üç temel fikir vardır:

1. Kurumun daha iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak,
2. İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak,
3. İnsana yeteneklerini ortaya koymasına için fırsatlar vermek.

Ayrıca Ishikawa bu fikirlerinin uygulanmasında yardımcı olacak “10 rehber madde” sıralamaktadır (Özden 1999, 165-166):

1. Kendini geliştirme,
2. Gönüllülük,
3. Grup etkinliği,
4. Bütün çalışanların katılımı,
5. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma,
6. Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler,
7. Kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik,
8. Karşılıklı gelişme,
9. Özgürlük ve yaratıcılık,
10. Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma. Hizmet üreten herhangi bir kurumda ise;
 - Hizmetlerin kalitesinin yükseltilerek ve verimliliğin artırılması,
 - Çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesine özen gösterilmesi,
 - Ekip çalışmasına önem verilmesi,
 - Çalışanlara yeteneklerini ortaya koyma fırsatı verilmesi,
 - İşlerin ilk defada doğru ve hatasız yapılarak zaman ve kaynak israfının önlenmesi gibi TKY hedeflerinin gerçekleştirilmesi öncelik verilebilir.

TKY konusunda Crosby, Feigenbaum, Deming, Shiba, Oakland, Kelly, Ishikawa, Kanji, Lammermeyr gibi literatüre katkıda bulunanların çoğu,TKY'nin müşteri odaklı olması, örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirdiği, yönetim hamlesi olduğu, amacının kaliteye dayalı kültür üretmek olduğu, ekiple çalışmanın önemli olduğu, sürekli çalışma gerektirdiği üzerinde uzlaşmaya varmışlardır(Köseoğlu ve diğerleri, 1994:22).

2.2.8. Kalite Kuruluşları

2.2.8.1. ASQC (The American Society For Quality Control “Amerika Kalite Kontrol Kurumu): Dünya Savaşı sırasında savunma malzemelerinin kalitesini geliştirme çabalarının bir sonucu olarak 1946'da kurulmuş, ABD'nin önde gelen kalite kuruluşu olma niteliğini korumuştur. Günümüzde dünya çapında kullanılan kalite yöntemlerinin çoğunu ASQC başkanları ve üyeleri geliştirmiştir(<http://www.kaliteiso9001.com/icerikg.asp?id=807>).

ASQC'nin başlıca görevleri şunlardır:

- 1-Kalite Teknolojisindeki yeni gelişmeleri tanıtmak,
- 2-Varolan teknoloji uygulamalarını geliştirmek,
- 3-Kalite ve kaliteyi meslek seçenler için standartlar hazırlamak,
- 4-Kalite ve kalite ile ilgili isimlerde eğitim imkanları sağlamak,
- 5-Konferanslar ve seminerler düzenlemek, düzenlenmesini özendirmek,
- 6-Kaliteyi meslek seçenler için standartlar hazırlamak,
- 7-Yayım ve enformasyon programı yürütmek.

2.2.8.2. EOQ (European Organization for Quality- Avrupa Kalite Örgütü): EOQ, 1957 yılında Batı Avrupalı beş ülkenin kalite uzmanlarınca EOQC-Avrupa Kalite Kontrol Örgütü adıyla kuruldu. Sonraki yıllarda 25 ülkeden birer kalite kuruluşunun üye

olduğu EOQC, büyük bir Avrupa örgütüne dönüştü. 1980’li yıllarda adındaki “kalite kontrol” ifadesinin sınırlayıcı bir anlam oluşturduğu kanısıyla 1988 yılında adını EOQ-Avrupa Kalite Örgütü olarak değiştirdi.

EOQ temel amacı, ürün ve hizmet kalitesinde etkili gelişme sağlayacak bilimsel ve teknik bir Avrupa kuruluşu olmaktır. Ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini geliştirmek için kalite kontrol konusundaki düşünce ve teknikleri uygun araçlar kullanarak geliştirmek, tanıtmak, geniş şekilde duyurmak ve özendirmek ise EOQ’nun yakın hedefleridir.

Amaçları, ürün ve hizmetlerin kalite güvenirligi ile ilgilenen etkin kuruluşlar, gruplar ve kişilerle ilişki kurar ve bu ilişkileri korur. Araştırma, talimat, görüş, deneyim, doküman ve yayım alış-verişi konusunda işbirliğini özendirir. Konferanslar, seminerler, kurslar düzenler(<http://www.kaliteiso9001.com/icerikg.asp?id=807>).

2.2.8.3.JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers-Nippon Kagaku Gijutsu Renmei-Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği: JUSE; Japon Bilim Adamları ve mühendislerinin girişimiyle 1946’da kuruldu. 1962’de ise bir kamu kuruluşuna dönüştürüldü.

2.2.9. Kalite Belgelendirme

Teknolojinin gelişmesi ve sanayi sektörüne yenilikleri getirmesiyle seri üretim endüstriyel çabalara yeni ivme kazandırmıştır. Üretim akışının hızının artmasıyla birlikte uygulanan kalite kontrolünün etkin olmadığı saptanmış, seri üretim için istatistiksel kalite kontrol teknikleri ortaya çıkmıştır. Seri üretim imalat sistemlerini eskiye göre daha karmaşık hale getirdiğinden muayene işlevi teknikselleşmiş, kalite kontrol ve denetimi bu alanda uzmanlaşmış kişiler yapılma zorunluluğu kazanmıştır. Kalite kontrol ve denetimi için örgüt içinde ayrı, bağımsız bir grup oluşmuştur. Kalite denetimi işleri üretim bölümünden ayrılıp, bağımsız bir birim halinde örgüt içerisinde yerini almıştır.

1930-1960'lı yıllar arasında istatistik bilimiyle paralel bir takım teknik araçlardaki gelişmelere rağmen kalite felsefesi aynı kalmıştır. Ancak 1970'li yıllarda ilk önce Japonlar daha sonra Amerika ve Avrupalılar kalitenin üretim hattından çıkan ürünlerin test edilmesiyle sınırlı olmadığını anlamışlar, kalite tanıtımı ve ürün niteliklerini daha da genişletmişlerdir. Yeni tanıma göre kalite; müşterinin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak olarak kabul edilmiştir. Bu değişimin temel nedeni, toplumsal ve siyasal alanda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insanın ön plâna geçmesidir (Ersen, 1997:17-19).

Ulusal ve uluslar arası pazarlarda yaşanan yoğun rekabet, işletmeleri “yaptığını satan” konumunda çıkarmış “satılabileni yapan” konumuna getirmiştir. Satılabilecek ürün ya da hizmetin ne olduğunun belirlenebilmesi için, kalitenin müşteri tarafından saptandığı anlayışının benimsenmesi gerekmiştir. Üreticiler çeşitli kuruluşların ve sistemler dizisinin belirlediği kriterleri yerine getirerek, oluşturulan bu rekabet ortamından başarılı çıkmak için çaba sarf etmeye başlamışlardır. Böylelikle kalite; müşteri, ihtiyaç ve ürünün özelliklerinden tüketicinin sağladığı doyum derecesiyle ölçülmelidir (Üreten, 1998:86-87).

Artan rekabet koşullarında tüketicilerin beklentilerini karşılayabilmek için belirli standartlarda üretim yapmak, bu standartları da sürekli olarak yükseltmek zorundadırlar.

2.3. Kalite Belgelendirme Sistemleri Ve Ödülleri

2.3.1. Ulusal Kalite Ödülü

1992 yılında duyurulan Ulusal Kalite Ödülü TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneği'nin ortak çabalarıyla ortaya çıkmıştır. Ulusal kalite ödülü süreci 1993 yılından bu yana 17 yıldır yürütülmektedir. Ulusal kalite ödülünde EFQM Mükemmellik Modeli esasları kullanılmaktadır.

Ulusal kalite ödülünün amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Ülkemizde kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması

- Kuruluşlarımızın kaliteye dönük çabalarının özendirilmesi
- Başarılı kalite uygulamalarının tüm ülke yararına sunulması
- Kalite düzeyimizin uluslararası ortamda saygınlık kazanması
- Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini kurmuş olan kuruluşları gündeme çıkararak, Toplam Kalite Yönetimi'ne olan talebin artırılması (<http://koyk.kalder.org/odulkitapcigi2009.pdf>).

Ulusal kalite hareketi; kuruluşların toplam kalite yönetimini benimsemeleri, EFQM Mükemmellik Modelini uygulamaları, modeli temel alarak özdeğerlendirme yapımları konusunda KalDer ile yaptıkları bir işbirliğidir.

Ulusal Kalite Ödülleri günümüzde üç ana kategori altında toplam 8 kategori ve Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'nü kapsayan özel kategori altında verilmektedir:

a) İşletme Kategorileri

- Büyük Ölçekli İşletmeler (BÖİ)
- Operasyonel Birimler
- Bağımsız KOBİ
- Bağlı KOBİ

b) Kamu Sektörü Kategorileri

- Eğitim Hizmetleri Kategorisi
- Sağlık Hizmetleri Kategorisi
- Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi

c) Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi

2.3.2. ISO EN 9000, ISO 9001; 2000 Standartları

ISO: 1947 yılında kurulan ve yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere katkılar sağlayan ISO (International Organization for

Standardization) Uluslararası Standard Organizasyonudur
(<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>).

ISO 9000: Organizasyonların, müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve ISO tarafından yayınlanmış olan bir standartlar bütünüdür.

ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemlerinin kurulması esnasında uygulanması gereken şartların tanımlandığı ve belgelendirme denetimine tabi olan standarttır. Verilen belgenin adıdır.

ISO 9001; bir ürün ya da hizmetin türüne bağlı olmaksızın müşteriye sunulma aşamasına gelinceye kadar geçirdiği tüm süreçlerin, kalite prensipleri çerçevesinde yönetilerek, sürekliliğinin sağlanmasının garanti edilmesini sağlayan bir yönetim sistemidir.

ISO 9001:2008: ISO 9000 Standardı, her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilmekte ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. 2000 rakamı, bu revizyonun 2008 yılında yapılp,yayınlandığını gösterir versiyon tarihidir (ISO 9001:2008 versiyonu)(http://www.fqcert.com/iso9001_nedir.htm).

ISO halen 135 ülkeden (her ülkeden bir üye olmak ve eşit oy hakkına sahip olmak üzere) ulusal standart kuruluşlarının katılımıyla faaliyetlerini; Uluslararası mal ve hizmet değişimini hızlandırmak entelektüel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik faaliyetlerde işbirliğini geliştirmek amacıyla sürdürmektedir.

EN (Europeane Norm), Avrupa Standartlarının kısaltmasıdır. EN Avrupa Birliği'nde Standartlar arasında harmonizasyonu sağlamak için oluşturulmuştur.

ISO 9000 Standartlarının Gelişimi:

-1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)

-1968'de AQAP Standartları(NATO üyesi ülkelerde)

-1979'da BS 5750(İngiltere'de)

-1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)

-1988'de EN 29000 standartları(CEN tarafından)

-1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı

-1991'de TS-EN-ISO 9000

-1994'de ISO tarafından revize edildi.(9001:1994 / 9002:1994 /9003:1994)

-1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.

-2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.

(<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>).

ISO 9000 İle İlgili Tanımlar:

Proses: Girdileri çıktılara dönüştüren birbirleriyle ilgili veya etkileşimli faaliyetler takımı.

Ürün: Bir prosesin sonucu.

Sistem: Birbirleriyle ilişkili veya etkileşimli elemanlar takımı.

Yönetim Sistemi: Politika ve hedefleri oluşturma ve bu hedefleri başarma sistemi.

Kalite Politikası: Bir kuruluşun yönetimi tarafından resmi olarak ifade edilen kalite ile ilgili bütün amaçları ve idaresi.

Kalite Yönetimi: Bir kuruluşun kalite bakımından idare ve kontrolü için koordine edilmiş faaliyetler.

Sürekli İyileştirme: Şartların yerine getirilmesi yeteneğini arttırmak için tekrar edilen faaliyet.

Verimlilik: Elde edilen sonuç ile kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki.

ISO 9001'in Yararları

Ülkemizde 720 belgeli şirkete uygulanan araştırma sonuçları, ISO9001'in yararlarını şu şekilde ortaya koymaktadır.

Dış Yararlar:

- Kuruluşun imajının güçlenmesi,
- Müşteri memnuniyeti,
- Müşteri artışı,
- Rekabet gücünün artması,
- Daha iyi tedarikçi ilişkileri.

İç Yararlar:

- Yönetimin etkinliği
- Olumlu kültürel değişim
- Kalite bilincinin oluşması
- Daha iyi bir dokümantasyon
- Sistematikleşmek
- Standardizasyon ve tutarlılık
- Etkinlik ve üretkenlik artışı
- Maliyetlerin azaltılması
- Kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atılmış olması

ISO 9000:2000'in Yararları

- Çalışanların kalite bilincinde artış sağlanması
- İşletmenin piyasa itibarında artış sağlanması (prestij)
- Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerden farklılık sağlanması
- İşletmenin uluslararası geçerliliğe sahip bir kalite belgesi edinmesinin getirdiği ticari avantajlardan yararlanabilme (ihracat için kalitenin belge ile ispatlanabilmesi)
- Müşteri memnuniyetinde ve müşteri sadakatinde artış sağlanması
- Hata oranlarında, firelerde, yeniden işlemlerde azalma sağlanması
- Girdi, üretim ve son kontrollerin etkin olarak yapılabilmesi

- Tedarikçilerin seçiminde, değerlendirilmesinde ve takibinde kolaylık sağlanması
- İşletme içi yetki ve sorumlulukların tespitinde ve dağıtılmasında kolaylık sağlanması
- İşletme faaliyetlerinin standartlaştırılmasını sağlayacak dokümantasyonun (altyapının) oluşturulması
- Geçmişe yönelik kayıtların düzenli bir şekilde tutulmasını sağlayacak altyapının oluşturulması
- Veriler ve istatistiksel ölçümler doğrultusunda durum analizlerinin yapılabilmesi ve geleceğe yönelik kararlarda bu analiz sonuçlarının kullanılabilmesi
- Kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atılmış olması(http://www.wcs.com.tr/iso9001_faydalari.htm).

ISO Kalite Güvence Sistemi İçin Gerekli Adımlar

Karar Adımı: Kalite planları hazırlanmalı ve kalite stratejisi belirlenmelidir. Yönetimin kararlılığı kesinleşmeli ve mevcut kaynaklar (teçhizat, insan vb.) tanımlanmalıdır. İşletme içerisinde bir proje lideri belirlenmeli ve bir ekip oluşturulmalıdır.

Mevcut Durumun Değerlendirilmesi: Kalite güvence standardı incelenmeli, dokümantasyon oluşturulmalı ve gerekli personelin konu ile ilgili görevlendirilmeleri yapılmalıdır.

Eksiklerin Tamamlanması: Oluşturulan sistem prosedürleri gözden geçirilerek bunların uygunluğu değerlendirilmelidir. Sistemin mevcut boşlukları tanımlanmalıdır ve kapsam belirlenmelidir.

Uygulama Planı: Görev dağılımları yapılmalı, faaliyet planları oluşturulmalı ve iş disiplini sağlanmalıdır.

Dokümantasyon Prosesi: Dokümantasyon yapısı oluşturulmalı, doküman kontrolü sağlanmalı ve prosesler gözden geçirilmelidir.

Uygulama Faaliyetleri: Sistem dokümantasyonunu kullanacak personel sisteme dahil edilmeli, personele eğitim verilmeli ve kalite sisteminin kullanıldığından emin olmak üzere faaliyetler başlatılmalıdır.

Tetkik: Dokümanlar vasıtasıyla performans değerlendirilmeli, iç kalite tetkikleri tamamlanmalı, sertifikalandırma aşaması için hazırlıklar yapılmalıdır.

Müşteri/Sertifikalandırma Kuruluşunun Tetkiki: Kalite sisteminin mevcudiyeti belgelenmeli, düzeltici faaliyetler gerçekleştirilmeli ve “Kalite Güvence Modeli”ne uygun çalışıldığı gösterilmelidir(Öner, 2002:8-9)

2.3.3. Deming Kalite Ödülü

Deming ödülü 1952 yılında JUSE (The Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından başlatılmıştır. Deming ödülünün amacı, istatistiksel süreç kontrol esasına dayanan şirket boyutunda bir kalite kontrolünün gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. 1987 yılından itibaren Deming ödülü Japonya dışındaki firmalara da açılmıştır.

Deming ödülü, bireysel, büyük ölçekli firmanın bütünü için, büyük ölçekli firmanın bir bölümü veya küçük ölçekli firmalar olmak üzere çeşitli kategorileri kapsamaktadır. Kişisel bazda verilen ödül, kalite kontrol ile ilgili gerek pratik gerekse teorik sahada önemli başarılarla imza atan veya istatistiksel kalite kontrolün yayılmasına önemli katkıda bulunan kişilere verilmektedir. Yaklaşık olarak 55-60 arasında bir ödül şu ana kadar verilmiştir. Şirket bazında yapılan değerlendirme ise aşağıda gösterilen kriterleri kapsamaktadır(Gençyılmaz, 1999:14):

- Anahtar işletme amaçlarına yönelik olarak üniversitenin politikası ve planlaması.
 - Organizasyon ve yönetimi
 - Kalite kontrol eğitimi ve yayılımı
 - Kalite bilgilerinin toplanması, yayılması ve kullanımı
 - Analiz
 - Standardizasyon

- Kontrol (Kanri)
- Kalite güvence
- Sonuçlar
- Gelecek planı

Ödülün verildiği yerler şöyledir:

- İstatistiksel kalite kontrol teorileri veya uygulamaları konusundaki araştırmalarından dolayı büyük başarı elde edenlere,
- İstatistiksel kalite kontrol metotlarının yapılması için dikkate değer yardımlarda bulunanlara,
- İstatistiksel kalite kontrol çalışmalarında tavsiye edilebilir sonuçlara ulaşan kurum, tesis, vb.

DEMİNG Ödülü yılda bir kere verilmekte ve ödülün dağılımı komite tarafından yapılmaktadır. Japon Bilim adamları ve Japon Mühendisleri Birliği Başkanı, DEMİNG Ödülü komitesi Başkanlığını üstlenmekte ve diğer üyelere görevler vermektedir (Özevren, 1997:40).

2.3.4. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (M.B.N.Q.A.)

ABD’de kalite kontrol konusunda stratejik özellikte olan mal ve hizmetler Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ile ödüllendirilirler. Bu ödül 100 ve 107 nolu yasayla 1987’de başkan Reagan tarafından imzalanarak yürürlüğe sokulmuştur.

Ödül her yıl imalat, hizmet ve küçük işletmeler dalında olmak üzere ikişer işletmeye verilmektedir. İşletmelerin kalite bilincine sahip olmalarını sağlamak, başarılarını desteklemek ve kalite geliştirme stratejilerini yaymak amacını gütmektedir.

Malcolm Baldrige Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü aşağıda sıralanan kategorilerde verilmektedir:

- Üretim sektörü
- Hizmet sektörü
- Küçük işletmeler
- Eğitim sektörü (ilkokullar, ortaokullar ve okul bölgeleri; kolejler, üniversite sistemleri, üniversiteler içinde okul ve kolejler; profesyonel okullar ve teknik okullar)
- Sağlık sektörü (hastaneler; sağlık hizmeti veren işletmeler, uzun dönemli bakım olanakları sağlayan işletmeler, sağlık hizmeti sunan doktor ofisleri, ev sağlık acenteleri, diyaliz merkezleri)

İlk üç kategori kar amaçlı kurulan işletmeler için geçerliyken, son 2 kategori hem kar amaçlı hem de kar amaçlı olmayan işletmeler için geçerlidir.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli (MBNQA)'nin ana kriterleri;

- Liderlik,
- Veri ve çözümlenmesi,
- Stratejik kalite planlaması,
- İnsan kaynakları geliştirilmesi ve yönetimi,
- Süreç kalitesi yönetimi,
- Kalite ve işlem sonuçları,
- Müşteri odaklılık ve tatminidir (Ensari, 2002).

Bu ödülde kıyaslanan 7 temel değer bulunmaktadır.

1. Liderlik 90 puan
2. Bilişim ve çözümlenme 80 Puan
3. Stratejik kalite planlaması 60 Puan
4. İnsan kaynakları gelişimi 150 Puan
5. Süreç kalitesi yönetimi 140 Puan
6. Kalite ile ilgili ve işlemsel sonuçlar 180 Puan
7. Müşteri odaklılık ve müşteri tatmini 300 Puan

BÖLÜM 3

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

3.1. Mükemmellik Modeli Temel Kavramlar

3.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı kalite ödülü), Avrupa Kalite Derneği, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve Avrupa Komisyonunun desteğiyle 1991 yılından itibaren yürürlüktedir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı 1988 yılında 14 üye ile kurulmuştur. Amacı; Avrupa'daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmaktır. Hedefi yani vizyonu ise Avrupa'daki kuruluşların dünyada mükemmelliğini sağlamaktır.

Mükemmellik; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir.

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

Mükemmelliğe giden yol 3 aşamadan geçer;

Birinci aşama Avrupa Kalite Ödülü aşaması; Ulusal ve Avrupa düzeyinde örnek model olarak görünen kuruluşlar için 5 yıllık süre ile yapılandırılmış bir yarışmadır.

Avrupa kalite ödülüne başvuru için öncelikle bir başvuru dokümanı hazırlanır. Avrupa'nın çeşitli ülke ve endüstri dallarında görev yapan yöneticilerden seçilmiş değerlendirme ekibi tarafından bu doküman incelenip değerlendirilir. Değerlendirilen kuruluşun büyüklüğüne göre bu ekibin sayısı 4 ile 8 arasında değişmektedir. Başvuru dokümanının ödül jürisi tarafından geçerli puanı alması halinde kuruluşa bir haftayı bulan saha ziyaretleri düzenlenir. Değerlendirme ekibi başvuru dokümanındaki bilgilerin doğrulamasını yapar, tüm kriterleri puanlandırır, detaylı bir geri bildirim raporu hazırlar.

Bu aşamadan sonra jüri geri bildirim raporunu inceleyerek kararını verir. Kuruluşlar aldıkları puanlara göre Finalist, Başarı Ödülü, ve Ulusal/Avrupa Kalite Büyük Ödülü almaya hak kazanırlar(Kalder, 2008).

İkinci aşama Mükemmellikte Yetkinlik Aşaması; EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanarak özdeğerlendirme yapan kuruluşlar ve organizasyonel birimler için geliştirilmiştir. 32 alt kriteri vardır. Amacı kuruluşların kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerini belirlemelerini sağlamaktır. Süreci Avrupa Kalite Ödülü'ne benzer ancak daha kısa formatta bir doküman hazırlanır. Saha ziyaretleri 3-5 kişilik bir değerlendirme ekibi tarafından 3 gün süreyle yapılır. Değerlendirme ekibi Avrupa Kalite Ödülü'nde olduğu gibi başvuru dokümanını değerlendirir, gelişmeye açık alanlar için bir geri bildirim raporu hazırlar ve kriterlere göre puanlandırma yapar. Değerlendirme ekibinin saha ziyaretlerinden sonra 300 puan alan kuruluşlara Mükemmellikte Yetkinlik Ödülü verilir.

Üçüncü ve son aşama Mükemmellikte Kararlılık Aşaması; Mükemmellik yolculuğunun başında olan kuruluşlar için geliştirilmiştir. Kuruluşların mevcut performanslarının ve iyileştirme için önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olmak için dizayn edilmiştir.

Mükemmellikte kararlılık aşaması 2 adımda gerçekleşmektedir;

1.Adım: EFQM Mükemmellik Modelinin 9 ana kriterini baz alan soru listesi ile özdeğerlendirme süreci kuruluş tarafından tamamlanmalıdır. Bunun sonunda kuruluşun iyileştirmeye açık alanları ortaya çıkar.

2.Adım: Kuruluş iyileştirme planını gerçekleştirmelidir. Bunun doğrulanması için eğitimli bir değerlendirici bir iki günlük saha ziyaretleri yaparak toplantılar ve görüşmeler düzenler.

Başvuran kuruluşa;

- EFQM Yönlendirme Kitabı,
- Başvuru Klavuzu,
- Özdeğerlendirme Kitapçığı (CD-ROM) gönderilmektedir.

Kuruluşun başarılı olması durumunda logo verilecek, kuruluş bu logoyu ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilecektir(Kalder, 2008).

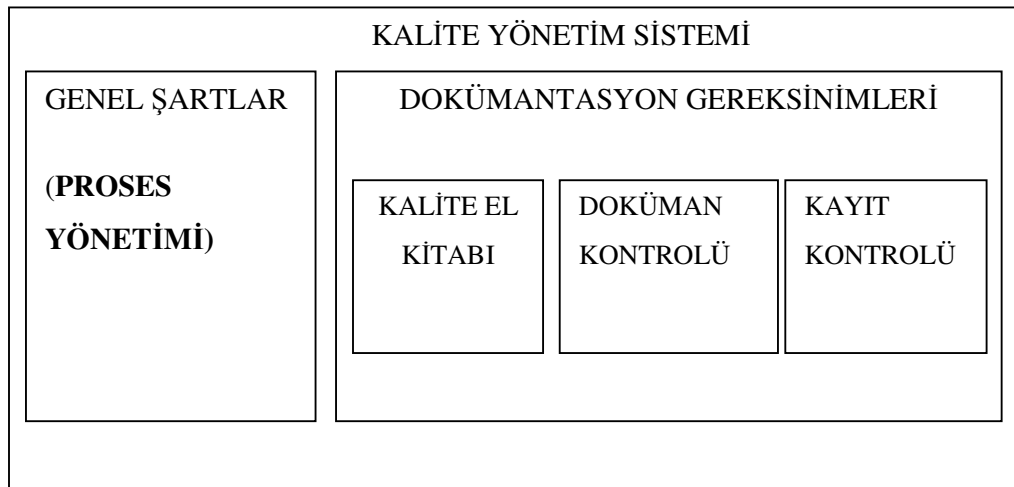
3.1.2. Modelin Temel Kavramları

EFQM Mükemmellik Modeli, organizasyonda iş stratejileri oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlayan bir toplam kalite tekniğidir. Bu model ile toplam kalite kavramlarından Sonuçlara yönlendirme, Müşteri odaklılık, Süreç ve verilerle yönetim, Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, Sürekli öğrenme, Yenilikçilik ve iyileştirme, İşbirliklerinin geliştirilmesi, Kurumsal ve sosyal sorumluluk kavramları devamlı değerlendirilerek, iyileştirilmektedir.

Sonuçlara yönlendirme ve müşteri odaklı çalışma TKY'nin en belirgin özelliklerinden biridir. TKY tüm çalışmaların sonuçlarının işlevselliğini amaçlar. Çalışmaların temel amacı kuruluşun tüm paydaşları için dengeli sonuçlar getirmesine yardımcı olmaktır. TKY'nde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. TKY çalışmaları ile müşterilerin üretilen mal ya da hizmete karşı genel imajı ürün ve hizmetlere ilişkin kaliteli, güvenilir, yenilikçi, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki, uygunluk, hizmet ve ürünün sunumu sonrası destek, müşteri bağlılığı boyutlarında olumlu algılama ölçümleri göstermesi gerekmektedir. Bu özellik sistem yaklaşımının girdi, süreç, çıktı ve dönüt ilişkisiyle ilişkilendirilebilir(Erkılıç, 2007:52).

Süreçlerle ve verilerle yönetim kavramına göre; TKY sürekli gelişmenin planlı ve sistematik bir yaklaşımla sürdürülmesi amaç edinmektedir. Planlı ve sistematik işleyen bir kurum oluşturmanın gereklerinden biri, sistemi süreçlere bağlı yönetmekle olanaklıdır. Süreç (Proses); çıktılarının içerisine girdilerin transferini sağlamak için, yönetilen kaynakları kullanan bir aktivite olarak tanımlanmaktadır. Süreç Yönetimi aşamaları;

- İhtiyacı Anla- Karşıla (Tanımla)
- Katma Değer Yarat
- Performans ve Etkinliği Ölç
- Sürekli Geliştir. Maddelerinin ardışık gerçekleştirilmesi ile sağlanır.



Şekil 6. Kalite Yönetim Sisteminde Proses (Süreç) Yönetimi

Süreç (Proses) Yönetimi işi hızlandırır. Değişimlere kolay adaptasyon sağlar. Organizasyonun işin bütününe görmesini sağlar. Hiyerarşik çatışmaları önler. Organizasyon içerisindeki dikey ve yatay iletişim kolaylaşır. İletişimin kolaylaşması ve çatışmaların önlenmesi doğru bilgiye zamanında erişimi sağlar. Bu şekilde süreç iyileştirmeleri de ön plana çıkar.

Bütün bu faydalar organizasyon çalışanlarının iş tatminini artırır. Ekip çalışmalarını destekler. İnsana önem verir. Süreç yönetiminde eğitim ve gelişmelere önem verilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bireysel becerilerde artış, yetkilerde ve

motivasyonda artış gözlenir. Çalışanların motivasyonunda ve tatminde artışı verimlilikte kayıpları önler, performans artar. Müşteri odaklı çalışma ön plana çıkar ve müşteri tatmini de artar. Bütün sayılan bu faydalar kalitede artışı getirir.

TKY'nde çalışmaların, sürekli, planlı ve verilere dayalı olarak yönetilmesi temel amaçtır. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin performans, süreçlere, paydaş gereksinimlerine, beklentilere, deneyimlere, başka kurumların performanslarına, rekabet edilen kurumlara ilişkin veri ve bilgilere dayanılarak alınır(Kal-der, 2003).

Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme kavramı incelendiğinde, TKY'nin İnsan kaynaklarının desteği olmadan kalitenin imkânsızlaşacağı görüşü edinilmektedir. TKY yaklaşımına göre çalışanlar iç müşteri olarak adlandırılmaktadırlar. Çalışanların gereksinimlerinin karşılanması, güdülenmeleri, kararlara katılmaları, etkili ve verimli olmaları TKY'nin ana amaçlarından. Bu amaçla başarıların değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışılır.

Geleneksel yönetimde mevcut durumdan ileri adım atılmamaktadır. Bütün çalışanlar kendilerini sadece mevcut çalışma standartlarına göre çalışmaya vermektedirler. TKY'nde ise bu durum tam tersine sürekli gelişme kültürü ve kalite bilinci yerleşmiştir.

İşbirliklerinin geliştirilmesi kavramı TKY çalışmalarına herkesin katılımını ifade eder. Toplam kalite insanları yönetmek değil, insanlarla yönetmektir. TKY'nde tam katılımın iki önemli unsuru bulunmaktadır:

- Tüm TKY çalışmalarında üst yönetimin liderliği,
- Takım çalışması ve ruhunun teşvik edilmesi.

Kurumsal ve sosyal sorumluluk kavramı, kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması, etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır(<http://koyk.kalder.org/odulkitapcigi2009.pdf>).

EFQM Mükemmellik modeli TKY'ni bir yaşam felsefesi olarak ele almaktadır ve TKY'nin rekabet gücünü artırdığını belirtmektedir.

3.2. Modelin Kriterleri

Model 9 ana ve 32 ara kriterden oluşmaktadır. Organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Esnek ve gelişmeye açık yapısı modelin üst tarafını oluşturmaktadır. Modeli oluşturan bu 9 ana kriter kuvvetli bir sebep-sonuç ilişkisini temsil etmektedir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturmaktadır. Kuruluşun yaptığı faaliyetler "Girdi", bunlardan kaynaklanan "Sonuçlar" ise kuruluşun gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir.

GİRDİLER tarafında, yönetimin ve çalışanların işleri yapma biçim, teknik ve araçlarını anlatan unsurlar, dolayısıyla işin nasıl yapıldığı, sonuçlara nasıl ulaşıldığı sorusunun cevabı bulunur.

SONUÇLAR tarafında, girdilerdeki faaliyetler sonucunda neler elde edildiği, hangi sonuçlara ulaşıldığı bulunur(<http://koyk.kalder.org/odulkitapci2009.pdf>).

3.2.1. 1. Kriter: Liderlik

Kuruluştaki liderlerin davranışları kuruluşun misyonunun ve vizyonunun açık ve ortak olmasını, kuruluşun ve çalışanlarının başarılı sonuçlara ulaşabileceği bir ortam sağlayabilir.

Kuruluşun yönünü liderler belirler. Kuruluşun uzun vadeli başarısı için gerekli olan misyon, vizyon ve değerleri geliştirirler. Bu misyon, vizyon ve değerleri davranışları ile yaşama geçirirler. Liderler örnek model olma görevi görerek belirlenen değerlere model olan davranışları aracılığıyla çalışanları motive eder ve desteklerler.

Kuruluşun performansının iyileştirilmesi, amaçlarının gerçekleştirilmesi, hedeflere ulaşılması için değişikliklerin yapılmasından liderler sorumludurlar.

EFQM Mükemmellik Modeline göre liderlik kriterleri şu sorularla belirtilmiştir:

Liderler kurumun misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli

kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geirmekteler. Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda liderler kişisel olarak nasıl bir rol almaktadırlar?(KalDer, 2008).

Alt Kriterler:

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır?

Bu alt kriter şu konuları içermektedir;

- Kurumun misyon ve vizyonunun oluşturulması,
- Kurum kültürünün oluşturulmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma,
- Kendi liderliklerinin etkinliğini denetleme, iyileştirme ve gelecekte doğabilecek liderlik gereksinimlerini saptayıp gereken önlemleri alma,
- İyileştirme ve geliştirme çalışmalarında aktif rol alma,
- Yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanlara önderlik etme,
- İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama,
- Kurum içinde işbirliklerini özendirme, grup çalışmalarını destekleme,
- Çalışanların ğrenme faaliyetlerini düzenleme, sonuçlara göre önlem alma.

1b. Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

Bu alt kriter şu konuları içermektedir;

- Kurumun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme,
- Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama,

- Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama.
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama.

1c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

Bu alt kriterler şu konuları içermektedir;

- Gereksinim ve beklentileri ortaya koyma,
- İşbirliklerini kurma, işbirliklerini özendirme ve içinde yer alma,
- Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma,
- Paydaşları yaptıkları katkı ve bağlılıkları nedeniyle takdir etme,
- Meslek kurumlarında, seminer ve toplantılarda mükemmellik anlayışının yerleşmesi ve geliştirilmesi konularında yer alma,
- Kurumun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme.

1d. Liderler Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile nasıl sağlamlaştırırlar?

Bu alt kriter şu konuları kapsayabilir;

- Kurumun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme,
- Erişilebilir olma, çalışanları aktif şekilde dinleme ve yanıtlama,
- Çalışanların kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma,
- Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme,

- Çalışanları zamanında ve uygun şekilde takdir etme.

1e. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını nasıl belirler ve değişime öncülük ederler?

Bu alt kriter şu konuları kapsayabilir;

- Gelişime açık olma, maliyetleri en aza indirmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirme,
- Yaratıcılık ve yenilik çalışmalarında çalışanlarına önderlik etme,
- Kurumun organizasyonel yapısına kadar değişiklik yapma konusunda risk alabilme ve çalışanları bu konuda bilgilendirme,
- Çalışanlara değişiklik ve yenilik konusunda güven duygusu verebilme,
- Değişiklikleri belli bir plana uygun olarak yürütebilme.

3.2.2. 2. Kriter: Strateji ve Planlama

Strateji ve planlama PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsünün bir parçasıdır. Paydaşların şimdiki ve gelecekle ilgili gereksinimleri, planlama sürecini etkileyecek çıktı ve sonuçlara dair bilgi toplanması ile başlar.

Kuruluşlar strateji ve planlarının uygulanmasını sürekli olarak ve eleştirel bir bakış açısıyla izlemeli ve bunları gerekli durumlarda yenilemeli yeni koşullara uyumlu hale getirebilmelidirler.

Mükemmellik yolunda kuruluşların ait olduğu pazarı ve sektörü göz önünde bulundurarak, politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturup misyon ve vizyonlarını hayata geçirirler.

Politika ve strateji kriteri kapsamında aşağıdaki alt kriterler göz önünde bulundurulmalıdır;

2a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

Bu alt kriter örneklendirilecek olursa;

- Paydaşları belirleme,
- Paydaşların şu an ve gelecekteki beklentilerin belirlenmesi için bilgi toplanması,
- Toplanan bilgilerin analiz edilmesi,
- Bilgi kaynaklarının doğruluk ve geçerliklerinin analiz edilmesi,
- Kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerinin sistematik olarak analiz edilmesi.

2b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.

Bu alt kriter şu konuları kapsayabilir;

- Strateji ve planlama uygulamalarının kuruluşun bütün düzeylerinde performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi için yöntemler geliştirilmesi,
- Swot analizlerinin yapılması, yeni fırsatların ve olası aksilik ve risklerin değerlendirilmesi,
- Kuruluşun kritik başarı faktörlerinin açığa çıkarılması ve değerlendirilmesi,
- Çıktı ve sonuçlarla, politika, plan ve stratejilerin kalitesinin değerlendirilmesi.

2c. Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda politika ve stratejilerin sistematik bir yapı içerisinde oluşturulması,
- Paydaşların öncelik ve gereksinimleri belirlenerek, paydaşların da strateji ve planlama sürecine katılması, strateji ve planlamaya uymalarının sağlanması,

- Kuruluşun amaçlarının kuruluştaki bütün birim ve bireyler için görev halinde benimsenmesinin sağlanması.

2d. Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

Bu alt kriter şu konuları kapsar;

- Toplantı, iletişim araçlarının kullanımı, haber bültenleri, video ve medya araçları ile politika ve stratejilerin duyurulması,
- Çalışanların kuruluşun politika ve stratejisine duyarlılığının sağlanması ve değerlendirilmesi,
- Strateji politikalarda bulunan bütün unsurların doğru, eksiksiz ve etkin olarak hayata geçirilmesi, etkili iletişim araçları ile bunların bütün birimlere ulaştırılması ve bütün birimlerce uygulanmasının sağlanması.

3.2.3. 3. Kriter: Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar(Kalder, 2007).

Kuruluşlar çalışanlarına sürekli olarak kendi yeteneklerini geliştirme, daha fazla sorumluluk alma, kararlara katılma konularında fırsat sağladıklarında çalışanlar kuruluşlarının gelişimine katkıda bulunurlar. Kuruluşlar bu konuda adil ve eşit davranmalı, çalışanlarına önem vermeli, başarılarını ödüllendirmeli, takdir etmelidirler.

Kısaca ifade etmek gerekirse; yöneticilerin ve çalışanların kuruluşun gelişimine aktif olarak katılma, mevcut ve beklenen sorunları ortaklaşa çözme, kuruluşun ve çalışanların performansını geliştirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önerilerin sunulması için ortam oluşturma bu kriterde değerlendirilmektedir.

Çalışanlarla ilgili bu politikaların oluşturulması ve yürütülmesi sadece insan kaynakları birimlerinin görevi değildir. Bu görev hem yöneticilerin ve liderlerin hem de

tüm birim sorumlularının görevidir. Bu kritere göre tüm birim sorumluları, yöneticiler ve liderler bu görevleri yerine getirdiklerini göstermelidirler.

Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

3a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Çalışanlara ilişkin plan, politika ve stratejilerin hazırlanması,
- Çalışanlara ilişkin plan, politika ve stratejilerin hazırlanması sürecinde kuruluşun stratejilerinin dikkate alınması,
- İnsan kaynaklarına ilişkin hazırlanan politika ve stratejilerin duyurulması,
- İşe alım, terfi, ücret, tanıma/takdir ve atama görevlerinin verilmesi için açık bir politika oluşturulması,
- İşe alım, terfi, ücret, takdir ve atama görevleri ve kariyer gelişimlerinin adil, fırsat eşitliği kuralı dahilinde yapılmasının sağlanması,
- Kuruluş çapında sağlık ve güvenlik koşullarının makul bir çalışma yaşamı dengesi sağlayacak biçimde düzenlenmesi.

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

Bu alt kriter şu konuları kapsayabilir;

- Çalışanların tüm özelliklerinin ve yeteneklerinin farkına varmalarının sağlanması, bunu özelliklerin ve yeteneklerin eğitimlerle açığa çıkarılması ve kuruluşun amaçları dahilinde kullanmalarının sağlanması,
- Çalışanların gelişim, yeniliklerden haberdar edilmeleri ve sürekli öğrenmeleri için eğitimler düzenlenmesi ve bu eğitimlere katılımın özendirilmesi,
- Çalışanların iş deneyimi kazanmalarının sağlanması,

- Birey ve ekip düzeyinde hedeflerin düzenlenmesi ve bu hedeflerin kuruluşun hedefleriyle uyumunun sağlanması.
- Yeni işe alınan çalışanların desteklenmesi ve bu çalışanlara yardım edilmesi.

3c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirmesi sağlanır.

Bu alt kriter şu konuları kapsayabilir;

- Çalışanların fikir ve önerilerinin dikkate alınması için ortam yaratılması,
- Çalışma grupları, ekipler ve beyin fırtınası gibi yöntem ve yaklaşımların çalışanların fikir ve önerilerinin alınması için geliştirilip kullanılması,
- Karar alma, plan politika ve stratejilerin oluşturulmasında, süreçlerin tasarlanmasında ve iyileştirme çalışmalarında çalışanların fikir ve önerilerinin sunulması, katılımlarının sağlanması konusunda desteklenmesi,
- Çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkelendirilmesi, yöneticilerin bu konuda uygulamaları geliştirmesi,
- Sürekli olarak çalışanların memnuniyetlerinin ölçülmesi ve çalışan temsilcileriyle görüşülerek memnuniyetin değerlendirilmesi, iyileştirme çalışmalarının yapılması.

3d. Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun sistematik yapısına uygun iletişim politika ve stratejilerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- Kuruluşta mevcut iletişim gereksinimlerinin saptanması,
- Uygun iletişim kanallarının oluşturulması, açık iletişim kültürünün uygulanması ve özendirilmesi,
- Çalışanlara yönetici, lider ve birim amirlerine geri bildirim sağlamaları için fırsat tanınması.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Bu alt kriter şu konuları kapsar;

- İşe alma, işten çıkarma, ücretlendirme gibi konuların şirket stratejilerine göre belirlenen plan ve politikalara göre yapılmasının sağlanması,
- Çalışanların fikir ve önerilerini dile getirebilmeleri, kararlara katılabilmeleri hatta kendi başlarına karar verebilmeleri için tanınmalarının sağlanması,
- Çalışan memnuniyetinin sağlanması için takdir ve ödüllendirme politikalarının belirlenmesi ve adil ve fırsat eşitliğine uyularak uygulanması.
- Ücret dışı olanakların sağlanması, (örn, yardımlaşma sandıkları, sağlık/tedavi hizm. servis vb.)
- Sosyal ve kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi.

3.2.4. 4. Kriter: İşbirlikleri ve Kaynaklar:

Kuruluşların hem kamu hem özel sektördeki kuruluşlarla, vatandaşlarla, müşterilerle olan ilişkilerinin yönetilmesi ihtiyacı, sürekli değişen ve globalleşen dünyada daha fazla kendini hissettirmeye başlamıştır. İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri; bu işbirliklerinin yönetilmesi işini ifade etmektedir. İşbirlikleri kuruluşların devamlılığı açısından önemli kaynaklardır.

İşbirliklerinin planlanması ve yönetilmesi esnasında kuruluşlar plan, politika ve stratejilerini göz önünde tutarken, toplumun ve çevrenin de mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlerini dikkate almalıdırlar.

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

4a. Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları kapsar;

- Kuruluşun plan, politika ve stratejilerinin çerçevesinde olası işbirliklerinin niteliklerinin belirlenmesi, (hangi alanda işbirliklerinin kurulacağı konusunda)
- Nitelikleri belirlenen işbirlikleri için işbirliği yapılacak kuruluş veya toplumla gerekli anlaşmaların yapılması,
- İşbirliği yapılacak kurum ya da kişilerle yetki ve sorumlulukların dağıtılması, denetimlerinin yapılmasının sağlanması,
- İşbirliği yapılacak kuruluş ile yenilikçi ve yaratıcı düşünme faaliyetleri oluşturularak, bilgi ve deneyim paylaşımının sağlanması.

4b. Finansal kaynaklar yönetilir.

Bu alt kritere şu konuları kapsar;

- Kuruluşun plan, politika ve stratejik amaçları ile mali işlerin yönetiminin dengelenmesi,
- Maddi ve maddi olmayan kaynakların, yatırımların maliyet etkin şekilde yönetilmesinin sağlanması,
- Kurumunun sağladığı ürün ve hizmetlerin, birimlerin, kuruluşun tüm düzeylerinin maliyet açısından sürekli izlenmesi,
- Mali iç denetimlerin yapılması, bunun çalışanlar için şeffaflığının sağlanması,
- Paydaşların mali beklentilerinin kuruluş içerisinde yaygınlaştırılması,
- Diğer kuruluşlar ile kıyaslamaların yapılması.

4c. Binalar , donanım ve malzemeler yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları kapsar;

- Binaların kullanıcıların erişimi ve kullanımı için uygun yerde kurulmasının sağlanması, örneğin toplu taşıma araçlarına yakınlığının sağlanması gibi.

- Binaların kullanıcıların istek ve fiziksel gereksinimlerine göre şekillendirilmesinin sağlanması, örneğin; büro/ofislerin büyüklükleri, türleri (açık ofis, kapalı ofis vb.)
- Ofislerin kullanıcıların gereksinimlerine göre ergonomik faktörler dikkate alınarak düzenlenmesi, örneğin; havalandırma, aydınlatma, duvar rengi, ses vb.
- Kullanıcıların gereksinimlerine ve işlerinin niteliklerine göre gerekli alet, makine ve teçhizatın sağlanması,
- Alet, makine ve teçhizatın kolay erişilebilecek şekilde konumlandırılması,
- Bina, ofisler, tesisler, donanım ve teçhizatın planlı ve en uygun maliyetle kullanımının devamlılığının sağlanması, bakımlarının eksiksiz yerine getirilmesi,
- Binaların ve donanımın güvenliğinin sağlanması,
- Binaların ve diğer donanım teçhizat ve malzemelerin kullanımında çevre ve toplumun sağlığının ve güvenliğinin korunması,
- Enerji kaynaklarının kullanımında dikkatli olunması, enerji israfından ve gereksin kullanımlardan uzak maliyet etkin enerji kullanımının sağlanması,
- Ürünlerin ve ürünlerin üretiminde kullanılan malzemelerin, üretim süreçlerinin ve atıkların küresel olumsuz etkilerinin yok edilmesi.

4d. Teknoloji yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları kapsar;

- Kuruluşun plan, politika ve stratejileri ile gelişmekte olan teknolojik imkanların uyumlaştırılması,
- Kuruluşun uğraştığı işin niteliğine uygun teknolojik gelişmelerin takip edilmesi,
- Kuruluşun mevcut, eski teknolojik donanımının yeni teknoloji takip edilerek yenileri ile değişiminin, güncellenmesinin sağlanması,
- Yeni teknolojilerin maliyet etkin şekilde kullanımının sağlanması,

- Teknolojinin küresel çevre bilinciyle kullanılmasının sağlanması örneğin; elektrik tüketiminin en aza indirilmesini sağlayan alet ve makinelerin kullanılması,
- Kuruluşlarda bilgi yönetiminin etkinliğini artırmak amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanılması,
- İletişimin, bilgi alışverişinin, bilgi transferinin sağlanması amacıyla iletişim teknolojilerinin takip edilmesi, kullanılması,
- Bilgi kaybını önlemek için bilgi stoklama sistemlerinin kullanılması,
- İşbirliği ve ortaklık yapılan kuruluşlarla iletişimin sağlanması için uygun iletişim teknolojilerinin kullanılması.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi yönetir.

Bu alt kriter şu konuları kapsar;

- Kuruluşun stratejik amaçlarına uygun bilgi ve birikimi yönetimine ilişkin bir bilgi yönetim stratejisinin oluşturulması,
- Kuruluşun mevcut bilgilerinin toplanması, değerlendirilmesi ve bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bilgilerin depolanması, korunmasının sağlanması,
- Kuruluşun faaliyet alanlarına göre bilgi sağlanabilecek birimlerin, paydaşların, işbirliklerinin, vatandaş/müşterilerin belirlenmesi, bunlardan sağlanan bilgilerin işlenmesi, daha sonra paydaş, birim veya müşterilere iletiminin sağlanması,
- Gerekli bilginin gerekli kişilere uygun zamanda iletiminin sağlanması,
- Bilgi teknolojilerinden bilgi yönetiminde etkin şekilde faydalanılmasının sağlanması,
- Çalışanlara işlerinin gerektirdiği bilginin zamanında ve doğru olarak sağlanması,
- Bilgilerin güncelliğinin sağlanması.

3.2.5. 5. Kriter: Süreçler

Kuruluşun, strateji ve planlamalarını desteklemek amacıyla temel süreçlerini belirleme, yönetme, iyileştirme ve geliştirme yöntemidir. Yenilikçilik ve vatandaşlar/müşteriler ve paydaşlar için artan değer oluşturma ihtiyacı süreçlerin geliştirilmesinde rol oynayan iki temel sürücüdür(ODÇ, 2006).

Süreçler kriteri aşağıdaki alt kriterleri kapsamaktadır.

5a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun politika ve stratejilerine uygun süreçlerinin tasarlanması, tanımlanması,
- Süreç sorumlularının belirlenmesi, süreçlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ilgililere sorumlulukların verilmesi,
- Çalışanların ve işbirliği yapılan kuruluşların süreçlerin belirlenip tasarlanmasına katılımının sağlanması,
- Süreç yönetim sisteminin kurulması,
- Süreçlerin belirlenmesinde ve yönetiminde yasal gerekliliklere ve yönetmeliklere uyulması,
- Süreç yönetiminde süreç yönetim sistemi standartlarının oluşturulması (kalite yönetim sistemleri gibi),
- Süreçlerin etkililik ve başarılarının ölçülmesi, sonuçları doğrultusunda iyileştirmelerin yapılması,
- Temel süreçlerin temel performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Süreç ölçümleri sonrasında süreç değişimlerinin yapılması, etkililiğinin ölçülmesi.

5b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları kapsayabilir;

- İyileştirme ve değişiklik fırsat ve olanaklarının belirlenip tanımlanması,
- Çalışanların, vatandaşların, yararlanıcı ve müşterilerin değişiklik ve iyileştirme çalışmalarına katılımının sağlanması(kamuoyu anketi, müşteri memnuniyeti anketleri vb. aracılığıyla),
- Vatandaşların, müşteri ve yararlanıcıların kalite geliştirme çabalarına katkılarının sağlanması,
- Yeni teknolojilerin ve gelişmelerin takipleri yapılarak süreçlere uygulanması,
- Yeni süreçlerin ve süreç değişikliklerinin çalışanlara, vatandaşa, müşterilere duyurulması, kuruluşun şeffaflığının sağlanması,
- Yeni süreçler geliştirildiğinde ve süreç değişiklikleri yapıldığında çalışanlara eğitimlerinin verilmesi,

5c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Müşterilerin kuruluşun ürün ve hizmetlerinden beklentileri, ya da geçmişteki memnuniyetlerinin dikkate alınması, ölçümlerin yapılması,
- Müşterilerin gelecekteki istek ve beklentilerinin tahmininin yapılarak iyileştirme çalışmalarının yapılması,
- Müşterilerin beklentilerini ve gereksinimlerini daha iyi karşılamak amacıyla yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi.

5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Politika ve stratejilere uygun ürün ya da hizmetler üretilip sağlanması,
- Ürün ya da hizmetlerin sağlanmasında yenileştirme ve geliştirmelere dikkat edilmesi,
- Ürün ya da hizmetin müşterilere sunulması,
- Ürün ya da hizmetin müşterilere pazarlanması,
- Geri dönüşümü, tekrar işlenebilirliği bulunan ürünler için gerekli hazırlıkların, çalışmaların yapılması ve duyurulması.

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Bu alt kriter şu konuları kapsayabilir;

- Müşterilerle etkin ve güncel iletişimin gerekliliğinin ve gereksinimin anlaşılması ve belirlenmesi,
- Müşterilerle etkin ve güncel iletişimi sağlayacak iletişim araç ve yöntemlerinin araştırılması, belirlenmesi,
- Kuruluşun müşterilerce erişilebilir olmasının sağlanması,
- Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin ölçülmesi,
- Satışların ve hizmetlerin sonuçları izlenerek müşteri memnuniyet ölçümlerinin yapılması, değerlendirilmesi,
- Günlük müşteri ilişkileri aracılığıyla müşteri memnuniyetlerinin ölçülmesi,
- Müşteri memnuniyeti ölçümlerinden edinilen verilerin memnuniyeti artırmak amacıyla kullanılması,
- Yeni, etkin satış yollarının araştırılması ve uygulanması,
- Müşterilere satış sonrası servis hizmetinin sağlanması,
- Müşterilerin ürün ya da hizmetin kullanımı hakkında bilgilendirilmesi.

3.2.6. 6. Kriter: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Kuruluşun vatandaşların/müşterilerin ürün ve hizmetlerle ilgili memnuniyetlerine ilişkin elde ettiği sonuçlardır. Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Genellikle kuruluşlar memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla vatandaş/müşteri anketleri ya da soru formları kullanmaktadırlar.

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter dikkate alınmalıdır:

6a. Algılama Ölçümleri

Bu alt kriter şu şekilde açıklanabilir;

Algılama ölçümleri, kuruluş hakkında müşterilerin algılarına ilişkin müşteri anketleri, görüşmeler, değerlendirmeler, şikayet ve öneri mektupları gibi yollarla elde edilmiş bilgilerdir.

Bu ölçümler kuruluşun genel imajı, müşteriler tarafından erişilebilirliği, şeffaflığı,

Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında değer, yenilik ve güvenilirliği, hizmetlerde işlem süresi, ürünün ve hizmetin sunumu, satış sonrası destek ve servis imkanları gibi konuları içerebilir.

6b. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri müşterilerin kuruluş hakkındaki algısını tahmin etme, kendi performansı hakkında tahmin etme, anlama ve iyileştirme çalışmalarını açıklamaktadır.

Performans göstergeleri örneklendirilecek olursa;

Örneğin; kuruluşun imajı ile ilgili olarak,

- Müşterilerin/toplumun kuruluşun ürün ve hizmetine duyduğu güven,
- Müşterilerin kuruluşa bağlılığı,
- Müşteri ilişkilerindeki profesyonellik, (güler yüzlü sunum ve hizmet, doğru iletişim)
- Kazanılan ödül ve unvan sayısı,
- Basın ve medyada yer alma,
- Müşteri ilişkileri ile ilgili olarak,
- Mevcut müşteri ilişkilerinin durumu, sürekliliği,
- Alınan şikayet ve öneriler,
- Şikayet ve önerilere yanıt verme oranı,
- Alınan sipariş sıklığı ve artış ya da azalış miktarı,
- Müşterilere hizmet veya ürün sunumunda kullanılan yeni yöntemler ve geliştirmeler

3.2.7.7.Kriter: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri kuruluşun çalışanlarının memnuniyetlerini ele almaktadır. Kuruluşlar çalışanlarının memnuniyetlerini ölçmede memnuniyet anketleri, görüşmeler, beceri gelişimleri, performans değerlendirmeleri gibi yöntemler kullanmaktadırlar.

Bu kriter kapsamında aşağıdaki iki alt kriter dikkate alınmalıdır;

7a. Algılama Ölçümleri

Bu kriter çalışanların kuruluş hakkındaki algılama ölçümlerini kapsar. Çalışanların algılama ölçümleri şu konularda yapılabilir;

- Kuruluşun genel imajı hakkında örneğin kuruluşun toplumdaki yeri ve rolü, çevre politikaları, toplum üzerindeki etkisi,
- Çalışma ortamı ve koşulları açısından örneğin; kuruluşun misyon ve vizyonu, motivasyon, örgüt kültürü, iletişim, çatışma, liderlik, katılım, fırsat eşitliğine karşı çalışanların algıları ölçülebilir.

7b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler çalışanların kuruluş hakkındaki algılarını tahmin etme göstergeleridir.

Bu göstergeler örneklendirilecek olursa;

- Çalışanların performans ölçümleri, performans göstergeleri
- Motivasyon ve katılıma dair göstergeler örneğin; yenilik ve iyileştirmelere katılım, öneri ve tavsiye sayıları, grup çalışmaları,
- Eğitim faaliyetlerine katılım,
- Ödüllendirme oranları,
- İşten kaçma, devamsızlık ve iş kazası oranları,
- Örgütsel iletişimin etkililiği,
- Çalışanların kuruluşa ve işlerine karşı duyarlılığı.

3.2.8.8. Kriter: Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanılır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Bu kriter kuruluşun toplumun gereksinim ve beklentilerini karşılama konusunda elde ettiği sonuçları kapsamaktadır. Toplumun kuruluştan beklentilerinin yanında kuruluşun topluma ve çevreye yaptığı katkıyı, toplumun yaşam kalitesine ve çevresel kaynaklara etkisini de içermektedir.

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında dikkate alınacak alt kriterler;

8a. Algılama Ölçümleri

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında algılama ölçümleri toplumun kuruluş hakkındaki algısına ilişkin elde edilmiş verilerdir. Bu verileri kuruluşlar kamuoyu anketleri, raporlar, kamuya açık toplantılar, medya ve basın araçları gibi yollarla elde etmektedirler.

Algılama ölçümleri şu konularda yapılabilir,

- Kuruluş toplumun yaşam kalitesine etkisi,
- Ulusal ekonomiye ve dünya ekonomisine etkisi ve katkısı,
- Etik kurallara uygunluk,
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerine katkısı,
- Toplum kuruluşları ile etkileşimi,
- Kuruluşun açıklık ve şeffaflığı,
- Gönüllü çalışmalar, hayır işleri,
- Ürün ve hizmet üretim ve sunumunda çevre ile ilgili duyarlılık, ekolojik etki,
- Medyada yer alma oranı.

8b. Performans Göstergeleri

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında performans göstergeleri kuruluşun izlediği, kendi performansını izleme, gereksinimleri tahmin etme ve performans değerlendirme, iyileştirme konusunda toplumun kuruluş hakkında algılarını ölçmek için kullandığı göstergelerdir.

Bu göstergeler şu konularda olabilir;

- Medyada yer alma oranı,
- Yetkili ve resmi kurumlarla izin ve belgelendirme, yetkilendirme konularındaki ilişkileri,
- Projelere katılım ve sağlanan destekleri,

- İstihdama yönelik kuruluşun getirdiği değişiklikler,
- Diğer kuruluşlarla bilgi paylaşımı.

3.2.9.9.Kriter: Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar, politika ve temel stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Bu kriter kuruluşun plan, politika ve süreçlerinin, hedef ve amaçlara ulaşma kapasitesini göstermektedir.

Temel performans sonuçları kriteri kapsamında ele alınacak iki alt kriter;

9a. Temel Performans Çıktıları

Temel performans çıktıları alt kriteri şu konuları içerebilir,

- Çıktılara göre kuruluşun hedeflere ulaşma düzeyi,
- Finansal sonuçlar; karlılık, yatırım ve varlıklar, pazar payı,
- Süreçlerin performansı,
- Ödüllendirilmeler,
- Kalite ödülleri, kalite belgeleri.

9b. Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler aşağıdaki konuları içerebilir,

- Bütçe ve finansal hedeflere ulaşma oranı,
- Amortisman, bakım giderleri,
- Finansal beklentilerin karşılanma kapasiteleri,
- Teknoloji ve bilgi teknolojilerinin kullanımının getirdiği yenilikler,
- Bilgi birikimleri.

BÖLÜM 4

EĞİTİMDE KALİTE YÖNETİMİ

Eğitim kurumlarında insan faktörünün önemi son derece yüksektir. Eğitim bireyi yetiştirdiği gibi ülkenin bilimsel, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasını da sağlar. Eğitim kurumlarının yeniliklere ve zamana ayak uyduramaması, başarısızlığı uzun dönemde toplumu olumsuz yönde etkiler.

Eğitim örgütleri demokratik bir toplum yapısının oluşturulmasında önemli rollere sahiptir. Çünkü demokratik yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için toplumda sürekli gelişme ve iyileşmenin olması bir zorunluluktur. Kültürel gelişimini sağlayamayan, yeniliklere duyarsız kalan kapalı toplumlarda demokratik yaşamın sürdürülmesi olanaksızdır. Bu nedenle eğitim örgütleri de, sürekli gelişimi, tüm tarafların katılımını ve kaliteli hizmet üretimini amaçlayan bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Bu da ancak TKY uygulamalarının eğitim örgütlerine taşınmasıyla sağlanabilir (Özveren, 1997).

4.1. Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Sağlayacağı Yararlar

Kalite yönetimi eğitiminde kalitenin, motivasyonun, verimliliğin, müşteri ve çalışan memnuniyetinin artmasını sağlar. İsrafı önleyerek maliyeti azaltır. Etkin bilgi yönetimi ile düzenli bilgi akışı sağlanır, teknolojik değişikliklerin takibi yapılarak öğrencilerin ve çalışanlar teknoloji ile desteklenir, çağın gerekleri eğitim uygulamalarında kullanılır. Öğretmen öğrenci etkileşimi iyileşir, çalışanların ve öğrencilerin eğitim kurumlarına duydukları güven, saygı ve bağlılıkları artar.

Köksal'a göre eğitim kurumlarında kalite yönetimi uygulamalarının sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Köksal,1998):

- a) Yöneticilerin liderliğinde sistemin sürekli iyileşmesi ve geliştirilmesi,
- b) Sistemin parçaları arasında gerekli eşgüdümün sağlanması, daha uyumlu ve verimli bir çalışma düzeninin oluşması,
- c) Eğitim sürecine herkesin katılımının sağlanması,
- d) Eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyetinin artması,
- e) Öğretimin öğretmen merkezli olmaktan çıkarak öğrenci merkezli hale gelmesi,
- f) Bilginin edinilmesinin değil uygulanmasının ön plana çıkarılması,
- g) Değerlendirmede sonuca değil sürece önem verilmesi,
- h) Geleceğin gereklerinin daha iyi görülmesi ve karşılanması,
- i) Sistemdeki insanların değişime ve yeniliğe açık hale gelmesi.

Teknolojilerin gelişmesi, nüfusun artması, küreselleşme gibi kavramların ön plana çıkmasıyla bilgiye olan gereksinimin artması, dünya sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru geçiş yapmaktadır. Yirmi birinci yüzyılda bilgi toplumunun getirdikleri sanayi toplumu eğitim sisteminde de dönüşümlere sebep olmaktadır. Bilgi toplumundaki eğitim modeline geçiş kalite yönetimi ile kolaylaşacaktır. Sanayi toplumundaki eğitim modeli ile bilgi toplumunun gerektirdiği eğitim modeli kıyaslaması aşağıdaki gibi yapılabilir.

Tablo 3. Değişen Eğitim Modeli

Ölçütler	Sanayi Toplumu Eğitim Modeli	Bilgi Toplumu Eğitim Modeli
Öğretmenin Rolü	Her şeyi bilen öğretmen, bilgi aktarıcı, alanında uzman	Yönlendirici, yol gösterici öğretmen
Öğrencinin Rolü	Dinleyici, edilgen, bireysel Çalışma	Aktif, işbirliğine dayalı takım çalışması
Yöneticinin Rolü	Yönetim lideri	Öğretim-yönetim lideri
Öğrenme Yöntemi	Sınıfta öğrenme	Kişisel araştırma
Öğrenme Şekli	Bireysel çalışmayla öğrenme	Takım çalışmasıyla öğrenme

Eğitim Programı	Standart eğitim programları	Değişken eğitim programları
İş gören Geliştirme	Hizmet-içi eğitim	Örgütsel öğrenme
Başarı Ölçütü	Ezberlenmiş bilgi aktarımının esas alınması	Kavramları çok boyutlu olarak tanımlayabilme

(Aytaç, 1999: 75)

Tablo'da görüldüğü gibi, sanayi toplumundan bilgi topluma geçişte eğitim modellerinde birçok değişiklik olmuştur. Sanayi toplumundaki her şeyi bilen öğretmen yerini, yönlendirici, yol gösterici öğretmen alırken; bilgi toplumunda öğrenci sanayi toplumuna göre dinleyici, edilgen değil, aktiftir. Sınıfta öğrenme yerini araştırmalara bırakmıştır. Liderler yönetim lideri değil öğretim lideri konumundadırlar. Sanayi toplumundaki gibi standart eğitim programları değil, değişken eğitim programları vardır. Hizmet içi eğitim yerini örgütsel öğrenmeye bırakmıştır. Başarı ölçütü olarak sanayi toplumunda ezberlenmiş bilgi aktarımı esas alınırken bilgi toplumunda kavramları çok boyutlu olarak tanımlayabilme başarı ölçütüdür.

4.2. Eğitimde Kaliteyi Etkileyen Unsurlar

Eğitimde kaliteyi etkileyen unsurlar eğiticinin niteliği, liderlerin niteliği, denetimin niteliği, rehberlik ve danışma hizmetlerinin etkililiği, eğitim yöntemleri, eğitim ortamının uygunluğu ve ekonomik kaynaklardır.

Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Eğiticinin niteliği, nitelikli öğretmenler nitelikli insanlar yetiştirirler. Eğitimde öğretmen eğitimlik düzeyi, mesleki yetkinlikleri ve yetenekleri, mesleğe karşı ilgisi vb. nitelikleri kaliteyi etkilemektedir.

Liderlerin niteliği, okullarda liderlerin planlama, örgütleme, denetleme, öğrenciler ve çalışanlar ile iletişim kurma, öneri ve itirazları dikkate alma, yenilik ve

gelişmeleri destekleme ve birlikte çalışmayı özendirme vb. etkinlikleri eğitimin kalitesini etkilemektedir.

Denetimin niteliği, okullarda sıkı denetim öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonunu düşürürken denetimin çok esnek olması durumları da kaliteli eğitim için uygun değildir.

Rehberlik ve danışma hizmetlerinin etkililiği, öğrencilere uygun rehberlik ve danışma hizmetleri verilmesi ile eğitimde kalite artacaktır.

Eğitim yöntemleri, eğitim yöntemleri eğitim ve öğretimde standartlaşmayı sağlar. Eğitimde standartlaşma eğitimin kalitesi için önemlidir. Eğitimde standartlara göre kalite ölçümleri ve geliştirme çalışmalarının yapılmasına olanak verir. Eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi, güncelleştirilmesi kalitenin geliştirilmesini sağlar.

Eğitim ortamının uygunluğu, eğitimin verildiği ortamın uygunluğu eğitim kalitesini etkiler. Bina, donanım, malzeme ve teçhizat, aydınlatma, havalandırma gibi ergonomik faktörler vb birçok niteliğin eğitime uygunluğu ve kalitesi eğitimin kalitesi açısından son derece önemlidir.

Ekonomik kaynaklar, eğitim öğretim faaliyetleri bir ekonomik yatırımı gerektirmektedir. Eğitim öğretim faaliyetleri için yeterli ekonomik kaynağın ayrılması eğitim kalitesini etkiler.

4.3. Yüksek Öğretimde Kalite

4.3.1. Yüksek Öğretim Kurulu Kimdir?

Yükseköğretim, 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa'nın 130. ve 131.

maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.

Yükseköğretim Kurulu, Türkiye Cumhuriyeti'nin 1982 Anayasası ile belirlenen yükseköğretim sisteminin temel esaslarına göre oluşturulan Anayasal bir kuruluştur. Halen Ülkemizde 95 devlet, 51 vakıf olmak üzere toplam 146 üniversite bulunmaktadır (http://www.yok.gov.tr/content/blogcategory/204/40/lang,tr_TR/).

4.3.2. (YÖDEK) Yüksek Öğretim Kurumları Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Komisyonu

Dünyada 20. yüzyılın son çeyreğinde hızlanan, bilgiye dayalı küresel ekonomik yarış ve bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmeler, ülkelerin yükseköğretim alanında da sistemlerini yeniden değerlendirmelerini ve gelişmeler ışığında yeniden yapılandırmalarını beraberinde getirmiştir(Yödek Rehberi, 2006).

Avrupa ülkelerinin bu kapsamda, etkin ortak bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) ve Avrupa Araştırma Alanı (AAA) oluşturma çalışmaları Bolonya süreci ile şekillenmiş ve bunu takip eden süreçler ile desteklenerek geliştirilmiştir(Yödek Rehberi, 2006).

Ülkemizde de yükseköğretimde kalite ve standartların oluşturulması ve bu alanda uluslar arası uyumun sağlanabilmesi için Yükseköğretim Kurulu tarafından “Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” yayımlanmıştır(Yödek Rehberi, 2006).

Yüksek Öğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu bu yönetmelik kapsamındaki çalışmaları koordine etmek üzere kurulmuştur.

4.3.3. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci

YÖDEK tarafından geliştirilen Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci, Yükseköğretim Kurulu tarafından hazırlanacak olan ulusal stratejik plana ve Yükseköğretim Kurumlarında Akademik

Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliğine dayanmaktadır(Yödek Rehberi, 2006).

Yönetmeliğe göre izlenen sıra aşağıdaki gibidir,

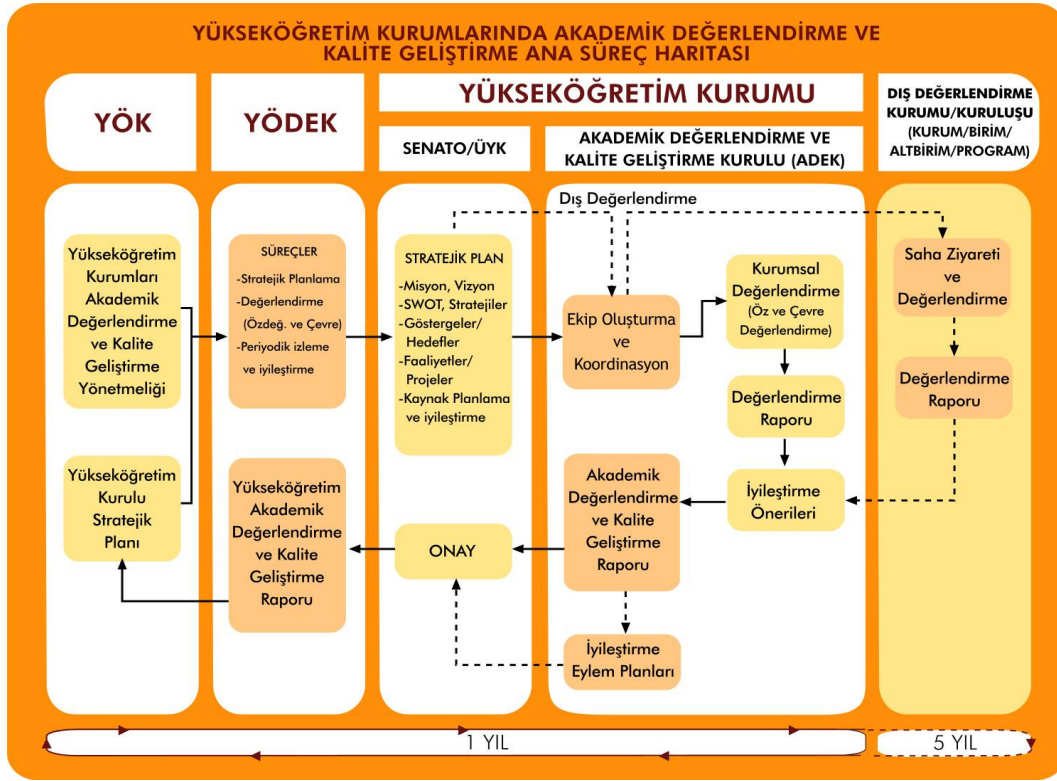
1. Yüksek öğretim kurumları bünyelerinde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları(ADEK) oluştururlar.
2. Bu kurul yükseköğretim kurumlarının üst kurulları (senato ve yükseköğretim kurumu yönetim kurulu) tarafından onaylanmış olan stratejik plan kapsamında (stratejik amaç ve hedefleri ile performans göstergeleri doğrultusunda) gerekli ekipleri oluşturarak veya gerekli değerlendiriciler ile görüşerek öz veya dış değerlendirmeleri yaptırır.
3. Değerlendiricilerden gelen değerlendirme raporları ışığında ADEK Kurulları ilgili yükseköğretim kurumunun akademik değerlendirme ve kalite geliştirme raporunu hazırlar ve yükseköğretim kurumunun üst kurullarına gönderir.
4. Üst kurullar raporu onaylayarak YÖDEK'e gönderir.
5. YÖDEK Yükseköğretim kurumlarından gelen raporları dikkate alarak Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Raporunu oluşturarak Yükseköğretim Kurulu'na sunar(Yödek Rehberi, 2006).

Bu süreç her yıl tekrarlanır. Dış değerlendirme için öngörülen süre ise 5 yıldır.

Şekil 7'de Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği'ne göre hazırlanmış olan yüksek öğretim kurumlarının akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının süreç haritası verilmiştir.

Şekilde görüldüğü gibi yükseköğretim kurumları, her yıl "Özdeğerlendirme" ve "Çevre Değerlendirme" analizlerini kapsayan "Kurumsal Değerlendirme" çalışmaları ile kurumsal faaliyetlerini ve sonuçlarını kapsamlı ve sistematik olarak gözden geçirirler(Yödek Rehberi, 2006).

Yönetmeliğin 16. Maddesine göre bir yüksek öğretim kurumu uygun gördüğü durumda, kendi içi değerlendirme sürecini, Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi'ne sahip bağımsız bir kurum, kuruluş veya kurul ile birlikte yürütebilir(YÖDEK Yönetmeliği)



Şekil 7. Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası (YÖDEK Rehberi, 18).

BÖLÜM 5

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeline, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile yorumuna yer verilmiştir.

5.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı, Yüksek öğretim kurumlarındaki akademik değerlendirme ve kalite geliştirme modeli ile EFQM Mükemmellik Modeli kalite standartlarının karşılaştırılmasını, Mükemmellik Modeli kriterlerine göre mevcut kalite anlayışının değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Bu amaca göre araştırma betimseldir. Betimleme araştırmaları durumları, olayları, kişileri, grupları anlamaya ve anlatmaya çalışır. Araştırmada betimleme araştırmasının uygulanmasının sebebi araştırma amacına uygun olması, zaman ve maliyet bakımından ayrıca analizi ve yorumlanması açısından uygunluğudur.

Araştırma için veriler anket-survey tekniği ile toplanmıştır.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ilindeki yüksek öğretim kurumlarında çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Evrenin büyüklüğü nedeniyle örneklem seçilmesi yoluna gidilmiştir. Araştırma bu evren üzerinden tabakalı rastgele örneklem seçimi ile seçilen 81 kişiden oluşan Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Gazi

Eğitim Fakóltesi ve Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakóltesi akademik ve idari personeli örneklemini üzerinde yürütölmüştür.

5.3. Verileri Toplama Teknikleri

Tezin araştırmasında konu ile ilgili daha önceden hazırlanmış yerli ve yabancı kaynaklara kütüphaneden, internet ortamından, yayınlanmış makale ve kitaplardan yararlanılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket soruları geçmiş yıllarda yapılmış araştırmalardan ve uzman görüşünden faydalanılarak, EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ve bu kriterlerin alt kriterleri çerçevesinde hazırlanmıştır.

5.4. Verilerin Analizi

Anket formlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 (Statistical package for the Social Sciences) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Kişisel bilgilere ve araştırma sorularına ilişkin frekans tabloları verilmiş, yorumlanmıştır.

Ankete katılanların fakültelerindeki kalite anlayışının ve kalite geliştirme çalışmalarının Mükemmellik Modeli kriterleri çerçevesinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için t testi, göreve ve yaşa göre Oneway Anova testi uygulanmıştır. Mükemmellik modeli kriterleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

BÖLÜM 6

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde anketlerden elde edilen verilerin SPSS 17,0 programı ile analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

6.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
BAYAN	27	33,3
ERKEK	54	66,7
TOPLAM	81	100

Yapılan araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı yukarıdaki tabloda sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %33,3'lük kısmı bayanken, %66,7'si ise erkektir. Buna göre ankete katılan katılımcıların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

6.2. Yaşa İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin bulgular tablo 5'te verilmiştir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %40'lık kesimi 26-35 yaş arasında, 46 yaş üzerinde olan

katılımcıların oranı ise %26 olduğu tespit edilmiştir. Tabloya göre, ankete katılan katılımcıların oldukça genç bir nüfusa sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya katılanların Yaşa Göre Dağılımı

YAŞ GURUBU	SAYI	YÜZDE
26-35	32	39,5
36-45	28	34,6
46-...	21	25,9
TOPLAM	81	100

6.3. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Ankete katılanların %6,2'si lise, %2,5'i Önlisans, %4,9'u Lisans, %22,2'si Yüksek Lisans, %64,2'sinin ise Doktora eğitimi aldıkları gözlenmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
LİSE	5	6,2
ÖNLİSANS	2	2,5
LİSANS	4	4,9
YÜKSEK LİSANS	18	22,2
DOKTORA	52	64,2
TOPLAM	81	100,0

Beklenildiği gibi en yüksek oranı yaklaşık %65 ile doktora derecesine sahip katılımcıların aldığı görülmektedir. Bunu %22,2 ile yüksek lisans derecesindeki katılımcılar takip etmektedir. Lise ve önlisans mezunlarının memur ve diğer görevlerdeki katılımcıların oluşturduğu gözlenmiştir.

6.4. Görev'e İlişkin Bulgular

Ankete katılanların %39,5'inin Öğretim Üyesi, %12,3'ünün Öğretim Görevlisi, %32,1'inin Araştırma Görevlisi, %6,2'sinin Okutman, %8,6'sının Memur, %1,2'sinin ise Diğer görev grubunda olduğu gözlenmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı

GÖREV	SAYI	YÜZDE
ÖĞRETİM ÜYESİ	32	39,5
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	10	12,3
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	26	32,1
OKUTMAN	5	6,2
MEMUR	7	8,6
DİĞER	1	1,2
TOPLAM	81	100,0

Buna göre yaklaşık %40 oranla katılımcıların büyük çoğunluğunu öğretim üyelerinin oluşturduğu gözlenmektedir. %32,1 ile bunu araştırma görevlileri takip ederken, %12'lik oranı ise öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu akademik elemanların oluşturduğu sonucuna varılmaktadır.

6.5. Modelin Kriterleri ile Araştırma Yapılan Fakültelerdeki Kalite Anlayışının Karşılaştırılması

EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ile araştırmanın yapıldığı fakültelerdeki kalite uygulamalarını karşılaştıran anket maddelerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 8. Modelin Kriterleri ile Araştırma Yapılan Fakültelerdeki Kalite Anlayışının Karşılaştırılması

SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{\chi}$	S
	F	%	f	%	F	%	F	%	f	%		
1 Fakülte liderleri fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmada yeterlidirler.	3	3,7	27	33,3	22	27,2	25	30,9	4	4,9	3,00	1,00
2 Fakülte liderlerinin kendi liderliklerini ölçme ve değerlendirme, sonuçlara göre liderliklerini iyileştirme çalışmaları yeterlidir.	7	8,6	20	24,7	31	38,3	20	24,7	3	3,7	2,90	0,99
3 Fakülte liderleri fakültenin iyileşme ve gelişme çalışmalarında etkin rol almaktadırlar.	4	4,9	12	14,8	24	29,6	31	38,3	10	12,3	3,38	1,04
4 Fakülte liderleri gelişme çalışmalarında birlikte çalışmayı destekler, geliştirme aktivitelerinde yer alma konusunda cesaretlendirir.	6	7,4	19	23,5	16	19,8	33	40,7	7	8,6	3,19	1,12
5 Fakülte liderleri kalite geliştirmeye yönelik önerileri gerçekleştirmek için gerekli kaynakları	9	11,1	17	21,0	25	30,9	22	27,2	8	9,9	3,03	1,15

(bilgi, zaman, yer, para) sağlar.													
6	Fakülte liderleri örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yaratıcılığı destekleyen çalışmalar yapmaktadırlar.	6	7,4	14	17,3	22	27,2	36	44,4	3	3,7	3,19	1,01
7	Fakülte liderleri fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektedirler.	7	8,6	14	17,3	25	30,9	32	39,5	3	3,7	3,12	1,02
8	Fakültenin tanımlanmış bir kalite politika ve stratejisi vardır.	12	14,8	10	12,3	31	38,3	21	25,9	7	8,6	3,01	1,15
9	Fakültenin politika ve stratejileri ile yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentileri ilişkilendirilmiştir.	7	8,6	17	21,0	34	42,0	21	25,9	2	2,5	2,92	0,95
10	Fakültenin hizmet alanındaki gelişmeleri diğer fakültelerin etkinlikleri ile değerlendirilmekte, güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmektedir.	6	7,4	27	33,3	21	25,9	24	29,6	3	3,7	2,88	1,03
11	Fakültenin hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal ve çevresel (ekonomik ve demografik) veriler dikkate alınmaktadır.	6	7,4	19	23,5	13	16,0	37	45,7	6	7,4	3,22	1,11
12	Fakültenin politika ve stratejisi uygun yollarla tüm personele duyurulmuş, yayılımı sağlanmıştır.	8	9,9	11	13,6	20	24,7	31	38,3	11	13,6	3,32	1,17
13	Plan ve stratejilerin etkililiği, hedefler ve gerçek değerler ile karşılaştırılarak	1	1,2	17	21,0	43	53,1	18	22,2	2	2,5	3,03	0,76

	güncelleştirilmektedir.												
14	Fakültenin insan kaynaklarına ilişkin plan politika ve stratejisi oluşturulmuştur.	8	9,9	17	21,0	29	35,8	25	30,9	2	2,5	2,95	1,01
15	Fakültenin işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetimi fırsat eşitliği dahil her bakımdan adil ve dürüst biçimde yapılmaktadır.	23	28,4	23	28,4	15	18,5	14	17,3	6	7,4	2,46	1,27
16	İnsan kaynakları plan ve stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla çalışanların memnuniyetlerinden yararlanmak amacıyla ölçümler yapılmaktadır. (Memnuniyet anketleri vb.)	12	14,8	8	9,9	12	14,8	30	37,0	19	23,5	3,44	1,35
17	Fakülte çalışanlarının tüm bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenmiş, sınıflandırılmış ve belgelendirilmiştir.	10	12,3	12	14,8	21	25,9	30	37,0	8	9,9	3,17	1,18
18	Fakültenin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri dikkate alınarak, çalışanların eğitimlerine ve gelişimlerine olanak tanınmaktadır.	8	9,9	18	22,2	14	17,3	37	45,7	7	8,6	3,28	1,09
19	Fakülte içinde konferans ve törenler düzenlenerek, bunlara katılım için çalışanlar özendirilmektedir.	4	4,9	5	6,2	4	4,9	30	37,0	38	46,9	4,14	1,09
20	Fakülte işbirliği yapılan kurum ve kuruluşları gözlemleyerek yenilikçiliğini ve yaratıcılığını desteklemektedir.	7	8,6	25	30,9	17	21,0	26	32,1	6	7,4	2,98	1,13
21	Fakültenin finansman politikası, fakülte politika ve stratejisi ile	6	7,4	16	19,8	33	40,7	23	28,4	3	3,7	3,01	0,96

	uyumludur.												
22	Fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamlar şeffaf ve kontrol edilmeye hazırdır.	20	24,7	21	25,9	22	27,2	16	19,8	2	2,5	2,49	1,14
23	Fakülte varlıkları (bina donanım ve malzemeler)kullanıcıların gereksinimlerine, işin zamanında ve doğru yapılmasına uygun şekilde bulunmaktadır.	10	12,3	13	16,0	13	16,0	38	46,9	7	8,6	3,23	1,19
24	Fakültede yenilikçilik, gelişim ve iyileşmeye destek olacak şekilde; eski teknolojiler belirlenerek yenileri ile değişimi sağlanmaktadır.	11	13,6	23	28,4	4	4,9	32	39,5	11	13,6	3,11	1,33
25	Fakülte içindeki ve dışındaki tüm kullanıcıların gerektiği zamanda gereken bilgiye ulaşımı sağlanmaktadır.	10	12,3	7	8,6	15	18,5	36	44,4	13	16,0	3,43	1,22
26	Fakültenin belirlenen politika ve stratejilerini gerçekleştirecek, tüm aktif yönetim konularını kapsayan bir süreç yönetim sistemi bulunmaktadır.	8	9,9	14	17,3	32	39,5	24	29,6	3	3,7	3,00	1,01
27	Süreçlerin yönetiminde fakülte içi ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışmakta, değişikliklerde bu kuruluşlar bilgilendirilmektedir.	4	4,9	14	17,3	36	44,4	23	28,4	4	4,9	3,11	0,92
28	İş süreçleri uygulamaya geçilmeden önce sorumlular belirlenip, eğitimleri sağlanarak yetkilendirilmektedirler.	7	8,6	17	21,0	24	29,6	31	38,3	2	2,5	3,04	1,02
29	İş süreçleri için ölçülebilir hedefler	6	7,4	12	14,8	36	44,4	25	30,9	2	2,5	3,06	0,92

	belirlenmiştir.												
30	Süreçlerin yönetimine yasal, ekonomik ve teknolojik değişiklikler hızlı şekilde uygulanmaktadır.	2	2,5	25	30,9	17	21,0	19	23,5	6	7,4	2,72	1,21
31	Fakültede öneri, şikayetler ve itirazlar dahil, iletişimden edinilen dönütler toplanır, belgelenir, üzerinde çalışılarak cevaplandırılır.	20	24,7	22	27,2	12	14,8	20	24,7	7	8,6	2,65	1,32
32	Fakültede müşterilerin (Öğrenci) memnuniyetini ve fakülteye bağlılığını ölçmek amacıyla müşteri memnuniyeti anketleri uygulanmaktadır.	8	9,9	6	7,4	11	13,6	27	33,3	29	35,8	3,77	1,28
33	Fakülte müşteri ölçümlerinden elde edilen bilgileri yorumlamada kullanılacak gösterge ve değerlere sahiptir.	10	12,3	20	24,7	29	35,8	20	24,7	2	2,5	2,80	1,02
34	Fakülte yönetimi ve çalışanların müşterilerle olan ilişkileri kuvvetlidir.	13	16,0	24	29,6	18	22,2	24	29,6	2	2,5	2,72	1,12
35	Hedeflenen personel memnuniyeti ile memnuniyet ölçümleri tutarlıdır.	18	22,2	8	9,9	43	53,1	11	13,6	1	1,2	2,61	1,01
36	Fakülte personeli fakültenin sunduğu olanaklardan yararlanmaktadır. (eğlence, spor, tatil)	27	33,3	27	33,3	5	6,2	19	23,5	3	3,7	2,30	1,26
37	Toplumun fakülte ile ilgili algıları anketler, raporlar, kamu oyuna açık toplantılar vb. kaynaklar yoluyla ölçülmektedir.	19	23,5	17	21,0	14	17,3	24	29,6	7	8,6	2,79	1,32
38	Fakülte tarafından toplum hizmetlerine katkı (eğitim öğretim	7	8,6	6	7,4	11	13,6	37	45,7	20	24,7	3,70	1,17

	etkinlikleri, sağlık desteği, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri) sağlanmaktadır.													
39	Fakültenin toplum tarafından algılanan imajı gün geçtikçe gelişmektedir.	7	8,6	9	11,1	38	46,9	15	18,5	12	14,8	3,19	1,10	
40	Fakülte doğal kaynakların korunması ve sürdürülmesine ilişkin faaliyetler sürdürmektedir. (çevre dostu ulaşım araçları, tüketim kontrolü su, elektrik, gaz vb.)	10	12,3	24	29,6	18	22,2	22	27,2	7	8,6	2,90	1,18	

Tablo 8’de görüldüğü gibi, katılımcıların çoğunluğunun onuncu, on beşinci, yirmi ikinci, otuz birinci, otuz üçüncü, otuz dördüncü, otuz altıncı, otuz yedinci ve kırkıncı sorulara katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ifadelerini kullandıkları gözlenmiştir. Bu sorular sırasıyla şöyledir:

Fakültenin hizmet alanındaki gelişmelerinin diğer fakülteler ile değerlendirilerek analiz edildiği görüşüne katılmayan katılımcıların oranı %48.1’dir.

Fakültenin işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetiminin fırsat eşitliği dahil her bakımdan adil ve dürüst biçimde yapıldığı görüşüne katılmayan katılımcıların oranı %56,8’dir.

Fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamların şeffaf ve kontrol edilmeye hazır olduğu görüşüne katılmayan katılımcıların oranı %50,6’dır.

Fakültede öneri, şikayet ve itirazların toplanarak cevaplandırıldığı görüşüne katılmayan katılımcıların oranı %51,9’dur.

Fakülte müşteri (Öğrenci) memnuniyeti ölçümlerinden elde edilen bilgileri yorumlamada kullanılacak gösterge ve değerlere sahiptir görüşüne katılımcıların %37’si katılmamaktadır.

Katılımcıların %45,7'si fakülte yönetimi ve çalışanların müşterilerle (öğrenci) olan ilişkilerinin kuvvetli olduğu görüşüne katılmamaktadır.

Fakülte personelinin fakültenin sunduğu olanaklardan (eğlence, spor, tatil vb.) faydalanmadıkları görüşünde olan katılımcıların oranı %66,7'dir.

Katılımcıların %42 sine göre fakülte doğal kaynakların korunmasına ilişkin faaliyetler(çevre dostu ulaşım araçları, tüketim kontrolü; su, elektrik, gaz vb.) gerçekleştirilmemektedir.

Yine aynı tabloya göre, ankete katılanların çoğunluğunun kararsızım ifadesini kullandığı sorular dokuzuncu, on üçüncü, yirmi birinci, yirmi altıncı, yirmi yedinci, yirmi dokuzuncu, otuz beşinci ve otuz dokuzuncu sorulardır. Bunlar;

Fakülte politika ve stratejileri ile yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentileri ilişkilendirilmiştir görüşüne kararsızım ifadesini kullanan katılımcıların oranı %42'dir.

Plan ve stratejilerin etkililiği, hedefler ve gerçek değerler ile karşılaştırılarak güncellenmektedir görüşüne kararsız katılanların oranı %53,1'dir.

Fakültenin finansman politikasının fakülte politika ve stratejileri ile uyumlu olduğu görüşüne kararsızım ifadesi ile katılan katılımcıların oranı %40,7'dir.

Fakültenin belirlenen politika ve stratejilerini gerçekleştirecek, aktif yönetim konularını kapsayan bir süreç yönetim sisteminin bulunduğu görüşünde kararsız olan katılımcıların oranı %39,5'tir.

Süreçlerin yönetiminde fakülte içi ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışıldığı görüşüne kararsızım ifadesini kullanan katılımcıların oranı %44,4'tür.

İş süreçleri için ölçülebilir hedeflerin belirlendiği hususunda kararsız olan katılımcıların oranı %44,4'tür.

Hedeflenen personel memnuniyeti ile memnuniyet ölçümlerinin tutarlılığı konusunda kararsızım ifadesini kullanan katılımcıların oranı %53,1'dir.

Katılımcıların %46,9'u fakültenin toplum tarafından algılanan imajının geliştiği hususunda kararsızdır.

Aynı tabloya göre ankete katılan katılımcıların çoğunluğu üçüncü, dördüncü, altıncı, on birinci, on ikinci, on altıncı, on sekizinci, on dokuzuncu, yirmi üçüncü, yirmi dördüncü, yirmi beşinci, otuz ikinci, otuz sekizinci sorulara katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullandıkları gözlenmiştir. Bu sorular sırasıyla şöyledir:

Katılımcıların %50,6'sı fakülte liderlerinin fakültenin iyileşme ve gelişme çalışmalarında etkin rol aldıkları görüşüne katılmaktadırlar.

Fakülte liderlerinin gelişme çalışmalarında birlikte çalışmayı desteklediği görüşüne katılımcıların %49,3'ü katılmaktadırlar.

Katılımcıların %48,1'i fakülte liderlerinin örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yaratıcılığı destekleme çalışmaları yaptıklarını düşünmektedir.

Katılımcıların %53,1'i fakültenin hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal ve çevresel(ekonomik, demografik) verilerin dikkate alındığı görüşündedir.

Fakültenin politika ve stratejisinin uygun yollarla tüm personele duyurulduğu görüşüne katılımcıların %51,9'u katılmaktadır.

Katılımcıların %60,5'i insan kaynakları plan ve stratejileri dahilinde memnuniyet ölçümleri yapıldığı görüşündedirler.

Katılımcıların %54,3'ü fakültenin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri dikkate alınarak çalışanların eğitimlerine ve gelişimlerine olanak tanındığı görüşündedirler.

Katılımcıların %55,5'ine göre fakülte varlıkları (bina, malzeme, teçhizat) kullanıcıların gereksinimlerine, işin zamanında ve doğru yapılmasına uygun şekilde bulundurulmaktadır.

Fakültede eski teknolojiler belirlenerek yenileri ile değişiminin sağlandığına katılan katılımcıların oranı %53,1'dir.

Fakülte içinde ve dışındaki tüm kullanıcılara gerekli bilgi gerektiği zamanda ulaştırıldığı görüşünde olan katılımcıların oranı %60,4'tür.

Fakültede öğrenci memnuniyetini ölçmek amacıyla anketler uygulandığı görüşündeki katılımcıların oranı %69,1'dir.

Fakülte tarafından toplum hizmetlerine katkı sağlandığı (eğitim öğretim etkinlikleri, sağlık hizmetleri, kermesler, hayır işleri, gönüllü çalışmalar vb.) görüşündeki katılımcıların oranı %70,4'tür.

EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinden Liderlik kriteri ile ilgili bulgulara göre; "Fakülte liderleri fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmada yeterlidir." Anket maddesine katılımcıların yaklaşık %34'ü katılmıyorken, yaklaşık %28 i ise kararsızdır. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere fakülte liderlerinin fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmada pek yeterli olmadıkları söylenebilir. Yine fakülte liderlerinin kendi liderliklerini ölçme ve değerlendirme, kendi liderliklerini iyileştirme çalışmalarının yetersiz olduğu söylenebilir. İlgili soruya katılımcıların yaklaşık %25'i katılmazken, %38'i kararsızdır. Yine katılımcıların %50 sinden fazlası Fakülte liderlerinin kalite geliştirmeye yönelik gerekli kaynakları (zaman, yer, bilgi, para) sağladıkları hususunda kararsızım ve katılmıyorum ifadelerini kullandıkları gözlenmiştir. Bu durumda fakülte liderlerinin kalite uygulamaları için gerekli kaynakları sağlama konusundaki eksiklikleri dikkat çekmektedir. "Fakülte liderleri fakültenin iyileşme ve gelişme çalışmalarında etkin rol almaktadır" ifadesine katılımcıların %50,6'sının katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri, yaklaşık %30'unun kararsızım şeklinde yanıt verdikleri, geri kalan yaklaşık %20'lik kısmının ise katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Bu durumda yaklaşık %51'lik oran ile katılımcıların liderlerin iyileşme ve gelişme çalışmalarında etkin olduklarını belirttikleri ancak %50'ye yakın kısmı ise bu konuda kararsız ya da katılmadıkları gözlenmiştir.

Modelin kriterlerinden Strateji ve planlama kriteri kapsamındaki sorulara verilen ifadelerle göre; fakültenin hizmetlerinin geliştirilmesinde hizmet alanıyla ilgili toplumsal, yasal ve çevresel verilere dikkat edildiği görülmüştür. İlgili maddeye katılımcıların yaklaşık %46'sının "Katılıyorum" ifadesini, yaklaşık %8'inin ise Kesinlikle Katılıyorum ifadesini işaretledikleri görülmektedir. Ancak, fakültenin

tanımlanmış bir politika ve stratejisi vardır ifadesinde katılımcıların yaklaşık %39'luk kısmı kararsızken, yaklaşık %27'si ise fakültenin bir politika ve stratejisinin olmadığını düşünmektedirler. Buna göre fakültede tanımlanmış bir politika ve stratejinin olmadığı söylenebilir. Aynı zamanda plan ve stratejilerin hedefler ve gerçek değerler ile karşılaştırılarak güncellendiği konusunda katılımcıların %53 ile büyük çoğunluğunun kararsız oldukları gözlenmektedir. %22'lik oranı ise bu maddeye katılmamaktadır. Yine katılımcıların fakülte politika ve stratejileri ile yararlanıcıların, çalışanların ve toplumun gereksinim ve beklentilerinin ilişkilendirildiği konusunda % 42'sinin "Kararsızım" ifadesini kullandıkları, %21'inin ise bu maddeye katılmadıkları gözlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların yaklaşık %60'ından fazlasının ifadelerine göre çalışanların ve toplumun gereksinim ve beklentileri ile fakültenin politika ve stratejileri uyumsuzdur denilebilir. Fakültenin hizmet alanındaki gelişmeler diğer fakültelerin etkinlikleri ile değerlendirilmektedir maddesine katılımcıların yaklaşık %40'ı katılmıyorken, yaklaşık %26'sı ise bu hususta kararsızdır. Bu durumda katılımcıların fakültenin hizmet alanındaki gelişmelerin diğer fakültelerin etkinlikleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmediğini düşünmektedirler denilebilir.

Çalışanlar kriteri kapsamındaki sorulara verilen ifadelere göre, fakültede insan kaynakları plan ve stratejileri dahilinde çalışanlara memnuniyet ölçümleri yapılmakta olduğunu düşünen katılımcıların oranı yaklaşık %61 ile büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu durumda fakülte çalışanlarının memnuniyet ölçümlerinin yapıldığı sonucuna varılmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %83'lük kısmına göre fakülte içinde konferans ve törenler düzenlenerek katılım özendirilmektedir. Ancak fakültenin iş alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetiminin fırsat eşitliği, adillik ve dürüstlük çerçevesinde yapılmadığını düşünen katılımcıların oranı yaklaşık %57 ile çoğunluğu oluştururken, yaklaşık %19'unun bu konuda kararsız oldukları görülmektedir. Yine katılımcıların yaklaşık %36'sı fakültenin insan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejisinin bulunduğu maddesine "kararsızım" ifadesi ile yanıt verirken, %30'u bu maddeye katılmamaktadır. Bu durumda fakültede insan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejinin oluşturulmadığı, işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin fırsat eşitliği, adillik ve dürüstlük çerçevesinde yapılmadığı söylenebilir.

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri kapsamındaki sorulara verilen yanıtlara göre şu sonuçlar açığa çıkmıştır: "Fakültenin varlıkları (bina, donanım ve malzemeler)

kullanıcıların gereksinimlerine, işin zamanında ve doğru yapılmasına uygun vaziyette bulundurulmaktadır.” ifadesine katılımcıların %50’sinden fazlası katılmaktadır. Buna göre fakülte varlıklarının (bina, donanım ve malzemeler) yönetimi kalite kriterlerine uygundur denilebilir. Fakülteedeki eski teknolojilerin yenileri ile değişiminin sağlandığı maddesine katılımcıların yaklaşık %53’lük kısmı katılmaktadır. Bu durumda fakültenin kalitede iyileşme ve gelişme çalışmalarına destek olacak teknolojilerin takibinin yapıldığı, teknolojik değişikliklerin ve güncelleştirmelerin fakülteye uygulandığı sonucuna varılmaktadır. Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi alt kriterini açıklayan “Fakülte içindeki ve dışındaki kullanıcıların gerekli zamanda gereken bilgiye ulaşımı sağlanmaktadır” ifadesine katılımcıların yaklaşık %60’ının katıldıkları görülmektedir. Ancak ankete katılanların yaklaşık %40’lık oranı “Fakültenin işbirliği yapılan kurum ve kuruluşları gözlemlenerek yenilikçilik ve yaratıcılığı desteklenmektedir.” ifadesine katılmazken, %21’lik oranı ise bu konuda kararsızdır. Bu durumda fakültenin işbirliği yapılan kuruluşlar ile yenilikçilik ve bilgi paylaşımı faaliyetlerinin yetersiz olduğu söylenebilir. Yine fakültenin finansman politikasının, fakülte politika ve stratejileri ile uyumlu olduğunu ifade eden maddeye katılımcıların %27’sinin katılmadığı, yaklaşık %41’inin ise kararsız oldukları görülmektedir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %70’inin fakültenin finansman politikası ile fakülte politika ve stratejisi ile uyumlu olmadığını düşünmektedirler. Fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamların şeffaf ve kontrol edilmeye hazır olduğunu belirten maddeye ise ankete katılanların %50’si katılmazken, %27’si kararsızım seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda katılımcıların yaklaşık %80’i fakültenin finansal kaynakları ile ilgili rakamların şeffaf ve kontrole hazır olmadığını düşünmektedirler.

Süreçler kriteri ile ilgili maddelere verilen ifadelere göre, fakültenin politika ve stratejileri dahilinde aktif yönetim konularını kapsayan bir süreç yönetimi sistemi bulunduğunu belirten maddeye katılımcıların yaklaşık %40’ı kararsızım, %27’si ise katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Geriye kalan %33’lük kısmı katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Bu durumda katılımcıların yaklaşık %67 ile büyük çoğunluğunun fakültenin bir süreç yönetim sisteminin bulunmadığını düşündükleri söylenebilir. Süreçlerin yönetiminde fakülte içinde ve fakülte dışındaki işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte çalışılmaktadır, değişikliklerde bu kuruluşlar bilgilendirilmektedir ifadesine katılmayanların oranı %22, kararsızım şeklinde cevaplayanların oranı %44’tür. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri ile cevap

verenlerin oranı ise %33'tür. Bu durumda süreçlerin tasarlanmasına ve yönetimine çalışanların ve işbirliği yapılan kuruluşların katkıların sağlanması konusunda araştırma yapılan fakültedeki eksiklik gözlenmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli süreçler kriterinde süreçlerin belirlenip tasarlanmasında ve uygulamasında çalışanlar ve işbirliği yapılan kuruluşlar ile birlikte çalışılır, değişikliklerde bu kişi ve kuruluşlar bilgilendirilir. İş süreçleri uygulamaya geçilmeden önce sorumluların belirlenip, eğitimlerinin sağlandığına ilişkin maddeye katılımcıların yaklaşık %30'u katılmazken, yaklaşık %30'u ise kararsızım şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre iş süreçlerinin yönetiminde sorumluların belirlenip, eğitilmeleri konusundaki eksiklikler görülmektedir. İş süreçleri için ölçülebilir hedeflerin belirlendiğine ilişkin anket maddesine katılımcıların yaklaşık %45'i kararsızım şeklinde yanıt verirken, %22'si ise bu ifadeye katılmamıştır. Buna göre süreçler için hedeflerin belirlenmesi konusunda eksikliklerin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri ile ilgili sorular ile ilgili bulgulara göre; fakültede öğrenci memnuniyetini ve fakülteye bağlılığını ölçmek amacıyla müşteri memnuniyeti anketleri uygulandığı gözlenmektedir. Katılımcıların ilgili maddeye yaklaşık %70'i katılmaktadır. Ancak katılımcıların bu ölçümlerden elde edilen verileri yorumlamada kullanılacak gösterge ve değerlerin bulunduğu görüşünde olmadıkları gözlenmektedir. İlgili maddeye katılımcıların yaklaşık %37'si katılmazken, yaklaşık %36'sı ise kararsızım şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durumda araştırma yapılan fakültede müşteri (öğrenci) memnuniyeti ölçümlerinin yapıldığı ancak bu ölçümlerin yorumlanmasında eksikliklerin olduğu sonucuna varılmaktadır. Fakültede öneri, şikayet ve itirazlar toplanıp, cevaplandırılır ifadesine %52'lik oranı katılmazken, yaklaşık %18'i kararsızdır. Bu durumda öneri ve şikayetlerin toplanıp cevaplandırılmasında eksikliklerin bulunduğu gözlenmektedir. Fakülte yönetimi ve çalışanların müşterilerle (öğrenci) ilişkilerinin kuvvetli olduğunu belirten anket maddesine katılımcıların %22'si kararsızım şeklinde yanıt verirken, yaklaşık %46'sı ise katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu durumda yaklaşık %70'e yakın oranla fakülte yönetimi ve çalışanların öğrencilerle ilişkilerinin zayıf olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar ile ilgili sonuçlar kriteri ile ilgili bulgulara göre, hedeflenen personel memnuniyeti ile memnuniyet ölçümlerinin tutarlı olduğuna ilişkin anket maddesine

katılımcıların %53'lük kısmının kararsızım şeklinde yanıt verdikleri, %32'sinin katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. %15'lik kısmı ise katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplayanlardan oluşmaktadır. Buna göre, hedeflenen personel memnuniyeti ile memnuniyet ölçümlerinin tutarlılığı konusunda eksikliklerin olduğu gözlenmektedir. Fakülte personelinin fakültenin sunduğu olanaklardan (eğlence, spor, tatil vb.) faydalandığını belirten anket maddesine katılımcıların yaklaşık %67'si katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde ifade vermişlerdir. Buna göre çalışanlara eğlence, spor ve tatil gibi olanakların sağlanmadığı, ve çalışanların katılımının olmadığı gözlenmiştir.

Toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları kriteri ile ilgili sorulara verilen ifadelerle göre, katılımcıların %70'i fakülte tarafından toplum hizmetlerine katkı (eğitim öğretim etkinlikleri, sağlık desteği, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri vb.) sağlandığını belirtmişlerdir. Ancak toplumun fakülte ile ilgili algılarının anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar vb. yollarla ölçülmektedir ifadesine katılımcıların %44'ünün katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdikleri ve doğal kaynakların korunması ve sürdürülmesine ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirildiği ifadesine %42'lik oran ile katılmıyorum ifadesini %22'sinin ise kararsızım ifadesini kullandıkları gözlenmektedir. Bu durumda toplumun fakülte ile ilgili algılarının çeşitli yollarla ölçülmesi konusunda ve doğal kaynakların sürdürülmesine ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesi konusundaki çalışmaların eksikliği gözlenmiştir. Katılımcıların fakültenin toplum tarafından algılanan imajının gün geçtikçe geliştiği hususunda yaklaşık %47'lik çoğunlukla "kararsızım" ifadesini kullandıkları gözlenmiştir. Bu maddeye katılmayanların oranı ise yaklaşık %20'dir. Buna göre fakültenin toplum tarafından algılanan imajının gün geçtikçe geliştiği konusunda yanıt verenlerin oranının düşük olduğu, fakülte çalışanlarının fakültenin toplum gözündeki imajının hangi yönde seyrettiği konusunda bilgi sahibi olmadıkları ya da fakülte imajının gelişmediğini düşündükleri sonucuna varılabilir.

6.6. Modelin kriterleri arasındaki ilişkiler

Tablo 9'da mükemmellik modeli kriterlerinin puanları arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 9. Kriterler Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları

	Liderlik	Strateji ve Planlama	Çalışanlar	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Süreçler	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Toplumla İlgili Sonuçlar
Liderlik	1							
Strateji ve Planlama	,707**	1						
Çalışanlar	,543**	,715**	1					
İşbirlikleri ve Kaynaklar	,476**	,555**	,621**	1				
Süreçler	,596**	,688**	,709**	,776**	1			
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	,566**	,638**	,662**	,583**	,650**	1		
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	,483**	,567**	,475**	,677**	,753**	,619**	1	
Toplumla İlgili Sonuçlar	,627**	,656**	,643**	,563**	,696**	,593**	,599**	1

**p<.01

Tabloya göre, kriterler arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. $P<.01$

Bulgular, liderlik kriteri ile Strateji ve Planlama kriteri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır, $r=.707$, $p<.01$. Buna göre, kuruluşun liderlerinin ve yönetimin strateji ve planlama çalışmaları ile yüksek düzeyde bağlantılı oldukları, liderlerin kuruluşun strateji, plan ve politikalarının hazırlanması ve etkili yürütülmesi açısından önemli role sahip oldukları sonucu karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanlar kriteri ile Strateji ve Planlama kriteri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır, $r=.715$, $p<.01$. Buna göre çalışanların gereksinim ve beklentileri ile kuruluşun politika ve stratejilerinin ilişkisi, politika ve stratejilerin çalışanlara yayılımının sağlanması, kuruluşun politika ve stratejileri ile insan kaynakları çalışmalarının ve insan kaynakları politika ve stratejilerinin uyumlaştırılması gibi pek

çok açıdan bu iki kriter arasında ilişki olduğu sonucu araştırma sonuçları ile desteklenmiştir.

Strateji ve Planlama kriteri ile Süreçler kriteri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır, $r=.688$, $p<.01$. Buna göre, kuruluşun politika stratejilerine uygun süreçlerin tanımlanması ve tasarlanması, kuruluşun misyon ve vizyonu doğrultusunda süreçlerin tanımlanması, politika ve stratejilerin bu yapı içerisinde oluşturulması açısından strateji ve planlama kriteri ile süreçler kriteri arasındaki ilişki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Çalışanlar kriteri ile Süreçler kriteri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır, $r=.709$, $p<.01$. Buna göre süreçlerin tanımlanması, tasarısı ve yenilenmesi aşamalarında çalışanların fikirlerinin alınması, çalışanların bu aşamalara katılımlarının sağlanması, yeni süreçleri uygulayacak olan çalışanların bilgilendirilmesi, yetkilendirilmesi, yeni süreçler geliştirildiğinde ve süreç değişiklikleri yapıldığında çalışanlara eğitimlerinin verilmesi açısından çalışanlar kriteri ile süreçler kriteri arasında ilişki olduğu araştırma bulguları ile doğrulanmıştır.

Süreçler kriteri ile İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır, $r=.776$, $p<.01$. Buna göre bu iki kriter arasında süreçlerin belirlenip tasarlanmasında çalışanların yanı sıra işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlar ile birlikte çalışılması, yeni süreçler geliştirildiğinde ve süreç değişikliklerinde işbirliği yapılan kuruluşlara bilgi verilmesi, kaynaklar kapsamında; yeni teknolojilerin belirlenip eskileri ile değişimi sağlanarak süreçlere dahil edilmesi, kuruluşun kaynaklarındaki gelişmeler aracılığıyla yeni süreçlerin geliştirilmesi, eski süreçlerin güncellenmesi gibi ilişkilerin varlığı araştırma sonuçları ile desteklenmektedir.

Süreçler Kriteri ile Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır, $r=.753$, $p<.01$. Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında kuruluşlar çalışanların beceri gelişimlerini, performans değerlendirmelerini, memnuniyetlerini, kuruluş hakkındaki algılarını ölçer, bunu yaparken çalışanların kuruluşun süreçlerine katılımını araç olarak kullanırlar. Çalışanların süreçlerin tasarlanmasına ve geliştirilmesine katılımı, kalite çalışmalarında rol almaları, çalışanların iş süreçlerindeki motivasyonları, her bir süreç için öneri ve tavsiye sayıları

vb. yollarla performans değerlendirmeleri ve memnuniyet ölçümleri yapılır. Araştırma bulguları bu iki kriterin ilişkili olduğu sonucunu desteklemektedir.

6.7. Cinsiyete göre fakülte­deki kalite anlayışına yönelik bulgular

Tablo 9’da katılımcıların fakültelerindeki kalite anlayışının Mükemmellik Modeli kriterleri çerçevesinde cinsiyete göre t testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Kriter	Cinsiyet	N	$\bar{\chi}$	S	Sd	t	p																																																																																
Liderlik	Kadın	27	3,14	,83	79	,23	,81																																																																																
	Erkek	54	3,10	,73				Strateji ve Planlama	Kadın	27	3,04	,80	79	-,15	,87	Erkek	54	3,07	,71	Çalışanlar	Kadın	27	3,09	,94	79	-1,15	,25	Erkek	54	3,32	,77	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Kadın	27	3,14	,81	79	1,38	,16	Erkek	54	2,87	,83	Süreçler	Kadın	27	3,10	,88	79	,32	,74	Erkek	54	3,04	,75	Müşterilerle ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,98	1,01	79	-,63	,52	Erkek	54	3,12	,85	Çalışanlarla ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,62	,91	79	,52	,60	Erkek	54	2,51	,96	Toplumla ilgili sonuçlar	Kadın	27	3,17	,99	79	,18	,85
Strateji ve Planlama	Kadın	27	3,04	,80	79	-,15	,87																																																																																
	Erkek	54	3,07	,71				Çalışanlar	Kadın	27	3,09	,94	79	-1,15	,25	Erkek	54	3,32	,77	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Kadın	27	3,14	,81	79	1,38	,16	Erkek	54	2,87	,83	Süreçler	Kadın	27	3,10	,88	79	,32	,74	Erkek	54	3,04	,75	Müşterilerle ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,98	1,01	79	-,63	,52	Erkek	54	3,12	,85	Çalışanlarla ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,62	,91	79	,52	,60	Erkek	54	2,51	,96	Toplumla ilgili sonuçlar	Kadın	27	3,17	,99	79	,18	,85	Erkek	54	3,13	,92								
Çalışanlar	Kadın	27	3,09	,94	79	-1,15	,25																																																																																
	Erkek	54	3,32	,77				İşbirlikleri ve Kaynaklar	Kadın	27	3,14	,81	79	1,38	,16	Erkek	54	2,87	,83	Süreçler	Kadın	27	3,10	,88	79	,32	,74	Erkek	54	3,04	,75	Müşterilerle ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,98	1,01	79	-,63	,52	Erkek	54	3,12	,85	Çalışanlarla ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,62	,91	79	,52	,60	Erkek	54	2,51	,96	Toplumla ilgili sonuçlar	Kadın	27	3,17	,99	79	,18	,85	Erkek	54	3,13	,92																				
İşbirlikleri ve Kaynaklar	Kadın	27	3,14	,81	79	1,38	,16																																																																																
	Erkek	54	2,87	,83				Süreçler	Kadın	27	3,10	,88	79	,32	,74	Erkek	54	3,04	,75	Müşterilerle ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,98	1,01	79	-,63	,52	Erkek	54	3,12	,85	Çalışanlarla ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,62	,91	79	,52	,60	Erkek	54	2,51	,96	Toplumla ilgili sonuçlar	Kadın	27	3,17	,99	79	,18	,85	Erkek	54	3,13	,92																																
Süreçler	Kadın	27	3,10	,88	79	,32	,74																																																																																
	Erkek	54	3,04	,75				Müşterilerle ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,98	1,01	79	-,63	,52	Erkek	54	3,12	,85	Çalışanlarla ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,62	,91	79	,52	,60	Erkek	54	2,51	,96	Toplumla ilgili sonuçlar	Kadın	27	3,17	,99	79	,18	,85	Erkek	54	3,13	,92																																												
Müşterilerle ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,98	1,01	79	-,63	,52																																																																																
	Erkek	54	3,12	,85				Çalışanlarla ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,62	,91	79	,52	,60	Erkek	54	2,51	,96	Toplumla ilgili sonuçlar	Kadın	27	3,17	,99	79	,18	,85	Erkek	54	3,13	,92																																																								
Çalışanlarla ilgili sonuçlar	Kadın	27	2,62	,91	79	,52	,60																																																																																
	Erkek	54	2,51	,96				Toplumla ilgili sonuçlar	Kadın	27	3,17	,99	79	,18	,85	Erkek	54	3,13	,92																																																																				
Toplumla ilgili sonuçlar	Kadın	27	3,17	,99	79	,18	,85																																																																																
	Erkek	54	3,13	,92																																																																																			

*p>.05

Katılımcıların liderlik kriteri kapsamındaki sorulara verdikleri ifadelerin cinsiyete göre t testi sonuçlarından $t(79)=.23$, $p>.05$ anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Buna göre bağlı buldukları fakültenin kalite anlayışı kapsamındaki liderlik uygulamaları için kadın ve erkek katılımcıların aynı yönde yanıt verdikleri söylenebilir.

Katılımcıların strateji ve planlama kriteri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların cinsiyete göre t testi sonuçlarına göre $t(79)=.15$, $p>.05$ anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. Buna göre strateji ve planlama kriteri ile ilgili uygulamalara yönelik kadın ve erkek katılımcıların düşüncelerinde farklılık yoktur.

Çalışanlar kriteri kapsamındaki sorulara verilen yanıtların cinsiyete göre t testi sonuçlarından $t(79)=1.15$, $p>.05$ anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. Buna göre çalışanlar kriteri ile ilgili maddeler hakkında kadın ve erkek katılımcıların aynı fikirde oldukları sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların işbirlikleri ve kaynaklar kriteri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların cinsiyete göre t testi sonuçlarına göre $t(79)=1.38$, $p>.05$ anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. Buna göre işbirlikleri ve kaynakların yönetimi ile ilgili katılımcıların düşünceleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir.

Süreçler kriteri ile ilgili sorulara katılımcıların verdikleri yanıtların cinsiyete göre t testi sonuçlarına göre $t(79)=.32$, $p>.05$ anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Buna göre süreçler kriteri ile ilgili sorulara kadın ve erkek katılımcıların yanıtlarında farklılık yoktur.

Katılımcıların müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların cinsiyete göre t testi sonuçlarına göre $t(79)=.63$, $p>.05$ anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Buna göre kriter ile ilgili sorulara verilen yanıtlar cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların cinsiyete göre t testi sonuçlarına göre $t(79)=.52$, $p>.05$ anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. Buna göre çalışanlar ile ilgili sonuçlar kriteri ile ilgili maddelere yönelik kadın ve erkek katılımcıların düşüncelerinin aynı yönde oldukları görülmektedir.

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri ile ilgili sorulara katılımcıların verdikleri yanıtların cinsiyete göre t testi sonuçlarına göre $t(79)=.18$, $p>.05$ anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. Buna göre toplumla ilgili sonuçlar kriteri ile ilgili maddelere kadın ve erkek katılımcıların aynı yönde cevap verdikleri görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi Mükemmellik Modeli kriterleri ile araştırma yapılan fakültelerdeki kalite uygulamalarını kıyaslayan anket maddelerine verilen yanıtlarda cinsiyete göre farklılık olmadığı görülmektedir. Kadın ve erkek katılımcıların fakültelerindeki kalite uygulamaları hakkındaki görüşlerinin aynı yönde oldukları, değişmedikleri görülmektedir.

6.8. Göreve göre fakülteadaki kalite anlayışına yönelik bulgular

Tablo 11’de katılımcıların fakültelerindeki kalite anlayışının Mükemmellik Modeli kriterleri çerçevesinde göreve göre Oneway Anova testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 11. Göreve Göre Anova Testi Sonuçları

Kriter	Görev	$\bar{\chi}$	S	F	p
Liderlik	Öğretim Üyesi	3,14	,77	,60	,51
	Öğretim Görevlisi	2,98	,58		
	Araştırma Görevlisi	3,27	,72		
	Toplam	3,17	,72		
Strateji ve Planlama	Öğretim Üyesi	3,08	,71	,31	,73
	Öğretim Görevlisi	3,10	,69		
	Araştırma Görevlisi	3,21	,56		
	Toplam	3,13	,65		
Çalışanlar	Öğretim Üyesi	3,35	,81	,03	,96
	Öğretim Görevlisi	3,30	,90		
	Araştırma Görevlisi	3,30	,57		
	Toplam	3,32	,73		
İşbirlikleri ve Kaynaklar	Öğretim Üyesi	3,07	,77	,26	,76
	Öğretim Görevlisi	2,86	,71		
	Araştırma Görevlisi	2,98	,94		

	Toplam	3,00	,82		
Süreçler	Öğretim Üyesi	3,17	,81		
	Öğretim Görevlisi	3,18	,59	,13	,87
	Araştırma Görevlisi	3,08	,65		
	Toplam	3,14	,71		
Müşterilerle ilgili sonuçlar	Öğretim Üyesi	3,21	,87		
	Öğretim Görevlisi	3,06	,82	,13	,87
	Araştırma Görevlisi	3,15	,82		
	Toplam	3,17	,83		
Çalışanlarla ilgili sonuçlar	Öğretim Üyesi	2,63	,94		
	Öğretim Görevlisi	2,36	1,08	,34	,71
	Araştırma Görevlisi	2,60	,79		
	Toplam	2,58	,90		
Toplumla ilgili sonuçlar	Öğretim Üyesi	3,46	,88		
	Öğretim Görevlisi	2,90	,85	1,97	,14
	Araştırma Görevlisi	3,25	,68		
	Toplam	3,30	,82		

*p>.05

Tabloda görüldüğü gibi Mükemmellik Modeli kriterleri ile araştırma yapılan fakültelerdeki kalite anlayışını kıyaslayan anket maddelerine verilen yanıtlarda göreve göre farklılık olmadığı görülmektedir. Öğretim üyesi, Öğretim görevlisi ve Araştırma görevlisi olarak görev yapan katılımcıların bağlı oldukları fakültelerindeki kalite anlayışı hakkındaki düşünceleri aynı yöndedir.

EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik kriterine göre bağlı oldukları fakültenin kalite anlayışını değerlendiren katılımcıların görevleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. F=.60, p>.05

Strateji ve Planlama kriteri kapsamındaki bulgularda ankete katılanların görevleri bakımından anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. $F=.31$, $p>.05$ Buna göre, katılımcıların fakültelerindeki strateji ve planlama çalışmaları hakkındaki düşünceleri görevlerine göre değişmemektedir.

Çalışanlar kriteri ile ilgili bulgularda katılımcıların görevleri bakımından anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. $F=.03$, $p>.05$ Buna göre, ankete katılanların fakültelerindeki insan kaynakları politikaları ve yönetimi hakkındaki düşünceleri görevlerine göre değişmemektedir.

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri ile ilgili bulgularda katılımcıların görevleri bakımından anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. $F=.26$, $p>.05$ Buna göre, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkiler ile fakültenin kaynaklarının yönetimi ile ilgili katılımcıların yanıtlarında görevlerine göre farklılık yoktur.

Süreçler kriteri ile ilgili bulgularda katılımcıların görevleri bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. $F=.13$, $p>.05$ Buna göre, fakültedeki süreç yönetimi sistemi, süreçlerin tanımlanması ve tasarlanması, süreç yeniliklerinde ve değişikliklerinde çalışanların bilgilendirilmesi gibi süreçler kriteri ile ilgili katılımcıların düşüncelerinde görevlerine göre farklılık olmadığı görülmektedir.

Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri ile ilgili bulgularda katılımcıların görevleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. $F=.13$, $p>.05$ Buna göre, fakültedeki öğrenci memnuniyetleri ölçümlerinin yapılması, bu ölçümlerin yorumlanmasında uygun yöntemlerin bulunması ve kullanılması, fakülte yönetimi ve çalışanların öğrenciler ile ilişkileri gibi müşteriler ile ilgili sonuçlar kriteri ile ilgili katılımcıların görüşlerinde görevlerine göre farklılık olmadığı görülmektedir.

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriteri ile ilgili bulgularda katılımcıların görevleri bakımından anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. $F=.34$, $p>.05$ Buna göre, fakülte çalışanlarının fakülte hakkındaki algıları, memnuniyetleri, yeniliklere ve değişikliklere karşı ilgisi ve yaklaşımları, kalite geliştirme çalışmalarına katkı ve önerileri, motivasyonları vb. çalışanlar ile ilgili sonuçlar kriterini açıklayan ifadelere katılımcıların görüşlerinde görevlerine göre farklılık olmadığı görülmektedir.

Toplumla İlgili Sonuçlar kriteri ile ilgili bulgularda katılımcıların görevleri bakımından anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. $F=1,97$, $p>.05$ Buna göre, toplumun fakülte ile ilgili algılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, fakültenin toplum hizmetlerine katkıda bulunması, fakültenin toplum tarafından algılanan imajının gelişimi, doğal kaynakların korunması ve sürdürülmesine ilişkin faaliyetleri vb. konularda katılımcıların görüşlerinde görevlerine göre farklılık olmadığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak varılan sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

a) Aştırmaya katılanların %65 oran ile büyük çoğunluğunu doktora derecesine sahip olanların oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bunu %22,2 oran ile yüksek lisans derecesine sahip kişiler takip etmektedir.

b) Araştırmaya katılanların yaklaşık %40'ını öğretim üyeleri, %32'sini ise araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların %70'inden fazlasını akademik personelin oluşturduğu ortaya çıkmaktadır.

c) Araştırmaya katılanların yaklaşık %40'ının 20-35 yaş aralığında olması katılımcıların oldukça genç bir nüfustan oluştuğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

d) Araştırma sonucun katılımcıların %35'i liderlerin fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmada yeterli olmadıklarını düşünmektedirler. Yaklaşık %30'u ise bu konuda kararsızdır. Bu durumda fakülte liderlerinin fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmaları konusunda eksiklikleri ortaya çıkmaktadır.

e) Katılımcıların yaklaşık %30'u fakültenin tanımlanmış bir politika ve stratejisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Yaklaşık %40'ı ise bu konuda kararsızdır. Buna göre fakültedeki strateji ve planlama çalışmalarındaki eksiklikler ortaya çıkmaktadır.

f) Fakültenin hizmet alanındaki gelişmelerinin diğer fakültelerin etkinlikleri ile değerlendirilmediğini ifade eden katılımcıların oranı %40'tır.

g) Araştırma sonucunda katılımcıların %61'i insan kaynaklarına yönelik memnuniyet ölçümlerinin yapıldığını ifade etmiştir. Ancak bu memnuniyet ölçümlerinin hedeflenen personel memnuniyeti ile tutarlı olmadığını düşünen katılımcıların oranı %32'dir. %53'ü ise bu konuda kararsızdır.

h) Araştırma sonucunda katılımcıların %83'ü fakülte içinde konferans ve törenlerin düzenlendiğini ve bunlara katılımın özendirildiğini ifade etmiştir.

i) Araştırmaya katılanların %57'si fakültenin işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinde adil ve dürüst davranılmadığını ifade etmiştir.

j) Araştırmaya katılanların %50'si fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamların şeffaf ve kontrole hazır olmadığını ifade etmiştir. %27'si ise bu konuda kararsızdır.

k) Araştırma sonucunda katılımcıların %27'sine göre fakülte politika ve stratejileri kapsamında bir süreç yönetimi sistemi bulunmamaktadır. %40'ı ise bu konu hakkında fikir sahibi değildir.

l) Araştırma sonucunda fakültede öğrenci memnuniyetini ölçmek amacıyla memnuniyet ölçümleri yapıldığını ifade eden katılımcıların oranı %70'tir. Ancak katılımcıların %37'si bu ölçümlerden elde edilen verileri yorumlamada kullanılan gösterge ve değerlerin bulunmadığını ifade etmiştir. %36'sı ise bu konuda kararsızdır.

m) Katılımcıların %46'sı fakülte yönetimi ve çalışanların öğrencilerle ilişkilerinin zayıf olduğunu düşünmektedir.

n) Katılımcıların %44'ü toplumun fakülte ile ilgili algılarının anket, rapor, kamuoyuna açık toplantılar vb. yollarla ölçülmediğini ifade etmiştir.

o) Katılımcıların %47'sinin fakültenin toplum tarafından algılanan imajının gün geçtikçe geliştiği konusunda kararsız olduğu ortaya çıkmıştır.

Anketlerde katılımcılar bağlı buldukları yüksek öğretim kurumundaki mevcut kalite anlayışını EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine göre değerlendirmişlerdir. EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin her birinin puanlarının korelasyon analizi sonucuna göre her bir kriterin birbirleri ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre yüksek öğretim kurumlarında EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanabilirliği sonucuna varılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre geliştirilen öneriler;

Fakülte liderlerinin öncelikle fakülte misyon ve vizyonunu oluşturma çalışmalarına daha fazla zaman ve kaynak ayırmaları bu konuya daha dikkatli yaklaşımları önerilebilir.

EFQM Mükemmellik Modeline göre kurum ve kuruluşun politika ve stratejinin tanımlanması ve tasarlanması, bu politika ve stratejinin çalışanlara, işbirlikleri yapılan kurum ve kuruluşlara, yararlanıcılara yayılımının sağlanması gerekmektedir. Ancak araştırma yapılan yüksek öğretim kurumlarında çalışanların büyük çoğunluğunun politika ve stratejiler konusunda bilgi sahibi olmadıkları gözlenmiştir. Politika ve stratejilerin tanımlanması ve hayata geçirilmesi ile kuruluşun misyon ve vizyonuna ulaşılabilir. Bunun için EFQM Mükemmellik Modelinin yüksek öğretim kurumlarında uygulanması ile yüksek öğretim kurumunun politika ve stratejilerinin tanımlanması ve yayılımının sağlanması, kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi, kalite standartlarını yükseltmesi açısından yararlı olacaktır.

EFQM Mükemmellik Modeli “Çalışanlar” kriterine göre mükemmel kuruluşlar, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Aynı zamanda modele göre çalışan memnuniyetinin sağlanması için takdir ve ödüllendirme politikaları belirlenip ve adil ve fırsat eşitliğine uyularak uygulanması sağlanmaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinde adil ve dürüst davranılmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca personelin hedeflenen memnuniyet düzeyleri ile yapılan memnuniyet ölçümlerinin tutarlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu açılarından bakıldığında modelin yüksek öğretim kurumunda uygulanmasının hedeflenen personel memnuniyetini artıracığı düşünülmektedir. Yüksek öğretim kurumlarında çalışanlar özellikle akademik personel kurum için son derece önemlidir. Bu personelin memnuniyeti kuruma bağlılığını, kurum hakkındaki algısını etkiler. Modelin Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriterine göre mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Mükemmellik modeli “işbirlikleri ve kaynaklar” kriterine göre mali kaynakların denetiminin yapılması ve bunun şeffaflığının sağlanması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre finansal rakamların açık ve şeffaf olmadığı ortaya çıkmıştır.

Mükemmellik modelinin uygulanması ile finansal kaynakların yönetilmesi çalışmalarının şeffaflığın sağlanmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli “Süreçler” kriterine göre, fakültenin politika ve stratejilerine uygun süreçlerin tanımlanması ve tasarlanması, bu süreçlerin çalışanlara, yararlanıcılara, işbirliği yapılan kuruluşlara, tüm ilgililere duyurulması gerekmektedir. Ancak araştırma sonuçlarında fakülte çalışanlarının büyük çoğunluğunun fakültenin politika ve stratejilerine uygun süreçlerin bulunduğu konusunda kararsız oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre süreçler konusunda bilgilendirme çalışmaları yapılması gerekmektedir.

“Müşterilerle ilgili sonuçlar” kriterine göre, mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Araştırma sonuçlarına göre müşteri (Öğrenci) memnuniyeti ölçümlerinin yapıldığı ancak bunları yorumlamada kullanılan gösterge ve değerlerin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. EFQM Mükemmellik Modelinin kuruma uygulanması ile kapsamlı gösterge değerler kullanılarak başarılı sonuçlara ulaşılabilir.

Sonuç olarak EFQM Mükemmellik Modeli'nin yüksek öğretim kurumlarında uygulanabilir olduğu, modelin uygulanmasının kalite geliştirme çalışmalarına katkı getireceği, yüksek öğretim kurumlarının misyon ve vizyonunun belirlenmesi ve buna ulaşma yolunda politika ve stratejilerin tanımlanmasına imkan vereceği, çalışanların memnuniyeti sağlanarak tüm bilgi birikimlerinden yararlanmayı sağlayacağı, çalışanların, yararlanıcıların, öğrencilerin ve toplumun gözünde yüksek öğretim kurumlarının imajını geliştireceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Aytaç, T. (1999). Öğrenen Örgüt: Okul. Milli Eğitim 141, 75-78; Aktaran, Nartgün, Ş. S. (2002). Bilgi Toplumu Olma Yolundaki Türkiye’de Eğitim. Eğitim Araştırmaları

Boone, L.E. and KURTZ, D.L. (1996). *Contemporary business*. Orlando: The Dryden Press.

Bozkurt, R. ve Odaman, A. (1995). *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Ankara: MPM Yayınları.

Costin, H. (1999). *Strategies for Quality Improvement*. (Second e). USA, The Dryden Press.

Çelikçapa, F.O. (2000). *Üretim Yönetimi ve Teknikleri*. (3.Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.

Elif, I. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Elif, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları

Ensari, H. 21. (2002). *Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, (Üçüncü Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş.

Erkılıç, T.A.(2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 2(4)

Ersen, H.(1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. (2. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Ertuğrul, İ. (2004). *Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Gençyılmaz, G.(1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S.2

Gözlü, S., (1994). *Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul

İpekliligil, Ö. (3-4 Kasım 1999). *Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin İç ve Dış Rekabet Gücündeki Yeri ve Önemi*, 8. Ulusal Kalite Kongresinde Sunuldu, 2000'li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalite Derneği Yayınları

Kal Der, 2003. EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve sivil toplum. İstanbul:Kal Der. Web: http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf 05 Ocak 2010'da alınmıştır.

KALDER. (2002). *Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Kavrakoğlu, I, (1993). *Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite Rekabetçi Yönetim Dizisi*

Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalite Derneği Yayınları.

Kobu, B. (1994). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yayın No: 153

Köseoğlu, M. (1994). Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü. *Verimlilik Dergisi* 19-37

Macdonald, J. (1999). *Bir Haftada Toplam Kalite Yönetimini Anlama*. Emel Köymen (çev.), İstanbul: Dünya Yayınları.

Öner, E. (2002). *ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri. Kalite Yöneticiliği Uzmanlık Sertifika Programı*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi

Ören, K. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma. İSMMMO Mali Çözüm Dergisi. Web: <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/68MaliCozum/16%20kenan%20oren.pdf> adresinden 10 Aralık 2009'da alınmıştır.

Özden, Y.(1999). Eğitimde Yeni Değerler. (İkinci Baskı) Ankara: Pegema Yayıncılık.

Patır, S. (2008) Kalite Anlayışında Altı Sigma Yaklaşımı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(4), 63-83.

Rossiter, J. (1998). Total Quality Management: Mastering Your Small Business. CIB Publishing.

TSE. (1996). TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü. Ankara: TSE Yayınları.

Üreten, S. (1998). *Üretim/İşlemler Yönetimi, Stratejik Kararlar Ve Karar Modelleri*. Ankara: Gazi Kitabevi

http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=99 (10 Ocak 2010'da alınmıştır.)

http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Kitaplarimiz/Kalite_Cemberleri_El_Kitabi.pdf (21 Şubat 2010'da alınmıştır.)

<http://www.sistempatent.com/LinkClick.aspx?fileticket=VNrnnpVJ%2BxFA%3D&tabid=138&mid=881>(10 Ocak 2010'da alınmıştır.)

<http://www.kaliteiso9001.com/icerikg.asp?id=807> (4 Ocak 2010'da alınmıştır.)

<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp> (4 Ocak 2010'da alınmıştır.)

http://www.fqcert.com/iso9001_nedir.htm (4 Ocak 2010'da alınmıştır.)

http://www.wcs.com.tr/iso9001_faydalari.html (8 Ocak 2010'da alınmıştır.)

(<http://koyk.kalder.org/odulkitapcigi2009.pdf>(5 Ocak 2010'da alınmıştır.)

(http://www.yok.gov.tr/content/blogcategory/204/40/lang.tr_TR/ (20 Şubat 2010'da alınmıştır.)

EKLER

EK 1- Anket Formu

YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA AKADEMİK DEĞERLENDİRME VE KALİTE GELİŞTİRME MODELİ İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ ARAŞTIRMASI ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, “Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Modeli ile EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılmalı Analizi” konulu yüksek lisans tezi çalışması için gerekli verileri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilecek veriler ile yüksek öğretim kurumunda kalite geliştirme ve iyileştirme çalışmalarına katkı sağlanacak, öneriler getirilecektir.

Sizden istenilen, her bir maddeye ilişkin olarak katılma derecenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir.

Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla.

İlknur KILIÇ

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

A- KİŞİSEL BİLGİLER

1. Kurumdaki göreviniz.

Öğretim Üyesi Öğretim Görevlisi Araştırma Görevlisi Okutman Memur
 Diğer

2. Cinsiyetiniz.

Kadın Erkek

3. Yaşınız?

... - 25 26-35 36-45 46-...

4. Eğitim Durumunuz.

Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

B- ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ SORULAR

Araştırma soruları aşağıdaki şekilde puanlandırılmıştır.

- (1) Tamamen Katılmıyorum (2) Katılmıyorum
 (2) Kararsızım (4) Katılıyorum
 (5) Kesinlikle Katılıyorum

Lütfen size en uygun olan cevabı ilgili kutucuğu [X] işaretleyerek belirtiniz.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Liderler fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmada yeterlidirler.	[]	[]	[]	[]	[]
2. Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkinliğini ölçme ve değerlendirme, sonuçlara göre liderliklerini iyileştirme çalışmaları yeterlidir.	[]	[]	[]	[]	[]
3. Fakülte liderleri fakültenin iyileşme ve gelişme çalışmalarında etkin rol almaktadırlar.	[]	[]	[]	[]	[]
4. Fakülte liderleri gelişme çalışmalarında birlikte çalışmayı destekler, geliştirme aktivitelerinde yer alma konusunda cesaretlendirir.	[]	[]	[]	[]	[]
5. Fakülte liderleri kalite geliştirmeye yönelik önerileri gerçekleştirmek için gerekli kaynakları (bilgi, zaman, yer, para) sağlar.	[]	[]	[]	[]	[]
6. Fakülte liderleri örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yaratıcılığı destekleyen çalışmalar yapmaktadırlar.	[]	[]	[]	[]	[]
7. Fakülte liderleri fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektedirler.	[]	[]	[]	[]	[]
8. Fakültenin tanımlanmış bir kalite politikası ve stratejisi vardır.	[]	[]	[]	[]	[]
9. Fakültenin politika ve stratejileri ile yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentileri ilişkilendirilmiştir.	[]	[]	[]	[]	[]
10. Fakültenin hizmet alanındaki gelişmeleri diğer fakültelerin etkinlikleri ile değerlendirilmekte, güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
11. Fakültenin hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal, ve çevresel (ekonomik ve demografik) veriler dikkate alınmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
12. Fakültenin politika ve stratejisi uygun yollarla tüm personele duyurulmuş, yayılımı sağlanmıştır.	[]	[]	[]	[]	[]
13. Plan ve stratejilerin etkililiği, hedefler ve gerçek değerler ile karşılaştırılarak güncelleştirilmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
14. Fakültenin insan kaynaklarına ilişkin plan, politika ve stratejisi oluşturulmuştur.	[]	[]	[]	[]	[]
15. Fakültenin işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetimi fırsat eşitliği dahil her bakımdan adil ve dürüst biçimde yapılmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
16. İnsan kaynakları plan ve stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla çalışanların memnuniyetlerinden yararlanmak amacıyla ölçümler yapılmaktadır. (Memnuniyet anketi gibi.)	[]	[]	[]	[]	[]

17. Fakülte çalışanlarının tüm bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenmiş, sınıflandırılmış ve belgelendirilmiştir.	[]	[]	[]	[]	[]
18. Fakültenin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri dikkate alınarak, çalışanların eğitimlerine ve gelişimlerine olanak tanınmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
19. Fakülte içinde konferans ve törenler düzenlenerek, bunlara katılım için çalışanlar özendirilmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
20. Fakülte işbirliği yapılan kurum ve kuruluşları gözlemleyerek yenilikçiliğini ve yaratıcılığını desteklemektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
21. Fakültenin finansman politikası, fakülte politika ve stratejisi ile uyumludur.	[]	[]	[]	[]	[]
22. Fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamlar şeffaf ve kontrol edilmeye hazırdır.	[]	[]	[]	[]	[]
23. Fakülte varlıkları(bina, donanım ve malzemeler) kullanıcıların gereksinimlerine, işin zamanında ve doğru yapılmasına uygun şekilde bulunmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
24. Fakülte yenilikçilik, gelişim ve iyileşmeye destek olacak şekilde; eski teknolojiler belirlenerek yenileri ile değişimi sağlanmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
25. Fakülte içindeki ve dışındaki tüm kullanıcıların gerektiği zamanda gereken bilgiye ulaşımı sağlanmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
26. Fakültenin belirlenen politika ve stratejilerini gerçekleştirecek, tüm aktif yönetim konularını kapsayan bir süreç yönetim sistemi bulunmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
27. Süreçlerin yönetiminde fakülte içi ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışılmakta, değişikliklerde bu kuruluşlar bilgilendirilmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
28. İş süreçleri uygulamaya geçilmeden önce sorumlular belirlenip, eğitimleri sağlanarak yetkilendirilmektedirler.	[]	[]	[]	[]	[]
29. İş süreçleri için ölçülebilir hedefler belirlenmiştir	[]	[]	[]	[]	[]
30. Süreçlerin yönetimine yasal, ekonomik ve teknolojik değişiklikler hızlı şekilde uygulanmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
31. Fakülte öneri, şikayetler ve itirazlar dahil, iletişimden edinilen dönütler toplanır, belgelenir, üzerinde çalışılarak cevaplandırılır.	[]	[]	[]	[]	[]
32. Fakülte müşterilerin (Öğrenci) memnuniyetini ve fakülteye bağlılığını ölçmek amacıyla müşteri memnuniyeti anketleri uygulanmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
33. Fakülte müşteri ölçümlerinden elde edilen bilgileri yorumlamada kullanılacak gösterge ve değerlere sahiptir.	[]	[]	[]	[]	[]
34. Fakülte yönetimi ve çalışanların müşterilerle olan ilişkileri kuvvetlidir	[]	[]	[]	[]	[]
35. Hedeflenen personel memnuniyeti ile memnuniyet ölçümleri tutarlıdır.	[]	[]	[]	[]	[]
36. Fakülte personeli fakültenin sunduğu olanaklardan faydalanmaktadır. (eğlence, spor, tatil)	[]	[]	[]	[]	[]
37. Toplumun fakülte ile ilgili algıları anketler, raporlar, kamu oyuna açık toplantılar vb. kaynaklar yoluyla ölçülmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]

38. Fakülte tarafından toplum hizmetlerine katkı (eğitim öğretim etkinlikleri, sağlık desteği, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri) sağlanmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
39. Fakültenin toplum tarafından algılanan imajı gün geçtikçe gelişmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
40. Fakülte doğal kaynakların korunması ve sürdürülmesine ilişkin faaliyetler sürdürmektedir. (çevre dostu ulaşım araçları tüketim kontrolü-su, elektrik, gaz vb.)	[]	[]	[]	[]	[]