



**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



Hijran RZAZADE

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ BAĞLAMINDA
AZERBEYCAN TURİZM VE İŞLETME ÜNİVERSİTESİNDE MÜKEMMELLİĞİN
İNCELENMESİ**

**Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ



Hijran RZAZADE

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ BAĞLAMINDA AZERBEYCAN
TURİZM VE İŞLETME ÜNİVERSİTESİNDE MÜKEMMELLİĞİN İNCELENMESİ

Danışman

Doç. Dr. Vesile Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hijran RZAZADE'nin bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL (imza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR (imza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gözdegül BAŞER (imza)

Tez Başlığı: EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Bağlamında Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde Mükemmelliğin İncelenmesi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 16/07/2018

Mezuniyet Tarihi : 16/08/2018

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Bağlamında Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde Mükemmelliğin İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir, bunu şerefimle doğrularım.

(imza)

Hijran RZAZADE



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORIJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Hijran RZAZADE
Öğrenci Numarası	20135203025
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(x) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR
Tez Başlığı	EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Bağlamında Azerbaycan Turizm Ve İşletme Üniversitesinde Mükemmelliğin İncelenmesi
TurnItIn Ödev Numarası	988167721

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 100 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 07/06/2018. tarihinde tarafımdan TurnItIn adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 9

alıntılar dahil % 10'dur.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

07/06/2018

(imza)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	x
TEŞEKKÜR.....	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, KALİTE YÖNETİMİ VE SİSTEMİ

1.1.Kalite Kavramı Yazımına Genel Bir Bakış	3
1.2.Kalite Yolculuğu	4
1.3.Kalite Yönetimi.....	8
1.4.Kalite Yönetimi Sistemi	10
1.4.1.Toplam Kalite Yönetim	11
1.4.1.1.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları.....	13
1.4.2.Kalite Belgelendirme Standartları	14
1.4.2.1.ISO Kalite Standartları	16
1.5.Kalite Ödülleri	18
1.5.1.Deming Kalite Ödülü (DP Model)	19
1.5.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA Model)	20
1.5.3.Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Model)	21
1.6.Yükseköğretimde Kalite ve Kalite Güvencesi.....	22
1.6.1.Yükseköğretimde Kalite Yönetimi ve Sistemleri.....	26
1.6.2.Yükseköğretimde Kalite Yönetiminin Sağladığı Yararlar	27

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. Kalite ve Mükemmellik	30
2.2. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı	31

2.3. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları	32
2.4. EFQM Mükemmellik Modelinin Tarihçesi	35
2.5. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri	35
2.5.1. Liderlik	39
2.5.2. Strateji ve Planlama	40
2.5.3. Çalışanlar	40
2.5.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	41
2.5.5. Süreçler	41
2.5.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar	42
2.5.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	43
2.5.8. Toplumla İlgili Sonuçlar	43
2.5.9. Temel Performans Sonuçları	44
2.6. EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması	44
2.6.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Pratikte Kullanımı	45
2.6. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Yükseköğretime Uyarlanması	46
2.7. Ulusal ve Uluslararası Literatürde EFQM Modeline Yönelik Araştırmalar	47
2.8. Yükseköğretimde EFQM Mükemmellik Modeli	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ATYÜ'DE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ BAĞLAMINDA

ARAŞTIRMA VE ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	55
3.2. Araştırmanın Yöntemi	55
3.2.1. Karma Araştırma Yöntemi	55
3.2.1.1. Karma Yöntemin Temel Desenleri	56
3.3. Nicel Araştırma Yöntemi	58
3.3.1. Nicel Araştırma Örneklemi	58
3.3.2. Nicel Veri Toplama	58
3.3.3. Nicel Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Azerbaycan Diline Uyarlanması	59
3.3.4. Nicel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	59
3.3.5. Nicel Verilerin Analiz ve Bulguları	60
3.3.5.1. Frekans Analizi	60

3.3.5.2. EFQM Modeli Kriterleri ile ATIÜ’de Kalite Kavramının Karşılaştırılması.....	62
3.3.5.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Arasındaki İlişki	69
3.4. Nitel Araştırma Yöntemi	70
3.4.1. Nitel Araştırma Örneklemi.....	70
3.4.2. Nitel Veri Toplama	71
3.4.3. Nitel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	71
3.4.4. Nitel Veri Analizi	72
3.4.5. Nitel Araştırma Verilerine İlişkin Bulgular	73
SONUÇ.....	88
KAYNAKÇA.....	98
EK 1–Anket Formu Azerbaycan Dilinde	117
EK 2–Anket Formu Türkçe	121
EK 3–Görüşme Formu Türkçe	125
ÖZGEÇMİŞ	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları	32
Şekil 2.2 EFQM Mükemmellik Modeli.	37
Şekil 2.3 Gelişmiş Performans İçin Model	46
Şekil 3.1 Karma Yöntem Desenleme Matrisi	56



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Kalitenin Tarihi Gelişim Sıralaması.....	6
Tablo 1.2 Yükseköğretimde Kalite Boyutları	24
Tablo 1.3 Üniversitelerde Müşteri.....	25
Tablo 2.1 EFQM Mükemmellik Modeli'ne İlişkin Yükseköğretim Alanında Yapılmış Çalışmalar	48
Tablo 2.2 EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan Üniversiteler	54
Tablo 3.1 Nicel Araştırmada Güvenirlilik Analizi	60
Tablo 3.2 Cinsiyete Göre Frekans Analizi	61
Tablo 3.3 Yaş Grubuna Göre Frekans Analizi	61
Tablo 3.4 Eğitim Durumu Göre Frekans Analizi	61
Tablo 3.5 Göreve Göre Frekans Analizi	62
Tablo 3.6 Modelin Kriterleri ile Araştırma yapılan ATİÜ'nin Kalite Kavramının Karşılaştırılması	63
Tablo 3.7 EFQM Modeli Kriterleri Arasındaki İlişkiye Göre Bulgular	69
Tablo 3.8 Demografik Verilere İlişkin Bulgular	73
Tablo 3.9 Görüşmelerin Betimsel Analizi.....	75

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
akt.	: Aktaran
ATİÜ	: Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesi
ATMU	: Azerbaijan Tourism and Management University
CWQC	: Company Wide Quality Control
EFQM	: European Foundation For Quality Management
EQA	: European Quality Award
EOQ	: Economic Order Quantity
IRDAC	: Endüstriyel Araştırma ve Geliştirme Danışma Komitesi
ISO	: International Organization for Standardization
JUSE	: Union of Japanese Scientists and Engineers
KY	: Kalite Yönetimi
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MBNQ	: Malcolm Baldrige National Quality
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
SQC	: Statistical Quality Control
SPSS	: Statical Package Social Science
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TKK	:Toplam Kalite Kontrol

UNESCO :United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UNWTO : United Nations World Tourism Organization

vd. : ve diğçerleri

vs. : ve saire



ÖZET

Kuruluşlarda kalite yönetimine verilen değer ve önem gün geçtikçe artmaktadır. Kalite günümüzde kuruluşların yönetim sisteminin önemli gerekliliklerinden olup, kurumsal performans iyileştirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bilimsel araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, kalite uygulamaları yapan kuruluşlarda çalışan ve müşteri memnuniyeti ve bağlılığının artması, ürün kalitesinin yükselmesi, paydaşlarla yüksek işbirlikleri ve memnuniyetinin iyileşmesi, pazar payı ve karlılıkta artış, iç ve dış performans göstergelerinde artış ve finansal iyileşmeler görülmektedir. Buradan yola çıkarak, belirtmelidir ki tüm kuruluşlar yönetim yaklaşımlarını sorgulayabilmeleri için pratik bir araca ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada, EFQM Mükemmellik Modeli bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla uygulanabilir pratik bir araç haline gelmektedir. EFQM Modeli yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden sonuç ilişkilerini anlamasını sağlamaktadır. EFQM Modeli ile herhangi bir kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkündür.

Yapılan tez çalışmasının amacı Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinin (ATİÜ) Mükemmellik Modeli kriterlerine göre mevcut kalite anlayışının değerlendirilmesidir. Böylelikle ATİÜ'ni EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine göre nerede olduğu, hangi kriterlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu, güçlü yanları ve iyileştirmeye açık alanları belirlenerek ne durumda olduğu tespit edilmiştir. Tez çalışması ile Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinin faaliyeti ve eğitim sisteminin kalite incelenmesi sonucunda girdi ve çıktılar belirlenerek, üniversitenin gelişimini daha iyiye götürecek gerçekçi stratejiler ortaya koyulmuştur. Elde edilen sonuçların Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesi ve paydaşlarına uygulanarak gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olabileceğine inanılmaktadır.

Bu araştırmada karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nicel ve nitel yöntem birlikte kullanılarak araştırma problemine ilişkin daha etkili öneriler ve güvenilir bilgiler ortaya koyulmuştur. Hem nicel hem nitel verilerden elde edilen bulgular karma yöntem vasıtasıyla birleştirilerek yorumlanmış, üniversitenin maddelere göre geliştirilmesi gereken yönleri ortaya koyulmuş ve öneriler sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinin EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri açısından, ortalamanın altında bir değere

sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda ATİÜ'nin mükemmeliyeti destekleyen ve teşvik eden kurumun bütününde her açıdan iyileştirmeleri esas alan bir liderlik anlayışına sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak ATİÜ'nin EFQM Mükemmellik Modeli'nin tüm kriterlerine yakın olduğu bulunmakla birlikte, hizmetin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal ve çevresel verilerin dikkate alınması, insan kaynaklarına ilişkin plan politika ve strateji oluşturulması, müşteri (öğrenci, toplum) ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve performans gösterge ve değerlerinin elde edilmesi gibi yönlerinin geliştirilmesi gerektiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Eğitim, Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesi, Eğitimde Kalite.

SUMMARY

EXAMINATION OF EXCELLENCE IN AZERBAIJAN TOURISM AND MANAGEMENT UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF EFQM EXCELLENCE MODEL CRITERIA

Value and importance given to quality management in organizations is increasing day by day. Nowadays quality is a major requirement of the organization's management system and plays an important role in institutional performance improvements. When the results of scientific researches are examined, in organizations that implement quality applications, it can be seen that there is an increase in employee and customer satisfaction and loyalty, increase of product quality, improvement of cooperation and satisfaction with stakeholders, increase in market share and profitability, increase in internal and external performance indicators and financial improvements. It should be pointed out here that all organizations need a practical tool to be able to examine their management approach. At this point, the EFQM Excellence Model is becoming a viable practical tool to answer this need. EFQM Model allows managers / leaders to understand the cause-and-effect relationships of what their organization does and what results they achieve. With the EFQM Model it is possible to assess the level of corporate excellence that any organization has in a healthy way.

The aim of the thesis is to evaluate the existing sense of quality according to the criteria of Excellence Model in Azerbaijan Tourism and Management University (ATMU). Thus, according to criteria of EFQM Excellence Model, it is determined where ATMU is what criteria are needed to be developed, strengths and clear areas for improvement are determined. Thus, according to the EFQM Excellence Model criteria of Azerbaijan Tourism and Management University, it is determined where it is, what criteria are needed to be developed, strengths and open areas for improvement. With this thesis inputs and outputs have been determined, realistic strategies have been put forward to improve the development in the results of examination of activity of Azerbaijan Tourism and Management University and the quality of the education system. It is believed that the results obtained can be applied to the Azerbaijan Tourism and Management University and its stakeholders to guide the change and manage the improvement projects.

In this study, mixed research method was used. Quantitative and qualitative methods were used in the research together to provide more effective suggestions and reliable information about the research problem. Findings obtained from both quantitative and qualitative data were combined and interpreted by means of mixed method, the aspects of the ATMU which should be developed according to the items have been put forward and the suggestions have been presented. According to the findings, it has been determined that in terms of EFQM model criteria Azerbaijan Tourism and Management University has a value not below the average. In this context, it has been found that the university has an understanding of leadership based on improvements in all aspects throughout the institution that support and promotes excellence.

Azerbaijan Tourism and Management University is close to the EFQM Excellence Model in its entirety, but in the course of service development it has been determined that aspects such as considering social, legal, and environmental data, establishing plan policies and strategies for human resources, evaluating the performances of customers (student, collective) and employees and obtaining performance indicators and values should be developed.

Keywords: Quality Management, EFQM Excellence Model, Education, Azerbaijan Tourism and Management University, Quality in Education.

TEŞEKKÜR

Bana eğitim hayatı nasip eden, beni bıkmadan, usanmadan yıllardır okutan, her zaman hayatımda örnek aldığım babam Şakir RZAYEV'e, sevgisi, sabrı ve fikirleri ile her vakit yanımda olan annem Yegâne RZAYEVA'ya gösterdikleri maddi ve manevi desteklerinden dolayı minnettarım.

Tez çalışması sürecinin ilk aşamalarından beri bana sağladığı rehberlik, gösterdiği yön, yorum, sabır ve geri bildirimleri için akademik hayatımda örnek aldığım ve alacağım danışmanım Doç. Dr. Vesile Rüya EHTİYAR'a, yardımları için Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL'a teşekkürlerimi sunarım.

Üniversitede tez araştırmamı yapmak için bana olanak sağlayan, yardımlarını esirgemeyen Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesi rektörü Doç. Dr. İlham MADATOV'a, Turizm ve Konaklama fakültesi dekanı Doç. Dr. Rahman SAFAROV'a, Turizm İşletmeciliği Bölüm Başkanı Doç. Dr. Bahadır BİLALOV'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hicran RZAZADE

Antalya, 2018

ÖNSÖZ

Kuruluşlar, profesyonel yaşamlarında başarıya ve mükemmeliyete ulaşma çabasındadırlar. Bu, daha etkili ve verimli kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi için gerçek bir ihtiyaç olduğu anlamına gelmektedir. Günümüzde yükseköğretim kurumlarının da daha kaliteli, gelişmiş ve ileri hizmet verebilmesi önem taşımaktadır. Bu amaca ulaşmak için birçok kuruluş, Avrupa Kalite Geliştirme Vakfı'nın (EFQM) "Mükemmellik modeli" gibi iyileştirme fırsatlarına ulaşmak için etkili ve pratik bir araç olarak toplam kalite yönetimi modellerine yönelmektedir. Buradan hareketle, kurumların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçen, yönetim sistemlerinin geliştirilmesi, eğitim kalitelerinin artırılması konusunda yükseköğretim kurumlarına uygulanmış ve halen uygulanmakta olan EFQM Mükemmellik Modeli ile Azerbaycan Turizm ve Yönetim Üniversitesinde EFQM kriterleri değerlendirilerek, hangi kriterlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada daha etkili, dolgun ve derin bilgiler elde edebilmek adına karma araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Karma yöntemle nitel ve nicel verileri toplanmış, her bir veri türü analiz edilmiş, her iki veri türü ve her iki veri setinin güçlü yönleri birleştirilerek yorumlamalar yapılmıştır.

GİRİŞ

Yönetim bilimleri, sektör, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kurumun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi oluşturulma gerekliliğini açık olarak ortaya koymakta ve bu gerekliliği desteklemek amacıyla da çeşitli yaklaşımların geliştirilmesini teşvik etmektedir. Yönetim sistemleri, yönetimin belirli bir boyutu ile ilgilenmekte ve ilgili alanlara özel standartlar ile yapılması gerekenlerin çerçevesini oluşturmaktadır. Lakin yönetim işi çok boyutlu olup yapılan işe ve işi yapan kuruluşun ölçeğine göre değişiklikler göstermektedir. Dolayısıyla her ölçekteki ve farklı sektördeki kuruluşların yönetim yaklaşımlarını sorgulayabilmeleri için pratik bir araca ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada, EFQM Mükemmellik Modeli bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla ortaya çıkmış pratik bir araç olmaktadır.

Yapılan tez çalışması yükseköğretimde kalite geliştirme alanı ile ilgilidir. Özellikle son yıllarda yükseköğretimde kalite gelişimi dikkat çekmektedir. Dünya çapında (Green, 1994) yüksek öğretim kurumları arasında, bu eğilimin doğrudan kalite ölçüm ölçeklerinin kendi kendini denetleme süreçlerine uygulanması ile ilgili değişen çeşitli tepkiler vardır. Bu durum giderek artan bir şekilde, kalite geliştirme gerekçesi, finansman mekanizmaları, akreditasyon testleri, uluslararası pratiğe ve ulusal denetimlere ayak uydurmaktan kaynaklanmaktadır (Harvey, 2005; Lomas, 2007). Her üniversite etkinliğinin temel hedefleri yüksek bilimsel seviyede araştırma, öğretim ve yüksek bir akademik eğitime sahip mezun yetiştirebilmektir. Yüksek kaliteli öğretim, eğitim ve araştırma tartışılmaz bir hedeftir. Öte yandan, kalitenin tam olarak ne anlama geldiği ve her şeyden önce nasıl ölçüleceği belli değildir. Sonuçta, kalitenin her bir üniversiteni bireysel olarak tanımlaması ve işlevselleştirmesi gereken çok boyutlu bir yapı olduğu konusunda anlaşma sağlanmıştır (Matul ve Scharitzer 2002: 609–610).

EFQM Modeli'nin amacı, kuruma objektif yaklaşımı ve amaçlanan sonuçları kolaylıkla elde etmeyi sağlamaktır. Kurumun gelişim planlarında önceliklerin belirlenmesi ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesinde uygun bir modelin oluşturulmasını temin etmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli, kalite olgusuyla ilgilenmenin yanı sıra aynı zamanda yönetimin tüm evrenlerine hitap eden etkili yönetim sistemi uygulaması için (Emanet, 2007: 72) önemli araçlar arz etmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli, tüm alanlarda kurumların performanslarını karşılaştırmak için kullanılabilecek ortak bir çerçeve ve dil sağlamaktadır; bu aynı değerlendirme

çerçevesini kullanan sektör içindeki ya da dışındaki belirli alanlar olmalıdır. Bu, kuruluşların iyileştirme çalışmaları için belirli alanlara odaklanmalarına ve geçmişte benzer öğrenme deneyimine sahip olan diğer kişilerden öğrenmelerine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların, başkalarına kıyasla işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ve gerçekte belli bir alanda “en iyi” olabilme yeteneklerini değerlendirebilme ve bu nedenle başkalarına da yardımcı olabilme imkânı tanımaktadır. Kıyaslama, “Mükemmellik” yolculuğunun önemli bir parçası olarak görülmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli, öğrenme ve devamlı iyileşmeyi teşvik etmek için iç ve dış karşılaştırmalara izin veren kıyaslama ile analiz çerçevesini oluşturmaktadır. Son bir skor ya da başarı tavanına rastlanmaz; öz değerlendirme ve kıyaslama süreçleri aracılığıyla kontrol edilmesi ve ölçülmesi gereken bir ilerlemenin kaydedilmesine olanak sağlar (Steed, 2002: 90–94).

Kurumlar tarafından farklı biçimlerde kullanılabilen EFQM Mükemmellik Modeli’nin kullanım amaçlarına birkaç örnek getirecek olursak: Kurumun nerede olduğunun değerlendirilmesi, temel kuvvetli yönlerinin ve olası geliştirme alanlarının farkına varılması için kuruma yardımcı olmak; Kurumun fikirlerinin kendi içinde veya dışında etkili bir şekilde anlatılabilmesi için ortak bir dil ve düşünce tarzını oluşturmak; Planlanan veya mevcut adımları tamamlamak, tekrarları önlemek ve yapılması gerekenleri belirlemek; Kurumun yönetim sisteminde temel bir yapı oluşturmaktır.

Araştırmanın ilk bölümünde kalite konusu ile ilgili literatür taraması yapılmış, kalite, kalite tarihi ve yolculuğu, kalite yönetimi ve sistemi, kalite ödülleri, yükseköğretimde kalite ve kalite güvencesi hakkında bahsedilmiştir.

Tüm sektörlerin tüm yönlerini evrensel olarak kapsayabilen tek bir kalite model/teoriye sahip olma eğilimi, eğitim gibi farklı sektörlerin temel özelliklerini göz ardı eden genelci modellerin gelişmesine yol açmıştır. Buradan yola çıkarak çalışmanın ikinci bölümünde, EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında kalite ve mükemmellik, EFQM Modeli tanımı ve temel kavramları, tarihçesi, kriterleri, modelin uygulanması, modele yönelik ulusal ve uluslararası literatürde yapılan çalışmalar ve yükseköğretimde EFQM Modeli hakkında yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

Yapılan araştırmanın, üniversitelerde eğitim için bir kalite değerlendirme modelinin kullanılması ile ilgili bir tartışmaya imkan sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, KALİTE YÖNETİMİ VE SİSTEMİ

1.1.Kalite Kavramı Yazımına Genel Bir Bakış

Kalite terimi birçok şekilde ve bağlamda tanımlanmış olsa da ne olduğu, nasıl ölçülebileceği ve tüketicilerin kabul edilebilirliği ile nasıl ilişkili olduğu konusunda araştırmacılar arasında çok az uzlaşma vardır (Shewfelt vd., 1997: 57; Kumbasar, 2009: 13). Her kalite uzmanı kalite terimini farklı tanımlamıştır. Tanımlar üretim ve hizmetler, akademisyenler, uygulayıcılar ve endüstriler arasında farklılaşmaktadır. Tanımlar kalite ile ilişkili bileşenlerin maddi olmayan doğası nedeniyle değişmiştir (Dalrymple ve Drew, 2000: 698; Wicks ve Roethlein, 2009: 82).

Kalite kavramının yazındaki hacminin büyüklüğüne bağlı olarak kalite kavramına ilişkin çok sayıda yazar tarafından ortaya atılmış ve çok sayıda farklı tanımlamalardan söz etmek mümkündür (Dalrymple ve Drew, 2000: 698; Wicks ve Roethlein, 2009: 82):

- ✓ “Kalite, müşterinin, bugün ve gelecek ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır” (Deming, 1986: 5)
- ✓ “ Kalite, amaca ve kullanıma uygunluk demektir” (Juran ve Gryna, 1988: 2).
- ✓ “Kalite, müşteri tatmini yaratan her tutum nesnesinin, her bir müşterinin duygusal değerlendirmelerinin toplamıdır” (Dalrymple ve Drew, 2000: 698; Wicks ve Roethlein, 2009: 82).
- ✓ “Kalite, her zaman en düşük maliyetle, müşterinin gereksinimlerini, resmi ve gayri resmi ihtiyaçlarını karşılamaktır” (Flood, 1993: 42; akt. Van der Wiele ve Brown, 2002).
- ✓ “Kalite, kullanılan bir ürünün/hizmetin, müşterilerin beklentilerine cevap verebilen pazarlanabilir, üretim ve bakım özelliklerinin toplamıdır” (Feigenbaum, 1983: 47).
- ✓ “Kalite, kabul edilebilir bir fiyat düzeyinde, bir mal veya hizmetin, müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygunluk derecesidir” (Bolat, 2000: 1).
- ✓ “Kalite, ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğine bürünen bir ürünün veya hizmetin özelliklerinin toplamıdır” (Amerika Ulusal Standartlar Enstitüsü (ANS) ve Amerikan Kalite Derneği (ASQ); akt. Evans, 2008: 6).
- ✓ “Kalite, bir ürünün koşullara gereklilik derecesi demektir” (Crosby, 1979: 63).

Garvin (1988: 40–68) tanımların çeşitliliğine göre, aşkın, ürüne dayalı, kullanıcı tabanlı, üretici tabanlı ve değer temelli bir “kalite” tanımını oluşturan beş temel terim tanımlamıştır. Tartışmasında Garvin (1988: 45–60), örgüt içindeki farklı bölümlerden

bireylerin farklı perspektiflerine dayanarak kalite kavramını nasıl tanımladıklarını açıklamaktadır.

Alan yazınında çok boyutlu tanımlamaların özünde iki önemli unsur dikkat çekmektedir: (1) “Kalite”, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve böylece müşteri memnuniyetini sağlayan ürün özellikleridir. Daha yüksek kalite, daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak ve bir geliri arttırmak demektir. Bununla birlikte, daha fazla veya daha iyi kalite özellikleri sağlamak bir yatırım gerektirir ve dolayısıyla maliyetlerde artışlar yaratır. Bu anlamda daha yüksek kalite genellikle “daha fazla maliyet” oluşturmaktadır; (2) “Kalite” işletmelerin birtakım eksikliklerinden kurtulmasına neden olmaktadır. Bu açıdan, kalitenin anlamı maliyetlere yöneliktir ve daha yüksek kalite “daha az maliyet” demektir (Juran, 1999: 2.1-2.2).

“Kalite”, 1930 yıllarındaki modern kavramların gelişiminden bu yana uzun bir geçmişi olan, ticaretin en önemli temellerinden biridir. Kutlu (2007)’ya göre kalite sözcüğü iyilik, mükemmellik, yüksek nitelik, fonksiyonellik, kullanılabilirlik gibi kavramları çağrıştırmaktadır. Bir kişinin mükemmel olarak nitelendirdiği bir hizmet veya ürün bir başka kişi tarafından aynı düzeyde mükemmel olarak kabul edilmeyebilir ve eleştirilebilir (Kutlu, 2007: 248). 1950’lerde Dr. Shewhart’ın öğrencisi olan Dr. W. Edwards Deming’in, savaş sonrası Japonya’nın küresel pazarda kalite liderliğini kazanması için kalite felsefesi ve kalite kontrol yöntemlerini uyguladıktan sonra, bu iki unsurun çeşitli yöntemlerinin dünya çapında hızla yayılarak, geliştiği gözlemlenmiştir. İstikrarlı bir ticaret ilişkisi geliştirmek için, bir şirketin ürün kalitesini arttırmasına yönelik üstün performans sağlaması gerekmektedir. Böylece kaliteli ürün kurumun büyümesinin gerektirdiği maddi ve manevi unsurları geliştirerek, bu faktörlerin birikimi yoluyla kuruma daha fazla değer katılımı sağlamaktadır (Shiu vd., 2013: 1). Bugün çoğu yönetici kaliteyi takip etmenin ana sebebinin müşterileri memnun etmek olduğunu savunmaktadır (Evans, 2008: 6). Kalite, “özgürlük” ya da “adalet” gibi, açıklanması zor olan bir kavramdır (Green, 1994: 12). Kalite, kusurların yokluğu veya mükemmeliyet derecesi olarak kabul edilebilir (Shewfelt, 1999: 198). Kalite, gelişmiş ürün ve hizmetler üretmekte, maliyetleri düşürmekte ve kuruluşların finansal karlılığını arttırabilmektedir (Saavedra, 2005: 8).

1.2.Kalite Yolculuğu

Tarihsel olarak, kalite kavramı başlangıçta inşaat sektöründe, denetimlerde ve testlerde bulunan uzun süreli uygulamalar sonucu gelişmiştir (Olamiji, 2016: 9). Kalite kavramı M.Ö. 2000’li yıllardan, Hammurabi dönemine kadar uzanan bir kavramdır. Kalitenin bir kavram

olarak ortaya çıkması ise 19. yüzyıla rastlamaktadır. Hammurabi Kanunlarının 229. Maddesinde; “Bir inşaat ustası bir adam için ev yaparsa ve eğer ev yeterince sağlam olmayıp çökerek ev sahibinin ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı kesilir” hükmü belirtilmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2003: 26). İmalatta kalite ile ilgili Finikeliler önlem almak amacıyla; “Kalite standartlarına uygun olmayan durumların tekrarlanmaması için denetim yapanlara, kusurlu ürün imal eden kişinin elini kesme yetkisi verilmiştir” (Bolat, 2000: 5). Bu dönemlerde ürünler çok çeşitli olmadığından kalite çok fazla etkilenmemiştir. 1920’li yıllardan başlayarak kalitenin elde edilmesindeki değişimler incelenmeye başlanmıştır. Ürünlerin gittikçe çeşitlenmesi/karmaşılaşması ile farklı üretim yöntemlerinin geliştirilmesi imalattan sonra ürünlerin kontrol edilmesini gerekli kılmıştır. Kontrol zamanı istenilen özellikleri sağlayan ürünler kaliteli, sağlamayanlar ise kalitesiz olarak belirlenerek, kaliteli ürünler elde edilmekteydi (<http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr>, erişim tarihi: 04.06.2018).

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Japonlar hayatta kalmak için dağılmış bir ekonomi ile ihracat yapmak zorunda kalmıştır. Yıllara göre kalitenin gelişimine bakıldığı zaman Japonya’nın bu konuda 2. Dünya Savaşı’ndan sonra Batı ülkelerini geride bırakan bir gelişme kaydettiği görülmüştür. Bu süreçte endüstri için General Motors Amerika pazarına hâkim normlar oluştururken, Japonlar bir organizasyon tasarımı geliştirmiştir. O dönem için kalitenin, geliştirme süreçlerinin başında geldiği fikri ileri sürülmüştür (Vroman ve Luchsinger, 1994: 4). 1950’lerde ABD ürünleri genellikle Avrupalılarla rekabet ederek, Japon ürünlerinden daha üstün olmuştur. Avrupalılar ve özellikle de Japonlar düşük işçilik maliyetleri nedeniyle fiyatlarda avantajlı hareket etmiştir. ABD’li üreticiler ise bu fiyat rekabetine cevap olarak; mümkün oldukça üretimi Meksika, Porto-Riko veya Uzak Doğu gibi düşük işçilik maliyetli alanlara kaydırarak, kendi işçilik maliyetlerini düşürmüştür. Yardım için ABD üreticileri Washington’a müracaat etmiş, bunun yanı sıra, tüketicilerin vatanseverliğini ele almak için “Amerikan Ürünü Al” diye slogan kullanarak ilgi çekmeye çalışmıştır (Juran, 1993: 44–45).

Son yarım yüzyılda çeşitli Amerikalı ve Japon akademisyenlerin ve uygulayıcıların fikirleri ile kalitenin uygulanması ve yönetimi güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Bunların arasında Feigenbaum, Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Kano, Imai, Mizuno ve diğerleri vardır (Griesemer, 1999: 19). Kalite akımı iş dünyası boyunca yürütülme biçiminde devrim yaratmıştır. Birçok endüstrideki organizasyonlar, bu yeni kalite temelli rekabet ortamında mücadele etmeyi sağlayacak değişiklikler yapmıştır (Miller, 1997: 1). Günümüzde dünyanın hemen hemen her ülkesi ticareti arttırmanın en verimli yolunu belirleyerek, bu yolda ilerleme

yöntemlerini bulmaya çalışmaktadır. En önemli kriterler arasında rekabet avantajını korumak, verimliliği artırmak, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, maliyetleri düşürmek ve iş süreçlerini standartlaştırmak bulunmaktadır (Elmuti vd., 1996). Kalitenin tarihsel gelişimi, Kalite kavramı, Kontrol, Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi, Toplam Kalite Yönetimi başlıkları altında incelenmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2003: 26). Literatür taramasında kalitenin tarihsel gelişimi Tablo, 1’de sıralanmıştır:

Tablo 1.1 Kalitenin Tarihi Gelişim Sıralaması

1700–1900	Kalite kavramı daha çok esnafın bireysel girişimlerine göre belirlenmiştir.
1875	İşi daha küçük ve daha kolay parçalara ayırarak, F. W. Taylor, ilk uygulamayı daha karmaşık ürün ve süreçlerin uygulanmasında gerçekleştirmiştir. Bu uygulamaya sonralar verimliliği hedefleyen Gilbreth ve Gantt katkıda bulunmuştur.
1900–1930	Henry Ford - montaj tesisi - üretkenliği ve kaliteni yükseltmek için daha gelişmiş çalışma yöntemleri uygulamıştır. Hatasız montaj, kendini kontrol ve süreç doğrulaması kavramlarını geliştirmiştir.
1901	Bu dönemde ilk standartlar laboratuvarları Büyük Britanya’da ortaya çıkmıştır.
1907–1908	AT&T, malzeme ve ürünlerin sistematik izlenmesi ve test edilmesine başlanılmıştır.
1908	W. S. Grosset, çalışmasında t-dağılımını tanıtmıştır.
1915–1919	WWI-İngiliz hükümeti “Tedarikçi Sertifikası Programı”na başlamıştır.
1919	İngiltere’de “Teknik Muayene Kurumu” kurulmuş, bu kurum daha sonra –“Kalite Güvence Enstitüsü” olarak faaliyetine devam etmiştir.
1920	AT&T Bell laboratuvarları kaliteyi, kontrol ve test etmek, ürün güvenilirliğini belirlemek için kalite bölümleri oluşturmuştur.
1922–1923	Bu dönemde deneysel tasarım ve tarım bilimi uygulamaları üzerine ise R. A. Fisher bir seri temel yazılar yayınlamıştır.
1924	W. A. Shewhart, kontrol diyagramları kavramını tanıtmıştır. J. Uran. Western Electric Hawtrone çalışmalarına bir mühendis olarak katılım sağlamıştır.
1928	H. F. Dodge ve H. C. Roming tarafından Bell laboratuvarlarında “Kabul edilir örnekleme yöntemi” geliştirilmiş ve hassaslaştırılmıştır.
1931	W. A. Shewhart “İmalat ürünlerinin kalitesinin ekonomik kontrolü” üretim ve kontrol diyagramları metotlarında istatistiksel metotların kullanımı taslağını oluşturarak yayınlamıştır.
1932	Londra Üniversitesinde W. A. Shewhart üretim ve kontrol diyagramlarında istatistiksel metotlar eğitimi vermiştir.
1932–1933	Alman kimya endüstrisi, İngiliz tekstil ve ağaç endüstrisi ürün/hizmet geliştirmek için deneyimlerini kullanmaya başlamıştır.
1933	“Endüstriyel ve Zirai Araştırma Bölümü” kraliyet istatistik kurumu tarafından kurulmuştur.
1938	W. E. Deming, “Amerika Zirai” bölümüne kontrol diyagramları üzerine seminerler vermesi için Stewhart’ı davet etmiştir.
1940	Amerika savaş bölümü proses bilgilerini analizde kontrol diyagramlarının kullanımı için bir rehber belirlemiştir.

1940–1943	Amerika ordusu için Bell laboratuvarları “askeri standart örnekleme planı” geliştirmiştir.
1942	Büyük Britanya’da istatistiksel metotlar ve kalite kontrol üzerine tedarik ve danışmanlık bakanlığı kurulmuştur.
1942–1946	Kuzey Amerika’da on beşten fazla kurum kurulmuş ve endüstride kalite kontrol eğitim kursları verilmeye başlanmıştır.
1944	“Endüstriyel Kalite Kontrol” dergisi yayınlanmaya başlanmıştır. - Feingenbaum, GE de jet motorlarının kalitesi üzerine çalışmalara başlamış ve “Toplam Kalite Kontrolü” kavramı geliştirmiştir. Bunun beraberinde “Kalitesizlik Maliyeti” kavramını ortaya çıkarmıştır.
1946	- Amerikan “Kalite Kontrol kurumu” kurulmuştur. - Deming, Japonya’daki yeniden yapılanmaya yardım etmek üzere Japonya’ya davet edilmiştir. - Japon mühendisler ve bilim adamları sendikası kurulmuştur.
1946–1949	Japon endüstrisinde istatistiksel kalite kontrol seminerleri vermek için Deming Japonya’ya davet edilmiştir.
1948	G. Taguchi deneysel tasarım çalışmalarına başlamıştır.
1950	- Japon düşüncesinde istatistiksel kalite kontrol metodu yaygınlaşmış, Deming Japonların endüstriyel yöneticilerini eğitmeye başlamıştır. - Profesör K. Ishikawa sebep ve sonuç diyagramlarını tanıtmıştır. E. Grant ve A. J. Duncan tarafından istatistiksel kalite kontrolde klasik testler ortaya çıkarılmıştır.
1951	V. Feingenbaum’un “Toplam kalite kontrol” adlı kitabının ilk baskısı yapılmıştır. - JUNE ürün kontrolü ve kalite metodolojisinde başarılı olanlara Deming Ödülünü verilmesi geleneğini oluşturmuştur. - Kimya endüstrisinde düzenli olarak uygulamaların yapılması gelişimi sağlamıştır.
1954	- Japonya’ya bazı kalite geliştirme ve yönetimi eğitimleri vermek için Dr. Joseph M. Juran davet edilmiştir. - İngiliz İstatistikçiler “Kümülatif Toplam Kontrol” diyagramlarını tanıtmaya başlamıştır.
1957	J. M. Juran ve R M. Gryna’nın “Kalite Kontrol El Kitabı” ilk defa yayınlanmıştır.
1959	J.Stuart Hunter’in editörlüğü altında “Technometrics” (fiziksel, kimya ve mühendislik bilimleri için istatistik dergisi) kurulmuştur.
1960	K. Ishikawa tarafından Japonya’da toplam kalite çemberleri kavramı tanıtılmıştır.
1961	- Büyük Britanya’da kalite ve verimlilik uluslararası konseyi İngiliz verimlilik konseyinin bir bölümü olarak kurulmuştur. - İstatistik Kalite Kontrolü çalışmaları nedeniyle, Taguchi Deming ödülünü kazanmıştır. - Endüstri mühendisliği akademik programlarında istatistiksel kalite kontrol kursları yaygın olmaya başlamıştır.
1965	ABD de ilk olarak “Kaliteden Sorumlu Başkan Yardımcısı” olarak Crosby, ITT de göreve başlamıştır.
1969	“Endüstriyel Kalite Kontrolü” dergisinin yayınlanması durdurularak, “Kalite prosesi ve Kalite teknolojisi” dergisi yayınlanmaya başlanmıştır.
1970	“Kalite Güvence Enstitüsü” ve “Büyük Britanya’da NCQP” İngiliz Kalite Kurumu (BSI) adı altında birleşmiştir.
1979	Juran Enstitüsü kurulmuş, Crosby, “Kalite Bedavadır” teması üzerine danışmanlık

	çalışmaları yapmaya başlamıştır.
1980	İlk kez Amerika’da Profesör G. Taguchi’nin deneysel tasarım çalışmalarına rastlanmıştır.
1984	Amerikan İstatistik Kurumu (ASA) tarafından kalite ve verimlilik üzerine Ad Hoc komitesi kurulmuş, daha sonra bu ASA’nın bir bölümü olmuştur.
1986	Box ve diğerleri Japonya’yı ziyaret ederek, burada deneysel tasarım ve diğer istatistiksel metotların kullanımı kadar hiçbir şeyin yaygın olmadığını belirtmiştir.
1988	Amerikan Kongresi tarafından Malcom Baldrige Uluslararası Ödülleri kurulmuştur.
1989	“Kalite Mühendisliği” dergisi yayınlanmaya başlamıştır.
1990	ISO 9000 sertifikalarına Amerikan endüstrisinde ilgi artmış, Baldrige ödülü için başvuruların sayısı durmadan yükselmeye başlamıştır.
1991	İş Mükemmelliği Modeli oluşturulmuştur.
1992	1991 yılında İş Mükemmelliği Modeli olarak adlandırılan Model, ilk kez bu dönemde Avrupa Kalite Ödülü ile tanıtılmıştır.
1996	EFQM mükemmellik modelinin Kamu ve Gönüllü Sektörü modeli tanıtılmış ve ödül yapısına dahil edilmiştir
1999	EFQM Modeli revize edilmiştir.
2003	Mevcut düşünce, uygulama ve çalışma ortamları dikkate alınarak, EFQM Modeli kısmen değiştirilmiştir.
2010–2013	EFQM modelinde tekrar değişiklikler yapılmıştır.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

1.3.Kalite Yönetimi

Bir yönetim alanı olarak kalite yönetimi, farklı yönler ve teoriler, alanda ampirik veriler ve teorik incelemeler üzerine yapılan araştırmalarla zengindir. Dünyada en iyi bilinen üç kalite yönetimi uzmanı, Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby olmuştur (Parscale, 2014). W. Edward Deming kalite yönetiminin en güçlü savunucularından biridir ve II. Dünya savaşından sonra Japon ekonomisinin hızla yeniden canlandırılmasına katkıda bulunmuştur (Deming, 1986: 13). 1970’lerin ortalarına doğru Japon ürünlerinin kalite itibarı kökten değişmiş, dünyanın başka yerlerinde yapılan ürünlerden daha üstün olmaya başlamıştır (Dobyns ve Crawford-Mason 1991, akt. Miller, 1997: 7). Bugünün rekabet dünyasında her işletme, kurum ve endüstrinin, organizasyonel ve işletme amaçlarına ulaşılması ve geliştirilmesi için tanımlanmış, etkin ve verimli bir Kalite Yönetimi Sistemine sahip olmaları kritik bir önem taşımaktadır. Zaman geçtikçe, kuruluşlar kalite ve kalite yönetiminin stratejik önemini kabul etmiştir. Birçok kuruluş etkin kalite yönetiminin rekabet yeteneklerini geliştirebileceği ve pazarda stratejik avantajlar sağlayabileceği sonucuna varmıştır (Anderson, vd., 1994: 472). Kalite yönetimi, kurumlar tarafından, literatürde gösterildiği gibi önemli bir

alan olarak benimsenmektedir (Eng ve Yusof, 2003: 63). Kalite Yönetimi, genel yönetim işlevi kalite politikasını belirleyen ve uygulayan bölümdür (Şimşek, 2001: 404).

Literatürde, kuruluşlardaki her şeyin kalite düzeylerini artırmayı amaçlayan çabaları tanımlamak için çeşitli terimler kullanıldığı izlenmektedir. Kalite yönetim sistemlerini tanımlamak için şirket çapında Kalite Kontrol, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrolü birbirinin yerine kullanılmaktadır (Schulmeyer, 1996, akt. Griesemer, 1999: 17). Benzer bir şekilde bazı kuruluşlarda kalite çalışmalarına değinmek için Genel Kalite ve Bütünsel Kalite Yönetimi gibi çeşitli kavramlar kullanılmıştır (Eryılmaz vd., 2016: 60).

Kalite yönetimi ile ilgili literatürde genel bir tarama yaptığımızda, çeşitli uzmanların kalitenin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bir takım farklı yaklaşımları izlenmektedir. Örneğin, Juran (1986: 20) kalitenin planlanması, kalitenin geliştirilmesi ve kalitenin kontrolü üçlemesine (Hunt, 1992: 67) dayanan bir kalite yönetim çerçevesi önermiş ve kusurları gidermek için istatistiksel araçların kullanımını vurgulamıştır. Crosby, sıfır kusur felsefesini vurgulayarak ve kalite iyileştirme yoluyla maliyetleri azaltan 14 basamaklı bir çerçeve sunmuştur (akt. Jordan, 1998: 21; Akıncı, 2011: 11). Sharma (2006: 1233): üst yönetim desteği (kalite liderliği ve kalite iyileştirme ödülleri), kalite bilgisi (süreç kontrolü ve geri besleme), süreç yönetimi (temizlik ve organizasyon), ürün tasarımı (yeni ürün kalitesi ve işlevsel tasarım) süreç), işgücü yönetimi (ekip çalışması potansiyeli ve ekip çalışması için seçim), tedarikçi katılımı (tedarikçi ilişkileri) ve müşteri katılımı (müşteri etkileşimi) olmakla kalite yönetiminin yedi boyutunu tanımlamıştır. Diğer taraftan Saraph vd., (1989) ise kalite yönetiminin sekiz boyutunu tanımlamıştır. Bunlar: bölümsel üst yönetim ve kalite politikasının rolü; kalite departmanının rolü; eğitim, ürün/hizmet tasarımı; tedarikçi kalite yönetimi; süreç yönetimi/işletim prosedürleri; kalite verileri ve raporlama ile çalışan ilişkileridir (akt. Akıncı, 2011: 11).

Genel olarak, kalite yönetimi için bir başka geniş kapsamlı çerçeve, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü için verilen ödül kriterlerine dayanmaktadır. Kalite yönetimini kavramsallaştırmak için bir çerçeve olarak ödül kriteri kategorilerini kullanmak çeşitli avantajlar oluşturmaktadır (Dean ve Bowen, 1994: 397). Bu avantajlar; ilk önce, kalite yönetiminin altında yatan başlıca alanları kapsamaktadır. İkinci olarak, kriterler mevcut düşüncüyü yansıtacak şekilde düzenli olarak güncellenmektedir. Üçüncü olarak ise kriterler, kalite yönetim perspektiflerinin geniş bir çeşitlilik sentezini temsil etmektedir (Jordan, 1998: 22).

Kalite ile ilgili yapılan çalışmaları incelediğimizde, Kleijnen, Dolmans, Willems ve Van Hout (2011), kalite yönetiminin en kapsamlı tanımını sunmuştur. Onların versiyonu;

bölümler içindeki kalite yönetimi, öğretmek ve öğrenmeyi tasarlamak, sağlamak, değerlendirmek ve iyileştirmek için maksatlı şekilde yürütülen tüm faaliyet ve süreçleri içermektedir (Grant vd., 2004: 433). Kalite yönetimi, istatistikçilerin ve kalite profesyonellerinin işlerini yapabilecekleri yapı, politika ve organizasyonel ortam sağlamaktadır (Bisgaard, 2007: 665). Kalite Yönetimi, insan, süreç, ürün, hizmet ve benzeri niteliklerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla bir kurumun rekabet avantajını en üst düzeye çıkarmaya çalışan bir yönetim felsefesi ve uygulamasıdır (Goetsch and Davis, 1997, akt. Eryılmaz vd., 2016: 61).

1.4.Kalite Yönetimi Sistemi

Ticaret ve Sanayi Dairesi, “Kalite Yönetim Sistemi’ni, performansın etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak iyileştirmek amacıyla bir örgütü yönlendirmek ve denetlemek için bir dizi eşgüdümlü faaliyet olarak tanımlamıştır” (Olamiji, 2016: 9). Kalite sistemi, kalite ilkelerini belirlemek ve uygulamak için bir yönetim işlevi uygulayan sorumluluklar, prosedürler, süreçler ve kaynaklara sahip bir organizasyon yapısıdır. Kalite sistemi, çalışma standartlarını ve bunların nasıl karşılanacağını belirlemektedir. Bir Kalite Yönetim Sistemi (KYS), kuruluşun kendi politika ve stratejisinde belirlenen hedefleri ve hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır. Her türlü işlemlerin ara yüzünde müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi ve memnuniyeti ile sona erdirilmesinden başlayarak, kurumun tüm faaliyetleriyle, yöntem, malzeme, ekipman vb. konularda tutarlılık ve memnuniyet sağlanmalıdır (Zhang vd., 2014: 566). KYS, kalite politikalarına ve kalite hedeflerine - yani müşterinin ne istediğine ve neye ihtiyaç duyduğuna - odaklanan iş süreçleri topluluğudur. Kaliteyi uygulamak için gereken organizasyonel yapı; politikalar, prosedürler, süreçler ve kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Olamiji, 2016: 9). Bir KYS kurarken tasarım, inşa, kontrol, dağıtım, ölçme, gözden geçirme ve iyileştirme unsurlarına dikkat edilmesi gerekmektedir (Zhang vd., 2014: 567).

Kalite Yönetim Sistemleri işletmenin rekabet gücünü arttırabilmesi için en önemli yaklaşımlardan biridir. KYS’nin küreselleşme ile setleşen rekabet koşullarında işletmeye sağladığı yararlar şu şekilde ifade edilebilir: KYS’nin hedefi yüksek kaliteli ürünler üretmek, müşteri güvenliği ve memnuniyetini sağlamaktır; bununla birlikte, KYS’nin faydalarına, müşteri beklentilerinin karşılanması, süreç kontrollerinin iyileştirilmesi, atıkların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, pazar payının arttırılması, eğitimin kolaylaştırılması, personel katılımı, örgütsel değişim ve personelin moralinin yükseltilmesine odaklanmak da dahil edilebilir (Turk, 2006: 503). Kalite Yönetim Sistemi bir ürün/hizmetin kalitesini değil, ürün/hizmeti sunan kurum/kuruluşun kaliteli şekilde yönetimini amaçlamaktadır (Çavlı, 2014:

11). Bunun yanı sıra, KYS akreditasyon, kalite ödülleri, maliyet etkinliği ve farklı organizasyon türlerinde piyasa iyileştirmelerini içeren faydalar da sağlamaktadır (Olamiji, 2016: 10).

1.4.1.Toplam Kalite Yönetim

Kalite Yönetimi yaklaşımı, sadece ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede karşılamak şeklinde bir çalışma anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) genel olarak yönetim düşüncesinde büyük bir yenilik olarak kabul edilmiş, işletme ve endüstride yaygın kabul görmüştür. TKY'nin faydaları, akademik ve popüler basında ana hatlarıyla belirtilmektedir. Kaliteyi iyileştirmek için yıllar içinde gelişen en etkili stratejilerden biri Toplam Kalite Yönetimidir (Elmuti vd., 1996: 29). “Toplam Kalite Yönetimi” kavramı - daha verimli yapı ile süreç organizasyonu ve müşteri odaklı şirket çapında bütünsel bir kalite anlayışı demektir. Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim felsefesi ve işletme metodolojisi, farklı düşünme yöntemleri, problemleri tanımlamak ve çözmek için yapılandırılmış, disiplinli bir yaklaşımdır (Johnson, 2002: 10).

Literatür taraması, TKY için belli tanımlar ortaya koymuştur. Chase ve Aquilano (1998: 186–187) tarafından sunulan ve bir müşteri odaklılık bakış açısıyla: “Toplam kalite yönetimi, müşteri için önemli olan ürün ve hizmetlerin tüm boyutlarında üstünlük sağlayacak şekilde tüm organizasyonu yönetmek” olarak tanımlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için iç süreçlerin etkinliğini oluşturan, ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmek için tasarlanan uzun vadeli bir entegre konsept ve pratik araçlar sistemidir (Oess, 2013: 89). Toplam Kalite Yönetimi, ABD Savunma Bakanlığı'nın, kalite iyileştirmeleri yoluyla müşteri memnuniyetine odaklanan yönetim felsefesi ile ilgili olarak kullandığı bir terimdir. Partain (1991: 21) tarafından ise, “İstatistiksel yöntemler, çalışan ekipler ve performans yöntemleri kullanılarak, ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için aralıksız toplam çalışan katılımını sağlayan, müşteri odaklı bir yönetim felsefesi” olarak tanımlanmıştır.

Elmuti vd., (1996: 29)'na göre TKY, tüm organizasyonun yönetilmesini vurgulayan, işletme faaliyetlerinin tüm boyutlarında üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. TKY'nin etkin bir şekilde uygulanması, görünür liderlik ve öngörü, bilgi teknolojisi ve personelin güçlendirilmesini gerektirmektedir (Olian ve Rynes, 1991: 312–315). Toplam Kalite

Yönetimi, endüstrileşmiş dünyada işin yapılma şeklini değiştiren bir hareketi temsil etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, bir bütün olarak kuruluşların etkinliğini ve esnekliğini iyileştirmeye yönelik bir yaklaşımdır (Miller, 1996: 149–152). Kurumsal işlerde ve hizmetlerde sürdürülebilirlik için maliyet düşürmenin yanı sıra ürün ve hizmet farklılığı oluşturulması gerekmekte ve bu da TKY uygulamaları ile sağlanmaktadır (Sharma ve Kodali, 2008: 599). TKY uygulamaları, örgütsel sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir (Rashid ve Taibb, 2016: 1097). Piyasa koşullarının tümünü olmasa bile, belli kısmını en çok hayata geçirmek isteyen kuruluşlar, rekabet edebilirlik elde etmek için işi yürütmenin bir yolu olarak TKY’ni kendi yararına kullanmaktadır (Zairi, 1991: ix). Kaliteyi iyileştirmek için yıllar içinde gelişen en etkili stratejilerden bir tanesi Toplam Kalite Yönetimidir.

Literatüre bakıldığında, TKY’ni oluşturan faktörler (Prajogo, 2005: 218; Lagrosen ve Lagrosen, 2005: 942; Lewis vd., 2005: 559; Miyagawa ve Yoshida, 2005: 539; Ahmed vd., 2005: 150; Sila ve Ebrahimpour, 2005: 1123; Karia ve Asaari, 2006: 30; Rahman ve Siddiqui, 2006: 622; Gotzamani vd., 2006: 47; Thai Hoang vd., 2006: 1092; Ju vd., 2006: 374; Singh vd., 2006: 496, 507; Drew ve Healy, 2006: 363; Hafeez vd., 2006: 1215; Singh ve Smith, 2006: 126; Yang, 2006: 168), liderlik, stratejik kalite planlaması, çalışan yönetimi ve katılımı, tedarikçi yönetimi, müşteri odaklılık, süreç yönetimi sürekli iyileştirme, bilgi ve analiz, bilgi ve eğitim, kalite yönetimi araçları ve teknikleri kullanımı olarak sıralanmıştır. Kalite yönetim yazarlarından W. Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının çatısını kurmuş ve Arman V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa da yaptıkları çalışmalarla kalite olgusunun gelişmesine katkıda bulunmuştur.

TKY ile ilgili en çok çalışılan konular arasında; üst düzey yönetim liderliği (Kayıkçı, 1999) ve kaliteye bağlılık (Powell, 1995), stratejik planlama (Butz Jr, 1995), sürekli iyileştirme (Gordon ve Thornton, 1994), müşteri odaklılık (Carlos Pinho, 2008), bilgi yönetimi (Chong vd., 2010), insan kaynakları yönetimi (Cowling ve Newman, 1995; Snape vd., 1995) ve tedarikçi yönetimi (Kannan ve Tan, 2005) yer almaktadır. 1993 yılında AT&T Network Systems’den Joseph Bellefeuille (1993), TKY’nin amacının, müşteri memnuniyetine odaklanan ve kurum kültürünü sürekli iyileştirmeyi garantileyen bir sisteme dönüştüren, yönetim sistemi yaratmak olduğunu belirtmiştir. Bellefeuille, TKY’nin üç önemli unsurunun; müşteri beklentileri, tam katılım ve sürekli iyileştirme olduğunu söylemiştir. Basit bir şekilde şöyle söylenebilir: “Toplam Kalite Yönetimi, her departmandaki tüm çalışanların, müşteri beklentilerinin karşılanması için kalite, hizmet ve toplam maliyetle uyumlu iyileştirmeleri

sürekli olarak eğitmesini ve yönetilmesini sağlayan prosedürlerin ve uygulamaların birbirine kenetlenmiş bir düzenlemesidir” (akt. Crum-Allen, 2014: 18).

1.4.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları

Powell’e (1995: 17) göre: “TKY’nin temeli, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği’nin 1949’a kadar Japon üretkenliğini geliştirmek ve savaş sonrası yaşam kalitesini arttırmaya adanmış bilim adamları, mühendisler ve hükümet yetkilileri komitesi tarafından oluşturulduğu izlenmektedir” (Powell, 1995: 17). Yazarlar TKY’ni Amerika Birleşik Devletleri’nde İkinci Dünya Savaşı sırasında ve daha sonra 1950 yılında Japonya’da Dr. W. Edwards Deming’in başlattığı süreç olarak tanımlamaktadırlar. TKY’nin unsurları, Walton veya Deming Jan Partain’in makalesinde de bulunmaktadır ve kış dönemi 1991’de yayınlanan, NATIONAL yazarları, Walton’ın eserlerini ve Deming’in makalesini bu genel incelemenin çoğu için kullanmıştır (Rosenhoover ve Kuhn, 1996: 450–451).

Martinez-Lorente’nin (1998: 381) araştırmalarına göre, Japonya İkinci Dünya Savaşı’nın sonundan itibaren TKY yaklaşımını kademeli olarak geliştirmiştir. 1970’lerin sonunda ve 1980’lerin başlarında, Japon baskısı ve bazı Amerikalı yazarların başarısı, ABD’deki kalite yönetimi ve dünyanın diğer ülkeleri için odaklanma konusunda genel bir endişe yaratmıştır. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nün ve diğer ülkelerdeki başka benzer ödüllerin yayınlanması TKY’nin öneminin resmi olarak tanınması olarak görülmüştür. 1986, 1987 ve 1988 yıllarında TKY dönemini kapsayan makale sayısına az rastlanmaktadır. Bu da görüşün, 1980’lerin ortalarından beri sadece literatürde kullanılmaya başlandığını ifade eden fikri doğrulamaktadır. 1990’ların başlarında, TKY kavramı kullanımının zaten yaygın olduğu ve 1993’te bir zirveye ulaştığı görülmektedir (Martinez-Lorente vd., 1998: 380). Port’a (1991) göre Joseph Juran, Deming gibi 1920’lerde, İstatistiksel Kalite Kontrolünü geliştiren Bell Laboratuvarları fizikçisi olan Walter, A. Stewart tarafından etkilenmiştir. Kaori Ishikawa “ekip çalışması” ve “kalite çevreleri” kavramlarına öncülük etmiştir. Masaaki Imai, Amerikan Sanayicileri tarafından tercih edilen teknolojik buluşların yerine “sürekli gelişme” olan kaizan kavramını dahil etmiştir. Bütün bu kavramlar ayrı ayrı gelişmiş ancak Deming’in kalite yönetiminin bir parçası haline gelmiştir. Philip Crosby, Japon endüstriyel gelişimine katkıda bulunmayan ve kavramları kalite yönetiminin Deming metodunun bir parçası olmayan, tek kalite yönetimi uzmanıdır (akt. Rosenhoover ve Kuhn, 1996: 451). TKY boyutlarının çoğunun TKY hareketi başlamadan önce kuruluşlar tarafından uygulandığı iddia edilebilir; sonuç olarak, TKY’nin kesin doğum tarihini belirlemek kolay değildir.

TKY evrimsel bir kavramdır. Doğası, gereği, rolü ve “kısaltma” tanımı zamanla değişebilmektedir. Rekabet gücü için mevcut koşulları temsil etmektedir (Zairi, 1991: ix). TKY’nin temel ilkeleri, ABD’de otuzlu yıllarda formüle edilmiş, ancak daha sonra Japonya’da mükemmelleştirilerek pratik kullanıma başlanılmıştır (Stauss, 1994: 149). TKY, bir kuruluşun kaliteli ürün veya hizmet sunmasını sağlayan uygulamaların kümesidir. TKY kavramı şu şekilde açıklanmaktadır:

Toplam – bu terimini daha iyi açıklayan “tüm çalışanların katılımı” ifadesidir. “Toplam” kelimesi burada kalite kavramının işletmede toplu olarak meydana getirilmesi anlamında kullanılmaktadır.

Kalite - mükemmellik derecesidir. Yeni tanımıyla “müşterin isteklerine uygunluk” olarak ifade edilmektedir.

Yönetim - belirli hedeflere ulaşmak için düzenleme, kontrol etme, planlama, yönetme sanatı, eylemi veya yoludur. Kalitenin ihtiyaçlara yanıt verebilme yeteneği olduğuna göre yönetim devamlı olarak denetim ve gelişimini sağlamaktadır (Rao vd., 1997: 544–545; Özgör, 2008: 14).

Stuelpnagel’in (1993) belirttiğine göre Ford ve Crowter’ın 1926’da yayımlanan *My Life and Work* adlı kitabında, TKY’nin kökenleri bulunmaktadır. Yine de terimin ve felsefenin bir bütün olarak 1980’lerin ortalarında ortaya çıktığı görülmektedir. Bemowski (1992), TKY teriminin ilk olarak 1985’te Japon Havai yönetim yaklaşımını kalite geliştirme ile açıklamak için Donanma Hava Sistemleri Komutanlığı tarafından kullanıldığını belirtmiştir (akt. Martinez-Lorente vd., 1998: 380).

TKY kavramının ne olduğuna dair görüş ayrılıklarına rağmen, çeşitli tanımlardan geçen birçok ortak unsur vardır (Martinez-Lorente vd., 1998: 378). Ödül temelli ve akademik temelli çerçevelerin gözden geçirilmiş bir değerlendirmesinden, Sharma ve Kodali (2008: 601), birçok çerçeve/faktör/yapı, önemli ölçüde farklılık gösterirken, çeşitli çerçevelerde ortak olan bazı unsurların/faktörlerin/yapıların bulunduğu tespit edilmiştir. TKY’nin amacı, ürün yaratma sürecinin net ve görünür bir şekilde anlaşılmasını, kontrolünü, şartlarını ve ölçülmesini sağlamak ve nihai ürünlerin maliyet ve kalitesini süreç yeterliliği göstergeleri olarak kullanmaktır (Kaufman, 1989: 183).

1.4.2.Kalite Belgelendirme Standartları

Hizmet satın alan tüketiciler ürünü satın almadan veya kullanmadan önce kaliteyi değerlendirmek ve karşılaştırmak konusunda çok zorlanmaktadırlar. Kayıt lisanslama ve uygulayıcıların akreditasyon yöntemleri gibi profesyonel hizmetleri değerlendirmeleri için

çeşitli ipuçları kullanılmaktadır. Kalite belge ve lisansları olan kurumlardan ürün alan kurumsal alıcılar, bir hizmeti satın alan sıradan alıcılara göre daha avantajlıdır. Ürün kalitesini belgeleyen özel veya kamu kurumları bu nedenle alıcılar için bilgi sağlamada çok yararlı olmaktadır. Üçüncü taraf belgelendirme için, Uluslararası Standart Organizasyon veya Underwriters 'Laboratories ("UL Onaylı" etiketi ile) özel aracı olarak hareket etmektedir. Böyle bir belgelendirme sürecini kurma maliyeti genellikle bireysel bir üretici için engelleyici olduğundan, bir endüstri (hükümet yardımı ile) kalite belgelendirme ile sonuçlanacak gönüllü veya zorunlu önlemlere başvurabilmektedir. Bir düzenleyici, belgelendirme yoluyla kalite güvencesinden kamuya olası faydalar görebilmektedir (Marette ve Crespi, 2003: 43–45). Kalite belirsizliği olan piyasalarda kalite belgelendirme olasılığını tanıtmak ve sonraki çözülme sürecinin doğasını araştırmak gerekmektedir (Viscusi, 1978: 277). İyi seçilmiş belgelendirme kuruluşu, ek teşvikler geliştirme süreci ile şirketin başarılı refahına katkıda bulunmaktadır. Tipik olarak sertifikalandırma, şirketin tüm ekibi tarafından yapılan büyük bir çalışmanın sonucudur (Lukichev ve Romanovich, 2016: 1720). Kalite sisteminde, personelin normal görevlerini yerine getirmesi için ürünün kolayca erişilebilecek şekilde belgelenmesi gerekmektedir (Zhang vd., 2014: 566).

Standardizasyon: Standardizasyon, kamu düzenlemeleri, pazarlar, hiyerarşiler ya da resmi kuruluşlar gibi diğer enstrümanlar ile kıyaslanabilir bir düzenleme ve koordinasyon mekanizmasıdır (Antonelli, 1998: 207). Küresel ekonomide, standardizasyon ve sonuçları olmadan - teknik standartlar veya özellikler - değişimler aşırı zorlaşmaktadır. Standardizasyon, daha sonra, farklı ulusal uygulamalardan kaynaklanan, engelleri ortadan kaldırarak uluslararası ticareti canlandırabilmektedir. Bu nedenle, standartlar, bilgi işlem maliyetlerini azaltmak için bir temel oluşturduklarından, ekonomik verimliliğin desteklenmesi için önemlidirler. Yönetim standartları elbette, belirli ürün veya süreçlerin uyması gereken gereklilikler ile ilgili teknik normlardan ve özelliklerden ayırt edilmelidir. Yine de, yönetim alanında bu tür geniş bir standardizasyon tanımı, örneğin, muhasebe ve denetimler ya da EFQM'de olduğu gibi genel yönetim modelleri ile ilgili uluslararası normlar ve kılavuzları kapsayabilmektedir. Bu yönergeler ve modeller, belirli kuruluşlar tarafından geliştirilen ve belirli bir yönetim alanına atıfta bulunan bir dizi kılavuz ve kriterlere dayanmaktadır (Heras-Saizarbitoria, 2011).

Akreditasyon: Akreditasyon, uygunluk değerlendirme kuruluşları tarafından yürütülen işin ve dolayısıyla bunlardan çıkan ilgili beyanları güvenilirlik ve geçerliliğini destekleyen kaliteli bir altyapı aracıdır (TÜRKAK). Akreditasyon, tasarım gereği, kurumsal kaliteyi değerlendirmektedir. Kurum kalitesi, bir kurumun amaçlarını ne kadar iyi yerine getirdiği ile

belirlenmektedir. Kurumsal kaliteyi değerlendirirken, akreditörler kurumun kendi misyonu, belirtilen öğrenme hedefleri bağlamında kurumun ürettiği öğrenci öğrenimini ve tanımlanmış öğrenci öğrenme yöntemlerini değerlendirmektedir. Toplum kolejleri için zorluk, kendi kurumları için beklenen öğrenci öğrenme çıktılarını, kurumun misyon ve başarıları bağlamında tanımlamak ve bu öğrenmeyi değerlendirmek için araçlar geliştirmektir (Beno, 2004: 66).

1.4.2.1.ISO Kalite Standartları

Günümüzün rekabetçi dünyasında, kelimenin tam anlamıyla her iş ve endüstride, organizasyonel ve iş hedeflerine ulaşmak, sürdürmek ve geliştirmek için tanımlanmış, etkin ve verimli bir Kalite Yönetim Sistemine sahip olmak çok önemlidir. Kivicky'ye (2011: 1) göre bunu başarmanın birçok yolu vardır. Ancak, 1946 yılında İsviçre'nin Cenevre kentinde bulunan Uluslararası Standartlaştırma Örgütü tarafından, giderek yaygınlaşan geçerli Kalite Yönetim Sistemi standartlarından biri uygulanmıştır. Bu organizasyon, teknik komite (TC 176) aracılığıyla, ISO uluslararası kalite yönetimi ve kalite güvence standartlarını üretmiştir. ISO'nun bir kısaltma değil, Yunancadan “eşit” anlamını ifade eden (isos) bir kelime olduğu unutulmamalıdır (Kivicky, 2011: 2). ISO öyküsü, 19 ülkeden olan temsilcilerin Londra'daki İnşaat Mühendisleri Enstitüsü'nde buluşmasıyla başlamıştır. Uluslararası standartların uluslararası koordinasyonu ve birleşmesini kolaylaştırmak için yeni bir uluslararası örgüt kurmaya karar verilmiştir. 23 Şubat 1947'de, yeni organizasyon ISO, resmen faaliyete başlamıştır. O zamandan beri, neredeyse tüm teknoloji ve üretim yönlerini kapsayan 22.136'dan fazla Uluslararası Standartlar yayınlanmıştır. Bugün standartların geliştirilmesi için 161 ülke ve 780 teknik komite ve alt komiteden oluşan üyeleri mevcuttur. İsviçre'nin Cenevre kentindeki uluslararası standardizasyon ajansı olan ISO'nun (Akın, 2001:18; Liao, 2002: 21) Merkezi Sekreteryası için 135'ten fazla kişi tam zamanlı çalışmaktadır. 1951'de, ilk ISO standardı - ISO/R 1:1951 - endüstriyel uzunluk ölçümleri için standart referans sıcaklığı kamuya sunulmuştur. ISO, neredeyse her sektörü kapsayan, teknoloji, gıda güvenliği, tarım ve sağlık sektörlerine kadar 22144 Uluslararası Standartlar ve ilgili belgeleri yayınlamaktadır (<https://www.iso.org>, erişim tarihi: 17.10.2017).

Kalite ile ilgili konularda ISO hakkında ilk olarak 1980'li yılların ortalarından bahsedilmiş ve bilhassa Batı ülkelerinde işletmelerde kaliteyi sağlamanın yolu, bir kalite güvence sistemi olarak görülmeye başlanmıştır (Liao, 2002: 21; Çavlı, 2014: 12). İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana, müşteri memnuniyetini sağlamak, birlikte çalıştıklarından emin olmak için tüm materyallerin, yöntemlerin, makinelerin ve insan gücünün koordine edilmesini

ve kontrol edilmesini gerektiren bir trend geliştirilmiştir. Bu ihtiyaç, ilk olarak 1963 yılında çıkarılan birinci kalite güvence standardı olarak ABD Askeri standardı MIL-Q-9858A biçiminde resmileştirilmiştir. Bu eski standart, iç denetimi kapsamamakla birlikte, ISO 9000 standardının mevcut öğelerinin çoğunu içermektedir (Marash, 1994; akt. Al-Atiq, 1996: 8–9).

Uluslararası standartlaştırma kuruluşu (ISO), tasarım, geliştirme, üretim, kurulum ve serviste kalite güvence standartları için bir model olarak bir dizi kalite standardı olan ISO 9000'i geliştirmiştir. ISO 9000'in uygulanmasının ardındaki tüm amaç, ortak bir kalite standartları seti geliştirerek uluslararası mal ve hizmet alışverişini kolaylaştırmaktır. Bu, kalite güvence ve kalite yönetimi konusunda bir dizi standarttır. Standartlar ürünlere veya hizmetlere özgü değildir, ancak tüm süreçlere uygulanmaktadır. Standartlar geneldir ve bu nedenle dünya çapında üretim ve servis kuruluşları tarafından kullanılabilir. Avrupa Topluluğu (EC) ülkeleri ISO 9000'i uluslararası kalite standartları için gerekli model olarak kabul etmiştir (Karth, 2004: 331).

Yaklaşık 100 üye ülkenin ulusal standart organizasyonlarından oluşmaktadır. ISO Teknik Komite 176, kalite yönetimi ve kalite güvence standartlarında uluslararası faaliyetleri uyumlu hale getirmek için oluşturulmuştur. İlk ISO 9000 Kalite Belgelendirme sistemi 1987 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından oluşturulmuştur (Akın, 2001:18; Liao, 2002: 21; Çavlı, 2014: 12). ISO 9000 standartlar ailesi, iyi bir kalite yönetimi uygulamaları konusunda uluslararası bir fikir birliğini temsil etmektedir (Abaalkhail, 2013: 80). ISO 9000 ailesi, doğası gereği genel olarak ISO 9000 Kalite Güvence Standardı adı altında üç alt standart olan ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994 (Liao, 2002: 21; Çavlı, 2014: 12) standartlarından oluşmaktaydı. Bunlardan birincisi, ISO 9000, temel kavramlar ve kılavuz standardıdır. Seçim için yönergeler sağlar ve iç veya dış kalite güvencesi için kullanılmaktadır. Daha sonra, ISO 9001, 9002 ve 9003, bir üretici için sürecin görelî işlevsel ve organizasyonel karmaşıklığına dayalı olarak üç özel kalite sistemi modelini tanımlamaktadır. Bu standartlar, dış sözleşme kalite güvencesi için ayrıntılı rehberlik sağlamak ve söz konusu ürün veya hizmet için en uygun kalite yönetim sistemi gereksinimlerini belirtmek üzere bir sözleşmede kullanılabilir. Son olarak, ISO 9004, gerçek kalite sürecinin uygulanması ve denetlenmesi için yönergeleri belirlemektedir (Liao, 2002: 21). Kim ve arkadaşları (2011: 384) üç aşamalı bir sistematik literatür taraması yaparak, ISO 9000 uygulamasının üç önemli yönüne dikkat çekmektedir; ISO 9000'in motivasyonları, kritik başarı faktörleri ve etkileri.

1.5.Kalite Ödülleri

İşin her alanında kalite, günümüzün rekabetçi ortamında organizasyonun dünya çapında bir şirket veya kurum olabilmesi için ön şart olmaktadır. Giffi ve arkadaşlarına (1990) göre herhangi bir kurum hayatta kalmak için, öncelikle en önemli olan müşterilerini tatmin etmelidir. İkincisi, kurumlar kendi işinde birçok süreci sürekli iyileştirmek için çaba sarf etmelidir. Son olarak, organizasyondaki herkesin bu çabaya, en düşük maaşlı çalışandan başlayarak en üst düzey çalışanlara kadar Yönetim Kurulu'na dahil olması gerekmektedir. Kalite, küresel bir pazarda hayatta kalabilmek için bir yaşam biçimi, zihniyet, yeni bir paradigma haline gelmelidir. Çeşitli nedenlerle seçkin kişileri veya kuruluşları tanımak için ödüller verilmektedir. Bu aynı zamanda kalite alanında da geçerlidir. Daha fazla ülke, hükümet ve devlet, şirketler veya kuruluşlardaki üstün kalite kontrol ve kalite yönetimi uygulamalarını tanımaları ve takdir etmeleri için kalite ödülleri geliştirilmiştir. Bu ödüller sadece üstün performans gösterenleri tanıtmakla kalmayıp aynı zamanda diğer şirketlerin de bu alanda üstünlük sağlaması için motive edici bir etki oluşturmuştur (Steeple, 1993; akt. Bergquist, 1996: 1).

1990'lardan beri, çoğu firma Japonya'daki Deming Ödülü (DP Modeli), ABD'deki Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) Modeli ve Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Mükemmellik Modeli) gibi kalite ödüllerini destekleyen modelleri kullanmıştır. Pek çok araştırmacı, kalite modellerini TKY için operasyonel çerçeve olarak kabul etmiştir (Bohoris, 1995; Yong ve Wilkinson, 2001: 253; Lee vd., 2003: 2005; Lee vd., 2006: 5093). Kalite Ödülleri veya performans mükemmelliği ödülleri, şirket veya kurumların performanslarını ve ülke profilini bir bütün olarak iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır (Tan, 2002: 165). Kazananlar sadece ödülün faydalanmazlar, aynı zamanda başvuruların geri dönüşleri de başvuranlar için büyük bir değere sahiptir ve sonuç olarak ekonomiye fayda sağlamaktadır (Hertz, 2012: 6). Ödül kazanmak kurumlara bir pazarlama aracı olarak hizmet veren üstün bir itibar katmaktadır. Ödüle layık görülen şirketlere uygulanan şartlardan biri, diğer şirketlere bu mükemmeliyet seviyesine nasıl ulaştıklarını paylaşmalarıdır. Bu bilgi paylaşımı, performanslarını arttırmak isteyen şirketler için ek bir avantajdır. Temel olarak, ödül kazananlar diğer şirketler için bir ölçüt haline gelmektedir (Alamri, 2015: 34). Her ödülün kendine özgü bir sistemi, sınav kriteri ve çerçevesi olduğu belirlenmiştir (Bohoris, 1995: 33). Kalite Ödülleri faydalıdır ve ödül kazanmasalar bile kurumlar özveriden yararlanabilmektedirler. Ödüller, bireysel özelliklerinde farklılık gösterir, ama kaliteyi artırır (Ghobadian ve Woo, 1996: 21). Kalite ödüllerinin bir organizasyonu nasıl iyileştirdiği, ödüller arasında neredeyse aynıdır. İyileştirme alanlarının belirlenmesi, öz değerlendirme

veya ödül başvurusunu yaptıktan sonra, dışarıdaki uzmanların ödülün kriterlerine karşı geribildirimlerini kazanarak gerçekleştirilmektedir. Organizasyonlar daha sonra alınan geri bildirimlere göre eylem planları veya düzeltici eylemler tasarlayarak iyileştirme stratejileri uygulayabilmektedirler (Alamri, 2015: 41). Chuan ve Soon (2000: 1067) tarafından bu ödülleri sürdürmenin ve bunları ülkenin ekonomik, sosyal ve politik iklimine göre güncellemenin ülkenin büyümesi için gerekli olduğu belirtilmiştir. Khoo ve Tan (2003: 17) ödüller çerçevesi sayesinde, Amerikalıların girişimcilik kültürünün, teknolojik yenilikler ve çeşitlilik yaratmaya, Japon kültürünün ise, yüksek standartlar elde etmek için ortak kararlar ve işbirlikçi süreçlere odaklandığını belirtmiştir. Tüm ülkeler neredeyse aynı amaçlarla ve ülkenin siyasi statüsüne, hukukuna, kamu ve özel sektör arasındaki etkileşime ve idari felsefeye göre ödüllerini geliştirmektedir (Mavroidis vd., 2007: 456). Kalite araştırmaları kalite ödüllerinin kurulmasına yardımcı olmuştur. Yine de yapılması gereken değişiklikler vardır; Ödülde sürdürülebilirlik ve sosyal sonuçların dikkate alınması önem taşımaktadır. Genel olarak, 82’den fazla ülkede 100’den fazla kalite ödülü vardır (Talwar, 2011: 24–28). Her kalite ödülünün bir modeli mevcuttur. Bir kalite ödül modeli veya performans mükemmelliği modeli, şirketlerin mükemmelliğe yönelik performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek için kullanabilecekleri bir araçtır. En çok tanınan kalite ödülleri şunlardır (Alamri, 2015: 41; Herget ve Hierl, 2007: 530):

- Deming Ödülü (Japonya, 1951) - İçsel süreçlere odaklı olduğundan, kaliteye üretim süreçleri yönünden bakar.
- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (ABD, 1988) - Müşteri ile pazara odaklanılır ve kaliteyi müşteri tanımlar.
- Avrupa Kalite Ödülü (Avrupa, 1992) - Kalite, içsel ve dışsal bir bütündür ve kaliteyi bütün paydaşlar hep birlikte tanımlar.

1.5.1.Deming Kalite Ödülü (DP Model)

Japonya’da TKY kavramı ile birlikte anılan en önemli isim ABD’li bir bilim adamı olan Dr. Edwards Deming’dir. Amerikan iş dünyası tarafından reddedilen, Amerikalı istatistikçi Dr. W. Edwards Deming Japonya’ya gitmiş ve Japon hükümetinin “Japon olmayanlara - Kutsal Hazinesinin İkinci Düzeni” ne verdiği en yüksek ödülü almıştır (Walton, 1990: 12; Miller ve Groothuis, 1991; akt. Heady, 1992: 2; Kruger, 2001: 146–147; Dale, 2007). Daha sonra, Japonlar, o ülkedeki firmaların kalite ile ilgili kazanımlarını tanımak için Deming Ödülü’nü kurmuştur. İlk kaydedilen kalite ödülü, Japonya’da 1951’de Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri (JUSE) tarafından endüstriyel kalite konusunda Dr. W. E.

Deming'in elde ettiği başarılar göz önünde bulundurularak kurulan "Deming Ödülü" olmuştur. Buna ek olarak Deming, "Kalite Kontrol Üzerine Sekiz Gün" isimli eğitimi ile kazandığı telif haklarının ödenmesi yoluyla ödülü finanse etmiştir. Aralık 1993'te vefat eden Dr. W. Edwards Deming'in anısına bu ödüle "Deming Ödülü" ismi verilmiştir. Bu ödülün, II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japon rekabetçiliği üzerinde muazzam bir etkisi olduğuna inanılmaktadır. Dünyada istatistiksel kalite kontrol (SQC) için önde gelen kalite ödülü ya da Japonya'da şirket çapında kalite kontrol (CWQC) olarak kabul edilmektedir (Kume, 1990: 34; Ahmet, 1993: 39; Dale, 2007). JUSE 1946 yılında kurulmuş ve Japonya'da kalite kontrolünün geliştirilmesinde merkezi bir rol oynamıştır (Kondo, 1978: 15). II. Dünya Savaşı sırasında Deming, Savaş Bakanlığı ve Sayım Bürosu için çalışmıştır. Savaştan sonra, ABD hükümeti tarafından Japon sanayi sektörünün yeniden inşası için yardım istenmiştir. Bu yöntemle bağlılık ve istatistiksel yöntemler, Japonya'nın sanayi ve ekonomisinin genişlemesinde önemli bir rol oynamıştır. Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği, kalite iyileştirmesi için Deming Ödülü'nü yaratmıştır (Montgomery, vd., 2010: 1; Herget ve Hierl, 2007: 530). Japonlar, Deming Ödülü'nü 1951'den beri toplam kalite felsefesi sergileyen organizasyonlar için ulusal ödül olarak belirlemektedirler (Crum-Allen, 2014: 17). Deming uygulama ödülü, 66 alt kategoriye ayrılan 10 mükemmeliyet kategorisini içermektedir. JUSE'ye göre, her bir alt ölçütün maksimum puanı 10'dur. Deming uygulama ödülünün mükemmellik kriterleri şunları içerir: (1) Politika, (2) Organizasyon, (3) Bilgi, (4) Standardizasyon, (5) İnsan kaynakları, (6) Kalite güvenceleri, (7) Kontrol faaliyeti, (8) İyileştirme (9) Etkiler (sonuç) ve (10) Gelecek planlar (Sadeh, 2010: 30).

1.5.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA Model)

20 Ağustos 1987 senesinde Başkan Ronald Reagan tarafından 100–107 sayılı Kamu Hukuku'nun Ulusal Kalite Ödülü veren Malcolm Ulusal Kalite Geliştirme Yasası imzalanmıştır. Başkan Regan'ın başlattığı iyileştirme hareketinin bir halkası olarak 1981–1987 yılları arasında Ticaret Bakanı olarak görev yapan ve rodeo kazasında (KalDer, 2002: 22) vefat eden Malcolm Baldrige anısına bu ödül oluşturulmuştur. Ödülün amacı: (1) kalite bilincinin geliştirilmesi, (2) Amerika Birleşik Devletleri işletmelerinin kalite başarısını tanımak ve (3) başarılı kalite stratejilerini duyuran bir ödül oluşturmaktır (Hunt 1992; Knight, 1997: 17). Baldrige Ödülü, ödül felsefesi ve değerlendirme prosedürleri de dahil olmak üzere Deming Ödülü'nden sonra modellenmiştir. Hem Baldrige Ödülü hem de Deming Ödülü, Yönetim Mükemmelliğini Toplam Kalite Yönetimi (TKM) olarak bilinen bir makro bakış açısıyla tanımaktadır (Crum-Allen, 2014: 18). Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, rekabet

gücünün artırılması, kalitenin mükemmelliğinin gerekliliklerinin anlaşılması ve şirketlerin kullandığı başarılı kalite stratejilerinden elde edilen bilgi ve faydaların paylaşılması için kalite bilincinin üç önemli özelliğini desteklemektedir (Rao Tummala ve Tang, 1996: 19–20). Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün (MBNQA) ana hedefleri, bir kurumun performansını ve rekabet gücünü arttırmak için neler gerektiği ve performans stratejileri hakkında bilgini etkin bir şekilde nasıl paylaşabileceği ile ilgili yeterli malumat verebilmektir (Dale, 2007). MBNQ'de kalitenin iyileştirme çabalarının uygulanması için şirketin genel stratejik ve operasyonel stratejilerini değerlendirmede yedi ölçüt kategorisi yer almaktadır. Bunlar: (1) liderlik; (2) bilgi ve analiz; (3) stratejik kalite planlaması; (4) insan kaynakları gelişimi ve yönetimi; (5) proses kalitesinin yönetimi; (6) kalite ve operasyonel sonuçlar; (7) müşteri odaklılık ve memnuniyettir. Kartha (2004: 331) çalışmasında MBNQA Ödülü için kullanılan kriterlerin TKY'nin tüm ana unsurlarını içerdiğini ve genellikle TKY'nin fiili bir tanımı olarak anıldığını belirtmiştir. Yedi mükemmeliyet kriteri Toplam Kalite Yönetimi teorisinin temel değerlerini ve kavramlarını temsil etmektedir. MBNQA modeli bir liderlik üçlemesi (1'den 3'e kadar kategoriler) ve bir sonuç üçlüsü (5'ten 7'ye kadar olan kategoriler) içermektedir. MBNQA, müşteri ve pazar odaklı, strateji ve eylem planları altında kalan kategoriler, bilgi ve analiz (kategori 4) ile desteklemektedir (Sadeh, 2010: 31).

1.5.3. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Model)

Ekim 1989'da 67 Avrupa şirketinin CEO/Başkanları Politika Belgesine abone oldukları ve EFQM misyon ve vizyonuna ulaşma konusundaki kararlılıklarını beyan ettikleri zaman kurulan, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1992 yılında ilk kez Avrupa Kalite Ödülü'nü oluşturmuştur (Dale, 2007; Bou-Llusar, 2009: 2–3; <http://www.efqm.org>, erişim tarihi: 19.02.2018). Bu Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi, Avrupa Kalite Organizasyonu ve Avrupa Komitesi tarafından da desteklenmektedir. EQA, kuruluşları değerlendirmek için EFQM Mükemmellik Modeli'nin kriterlerini uygulamaktadır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ve Avrupa Kalite Organizasyonu (EOQ) tarafından desteklenen Avrupa Birliği Lider Üst Düzey Yöneticileri, akademisyenler ve kalite danışmanları tarafından kurulan EQA, Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKM) teorisinin temsili, EFQ Mükemmellik Modeli'nin geliştirilmesinin temel amacıdır (Russell, 2000: 657–658; George vd., 2003: 32; Ruiz-Carrillo ve Fernandez-Ortiz, 2005: 31). Avrupa Kalite Ödülü (EQA), EFQM tarafından yönetilmektedir (Sadeh, 2013: 32). Bu ödül değerlendirme için dokuz kritere dayanmaktadır; (1) liderlik; (2) politika ve strateji; (3) çalışanlar; (4) işbirlikleri ve kaynaklar; (5) süreçler; (6) müşterilerle ilgili sonuçlar; (7) çalışanlarla ilgili sonuçlar; (8)

toplumla ilgili sonuçlar; (9) temel performans sonuçları. MBNQA gibi, EQA müşteri memnuniyetine maksimum ağırlık vermektedir. Bunu, önem sırasına göre temel performans sonuçları, süreçler, liderlik, çalışanlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, işbirlikleri ve kaynaklar, politika ve strateji ve toplumla ilgili sonuçlar takip etmektedir (Rao Tummala ve Tang, 1996: 22; Naylor, 1999: 38; Osseo-Asare, 2002: 31; Bou-Llusar vd., 2009: 18–20).

1991’de ilgi uyandırmak için Avrupa Kalite Ödülü verilmesi başlatılmış ve TKY’ye önem gösterenlere ödül verilmiştir (Bou-Llusar vd., 2009: 6; Parscale, 2014: 30). Her yıl jüri tarafından belirlenen şartları yerine getirebilen, kalite yönetiminde mükemmelliği kanıtlayan organizasyonlar, sürekli olarak bir iyileştirme süreci kullanarak Avrupa Kalite Ödülü’nü almaktaydı. EFQM Modeli, en iyi uygulamalara yeterli bakış açısı sağlayarak, kuruluşa liderlik etmekle üst yönetime katkıda bulunmaktadır. Mükemmeliyet boyutlarının genel bir çerçevesi EFQM Modeli tarafından sağlanmakta olup, her türlü kuruluş tarafından uygulanabilmektedir. Model, sonuçların uyumlaştırılması, müşterilere odaklanma, liderlik ve amaç sabitliği, süreçler ve olgularla yönetme, insanı geliştirme ve dahil etme, sürekli değişiklik yapma, ortaklık geliştirme ve kamu sorumluluğu dahil olmak üzere TKY teorisinin sekiz temel kavramına dayanmaktadır (Sadeh, 2013: 32). Model kendi performansını değerlendirmek için organizasyonlar tarafından uygulanabilir dokuz kriterlere göre yapılandırılmıştır. Ölçütler, beş kriter içeren “Girdi” grubu ve dört kriter içeren “Sonuç” grubu olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Puanlama çerçevesi, iki gruba eşit olarak ayrılan, 100 puandan düzenlenen 9 ana kriterden oluşturulmuştur. Bunun mantığı, performans, müşteri, insan ve topluma yönelik mükemmel sonuçların, liderlik politika ve stratejisi, insanlar, işbirliği ve kaynakların yanı sıra süreçler aracılığıyla elde edilmesidir (Nabitz ve Klazinga, 1999: 66; EFQM, 2013; <https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018).

1.6.Yükseköğretimde Kalite ve Kalite Güvencesi

Yeni bilimsel ve teknolojik gelişmelerin (Serin ve Aytekin, 2009: 83) ve yeni-uluslu iş bölümünün potansiyel olarak rekabet avantajlarından yararlanabilmek için, daha fazla bilgi ve beceriye sahip olan daha büyük bir işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir ifadeyle, daha iyi eğitilmiş bir iş gücü, daha büyük bir ekonomik başarıya yol açmaktadır. Bu görüş, Avrupa’daki beceri sıkıntısı konusunda kararlı Endüstriyel Araştırma ve Geliştirme Danışma Komitesi (IRDAC) raporu tarafından onaylanmıştır. Finansman konseylerinin hangi kalite tanımını kullanması gerektiğini bir kenara bırakarak, yüksek öğretimin hangi yönünün veya boyutunun değerlendirilmesi gerektiğini düşünmek gerekmektedir. Gerekli olan insan gücü sağlayarak ekonomik ve sosyal kalkınmanın temelini oluşturan genel bir misyonu veya amacı

olan süreci, iki ilgili faaliyetle yerine getirmektir: (1) İşletme, sanayi ve hizmet sektörlerinde kuruluşların insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için mezunlar yetiştirmek (kamu hizmetleri dahil); (2) Araştırma yoluyla bilginin sınırlarını ileri taşımak (Green, 1994: 5–8).

Birleşmiş Milletler tarafından yayımlanan Yükseköğretim Dünya Bildirgesi'nin 11. Maddesine göre Yükseköğretimde kalite, tüm işlevlerini ve faaliyetlerini benimsemesi gereken çok boyutlu bir kavramdır: öğretim ve akademik programlar, araştırma ve burs, personel, öğrenciler, binalar, fakülteler, ekipman, toplum ve akademik ortam hizmetlerini içine almaktadır. Kaliteyi arttırmak için hayati öneme sahip olan uluslararası uzmanlık ile mümkünse bağımsız uzmanlar tarafından açık bir şekilde yürütülen iç öz değerlendirme ve dış inceleme biçiminin oluşturulması gerekmektedir (KSU, 2008: 5). Eğitimde nasıl bir kalitenin bulunduğu sorusu, pratikte pragmatik bir uzlaşmaya ulaşmanın, “amaç için uygunluk” yanı sıra “amaçla uyum” anlamına geldiği halde, açık ve net bir cevap bulamamıştır (Westerheijden vd., 2007: 235). Bununla birlikte, kalite çağdaş bir siyasi terimdir. Kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, toplumsal yaşamın birçok alanında büyük önem kazanmıştır. “Kalite” tüm mesleki bağlamlarda yaygın olarak kullanılmakta ve yükseköğretim alanında giderek daha da fazla öne çıkmaktadır. Çoğu zaman bu terim, bir bütün olarak bir eğitim kurumundaki farklı işlevleri, yönleri ve seviyeleri kapsayan kalite sistemleri gibi kombinasyonlarda kullanılmaktadır. Eğitim kalitesi tartışmalarında, öğrenciler, işverenler, öğretim üyeleri ve öğretim dışı personel, hükümet ve finansman kuruluşları, akreditörler, mali denetçiler, denetçiler ve değerlendiriciler dahil olmak üzere çeşitli taraflar bulunmaktadır. Bir takım yorum ve değerlere değinen “iyi eğitim”, “iyi öğretim” veya “iyi üniversiteler” ifadeleri kullanılmaktadır. Bu söylemlerde kalite bazen öznel bir varlık olarak ele alınmaktadır; “seyirci gözünde” olan bir şey bazen belirli parçalara ayrılabilen, göstergeler olarak tanımlanabilen ve kaliteyi sağlamayı amaçlayan bir sisteme yerleştirilebilen daha objektif bir varlık olarak görülebilmektedir (Witteck ve Kvernbekk, 2011: 672). Kaliteli insan gücünün yetiştirilebilmesi için yükseköğretimde kalite yönetimi, eğitimin her kademesinde ve eğitimi etkileyen tüm alanlarda oluşturulmalıdır. Hacıfazlıoğlu, bu kriterleri; Fiziki alt yapı (bina, spor tesisleri, açık alan gibi); Ders programı; Sınav ve değerlendirme sistemi; Akademik, idari personel temin ve geliştirme sistemi; Araştırma ve yayınlar kurumsal gelişme planı (stratejik planlama); Üniversite-sanayi-toplum ilişkileri gibi kriterler olarak tanımlamıştır (Hacıfazlıoğlu, 2006: 3). Ruben (1995: 8) yükseköğretimde kalite ile ilgili çalışmasında kalite boyutlarını alt boyutlara ayırmıştır. Bunu aşağıdaki gibi tablolatabiliriz:

Tablo 1.2 Yükseköğretimde Kalite Boyutları

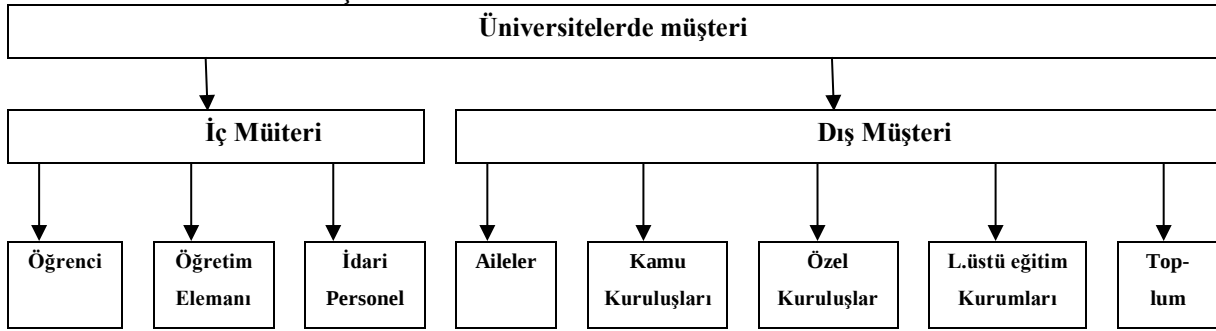
Akademik Kalite	Yönetim Kalitesi	İlişki Kalitesi
✓ Öğrenim ✓ Araştırma ✓ Sosyal ✓ Yardım	✓ Süreçler ✓ Sistemler ✓ Prosedürler ✓ Bilgi Akışı	✓ Tüketiciler ve paydaşları ile olan ilişki ✓ Kişilerarası hassasiyet ve yetenek ✓ Dayanışma ve işbirliği ✓ Hizmet oryantasyonu

Kaynak: Ruben, 1995: 8.

Kalitenin boyutları, Tablo 2’de görüldüğü üzere akademik kalite, yönetim kalitesi ve ilişki kalitesi olmakla üç bölüme ve on bir alt bölümlere ayrılmıştır.

Yükseköğretimde kalite kavramını anlama konusundaki zorluklardan biri de müşteri memnuniyetiyle ilgilidir. Müşteriler, doğrudan veya dolaylı olarak ürün ve hizmetler satın alan tüm insanlara atıfta bulunmaktadır. Yükseköğretimin müşterileri arasında öğrencileri, mezunlarının gerçek ve potansiyel işverenleri, finansman kurumları ve araştırma arkadaşları bulunmaktadır (Zink ve Vob, 1999: 249). Yükseköğretimde kaliteli eğitim, müşterinin (öğrenciler) kendini tanımasına yardımcı olan, onu geleceğe hazırlayan, sosyal uyum içinde yaşamasının temelini oluşturan çalışmalar bütünüdür (Çağlayan, 2006: 10). Yükseköğretim kalitesi, öğrencinin beklenti ve ihtiyaçlarının hem karşılandığı, hem de şekillendiren bir tekniktir. Öğrencilerin başarılı olması, eğitime bağlanması, problem çözme yeteneğine sahiplenmesi, bilgiye ulaşma yollarını öğrenmesi, ileri teknoloji ürünlerini kullanabilmesi, bilimsel düşünme yeteneğine sahiplenmesi ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetiştirilmesi için eğlenceli ve zevkli bir öğrenme ortamının oluşturulması şarttır (Eytmiş, 2000:1; Serin ve Aytekin, 2009: 87). Harvard Üniversitesi, eğitimde müşteri kavramını “bilgi veya hizmet verdiğimiz kişi” olarak tanımlamıştır. Enstitünün hizmetini kullanan öğrenciler ve öğrencilerin tüketicileri olan işverenler müşteri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, öğrenciler, işverenler veya her ikisi müşteri olarak kabul edilmektedirler (Ali ve Shastri, 2010: 12). Serin ve Aytekin (2009: 87) eğitim kurumunda müşterileri sınıflandırmak üzere çalışmalarında aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur:

Tablo 1.3 Üniversitelerde Müşteri



Kaynak: Serin ve Aytekin (2009: 87)

Eğitim kurumları bir sistem olarak ele alındığında iç müşteri sistemin hisseleri, dış müşteri ise eğitim sisteminin yer aldığı daha geniş sistemin hisseleri olarak değerlendirilmektedir (Serin ve Aytekin, 2009: 88).

Bununla birlikte, kalite kavramını ve müşteri memnuniyetini kapsayan tartışmalara rağmen, mevcut uluslararası rekabet ve yükseköğretimin ilerlemesinin ulusal faydaları, performans değerlendirmesi, bir önlem ve özdeğerlendirmede, yükseköğretim için bir modelin tanımlanması gerekmektedir. Sürecin basitleştirilmesi için, üniversiteler üç ana alanda değerlendirilmektedir; öğretim, araştırma ve hizmet (Tari, 2008: 112; Serin ve Aytekin, 2009: 85). Araştırmalarda, müşteriler hakta, sanayi, finansman kuruluşları ve araştırma toplulukları olarak bahsedilmektedir. Kalite ölçüsü bu açıdan araştırma geliri ve üniversitelerin yayın oranı olarak belirtilmiştir. Hizmette, müşteri, topluluğun gelişmesi ve refah düzeyini artırması için yükseköğretim kalitesini arayan genel halka ait olmak demektir (Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez, 2007: 32).

Yükseköğretimde kalite kavramı; öğrenci, aile, işletme ve toplumdan ibaret tüm paydaşları ilgilendirmektedir (Karahana, 2013: 2). Bengisu (2007: 742)'ya göre yükseköğretimde dört temel paydaş bulunmaktadır: devlet/vakıf, üniversiteler, YÖK ve akademisyenler. Bu paydaşların hepsi eğitim kalitesinde rol oynamaktadırlar. Verilen hizmetlerin kalitesinde, paydaşların hepsinin belli bir payı mevcuttur (Bengisu, 2007: 742). Yükseköğretimdeki uygulamalarda temel olarak, akreditasyon ve kalite güvence sistemleri gibi algılar yer almaktadır (Karahana, 2013: 2). Becket ve Brookes (2008: 42), yükseköğretimde kalitenin tanımındaki belirsizliği ve herhangi bir kalite modeli uyarlamasındaki temel boşluklar için kalite güvencesi ihtiyacını tespit etmiştir. Yükseköğretimin niteliği için farklı tanımlara rağmen, kalite güvencesi temel fikri bilinmektedir ve kalite her bireyin sahip olması gereken bir kavramdır. Kalite güvencesi, bir ürünün veya hizmetin kaliteye yönelik belirli şartları yerine getireceğine dair yeterli güven sağlamak için gerekli olan planlı ve sistematik eylemleri ifade etmektedir (Borahan ve Ziarati,

2002: 914). Skolnik (2010) tarafından yükseköğretimde kalite güvence sistemi; “yükseköğretim hizmetinden yararlanan tüm tarafların minimum ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde kaliteli hizmetler sunan ve onlara güven veren kontrol etme, değerlendirme ve gözden geçirme eylemlerinin tümüdür” şeklinde ifade edilmiştir.

1.6.1.Yükseköğretimde Kalite Yönetimi ve Sistemleri

Gelişmekte olan dünyadaki çoğu akademik kurumlar, kalite güvencesi ve denetimi sistemleri oluşturmuşlar, ancak bu farklı derecelerde karmaşıklık ve etkinlik göstermektedir. Birçok ülkede, hükümetler yüksek öğrenim kurumlarınca verilen ödüllerin kalitesini güvence altına almaya ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Bu ihtiyaç, gelişmekte olan ülkelerde ve yeni sanayileşmiş ülkelerde daha önemli hale gelmiştir. Yeni sanayileşmiş ülkelerde, yüksek öğrenim için toplumsal talebi karşılamakta mezunların ve maddi kaynakların yetersizliği vardır. Bu sıkıntılar nedeniyle, hükümetler sınırlı kaynakların daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak için baskı altındadırlar. Bunun için mezunların kabul edilebilir nitelikte olması, bilgi, beceri ve anlayışlarının ulusal kalkınma planlarına, özellikle de ekonomik ihtiyaçlara uygun olmasını gerektirmektedir.

Rekabete izin veren bir eğitim sistemine her zaman ihtiyaç vardır. Kalitemizdeki farklılıkları şeffaf hale getirmemiz gerekmektedir. Rekabet ve profil oluşturma, günümüzde üniversitelerde görev algılamının merkezinde durmaktadır. Üniversitelerin kendi otoriteleri üzerinde rekabet edebilmesi için etkin kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi ve yüksek derecede şeffaf olması vazgeçilmezdir. Bu sebeptendir ki, üniversitelerde etkin kalite yönetimi sistemlerinin oluşturulması için çağrılar yapılmaktadır. Boele ve arkadaşları (2008: 103) çalışmalarında belirttikleri gibi araştırma ve öğretimdeki başarıları sürekli olarak geliştirmek, iyileştirmek ve en üst düzeye getirmek çok önemlidir. Üniversitelerin karşılaştıkları birçok zorluklar göz önüne alındığında, bu sistemi oluşturmak kolay değildir. Bunun için: artan sayıda öğrenciye rağmen mümkün olan en iyi eğitimin sağlanmasına yönelik çözümlerin bulunması; Lisans ve Yüksek Lisans programlarına geçiş zamanı, tüm çalışma kavramlarının gözden geçirilmesi ve daha da geliştirilmesi gibi durumlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanı sıra, araştırma çalışmalarını uluslararası düzeyde yüksek bir seviyede sürdürerek, bu bağlamda, yeni finansman kaynaklarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bütün bunlar, iyi düşünülmüş bir kalite yönetim sistemi tarafından desteklenebilmektedir. Bu amaçla, araştırma ve öğretimde gelişmiş profesyonel kalite güvence belgelerine ihtiyaç vardır.

UNESCO’ya (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü) göre, herhangi bir ülkede yüksek eğitime sahip olmak, o ülkede yüksek yaşam standardı ve yaşam kalitesi için

en önemli işaretlerden biri olarak kabul edilmektedir (Abaalkhail, 2013: 33). Eğitim kapsamında kaliteyi yönetmek, üretim veya hizmet endüstrisinden ayrı ele alınmalıdır (Madu ve Kuei, 1993: 328). Birçok araştırmacıların tartışmalarından yola çıkarak, yüksek öğretimde kalite yönetiminin tanımı ile ilgili fikir birliği bulunmaması ortak tanım oluşturma için çok zor olduğunu göstermektedir. Bunun iki nedeni vardır: Birincisi, kalite farklı paydaşlar için farklı anlamlara sahiptir ve ikincisi, yükseköğretim ürünü çok karmaşık bir niteliğe sahiptir (Arjomandi vd., 2009: 1016). İş dünyası tarafından uygulanan kalite yönetim modelleri, eğitim sektörüne adapte edilmiş ve uygulanmıştır. Nitekim eğitim kalitesi okul düzeyinde başlamalıdır (Koch ve Fisher, 1998: 660). Örneğin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi, ABD, İngiltere ve Malezya gibi ülkelerde okullara ve kolejlere uygulanmaktadır (Kanji ve Tambi, 1999: 130; Barnard, 1999: 69). Bununla birlikte, eğitim sektörü TKY yaklaşımıyla tamamen rahat değildir. TKY'nin temel ilkelerinden biri müşteri memnuniyetidir. Okullar, TKY yaklaşımının, yalnızca birincil müşterileri olan öğrencileri memnun etmek için uygun olmadığını düşünmektedir (Barnard, 1999: 63).

KYS'ni yükseköğretime getirme kararı, komite kararlarıyla üniversitedeki çıkar grupları ile birlikte alınmalıdır. KYS'nin eğitim kurumlarına uygulanmasının önemi: farklı ilgi grupları için en uygun eşleşmeleri aramak ve onları çakışan alanlarda ayarlamak; yönetim kurumlarının bağımsızlığını güvence altına almak; faydaları daha fazla şeffaflık ve etkililik ile açıklığa kavuşturmak; motive edilmiş çalışanları fakülte, merkezi kurum ve idarelerde çoğaltıcı olarak işe almak ve istihdam etmektir. KYS'nin başlatılması ve uygulanması sürecinin koordinasyonu üniversite yönetimi tarafından yapılmalıdır. Konsept için eğitim kurumunun koşulları analiz edilmeli ve değerlendirilmelidir. Kavram bağlamında, ilke ve düzenlemelerin, özellikle KYS'nin tanıtılması ve uygulanması esnasında düzenli olarak kontrol edilmesi ve gerekirse düzeltilmesi, öğrencilerin ve çalışanların bulunduğu üniversitenin tüm üye gruplarıyla birlikte tanımlanması gerekmektedir (Petzoldt vd., 2008: 91).

1.6.2.Yükseköğretimde Kalite Yönetiminin Sağladığı Yararlar

Üniversitelerin temel hedefleri yüksek bilimsel seviyede araştırma becerilerine, öğretim ve yüksek bir akademik eğitime sahip mezun yetiştirebilmektir. Yüksek seviyede kaliteli öğretim ve araştırma yeteneği tartışılmaz bir hedeftir. Diğer bir taraftan, kalitenin tam olarak ne anlama geldiği ve her şeyden önce nasıl ölçüleceği belli olmamaktadır. Sonuç olarak, kalitenin her bir üniversiteni bireysel olarak tanımlaması ve işlevselleştirmesi gereken

çok boyutlu bir yapı olduğu konusunda anlaşma sağlanmıştır (Matul ve Scharitzer 2002: 609–610).

Bir Kalite Yönetim Sistemi, hizmet süreçlerini optimize ederek akademik personelin genel çalışma süresiyle ilgili bilimsel çalışmaların oranını önemli ölçüde arttırmak, üniversite yönetimini etkili kılmak için hizmet etmelidir. Bologna Sürecinden kaynaklı tüm derece derslerinin nispeten kısa vadeli dönüşümleri bir KYS'nin başlatılması için bir diğer motivasyondur (Petzoldt vd., 2008: 74). Ayrıca, birçok eğitim sistemine uygulanan Bologna Sürecinin ise başarısı ve uluslararası kabulü, büyük ölçüde, çalışma programlarının tasarımında yüksek bir standardın sağlanmasının mümkünlüğüne bağlıdır (Boele vd., 2008: 94). Özellikle bir üniversitenin tüm alanlarını etkileyen bu tür değişikliklerle oyunun net kuralları, etkili karar verme yapısı, şeffaflık, zaman tasarrufu ve maliyet minimizasyonu hayatta kalmak için şarttır. Üniversite mezunlarında araştırma kalitesi öncelikli olarak profesörlerin, akademik personelin becerileri ve pedagojik yetenekleri üzerine kurulmuştur. Üniversitelerde personel politikası ile araştırma ve öğretimin kalitesi önemli hale gelmiştir. Etkili bir üniversite yönetimi, tüm bilim adamları için yaratıcı özgürlük oluşturma hedefine sahip olmalıdır (Petzoldt vd., 2008: 75). Bir üniversitenin kalite yönetiminin, gelişimini sağlamak için kurumun ilkeleri, hedefleri ve stratejileri tarafından yönlendirilmesi gerekir. Ancak bir kurum, stratejik görev bildirimini, yönergelerini ve stratejik hedeflerini açıkça tanımladığında, kalite politikasını, yani kaliteye ilişkin niyetleri ve görüşleri formüle edebilmektedir. Genellikle bir üniversitenin bir bütün olarak somut kalite hedefleri grubuna girmesinden dolayı, kabulü ve netliği arttırmak için belirli bir sınıflandırma sistemi geliştirmek gerekmektedir (Lojewski, 2008: 62). Prensipte, bir üniversitede bir kalite yönetim sisteminin (KYS) kullanıma sunulması, kalite güvencesi ve geliştirilmesi yanı sıra herhangi bir üniversite etkinliğinin temel amacına hizmet etmelidir. Kalitenin görünürlüğünün dışa açılması, başlangıçta iyi öğrencilerin, bilim adamlarının ve profesörlerin başarılı bir şekilde işe alınması ve araştırma fonlarının edinilmesi için bir reklam argümanıdır. Bu nedenle, bir üniversitenin başarılarının kalitesinin nesnel temsili yükseköğretim Kalite Yönetim Sisteminin ilk kaygısıdır (Petzoldt vd., 2008: 86).

Alternatif olarak üniversiteler performansı arttırmak için Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli, ISO 9000 ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü gibi kalite uygulamaları kullanmaktadır. En popüler hizmet kalitesi metodolojisi olan SERVQUAL bile eğitim içeriğindeki kaliteyi ölçmek için uygulanmaktadır (Parasuraman vd., 1985; 1988). EFQM Modeli, Singapur Kalite Ödülü (SQA), Okul Mükemmellik Modeli (SEM) ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) gibi modeller ve kavramlar,

eğitim kurumlarında yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu modeller, eğitim ortamı için değiştirilen TKY felsefesini benimsemektedir. Birçok okul ve niversite, bu kalite modellerinin faydalarını fark etmekte ve bu alanda, kalite yönetimi felsefesiyle bağlantılı olarak okul performanslarını araştırmak için kapsamlı araştırma yapmaktadır (Chua, 2004: 1). İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana, kalkınmanın tüm aşamalarındaki ülkeler, geleneksel erişimi sağlamak için yükseköğretim sistemlerini genişletmeye odaklanmıştır (Trow vd., 2006).



İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. Kalite ve Mükemmellik

Son yıllarda kaliteye ilişkin çok şey söylenmiş ve yazılmıştır. Bahsi geçen konu, bir üretim sisteminde küçük bir teknik araç olmanın basit kavramından, mevcut konumlandırmanın beklenmedik seviyesine ulaşmak için geliştirilmiştir (Saavedra, 2005: 7). Bazıları kaliteyi bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği olarak düşünürken, bazıları da bunu imalat ya da hizmet kusurları olarak görmekteydi. Başkaları ise kalitenin ürün özellikleri veya fiyat ile ilgili olduğunu düşünmekteydi (Evans, 2008: 6). “Mükemmeliyet” kelimesi artık iş dilinin bir parçası - ve hatta kamu sektörlerinde kar amacı gütmemektedir. Birçok iddia şüphesiz haklı olsa da, ürünleri veya hizmetleri hakkında herhangi bir iddiada bulunan herkesin bunu kullanması gerekmektedir (Medhurst ve Richards, 2003). Bir kurumun kapasitesi ve müşteri için önemli olan tedarik zinciri kalitesinin ve mükemmeliyetinin tüm boyutları mükemmel olma kapasitesi üzerine kurulmuştur.

Türk Dil Kurumu “mükemmellik” kelimesinin anlamını-eksiksiz, kusursuz, tam, yetkin olma, mükemmeliyet-olarak tanımlamıştır (TDK). EFQM, organizasyonel bağlamda mükemmelliği ortaya koymakta ve “Organizasyonel Mükemmellik” ününü: “bir organizasyon olarak uzun vadeli başarı olasılığını arttırmak için dengeli bir paydaş memnuniyeti ile sonuçlanan çalışmaların genel yolu” olarak tanımlamaktadır (Saada, 2013: 30). Genel olarak, mükemmeliyet, kuruluşların en iyi sonuçları elde etmek için en iyi kalite uygulamalarına ulaşma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Martin-Castilla ve Rodriguez-Ruiz (2008: 136)’e göre “yönetimde mükemmeliyet” ifadesi “kalite” teriminin yerini almıştır. Bu, “kalite” teriminin farklı anlamlar evriminin bir sonucudur. Mükemmeliyetçi yaklaşım, mükemmeliyet perspektifi gibi organizasyon çapında değildir. “Mükemmellik olarak kalite” görünümünde vurgu, hatasız ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gereken nesnel gereklilikleri tanımlamaktır (Abaalkhail, 2013: 28; Van Berkel ve Wolfhagen, 2002). Her ne kadar “olağanüstü kalite” ve “mükemmel kalite” olarak kalitenin iki perspektifi benzer görünse de, odak noktaları farklıdır. Kaliteye olan istisnai yaklaşımda, kalite kriterleri, bir kurumdaki ürün ve hizmetlerin özelliklerinin başkalarıyla karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Kaliteye mükemmeliyetçi yaklaşım, bir kurum içinde mükemmelliği aramak demektir (Abaalkhail, 2013: 28).

Sadece mükemmellik için çabalayan kuruluşlar, normal performansları aşmakta ve sürdürebilecekleri olağanüstü sonuçlar elde ederek çözümler bulabilmektedir. Liderler dediğimiz şahıslar; rol model örgütleri ve her zaman yenilikçiliği ve yenilikçi olma fırsatları

aramaktadırlar, çünkü dünyanın hiç bir zaman durmadığının farkındadırlar. Günümüzde mükemmel olarak değerlendirilen şey, sadece yarın yeterli kabul edileceği için, sürekli bir gelişim döngüsü mevcuttur; öğrenilen sonuçları elde edilen sonuçlardan geri besleyerek, paydaşlar için artan değeri artırmak için yaratıcılık ve yenilikler kullanmak (<https://efqm.org>, erişim tarihi: 03.05.2018). Mükemmellik, optimal yönetim olarak, ürünlerin ve hizmetlerin kalite koşullarını sağlamak için bir sistemin kullanılabilirliği anlamına gelmektedir. Bir sosyal sorumluluk EFQM modelini ve 135 yaklaşıma rekabetçi avantaj erişimini takip ederek müşteri memnuniyeti, süreç yönetimi ve kaynak optimizasyonunu içermektedir. Bu anlamda sosyal sorumluluk, organizasyon için nükleer değer olarak düşünülebilmektedir (Saada, 2013: 31).

2.2. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı

Kuruluşundan bu yana, toplam kalite yönetimi (TKY) ilkelerinin benimsenmesi EFQM vizyonunun merkezinde olmuştur. Bu vizyon, 2000 yılında “Avrupa’daki organizasyonların üstün olduğu bir dünya” olarak EFQM’in “Avrupa’da organizasyonlarda sürdürülebilir mükemmellik için itici güç” rolü ile yeniden düzenlenmiştir (Hides vd., 2004: 195). Amaç, küresel pazardaki konumlarını güçlendirmek için Avrupa kurumlarında kalite ve sistematik olarak yükselen bir artış sağlamak ve güvence oluşturmaktır. Bununla birlikte, son birkaç yılda kar amacı gütmeyen kuruluşların sayısının giderek arttığı ve bu etkinliklerin iyileştirilmesi için model kullandıkları görülmektedir (Steed, 2002: 78; Herget ve Hierl, 2007: 530; Boele vd., 2008: 98; Spasos vd., 2008: 196). Avrupa’da, bir TKY sisteminin tanıtımı ve geliştirilmesinde EFQM Modeli en çok bilinen ve yaygın referanstır (Kim vd., 2011: 383). Ayrıca, EFQM Modeli, Avrupa’daki ulusal ve bölgesel düzeyde diğer modellerin de referansıdır. Stratejik bir değerlendirme aracı olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşun bütünsel bir görünümünü sunarak, güçlü yönlerini ve gelişmekte olan fırsatları vurgulamaktadır. Bir kıyaslama aracı olarak kullanılan model, bir kuruluşun rakipleriyle ve diğer lider kuruluşlarla nasıl karşılaştırıldığını göstermektedir. Bir yönetim aracı olarak kullanıldığında, organizasyonun performans ve yetkinlik hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, paydaş odaklı bir stratejinin geliştirilmesinde ve sunulmasında kurumun ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek için bütünsel bir araç sağlamaktadır. 4 sonuç alanı, 5 kilit paydaş grubu için neyin önemli olduğuna odaklanmaktadır (<https://efqm.org>, erişim tarihi: 19.02.2018). Mükemmellik Modeli, mevcut bilginin gerçekleşmesi için tutarlı ve mantıklı bir çerçeve sağlamaktadır (Steed, 2002: 94).

EFQM Mükemmellik Modeli “kurumların mükemmellik yolunda nerede olduklarını ölçerek, boşlukları anlamalarına yardım ederek ve çözümleri sunarak uygun bir yönetim sistemi kurmalarına yardımcı olmakta pratik bir araç” olarak tanımlanmıştır (EFQM, 2013). EFQM, organizasyonun yönetiminde “mükemmel” ve “mükemmellik” temel kavramlarına dayanan sonuçların elde edilmesi “Mükemmellik” i tanımlamaktadır (Herget ve Hierl, 2007: 531). EFQM Mükemmellik Modeli, siyasi politikaların “kalitesini” veya “mükemmelliğini” değil, kurumlar içindeki mükemmelliğin yönetimini değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Hides vd., 2004: 195). EFQM Modeli, anlamak, analiz etmek ve uygun olan yerlerde değişiklik yapmak için bir gerçekliğin basitleştirilmiş bir tanımlamasıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşun örgütlerin kendilerini daha iyi tanımasına ve sonuç olarak işleyişlerini iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, bu model temel hedefleri olan kabul görmüş bir organizasyon önerisi aracı olarak kabul edilmektedir (Dijkstra, 1997: 321). EFQM Mükemmellik Modeli: memnun ve sadık müşteriler; başarılı liderler; kuruluş çapında ortak bir amaç duygusu; sürekli, iyi yönetilen değişim; motive olmuş insanlar ve diğer paydaşlar; yukarı doğru bir fikir akışı demektir (Abaalkhail, 2013: 83).

2.3. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları

EFQM Mükemmellik Modeli’ni açıklayan sekiz kavram vardır. Bu kavramlar kapsamlı ve her tür organizasyonla ilgilidir. Organizasyon mükemmellik yolculuğuna başlamak istediğinde, bu kavramları gerçeklik bağlamında ve koşullarına uygunluk kavramında anlamaktadır (Jackson, 1999: 244). EFQM Mükemmellik Modelinin temel kavramları (KalDer, 2002: 24):



Şekil 2.1 EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları

Sonuçlar Oryantasyonu – “Mükemmellik, kurumun tüm paydaşlarını memnun eden sonuçlar elde etmek demektir” (Saada, 2013: 38). Mükemmellik, tüm paydaşlara dair ihtiyaçların eşitlenmesine ve temin edilmesine bağlıdır. Sonuçlara yönlendirmenin önemli yararları: Karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler; Tüm paydaşlar için katma değer yaratmak; Sürdürülebilir uzun vadeli başarı; Tüm paydaşlarla ilişkili öncü iç göstergeleri de içeren ölçümler şeklinde özetlenebilirliktir (KalDer, 2002: 25)

Müşteri Odaklık – “Mükemmellik, sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktadır” (Saada, 2013: 38). Müşteri istekleri doğrultusunda kuruluşun tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak memnuniyete ulaşılması, beklentilerden daha fazlasının yapılarak müşterilerin memnun edilmesidir. Müşteriye odaklı olmanın başlıca yararları: Uzun vadeli başarı; Pazar payının artması; İşlem maliyetlerinin en aza düşürülmesi; Müşteri için nasıl değer üretilceğinin açık bir biçimde anlaşılmasıdır (KalDer, 2002: 25).

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı – “Mükemmellik, vizyoner ve ilham verici liderliktir, amaç sabitiyle birleşmektedir” (Saada, 2013: 38). Kurumun politika ve stratejileri düzenli ve yapısal araçlarla tüm kuruluştaki yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerle uyum içinde olmalıdır. Başlıca yararları: Pazarda saygın bir konum kazanılması; Tüm faaliyetlerin yapılandırılmış ve sistematik bir süreç içinde, kuruluş çapında uyumlu ve yaygın biçimde yürütülmesi; Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin en üst düzeye çıkarılması (KalDer, 2002: 26).

Süreç ve Verilerle Yönetim – “Mükemmellik, bir dizi bağımsız ve birbiriyle bağlantılı sistem, süreç ve gerçekler aracılığıyla organizasyonu yönetmektedir” (Saada, 2013: 38). Süreçler anlaşılmış ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistiksel faaliyetler tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Başlıca yararları: Sonuçların tutarlılığı ve değişkenliklerin kontrol altında tutulması; Arzu edilen sonuçlara odaklanılması; Gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetimdir (KalDer, 2002: 26).

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı – “Mükemmellik, çalışanların gelişimleri ve katılımları ile katkısını en üst seviyeye çıkarmaktadır” (Saada, 2013: 38). Kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirebilmesi için paylaşılan değerler ile bütünleşen bir güven ve yetkilendirme kültürünün olması gerekir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirmek amacıyla öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik tüm olanaklar seferber edilmelidir. Başlıca yararlar; Bilgi birikiminin etkin paylaşımı; Çalışanlara öğrenme ve yeni

beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması; En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral; İyi elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulmasıdır (KalDer, 2002: 27).

Sürekli Yenilikçilik ve Öğrenme – “Mükemmellik, yenilik ve iyileştirme fırsatları yaratmak için öğrenmeyi kullanarak statükoyu zorlamakta ve değişimi etkilemektedir” (Saada, 2013: 38). En yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme” ye dayalıdır. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir. Başlıca yararlar; Fırsatların görülmesi; Tüm çalışanların günlük çalışmalarında önlemeye dayalı iyileştirme faaliyetleri; Kurumsal çeviklik; Maliyetlerde azalma; Performansın en iyi düzeye çıkartılmasıdır (KalDer, 2002: 27).

Ortaklıkların Geliştirilmesi – “Mükemmellik, katma değer yaratan ortaklıklar geliştirmekte ve sürdürmektedir” (Saada, 2013: 38). Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. Başlıca yararlar; Kaynaklar ve maliyetler konularında sinerji yaratması; Tüm taraflar için değer yaratma becerisi vermesi; Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü sağlamasıdır (KalDer, 2002: 28).

Toplumsal Sosyal Sorumluluk – “Mükemmellik, kurumun faaliyet gösterdiği asgari düzenleyici çerçeveyi aşmakta ve paydaşlarının toplumdaki beklentilerini anlamak ve bunlara cevap vermek için çaba göstermektedir” (Saada, 2013: 38). Kuruluş ve çalışanları, topluma karşı düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçecek örnek bir sorumluluk bilinci ve iyi bir ahlaki yaklaşım sergilemektedir. Başlıca yararları; Toplum bilinci, güvenlik, başkalarına ve kendine güven; Kuruluşun saygınlığı ve değerinin artması, performansın yükselmesidir.

EFQM Mükemmellik Modeli’nin temel ilkeleri, dokuz “temel mükemmellik kavramına” dayanmaktadır. Herhangi bir organizasyonda sürdürülebilir mükemmeliyete ulaşmanın temeli olan bu kavramlar şunlardır: Dengeli Sonuçların Elde Edilmesi; Müşteriler için Değer Katmak; Vizyon, İlham ve Dürüstlük ile Önderlik; Süreçlerle Yönetme; İnsanlardan başarılı olmak; Yaratıcılık ve İnovasyon Beslenmesi; Bina Ortaklıkları; Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Almak (EFQM, 2013). Şu anda, EFQM Mükemmellik Modeli birçok organizasyon tarafından özdeğerlendirme ve planlama aracı olarak kullanılmaktadır. Organizasyonlar EFQM Modeli’ni bu bağlamda, nerede olduklarını, nereye gitmek istediklerini ve nelerin iyileştirileceğini ve oraya nasıl ulaşacaklarını belirlemek için kullanmaktadırlar. Model, iyileştirme için güçlü alanları ve aynı zamanda objektif doğrultusunda yapılması gereken eylemleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Steed ve Pupius, 2003; Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez, 2007: 23).

2.4. EFQM Mükemmellik Modelinin Tarihçesi

1988 yılında, Avrupa Komisyonu, her türlü organizasyonda uygulanabilecek bir TKY teorisi temsili oluşturmakta olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) adı verilen kar amacı gütmeyen ve üyeliğe dayalı bir organizasyonun kurulmasını sağlamayı amaçlamaktaydı (Flynn vd., 1994, 347; Svensson ve Klefsjo, 2000: 802; Para-Gonzalez, 2013: 47). Brüksel’de bulunan Avrupa Kalite Yönetim Vakfı 1998’de EFQM Mükemmellik Modeli Fiat Auto SpA, AB Electrolux, Bosch, Electrolux, Fiat, Nestle, Philips, Renault, Volkswagen (<https://www.kalder.org>, erişim tarihi: 22.02.2018) gibi Avrupa’nın önde gelen 14 Avrupa büyük şirketi tarafından kurulmuştur (Korkmaz, 1998: 57; Hides vd., 2004: 194; Salvo-Moro, 2005: 742; <https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 19.02.2018) ve başlangıçta Avrupa Mükemmellik Modeli adlı Avrupa Kalite Ödülünün altını çizmek için bir model olarak geliştirilmiştir. EFQM, Japon Deming Ödülü ve ABD’nin Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nün başarısının ardından kurulmuştur (Hides ve Davies, 2002; Hides vd., 2004: 195; Saada, 2013: 3).

EFQM Mükemmellik Modeli, ilk kez 1992 yılının başında Avrupa Kalite Ödülü için organizasyonları değerlendirme çerçevesi olarak tanıtılmıştır. Şu anda Avrupa’da en yaygın kullanılan organizasyonel çerçeve ve ulusal ve bölgesel Kalite Ödüllerinin çoğunluğunun temeli haline gelmiştir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000 : 1082; Hides ve Davies, 2002; Hides vd., 2004: 195; Saada, 2013: 3). 1996 yılında EFQM mükemmellik modelinin Kamu ve Gönüllü Sektörü modeli tanıtılmış ve ödül yapısına dahil edilmiştir. Kamu sektörü örgütleri için ilk tanınma (ödül kazananlar şeklinde) 1998 yılında olmasına rağmen, bu kategoride ödül verilmemiştir. EFQM mükemmellik modelinin kamu ve gönüllü sektör versiyonunda yer alan değişiklikler nispeten küçüktür ve bunlar genellikle ele alınacak alanlar için önerilerde bulunmaktadır (Jackson, 2001: 19). Model 1999 yılında revize edilmiş ve mevcut düşünce, uygulama ve çalışma ortamlarını dikkate almak için 2003 yılında ise biraz değiştirilmiştir (Blackmore ve Douglas, 2003: 2; Eskildsen vd., 2004: 51). EFQM modelinde 2010 ve 2013 yıllarında tekrar değişiklikler yapılmıştır. Modelin en son sürümü 2013’ten beri olup, 2010 modeliyle birlikte 1 Ocak 2014’e kadar birlikte sunulmuştur. Model tarafından yapılan değerlendirme ve akreditasyonda, akreditasyona tabi tutulan kuruluşlar için sadece 2013 versiyonu geçerlidir (EFQM 2013; <https://www.efqm.com>, erişim tarihi: 19.02.2018).

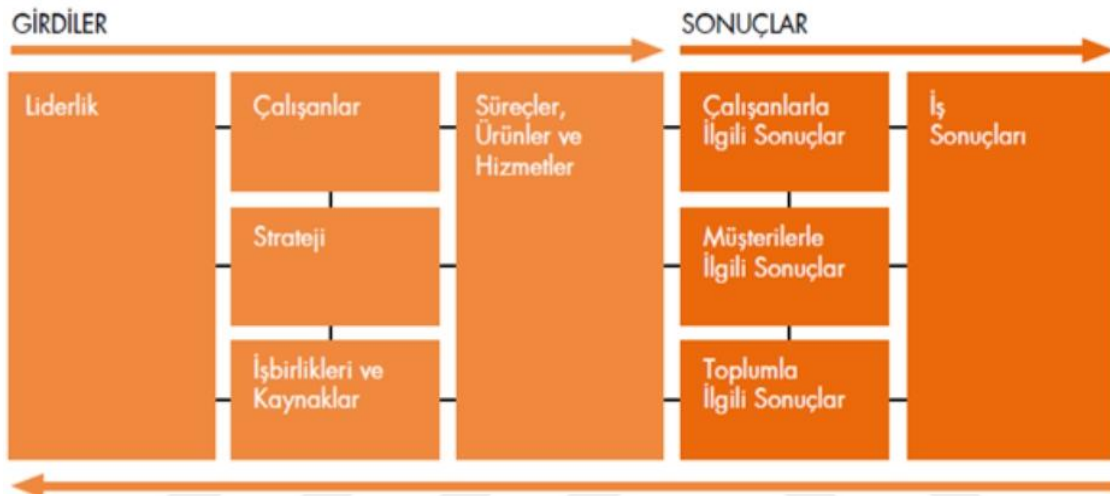
2.5. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

Organizasyonlar, profesyonel yaşamlarında başarıya ulaşma ve mükemmeliyete ulaşma çabasındadırlar. Bu, daha etkili ve verimli kurumsal yönetim uygulamalarının

geliştirilmesi için gerçek bir ihtiyaç olduğu anlamına gelmektedir (Steed, 2002: 74). Bu amaca ulaşmak için birçok kuruluş, Avrupa Kalite Geliştirme Vakfı'nın (EFQM) “Mükemmellik Modeli” gibi iyileştirme fırsatlarına ulaşmak için etkili ve pratik bir araç olarak toplam kalite yönetimi modellerine yönelmektedir (Flynn vd., 1994, 347; Svensson ve Klefsjo, 2000: 802; Para-Gonzalez, 2013: 47). EFQM Mükemmellik Modeli kalite yönetiminde en iyi bilinen teori/modellerden biridir. EFQM Mükemmellik Modeli, diğer modellere göre kapsam, pratiklik, ölçülebilirlik, güvenilirlik ve esneklik açısından kısmi avantajlara sahiptir (Abaalkhail, 2013: 83). Modelin güzelliği, büyüklük, sektör veya olgunluktan bağımsız olarak herhangi bir organizasyona uygulanabilinmesidir. Kuralcı değildir ve bir takım farklı kavramları dikkate almaktadır. Kurumların içinde ve dışında üyelerin kendi bilgi ve deneyimlerini etkili bir şekilde paylaşımlarını oluşturan ortak bir dil sağlamaktadır. Bir kuruluş tarafından kullanılan tüm yönetim uygulamalarını, sürekli olarak iyileştiren ve kuruluş için planlanan stratejiyi sunarak, tutarlı bir sistem oluşturmaktadır (Eskildsen vd., 2001: 784; Hemsworth, 2016: 130).

EFQM Mükemmellik Modeli, diğer Kalite Ödülleri gibi, ampirik araştırma perspektifinden çeşitli avantajlar sunan pratik bir araçtır. EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların performanslarını değerlendirirken dikkate alınması gereken otuz iki alt kriter unsuru içeren dokuz kritere sahiptir. Bu kriterler, puanlama uygulamalarında Midlands Excellence tarafından kullanılan toplam 1000 puanlık puandan oluşmaktadır (Zink, 1995: 550; Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez, 2007: 23; Saada, 2013: 3). EFQM (2013)'de ise puanlama çerçevesi toplam 100 puan olarak, 9 ana kriterden oluşan her iki gruba eşit şekilde dağıtılmıştır (<https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018). EFQM Modeli, organizasyonların kendi içsel süreçlerini geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlayan ve rekabet güçlerini arttırmaları için bir araç olmaktadır (Para-Gonzalez, 2013: 46). Sürdürülebilir başarı elde etmek için, bir örgütün güçlü bir liderliğe ve net bir stratejik yöne ihtiyacı vardır. Müşterilerine katma değerli ürünler ve hizmetler sunmak için insanlarını, ortaklıklarını ve süreçlerini geliştirmelidir. EFQM Mükemmellik Modeli'nde, bunlar girdiler olarak adlandırılmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli beş “GİRDİ” kriteri (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar, süreçler) ve dört “SONUÇ” kriteri (müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları) altında gruplandırılan dokuz öğeden oluşmaktadır (Şekil, 1). Doğru girdiler etkili bir şekilde uygulandıysa, bir kuruluş sonuçları ve paydaşlarını bekler. “Girdiler” organizasyonun yaptıklarını kapsar ve kuruluşun başarılarını kapsayan “Sonuçlara” neden olur. Girdiler, örgütün nasıl işlediğini gösterir, sonuçlar ise paydaşların (organizasyona ilgi

duyanlar) başarıları ve bunların nasıl ölçülebileceğini ve hedef alınabileceğine odaklanmaktadır (Naylor, 1999: 38; Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1087; Calvo-Mora vd., 2006: 101; Gomez vd., 2011: 487; Doeleman vd., 2014: 440; Gomez vd., 2017: 94; EFQM, 2013; <https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018). Hemsworth (2016: 130) çalışmasında Girdi kriterlerinin bir kuruluşun ne yaptığını ve nasıl yaptığını, Sonuç kriterlerinin ise bir kuruluşun neyi başardığını kapsadığını belirtmiştir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1082; Eskildsen vd., 2001: 784).



Şekil 2.2 EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: <https://www.efqm.org> (erişim tarihi: 03.05.2018).

“Girdi” kriteri, kuruluşun çalışma şeklini temsil etmektedir. Bu ölçütler, kurumun operasyonlarında ve faaliyetlerinde “ne” yerine “nasıl” olduğuna odaklanmaktadır. Modelin yapısal ve kuralcı olmayan bir şekilde geliştirilmesine rağmen, her bir kriter birkaç alt kriterle gösterilmektedir (Steed, 2003; Calvo-Mora vd., 2006: 101; Bou-Llusar vd., 2009: 6; Sadeh, 2013: 33–34). Girdi kriteri kuruluşun kaliteyi yönetmek için kullanabileceği süreçleri, yapıları ve araçları kapsamaktadır (Nabitz ve Klazinga, 1999: 70).

Modelin sağ tarafında gösterilen “Sonuç” kriteri 4 ana kriterden oluşmaktadır. Sonuçlar örgütsel paydaşlarla ilgili başarıya odaklanmaktadır. Bunlar, bir organizasyonun stratejik hedeflerine uygun olarak elde etmesi gereken kriterler olup (EFQM, 2013), kuruluşun hedeflerine ulaştığı alanları temsil etmektedirler (Steed 2003; Calvo-Mora vd., 2006: 101; Bou-Llusar vd., 2009: 6). Diğer bir deyişle, eğer bir organizasyonda sonuç kriterleri iyi geliştirilmişse, kuruluşun elde edeceği netice mükemmel olacaktır. En önemlisi sonuç kriterleri müşteri memnuniyeti ve kuruluşun finansal ve finansal olmayan performansı demektir (Nabitz ve Klazinga, 1999: 66). Dört sonuç kriteri, performansın izlenip izlenmediğini, stratejik hedeflerin yerine getirilip getirilmediğini ve değerlendirebilecek

kapsamlı önlemlerin olup olmadığını sorgulamaktadır. Dört sonuç kriterinin hepsinde, mükemmel örgütlenme bulunmaktadır (<https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018):

- ✓ İlgili paydaş gruplarının ihtiyaç ve beklentilerine dayanarak stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını belirlemek için, bir dizi önemli performans göstergesi ve ilgili sonuçların geliştirilmesi,
- ✓ Seçilmiş stratejiler doğrultusunda, iş paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine dayanarak, önemli sonuçlar için net hedeflerin belirlenmesi,
- ✓ Kuruluşun belirli alanlarının performansını ve paydaşlarının deneyim, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için sonuçların sıralanması,
- ✓ En az 3 yıl boyunca olumlu veya sürdürülebilir iyi iş sonuçlarının sergilenmesi,
- ✓ Gözlemlenen eğilimlerin altta yatan nedenlerinin, itici güçlerinin ve bu sonuçların diğer performans göstergelerine ve ilgili sonuçlara olan etkilerinin belirlenmesi,
- ✓ Oluşturulan neden ve sonuç ilişkilerini anlamalarını sağlayarak gelecekteki performanslarına ve sonuçlarına güvenilmesidir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin önemli bir özelliği “girdiler” ve “sonuçlar” arasındaki eşit dengedir; burada toplam kalitenin hem süreç hem de sonuçla ilgili olduğu etkili bir şekilde belirtilmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli unsurları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde, iki ana konu dikkate alınmalıdır. Birincisi, girdi ve sonuç kriterleri birbirleriyle nasıl ilişkilidir ve ne ölçüde entegre bir yaklaşım benimsenmelidir (Flynn vd., 1994). İkinci olarak, ise model, girdiler ve sonuçlar arasındaki ilişkisini ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla girdilerin mükemmelliği sonuçlarda belli olmaktadır (Moeller vd., 2000: 255). EFQM modeline göre, mükemmellik, faaliyetlerin her alanında kalitenin önemini pekiştirerek (Moeller ve Sonntag, 2001: 364, Jackson ve Bircher, 2002: 256, Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez, 2007: 24) Avrupa kurumlarının etkinliğini ve verimliliğini iyileştirmede kilit bir rol oynamaktadır. Ayrıca, model, kalitenin iyileştirilmesi için politikaların geliştirilmesine yardımcı olmakta ve teşvik ederek katkıda bulunmaktadır (Para-Gonzalez, 2013: 47). Bu model, organizasyonun tüm ilgi gruplarının, örgütsel gelişim, daha fazla verimlilik ve rekabet gücü elde etmek için gerekli olan öğrenme, yaratıcılık ve inovasyonun ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Ruiz-Carrillo ve Fernandez-Ortiz, 2005: 33; EFQM, 2013). EFQM Mükemmellik Modeli, insanlara kurumlarının yaptıkları ile ulaştıkları sonuçlar arasındaki neden ve sonuç ilişkilerini anlamalarını sağlamaktadır (EFQM, 2013).

EFQM Mükemmellik Modeli: liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, ortaklık ve kaynaklar, süreçler, çalışan sonuçları, müşteri sonuçları, toplum sonuçları ve temel performans sonuçları kriterinden oluşmaktadır (Naylor, 1999: 38; Osseo-Asare, 2002: 31;

George vd., 2003: 122; Bou-Llusar vd., 2009: 18–20; Vernerio; 2007: 217; Madan, 2010: 1344; Rao Tummala ve Tang, 1996: 22). Her bir kriter çeşitli alt kriterlere ayrılmıştır. Her bir alt kriter ise kurumların kriterleri geliştirmesi için neler yapması gerektiğini gösteren çeşitli “yönlendirme noktaları” ndan oluşmaktadır (Bou-Llusar vd., 2009: 6). Her bir kriterin anlamı ve bu kriterlerin alt kriterlerinin orijinal ölçekleri (Bou-Llusar vd., 2009: 18–20) ayrı ayrılıkta özetlenmiştir.

2.5.1. Liderlik

Liderlik, Avrupa çapında tahmini 20.000 kuruluşun (EFQM, 2003; McCarthy ve Greatbanks, 2006: 1068) kullandığı bir organizasyonel mükemmeliyet modeli olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli’nin ilk kriteridir. Calvo-Mora ve arkadaşları (2006: 101), liderliğin, kalite iyileştirme ve EFQM Mükemmellik Modeli’nin etkin bir şekilde uygulanmasının önemli bir itici gücü olduğunu göstermektedir. Aslında, organizasyonda değişiklikler gerçekleşirken, liderler bir amaç doğrultusunda hızlı olmalıdırlar. Mükemmel liderler gerektiğinde yolunu değiştirme ve liderliklerini başkalarına devredebilme becerisine sahip olmalıdırlar (Sadeh, 2013: 34). Liderlik kavramının işleyişinde, Calvo-Mora ve arkadaşları (2006: 101) EFQM kriterlerini: misyon, vizyon ve temel değerlerin geliştirilmesi ve iletişimi; stratejiyi gerçekleştirmek için uygun bir organizasyon yapısının tasarımı; en önemli süreçleri içeren bir yönetim sisteminin uygulanması; paydaşlarla temas halinde kalmak; iyileştirmeler yapma katılımına teşvik etmek; kalite geliştirmede katkıları takdir etmek olarak belirtmektedirler (Jackson, 1999: 247; Calvo-Mora vd., 2005: 745; Saada, 2013: 2; Sadeh, 2013: 34; Doeleman vd., 2014: 455). Liderlik, EFQM Mükemmellik Modeli ile mükemmellik yolculuğunda uygulanacak ilk kriter olup, alt kriterleri şunlardır:

1a. Mükemmel organizasyonlar, misyonu, vizyonu, değerleri ve ahlakı geliştiren, geleceği şekillendiren rol modelidir. Organizasyonlar mükemmellik kültürünün rol modeli olarak hareket eden ve her zaman güven sağlayan liderlere sahip olmalıdırlar (McCarthy ve Greatbanks, 2006: 1072; Bou-Llusar vd., 2009: 18; <https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018).

1b. Liderler, organizasyonun yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli olarak iyileştirilmesi konusunda rol alırlar.

1c. Liderler müşterilerle, ortaklarla ve toplum temsilcileriyle etkileşime girer ve ilişkileri yürütürler.

1d. Liderler, kurumun çalışanları ile mükemmeliyet kültürünü güçlendirirler.

1e. Liderler kurumsal değişim ihtiyaçlarını belirler ve değişime teşvik ederler.

2.5.2. Strateji ve Planlama

Rehberlerin misyon ve vizyonun hayata geçirilmesi amacıyla organizasyonların, çalıştıkları piyasa ve sektör açısından paydaşlarına odaklanarak bir strateji geliştirmeleri beklenmektedir. Jackson (1999: 248) ve Calvo-Mora vd. (2006: 102), vizyonun bir kurumun bakış açısıyla paylaşıldığını ve bunun stratejileri, politikaları, planları ve hedefleri uygulayarak çalışanları, ortakları ve süreçleri içerdiğini belirtmektedir. Güvence stratejisi kontrolleri muhakkak müşteri ve diğer paydaşlar göz önünde bulundurularak geliştirilmelidir (Jackson, 1999: 248). Çoklu stratejilerin varlığı, iş stratejilerinin sadece müşterilerin ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda işletmenin kendisinin güçlü ve zayıf yanlarını da karşılaması gerektiğini göstermektedir (Schoemaker, 1992: 73; Hall, 1993: 611). Bu nedenle iş stratejileri, kurumun ana paydaşlarının mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için bir araçtır.

2a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerine dayanmaktadır. Mükemmel kuruluşlar, paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonlarını uygularlar. Stratejiyi uygulamak için politikalar, planlar, hedefler ve süreçler geliştirilir ve dağıtılır (<https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018).

2b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış ilgili faaliyetlerden elde edilen bilgilere dayanılır.

2c. Politika ve Strateji geliştirilir, gözden geçirilir ve güncellenir.

2d. Politika ve Strateji, kilit süreçler çerçevesinde iletilir ve dağıtılır.

2.5.3. Çalışanlar

Çalışanların etkin yönetimi TKY'nin sadece kritik başarı faktörlerinden biri değildir, aynı zamanda insanların memnuniyetine de yol açmaktadır, çünkü kalite geliştirme süreci çalışanlara dayalı bir örgütsel bilgidir (Calvo-Mora vd, 2005: 103). Çalışan yönetiminin süreçler ve insan sonuçları üzerindeki doğrudan etkisi, birçok araştırmacı tarafından sıklıkla vurgulanmış ve onaylanmıştır. Ayrıca, literatür, çalışan yönetiminin, süreçler üzerindeki olumlu etkilerini de ortaya koymaktadır.

3a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve geliştirilir. Mükemmel örgütler sadece adalet ve eşitlik seviyesini yükseltmekle kalmayıp, aynı zamanda personelinin güçlendirmeye çalışmaktadır. Çalışanlar kriterinde yetenekler geliştirilir, adalet ve eşitliğe teşvik edilir. Bu kriter motive eder, bağlılık kurar, beceri ve bilgilerin kuruluşun yararı için kullanımını

sağlayacak bir şekilde ilgilenir, iletişim kurar, ödüllendirir ve tanır (Jackson, 1999: 248; <https://www.efqm.org> erişim tarihi: 15.03.2018).

- 3b. Çalışanların bilgi ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- 3c. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- 3d. Çalışanlar ve organizasyon arasında iletişim sağlanır.
- 3e. Çalışanlar ödüllendirilir, tanınır ve takdir edilir.

2.5.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Süreçler, politikalar ve stratejiler, dış ortaklıklar, tedarikçiler ve iç kaynakların etkili bir şekilde planlanması ve yönetilmesi desteklenmelidir. Mükemmel organizasyon, ortaklıklar ve kaynakları planlar ve yönetirken, organizasyonun, toplumun ve çevrenin hem bugünkü hem de gelecekteki taleplerini dengelemelidir.

İşbirlikleri ve kaynak ölçütlerine göre, tüm somut ve soyut iç kaynaklarını ve süreçleri, etkin bir şekilde yönetme stratejilerini destekleyen dış işbirlikleri kapsamaktadır. Spesifik olarak, kalite politikaları ve stratejileri, finansal kaynakların, binaların, ekipmanların, malzemelerin, teknolojilerin ve bilginin, tedarikçilerin ve diğer dış ortakların faaliyetlerinin iyileştirilmesi iç kaynakların kullanımı yolu ile desteklenmektedir (Osseo-Asare ve Longbottom, 2002: 31). Bazı yazarlar, örgütsel sürecin başarılı yönetiminde işbirlikleri ve kaynak yönetiminin doğrudan olumlu etkisini test etmiş ve onaylamıştır. Sonuç olarak, süreç yönetiminde bu olumlu katkı, Toplam Kalite Yönetiminin hedefi olan örgütsel performansın artmasına yol açmaktadır.

4a. Dış ortaklıkların yönetilmesi; Mükemmel organizasyonlar, stratejilerini, politikalarını ve süreçlerin etkin işleyişini desteklemek için dış ortaklıkları, tedarikçileri ve iç kaynakları planlar ve yönetir (<https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018).

- 4a. Kuruluş dışı işbirliklerinin yönetilmesi,
- 4b. Finansal kaynakların yönetilmesi,
- 4c. Binalar, donanım ve malzemelerin yönetilmesi,
- 4d. Teknoloji ürünlerinin yönetilmesi,
- 4e. Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi.

2.5.5. Süreçler

Martin-Castilla ve Rodriguez-Ruiz (2008: 137)'e göre, üretim ve hedeflerle uyumlu süreçler, müşterilere ve diğer paydaşlara değer katmak zorundadır. Süreçler kriterinin amacı doğrultusunda, sürecin tanımı, çeşitli girdilerden ürün üreterek değer yaratan bir faaliyet dizisidir. Tüm bu süreçlerin etkin yönetim ve iyileştirme gerektirdiği organizasyonda bir

süreçler sistemi mevcut olmalıdır. Kuruluşun işindeki başarısı için tüm süreçler arasında, önemli olan adımlar, işlemler mutlaka geliştirilmeli ve yönetilmelidir. Bu arada süreç yönetimi, kalite yönetim sistemi içinde önemli bir yere sahiptir. Aslında süreç yönetimi, kalite yönetiminin diğer yönlendiricilerini sonuçlara bağlamaktadır (Calvo-Mora vd., 2005: 755). Birçok yazar, etkili süreç yönetiminin müşteri sonuçları, çalışan sonuçları, dolaylı olarak örgütsel performans sonuçları ve toplum sonuçları üzerindeki olumlu doğrudan etkilerini incelemiştir.

5a.Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir. Mükemmel organizasyonlar, müşteriler ve diğer paydaşlar için artan değer yaratmak için süreçler, ürünleri ve hizmetleri tasarlar, yönetir ve geliştirir (<https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018).

5b.Gerekirse, müşteriler ve diğer paydaşlar için artan değeri sağlamak ve üretmekten ötürü yenilikleri kullanılarak, süreçler iyileştirilir.

5c.Ürün ve Hizmetler müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine göre tasarlanır ve geliştirilir.

5d.Ürünler ve hizmetler üretilir, teslim edilir ve hizmet verilir.

5e.Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

2.5.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel organizasyonlar, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan olağanüstü sonuçlar elde eder ve bunu sürdürür (<https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018). Madan'a (2010: 1345) göre, müşteri sonuçlarında, dış müşterilerin memnuniyeti öncelikli olmalı ve dış müşterileri tatmin edebilmek organizasyonun başarısı demektir. Müşteri sonuçlarındaki performans göstergeleri, kusur oranları, şikâyetler ve ilişki süresi gibi gelecekteki memnuniyet düzeylerini öngören içsel önlemler anlamına gelmektedir. Organizasyonlar, müşterilerinin genel sonuçlarını iyileştirmek için mükemmel sonuçlar elde etmeye çalışmalıdır. Kuruluşlar, müşterilerinin ürünlere yönelik algılarını, bağlılığı ve satış sonrası hizmetleri ölçmelidir. Ayrıca, müşterilerin gelecekteki memnuniyetini öngören iç göstergeler de ölçülmelidir. Bazı yazarlar, müşteri sonuçlarının kuruluşun genel sonuçlarını ve performansını olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir (Sadeh, 2013: 37–38).

Algılama ölçümleri; dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikâyet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Performans göstergeleri; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılanmalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

2.5.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanlardaki performans göstergeleri, şikâyetler, eğitim ve gelişim gibi gelecekteki memnuniyet düzeylerini öngören içsel önlemler anlamına gelmektedir.

Bu kriterde, kurum başarısının motivasyonu ve işe bağlılıkta yüksek bir işgücünün sağlanması ve buna ilişkin olarak kuruluşun neleri nasıl yaptığı belirlenmektedir. Kuruluştaki tüm çalışanların tatmin düzeyleri ve bu konudaki eğilimleri incelenmektedir. Kriterin amacı, çalışanların gereksinim ve beklentilerini tatmin etme düzeyini belirleyerek, ulaşılan sonuçlara göre, gereken önlemleri almaktır. Ayrıca, kuruluş ölçmekte olduğu sonuçların çalışanların tatminini anlamak açısından uygun olmasını da sağlamak zorundadır (KalDer, 2002: 32,95).

7a. Algılama ölçümleri; çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

7b. Performans göstergeleri; kuruluşun çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

2.5.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Tatmin edici ve motive olmuş çalışanlar olmadan, dünya standartlarında ürünler üretmek imkânsızdır ve tatmin edici ve sadık müşterileri elde etmek imkânsızdır. EFQM Mükemmellik Modeli'nde “insan sonuçlarının” bir ölçüt olarak yer almasının nedeni budur (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1082). Toplum sonuçları, toplumun ihtiyaç ve beklentilerini tatmin edici bir şekilde karşılayan bir organizasyonun başarılarını yansıtmaktadır. Mükemmel organizasyonlar, toplumlarının algılarını ve bunlarla ilgili performanslarını ölçer (Madan, 2010: 1345). Örgütler, toplumun topluluk ve çevre ile ilgili sorumluluk, katılım ve yaklaşım algısını ölçerler. Ayrıca, toplumun gelecekteki memnuniyetini öngören göstergeler kuruluş tarafından ölçülmektedir. Bazı yazarlar, toplum sonuçlarının örgütsel performans sonuçları üzerinde doğrudan olumlu etkileri olduğunu belirtmektedirler.

8a. Algılama ölçümleri; toplumun kuruluş hakkındaki algılamaları anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkileri gibi kaynaklardan elde edilen veriler.

8b. Performans göstergeleri; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

2.5.9. Temel Performans Sonuçları

EFQM Mükemmellik Modeli'nin sonuç kriterleri, bu başarı faktörlerini ve performans göstergelerini tanımlamak için mükemmel bir şekilde kendini göstermektedir (Wongrassamee vd., 2003: 24). Bu nedenle, model uygulaması performans yönetimi için bir araç olarak kullanılmaktan, yani misyon, vizyon ve başarı faktörlerini sonuç ölçütlerindeki performans göstergelerine ve hedeflerine ve sağlayıcının ölçütlerindeki eylemlere bağlayarak yarar sağlayacaktır (Davies, 2008: 387). EFQM Mükemmellik Modeli'nin yardımıyla öz değerlendirme yapmak, kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi verir ve böylece iyileştirme için temel oluşturur (Doeleman vd., 2014: 454). Kurumlar politika ve stratejilerin kilit öğeleri açısından mükemmel performans elde etmeye çalışmaktadırlar. Mükemmel bir organizasyon, organizasyonel politika ve stratejilerinin temel unsurları için performansını ölçer. Burada gerçek sonuçlar kuruluşa özel olacak, ancak maliyetler ve nakit akışı gibi finansal sonuçların yanı sıra süreç performansı, ortaklık performansı, varlık kullanımı, teknoloji kullanımı ve bilgi gibi finansal olmayan sonuçları da içermesi muhtemeldir.

9a. Temel performans çıktıları, kuruluşun amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı bu ölçümler, kuruluş tarafından planlanmış olan temel sonuçlardır.

9b. Temel performans göstergeleri, kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

2.6. EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması

1990'dan bu yana, çok sayıda kuruluş, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli'ni organizasyonel gelişim için temel yönetim aracı olarak kullanmaktadır. Mümkün olan her yerde EFQM Mükemmellik Modeli terminolojisi kullanılıyor çünkü ilgili akademik yayınların çoğu bu modelle ilgilenmektedirler. Model iki yolla kullanılabilir: öz değerlendirme yürütmek için bir tanı modeli olarak ve Wongrassamee ve arkadaşları (2003) tarafından açıklanan yönetim kontrolü için bir model olarak. EFQM Mükemmellik Modelinin önemi hakkındaki tartışmalar zamanla artmıştır (Safari vd., 2012: 542; Bou-Liusar, 2009: 7). Ancak, bildiğimiz kadarıyla, EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili mevcut ampirik kanıtlar kapsamlı bir literatür taramasında değerlendirilmemiştir (Doeleman vd., 2014: 439). Uygulamada, model çoğunlukla TKY ve İş Mükemmelliği kavramını uygularken kullanılmaktadır. EFQM modeli, kilit uygulama faktörleri, kuruluşun kaliteyi yönetmek için kullanabileceği kişileri, süreçleri, yapıları ve kaynakları kapsar (Zairi ve Alsughayir, 2011: 647). Bu faaliyetler bağımsız değildir, yani mükemmel sonuçlar elde

etmek amacıyla ortaklaşa ve koordineli olarak uygulanmalıdır (Suarez vd., 2014: 865). Bu yaklaşım, paydaşların ihtiyaçlarına ve kuruluşun kilit sonuçlarına ilişkin olarak daha etkili olan kriterleri değerlendirmeyi gerektirmektedir.

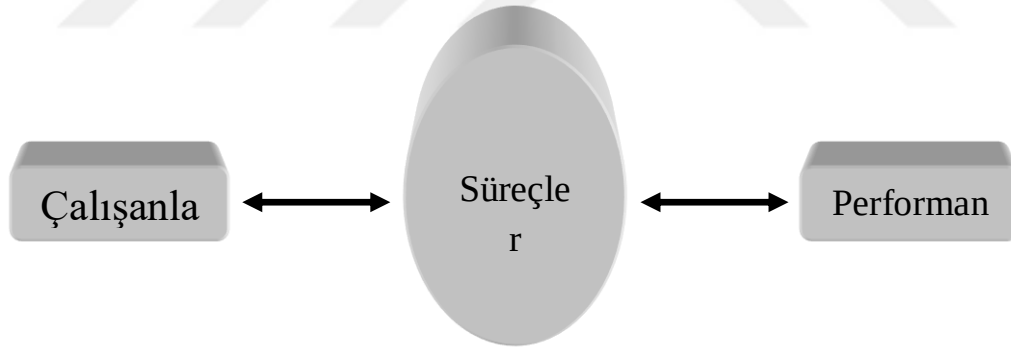
Turunc ve Kucukusta (2000: 1236) çalışmalarında EFQM Mükemmellik Modelinin daha çok şirket ve kurumlara uygulanabilirse daha gerçekçi sonuçlar elde edilebileceğini vurgulamaktadırlar. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, neredeyse tüm sektörlerde dünya çapında 30.000'den fazla kuruluşun, kalitelerini ve genel performanslarını iyileştirmek için EFQM Mükemmellik Modeli'ni başarıyla kullandıklarını iddia etmektedir (EFQM, 2013). Üretim, bankacılık, finans, eğitim, yönetim ve danışmanlık sektörleri tarafından EFQM Mükemmellik Modelinden geniş ölçüde faydalanılmıştır. Şirketler, global pazarda rekabet etmelerine olanak sağlamada belirleyici bir faktör olan Toplam Kalite Yönetimi ile iş mükemmelliğinin peşinde olan EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamaktadırlar (EFQM, 2013; Abaalkhail, 2013: 84). EFQM Kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. Farklı boyutlarda, sektörlerde veya olgunluktaki kuruluşlarla 25 yıl çalıştıktan sonra, performanslarını iyileştirmek için çeşitli yaklaşımlar kullanarak, bir kurumun başarılı olması için kilit unsurların yönetilmesi gerektiği açıktır. Bu unsurlar "Mükemmelliğin Temel Kavramları" olarak adlandırılmaktadır (Flynn vd., 1994, 347; Spasos vd., 2008: 196; <https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018). EFQM Mükemmellik Modeli'ni tercih eden kuruluşlar daha önce diğer iyileştirme programları ile daha önce çalışmışlardır. Modelin katma değerinin, kurumsal iyileştirme için yeni bir stratejik çerçeve sunduğunu görmekteydiler. Bu açıdan, yöneticilerin güçlü bir içsel motivasyonu, iyileştirme için başarıyı artırmaktadır (Kaya vd., 2007: 273; Heras-Saizarbitoria vd., 2011: 206). Bunun tersi de geçerlidir: eğer bir kalite modelinin pratikte başarılı olduğu kanıtlanırsa, aracı yapıcı bir şekilde benimsemeye yönelik teşvik artırılır. ISO standardı gibi diğer TKY yaklaşımları ile çalışan kuruluşların motivasyonları, müşterilerin isteklerini karşılamak veya dış temsil amaçlı olarak daha dışsaldır. (Heras-Saizarbitoria vd., 2006: 818).

2.6.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Pratikte Kullanımı

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) modeli, her tür organizasyonda çok boyutlu bir çerçeve olarak kullanılan kalite yönetimi için bir jeneriktir (Nabitz vd., 2000: 199). Birleşik Krallık' ta, 1996 yılında bile şirketlerin %35'inin EFQM Mükemmellik Modeli'ni özdeğerlendirme için bir rehber olarak kullandığı veya kullanmayı amaçladığı bilinmektedir. Ayrıca Avrupa'nın önde gelen kuruluşlarının 800'ü EFQM üyesidir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, kamu sektörünün özel ihtiyaçlarını karşılamak, farkındalık yaratmak ve modelin kullanımını teşvik etmek isteyen bir Kamu Sektörü Yönlendirme Grubu oluşturmuştur. Bu

grupta “Eğitim” özel olarak tanımlanmış bir alandır. Bu grubun deneyimleri ve konuları, modelin devam eden gelişimini ve sektör tarafından belirlenen belirli destek gereksinimlerini etkilemek ve geliştirmek için EFQM Modeli ile geri bildirimler almaktadır (Steed, 2002: 82).

EFQM modeli, sürecin iyileştirilmesinin herhangi bir örgütsel gelişim üzerine değil, aynı zamanda insanların yeteneklerinin serbest bırakılabileceği süreçler aracılığıyla gerçekleştiğini ve bunun daha iyi performans sağladığını itiraf etmektedir. Ayrıca, süreçleri iyileştirerek insanların performanslarını geliştirdikleri de görülmektedir (Şekil, 2.3). EFQM Mükemmellik Model’i kendisi (tescilli bir ticari markadır), mevcut düşünce, uygulamalar ve çalışma ortamlarını dikkate almak için 1999’da revize edilmiştir. EFQM tarafından “kuruluşların mükemmellik yolunda nerede olduklarını ölçerek, boşlukları anlamalarına yardımcı olan ve daha sonra çözümler üreten uygun bir yönetim sistemi kurmalarına yardımcı olacak pratik bir araç” olarak tanımlanmaktadır. EFQM yaklaşımı, aslında, kaliteli organizasyonlar olmak için kuruluşların kendilerini daha etkin bir şekilde nasıl yönetebilecekleri ile ilgilidir (Steed, 2002: 74–75). Ruiz-Carrillo ve Fernandez-Ortiz’e (2005: 51) göre, EFQM Mükemmellik Modeli bir kuruluşun rekabet avantajı kaynaklarını haritalamak için etkili bir araçtır.



Şekil 2.3 Gelişmiş Performans İçin Model

Kaynak: John, S. Oakland, 1999 (akt. Steed, 2002: 74)

2.6. EFQM Mükemmellik Modeli’nin Yükseköğretime Uyarlanması

EFQM Mükemmellik Modeli’nin yüksek eğitim için uyarlanması, modelin işletme versiyonunun kurulmasından beri başlatılmıştır. “Kalite” ve “müşteri” tanımına ilişkin daha fazla araştırmanın önerilmesine rağmen, Avrupa ve Asya’daki birçok üniversite tarafından başarıyla kullanılmıştır (Chua, 2004: 5; Hides vd., 2004: 200; Spasos vd., 2008: 44). Yükseköğretimde mükemmellik EFQM Modeli’ndeki, geleneksel kar/zarar katsayısı ile sınırlı değildir, liderlik, insan yönetimi ve memnuniyet alanlarını da kapsamaktadır.

Becket ve Brookes (2008: 40), TKY'nin yararlarına rağmen, benimsenen bir endüstriyel modelin çeşitli öğrenci birliğinin öğrenme deneyimine hitap etmeyi başaramaması nedeniyle kaliteyi ölçmek için daha iyi bir yaklaşım bulmaya ihtiyaç olduğunu iddia etmiştir. Değerlendirme şablonları, kuruluşun performansını kolayca değerlendirebilmek için oluşturulmuştur. EFQM felsefesinde değerlendirme önemlidir. İstenilen mükemmel performansa ulaşmak için, kurum şimdi nerede olduğunu belirleyerek, böylece Mükemmellik'e doğru yolculuğa başlamak için gerekli değişiklikleri ve eylemleri öğrenmiş olacaktır. Stratejik bir değerlendirme aracı olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, organizasyonun bütünsel bir görünümünü sunarak, güçlü yönlerini ve gelişmekte olan fırsatları vurgulamaktadır. Bir kıyaslama aracı olarak kullanılan Model, bir kuruluşun rakipleriyle ve diğer lider kuruluşlarla nasıl karşılaştırıldığını gösterecektir. Bir yönetim aracı olarak kullanıldığında, organizasyonun performans ve yetkinlik hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olacaktır (<https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018). EFQM Mükemmellik Modeli'nin kullanımı, bazı uyarılma ve yorumlama ile insanların nedenini bilmeden bir şeyler yaptıklarını ortaya çıkarmaktadır (Steed, 2002: 94).

2.7. Ulusal ve Uluslararası Literatürde EFQM Modeline Yönelik Araştırmalar

Literatür taramasında yayınların bir kısmı, modelin yönetim uygulamalarına nasıl daha fazla entegre olduğunu açıklamaktadır (Davies, 2008: 395; Tutuncu ve Kucukusta, 2010: 1229), örneğin, çalışanların iyileştirme önlemlerine açıkça dahil olması ve modelin kaliteyi geliştirmek için kullanıldığı yol farkındalığı (Venero vd., 2007: 220). Sonuçlara katkıda bulunan EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili daha önce açıklanan kanıtlar karşılaştırıldığında, "pratikte uygulama" kategorisinde makalelerin sunduğu kanıt düzeyi nispeten düşüktür.

Literatürün çoğu, bireysel kriterlerin veya bağlantıların etkisine odaklanmıştır ve modelin sonuçlarına ilişkin tüm EQFM sağlayıcıları değerlendirmesine izin vermemektedir (Bou-Llusar vd., 2009). Literatürdeki birçok çalışma ise iç müşteri memnuniyeti düzeylerini değerlendirmek için hizmet kalitesi kavramını kullanmıştır (Jun ve Cai, 2010; Stanley ve Wisner, 1998; 2001; 2002; Young ve Varble, 1997). Ulusal ve uluslar arası literatür taramasında yükseköğretim alanında EFQM Modeli'ni esas alan, mükemmellik konusunda birçok çalışma (McAdam ve Welsh, 2000; Farrar, 2000; Hides, vd., 2004; Tari, 2006; Calvo-Mora, vd., 2006; Bulut, 2005; İplik vd., 2015) bulunmaktadır.

Tablo 2.1 EFQM Mükemmellik Modeli'ne İlişkin Yükseköğretim Alanında Yapılmış Çalışmalar

YAZAR	ÇALIŞMA	AMAÇ	BULGULAR
Davies vd., (2001)	Leadership in higher education	EFQM modelinin, üniversitelerin karşılaştığı zorlukları ele alan bir çerçeve olduğu belirlenmiştir.	Model, skora değil, iyileştirmeye yönelik bir yöntem olarak, gelişime yönelik güçlü yönleri ve alanlara odaklanmaktadır. Yapılan özdeğerlendirmeye dayanarak, bir dizi girişimde bulunulmuştur. Bu doğrultuda, değişime yardımcı olmak için liderliğe ihtiyaç vardır.
Osseo-Asare ve Longbottom, (2002)	The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions	TQM şartları altında Yükseköğretimde EFQM modeli özdeğerlendirme metodolojisi kullanılmıştır.	Her bir kriterin durumunun analizi yapılmıştır. Liderlik çok da önemli görünmemektedir ve aslında okullarda TKY programı uygulanmamaktadır.
Hides vd., (2004)	Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector—lessons learned from other sectors	İngiltere Yükseköğretim sektöründe EFQM mükemmellik modeli özerkliğinin uygulanmasındaki sorunlar incelenmiştir.	Her Yükseköğretim, ihtiyaçlarına en uygun yaklaşımı seçmektedir. Üst düzey kararlılık oluşturmak ve müşteri verimliliğine odaklanmak, öz değerlendirmeyi ele almak için önemli konular olarak belirlenmiştir.
Osseo-Asare vd., (2005)	Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model	İngiltere Yükseköğretim kurumlarında kalite gelişiminin sürdürülmesi için liderlik konusundaki en iyi uygulamalar hakkında, daha fazla araştırmalar yapılmasına teşvik etmek ve anlayışı derinleştirilmesi gerekmektedir.	Akademik kalite gelişimini sürdürmek için her uygulamanın “mükemmel” verimlilik ve geçerliliğinin temelini liderlik uygulamalarının “zayıf”, “iyi”, “en iyi” olarak tanımlanması ve sınıflandırılması oluşturmaktadır. “Zayıf” liderlik uygulamalarını geliştirmek için kavramsal bir çerçeve sağlanmalıdır

Bulut, (2014)	Müzik Eğitimi Anabilim Dallarındaki Mevcut Uygulamaların EFQM Kalite Ödülü Kriterlerine Uygunluğunun Öğretim Elemanlarının Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi	Eğitim alanında TKY, eğitim kurumlarında özdeğerlendirme, EFQM Modeli kriterleri ve müzik eğitimi anabilim dallarındaki mevcut uygulamaların EFQM kalite ödülü kriterlerine uygunluğu öğretim elemanlarının görüşlerine esasen değerlendirilmiştir.	Akademisyenlerin müzik ana bilim dalında liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ve süreçler kriterini orta ölçüde yeterli buldukları tespit edilmiştir.
McCarthy ve Greatbanks, (2006)	Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organisations	Liderlik uygulamalarında farklılıklarının ve Alman ve İngiltere örgütleri arasında iyi liderlik uygulamaları algısının olup olmadığını keşfetmeyi amaçlayan araştırmalar tanımlanmıştır.	Mükemmelliğine göre tanınan Alman örgütleri arasındaki iyi bir uygulama algısında çok fazla fark mevcuttur ve Alman örgütleri mükemmeliyet modelini Alman ve İngiltere örgütleri arasında kullanmamaktadırlar.
Calvo-Mora vd., (2006)	Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education	EFQM Mükemmellik Modeli'nin üniversite alanına uyarlanmış geçerliliğini ve yordayıcı gücünü analizi yapılmış ve bu modeldeki ilişkiler test edilmiştir.	EFQM Mükemmellik Modelindeki tüm unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanıldığında ve sağladıkları sonuçların bir bütün olarak sonuçları iyileştirdiği neticesine varılmıştır.
Tari, (2006)	An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish University	İspanyol üniversitesinde EFQM modelinin özdeğerlendirme incelemesi yapılmıştır.	Bulgular, bu çalışmayı başarılı bir şekilde uygulamak için bir üniversitenin izleyeceği adımları, faydalarını, engellerini, yönetim ve çalışan bağlılığı gibi kilit faktörleri ve öz değerlendirme ekiplerine desteği izlemektedir.
Tari ve de Juana-	EFQM model self-assessment using a questionnaire approach	Sekiz üniversite idari hizmetlerinde bir anket yaklaşımı kullanılarak, Avrupa Kalite Yönetimi	Anketi yaklaşımını, özdeğerlendirme konusuna başarılı bir şekilde uygulamak için bir idari hizmetin sırayla

Espinosa, (2007).	in university administrative services.	Vakfi (EFQM) modelinin özdeğerlendirmesi incelenmiştir.	izlemesi gereken adımlar belirlenmiştir.
Davies vd., (2007)	The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities.	Akademik kültürün İngiltere'deki üniversitelerde Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli uygulamasına etkisi araştırılmıştır.	Bu yönlerden bazılarının, EFQM Mükemmellik Modeli ve destekleyici kavramları ile iyi bir "kültürel uyum" sergilediği, bazılarının ise modelin uygulanmasının kültürel engeller olarak etki ettiği bulunmuştur.
Konan vd., (2013)	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, EFQM Liderlik Kriterlerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	İlköğretim okulu müdürlerinin, EFQM liderlik kriterlerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerine ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiştir.	İlk-öğretim okulu müdürlerinin EFQM liderlik kriterlerini gerçekleştirmede öğretmenleri tarafından olumlu olarak algılandığı ortaya koyulmuştur.
İplik vd., (2015)	EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik Kriterleri Bağlamında Türk Üniversitelerinde Mükemmelliğin İncelenmesi	Türkiye'deki iki devlet üniversitesinin EFQM Mükemmellik Modelinde gerekli olan liderlik rolleri bağlamında temel yeterlilikleri belirlenmiş ve karşılaştırılmıştır.	B üniversitesinin A üniversitesine göre EFQM Mükemmellik belgesi almak için biraz daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Fakat her iki üniversitenin de liderlik kriterleri kapsamında uygulamalarının başarıya ulaştığı belirlenmiştir.

2.8. Yükseköğretimde EFQM Mükemmellik Modeli

Ulusal ekonomik büyümeyi ve uluslararası öğrencilerin ulusal ekonomilere olan değerini teşvik etmede yükseköğretimin rolü, yükseköğretim içinde kaliteyi sağlama ihtiyacını arttırmaktadır. Bu güçler, kalite güvence süreçlerinin hem katı hem de şeffaf olmasını ve kalite geliştirme girişimlerinin herhangi bir kalite yönetim programına sıkı sıkıya bağlı olmasını gerektirmektedir. Yükseköğretim, dünyanın dört bir yanındaki insanların yaşamlarının farklı yönleri üzerindeki olumlu etkisi sebebiyle birçok nedenden dolayı önemlidir.

Pek çok ülkede ve birçok kültürde kalite yönetimi konusu, bir süredir yükseköğretim kurumlarının gündemine sıkı sıkıya bağlı kalmıştır. Kitlelere yönelik yükseköğretim ve artan bir hesap verebilirlik ortamı, kaliteye daha fazla önem vermek için gerekçeler olarak sıklıkla dile getirilmektedir (Eriksen, 1995: 15; Becket ve Brookes, 2006: 123). Kaliteli yükseköğretimin genel olarak dünya ekonomisi ve özellikle her ülkenin ekonomisi üzerinde önemli bir etkisi vardır (Jones, 2003: 223). Eğitimli insanlara sahip olmanın en önemli anahtarı kaliteli üçüncü kurumlara sahip olmaktır (Baker, 1997; akt. Abaalkhail, 2013: 33). Kurumlar, üniversiteler ve araştırma merkezleri iyi tasarlanmış ve özelleştirilmiş bir kalite sistemine sahip olmadan iyi bir eğitim uygulayamaz (Abaalkhail, 2013: 34). Yükseköğretim, onun ilgili niteliği ve akademik kurumlardaki öğretim yöntemlerinin kalitesi birçok boyuta sahiptir. Kötü kalite, etkisiz ve yetersiz öğretim yöntemleri, yüksek öğretimin kalitesini keskin bir şekilde düşürmektedir (Roelofs ve Terwel, 1999: 201) ve sonuç olarak yükseköğretimin beklenen sonuçlarını ve avantajlarını zayıflatmaktadır.

Eğitim sektöründe hizmet veren üniversiteler başarılı öğrencileri bünyelerine katmak ve akademisyenleri tatmin edip üniversite başarısını yükseltmek için çeşitli kalite uygulamaları kullanmakta ve bunları ulusal ve uluslararası belgeler ile tescillemek çabalarında. Bu uygulamalar arasında en yaygın tercih edileni EFQM Mükemmellik Modelidir (İplik vd., 2015: 30). EFQM Mükemmellik Modeli üniversitelerle ilgili özel bir mükemmellik modeli oluşturmak için eğitim kurumları ile işbirliği yapmaktadır. Sheffield Hallam Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli'ne dayanarak üniversiteler için Mükemmellik Modeli hazırlamıştır (EFQM, 2009'den akt. İplik, 2015: 20).

Mükemmellik Modeli, Müşteri Odaklığına özellikle önem vermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre: Müşteri, ürün ve hizmet kalitesinin ve müşteri sadakatinin nihai hakemidir. Elde tutma ve pazar payı kazancı, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına açık bir şekilde odaklanarak en iyi şekilde optimize edilmektedir. Yükseköğretim sektörü diğer sektörlerle kıyaslandığında karmaşıktır, ancak bir sürece yönelik olarak

değerlendirildiğinde, karmaşıklık oldukça kolay bir şekilde çözülebilmektedir (Steed, 2002: 85, 94). Eğitim dahil tüm sektörler için tek bir EFQM modeli vardır. EFQM kavramları yükseköğretimde Saada (2013: 34–36) tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Sonuçlar Oryantasyonu: Öğrencilerin ve diğer müşterilerin, ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve değerlerinin, katkılarının göz önünde bulundurulması, değerlendirilmesi ve diğer paydaş gruplarının katkılarının net bir şekilde anlaşılması;

Müşteri Odaklılığı: Öğrencilerin, personelin ve diğerlerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını, uygun göstergelerin veya hedeflerin dengeli bir şekilde geliştirilmesi ve ayarlanması, performansın izlenmesi, kıyaslama ve bu bütüncül bilgi yelpazesine dayalı uygun eylemler gerçekleştirerek öngörülmesi, dengelenmesi ve karşılaştırılması;

Liderlik Amacı ve Sabitlik: Şeffaf ve açık olan vizyoner ve ilham verici liderliğin, kurumdaki herkesin paylaştığı bir amaç ve birlik ile açık bir şekilde gösterilmesi;

Süreçlerle ve Gerçeklerle Yönetim: Tüm faaliyetlerin, birbirine bağlı ve birbiriyle bağlantılı sistemler ve süreçler aracılığıyla, sağlam ve güvenilir şekilde kanıtlanmış bilgilere dayalı kararlarla anlaşılması ve sistematik olarak yönetilmesi;

İnsan Gelişim ve Katılımı: Personelin geliştirilmesi, açıklık ve yetkilendirme, olumlu ve teşvik edici bir şekilde, paylaşılan ortak değerlerle, açıklık ve güçlendirme ve güçlü kültürüyle katkılarını maksimize edilmesi;

Ortaklık Geliştirme: Ortaklara katma değer sağlamak ve hem stratejik hem de operasyonel hedeflerin başarılmasını desteklemek amacıyla hem iç hem de dışsal olarak anlamlı ve karşılıklı olarak yararlı ilişkilerin geliştirilmesi;

Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kurumun hem pratik hem de etik açıdan bakıldığında yerel ve daha geniş bir toplumla etkileşime girme ve etkileme şeklini olumlu olarak anlama, takdir edilme ve değerlendirilmesi;

Sürekli Öğrenme, İnovasyon ve İyileştirme: Öğrenme ve deneyimleri canlandıran, teşvik eden, yöneten, paylaşan ve harekete geçiren, inovasyon ve yaratıcılığı kullanarak değişiklikler yapan ve sürekli bir şekilde değer katmak için tutarlı bir şekilde geliştirmenin sağlanması;

Önemli bir sektör olarak yükseköğretim, EFQM ile ilgili önemli bir husustur. EFQM, yükseköğretim kurumları ile işbirliği yaparak, yüksek eğitim sektörü için özel bir mükemmellik modeli oluşturmuştur. Sheffield Hallam Üniversitesi, Avrupa kalite yönetimi Vakfı'nın onayıyla yüksek eğitim mükemmellik modelini yayınlamıştır (Saada, 2013: 38).

Çoğu Avrupa üniversitesi, faaliyetlerinin ölçümü için temel olarak EFQM Modelini uygulamıştır (Steed, 2002: 83; Hides vd., 2004: 201; Tari, 2008: 109; Boele vd., 2008: 105;

Spasos vd., 2008: 44). EFQM modeli, diğer kalite önlemlerine benzer şekilde müşteri ihtiyaçlarına ve müşteriler tarafından benimsenen kalite özelliklerine odaklanmaktadır. Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez (2007: 30) çalışmalarında, farklı müşteri grupları tarafından yükseköğretimin nitelik algısını tartışmış, daha sonra, bir yükseköğretim alanında bir önlem ve özdeğerlendirme aracı benimsenmesi için temel olarak EFQM Mükemmellik Modeli'nin izlenmesi gerektiğini göz önünde bulundurmuştur. Hides ve arkadaşları (2004: 197) yükseköğretimde “mükemmellik nedir?” sorusuna verilen cevapları şöyle özetlemişler: misyon/vizyona ulaşmak; kriterler ve iç önlemlerin alınması/aşılması; en iyi pratik; topluluk sözleşmesi; düşük maliyet; müşteri/paydaş memnuniyeti; ulusal ve uluslararası iyi uygulamaların yaygınlaştırılması; öğrenme çıktıları; tüm kaynaklardan-finansal, insan, varlıkların en iyi şekilde kullanılması; arzulanan ve gerçek algı arasında uyuma; personel ve öğrenci ortamlarında olumlu bir atmosfer-öğretim ve araştırmaya entegrasyon; öğretme ve öğrenme kalitesi; başlangıç noktasına göre hedeflere ulaşmaktır.

Avrupa Kalite Vakfı ile işbirliği yaparak EFQM Mükemmellik Modeli'ni yükseköğretim sistemine uygulayan, ulusal ve uluslararası üniversitelerin isimleri Tablo, 2.2'de listelenmiştir (<https://www.efqm.org>, erişim tarihi: 15.03.2018):

Tablo 2.2 EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan Üniversiteler

ÜNİVERSİTELER	ÜLKELER
ABMS Switzerland	İsviçre
Bern University of Applied Sciences	İsviçre
Brno University of Technology	Çek Cumhuriyeti
Cyprus University of Technology	Kıbrıs
Institute of Business and Management Sciences (IBMS)	İsviçre
International Black Sea University LLC	Gürcistan
Institute for Quality (PUCP)	Peru
Institute for Technology and Work eV.	Almanya
Khatam University	İran
Les Roches-Gruyere University of Applied Sciences	İsviçre
Lucerne University of Applied Sciences and Arts	İsviçre
Polytechnic Institute of Viana do Castelo	Portekiz
Portsmouth Business School	Birleşik Krallık
Stavropol State Agrarian University	Rusya Federasyonu
Sakarya University	Türkiye
University of Cyprus	Kıbrıs
University of Economics and Law	Almanya
University of Piraeus	Yunanistan
Università' di Studi di Roma 'Tor Vergata'	İtalya
UBT – University for Business and Technology	Kosova Cumhuriyeti
University of Wollongong Dubai	Birleşik Arap Emirlikleri
VSF - Technical University of Ostrava	Çek Cumhuriyeti
Zurich University of Applied Sciences (ZHAW)	İsviçre

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ATYÜ'DE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ BAĞLAMINDA ARAŞTIRMA VE ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tez çalışmasının amacı Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinin Mükemmellik Modeli kriterlerine göre mevcut kalite anlayışının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda, üniversitenin EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinden hangi kriterlerin geliştirilmesine ihtiyaç olduğu, güçlü-zayıf yanlarının neler olduğu, iyileştirmeye açık alanların ne durumda olduğu tespit edilmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli, ATİÜ'nin mükemmellik yolunda hangi gelişme aşamasında olduğunu, nasıl ilerlediğini ölçerek yönetim sistemlerini geliştiren bir modeldir. Model, liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, müşteri, çalışan, toplum ve temel performans sonuçlarına göre kuruluşların kuvvetli yönlerini belirleyerek, çözümler üretmeyi sağlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli bir özdeğerlendirme aracı olup, mevcut performansı ölçerek kurumun gelişme alanlarını ve fırsatları tanımlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, hem nicel hem nitel boyutları içeren karma yöntem kullanılmıştır. Çalışma, nicel verilerin elde edilmesinden sonra, nitel verilerle desteklenmiştir. Araştırma yürütülürken kullanılan yöntem, veri toplama araçları, araştırmanın konumu ve toplanan verilerin analizinin nasıl yapıldığı açıklanmıştır.

3.2.1. Karma Araştırma Yöntemi

Karma yöntem araştırmaları, araştırma uygulamasına bağlı olmakla giderek daha fazla dile getirilmekte, nitel ve nicel araştırmalarla birlikte üçüncü büyük araştırma yaklaşımı veya araştırma paradigması olarak kabul edilmektedir (Creswell ve Tashakkori, 2007: 107).

Karma yöntem, tek bir çalışmada veya bir araştırma programında, veri toplama ve/veya analiz için bir veya daha fazla nitel ve nicel teknikleri birleştiren araştırma veya araştırma dizilerini ifade etmektedir (Creswell vd., 2003: 212; Borkan, 2004: 4; Klassen vd., 2012: 377; Christensen, vd., 2015: 423). Karma yöntem, hem nicel hem de nitel verileri kasıtlı olarak toplamakta ve araştırma sorularına cevap vermesi için her birinin güçlü yanlarını bir araya getirmektedir. Bu araştırma şekli, sadece nicel ve nitel verileri toplamaktan daha fazlasıdır; araştırma sürecinin aşamasında verilerin birleşik, ilişkili veya karma olacağını

gösterir. Karma yöntem durumun eğilimleri ve ayrıntılarını kavramak için nicel ve nitel yöntemler yeterli olmadığında uygulanmaktadır. Kombinasyon halinde kullanıldığında, hem nicel hem de nitel veriler daha eksiksiz bir analiz oluşturmakta ve birbirlerini tamamlamaktadır (Creswell vd., 2004: 7; Creswell ve Tashakkori, 2007: 108).

Bazı karma yöntem çalışmalarında, nicel ve nitel araştırmalar eşit olarak, bazılarında ise nicel veya nitel araştırmalardan birine öncelik verilmektedir (Klassen vd., 2012: 379). Bundan dolayı, araştırmalarda nicel ve nitel yöntemlerin zamana ve analize göre yerini belirleyen karma yöntem desenleri mevcuttur.

3.2.1.1. Karma Yöntemin Temel Desenleri

Karma yöntem araştırmalarının temelini oluşturan desenlerdir. Çalışmalarda her zaman desenlerden birisi vardır ve karma yöntem araştırmalarının merkezinde yer almaktadır (Creswell, 2017: 36). Araştırma deseninin türünü bilmek, bilimsel araştırmalarda veri toplama, analiz yapma, başlık tasarlama, araştırma sorusunu geliştirme, yorumlama ve raporlamaya yönelik olan yolları belirlemede yardımcı olmaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2015: 76; Creswell, 2017: 36).

Literatür incelendiğinde Christensen ve arkadaşları (2015: 427) karma yöntem desenlerini iki boyutta sınıflandırmıştır: (1) zaman sırası; (2) paradigma vurgusu. Zaman sırası boyutunun iki aşaması vardır: eşzamanlı (nicel ve nitel aşama aynı anda uygulanmaktadır) ve sıralı (nicel ve nitel olmakla iki farklı aşama birbirinin ardından uygulanmaktadır). Paradigma vurgusu boyutu da iki aşamadan oluşmaktadır: eşit statü (her iki yaklaşıma eşit vurgu yapılmaktadır) ve baskın statü (bir yaklaşıma öncelikli vurgu yapılmaktadır). Zaman sırası ve paradigma boyutları Şekil 3.2’de gösterilmiştir (Christensen vd., 2015: 426):

		Zaman Sırası	
		Sıralı	Eşzamanlı
Paradigma Vurgusu	Eşit Statü	NİCEL → NİTEL NİTEL → NİCEL	NİCEL + NİTEL
	Baskın Statü	NİTEL → nicel nitel → NİCEL NİCEL → nitel nicel → NİTEL	NİTEL + nicel NİCEL + nitel

Şekil 3.1 Karma Yöntem Desenleme Matrisi

Kaynak: Christensen, Johnson ve Turner (2015: 426); Creswell ve Plano Clark, (2015: 79–80).

Creswell ve Plano Clark (2015: 76) altı temel karma yöntem desenlerini: yakınsayan paralel desen, açımlayıcı sıralı desen, keşfedici sıralı desen ve iç içe karma desen olarak ayırmıştır:

Yakınsayan Paralel Desen: eşzamanlı olarak hem nicel hem de nitel verilerin toplanma, birleştirme ve çözümlenme aşamaları uygulanmaktadır (Tashakkori ve Teddlie, 1998: x; Creswell ve Plano Clark, 2015).

Açımlayıcı Sıralı Desen: iki ayrı etkileşimli aşama içinde nicel verilerin toplanarak çözümlenmesi ile başlayıp, daha sonra ise nitel verilerin çözümlenmesi ile nicel aşamanın sonuçlarını takip etmektedir.

Keşfedici Sıralı Desen: açımlayıcı desenden farklı olarak keşfedici desen nitel verilerin toplanması ve çözümlenmesine öncelik vererek, nitel sonuçların yeni bir ölçeğe dönüştürülmesini içermektedir.

İç İçe Desen: veriler nicel ve nitel desenlerin içinde veya bir veri türü başka bir veri türünün içinde gömülmüştür. Bu desende yaklaşımdaki bir değişken, bir işlem içinde hem nicel hem de nitel veri şeklinde yer almaktadır.

Dönüştürücü Desen: dönüştürücü bir hedef için karma yöntem kullanılmasına gerek duyulduğunda kullanılmaktadır.

Çok Aşamalı Karma Desen: her yeni yaklaşımla ardışık olarak hizalanmış nicel ve nitel aşamaların döngüsü yoluyla incelenmesinde kullanılmaktadır.

Tez çalışmasında karma yöntem desenlerinden "açımlayıcı sıralı desen" kullanılmıştır. Literatürde açımlayıcı sıralı desen, sıralı model, sıralı üçgenleme ve tekrarlayan desen olarak isimlendirilmiştir (Tashakkori ve Teddlie, 1998: 227). Açıklayıcı ardışık desen olarak da tanınan bu karma yöntem deseni iki ayrı etkileşimli aşama içinde gerçekleşmektedir. Bu karma yöntem deseninde ilk aşama olarak nicel verilerin toplanması ve çözümlenmesi işlemleri yapılmaktadır. İkinci, yani nitel aşama birinci aşamanın sonuçlarını daha derin açıklamak için devreye girmektedir (Creswell ve Plano Clark, 2015: 89; Creswell, 2017: 38). Desenin esas amacı nitel aşamanın nicel verinin içindeki ilişkileri, değişkenleri ve yönelimleri açıklayarak yorumlamaktır (Creswell, 2003: 223–227).

İki aşamadan oluşan açımlayıcı karma yöntem desenini uygulamakta amaç, ilk aşamada örneklemin istatistiksel nicel sonuçlarına ulaşarak, bu sonuçları ikinci aşamada nitel yöntem vasıtasıyla katılımcılarla yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre daha detaylı incelemektir. Bu tez çalışmasında ise ilk aşamada, nicel önermeler ile akademisyen ve idari personelin üniversitenin EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine göre kalitesinin demografik özelliklere, iş deneyimine, gelir düzeyine ve eğitim derecelerine göre nasıl fark gösterdiğine

bakılmıştır. Nitel verilerin toplanma sebebi, görüşmeler zamanı daha geniş, daha açık fikirler elde ederek, nicel aşamada toplanan verileri daha da açıklayabilmek ve daha derin bilgilere ulaşabilmektir. Araştırmacı tez çalışmasında nicel basamağı tamamladıktan sonra nitel basamağı yürütmüştür. Nicel sonuçları kullanarak araştırmacı amaçlı bir şekilde seçilen katılımcıların deneyimlerini ve algılarını derinlemesine durum çalışması ile araştırmıştır.

3.3. Nicel Araştırma Yöntemi

Bu aşamada Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde çalışan akademisyen ve idari personelin EFQM Mükemmellik Modeli'nden oluşturulmuş anket sorularına göre üniversitenin kalite standartları incelenmiştir. Nicel araştırma yönteminde veriler anket tekniği ile elde edilmiş, daha objektif kriter ve değerlendirmelerle, araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması hedeflenmiştir (Kumar, 2011). Tez çalışmasında frekans analizi ve kolerasyon analizi kullanılarak katılımcılarla ilgili bulgular, ölçeğin kriterleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.3.1. Nicel Araştırma Örneklemi

Araştırma Kasım ve Aralık 2017 tarihleri arasında Azerbaycan'ın Bakü şehrinde faaliyet gösteren Azerbaycan Turizm ve Yönetim Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemi ATİÜ'de çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Azerbaycan Turizm ve Yönetim Üniversitesi'nde 3 fakülte (Turizm ve Konaklama, Hizmet Endüstrisi ve İşletme Yönetimi), 10 bölüm ve 15 anabilim dalı mevcuttur. Üniversitede toplam 1568 öğrenci eğitim almaktadır (<http://atmu.edu.az>, erişim tarihi: 15.05.2018). Üniversitede yaklaşık 160 akademik ve idari personelin çalıştığı bilgisine ulaşılmıştır.

Nicel araştırma evrenini temsil eden örneklemi belirlemede "amaçlı örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Bundan dolayı örnekleme dahil edilecek katılımcıların en az bir yıl Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde çalışmış olması gereken bir kriter olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamına alınacak katılımcılar için hazırlanan 140 adet anket formundan, 104 anket formunun geri dönüşü sağlanmış, 21 anket formu ise analize uygun olmadığından dolayı değerlendirmeye alınmamış ve 83 anket formu analize dahil edilmiştir.

3.3.2. Nicel Veri Toplama

Araştırmada kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinden oluşmuş, toplam kırk maddeden oluşan ölçek daha önce Kılıç (2010: 78) tarafından kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin derecelendirilmesi "Kesinlikle Katılıyorum (1)" ve "Kesinlikle Katılmıyorum (2)" şeklinde çok maddeli ölçeklerden biri olan 5'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya başlamadan önce Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesi yetkililerinden izin alınarak veri toplanmıştır. Araştırmada akademik personelden sadece öğretim üyelerinin katılımı sağlanmıştır.

3.3.3. Nicel Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Azerbaycan Diline Uyarlanması

Bu araştırma yazında Brislin (1986: 160) ve Kennedy'nin (2005: 417) önerdiği öngörülen dil geçerliliği yöntemleri izlenilmiştir. Bu doğrultuda ölçeğin dil geçerliliği için öncelikle Türkçeni anadil düzeyinde bilen 2 çevirmen tarafından ölçeğin Türkçeden Azerbaycan diline çevirisi sağlanmıştır. Alanyazında anlaşmazlığı tanımlamada iyi bir yolun, çeviri sürecinin bir sonraki aşaması olan geri çeviri olduğu belirtilmiştir (Kennedy, 2005). Bu bağlamda Azerbaycan diline çevrilen ölçek her iki dile hâkim olan çevirmen tarafından tekrar Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeğin Türkçe özgün versiyonu ile Azerbaycan diline çevrilmiş versiyonu karşılaştırılmış, araştırmacı ve uzmanlarla birlikte Azerbaycan dilinde olan formlar üzerinde tartışılarak anlam ve dil bilgisi üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca ölçek maddelerinin Azerbaycan diline çevrilmesinin ardından maddeler kalite alanında uzman ve deneyimli kişilerin görüşüne sunulmuştur. Bu süreç hazırlanan anket formu ile ilgili farklılıklar ve tartışmalar bitene kadar devam etmiş, daha sonra uzlaşılarak tartışmalar sonlandırılmıştır. Tez çalışmasında kullanılmak üzere anket formunun son hali tasarlanmıştır.

3.3.4. Nicel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Yapılan her ölçüm için güvenirlilik kavramı önem taşımaktadır. Güvenirlilik anlayışı herhangi bir anket veya testi kapsayan sorular arasındaki tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını belirlemektedir (Kalaycı, 2008: 403).

EFQM Mükemmellik Modeli'nin kurumlar tarafından uygulanması zamanı kullanılan kriter ve alt kriterlerinden de yararlanılmış, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Burada 40 sorudan oluşan 8 kriterin Cronbach's Alpha değeri, ölçek ortalaması, standart sapması ve ifade sayısı gösterilmiştir:

Tablo 3.1 Nicel Araştırmada Güvenirlik Analizi

Kriterler	Cronbach's Alfa	Ölçek Ortalaması	Standart Sapma	İfade Sayısı
Liderlik	0,935	25,5422	6,888	7
Politika ve Strateji	0,889	23,698	5,645	7
Çalışanlar	0,819	17,650	4,298	5
İşbirliği ve Kaynaklar	0,827	20,807	4,745	6
Süreçler	0,899	21,012	5,225	6
Müşterilerle İlgili Sonuç	0,806	10,662	2,825	3
Çalışanlarla İlgili Sonuç	0,588	6,662	1,869	2
Toplumla İlgili Sonuç	0,834	13,807	3,620	4

Kalaycı'ya (2008: 405) göre Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliğini belirleye bilmek için aşağıdaki sistemin dikkate alınması gerekmektedir:

- $\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir ölçektir.

Araştırmada 8 kritere göre oluşturulmuş ölçeğin 7'sinin güvenirlilik derecesi yüksek; Liderlik 0.935, Politika ve Strateji 0.889, Çalışanlar 0.819, İşbirliği ve Kaynaklar 0.827, Süreçler 0.899, Müşterilerle İlgili Sonuç 0.806, Toplumla İlgili Sonuç 0.834 bulunmuştur. Çalışanlarla İlgili Sonuç kriterinde ise Alfa katsayısı 0.588 olmakla düşük olarak tespit edilmiştir.

3.3.5. Nicel Verilerin Analiz ve Bulguları

Veri toplama sürecinde ankete katılan akademik ve idari personelin demografik özellikleri, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslekleri ve aylık kişisel gelir durumları ile ilgili bilgiler elde edilmiştir. Üniversitenin akademik ve idari personeline uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 22,0 programı ile analiz edilmiştir.

3.3.5.1. Frekans Analizi

Ankete katılan akademik ve idari personelin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde bu bulgulara göre kadın sayısının (%69,9) erkek sayısından (%30,1) daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2 Cinsiyete Göre Frekans Analizi

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
Kadın	58	69,9
Erkek	25	30,1
Toplam	83	100

Katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde %62,7'si 23-35 yaş, %18,1'i 36-45 yaş, %7,2'si 46-55 yaş ve %12,0'sinin ise 56 ve üzeri yaş grubundan oluştuğu tespit edilmiştir. Bulgulardan üniversite çalışanlarının gençlerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.3 Yaş Grubuna Göre Frekans Analizi

YAŞ GRUBU	SAYI	YÜZDE
23-35	52	62,7
36-45	15	18,1
46-55	6	7,2
56 ve üzeri	10	12,0
Toplam	83	100

Katılımcıların %6'sı lisans, %47'si lisansüstü ve %47'si doktora eğitim derecesine sahiptir. Lisansüstü ve doktora katılımcıları akademik personeli, lisans mezunları ise diğer görevde çalışan katılımcıları oluşturmaktadır.

Tablo 3.4 Eğitim Durumu Göre Frekans Analizi

EĞİTİM DERECESİ	SAYI	YÜZDE
Lisans	5	6,0
Lisansüstü	39	47,0
Doktora	39	47,0
Toplam	83	100,0

Araştırma yapılan üniversitede lise ve ön lisans eğitimine sahip kişiler işe alınmadığı için bu kategoriler eğitim derecesinde belirtilmemiştir.

Katılımcıların %52'si öğretim üyesi, %6'sı danışman ve %31,3'ü ise memur olarak görev yapmaktadırlar. Görüldüğü gibi üniversitenin büyük kısmını akademik kadro oluşturmaktadır.

Tablo 3.5 Göreve Göre Frekans Analizi

GÖREV	SAYI	YÜZDE
Öğretim üyesi	52	62,7
Danışman	5	6,0
Memur	26	31,3
Toplam	83	100,0

3.3.5.2. EFQM Modeli Kriterleri ile ATİÜ’de Kalite Kavramının Karşılaştırılması

EFQM Mükemmellik Modeli’nin 8 kriterine esasen hazırlanan anket maddelerine ilişkin yapılan analiz Tablo, 3.6’da sunulmuştur.



Tablo 3.6 Modelin Kriterleri ile Araştırma yapılan ATİÜ'nin Kalite Kavramının Karşılaştırılması

SORULAR	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Fikrim Yok	Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum			X	S.S
	F	%	F	%		F	%	F	%	F		
Liderler fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmada yeterlidirler	26	31,3	36	43,4	4	4,8	13	15,7	4	4,8	3,81	1,184
Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkinliğini ölçme ve değerlendirme, sonuçlara göre liderliklerini iyileştirme çalışmaları yeterlidir	22	26,5	38	45,8	9	10,8	9	10,8	5	6	3,76	1,143
Fakülte liderleri fakültenin iyileşme ve gelişme çalışmalarında etkin rol almaktadırlar	27	32,5	34	41	5	6	12	14,5	5	6	3,80	1,217
Fakülte liderleri geliştirme çalışmalarında birlikte çalışmayı destekler, geliştirme aktivitelerinde yer alma konusunda cesaretlendirir	22	26,5	31	37,3	18	21,7	7	8,4	5	6	3,70	1,134
Fakülte liderleri kalite geliştirmeye yönelik önerileri gerçekleştirmek için gerekli kaynakları (bilgi, zaman, yer, para) sağlar	20	24,1	24	28,9	21	25,3	9	10,8	9	10,8	3,45	1,271
Fakülte liderleri örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yaratıcılığı destekleyen çalışmalar yapmaktadırlar	12	14,5	31	37,3	27	32,5	7	8,4	6	7,2	3,43	1,073
Fakülte liderleri fakültenin topluma yaptığı katkılarının artırılması için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektedirler	17	20,5	33	39,8	20	24,1	9	10,8	4	4,8	3,60	1,081
Fakültenin tanımlanmış bir kalite politikası ve stratejisi vardır	13	15,7	36	43,4	23	27,7	6	7,2	5	6	3,55	1,039
Fakültenin politika ve stratejileri ile yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentileri ilişkilendirilmiştir	6	7,2	29	34,9	31	37,3	12	14,5	5	6	3,23	,992
Fakültenin hizmet alanındaki gelişmeleri diğer fakültelerin etkinlikleri ile değerlendirilmekte, güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmektedir	13	15,7	31	37,3	27	32,5	6	7,2	6	7,2	3,47	1,075
Fakültenin hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal ve çevresel (ekonomik ve demografik) veriler dikkate alınmaktadır	8	9,6	22	26,5	39	47	10	12	4	4,8	3,24	,958
Fakültenin politika ve stratejisi uygun yollarla tüm personele duyurulmuş, yayılımı sağlanmıştır	12	14,5	39	47	17	20,5	10	12	5	6	3,52	1,075
Plan ve stratejilerin etkililiği, hedefler ve gerçek değerler ile karşılaştırılarak güncelleştirilmektedir	10	12	32	38,6	27	32,5	10	12	4	4,8	3,41	1,013
Fakültenin insan kaynaklarına ilişkin plan, politika ve stratejisi oluşturulmuştur	11	13,3	25	30,1	32	38,6	6	7,2	9	10,8	3,28	1,130
Fakültenin işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetimi fırsat eşitliği dahil her bakımdan adil ve dürüst biçimde yapılmaktadır	14	16,9	30	36,1	22	26,5	8	9,6	9	10,8	3,39	1,198
İnsan kaynakları plan ve stratejilerinin geliştirilmesi için çalışanların memnuniyetlerinden yararlanmak amacıyla ölçümler yapılmaktadır	6	7,2	21	25,3	33	39,8	14	16,9	9	10,8	3,01	1,076

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok	Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum			X	S.S
	F	%	F	%		%	F	%	F	%		
Fakülte çalışanlarının tüm bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenmiş, sınıflandırılmış ve belgelendirilmiştir	18	21,7	33	39,8	22	26,5	5	6	5	6	3,65	1,076
Fakültenin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri dikkate alınarak, çalışanların eğitimlerine ve gelişimlerine olanak tanınmaktadır	19	22,9	39	47	8	9,6	9	10,8	8	9,6	3,63	1,227
Fakülte içinde konferans ve törenler düzenlenerek, bunlara katılım için çalışanlar özendirilmektedir	26	31,3	43	51,8	5	6	4	4,8	5	6	3,98	1,059
Fakülte işbirliği yapılan kurum ve kuruluşları gözlemleyerek yenilikçiliğini ve yaratıcılığını desteklemektedir	16	19,3	35	42,2	23	27,7	6	7,2	3	3,6	3,66	,991
Fakültenin finansman politikası, fakülte politika ve stratejisi ile uyumludur	12	14,5	17	20,5	44	53	6	7,2	4	4,8	3,33	,977
Fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamlar şeffaf ve kontrol edilmeye hazırdır	11	13,3	13	15,7	49	59	6	7,2	4	4,8	3,25	,948
Fakülte varlıkları (bina, donanım ve malzemeler) kullanıcıların gereksinimlerine, işin zamanında ve doğru yapılmasına uygun şekilde bulunmaktadır	19	22,9	33	39,8	11	13,3	14	16,9	6	7,2	3,54	1,223
Fakültede yenilikçilik, gelişim ve iyileşmeye destek olacak şekilde; eski teknolojiler belirlenerek yenileri ile değişimi sağlanmaktadır	15	18,1	33	39,8	13	15,7	14	16,9	8	9,6	3,40	1,239
Fakülte içindeki ve dışındaki tüm kullanıcıların gerektiği zamanda gereken bilgiye ulaşımı sağlanmaktadır	14	16,9	43	51,8	11	13,3	11	13,3	4	4,8	3,63	1,067
Fakültenin belirlenen politika ve stratejilerini gerçekleştirecek, tüm aktif yönetim konularını kapsayan bir süreç yönetim sistemi bulunmaktadır	14	16,9	29	34,9	26	31,3	10	12	4	4,8	3,47	1,063
Süreçlerin yönetiminde fakülte içi ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışmakta, değişikliklerde ise bu kuruluşlar bilgilendirilmektedir	10	12	33	39,8	26	31,3	9	10,8	5	6	3,41	1,036
İş süreçleri uygulamaya geçilmeden önce sorumlular belirlenip, eğitimleri sağlanarak yetkilendiriliyor	16	19,3	38	45,8	17	20,5	8	9,6	4	4,8	3,65	1,053
İş süreçleri için ölçülebilir hedefler belirlenmiştir	16	19,3	36	43,4	20	24,1	7	8,4	4	4,8	3,64	1,043
Süreçlerin yönetimine yasal, ekonomik ve teknolojik değişiklikler hızlı şekilde uygulanmaktadır	12	14,5	27	32,5	25	30,1	15	18,1	4	4,8	3,34	1,085
Fakültede öneri, şikayetler ve itirazlar dahil, iletişimden edinilen geri bildirimler toplanır, belgelenir, üzerinde çalışılarak cevaplandırılır	16	19,3	30	36,1	23	27,7	8	9,6	6	7,2	3,51	1,130
Fakültede müşterilerin (Öğrenci) memnuniyetini ve fakülteye bağlılığını ölçmek amacıyla müşteri memnuniyeti anketleri uygulanmaktadır	17	20,5	26	31,3	22	26,5	11	13,3	7	8,4	3,42	1,201

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok	Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum			X	S.S
	F	%	F	%		%	F	%	F	%		
Fakülte müşteri (Öğrenci) ölçümlerinden elde edilen bilgileri yorumlamada kullanılacak gösterge ve değerlere sahiptir	13	15,7	24	28,9	31	37,3	7	8,4	8	9,6	3,33	1,138
Fakülte yönetimi ve çalışanların müşterilerle olan ilişkileri kuvvetlidir	22	26,5	43	51,8	10	12	5	6	3	3,6	3,92	,978
Hedeflenen personel memnuniyeti ile memnuniyet ölçümleri tutarlıdır	9	10,8	31	37,3	23	27,7	14	16,9	6	7,2	3,28	1,097
Fakülte personeli fakültenin sunduğu olanaklardan faydalanmaktadırlar	12	14,5	32	38,6	21	25,3	12	14,5	6	7,2	3,39	1,124
Toplumsal fakülte ile ilgili algıları anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar vb. kaynaklar yoluyla ölçülmektedir.	15	18,1	25	30,1	28	33,7	9	10,8	6	7,2	3,41	1,127
Fakülte tarafından toplum hizmetlerine katkı (eğitim öğretim etkinlikleri, sağlık desteği, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri) sağlanmaktadır	13	15,7	38	45,8	22	26,5	6	7,2	4	4,8	3,60	,999
Fakültenin toplum tarafından algılanan imajı gün geçtikçe gelişmektedir	17	20,5	32	38,6	23	27,7	6	7,2	5	6	3,60	1,081
Fakülte doğal kaynakların korunması ve sürdürülmesine ilişkin faaliyetler sürdürmektedir	13	15,7	21	25,3	28	33,7	11	13,3	10	12	3,19	1,214

Tablo 3,6'daki analizde EFQM Modeli'nin Liderlik kriteri soruları incelendiğinde “*Fakülte liderleri fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmada yeterlidirler*” maddesine katılımcıların %74,7'sinin katıldığı, “*Fakülte liderlerinin kendi liderliklerini ölçme ve değerlendirme, sonuçlara göre liderliklerini iyileştirme çalışmaları yeterlidir*” sorusuna katılımcıların %72,3 oranının katıldığı, “*Fakülte liderleri fakültenin iyileşme ve gelişme çalışmalarında etkin rol almaktadır*” %73,5 oranının katıldığı, “*Fakülte liderleri geliştirme çalışmalarında birlikte çalışmayı destekler, geliştirme aktivitelerinde yer alma konusunda cesaretlendirir*” maddesine %63,8 oranının katıldığı, “*Fakülte liderleri kalite geliştirmeye yönelik önerileri gerçekleştirmek için gerekli kaynakları (bilgi, zaman, yer, para) sağlamaktadır*” görüşüne katılımcıların %53'nün katıldığı, “*Fakülte liderleri örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yaratıcılığı destekleyen çalışmalar yapmaktadırlar*” sorusuna katılımcılar %51,8'nin katıldığı, “*Fakülte liderleri fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektedirler*” sorusuna ise %60,3 katıldığı tespit edilmiştir. Liderlik kriterinin alt kriterlerinden oluşan anket maddeleri incelemesinden görüldüğü gibi katılımcılar en yüksek %74,7 oranla fakülte liderlerinin fakülte misyon ve vizyonunu oluşturmada yeterli oldukları görüşündedir. Liderlik kriterlerinin alt kriterlerinden oluşturulmuş “*Fakülte liderleri örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yaratıcılığı destekleyen çalışmalar yapmaktadırlar*” sorusu en düşük %51,8 oranla olumlu olarak yanıtlanmıştır.

Politika ve strateji kriteri önermeleri incelendiğinde katılımcıların %59,1'nin “*Fakültenin tanımlanmış bir kalite politikası ve stratejisi vardır*” yaklaşımını katıldığı, “*Fakültenin politika ve stratejileri ile yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentileri ilişkilendirilmiştir*” görüşüne %42,1'nin katıldığı, “*Fakültenin hizmet alanındaki gelişmeleri diğer fakültelerin etkinlikleri ile değerlendirilmekte, güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmektedir*” görüşüne %53'nün katıldığı, “*Fakültenin hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal ve çevresel (ekonomik ve demografik) veriler dikkate alınmaktadır*” sorusuna katılımcıların %36,1'nin katıldığı, katılımcıların %61,5'nin “*Fakültenin politika ve stratejisi uygun yollarla tüm personele duyurulmuş, yayılımı sağlandığı*” görüşüne katıldığı, “*Plan ve stratejilerin etkililiği, hedefler ve gerçek değerler ile karşılaştırılarak güncelleştirilmektedir*” yaklaşımına %50,6'nın katıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yüksek %61,5 oranla fakültede politika ve stratejisinin uygun yollarla tüm personele duyurulduğu ve yayılımının sağlandığı tespit edilmiştir. Politika ve stratejiler önermeleri içerisinde katılımcılar en düşük %36,1 oranla *fakültenin politika ve stratejileri ile yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentileri ilişkilendirilmektedir* ve aynı şekilde

%36,1 oranla *“Fakültenin hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal ve çevresel (ekonomik ve demografik) veriler dikkate alınmaktadır”* sorusunu ve *“Fakültenin politika ve stratejileri ile yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentileri ilişkilendirilmiştir”* görüşünü %42,1 oranla katılıyorum olarak yanıtlanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli’nin Çalışanlar kriteri sorularına bakıldığında katılımcıların *“Fakültenin insan kaynaklarına ilişkin plan politika ve stratejisi oluşturulmuştur”* sorusuna %43,4 oranla katıldığı, *Fakültenin işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetimi fırsat eşitliği dahil her bakımdan adil ve dürüst biçimde yapılmaktadır”* görüşüne %53 oranla katıldığı, *“İnsan kaynakları plan ve stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla çalışanların memnuniyetlerinden yararlanmak amacıyla ölçümler yapılmaktadır”* sorusuna ise en düşük %32,5 oranla katıldığı görülmektedir. Buradan görüldüğü gibi İK tarafından çalışanlar için memnuniyet ölçümleri yapılmamaktadır. Katılımcıların %61,5 oranı *fakülte çalışanlarının tüm bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmiş, sınıflandırılmış ve belgelendirilmiş olduğunu*, %69,9 oranına göre *fakültenin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri dikkate alınarak, çalışanların eğitimlerine ve gelişimlerine olanak tanınmakta olduğu*, %83,1 oranı ise *“Fakülte içinde konferans ve törenler düzenlenerek, bunlara katılım için çalışanların özendirildiği”* fikrine katıldığı tespit edilmiştir. En yüksek %83,1 oranla *“Fakülte içinde konferans ve törenler düzenlenerek, bunlara katılım için çalışanların özendirildiği”*, en düşük %43,4 oranla *“Fakültenin insan kaynaklarına ilişkin plan politika ve stratejisi oluşturulmuştur”* ve *“İnsan kaynakları plan ve stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla çalışanların memnuniyetlerinden yararlanmak amacıyla ölçümler yapılmaktadır”* sorusuna ise en düşük %32,5 oranla olumlu cevaplandırılmıştır.

EFQM Modeli’nin İşbirliği ve Kaynaklar kriteri bulgularına göre; *“Fakülte işbirliği yapılan kurum ve kuruluşları gözlemleyerek yenilikçiliğini ve yaratıcılığını desteklemektedir”* fikrine %61,5 kişi katılmakta, *Fakültenin finansman politikası, fakülte politika ve stratejisi ile uyumludur”* sorusuna %35’i, *“Fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamlar şeffaf ve kontrol edilmeye hazırdır”* sorusuna %29’u, *“Fakülte varlıkları (bina, donanım ve malzemeler) kullanıcıların gereksinimlerine, işin zamanında ve doğru yapılmasına uygun şekilde bulunmaktadır”* sorusuna %52,7’si, *“Fakültede yenilikçilik, gelişim ve iyileşmeye destek olacak şekilde; eski teknolojiler belirlenerek yenileri ile değişimi sağlanmamaktadır”* sorusuna %57,9’u, *“Fakülte içindeki ve dışındaki tüm kullanıcıların gerektiği zamanda gereken bilgiye ulaşımı sağlanmaktadır”* fikrine ise %68,7 oranla katılımcılar katılım sağlamaktadır. Bu sorular içerisinde en yüksek %68,7 oranla *“Fakülte içindeki ve dışındaki*

tüm kullanıcıların gerektiği zamanda gereken bilgiye ulaşımı sağlanmaktadır” ve en düşük %35 oranla “Fakültenin finansman politikası, fakülte politika ve stratejisi ile uyumludur” ile %29 oranla, “Fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamlar şeffaf ve kontrol edilmeye hazırdır” sorusuna olumlu katılım sağlanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli’nin Süreçler kriteri bulgularına göre; katılımcıların %51,8’nin *“Fakültenin belirlenen politika ve stratejilerini gerçekleştirecek, tüm aktif yönetim konularını kapsayan bir süreç yönetim sistemi bulunmaktadır”, %51,8’nin “Süreçlerin yönetiminde fakülte içi ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışılmakta, değişikliklerde ise bu kuruluşlar bilgilendirilmektedir”, %65,1’nin fakültelerde “İş süreçleri uygulamaya geçilmeden önce sorumluların belirlenip, eğitimlerinin sağlanarak yetkilendirildiği”, %62,7’nin “İş süreçleri için ölçülebilir hedefler belirlenmiştir”, %47’sinin “Süreçlerin yönetimine yasal, ekonomik ve teknolojik değişiklikler hızlı şekilde uygulanmaktadır” sorulara katıldığı tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere “Süreçlerin yönetimine yasal, ekonomik ve teknolojik değişiklikler hızlı şekilde uygulanmaktadır” sorusu en düşük %47 oranla, “Süreçlerin yönetiminde fakülte içi ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışılmakta, değişikliklerde ise bu kuruluşlar bilgilendirilmektedir” sorusu ise en yüksek %65,1 oranla olumlu olarak cevaplandırılmıştır.*

Müşterilerle İlgili Sonuç kriteri bağlamında katılımcılar *“Fakültede öneri, şikayetler ve itirazlar dahil, iletişimden edinilen geri bildirimler toplanır, belgelenir, üzerinde çalışılarak cevaplandırılır” %55,4, “Fakültede müşterilerin memnuniyetini ve fakülteye bağlılığını ölçmek amacıyla müşteri memnuniyeti anketleri uygulanmaktadır” sorusunu %51,8 oranla olumlu olarak yanıtlamıştır. Bu kriterde katılımcılar “Fakülte müşteri ölçümlerinden elde edilen bilgileri yorumlamada kullanılacak gösterge ve değerlere sahiptir” sorusuna en düşük %44,6 oranla, “Fakülte yönetimi ve çalışanların müşterilerle olan ilişkileri kuvvetlidir” sorusuna ise en yüksek %78,3 oranla olumlu katılım sağlamıştır.*

EFQM Modeli’nin Çalışanlarla İlgili Sonuç kriterinin alt kriterlerinden oluşan sorulara bakıldığında katılımcılar *“Hedeflenen personel memnuniyeti ile memnuniyet ölçümleri tutarlıdır” maddesini düşük %48,1 oranla, “Fakülte personeli fakültenin sunduğu olanaklardan faydalanmaktadırlar” maddesini ise yüksek %53,1 oranla katılıyorum şeklinde cevaplamıştır.*

Toplumla İlgili Sonuç kriterine göre, katılımcıların *“Toplumun fakülte ile ilgili algıları anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar vb. kaynaklar yoluyla ölçülmektedir” görüşüne %48,2 oranla katıldığı, “Fakülte tarafından toplum hizmetlerine katkı (eğitim öğretim etkinlikleri, sağlık desteği, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri) sağlandığı” fikrine*

%61,5 oranla katıldığı, “Fakültenin toplum tarafından algılanan imajı gün geçtikçe gelişmektedir” anket maddesine katılımcıların %59,1 oranla katıldığı, “Fakülte doğal kaynakların korunması ve sürdürülmesine ilişkin faaliyetler sürdürmektedir” sorusuna ise %41 oranla katıldığı tespit edilmiştir. Burada görüldüğü gibi “Fakülte tarafından toplum hizmetlerine katkı (eğitim öğretim etkinlikleri, sağlık desteği, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri) sağlandığı” sorusu yüksek %61,5 oranla, “Fakülte doğal kaynakların korunması ve sürdürülmesine ilişkin faaliyetler sürdürmektedir” sorusu ise düşük %41 oranla olumlu olarak yanıtlanmıştır.

3.3.5.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Arasındaki İlişki

Tablo, 3.7’de EFQM Modelin kriterleri arasındaki ilişki kolerasyon analizi yapılarak incelenmiştir:

Tablo 3.7 EFQM Modeli Kriterleri Arasındaki İlişkiye Göre Bulgular

	Liderlik	Politika ve Strateji	Çalışanlar	İşbirliği ve Kaynaklar	Süreçler	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Toplumla İlgili Sonuçlar
Liderlik	1							
Politika ve Strateji	,861**	1						
Çalışanlar	,818**	,804**	1					
İşbirliği ve Kaynaklar	,787**	,795**	,761**	1				
Süreçler	,722**	,723**	,752**	,830**	1			
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	,653**	,667**	,700**	,687**	,721**	1		
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	,681**	,714**	,706**	,717**	,688**	,620**	1	
Toplumla İlgili Sonuçlar	,728**	,692**	,698**	,761**	,805**	,705**	,680**	1

**p<.01

Analizin sonucuna göre kriterler arasında pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur. Kriterler arasındaki ilişki tek tek incelendiğinde: en yüksek düzeyde anlamlı ilişki Liderlik ile Politika ve Strateji kriterleri arasında olduğu görülmektedir $r=.861$, $p<.01$. Bunu İşbirliği ve Kaynaklar ile Süreçler kriteri, $r=.830$, $p<.01$; Çalışanlar ile Liderlik kriteri, $r=.818$, $p<.01$; Süreçler ile Toplumla ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.805$, $p<.01$; Çalışanlar ile Politika ve Strateji kriteri, $r=.804$, $p<.01$; Politika ve Strateji ile İşbirliği ve Kaynaklar kriteri, $r=.805$, $p<.01$; Liderlik ile İşbirliği ve Kaynaklar kriteri, $r=.787$, $p<.01$; Çalışanlar ile İşbirliği ve Kaynaklar kriteri, $r=.761$, $p<.01$; İşbirliği ve Kaynaklar ile Toplumla ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.761$, $p<.01$; Süreçler ile Çalışanlar kriteri, $r=.752$, $p<.01$; Liderlik ile Toplumla ilgili Sonuç

kriteri, $r=.728$, $p<.01$; Politika ve Strateji ile Süreçler kriteri, $r=.723$, $p<.01$; Süreçler ile Liderlik kriteri, $r=.722$, $p<.01$; Süreçler ile Müşterilerle ilgili Sonuç kriteri, $r=.721$, $p<.01$; Çalışanlarla ilgili Sonuçlar ile İşbirliği ve Kaynaklar kriteri, $r=.717$, $p<.01$; Politika ve Strateji ile Çalışanlarla ilgili Sonuç kriteri, $r=.714$, $p<.01$; Çalışanlarla ilgili Sonuçlar ile Çalışanlar kriteri, $r=.706$, $p<.01$; Çalışanlar ile Müşterilerle ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.700$, $p<.01$; Çalışanlar ile Toplumla ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.698$, $p<.01$; Politika ve Strateji ile Toplumla ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.692$, $p<.01$; Çalışanlarla ilgili Sonuçlar ile Süreçler kriteri, $r=.688$, $p<.01$; İşbirliği ve Kaynaklar ile Müşterilerle ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.687$, $p<.01$; Liderlik ile Çalışanlarla ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.681$, $p<.01$; Çalışanlarla ilgili Sonuçlar ile Toplumla ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.680$, $p<.01$; Politika ve Strateji ile Müşterilerle ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.667$, $p<.01$; Liderlik ile Müşterilerle ilgili Sonuçlar kriteri, $r=.653$, $p<.01$ olarak takip etmektedir. Kriterler arasındaki en az yüksek düzeyde ilişki ise Müşterilerle ilgili Sonuçlar ile Çalışanlarla ilgili Sonuçlar kriteri ($r=.681$, $p<.01$) arasında olduğu görülmektedir.

3.4. Nitel Araştırma Yöntemi

EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri bağlamında Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde derinlemesine bir inceleme yapabilmek amacıyla bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma yapmakta amaç nicel sonuçlara ve yapılacak araştırmaya en uygun ve nicel bilgi aşamasına katkı sağlayacak bireyler hakkında daha ayrıntılı veriler elde etmektir (Creswell ve Plano Clark, 2015: 198).

Böylece üniversitedeki çalışanların görüşlerinin derinlemesine incelenebileceği ve daha çok bilgiler elde edilebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın deseni durum çalışması olarak belirlenmiş, veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme, veri analizi olarak ise betimsel analizden yararlanılmıştır.

3.4.1. Nitel Araştırma Örneklemi

Christensen ve arkadaşlarının (2015: 403) değindiği gibi, karma yöntemde açılımlayıcı sıralı desen, nicel sonuçları açıklamayı hedeflediği için, nitel aşamada katılım gösterecek kişiler, nicel veri toplama aşamasındaki kişiler arasından seçilmiştir. Buradan yola çıkarak, nitel kısım için amaçlı örneklem yöntemi kullanılmış, nicel kısma dahil olan katılımcılar arasından gönüllü katılım sağlamak isteyenler seçilmiştir. Nitel araştırma için amaçlı örneklem yönteminin yaygın stratejilerinden olan maksimum çeşitlilik tekniği kullanılmıştır. Buradaki temel düşünce, bilinçli olarak üniversitede uzun dönem çalışan ve farklı fakültelerden olan katılımcıların seçilmesidir. Böylece bu kişilerin görüşleri farklılıkları yansıtarak, karmaşık bir olgunun ortaya çıkmasının amaçlandığı iyi bir nitel çalışma

(Creswell ve Plano Clark, 2015: 186) oluşturmaktadır. Buradan yola çıkarak nicel araştırmaya gönüllü katılım sağlayan, üniversitenin faaliyetinde aktiflik gösteren 8 öğretim üyesi ve idari personel örnekleme dahil edilmiştir. Bu sayıdaki yapılan görüşmelerle verilerin belirli bir doygunluğa ulaştığı ve anlatılanların tekrarlanmaya başladığı anlaşıldığından katılımcı sayısı yeterli görülmüştür.

3.4.2. Nitel Veri Toplama

Nitel yaklaşım kapsamında veri toplama amacıyla görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Yapılan görüşmelerin belirli bir ölçüde tutarlılık içerisinde gerçekleşmesine katkı sağlamak ve araştırma ile ilgili başlıca konuları atlamamak için veri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme formu, veri analiz yöntemi olarak ise betimsel analiz kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ve araştırma bakış açısına uygun olarak kişisel görüş yaklaşımından yararlanılarak çalışmada bireysel (derinlemesine görüşme) görüşme yönteminden yararlanılmıştır (Flick, 2007: 78). Christensen ve arkadaşlarının (2015: 403) belirttiği gibi, araştırmanın nitel veri toplama aşamasında belirlenen sorular ışığında insanların kişisel bakış açıları ve deneyimleri ortaya çıkarılmıştır.

Görüşmeler Kasım - Aralık 2017 tarihleri arasında en az bir sene Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde öğretim üyesi veya idari personel ile yarı yapılandırılmış ve bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Belirtilen gün ve saatlerde üniversitede yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler otuz beş dakika ile iki saat arasında değişen zaman aralığında gerçekleşmiş ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeye başlamadan önce her katılımcıya önce araştırmanın içeriği ve amacı ile ilgili bilgi verilmiştir. Görüşme sürecinde yapılan kayıtlarda katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli kalacağı belirtilerek, her bir katılımcıdan ses kaydı alınmadan önce izin istenmiştir. Katılımcılara, EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinden ve alt kriterlerinden oluşmuş soru formuna esasen sorular sorulmuştur. Daha sonra ses kayıt cihazındaki veriler elektronik ortamda yedeklenerek, verilerin kaybolmasının veya silinmesinin önüne geçilmiştir. Görüşme yapılan kişiler K1, K2 olarak sıralanmış ve katılımcılara K1 ile K8 arasında kodlar verilmiştir.

3.4.3. Nitel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Nitel araştırmada “geçerlik” ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi, “güvenirlik” ise ölçmeyi amaçladığı olgunun tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 290-293). Bu doğrultuda yapılan araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğini arttırmak için aşağıdaki adımlar uygulanmıştır (Günbayı ve Akcan, 2013: 201; Muslu vd., 2017: 80):

1) Tez araştırmasının yapı geçerliliğini arttırmak için birden fazla veri toplama yöntemi; yüz yüze bireysel görüşmeler, anket tekniği ile verilerin elde edilmesi tekniklerinden yararlanılmıştır. Böylece, veri toplamada çeşitleme yapılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmacı görüşme sürecince yönlendirici davranışlar sergilememiştir. Veriler katılımcıya okutup görüş ve onayını alarak veri toplama sürecinde kişisel yargılarını işe karıştırmamıştır.

2) Tez araştırmasının iç geçerliğini (inandırıcılığı) arttırmak için görüşme formu geliştirilirken ilgili alan yazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş (Muslu vd., 2017: 80) sorular EFQM Modeli uygulanması zamanı kurumlar tarafından kullanılan ana ve alt kriterler esasında hazırlanmıştır. Betimsel analizde temalar ve temaları oluşturan alt temaların kendi aralarındaki ilişki ile her bir temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilmiştir. Yapılan görüşmeler Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesi yetkililerinin izni ve desteğiyle yapılmıştır. Görüşme öncesi fakülte dekanları ve diğer çalışanlarla görüşülmüş, yapılacak araştırmayla ilgili bilgi verilmiş, görüşmede kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, kimlik bilgilerinin gizliliğinin temin edileceği belirtilerek karşılıklı güven sağlanmıştır. Bu şekilde görüşmeler zamanı toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması temin edilmiştir.

3) Tez araştırmasının dış geçerliğini (aktarılabiliğini) arttırmak için araştırma süreci ve bu sürecin ayrıntıları anlaşılır bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Tez çalışmasında araştırmanın yöntemi, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin çözümlenmesi süreci ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Ayrıca olay ve olguları ve bunların değişkenlik gösteren özelliklerini belirlemek amacıyla amaçlı örneklem yöntemiyle gönüllük esasına dayalı olarak üniversitede çalışan akademik ve idari personelle görüşmeler yapılmıştır.

4) Tez araştırmasının dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliği) arttırmak için araştırmacı tüm veri toplama araçlarını, ilkin verileri, analiz aşamasında yapılan temalandırmaları, notları, yazıları ve çıkarımları dışarıdan bir uzman incelemesine sunmuştur (Yıldırım ve Şimşek 2013).

3.4.4. Nitel Veri Analizi

Görüşme formundan elde edilen verilere esaslanarak araştırmaya katılan kişiler K1, K2, K3 şeklinde kodlanmıştır. Nitel verilere ilişkin akademik ve idari personele ait demografik özellikler, yaş, eğitim düzeyi ve görevlerine ilişkin bilgiler Tablo 3.8’de yer almaktadır.

Tablo 3.8 Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Derecesi	Görev
K1	Erkek	48	Yüksek Lisans	Öğretim Üyesi
K2	Kadın	35	Yüksek Lisans	Öğretim Üyesi
K3	Kadın	46	Yüksek Lisans	Öğretim Üyesi
K4	Kadın	24	Lisans	İdari Personel
K5	Kadın	37	Doktora	Öğretim Üyesi
K6	Kadın	28	Yüksek Lisans	Danışman
K7	Kadın	31	Yüksek Lisans	İdari Personel
K8	Kadın	25	Yüksek Lisans	İdari Personel

3.4.5. Nitel Araştırma Verilerine İlişkin Bulgular

Görüşmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde betimsel analizden yararlanılmıştır. Betimsel yaklaşımda, toplanan veriler, daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenerek, yorumlanmıştır. Analizde görüşülen kişilerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılara önem verilmiştir. Bu tür analizdeki ana hedef, toplanan verileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Yapılan görüşmelerde toplanan nitel veriler araştırmacı tarafından ses kayıt cihazından bilgisayara aktarılmış, sonra sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiş ve daha sonra betimlemeler açıklanarak yorumlanmış, neden-sonuç ilişkileri irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen temalar ilişkilendirilmiş, anlamlandırılarak ileriye yönelik tahminlerde bulunulmuş ve organize edilmesi sonucunda bulgularla ilgili detaylı yorumlar yapılmıştır. Katılımcıların deşifrelerinin tümünü bir arada sunabilmek için her bir soru için katılımcıların yanıtları alt alta yer alacak şekilde deşifre tablosu oluşturularak, verilerin değerlendirilmesi için hazır hale getirilmiştir. Ardından metinlerin analizine geçilerek, alt temalar oluşturulmuştur.

Araştırmada bulgularına göre yapılan nitel analizde EFQM Mükemmellik Modeli'nin 9 ana kriter başlığı altında 43 alt tema elde edilmiştir. Bu alt temalar şunlardır:

Liderlik Kriteri - Sıkı denetim; İşbirliği; Yenilikçi yaklaşım; Akademik üretime katılım; Rasyonel yönetim; Katılmalı yönetim; Açık ve güçlü İletişim; Rol modeli;

Politika ve Strateji Kriteri - Politika ve stratejileri belirlemede öğrenen ve geleneksel yönetimin birlikteliği; Politika ve strateji belirlemede danışan yönetim; Politika ve stratejinin yayılımında ve duyurulmasında elektronik ortamın tercih edilmesi ve rutin aylık toplantılar; Formellik;

Çalışanlar Kriteri - Takdir edilme, Ödüllendirme ve bireysel ilgi; Yetersiz İKY uygulamaları; Formel yapı ve iletişim; Örgüt içi iyi ilişkiler; Rutin işlerde elektronik iletişim; Katılım ve yetkilendirilmede sözlü iletişim; Yetersiz maddi ve manevi destek;

İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri - Kuruluş dışı işbirliği; Turizm Paydaşları ve sektör işbirliği; Sivil toplum örgütleri; Yetersiz finansman kaynakları; Finansal konuların üst yönetimle sınırlı olması; Sınırlı finansal destek; Yeterli/Gelişmeye ihtiyaç olan Bina, Donanım ve Malzemeler; Yeterli Teknoloji Yönetimi ve Departmanı; Yetersiz Fiziksel Olanaklar;

Süreçler Kriteri - Formel süreçlerin izlenmesi; İhtiyaç dahilinde Süreçlerde yenilik ve revizyon; Eğitim öğretim süreçleri ile ilgili akademik danışmanlık ve mentörlük hizmetinin verilmesi; Eğitim öğretim Süreci içerisinde öğrencilerle güçlü ilişkiler;

Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri - Dış müşterilerle ilgili bilgi eksikliği; Etkin üniversite tanıtımı; Yetersiz algılama ölçümleri; Yetersiz performans göstergeleri;

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri - Çalışanlarla ilgili yetersiz algılama ölçümleri; Çalışanlarla ilgili yetersiz performans göstergeleri;

Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri - Toplumla ilgili yetersiz algılama ölçümleri; Toplumla ilgili yetersiz performans göstergeleri;

Temel Performans Sonuçları Kriteri - Yetersiz Performans çıktıları; Yetersiz Performans göstergeleri;

Tablo 3.9 Görüşmelerin Betimsel Analizi

Ana Temalar	Alt Temalar	
Liderlik	Sıkı denetim	Fakülte liderleri sık sık öğrencilerin derse devamlılığı, katılımı ile ilgilenerek, takip etmektedir. Dekan veya yardımcısı derslere katılım sağlayarak, ders programını dinleyip denetlemektedir. K1 Açık dersler yapılarak öğretim görevlilerinin derslerine yönetimden katılımlar sağlanmaktadır. K7
	İşbirliği	Bildiğimiz kadarıyla fakülte liderleri başarılıdır ve fakülteler arası işbirliği yapmaktadırlar. K2 Fakülte liderleri başarılıdır ve öğrencilerle ara ara görüşler yapmaktadır. K2 Üniversite dışı etkinlikler düzenleyen kurumlar mektup vasıtasıyla bize başvuru yapıyorlar. Bu mektuba esasen öğrencilere duyuru yapılarak, başvuru yapan öğrencilerin mülakat sonuçları değerlendirilmekte ve öğrenciler arasında seçimler yapılmaktadır. Bunun dışında başka üniversitelerin hazırladığı etkinlik ve kongrelere de katılımları için öğrencilerimiz yönlendirilmektedir. Akademik kongrelere makale veya bildiri göndermeleri için de danışmanlar tarafından öğrencilere gereken yardımlar yapılmaktadır. K Yakın zamanda fakülte yönetiminin ayarladığı konferansta turizm eğitimi veren kurumlarının turizm paydaşları ile karşılıklı ilişkilerine dair görüşme yapılmıştır. Buraya Eğitim Bakanlığında, farklı zincir otellerden genel müdürler ve s. katılımları sağlanmıştır. Diğer üniversitelerle ATIÜ'ni karşılaştırdığımızda burada daha farklı ve gelişimi sağlayacak değişik etkinlikler ve görüşler yapılmaktadır. K4 İşbirlikleri ile ilgili fazla bir şey söyleyemem, ama genel olarak olumlu ve gereken adımlar atılmaktadır. K4 Bölüm olarak işbirliği yaptığımız başka üniversiteler vardır ki onların akademik personelleri ile işbirlikleri yapılmakta ve seminer, eğitim veya etkinlikler düzenlenmektedir. Rusya ile iyi işbirliklerimiz, ilişkiler kurarak eğitimlerimize katılımları sağlanmıştır. K7
	Yenilikçi yaklaşım	Yönetim devamlı yenilikler yapmaktadır. K5 Bildiğim kadarıyla yönetim çalışmaları, yenilikleri ile iyi bir örnek olmaktadır. K5 Bölümlerin etkinliklere aktif katılımının sağlanması, eğitimde elektron sistemin oluşturulması, öğrencilerle e-posta ve s. vasıtasıyla iletişime geçirilerek artık bir teknoloji sisteminin oluşturulması tabi ki de rehberliğin sayesinde oluşmuştur. Bu yönde yapılan çalışmalar rektör tarafından her zaman takip edilmekte ve toplantılarda üniversitemizin daha da gelişiminin sağlanması için ne gerekirse yapılacağı belirtilmektedir. K4 Her kes kaliteli bir çalışma yapmak için elinden gelen her şeyi yapmaktadır. Bunlar hepsi öğrenciler için kaliteli bir eğitim oluşturabilmek içindir. Kaliteli eğitim sisteminde öğretim üyeleri/görevlileri arasında kaliteli çalışma sergileyen kişiler göz önünde bulundurulmaktadır. K8
	Akademik üretime katılım	Bana göre fakülte yönetimi iyi bir örnek olduğu için biz TedQual sertifikasını almış bulunmaktayız. Bu üniversitemizin, kendimizin, işimizin ve fakültemizin başarısının bir örneğidir. Bir tek bunlarla veya eğitimle yetinmemekte, öğrencilerin stajını yurtdışında yapabilmeleri için de gereken adımları atmaktayız. Bunların yanı sıra uluslararası kongre, sempozyum, seminer gibi akademik etkinliklere de katılım sağlanmaktadır. Yakın zamanlarda Türkiye'nin Marmaris şehrinde iki kongreye katıldık. Bunları da kalite göstericisi olarak değerlendirebiliriz. K3
	Rasyonel yönetim	Bana göre yönetim liderleri iyi bir şekilde işlerini yönetebilmektedirler. K6

	Katılmalı yönetim Açık ve güçlü İletişim Rol modeli	Fakülte lideri rektörlüğe yeniliklerle ilgili devamlı olarak farklı teklifler, projeler sunmaktadırlar. K6 Öğrencilerle b turizm alanlarında çalışan, belli başarılar kazanmış mezunlar veya başarı hikâyeleri olan kişiler üniversiteye davet edilerek öğrencilerle görüşleri sağlanmaktadır. Öğrencilerin onlardan duyup, onlardan örnek alarak motive olmaları için üniversitemizin başarılı mezunlarının derslere katılarak konuşma yapmaları da sağlanmaktadır. K6 Başka üniversitelerle kıyaslırsak bizim üniversite yönetimi daha çok öğrencilerle iyi ilişkiler, işbirlikleri kurmaktadır. Üniversite etkinlikleri dışında öğrencilerin devletin düzenlediği uluslararası etkinliklerde gönüllü çalışmaları için yönlendirilmekte ve belli kriterlere göre seçimlerinin yapılması ile de ilgilenilmektedir. K3 Paydaşlarla fakülte ve fakülte bölümleri stratejik çalışmalar yapmaktadırlar. Örneğin, Yabancı diller Ana Bilim Dalı Azerbaycan-Rusya Kültür Merkezi ile işbirliği mevcuttur. Farklı etkinliklere, yarışmalara, makale yarışmalarına katılıyorlar. Daha bir örnek, Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı Sosyal Sorumluluk Kampanyalarına katılıyor ve kendileri de düzenliyorlar. Bu kampanyaların düzenlenmesi ve katılımı kendi maddi imkânları vasıtasıyla yapılmaktadır. K3 Üniversitenin ilgi alanlarına göre adımlar atılmakta, strateji ve politikalarda öğrenci ve çalışanlar dikkate alınarak dengeli çalışmalar yapılmaktadır. K5 Bunun dışında yönetim her zaman yapılan en küçük etkinliklerde bile katılım sağlamaktadır. K7 Elbette ki kurallar, belli kararlar yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu kurallara göre de adımlar atılarak, belli teklifleri dikkate alınmaktadır. K8 Fakülte yönetimi öğrencilerle aktif olarak iletişimde dirler. Fakülte liderleri bilgilendirmeler yaparak, öğrenci ve öğretim görevlilerinin farklı etkinliklere katılımlarını sağlamaktadırlar. Bölüm olarak bölüm başkanının katkılarıyla farklı ülkelerle etkinlikler organize edilmekte veya onların düzenlediği etkinliklere katılım gösterilmektedir. K5 Bana göre burada öğretim görevlilerinin öğrencilerle samimi, ilgili davranmasına sebep fakülte dekanının da öyle olması ve herkesten öyle olmayı talep etmesinden ileri gelmektedir. Bizim okuduğumuz zamanlarda daha zordu öğretmenlerle iletişime geçmek, herhangi bir konuda konuşa bilmek veya bir şeyler sorabilmek. Burada tamamen rahat, kolay ve samimi şekilde öğrenciler yönetimle ve diğer akademik personelle iletişim kura, sohbet ede ve soru sora bilmektedirler. Üniversitede eğer herhangi bir konuda öğretmenler haksız olursa bunu kabul edip yanlışlarını görebilmekte, eğer öğrenci haksızsa ona da durum ve yanlış düzgün bir şekilde anlatılmaya çalışılmaktadır. K4 Bizim bölüme göre her hafta farklı bir dil için etkinlik yapılmakta ve ona uygun büyükelçiliklerden misafirler davet edilmektedir. Tabi ki bu işler fakülte ile birlikte onların katılımıyla sağlanmaktadır. Almanya, İran, Rusya, Fransa vs. büyükelçiliklerle sık iletişimler kurulmaktadır. K7 Genel olarak farklı kurumlar ve paydaşlarla devamlı iletişim, etkinlik ve görüşmeler yapılmaktadır. K5 Üniversite liderleri yapmaları gereken işlerin üstesinden gelerek başarıları ile iyi bir örnek olmaktadır. K7 Genel olarak bir örnek oluşturmamaktadırlar. K3
Politika ve Strateji	Politika ve stratejileri belirlemede öğrenen ve geleneksel yönetimin birlikteliği	Özellikle Avrupa eğitim sistemini öğrenmek, onları uygulamak yönünde bazı adımlar atılmaktadır. Ancak şimdilik öğrenme aşamasındayız daha uygulamaya geçilmedi. K1 Bu yeni bir aşamadır. Zaten kalitenin artırılması için Kalite Güvencesi departmanı belli işler yapmaktadır ve bazı çalışmaları mevcuttur. Bologna eğitim sistemini kullanılmaktadır, eğitim sistemi açısından daha çok derine gidemedik. K1 Üniversite eski sisteme bağlı olarak geleneksel yöntemlerle ilerlemektedir. K1

	Politika ve strateji belirlemede danışan yönetim Politika ve stratejinin yayılımında ve duyurulmasında elektronik ortamın tercih edilmesi ve rutin aylık toplantılar Formellik	Hem üniversite, hem çalışan, hem de öğrencini dikkate alarak politika ve stratejiler ayarlanmaktadır. K2 Genel bilgilerde duyurular yapılıyor ama sırf strateji ve politikalarla ilgili rehberler (dekan, bölüm başkanları) ilgileniyorlar. K2 Bunu bölüm başkanımızın taleplerine göre yapmaktayız. En küçük detaylara bile bölüm olarak fazla önem vermekte ve ciddi yaklaşılmaktadır. İşle ilgili herhangi bir sıkıntı olduğunda onu bölüm başkanımız ciddi şekilde yaklaşılarak en kısa zamanda halletmeye çalışıyor. K4 Politika ve stratejilerin nasıl oluşturulduğu ve güncelleştirildiği hakta pek bilgim yok ama önceki senelerle kıyaslırsak bölüm başkanımızın teşebbüsü ile son yıllarda başka kurumlarla işbirliği yaparak, öğrencilerin dil bilgilerini geliştirmek amacıyla fazlasıyla etkinlikler yapılmaktadır. Bu ilişkiler her sene daha da sık olmakta ve daha da gelişmektedir. Bu çalışmalarda fakülte liderinin destek ve yardımları görülmektedir. K5 Bölüm olarak genelde günlük yapılan işler elektronik şekilde yazılmaktadır. Daha sonra gerektiğinde veya rapor verdiğimizde bu kayıtlar kullanılmaktadır. K4 Her ay fakülte tarafından toplantılar düzenlenerek, yapılan işler ve eksiklerle ilgili konuşmalar yapılmaktadır. Toplantıda herhangi itirazlar, endişe ve sorunlarla ilgili her kes fikirlerini paylaşmaktadırlar. K4 Fakülte kendi stratejik planını hazırlamakta ve buna esasen Ana Bilim Dalları da kendi stratejilerini kurmaktadır. Bunun yanı sıra herkes ayda bir kere fakülte bilim konseyinde yeni strateji planları sunulması için toplantı düzenlemektedir. K3 Politika ve strateji duyuruları ve yaşama geçirilmesi eski sisteme bağlı olarak geleneksel yöntemlerle uygulanmaktadır. K3 Politika ve stratejilerini değil de sene başı veya sonu, aynı şekilde dönem başı ve sonu için toplantılarımız oluyor, fakülte dekanı da mütemadi olarak katılım sağlamaktadır. Toplantılarda araştırmalar, sonuçlar, yapılacaklar, öğrencilerin eğitim sonuçlarına göre artı ve eksileri, eksilerin sebepleri, sorunların halli yolları gibi durumlar konuşulmaktadır. Genel olarak fakülte olarak rehberliğin işi, yapacakları hakkında bizlere bilgi verilmesi gibi durum yoktur. Sadece bizim göstericiler duyurulması, sonuçlar ve araştırması gibi konularda bilgilendirme yapılmaktadır. K5 Toplantılar yapılmakta, örneğin herhangi bir karar kabul edilecekse dekanlık tüm bölümleri bilgilendirerek bir araya toplamaktadır. Bu şekilde her kесе yapılacak işlerle, derslerle, programlarla, yeni kararlarla ilgili bilgi verilmektedir. K6 Her kесе e-posta vasıtasıyla bilgilendirmeler gönderilmektedir. Bunun dışında bölümlerde özel yapılan etkinlikler veya toplantılarda ise bölümler kendileri e-posta ile bilgilendirme veya davetiye göndererek bilgilendirme yapmaktadır. K4 Bölümler tarafından akademisyenlerin makale veya akademik çalışmaları, başarı evrakları İKY departmanına takdim edilmektedir. K6 Elektronik posta, üniversite site veya formlarında ve otomasyon sisteminde her kесе gereken bilgiler, duyurular yapılmaktadır. K8 Elektronik postalar vasıtasıyla, duyurularla bilgilendirme veya gereken belgelerin toplanması sağlanmaktadır. K8 Genel olarak veya e-posta yoluyla duyurular yapılmaktadır. K3 Bütün Ana Bilim Dallarının kendi iş programları vardır, bu programa esasen hareket etmektedirler. K3 Bazen resmi şekilde imzalanmış ve kaşeli olarak, bazen e-posta veya toplantılarda duyurular yapılmaktadır. K7
Çalışanlar	Takdir edilme, Ödüllendirme ve bireysel ilgi	Her sene bölümlere yaptıkları işlerle ilgili senenin en iyi bölümü ödülü verilmektedir. Bu sene bizim bölüm başarılarına ve yaptığı işlere göre birinci olmuştur. K4 Yönetim çalışanlara dikkat ayırmakta, onlarla ilgilenmektedir. K2 İşle ilgili herhangi bir çalışanın bir sorunu olduğunda o kişilerle görüşmeler yapılarak çözümler üretilmektedir. K4 Üniversitenin 10. yıl kutlamasında akademisyenlerin taltif edilmesi, ödüllendirilmesi töreni düzenlenmiştir. Genel olarak

	Yetersiz İKY uygulamaları	yaptığımız çalışmalar veya başka yerlerde yapılan etkinlik ve konferanslardan aldığımız sertifika veya ödüllendirilmeler fakülte tarafından duyurulmaktadır. K5 Başarılı akademisyen ve idari personeller takdir edilmektedir; üniversitenin kurulduğu günden şimdiye kadar çalışan, en başından omuzlarında üniversitenin yükünü taşıyan kişiler tanıtılarak takdir edilmektedir. Bazen satranç, spor yarışmaları yapıldığında da başarı gösteren personeller takdir edilmektedirler. K7 Anket sorguları vasıtasıyla yılın çalışanları seçimleri yapılmaktadır. Üniversitenin 10. yılında taltifler, onur belgeleri, sertifikalar vs verilmiştir. Bunlar rektörlük ve dekanlık tarafından bölümlerden gereken bilgiler alınarak düzenlenmektedir. K8 Çalışanlar genel olarak turizm gününde, üniversitenin 10. yıl döneminde takdir edilmekte. Yurtdışındaki etkinliklere veya akademik konferanslara katılan çalışanlar genel olarak akademik toplantılarda rektörlük tarafından tanıtılarak duyuru yapılmaktadır. K3 Üniversitede işe başladığımızda sözleşme ve üniversitenin kendi genel kuralları hakkında bilgi verilmektedir. Bu kurallar, sözleşmede kastedilen maddelerden ve tüzük olarak mevcuttur ki bu maddeler esasında faaliyet göstermekteyiz. İşe başlandığında çalışanların oryantasyonunda İKY'nin faaliyeti çok azdır, direkt olarak dekan ve rektör yardımcıları tarafından bu süreç takip edilmektedir. K1 Üniversitede herhangi kontratların imzalanması, bazen memnuniyet anketlerinin yapılması gibi durumlarda İKY departmanı ile iletişim kurulmaktadır. K2 Genelde İKY iş seyahatleri ile ilgili konularla ilgilenmektedir. Örneğin hocalarımızdan biri kısa süre sonra Romanya'da üniversitede ders vermek için gidecek ve eğitim için de öğrencilerimizden gönderilecektir. K6 Genelde çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri ile fakülte yönetimi ilgilenmektedir. Üniversitede yurtdışı ile ilgili konular olduğu zaman uluslararası şube de katkı göstermektedir, ancak genelde bu işler fakülte tarafından ele alınmakta, yapılmaktadır. Genel olarak İKY hala personel yönetimi işlerini yapmaktadır, bu departman daha tam olarak ismine göre işini yapmıyor. K6 İKY yönetim sistemi mevcuttur ama örneğin, belli evrakların alınması gibi durumlarda çalışanların sıkıntılar yaşadığı görülmektedir. K7 Çalışanlar için sınırlı eğitimler, seminerler yapılmaktadır. K2 İKY aslında bizim tüm işlerimize müdahale etmektedir, ama bazen alakası olmayan durumlar da yaşanmaktadır ki, örneğin, özel bir sorunlarımızla ilgili ders saatimi değiştirerek başka bir güne almak istediğimde İKY buna izin vermemiştir. Fakülte yönetimine dilekçe yazarak izin almama, öğrencilerle zaman ve oda ayarlama gibi durumları halletmeme rağmen 2. ve 3. derslerimi başka güne almama izin verilmemiştir. K5 İKY ile fazla iletişimde olmuyoruz, işe kabul dönemlerinde kontrat ve sözleşme imzalama durumlarında, zamanla belli evrakların imzalanması durumlarında görüyor, iletişim kuruyoruz. Akademisyenlerle genelde daha çok bölüm ve bölüm başkanı ilgilenmektedir yani daha fazla onlarla muhatap oluyoruz. Bunların dışında herhangi bir şey gerektiğinde İKY bölümü bilgilendiriyor biz gereken belge veya işleri tamamlayarak İKY'ye teslim ediyoruz. K8 Ödüllendirme, taltif gibi işlerde İKY'nin herhangi bir etkisi veya faaliyeti bulunmamaktadır. K3 İKY'nin tam olarak yaptığı işler işe alım zamanı sözleşme imzalatmak gibi durumlardır. K3
	Formel yapı ve iletişim	Bir hoca için hocaların işi ders yapmaktır, yani dersine zamanında başlamasına, öğrencilerin devamlılığının düzgün bir şekilde yürütülmesine, derslerin kaliteli şekilde yapılmasına, ders materyallerinin öğretilmesine, ders zamanı kendi kişisel becerilerine bağlı olarak müfredata göre ders yapmasına dikkat edilmektedir. K1 Geçen sene “Çok kültürlülük” ile ilgili etkinlik yapılmıştır, orada kültürel açıdan hazırlıkların yapılması için öğretim görevlileri

		yetkilendirilmiştir. Bu da rehberlik tarafından belirlenerek yönlendirilmiştir. K6 Herhangi bir etkinlik yapıldığında bölüm başkanlarına haber verilmekte ve bölüm olarak herkesin katılım sağlamaları talep edilmektedir. Üniversite çapında etkinlikler yapıldığında herkes katılım sağlamaktadır, ama küçük etkinliklerde çalışanların ders saatine göre katılımları ayarlanmaktadır. Üniversite çapında etkinlikler olduğunda üniversite yönetimi tarafından talimatlar verilmekte ve buna esasen kademe kademe yönlendirmeler yapılmaktadır. K7 Katılım ve yetkilendirmelerin yapılması gibi durumların hangi etkinliklere göre olması fark etmektedir. Eğer fakülteyle ilgiliyse o zaman dekanlık yetkilendirme yapar, eğer genel olarak üniversiteyle ilgiliyse veya İKY ile ilgili ise o zaman bununla onlar ilgilenmektedir. K2 İşe alınırken sözleşme imzalanmakta ve bunun dışında üniversitenin kendi genel kuralları ile ilgili bilgi verilmektedir. Bu kurallar ve sözleşmede kastedilen maddeler ve tüzük vardır, bu maddeler esasında faaliyetimizi sürdürmekteyiz. K1 Proje ve belli etkinliklerle ilgilenen eğitim departmanı mevcuttur ki onlar planlama ve yönlendirmeler yapmaktadırlar. Ancak bölümle ilgili herhangi bir etkinlik olduğunda onu bölüm liderleri belirlemekte ve ona göre gereken kişiler arasında yetkilendirme ve yönlendirmeler sağlamaktadır. K3
	Örgüt içi iyi ilişkiler	Yönetimle bir dostluk, arkadaşlık ilişkileri, saygı vardır. K1 Yönetim ve fakülte liderlerle ilişkiler normaldir, bayramlarda, düşünlerde bir araya toplanmaktayız. K6 Rektörle çalışanlar arasında görüşler yapılmakta ve görüşlerde çalışanlarla tek tek konuşularak, işlerin nasıl sürdürüldüğü, ders dönemindeki ihtiyaç ve sorunlarla yakından ilgilenilmektedir. K4 Çalışanlarla kuruluş arasında normal ilişkiler vardır, çalışanlarla fakülte rehberi arasında herhangi bir mesafe veya uzaklık yoktur. Fakülte liderinden, samimi yaklaşım ve iletişimlerinden çok memnunuz. Tabi ki resmi işlerde resmi şekilde yazı, işlem vb. yapılmaktadır, ama onun dışındaki iletişimler samimi ve gayri resmidir. K5 Çalışanların herhangi bir başarısı olduğunda küçük de olsa kutlama yapılmaktadır. K4 Doğum günleri kutlamaları da yapılmaktadır. K7 Bizim fakültede çalışan ve yönetimle ilgili herhangi bir sıkıntı yoktur, rahat bir şekilde her kes fikrini bildirmekte veya yönetim tarafından gereken bilgiler aktarılmaktadır. Bunun dışında çalışanların numaraları kaydedilmiş ve gerektiğinde direkt çalışanlarla da irtibata geçilmektedir. K8 Çok rahat şekilde çalışanlar kuruluşla iletişim kura bilmektedirler. Herhangi bir sıkıntı, sorun olduğunda direkt yönetimle iletişime geçebilmektedirler. K3
	Rutin işlerde elektronik iletişim	Genel olarak elektron posta vasıtasıyla kuruluş tarafından çalışanlara gereken bilgiler verilmektedir. K6 Genelde üniversite çapında duyurular bölümlere elektron posta vasıtasıyla aktarılmaktadır. Bölümler ise çalışanları duyurularla ilgili bilgilendirmektedir. K8
	Katılım ve yetkilendirilmede sözlü iletişim	Örneğin, işe alınan kişilere İKY tarafından sözleşme kontratı sunulmakta ve işinin ne olduğuna, ne yapacağına, kaç saat ve ne kadar maaş alacağına dair bütün bilgiler yazılı olarak verilmektedir. Nasıl çalışılacağı ve neler yapılacağı ile ilgili ise bölüm başkanı, fakülte dekanı veya yardımcıları tarafından yönlendirme yapılmaktadır. K7 Ben işe yeni başladığımda yönlendirme ve işle ilgili bilgilendirmeler bölüm başkanı tarafından yapılmıştır. Onun yönlendirmesi ile gereken kişiler bana işi öğrenmemde, oryantasyonda yardımcı olmuştur. Bunun dışında herhangi bilgiye ihtiyacımız olduğunda bölümleri veya gereken departmanları hızlıca arayarak bilgi edinmekteyiz. K4

	Yetersiz maddi ve manevi destek	Genel olarak e-posta sistemi oluşturulmuştur, bu yazışmalara akademik personel dışında rektör dahil tüm memurların katılımı sağlanmıştır. E-posta yoluyla iletişim kurulmakta, bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Özel olarak görüşme yapmak istenildiğinde ise rektörle görüş günleri mevcuttur ki kayıt yaptırarak belli tarih ve saate göre görüşme ayarlanmaktadır. K7 Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi genel olarak fakülte yönetimi tarafından yapılmaktadır. Herhangi bir işlem, etkinlik vs yapılması gerektiğinde bir araya toplanılmakta ve herkesin fikri alınarak neler yapılacağı belirlenmektedir. K4 Katılım ve yetkilendirilmeler bölüm tarafından sağlanmaktadır. Üniversite çapında olan etkinliklerde de bölüm başkanı bilgilendirilmekte ve onun tarafından katılım ve yetkilendirmeler sağlanmaktadır. K5 Bazen sözlü olarak da duyuru veya tebrikler yapılmaktadır.K7 Yani, izin verilirse maştan kesim yapılacağını bildirdiler. Kendimizi geliştirmek için genelde makaleler hazırlar, bilimsel konferanslara katılmaktayız. Bunun için şehir dışına veya yurtdışına devamlı gitmek gerekmektedir ama üniversite bunun için imkânlar sağlamamaktadır. Tüm harçlarımızı kendimizin karşılamamıza rağmen eğer gidersek ders saatimizin boş geçmesine göre maştan kesim yapılmaktadır. K5 Ben birkaç üniversitede çalıştım ve takdir edilme durumlarının olduğunu gördüm. Başka üniversitelerde iyi çalışan akademik personele maddi konuda az da olsa destek gösterilmektedir. Aynı şekilde, birisi herhangi bir sempozyuma katıldığında ona bir ödül verilmesi veya birinin yurtdışında bilimsel makalesi yayınlandığında onun için bir şeyler yapılması gibi durumlarla karşılaştım. Bu üniversitede de ise böyle motive edici adımlar atılmamaktadır. Bir kaç üniversite, örnek olarak; makalesi yayınlandığı için öğretim üyesini motive etme amaçlı 100 AZN para ile mükâfatlandırmıştır. Bazı yerlerde Sempozyuma giderken yol masrafları karşılanmaktadır. Burada ama böyle şeyler yoktur, hatta izin almak bile çok zor olmaktadır. Örnek olarak; yurtdışından bizim alanımızla ilgili çok önemli bir sempozyum için davetiye gelmiştir, ama bizim burada izin alma sorununuz olduğu için hatta masrafları karşı taraf karşılayacağı takdirde bile gitmem mümkün olmamıştır. Bu durum üniversitelere göre deyişe bilmektedir, bazıları senede 3 kez, bazıları 1 veya 2 kez, bazıları da belli bir çerçevede yurtdışı sempozyum harcamalarını karşılamaktadır. Bizde bu durumlar daha gelişmemiştir. K1 Olumlu yönde bir sonuç alınacağına umut olmadığı için kimse Eğitim Bakanlığına maddi destek için başvuru yapmamaktadır. Ben kendim birkaç kere böyle sorun yaşadım, örneğin, Yakutistan uzak mesafede olduğu için bir kişinin uçak bileti 1500 AZN yapıyor, bu da az bir mablağa değildir. Bunun için bana Eğitim Bakanlığını önerdiler dilekçe yazdım, akademik çalışmalarımı gönderdim, çok uğraştım ama son anda ödeme iptal olundu. Ben de o kadar ödemeyi yapamazdım, maaşımız da bunun için yeterli olmadığı için gidemedim. K1 Aslında çalışanların başarılarının duyurulması, tanıtılması çok güzel olurdu. Bu yeni çalışan veya akademik hayatına yeni başlayan kişiler ve gençlerimiz için motive edici olabilir. K5 Akademik personel daima heveslendirilmeli, motivasyonları yüksek tutmalıdır ki daha hevesli, istekli, verimli ve kaliteli eğitim sunabilsinler. Tabi takdir veya maddi açıdan olmasa da kuru bir sözle bile motivasyonu yükselte arttırmak mümkündür. K7
İşbirlikleri ve Kaynaklar	Kuruluş dışı işbirliği	Akademisyenlere akademik çalışmalar, gelişim ve ilerlemeler yapabilmeleri için olanaklar sağlanmalıdır. Bu açıdan eksiklik vardır ki buna dayanarak herhangi bilgi birikimi gelişiminin sağlandığını düşünmekteyim. K5 Anlattığım gibi Rusya Kültür Merkezi yaptığı etkinliklere devamlı olarak bizleri davet etmekte ve biz de aynı şekilde onları davet etmekteyiz. Örneğin, yakın zamanda bölüm başkanımızın teşebbüsü sayesinde orada uygun fiyata öğrenciler için dil kursları düzenlenmiştir. Daha sonra belli konularda yarışmalar yapılmakta ve bizim fakülteden öğrencilerin de katılımı sağlanarak başarılarından dolayı ödül ve sertifikalar elde edilmiştir. Karşılıklı anlaşmalar, etkinlikler yapılmaktadır.K7 İşbirlikleri üniversite tarafından veya kuruluşların kendileri tarafından yapılmaktadır. K3 Üniversitenin sivil kuruluş örgütleri, başka üniversiteler ve kurumlarla ilişkiler vardır. Fakülte kendisi serbest şekilde kuruluş

		dışı işbirlikleri kurabilmektedir. Çeşitli toplantılar, davetler fakülte tarafından yapılabilinmektedir. K1 Kuruluş dışı işbirlikleri yönetim tarafından yapılmakta ve bu konularda her bölüm başkanı kendi bölümünü dış işbirlikleri ile ilgili konularda bilgilendirmektedir. K2 Devamlı olarak farklı kişilerle öğrenciler arasında görüşmeler ayarlanmaktadır. Uluslararası akademik konferanslar yapılmakta, medyadan, gazete ve kanallar çekimler için davet edilmektedir. Yapılan etkinlikler internet ve televizyon vasıtasıyla devamlı topluma ulaştırılmaktadır. K7 Şunu söyleye bilirim ki öğrencilerin yurtdışına gitmeleri, staj yapmaları, eğitimle ilgili turların yapılması gibi işlerde fakülte aktif olarak faaliyet göstermektedir. Bir yapı olarak fakülte birlik olarak belli faaliyetler sergilemektedir. Öğrencilerin bölümleri ile ilgili yapacakları işleri yerinde görmeleri için alan gezileri organize edilmektedir. K7 Öğrenciler 5 aylık bir süre için yurtdışına stajlara gönderilmektedir: Sri-Lanka, Almanya, Türkiye vb ülkelere. K6 Kuruluşlarla işbirlikleri dekanlar ve bölüm başkanları arasında iletişim kurularak yönetilmektedir. K8 Farklı şirketler, otellerle kontratlar hazırlanarak ve staj yapmak için öğrencilerin gönderilmesi temin edilmektedir. Bununla ise staj departmanı ilgilenmektedir. Yurtdışı ile ilgili işbirlikleri ise Uluslararası ilişkiler departmanı ilgilenmektedir. K3
	Turizm Paydaşları ve sektör işbirliği	Otel müdürleri veya turizm sektörü çalışanları ile işbirlikleri yapılarak öğrencilerle görüşmeler organize edilmektedir. Bu etkinlikler bölüm başkanımız tarafından ayarlanmaktadır. Bunun dışında otelde çalışan akademisyenlerimizden bazıları dersleri otelde yaparak öğrencilerin işi yerinde öğrenmelerini sağlamakta, öğrenciler için farklı deneyimler kazandırmaktadır. Otelle bölümümüzün anlaşmalı kontratı mevcuttur. Tabi ki bu anlaşmadan fakülte ve üniversite rehberliğinin bilgisi vardır, sadece bölümlerin serbest olarak kendilerinin bu işlerde aktif olmaları beklentisindedirler. K4
	Sivil toplum örgütleri	Fakülte olarak tam söyleyemem ama bölüm olarak farklı kurumlarla iletişimler kurarak etkinliklere, eğitimlere öğrencilerin katılımlarını sağlamaktayız. Devlet seviyesinde düzenlenen etkinliklerde de öğrencilerimizin aktif faaliyet göstermeleri sağlanmaktadır. Aslında bazı etkinlik veya faaliyetlerle yapıldığında bununla ilgili fakülte tarafından bölüm başkanımıza bilgilendirme ve yönlendirme yapılmakta, bölüm başkanı tarafından ise bize talimatlar verilmektedir. K5 Belli projelerde katılımlar sağlanmaktadır, örneğin, Amadeus, 308 SEDED projelendirmeler yapılmaktadır. Konaklama anabilim dalı tarafından sınıf odasının biri otel resepsiyonu, bar şeklinde düzenlenerek öğrencilerle dersler yapılmaktadır. K6 Biraz önce üniversite dışı yaptığımız işbirliklerini anlattım o şekilde işler sürdürülmektedir. Büyükelçilikler, başka eğitim merkezleri ve üniversitelerle yaptığımız işleri örnek gösterebilirim. K7
	Yetersiz finansman kaynakları	En sıkıntılı konumuz finansal kaynaklardır. Fakültenin kendine ait finansal kaynakları yoktur. K1 Fakültenin kendine ait finansal kaynakları mevcut değildir. K6
	Finansal konuların üst yönetimle sınırlı olması	Finansal konular üniversitenin tepe yönetimi tarafından yönetilmektedir. K1 Finansla ilgili sadece bizleri ilgilendiren konu olursa bilgilendirilme yapılmaktadır. Genel olarak finansal durumlardan, konulardan haberdar olmamaktayız. K2 Üniversite geneli olarak maliye departmanı vardır onun işi ile ilgili ise bizim bir bilgimiz yoktur. K5 Finans konuları muhasebe departmanı tarafından yönetilmektedir. K3

	Sınırlı finansal destek Yeterli/Gelişmeye ihtiyaç olan Bina, Donanım ve Malzemeler Yeterli Teknoloji Yönetimi ve Departmanı Yetersiz Fiziksel Olanaklar	Üniversiteyle ilgili para ihtiyaçlarını muhasebe temin etmektedir. Herhangi etkinliğe katılım olduğunda gereken ücret üniversite tarafından temin edilmektedir. K4 Finansla ilgilenen departman mevcuttur, örneğin ders yılının başında bize gereken herhangi bir malzeme, kırtasiye ürünleri listelenerek bu departmana gönderilerek ihtiyaçların temin edilmesi sağlanmaktadır. K8 Sınıf odaları tam donanımlıdır. K1 Üniversitede bina ve donanım mevcuttur ve kullanılmaktadır. Sınıf odaları tam donanımlıdır. K1 Bence ürün ve gereken eğitim donanımı yeteri kadar mevcut değildir, tabi ki de teknoloji gelişmektedir, biz belki de bu açıdan 10-15 sene geride kalmaktayız. K1 Ürün ve hizmeti üniversite hem kendi imkânları ile hem de devletin desteği ile daha donanımlı şekilde sunmaya çalışmaktadır. Bu alanda gelişmeler mevcuttur. K1 Bina, donanım ve malzemeyle ilgilenen departman vardır. Temin edilmesi veya tamir edilmesi gereken şeyler olduğunda bu departman yetkilileri bu durumla ilgilenmektedir. K2 Teknoloji yönetimi ile ilgilenen İT (Bilgi İşlem) şubesi mevcuttur, gereken işleri onlar yapmaktadırlar. K2 Bina, donanım ve malzeme ile ilgili şube mevcuttur ve biz her ay ihtiyaç listesi oluşturarak imzalı, kaşeli şekilde onlara sunmaktayız. Onlarsa daha sonra gereken malzemelerin bize ulaşımını sağlamaktadırlar. Daha sonra her ay gelip, herhangi bir arıza vs var mı diye kontroller yapmaktadırlar. Yani teknik sorunlarla da bu departman ilgilenmektedir. K4 Bina, donanım ve malzemelerle ilgilenen departman var ve bu konuda onların daha çok bilgisi vardır. K5 Laboratuvarlar belli projeler dayanarak yapılmıştır. Bu donanımlar genel olarak üniversiteye ait olduğu için belli bir departman tarafından yönetilmektedir ve sırf fakülteye bağlı değildir. K6 Bina, donanım ve malzeme ile ilgilenen departman mevcuttur ki bu işlerin yönetimi ile onlar ilgilenmektedir. Ürünlerde donanımlarla ilgili sorun varsa, kullanıma uygun değilse değiştirilmekte, odalardaki demirbaşlar sayılarak devamlı kontrol edilmektedir. K7 Bizim ihtiyacımız olan malzemeler yazılarak liste oluşturuluyor ve ona göre ihtiyaçlarımız temin ediliyor. K3 Fakültede tahmini 10-a kadar bilgisayar ve diğer teknoloji malzemeleri mevcut olup, bunlarla ilgili sıkıntımız yoktur. Sınıflarda ders sunumları için projektör vs. gibi teknolojik ürünler mevcuttur. K1 Teknolojik ürünlerle ilgili ise İT departmanı ilgilenmektedir. Herhangi sorununuz olmasa bile her ay kendileri denetim, güncelleme ve ihtiyaçlar için kontrole gelmektedirler. K4 Teknolojik ürünleriyle ilgilenen İT departmanı mevcuttur. K5 Teknolojik ürünlerin kullanım kuralları belirtilmiş, belli durumlarda sadece asistanlar tarafından teknolojik ürünler kullanılabilebilir, yani öğrenciler tek başına kullanamaz, değişiklikler yapamazlar. K6 Teknoloji ürünlerle ise İT departmanı ilgilenmektedir. K7 Teknoloji ise İT departmanı tarafından yönetilmektedir. Bilgisayar programları veya bilgisayar ihtiyaçları olduğunda bu gibi durumlar onlar tarafından çözülüyor. K3 Ancak öğrencilerin beklentileri yüksektir ve öğrencilerin konuşmalarına, anlatmalarına göre beklentilerinin karşılanmadığı görülmektedir. Üniversitemizde bina, sınıf odaları, kampus yetersizliği, gerekli bir spor alanının olmaması, sınıf odalarının yetersiz olması vs sebeplerden dolayı öğrenciler beklentilerinin doğrulanmadığını belirtmektedirler. K7 Aslında üniversite yönetimi imkânları yettiği kadar ellerinden geleni yapmaktadırlar ama imkânları dışında olanlar için yapacak
--	---	--

		bir şey yoktur. K7 Öğrenci memnuniyeti kavramı bizim üniversitelerde biraz daha geliştirilmelidir. Ancak öğrencilerle hocalar arasında saygı, sevgi mevcuttur, her kes kendi bilgi birikimini öğrencilere ulaştırma çabasındadır. K1 Benim gördüğüm kadarıyla öğrenciler beklentilerinin karşılığını almamaktadırlar. Zaten çalışanlar için de pek imkânlar sağlanmamaktadır. Boş saatlerimizde doğru düzgün kendi akademik faaliyetlerimizle ilgilenmek için olanaklar mevcut değildir. Çalışa bilmek için rahat, sakin ortam ve her kesin kendine ait odası yoktur. K5
Süreçler	Formel süreçlerin izlenmesi	Eğitim süreci iki dönem olarak belirlenmektedir, dönem içinde üç kere sınav yapılmaktadır. Eğitim dışında yapılan seminer, kongre, herhangi bir etkinlikler ise belli bir süreçte oluşturulan ekip tarafından tasarlanarak, takip edilmektedir. K1 Üniversite yönetimi tarafından belli süreçler düzenlenmekte ve buna göre her fakülte kendi süreçlerini belirlemektedir. K2 Eğitim sürecinde öğrenci ilişkileri öğretim üyeleri tarafından geliştirilmekte ve yönetilmektedir. Başka sosyal aktivite vs ise bu gereken kurumlar veya şubeler tarafından yapılmaktadır. K2 Örneğin herhangi bir evrak hazırlanması, etkinliğin yapılması gibi durumlarda bir süreç belirlenmekte ve bu süreçte işlerin yapılması gerekmektedir. Bu sınava hazırlık, sınav süreçlerinin veya materyallerinin belirlenmesi gibi durumlar da olabilmektedir. Bu süreçler dekanlık tarafından bize bildirilmektedir. Ders programları, ders saatleri, öğrencilerle görüş saatleri, yani danışmanlık saatleri vs bölümler tarafından düzenlenmektedir. Tabi ki fakülteden, dekanlıktan talimat alınarak bu işlemler yapılmaktadır. Yani fakülte rehberliği tarafından yönlendirme, bilgilendirme yapıldıktan sonra bu işlemler bölümler tarafından hayata geçirilmektedir. K4 Genel olarak üniversitedeki eğitim süreci, ders saatleri ve ders programı Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmekte ve yönetilmektedir. K5 Eğitim dönemi sonunda üniversitenin iş planı tasarlanmakta, daha sonra her bölüme ait iş planında senelik süreçler belirtilerek; hangi süreçte neler yapılacak, hangi ayda hangi işler veya dersler olacak, yani hayata geçirilmesi düşünülen işlemler belirlenmektedir. Söylediğim gibi bu iş planı her departmanın kendine ait, kendine özel olmaktadır. Bu iş planları üniversite yönetimi tarafından kontrol edilerek herhangi değişiklik veya yenilik varsa ona göre eklemeler yapılmaktadır. Bunlar onaylandıktan sonra her bölüm bu iş planına göre çalışma faaliyetine başlamaktadır. Bu işlemlerin hepsi ilk önce bölüm başkanları daha sonra ise fakülte yönetimi tarafından yönetilmektedir. Net bir zaman kesiminde, örneğin, bayram etkinlikleri yapıldığında eğer bölümler genel bir kutlama veya etkinlik hazırlamak isterse dilekçe ile müracaat etmeli, onaylandıktan sonra faaliyete başlanılmalıdır. K7 Ders döneminin başlanması, projelerin yapılması gibi durumlarda her departman kendine ait olan kısmı halletmektedir. K6 Süreçlerin tasarımı ve yönetilmesi yönetim tarafından yapılmakta ve duyurulmaktadır. Dönem başında yapılan toplantılar sonucu belirlenen süreçlere göre yapılacak işler sistemleştirilmektedir. K8 Bölüm tarafından iş planı hazırlanıyor ve sene boyunca o plan esasında işler yönetiliyor. Bu planlama bölüm başkanı tarafından yapılmaktadır. Örneğin, mart-Nisan 2018 tarihinde bölümün konferansı olacak ve bu eylül ayından belirlenerek planlamada gösterilmiştir. Bu süreç yaklaştıkça yavaş yavaş hazırlıklar yapılmaya başlanılmaktadır. Artık şubat ayında kesin hazırlıklar yapılacaktır. Bu planlamalar da üniversitenin genel planlamasında bu tarihlere göre belirtiliyor. Final ve ara sınavları, kuizlerin tarihi ise fakülte tarafından belirlenmektedir. Eğitim süreci içerisinde ise bölümün yaptığı iş öğretim görevlilerini derse göndermek ve bunu takip etmektir. K3 Öğrencilere için sınav soruları her ders saatine göre ayarlanıyor, örneğin 60 saatlik bir ders için 60 soru soruluyor ve buna göre öğrenciler hazırlanıyorlar. Yenilik olarak bu üniversitede ise sınavda sorulan 5 sorunun içinde alt sorular da oluşturulmuştur. Bu sistem ise rektörlük tarafından belirlenmektedir. Burada Türkiye'deki gibi öğretim görevlileri soru sorma şeklini kendileri belirleyemiyorlar. K3

İhtiyaç dahilinde Süreçlerde yenilik ve revizyon		Bilimsel araştırmalarda belli süreçler verildiğinde o sürece göre gerekenlerin yapılması gerekmektedir. Genel olarak ise belirlenen sürece göre eğitim dönemi veya başka etkinlikler yapılmaktadır. Belirlenen süreçlerde çalışanların da fikirleri dikkate alınmaktadır. K2 Vereceği hizmet, teknolojik veya diğer ürünlerle her bölüm kendisi ilgilenmeli ve eğer belli ihtiyaçlar varsa bunu gereken şubelere bildirmelidir. K2 Öğrenciler için elektron vasıtalar, projektörler, bilgisayarlar, akıllı tahtalar olan sınıf odaları tasarlanmıştır. K4 Artık öğrenciler dikkate alınarak öğretim görevlileri tarafından ders notların elektron şekilde öğrencilere verilmesi sistemi oluşturulmuştur. K3 Eğitim sürecinde her öğretim görevlisi kendisi grup çalışması veya soru cevap şeklinde çalışma yapmaktadır. Eğitim verdiği süreçte öğretim görevlisi kendisi kendi metoduna göre ders vere bilir ama üniversite tarafından belirlenen belli çerçeveler içerisinde. K3
Eğitim öğretim süreçleri ile ilgili akademik danışmanlık ve mentörlük hizmetinin verilmesi		Öğrencilerle daha çok danışmanlar ilgilenmekte, öğrenciler özel veya eğitimle ilgili herhangi bir sorunları olduğunda danışmanlardan yardım almaktadırlar. Derslerle ilgili öğrencilerin herhangi bir sorunları olduğunda öğretim üyeleriyle görüşler düzenlenmekte ve konuşularak sebepleri, çözüm yolları belirlenmektedir. K4 Mevcut, elimizde olan ürünler, yani teknoloji ve diğer malzemeler öğrencilerin kendi alanlarını daha iyi öğrenmeleri için bir şekilde kullanılmaktadır. Bilim konusunda veya daha iyi bir uzman yetiştirme konusunda aslında çok ciddi bir sorun yoktur. Dolayısıyla uzman olarak gerçekten bu üniversitede ciddi şekilde öğrenciler yetiştirilmektedir. K1 Fakültede her sınıfın kendi danışmanı mevcuttur ve onlar öğrencilerle görüşmeler yaparak sorunları, eksikleri, soruları, eğitimle veya üniversite ile ilgili ihtiyaçları, hatta eğitimlerini etkileyen özel sorunlarıyla bile ilgilenmektedirler. Sınavlara katılımları, sınav puanları gibi durumlarla de ilgilenilmektedir. K7 Öğrenci Gençler Derneği mevcuttur ki onlar daima öğretim görevlileri, bölüm başkanları, fakülte dekanları, danışmanlar ve öğrenciler ile devamlı olarak iletişindedirler. Bu sayede dernek sık şekilde belli toplantılara katılarak öğrencilerin fikirlerini, tekliflerini, eksikliklerini anlatmaktadırlar. Onların katılımını da fakülte yönetimi sağlamaktadır. Sözlü şekilde değil resmi, yazılı bir katılım sağlanmaktadır. K7 Öğretim görevlilerinin belirlenmiş danışmanlık saatleri vardır ki bu saatlerde öğrencilerin dersle ilgili veya hocayla ilgili sorun ve sorularını konuşmak için öğrencilerle görüşmeler yapılmaktadır. Bu saatler hocaların ders saatlerine göre ayarlanmaktadır. Diploma sınavına girecek olanlar için sınavlara kadar ayrıca saatler de oluşturulmuştur, sorular veya derslerle ilgili tekrar anlatımlar yapılmaktadır. K8 Öğrenciler eğitim dönemine başladıkları ilk gün onlara öğrenci el kitabı verilmekte ve onun esasında neler yapmaları gerektiği anlatılmaktadır. Daha sonrasında her bir öğretim üyesi/görevlisi de gereken yardımları göstermektedir. K8 Örneğin, ara sınavdan eğer öğrenci düşük puan almışsa ve öğrenci derslere çalışmıyorsa öğretim üyesi/görevlisi bunu bölüm başkanlığına bildirmeli, eğer bölüm de bir şey yapamazsa bu durum fakülteye bildirilmelidir. Fakülte öğrenci ile iletişim kura bilmediği durumlarda ailesine bilgi verilmektedir. Genelde 1-2. sınıf öğrencileri için bu sistem uygulanmakta ve tabi ki ailenin isteğine göre denetim yapılmaktadır. K3
Eğitim öğretim Süreci içerisinde öğrencilerle güçlü ilişkiler		Fakülte çalışanları ve hocalar öğrencilerle samimi ve güçlü ilişkiler kurmaktadırlar. K4 Öğrencilere karşı çok iyi yaklaşım mevcuttur, zaten her biri kendi itirazlarını veya eksiklerini, beklenti veya isteklerini rahat şekilde belirtmektedirler. Örnek olarak diğer üniversitelerle karşılaştıracak olursak ben yüksek lisans eğitimi aldığım

		üniversitede derslerimizin akşam olmasını talep etmemize rağmen bizim fikrimizi pek dikkate alınmamaktadır. K4 Örneğin, bizim bölümde bölüm başkanımız ardı ardına öğrencilerle birkaç kere toplantı yaparak, her hafta için farklı konularda öğrencilerle çeşitli aktiviteler düzenlemektedir. K1 Benim gördüğüm kadarıyla fakültenin, dekanın, dekan yardımcılarının, rektör veya rektör yardımcılarının kapısı her zaman açıktır ve her kes sorun, şikâyet ve isteklerini çekinmeden rahat bir şekilde söyleye bilmektedir. K5 Danışmanlarımız öğrencilerle sık iletişimdeyler, aileleriyle de iletişim kurarak devamlı bilgilendirme yapılmaktadır. Bunun yanı sıra aileler danışmanları arayarak çocuklarının dersleri, devamlılıkları ile ilgili bilgiler de almaktadırlar. Gelişimleri için ise devlet seviyesinde yapılan etkinliklerde gönüllü çalışmalar yapabilmeleri için imkânlar sağlanmaktadır. Örneğin, bir grup öğrencilerimiz etkinliklerin birinde aktif katılımları için takdir diploması da almıştır. K6 Bildiğim kadarıyla ilişkilerde herhangi bir sorun yaşanmamaktadır. Tüm öğrenciler fakülte liderleri, rektör ve rektör yardımcılarıyla çok rahat bir şekilde görüşe bilmektedirler. Üniversitede tüm departman, fakülte veya bölüm liderlerinin kapıları açık olmakta, kapılar yani kapatılarak girmekte engeller oluşturulmamaktadır. K8 Öğrencilerin memnuniyetini ve beklentilerini karşılayabilmek için her şey yapılmaktadır. Telefon numaralarımızı, elektron posta ve diğer iletişim bilgilerimizi öğrencilere vererek bizimle irtibatla olabilmeleri için olanaklar sağlanmaktadır. K8 Öğretim görevlileri ile öğrenciler arasında serbest bir şekilde iletişim kurulmaktadır. Rektörlük ve fakülteler arasında belli bir sistem yönetimi mevcuttur, her bir öğrencinin telefon numarası, adresi, iletişim vasıtaları listelemiş şekilde yönetimde bulunmaktadır. Bir şey gerektiğinde öğrencilerin kendileri ile direkt iletişim kurulmaktadır. Öğrencinin daha sık iletişimi bölümle olmaktadır, daha önemlisi ise öğrenciler devamlı danışmanların denetimindedirler. K8 Öğrencilerle sık iletişim ve ilgi her sınıf için belirlenen danışmanlar tarafından yapılmaktadır. Aslında bu soruları fakültede çalışanlara sorarsanız daha iyi bilgiler elde edebilirsiniz. K3 Fakülte liderleri öğrenci için açık kapı sistemi oluşturulmuştur, her kes sorusunu sora, problemini anlata bilmektedir. Yani kapıyı kapatarak kimseyle ilgilenmeyerek iletişim sağlamaya da bilirlerdi, demek ki kendileri böyle bir strateji belirlemiştir. K8
Müşterilerle ilgili Sonuçlar	Dış müşterilerle ilgili bilgi eksikliği Etkin üniversite tanıtımı	Müşterilerle ilgili algılama ölçümleri yöntemini burada bilmiyorlar, eğer bilseler üniversitenin öğrenci sayısını arttırabilirler. Okullara gidip üniversiteyi anlatsınlar, eğitimi anlatsınlar ve bununla üniversite öğrenci sayısını arttırmış olur, hem de kendini geliştirir. Ülke içinde böyle şeyler yapılmadığı için üniversite hakkında bilgilendirmeler yok. K1 Her sene başında Eğitim Bakanlığı tarafından en çok tercih edilen üniversiteler listesi oluşturulmaktadır. Buna esasen üniversite ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Ancak sırf üniversitenin yaptığı herhangi bir şeyin olup olmadığını bilmiyorum. K8 Böyle veriler mevcut değil. K3 Sadece üniversite sınavlarına bir kaç gün kala fakülte dekanları veya bölüm başkanları TV kanallar vasıtasıyla üniversite hakkında, onları burada neler beklediği vs hakta bilgilendirme yapmaktadırlar. K6 Her departmanda çalışan personeller tarafından çevredeki aday öğrencileri veya diğer toplumdaki insanları üniversite ile ilgili bilgilendirmeler yapılmaktadır. Bunun dışında geçen sene çalışanlar tarafından okullarda, liselerde üniversite ile ilgili broşürler dağıtılarak bilgilendirme yapılmıştır. K7 Üniversite sınavları döneminde üniversitemiz listede kaçınıcı yerde olmaları ile ilgili bilgiler edinmekte buna göre değerlendirmeler yapılmaktadır. K5 Hem öğrenciler, hem de öğretim üyeleri ile sorgu ve anketler önceki senelerde yapılmıştır. K2 Sadece aday öğrenciler için okullarda üniversite hakkında broşürler dağıtılmakta ve bilgi verilmektedir. K3

	Yetersiz algılama ölçümleri	Üniversite öğrencilerle yapılan sorguların sonuçlarından yararlanarak nadiren kendini geliştirmektedir. K2 Genel olarak öğrencilerle öğretim üyeleri hakta anket sorguları ara sıra yapılmaktadır. K4
	Yetersiz performans göstergeleri	Devamlı fakültede gelişim için adımlar atıldığını, performans göstergeleri ölçümlerinin değerlendirilmesi yapılmamaktadır. K4
Çalışanlarla ilgili Sonuçlar	Çalışanlarla ilgili yetersiz algılama ölçümleri	Bazı üniversitelerde değerlendirme yapılmaktadır; hem öğretim üyeleri öğrencileri, hem de öğrenciler öğretim üyelerini anket sorgusu ile değerlendirmektedir. Hakikaten de bu sonuçlardan elde edilen oranlara göre öğrencilerin nasıl değerlendirdiğini görebilmekteyiz. Ancak bizim üniversitede böyle sistem mevcut değildir. K1 Bazen çalışanlarla ilgili anket sorguları ve araştırmalar yapılmaktadır. K2 Sadece birkaç sene öncesine anket sorgusu yapılmaktaydı, o da öğrencilerin öğretim üyeleri ile ilgili fikirlerinin belirlenmesi için anonim şekilde fakülte tarafından düzenlenmiştir. K6 Senede bir veya iki kere çalışanlarla anket sorguları yapılmaktadır. K7 Öğrenciler için nadiren anket sorgusu yapılmaktadır ama sırf öğretmenler için sorgu formları oluşturulmamaktadır. Öğretim üyeleri/görevlileri ile ilgili önceleri öğrencilerle anket sorgusu yapılmıştır. K8 Öğretim üyeleri/görevlileri için memnuniyet anket sorgusu yapılmıştır. Ancak sonuçlarını ne yaptıkları, nasıl olduğu hakta bilgimiz yoktur. Belki kendileri sonuçlara göre bir değerlendirme, önlem almışlardır ama bizim haberimiz yoktur. Örnek olarak, öğrenciler hocaların onlara ders notlarını vermedikleri hakta şikâyet ettiklerinde, öğretim üyeleri/görevlileri net bir şekilde ders notlarını vermeyeceklerini belirtince üniversite dönem sonunda onlarla işbirliği yapılmayacağı ve işlerine son verileceğini bildirmiştir. K3
	Çalışanlarla ilgili yetersiz performans göstergeleri	Üniversitede çalışanların performans göstergelerinin ölçümü yapılmaktadır. Burada belli sistem vardır, örneğin; bir akademik personelin performansı ne ola bilir: onun ders verme becerisi, ders programı, materyalleri, kitapları, belli araştırmaları, akademik çalışmaları, katıldığı kongre, seminer ve sempozyumlar vs. çalışmaların denetlenmesi, bunlarla ilgili anketlerin yapılması veya herhangi bir göstergeler yoktur. Yani hakikaten bu akademik personel iyi bir öğretim üyesi mi, değil mi bunların belirlenmesi ile ilgili değerlendirmeler mevcut değildir. Örneğin, bazı akademik personeller var ki onların dersine katıldığında insan sanki dinlenmektedir. İlginç farklı yöntemlerle ders yaptığı halde bununla ilgili bir değerlendirme, ölçümleme sistemi yapılmamaktadır. Akademik personel katıldığı sempozyum ve kongreler, herhangi bir dergide yayınladığı veya gönderdiği akademik çalışmalara göre belli bir puan, ödül almamaktadır. K1 Şöyle ki bizde her akademik personel kendine özgün metot ve programa göre eğitim verme yetkisine sahip değildir. Bu açıdan çalışanın performansını ve kendini geliştirme imkânlarına sahip değildir. Sanki ileriye gitmektense geriye doğru gitmekteyiz. K5
Toplumla ilgili Sonuçlar	Toplumla ilgili yetersiz algılama ölçümleri	Toplumla ilgili algılama ölçümlerinin bazen sohbet esnasında konuşulduğu hakta bilgim vardır. K4 Toplumla ilgili algılama ölçümleri ile ilgili çalışmaların yapıldığına rastlamamaktayım. K6 Genel olarak toplumla ilgili sorgu veya anket yapıldığı ile ilgili fikrim yoktur. K7 Üniversitenin kendi işine dair ölçümleri vardır, kendi ile ilgili bilgiler toplamaktadır. Toplumla ilgili bilgiler internet vasıtasıyla ölçümlenmekte, belirlenmektedir. Ancak özellikle yapılan bir sorgu, araştırma mevcut değildir. K8
	Toplumla ilgili yetersiz performans göstergeleri	Dışarıdan davet edilen misafirlerimiz olmaktadır; yazar, sporcu, eğitimci, iş adamı vs görüşmeler ve konferanslar, seminerler düzenlenmektedir. K7 Sadece üniversitenin facebook sayfasında belirtilen şikâyetler dikkate alınmaktadır. Sırf araştırılmış, akademik çalışma yapılarak tespit edilmiş ölçümler mevcut değildir. K3

Temel Performans Sonuçları	Yetersiz Performans çıktıları	Sistemli bir çalışma mevcut değildir. Örneğin, kendi performansını araştırсын, öğrensin, toplumun içinde nasıl bir performansla sahip bunları bilsin, böyle bir şey mevcut değildir. Bu konuda herhangi bir çalışma yoktur. Ancak kendi arzu ve isteğimiz vardır, iyi bir performans oluşturmak için; ama nasıl olur? Böyle bir çalışma yok, bunları ölçmeden de olmaz. Örneğin, bu üniversiteyi tanıyorlar mı? Öğrenci sayısını artırmak, finansal durumunu iyileştirmek istersek burada performans ölçümelerini bilmek gerekmektedir. K1 Hayır, fikrimce yoktur. Bu performansı takip eden ve yürüten herhangi biri departmanın olduğunu da düşünmüyorum. K3
	Yetersiz Performans göstergeleri	Üniversitenin öğrencisi lisans eğitimini burada bitirerek, yüksek lisans için diyelim Avrupa'ya veya Türkiye'ye gitmeleri veya buranın mezunları iyi bir yerlerde çalışmak için yüksek mevki olan işletmelerde işe başlamaları gibi durumlar takip edilmemekte, bu başarılar izlenilmemektedir. K1 Net olarak bu soruyla ilgili bilgim yok. K7 Belli göstericiler vardır. Genelde çalışanların başarıları, katılım sağladıkları farklı akademik etkinlikler vb gibi durumlar bazen değerlendirilmektedir. K7 Fikrimce yapılmaktadır, bazen sorgular yapılarak bunlardan ortaya belli sonuçlar çıkarılmaktadır. Neleri değişe bilirler, neleri yapmak gereklidir diye bazı konuları belirlemektedirler. K8

SONUÇ

Tez çalışmasının amacı Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri bağlamında mevcut kalite anlayışının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda, üniversitenin EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine göre hangi kriterlerin geliştirilmesine ihtiyaç olduğu, güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğu, iyileştirme ve geliştirmeye açık alanların ne durumda olduğu tespit edilmiştir. Karma yönteme göre tasarlanan bu araştırmanın nicel ve nitel bulgulara ilişkin sonuçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Nicel Bulgulara İlişkin Sonuçlar:

➤ EFQM Modelinin Liderlik kriterine göre Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesine ilişkin nicel bulgular incelendiğinde üniversitede kuruluşun sürekli başarısını sağlayan, misyon ve vizyon değerlerini oluşturabilen, davranışlarıyla örnek olan bir liderlik profili sergilendiği görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre fakülte liderlerinin misyon ve vizyonu oluşturmada yeterli olduğu, fakültelerin iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında etkin rol aldığı, çalışanları entelektüel olarak teşvik ettiği, fakülteler içerisindeki kaliteye yönelik önerileri gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağladığı görülmektedir.

➤ EFQM Mükemmellik Modeli'nin Politika ve Strateji kriteri bağlamında fakültelerin tanımlanmış bir politika ve stratejisinin olduğu ve bu politika ve stratejinin fakültelerin hizmet alanındaki gelişmeleri, diğer fakültelerin etkinlikleri ile değerlendirildiği ve karşılaştırılarak güçlü-zayıf yönlerinin analiz edildiği, politika ve stratejinin tüm personele duyurulduğu ve yayılımının sağlandığı, plan ve stratejilerin etkinliğinin hedef ve gerçek değerlerle karşılaştırılarak güncelleştirildiği görülmektedir. Bu durum ATİÜ'nin strateji ve politika bazında geleceğe sistematik bir şekilde hazırlandığını her an işletme yönetimlerinin değişime hazır olduğunu, yönetimde dinamik ve esnek bir yapının hâkim olduğunu göstermektedir. Fakültelerin politika ve stratejisi ile yararlanıcılar ve işbirliği yapılan kuruluşlarla işbirliğinin nispeten arttırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanı sıra fakülte hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal ve çevresel verilerin dikkate alınmasında kısmen eksiklik olduğu durumu tespit edilmiştir. Üniversite eğitim süreçlerinde toplumsal, yasal ve çevresel verileri dikkate alarak bilginin üretilmesini, yaygınlaştırılmasını sağlamalı, yenilikçi uygulamaları ile toplumun ve işbirliği yapan kuruluşların beklentilerine eriştirecek mekanizmalar ve ortamlar oluşturmalıdır. Ayrıca paydaşların beklentilerini doğru belirleyerek

ve bu doğrultuda doğru stratejilere odaklanarak hizmet ve süreçlerin yapılandırılması gerekmektedir.

➤ EFQM Modelinin çok önemli bir kriteri olan Çalışanlar kriteri ile ilgili bulgularda fakültelerin işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin adil ve dürüst bir şekilde yönetildiği, fakültelerde konferans ve törenler düzenlenerek, bunlara katılımları için çalışanların özendirildiği tespit edilmiştir. Bu kriter bağlamında, “İnsan Kaynaklarının plan ve stratejilerin geliştirilmesi için çalışanlara memnuniyet ölçümlerinin yapılmadığı” görüşünün ortalamanın altında kaldığı tespit edilmiştir. Bilindiği üzere örgütlerin, işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi ortamında payını artırabilmek ve varlığını koruyabilmek için stratejik yaklaşıma ve İnsan Kaynakları Yönetimine sahip olması gerekmektedir. Rekabet ortamında kurumların üstünlük elde edebilmeleri, pazardan pay alabilmeleri, İK’nın etkili kullanımı ile ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmaları ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığı zaman, ATİÜ’nin çalışanlara değer verdiği, kurumsal ve bireysel amaçları dengeli biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir kültür yarattığı söylenebilir. Ancak bu kriter bağlamında belli periyodik aralıklarla yapılacak çalışan memnuniyet anketleri sonucuna dayanarak, çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörleri ortaya çıkarıp gerekli tedbirler yapılmamaktadır.

➤ İşbirliği ve Kaynaklar kriteri bağlamında alt kriterler incelendiğinde tüm kullanıcıların gerektiği zamanda gereken bilgilere ulaşabildiği, fakülte varlıklarının kullanıcıların gereksinimlerini doğru ve zamanında angaje edilebildiği görülmekle birlikte, fakülte kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamların şeffaf ve kontrol edilebilirliği düşük algılanmıştır. ATİÜ’de finansal kaynakların kullanımı ve şeffaflığı ile ilgili kurumsal yönetim anlayışı geliştirilmeli, bir bilgi sistemi ve haberleşme yaklaşımı çerçevesinde profesyonelce yönetilen ve kontrol edilen bir yapıya dönüştürebilme çabası verilmelidir. Bundan dolayı, kurumsal yönetim anlayışının temel unsuru bilgidir, özellikle güvenilir, doğru, şeffaf, hesap verilebilir sorumlulukları taşıya bilen, uygun, ilgili ve zamanlı bilginin yeri ve önemi işletme yönetiminde son derece önemlidir.

➤ ATİÜ’de Süreçler kriteri bağlamında süreçlerin analiz ettiği, sınıflandırdığı ve uygun yaklaşımları yaşama geçirerek kuruluş dışında olanlar da dahil olmakla bu süreçleri etkili bir şekilde vurguladığı görülmektedir. Üniversite süreçler yönetiminde değişiklik, yenilik ve gelişmelerle ilgili fakülte içi ve dışı işbirliği yapılan kuruluşların zamanında bilgilendirilmesine özen göstermektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu kriterde “öğrenen organizasyon” mantığı çerçevesinde süreçler yönetiminde yasal, ekonomik ve teknolojik değişikliklerin hızlı şekilde kullanılması gerekmektedir.

➤ Müşterilerle İlgili Sonuç kriterine göre, Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesi genel olarak müşterilerin (öğrencilerin) ve diğer paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini anlamakta, müşteriler (öğrenciler) için yenileşme ve onlara değer katmalarının önemli olduğu bilincinde olmaktadır. Ancak fakülte yönetimi müşteri ölçümlerinden elde edilen yorumlamalarda kullanılacak göstergelere, değerlere sahip olmak için gerekli önlemler almalıdır.

➤ EFQM Mükemmellik Modeli'nin Çalışanlarla İlgili Sonuç kriterini incelediğimizde çalışanların kuruluş hakkında oluşan fikirleri algılamalarının ölçülmesi konusundaki yetersizlikler ön plana çıkmaktadır. Diğer deyişle üniversitede anket veya diğer yöntemlerle çalışanların memnuniyeti düzenli ve rasyonel olarak ölçülmemektedir. Halbuki çalışanlar açısından elde edilebilecek algılar, çalışanlara yönelik stratejiler ve bu stratejileri destekleyen politika ve süreçlerin uygulanması ve yayılım etkinliğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlayacaktır. ATİÜ'nün vizyonuna ve misyonuna bağlı olarak tatmin, örgütsel bağlılık, liderlik ve yönetim eğitimi, kariyer geliştirme, etkili iletişim, çalışma koşulları ve motivasyon faktörleri ölçümlerinin yapılmadığı tespit edilmiştir.

➤ Toplumla İlgili Sonuç kriterine göre Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinin toplum hizmetlerine katkı, eğitim öğretim etkinlikleri, sağlık desteği, gönüllü çalışmaları ve hayır işlerine katılım sağladığı, ancak toplumun kuruluş hakkındaki algılarının ölçümlemesi konusunda yetersizlikleri olduğu tespit edilmiştir. Çevresel etki, imaj ve itibar, topluma etki ve bunun gibi konulara odaklanarak üniversite tarafından toplumun algı ölçme ve değerlendirmeleri yapılmamaktadır.

Nitel Bulgulara İlişkin Sonuçlar:

EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesine ilişkin nitel bulgulardan oluşan sonuçlar şu şekildedir:

➤ Bu çalışmada nitel analiz bulgularına göre EFQM Modelinin Liderlik yorumu paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir. Tez çalışmasında yer alan katılımcılar liderlerini bu şekilde tasvir etmektedir; liderler astlarına yakın kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dahil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedirler. Paternalist liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdığı, örgütlerde, işletmenin değişim ve yenilenmeği gerçekleştirecek örgütü üstün performansa ulaştıracağı yönünde çaba sağladığı izlenmektedir. Paternalist lider güçlü, disiplinli, babacan bir yardımseverlik ile harmanlanan bir tarzı ifade etmektedir (Cerit, 2013: 841).

➤ Politika ve Strateji kriterinden elde edilen bulguları incelediğimizde öğrenen organizasyon olma yolunda, politika ve stratejilerini belirlemede çalışanlara danışan bir yönetim sistemi ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra fakülte ve bölümlerde rutin aylık toplantılar yapılmakta ve belirlenen politika ve stratejilerin çalışanlara duyurulması için elektronik vasıtalarla yararlanıldığı tespit edilmiştir. Ancak çalışanların daha çok dış işbirliklerinde yürütülen politika ve stratejilerden haberdar olup, üniversite yönetiminin veya fakülte liderlerinin oluşturdukları politika ve stratejiler hakkında bilgisiz oldukları tespit edilmiştir.

➤ EFQM Mükemmellik Modelinin Çalışanlar kriterinde çalışanların takdir edilme, ödüllendirme ve bireysel ilginin olduğu, ancak kurumda yetersiz İK uygulamalarının mevcudluğu görülmektedir. Kurumlar içerisinde formel yapı olmakla birlikte kurum içi ilişkilerin olumlu bir şekilde sürdürüldüğü görülmektedir. Böylelikle ATİÜ’de çalışanlar ve birimler arasında uyum ve eşgüdümün olduğu söylenilebilir. Kurumsal iletişim bağlamında sağlıklı bir bilgi alış verişi olduğu görülmekte ve işletme içerisinde enformasyon çeşitli yollardan dağıtılarak çalışanlar arasında bilgi akışı sağlanmaktadır. Bilindiği üzere tüm işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşmaları için en iyi şekilde çalışanların motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir. Nitel araştırma bulgularına göre ATİÜ’nün, çalışanları motive etme konusunda yeterli olmadığı saptanmıştır. Kuruluşların ancak yüksek motivasyonla çalışan kişilere ulaşabilmeleri için çalışanlarının motiveliliğini yakalaya bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle ATİÜ’de çalışanları motive eden motivasyon faktörleri tespit edilmeli, çalışanların kurumun amaçlarına ulaşmalarında katkı sağlanmalıdır. Yönetim ve çalışanlar arasında elektronik belge yönetimi sisteminin aktif kullanımı ve resmi e-mail adreslerinden yararlanmaları ise kurumda hızlı ve etkili bir iletişim olduğunun göstericisidir.

➤ İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri bağlamında elde edilen nicel ve nitel bulgular birbirlerini desteklemektedir. Mükemmellik modelinin uygulanması ile finansal kaynakların daha kontrollü yönetilmesinde katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Üniversitede finansal kaynakların sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak bir şekilde yönetilmesinde yetersizlik tespit edilmiştir. Binalar, donanım, malzemeler, doğal kaynaklar ve teknoloji stratejilerinin yaşama geçirilmesinin desteklenmesine ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç vardır. Bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili algılama ölçümlerinin yapılma olasılığı düşük değerlendirilmiştir.

➤ EFQM Modeli Süreçler kriterinde ATİÜ’de, dönem içerisinde formel süreçlerin olduğu, bu formel süreçlerin izlenildiği, bunun fakülte liderleri ve bölüm başkanları tarafından

yönetildiği görülmektedir. Üniversitede ihtiyaç olduğunda süreçler yönetiminde fakülte liderleri tarafından yenilik ve revizyonun oluşturulması, süreçlerin paydaşların ihtiyaç ve taleplerine uygun fayda sağlaması amacıyla tasarlanması ve yönetilmesinde aktiflik davranış gösterdikleri tespit edilmiştir. Kurumda ürün ve hizmetler iç ve dış müşterilere (öğrencilere) en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilmektedir. Üniversitenin ürün ve hizmetlerinin etkili bir biçimde tanıtımı yapılmaktadır. Akademik ve idari personel tarafından üretilen hizmetler sunulmakta ve yönetilmektedir. Eğitim öğretim sürecinde müşterilerle (öğrencilerle) güçlü ilişkiler kurulmakta ve etkili bir biçimde sürdürülerek geliştirilmektedir. Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinin Turizm ve Konaklama fakültesinin Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü TedQual denetleme sürecini başarıyla tamamlayarak akredite olunması süreçlerin yönetilmesindeki başarıları olarak gösterilebilir.

➤ Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriterine göre, üniversitede dış müşterilerle ilgili bilgi ve bilgilendirme yetersizliği mevcuttur. Üniversite aday öğrencilerle ilgili, onların kurum hakkındaki düşünceleri, istekleri, öneri ve teklifleri konusunda herhangi bir bilgi ve ölçmelere sahip değildir. Kurumun müşterilerle ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri mevcut değildir. Herhangi bir araştırma, sorgu, müşteri (öğrenci) memnuniyeti ölçmeleri yapılmadığı için yorumlamada kullanılabilecek gösterge ve değerler bulunmamaktadır. Etkin üniversite tanıtımını yapmak ve müşterilerle (öğrencilerle) doğrudan iletişim kurmak için ATİÜ işbirlikçileri tarafından lise öğrencileri veya lisans adayı öğrencilerine üniversite ile ilgili bilgiler verilmektedirler.

➤ EFQM Modelinin Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriterini incelediğimizde yükseköğretim kurumunun (ATİÜ) çalışanlarla ilgili çalışan memnuniyeti, algılama anketlerinin önceki senelerde yapılmasına rağmen sistemli olarak periyodik şekilde devam ettirilmediği ve yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Akademik personel tarafından hazırlanmış bilimsel yayınlar, katılmış oldukları yurt içi ve yurt dışı kurs, seminer, kongre vb. etkinliklerle ilgili ölçmelerle performans göstergelerinin yeterli düzeyde oluşturulmadığı izlenmektedir.

➤ Toplumla İlgili Sonuçlar kriterinde de ATİÜ’de toplumla ilgili sonuçlar için çeşitli algılama anketleri ve performans göstergeleri ile ölçmeler yapılmamaktadır. Üniversitede topluma yönelik çalışmaların, projelerin pek fazla yapılmadığı, çalışanların bir kısmının ise bu konuda bilgisiz olduğu tespit edilmiştir. Kurumda algılama anketleri, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri ile ilgili kaynaklardan elde edilen veriler mevcut değildir.

➤ EFQM Mükemmellik Modeli’nin son kriteri olan Temel Performans Sonuçları kriterine göre elde edilen bulgularda üniversitede temel paydaşların gereksinim ve beklentileri

belirlenmemektedir. Performans göstergeleri mevcut olmayıp, ölçmeler yapılmamaktadır. Bu bağlamda değerlendirilmesi gereken stratejik çıktılar finansal çıktılar, bütçe performansı, sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar ve temel süreç çıktılarının olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, “Liderlik Kriteri” bağlamında nicel ve nitel yöntem verilerinden elde edilen bulgular birbirini desteklemektedir. Liderlerinin misyon ve vizyon oluşturmada, iyileştirme ve geliştirme işlerinin yönetiminde oluşturdukları politika ve stratejilerde başarılı, kendilerini geliştirici, yenilikçi oldukları tespit edilmiştir.

“Politika ve Strateji Kriteri” bağlamında üniversite liderlerinin belli politika ve stratejilerinin olduğu, üniversite ile ilgili oluşturulan politika ve stratejilerin duyurulmasında elektronik belge yönetim sisteminden yararlanıldığı belirlenmiştir. Çalışanların sadece dış işbirlikleri ile ilgili politika ve stratejilerden haberdar oldukları görülmektedir. Üniversite liderlerinin açık kapı sistemi oluşturarak hem öğrencilerin, hem de çalışanların onlara kolaylıkla ulaşabilmelerini sağladıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentileri, hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde toplumsal, yasal ve çevresel (ekonomik ve demografik) verilere göre dikkate alınmamaktadır.

“Çalışanlar Kriteri” bağlamında üniversite, sürekli kendini geliştiren bireylerin oluşturduğu bilgi toplumu ortamının en önemli konumunun üniversiteler olduğunun farkındadır. Bu açıdan çalışanlar devamlı kendilerini geliştirme, yenilikler yapma uğrında olsalar da yetersiz finansal kaynaklardan dolayı bu konuda geri kalmaktadırlar. Bu noktada nitel bulguların nicel bulguları desteklediği görülmektedir. Kurumda çalışanlara değer verildiği, onlarla ilgilenildiği, sıkı ve güçlü iletişimin kurulduğu, kurumsal ve bireysel amaçların dengeli olarak gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

“İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri” bağlamında ATİÜ’de işbirliği stratejisi sürdürülebilir yarar sağlama üzerine kurulan bir yapıya sahiptir. Üniversite liderlerinin çeşitli kuruluşlarla sıkı etkileşimde olduğu ve ortak işbirlikleri yaptığı, bu sayede üniversite ve paydaşların gelişim ve başarı sağlamasına destek olunduğu görülmektedir. Bulgulara göre fakültenin kaynaklarının kullanımı ile ilgili finansal rakamların sistemli yönetilmesinde yetersizlik mevcuttur. İç ve dış işbirlikleri sektörle işbirliklerine dayansa da yetersiz finansman kaynakları ve finansal konuların üst yönetimle sınırlı olması gibi durumlar tespit edilmiştir. Bina, donanım ve malzemelerin belli departmanlar tarafından denetim ve bakımının yapıldığı izlenmektedir.

“Süreçler Kriteri” bağlamında kurumda ürün ve hizmetler iç ve dış müşteriler (öğrencilere) için en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilmektedir. Bunun yanı sıra

üniversitede süreçlerin yönetiminde ekonomik ve teknolojik değişikliklerin hızlı şekilde uygulanması yetersiz kalmaktadır.

“Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri” bağlamında nitel ve nicel veri analizlerinden elde edilen bulguların birbirlerini desteklediği yansımaktadır. Bu bağlamda, üniversite yönetiminin müşterilerle (öğrencilerle) kuvvetli ilişkilerinin olduğu izlenmektedir. Ancak müşterilerle (öğrencilerle) ilgili yapılan ölçümler yetersiz olup, elde edilen bilgileri yorumlamak için gereken gösterge ve değerlerin olmadığı tespit edilmiştir.

“Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri” bağlamında çalışanların yönetimle iyi ilişkilerinin olduğu, üniversite kaynaklarını kullanabildikleri belirlenmiştir. Ancak hedeflenen personel memnuniyeti ile memnuniyet ölçmeleri tutarlı olmayıp, çalışanların memnuniyeti düzenli ve rasyonel olarak ölçülmemektedir.

“Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri” bağlamında nicel ve nitel verilere göre üniversitede toplumlumun kuruluşla ilgili algıları ölçülmemekte, bundan dolayı da performans ölçmeleri yapılamamaktadır. Hâlbuki üniversitelerin en önemli misyonlarından biri toplumun ufkunu açan, topluma ürettiği bilgiyle katkıda bulunan yapı olmalarıdır. Bu nedenle AÜTİ’nin toplumun yaşam kalitesine, eğitim seviyesine, çevre ve kaynakların korunmasına vb. birçok noktada katkı sağlamaya yönelik çabalar sarf etmesi gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde üniversite-iş hayatı işbirliği arttırılmalı, sürekli eğitim merkezleri kurulmalı, spor, kültür, eğlence vb. faaliyetler düzenlenmelidir. Üniversitenin topluma yaptığı katkıları sonuçlarının da düzenli olarak ölçülmesi gerekmektedir.

“Temel Performans Sonuçları Kriteri” nicel araştırma aşamasında kullanılan ölçekte mevcut olmadığından dolayı, nitel verilerden elde edilen bulgular karşılaştırılamamıştır. Sadece nitel verilerden elde edilen bulgulara göre yorumlanmıştır. “Sonuçlar” kriterinin diğer alt kriterlerinde olduğu gibi bu kriterde de ölçme değerlendirme sisteminin olmadığı, gereken algılama ve çıktıların yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu sebepten dolayı üniversitede temel paydaşların gereksinim ve beklentilerine yönelik ölçme ve yorumlamalar mevcut değildir.

Yapılan tez araştırmasından elde edilen bulgulara göre EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri bağlamında öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Üniversite işbirliği yaptığı kuruluşların ve toplumun gereksinim ve beklentilerini dikkate alarak, kıyaslama, SWOT analizi yaparak zayıf ve güçlü yönlerini tespit etmeli ve çalıştaylar düzenleyerek, toplumsal, yasal, çevresel verileri ve çeşitli teklif ve önerileri dikkate alarak politika ve stratejileri geliştirmelidir.

- Akademik ve idari personelle rutin olarak yapılan toplantılarda kurum içi ve dışı hizmetler, faaliyetler ve kurumun geleceği ile ilgili hedefler üzerinde birlikte tartışmalar yapılmalı, ortaya çıkan görüş ve fikirler stratejik plana yansıtılmalıdır.
- Akademik personele akademik gelişimleri için yurt içi ve yurt dışı görevlendirmeler yapılmasına, kariyer geliştirmelerine yönelik destek gösterilmesine ihtiyaç vardır. Bu anlamda olumlu adımlar atılmalıdır.
- Üniversitede personelin görüş ve önerileri alınarak hizmet içi eğitimler düzenlenmeli, bu talepler doğrultusunda İnsan Kaynaklarının aktif faaliyet göstermesi gerekmektedir.
- İnsan Kaynakları yönetiminin akademik ve idari personelin istifa oranları, işgücü devir hızı, raporlu gün sayıları, memnuniyet anketleri, eğitimlere katılım oranları, kuruma bağlılıkları ve katılımlarına ilişkin ölçmeler yaparak plan, politika ve strateji oluşturmalarına ihtiyaç vardır.
- Çalışanları kongre, seminer düzenleme ve bunlara katılım sağlama, bildiri hazırlama gibi konularda cesaretlendirerek üniversitenin imajı ve gelişiminde aktiflikleri arttırılabilir.
- Akademik ve idari personeller için kongreler ve seminerler düzenlenerek bilgi, bilgi birikimi ve en iyi deneyimlerini paylaşmaları sağlanabilir.
- Üniversitede yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için çevredeki sanayi kuruluşlarından destek almaya çalışılmalıdır.
- Üniversitenin yeni ve alternatif teknolojileri takip etmesi ve değerlendirebilmesi için çalışanların yurt içi ve yurt dışı düzeyde seminer, fuarlar ve kongrelere katılımı sağlanmalı ve araştırma projeleri oluşturulmalıdır.
- Üniversitede yapılandırılmış uygulama merkezleri, laboratuvarlar ve gelişmiş standartlara göre sınıf odaları oluşturulmalıdır.
- Üniversitenin tanıtımı için dershaneler, liseler ve okullarda, çeşitli kurumlar tarafından düzenlenen kariyer günlerinde, fuarlarda, gazete ve dergilerde yer alarak daha çok tanınmasına ihtiyaç vardır.
- Üniversitenin başarıları ve sosyal, kültürel etkinlikleri yerel ve ulusal basında duyurularak göz önünde tutulmalı, öğrenci inisiyatifinin önde olduğu etkinlikler, öğrenci kulüplerinin başarıları ve etkinlikleri üniversite tanıtımı için kullanılmalıdır.

- Düzenli olarak öğrenci algılamalarını ölçmek amacıyla öğrenci memnuniyeti ve derse ilişkin algılamaları ölçen anket uygulaması yapılmalıdır.
- Üniversiteye geçiş yapan veya mezun olan lisans veya yüksek lisans öğrencilerinin bir sonraki eğitimleri için kurumu tekrar tercih etme sayılarına göre müşteri bağlılığı ile ilgili göstergeler elde edilmeli ve değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Üniversite ile ilgili müşteri (öğrenci) şikâyet ve övgülerine dair yorumlar, görüş ve memnuniyet anketleri ölçmeleri yapılarak performans göstergeleri değerlendirilmelidir.
- Üniversitenin verdiği eğitim hizmeti ve ürün açısından anketler, görüşme ve mülakatlar yaparak, toplantılar düzenleyerek üniversite içi özdeğerlendirme yapılmalıdır.
- Üniversitede hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesinde personelin görüş ve önerileri dikkate alınarak belli bir akış oluşturulmalıdır.
- Çalışanların akademik kariyerlerinde kendilerini geliştirmeleri için üniversite yönetiminin destek göstermesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çalışanlarla sık bir şekilde aktif iletişimde olması, çeşitli algılama anketleri, örgüte ait duygu tutum ve davranışlarını yordayan çalışan memnuniyeti anketleri belli aralıklarla yapılmalıdır.
- Üniversitede topluma yönelik çalışmalar, paydaşların gereksinim ve beklentilerine göre işbirlikleri yapılmalıdır.
- Üniversite adına sosyal projelere katılım sağlayarak, topluma faydalı olacak faaliyetlerde aktiflik gösterilmelidir.
- Üniversite ortamını tanıtmak amaçlı üniversite içinde geziler düzenlenmeli, dış paydaşların üniversitede düzenlenen kongre, konferans ve sempozyumlara katılmalarına imkân tanınmalıdır.
- Üniversitede toplumla ilgili sonuçların, çeşitli algılama anketleri ve performans göstergeleri vasıtasıyla ölçülmesine ihtiyaç vardır.
- Kamu kurumları algılamaları, meslek kuruluşları algılamaları, yerel basının algısı ve sanayi, ticaret ve turizm iş piyasası algılamaları oluşturulmalıdır.
- Üniversitenin finansal performansını, hedefler ve tutarlarını karşılaştırarak değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Temel süreç çıktılarına yönelik, mezun öğrenci sayıları, makale, yayın ve proje sayıları, düzenlenen konferans, sempozyum sayıları, öğrenci ve akademik

personelin etkinliklere katılım sayıları ve öğrenci memnuniyet anketleri performans göstergeleri olarak değerlendirilmelidir.

- Üniversitede temel süreç performans göstergeleri, işbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı, teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeleri oluşturulmalıdır.

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıkların başında örneklem sayısı gelmektedir. Veri toplanması sırasında üniversite çalışanlarının anket yapma eğilimine sıcak bakmamaları ve hassasiyetsizlikleri daha fazla katılımcıya ulaşmayı engellemiştir. Ayrıca çalışmanın ATİÜ’de seçilmiş olması ve orada çalışanların sınırlı olması, araştırmada katılımcı sayısının daha fazla olmasını engellemiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler, bulgular ve sonuçlar ile alanyazına katkı sağlandığı düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinde kullanılan çok sayıda yönetim, araç ve tekniği olmakla birlikte EFQM Mükemmellik Modeli ile ATİÜ’nin incelenmesi bir farklılık oluşturmaktadır. Dolayısıyla model kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir bir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturmaktadır. Bu nedenle tez çalışmasında EFQM Modeli’nin yükseköğretimde aktif kılınabilmesi Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesi için önemli bir yenilik ve katkı oluşturacağı düşünülmektedir. ATİÜ’nin kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğu belirlenmiş ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılmıştır. Bu üniversite için bir ilki teşkil etmektedir.

Araştırmanın diğer bir katkısı da metodolojik katkısıdır. Çalışmada nicel araştırma ile birlikte nitel araştırma deseninden faydalanılmasıyla oluşturulan karma araştırma yöntemi ile bilimsel bilgi daha da zenginleştirilmiş, kuramsal özgün bilgi üretilmiştir. Bununla birlikte tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırmadan ileriki araştırmalar için bir takım öngörüler elde edilmiştir:

- İleriki çalışmalarda farklı örneklem üzerine araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Tez çalışmasında sadece üniversite ve fakültede görev alan akademisyen ve idari personellerle görüşmeler yapılmış olup, diğer araştırmalarda daha üst düzeyde çalışanlarla görüşülmesi öneri olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abaalkhail, M. (2013). *The Education Quality Model: Saudi and British Perspectives on Pillars of Quality İn Education*. Doctoral Dissertation. Brunel University, London.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Akıncı, P. (2011). *The Relationship Between TQM And Service Quality: An Application In Healthcare Industry*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmed, S. M., Aoieong, R. T., Tang, S. L., ve Zheng, D. X. (2005). “A Comparison Of Quality Management Systems in The Construction Industries of Hong Kong and the USA”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(2): 149-161.
- Ahmet, C. (1993). “Kalite Ödülleri”. *Önce Kalite Dergisi*, 2(5): 31-42.
- Alamri, A. (2015). *A Framework To Improve A Nation's Competitiveness Through Quality Awards And Performance Improvement Tools*. Doctoral Dissertations. Wayne State University, USA.
- Al-Atiq, T. H. (1996). *Contractors Quality Systems-Assessment To The ISO 9000 Standard*. Doctoral Dissertation. King Fahd University of Petroleum and Minerals, USA.
- Ali, M., ve Shastri, R. K. (2010). “Implementation of Total Quality Management in Higher Education”. *Asian Journal of Business Management*, 2(1): 9-16.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., ve Schroeder, R. G. (1994). “A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method”. *Academy of Management Review*, 19(3): 472-509.
- Antonelli, C. (1994). “Localized Technological Change and the Evolution of Standards as Economic Institutions”. *Information Economics and Policy*, 6(3-4): 195-216.
- Arjomandi, M., Kestell, C. ve Grimshaw, P. (2009). “An EFQM Excellence Model for Higher Education Quality Assessment”. *In 20th Annual Conference for the Australasian Association for Engineering Education*. 6-9 December, 2009, Australia, 1015.
- Barnard, J. (1999). “Using Total Quality Principles in Business Courses: The Effect on Student Evaluations”. *Business Communication Quarterly*, 62(2): 61-73.
- Becket, N., ve Brookes, M. (2006). “Evaluating Quality Management in University Departments”. *Quality Assurance in Education*, 14(2): 123-142.

- Becket, N. ve Brookes, M. (2008). "Quality Management Practice in Higher Education-What Quality are We Actually Enhancing?". *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education* (Pre-2012), 7(1): 40-54.
- Bengisu, M. (2007). "Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". *Journal of Yaşar University*, 2(7): 739-749.
- Beno, B. A. (2004). "The Role of Student Learning Outcomes in Accreditation Quality Review". *New Directions for Community Colleges*, 126: 65-72.
- Bergquist, T. M. (1996). *An Assessment of the Operational and Financial Impact on Companies of Quality Awards in the United States*. Doctoral Dissertation. University of Oregon, USA.
- Bisgaard, S. (2007). "Quality Management and Juran's Legacy". *Quality and Reliability Engineering International*, 23(6): 665-677.
- Blackmore, J., ve Douglas, A. (2003). "Towards a "better" University: the Use of the EFQM Model in a UK Higher Education Institution". *Asian Journal on Quality*, 4(2): 1-15.
- Boele, E. B., Burgler, H. ve Kuiper, H. (2008). "Using EFQM İn Higher Education: Ten Years of Experience With Programme Auditing at Hanzehogeschool Groningen". *Beiträge Zur Hochschuleforschung*, 30: 94-110.
- Bohoris, G. A. (1995). "A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9): 30-43.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi. (Konaklama İşletmelerinde Uygulanamsı)*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Borahan, N. G. ve Ziarati, R. (2002). "Developing Quality Criteria for Application in the Higher Education Sector in Turkey". *Total Quality Management*, 13(7): 913-926.
- Borkan, J. M. (2004). "Mixed Methods Studies: A Foundation for Primary Care Research". *The Annals Of Family Medicine*, 2(1): 4-6.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V. ve Beltran-Martin, I. (2009). "An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model". *Journal of Operations Management*, 27(1): 1-22.
- Brislin, R. W. (1986). "Research Instruments". *Field Methods in Cross-Cultural Research*, 8: 137-164.
- Bulut, D. (2005). *Türkiye'deki Müzik Eğitimi Anabilim Dallarının Kalite Kriterleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi (EFQM Modeli)*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Bulut, D. (2014). “Müzik Eğitimi Anabilim Dallarındaki Mevcut Uygulamaların EFQM Kalite Ödülü Kriterlerine Uygunluğunun Öğretim Elemanlarının Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1): 143-163.
- Butz Jr, H. E. (1995). “Strategic planning: The missing link in TQM”. *Quality Progress*, 28(5): 105.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., ve Roldán, J. L. (2005). “Relationships Between the EFQM Model Criteria: A Study in Spanish Universities”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6): 741-770.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., ve Roldán, J. L. (2006). “Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education”. *Quality Assurance in Education*, 14(2): 99-122.
- Carlos Pinho, J. (2008). “TQM And Performance in Small Medium Enterprises: The Mediating Effect of Customer Orientation and Innovation”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(3): 256-275.
- Cerit, Y. (2013). “Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki”. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2): 839-851.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., ve Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management*. Irwin/Mcgraw-Hill,
- Chong, A. Y. L., Ooi, K. B., Lin, B., ve Teh, P. L. (2010). “TQM, Knowledge Management And Collaborative Commerce Adoption: A Literature Review And Research Framework”. *Total Quality Management*, 21(5): 457-473.
- Christensen, L. B., Johnson, B. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. (Çev. A. Aypay), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Chua, C. (2004). “Perception of Quality in Higher Education. In Proceedings of the Australian Universities Quality Forum”. *Australian University Quality Agency Melbourne*. 181-187.
- Chuan, T. K. ve Soon, L. C. (2000). “A Detailed Trends Analysis of National Quality Awards World-Wide”. *Total Quality Management*, 11(8): 1065-1080.
- Cowling, A., ve Newman, K. (1995). “Banking on People: TQM, Service Quality and Human Resources”. *Personnel Review*, 24(7): 25-40.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev M. Bütün, S.B. Demir). Siyasal Kitapevi, Ankara.

- Creswell, J. W. (2017). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. (Çev. M. Sözbilir). Pegem Akademi, Ankara.
- Creswell, J. W., Fetters, M. D., ve Ivankova, N. V. (2004). "Designing a Mixed Methods Study in Primary Care". *The Annals of Family Medicine*, 2(1): 7-12.
- Creswell, J. W., ve Plano Clark, V. L. P. (2015). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., ve Hanson, W. E. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, Calif.
- Creswell, J. W., ve Tashakkori, A. (2007). "Developing Publishable Mixed Methods Manuscripts". *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2): 107-11.
- Crum-Allen, P. (2014). *Career and Technical Education and the Malcolm Baldrige Quality Award in Education*. Doctoral Dissertation. Western Michigan University, USA.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art Of Making Quality Free*. New York.
- Çağlayan, A. (2003). *Eğitimde Kalite Yolculuğu*. Gülhane Yayınları, İstanbul.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2003). *Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İstanbul.
- Çavlı, S. (2014). *Yükseköğretimde Kalite Uygulamalarının İş Tatminine Etkisinin Karşılaştırmalı Bir Analizi: Mersin-Sakarya Üniversitesi Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Mersin.
- Dale, B. G. (2007). *Managing Quality*. John Wiley & Sons. Google Books.
- Dalrymple, J., ve Drew, E. (2000). "Quality: On the Threshold or the Brink?". *Total Quality Management*, 11(4-6): 697-703.
- Davies, J. (2008). "Integration: Is it the Key to Effective Implementation of the EFQM Excellence Model?". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4): 383-399.
- Davies, J., Douglas, A., ve Douglas, J. (2007). "The Effect of Academic Culture on the Implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities". *Quality Assurance in Education*, 15(4): 382-401.
- Davies, J., Hides, M. T., ve Casey, S. (2001). "Leadership in Higher Education". *Total Quality Management*, 12(7-8): 1025-1030.
- Dijkstra, L. (1997). "An Empirical Interpretation of the EFQM Framework". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(3): 321-341.

- Dean Jr, J. W., ve Bowen, D. E. (1994). "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development". *Academy of Management Review*, 19(3): 392-418.
- Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis, Centre for Advanced Engineering Study*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Doeleman, H. J., Ten Have, S., ve Ahaus, C. T. B. (2014). "Empirical Evidence on Applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a Literature Review". *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6): 439-460.
- Drew, E. ve Healy, C. (2006). "Quality Management Approaches in Irish Organisations". *The TQM Magazine*, 18(4): 358-371.
- EFQM, (2013). *The EFQM Excellence Model*. Retrieved January From.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Elmuti, D., Kathawala, Y., ve Manippallil, M. (1996). "Are Total Quality Management Programmes in Higher Education Worth the Effort?". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(6): 29-44.
- Emanet, H. (2007). "EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması". *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1): 67-95.
- Eng, Q. E., ve Yusof, S. R. M. (2003). "A Survey of TQM Practices in the Malaysian Electrical and Electronic Industry". *Total Quality Management and Business Excellence*, 14: 63-78.
- Eriksen, S. D. (1995). "TQM and the Transformation from an Elite to a Mass System of Higher Education in the UK". *Quality Assurance in Education*, 3(1): 14-29.
- Eryılmaz, M. E., Kara, E., Aydoğan, E., Bektaş, O., ve Erdur, D. A. (2016). "Quality Management in the Turkish Higher Education Institutions: Preliminary Findings1". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229: 60-69.
- Eyitmiş, A. M. (2000). *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İİBF'de ISO-9002 Kalite Güvence Modeli Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Eskildsen, J. K., ve Dahlgaard, J. J. (2000). "A Causal Model for Employee Satisfaction". *Total Quality Management*, 11(8): 1081-1094.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., ve Jorn Juhl, H. (2001). "The Criterion Weights of the EFQM Excellence Model". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8): 783-795.

- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., ve Jorn Juhl, H. (2004). "Private Versus Public Sector Excellence". *The TQM Magazine*, 16(1): 50-56.
- Evans, J. R. (2008). *Quality & Performance Excellence*. Cengage Learning, Canada.
- Farrar, M. (2000). "Structuring Success: A Case Study in the Use of the EFQM Excellence Model in School Improvement". *Total Quality Management*, 11(4-6): 691-696.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York,
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung–Eine Einführung, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage*. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt.
- Flood, R.L. (1993), *Beyond TQM*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., ve Sakakibara, S. (1994). "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument". *Journal of Operations Management*, 11(4): 339-366.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Simon and Schuster.
- George, C., Cooper, F., ve Douglas, A. (2003). "Implementing the EFQM Excellence Model in a Local Authority". *Managerial Auditing Journal*, 18(2): 122-127.
- Ghobadian, A., ve Seng Woo, H. (1996). "Characteristics, Benefits And Shortcomings of four Major Quality Awards". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(2): 10-44
- Gotzamani, K. D., Theodorakioglou, Y. D. ve Tsiotras, G. D. (2006). "A Longitudinal Study of the ISO 9000 (1994) Series' Contribution Towards TQM in Greek Industry". *The TQM Magazine*, 18(1): 44-54.
- Grant, D., Mergen, E., ve Widrick, S. (2004). "A Comparative Analysis of Quality Management in US and International Universities". *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(4): 423-438.
- Green, D. (1994). *What Is Quality in Higher Education?*. Institute of Education Science. UK
- Griesemer, J. A. (1999). *A field study of the impact of ISO 9001 on software development in the United States*. Doctoral dissertation. Pace University, USA.
- Gomez, J. G., Martinez Costa, M., ve Martinez Lorente, A. R. (2011). "A Critical Evaluation of the EFQM Model". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5): 484-502.
- Gomez, J. G., Martinez Costa, M., ve Martinez Lorente, A. R. (2017). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2): 88-103.

- Gordon, T., ve Thornton, G. (1994). *Total Quality Management/Continuous Improvement*. BPICS CONTROL, 20.
- Günbayı, İ., ve Akcan, F. (2013). İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşleri: bir durum çalışması. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 2(2): 195-224.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2006). *Avrupa Birliği Yükseköğretim Kalite Göstergeleri ve Türkiye Örneği*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hafeez, K., Malak, N., ve Abdelmeguid, H. (2006). “A Framework for TQM to Achieve Business Excellence”. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9): 1213-1229.
- Hall, R. (1993). “A Framework Linking İntangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”. *Strategic Management Journal*, 14(8): 607-618.
- Harvey, L. (2005). Quality Assurance in Higher Education: Some International Trends. Seco, C. (Ed.), *Calidad, eficiencia y evaluación de la educación superior*, La Coruña, Netbiblo, 183-204.
- Heady, S. C. (1992). *The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria and Air University*. Doctoral dissertation. Ohio University, USA.
- Hemsworth, D. (2016). “An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model in Purchasing”. *The International Business & Economics Research Journal* (Online), 15(4): 127-146.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana Landin, G., ve Casadesus Fa, M. (2006). “A Delphi Study on Motivation for ISO 9000 and EFQM”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(7): 807-827.
- Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M., ve Marimón, F. (2011). “The Impact of ISO 9001 Standard and the EFQM Model: The View of the Assessors”. *Total Quality Management*, 22(2): 197-218.
- Herget, J., ve Hierl, S. (2007). “Excellence in Libraries: A Systematic and Integrated Approach”. *New Library World*, 108(11/12): 526-544.
- Hertz, H. S. (2012). “The Impact of Baldrige on Organizational Performance”. *The Journal for Quality and Participation*, 35(1): 4-7
- Hides, M., ve Davies, J. (2002). “Implementation of the EFQM Excellence Model in the UK Higher Education Sector. A Comparison With Other Sectors”. In *7th World Congress for Total Quality Management–Business Excellence, Make it Happen*.

- Hides, M. T., Davies, J. ve Jackson, S. (2004). "Implementation Of EFQM Excellence Model Self-Assessment In The UK Higher Education Sector–Lessons Learned From Other Sectors". *The TQM Magazine*, 16(3): 194-201.
- Hunt, V. D. (1992). *Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program*. Irwin Professional Publishing.
- İplik, F. N., Topsakal, Y., ve İplik, E. (2015). "EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik Kriterleri Bağlamında Türk Üniversitelerinde Mükemmelliğin İncelenmesi". *International Journal of Management Economics & Business*, 11(25): 17.
- Jackson, S. (1999). "Exploring the Possible Reasons Why the UK Government Commended the EFQM Excellence Model as the Framework for Delivering Governance in the New NHS". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(6): 244-253.
- Jackson, S. (2001). "Exploring the suitability of the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model as a framework for delivering clinical governance in the UK National Health Service". *The Quality Assurance Journal*, 5(1): 19-31.
- Jackson, S., ve Bircher, R. (2002). "Transforming a Run Down General Practice Into a Leading Edge Primary Care Organisation With the Help of the EFQM Excellence Model". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15(6): 255-267.
- Johnson, S. M. (2002). *A Comparative Analysis of Educators' Assessments of the Level of Implementation of Total Quality Management Principles in Selected South Carolina and Georgia Schools*. Doctoral Dissertation. South Carolina State University, Orangeburg, SC.
- Jones, S. (2003). "Measuring the Quality of Higher Education: Linking Teaching Quality Measures at the Delivery Level to Administrative Measures at the University Level". *Quality in Higher Education*, 9(3): 223-229.
- Jordan, J. D. (1998). *A Contingency Model of Strategic Quality Management*. Doctoral Dissertation. Georgia State University, Georgia.
- Ju, T. L., Lin, B., Lin, C. ve Kuo, H. J. (2006). "TQM Critical Factors and KM Value Chain Activities". *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3): 373-393.
- Jun, M., ve Cai, S. (2010). "Examining the Relationships Between Internal Service Quality and Its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction". *Total Quality Management*, 21(2): 205-223.
- Juran, J. M. (1986). "The Quality Trilogy". *Quality Progress*, 19(8): 19-24.

- Juran, J. M. (1993). "Made in USA: A Renaissance in Quality". *Harvard Business Review*, 42-50
- Juran, J. M. (1999). *How to Think About Quality*. JM Juran, AB Godfrey, RE Hoogstoel, and EG, Schilling (Eds.): Quality-Control Handbook. McGraw-Hill, New York.
- Juran, J.M., Gryna, F.M. Jr (Eds.) (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, New York.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KalDer. (2002). *Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*. Türkiye Kalite Derneği (Kalder), İstanbul.
- Kanji, G. K., Malek, A. ve Tambi, B. A. (1999). "Total Quality Management in UK Higher Education Institutions". *Total Quality Management*, 10(1): 129-153.
- Kannan, V. R., ve Tan, K. C. (2005). "Just in Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance". *Omega*, 33(2): 153-162.
- Karahan, M. (2013). "Yükseköğretim Kurumları Kalite Yeterliliklerinin Öğrenci Memnuniyeti ve Sürdürülebilirlik Açısından İncelenmesi: İnönü Üniversitesi Malatya Myo Uygulaması". *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3): 1-9.
- Karia, N. ve Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2006). "The Effects of Total Quality Management Practices on Employees' Work-Related Attitudes". *The TQM Magazine*, 18(1): 30-43.
- Kartha, C. P. (2004). "A Comparison of ISO 9000: 2000 Quality System Standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige Criteria". *The TQM Magazine*, 16(5): 331-340.
- Kaufman, J. J. (1989). "Total quality management". *Athens Center of Ekistics*, 56(336/337): 182-187.
- Kaya, S., Aşkar, Ö., Üçgül, Ö. ve Reyhani, M . (2007). "The Comparison Of Iso 9000:2000 And Efqm Excellence Model For Apparel Sector". *Tekstil ve Konfeksiyon. DergiPark*, 17(4): 273-278.
- Kayıkçı, K. (1999). "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(4): 577-595.
- Kennedy, D. P. (2005). "Scale Adaptation and Ethnography". *Field Methods*, 17(4): 412-431.
- Khoo, H. H., ve Tan, K. C. (2003). "Managing for Quality in The USA and Japan: Differences Between The MBNQA, DP and JQA". *The TQM Magazine*, 15(1): 14-24.

- Kılıç, İ. (2010). *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Modeli ile EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırmalı Bir Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kim, D. Y., Kumar, V. ve Kumar, U. (2011). "A Performance Realization Framework for Implementing ISO 9000". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4): 383-404.
- Klassen, A. C., Creswell, J., Clark, V. L. P., Smith, K. C., ve Meissner, H. I. (2012). "Best Practices in Mixed Methods for Quality of Life Research". *Quality of Life Research*, 21(3): 377-380.
- Knight, F. D. (1997). *A Study of the Benefits of ISO 9000 Quality Standards Application as Related to the State of Quality Management Maturity in Organizations*. Doctoral Dissertation. University of Alabama in Huntsville, USA.
- Koch, J. V. ve Fisher, J. L. (1998). "Higher Education and Total Quality Management". *Total Quality Management*, 9(8): 659-668.
- Konan, N., Kırbaç, M., ve Ali, K. I. Ş. (2013). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin, EFQM Liderlik Kriterlerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri". *Milli Eğitim Dergisi*, 43(197): 38-50.
- Kondo, Y. (1978). "Juse-Center of Quality-Control in Japan". *Quality Progress*, 11(8): 14-15.
- Korkmaz, N. (1998). *Uluslararası Kuruluşlar Rehberi*. Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, İstanbul.
- Kruger, V. (2001). "Main schools of TQM: The Big Five". *The TQM Magazine*, 13(3): 146-155.
- KSU, (2008). *Quality Assurance within Higher Education Student Involvement*. Kunsill Studenti Universitarji
- Kumar, R. (2011). *Araştırma Yöntemleri*. (Çev. Ö. Çokluk, G. Şekercioğlu, H. Atak), Edge Akademi, Ankara.
- Kume, H. (1990). "The Quality Cultural-Exchange". *Quality Progress*, 23(10): 33-35.
- Kumbasar, C. (2009). *ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi*. Ares Kitap. İstanbul.
- Kutlu, H. A. (2007). "Kaliteyi Algılamadaki Farklılıklar Üzerine Kafkas Üniversitesi Öğrencileri Arasında Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Kvicky, J. (2011). *Implementation and Certification of a Quality Management System to a Recognized International Standard: Organizational Advantages and Benefits*. Alliant International University, Fresno.

- Lagrosen, Y. ve Lagrosen, S. (2005). "The Effects of Quality Management—A Survey of Swedish Quality Professionals". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(10): 940-952.
- Lee, S. M., Rho, B. H., ve Lee, S. G. (2003). "Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on Organizational Quality Performance". *International Journal of Production Research*, 41(9): 2003-2020.
- Lee, S. M., Zuckweiler, K. M., ve Trimi, S. (2006). "Modernization of the Malcolm Baldrige National Quality Award". *International Journal of Production Research*, 44(23): 5089-5106.
- Lewis, W. G., Pun, K. F. ve Lalla, T. R. M. (2005). "An AHP-Based Study of TQM Benefits in ISO 9001 Certified SMEs in Trinidad and Tobago". *The TQM Magazine*, 17(6): 558-572.
- Liao, H. T. (2002). *Development of an ISO 9000 Advisory Team*. Alliant International University. Dissertations and Theses. USA.
- Lojewski, U. (2008). "Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität: Das Beispiel der Fachhochschule Münster". *Beiträge Zur Hochschulforschung*, 60-71.
- Lomas, L. (2007). "Zen, Motorcycle Maintenance and Quality in Higher Education". *Quality Assurance in Education*, 15(4): 402-412.
- Lukichev, S., ve Romanovich, M. (2016). "The Quality Management System as a Key Factor for Sustainable Development of the Construction Companies". *Procedia Engineering*, 165: 1717-1721.
- Madu, C. N. ve Kuei, Chu-Hua, (1993). "Dimensions of Quality Teaching in Higher Institutions". *Total Quality Management*, 4(3): 325-338.
- Madan, P. (2010). "An Award Journey for Business Excellence: The Case Study of a Public Sector Unit". *Total Quality Management*, 21(12): 1343-1364.
- Marette, S., ve Crespi, J. M. (2003). "Can Quality Certification Lead to Stable Cartels?". *Review of Industrial Organization*, 23(1): 43-64.
- Martin-Castilla, J. I., ve Rodriguez-Ruiz, O. (2008). "EFQM Model: Knowledge Governance and Competitive Advantage". *Journal of Intellectual Capital*, 9(1): 133-156.
- Martinez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. ve Dale, B. G. (1998). "Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term". *The TQM Magazine*, 10(5): 378-386.
- Matul, C. ve Scharitzer, D. (2002). Qualität der Leistungen in NPOs. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisationen*. 3. Auflage, Stuttgart, S. 605-632.

- Mavroidis, V., Toliopoulou, S., ve Agoritsas, C. (2007). "A Comparative Analysis and Review of National Quality Awards in Europe: Development of Critical Success Factors". *The TQM Magazine*, 19(5): 454-467.
- McAdam, R., ve Welsh, W. (2000). "A Critical Review of the Business Excellence Quality Model Applied to Further Education Colleges". *Quality Assurance in Education*, 8(3): 120-130.
- Medhurst, D., ve Richards, D. (2003). Self-assessing for Excellence. *D&D Excellence Limited*, 1-12.
- McCarthy, G., ve Greatbanks, R. (2006). "Impact of EFQM Excellence Model on Leadership in German and UK Organisations". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9): 1068-1091.
- Miller, R. T., ve Groothuis, C. L. (1991). "Multitumor "Sausage" blocks in immunohistochemistry simplified method of preparation, practical uses, and roles in quality assurance". *American journal of clinical pathology*, 96(2): 228-232.
- Miller, W. J. (1996). "A Working Definition for Total Quality Management (TQM) Researchers". *Journal of Quality Management*, 1(2): 149-159.
- Miller, W. J. (1997). *Development and Testing of a Quality Management Impact Model*. Doctoral Dissertation. Georgia State University, Georgia.
- Miyagawa, M., ve Yoshida, K. (2005). "An Empirical Study of TQM Practices in Japanese-Owned Manufacturers in China". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(6): 536-553.
- Moeller, J., Breinlinger-O'Reilly, J., ve Elser, J. (2000). "Quality Management in German Health Care-The EFQM Excellence Model". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13(6): 254-258.
- Moeller, J., ve Sonntag, A. K. (2001). "Evaluation of Health Services Organisations-German Experiences With the EFQM Excellence Approach in Healthcare". *The TQM Magazine*, 13(5): 361-367.
- Montgomery, D. C., Jennings, C. L., ve Pfund, M. E. (2010). "Managing Controlling and Improving Quality". *Philosophy*, 31: 2-3.
- Muslu, L., Ardahan, M., ve Günbayı, İ. (2017). Tip 2 Diabetes Mellituslu Hastaların Psikososyal Uyum Sürecine İlişkin Görüşleri: Fenomenolojik Bir Araştırma. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(1): 75-100.
- Nabitz, U. W., ve Klazinga, N. S. (1999). "EFQM Approach and the Dutch Quality Award". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(2): 65-71.

- Nabitz, U., Klazinga, N., ve Walburg, J. A. N. (2000). "The EFQM Excellence Model: European and Dutch Experiences With the EFQM Approach in Health Care". *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3): 191-202.
- Naylor, G. (1999). "Using the Business Excellence Model to Develop a Strategy for a Healthcare Organisation". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(2): 37-45.
- Oess, A. (2013). *Total Quality Management: Die Ganzheitliche Qualitätsstrategie*. Springer-Verlag.
- Olamiji, O. (2016). *Implementation of an Electronic Quality Management System Document Management Module to Support Reconfiguration of a District General Hospital Pathology Department Quality Management System*. Doctoral Dissertation, University of Portsmouth, UK.
- Olian, J. D., ve Rynes, S. L. (1991). "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders". *Human Resource Management*, 30(3): 303-333.
- Osseo-Asare, A. E, ve Longbottom, D. (2002). "The Need For Education and Training in The Use of the EFQM Model for Quality Management in UK Higher Education Institutions". *Quality Assurance in Education*, 10(1): 26-36.
- Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., ve Murphy, W. D. (2005). "Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK Higher Education From The Perspective of the EFQM Excellence Model". *Quality Assurance in Education*, 13(2): 148-170.
- Özgör, B. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Para Gonzalez, L. (2014). *Implicaciones de la Gestión de Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos: Una Aproximación Empírica Bajo la Óptica Del Modelo EFQM*. Doctoral Dissertation, Universidad Politécnica de Cartagena, España.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L., (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and it Simplications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-İtem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64(1): 12-37.
- Parscale, S. L. (2014). *Quality Management Theory and Assessing Student Learning Outcomes in Higher Education*. Doctoral Dissertation, Northcentral University, USA.

- Partain, J. (1991). "Creating a Grassroots Quality Revolution in Arkansas". *Global Business and Organizational Excellence*, 11(1): 21-29.
- Petzoldt, J., Schorcht, H. ve Haaßengier, C. (2008). "Qualitätsmanagement für Lehre und Forschung: Erfahrungen der Technischen Universität Ilmenau". *Beiträge Zur Hochschulforschung*, 30(1): 74-93.
- Powell, T. C. (1995). "Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study". *Strategic Management Journal*, 16(1): 15-37.
- Prajogo, D. I. (2005). "The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance Between Manufacturing and Service Firms". *International Journal of Service Industry Management*, 16(3): 217-228.
- Rahman, Z. ve Siddiqui, J. (2006). "Exploring Total Quality Management for Information Systems in Indian Firms: Application and Benefits". *Business Process Management Journal*, 12(5): 622-631.
- Rashid, F. ve Taibb, C. A. (2016). "Total Quality Management (TQM) Adoption in Bangladesh Ready-Made Garments (RMG) Industry: A Conceptual Model". *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(11): 1085-1101.
- Rao, A., Carr, L. P., Dambolena, I., Kopp, R. J., Martin, J., Rafii, F. ve Schlesinger, P. F. (1997). "Total Quality Management—A Cross Functional Perspective". *Journal of the Operational Research Society*, 48(5): 544-545.
- Rao Tummala, V. M. ve Tang, C. L. (1996). "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4): 8-38.
- Roelofs, E., ve Terwel, J. (1999). "Constructivism and Authentic Pedagogy: State of the Art and Recent Developments in the Dutch National Curriculum in Secondary Education". *Journal of Curriculum Studies*, 31(2): 201-227.
- Rosenhoover, D. E. ve Kuhn, H. W. (1996). "Total Quality Management and the Public Sector". *Public Administration Quarterly*, 435-455.
- Ruben, B. D. (1995). *Quality in Higher Education*. Transaction Publishers.
- Ruiz-Carrillo, J. I. C., ve Fernandez-Ortiz, R. (2005). "Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-Based View". *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1): 31-55.
- Russell, S. (2000). "ISO 9000: 2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or Co-Operation?". *Total Quality Management*, 11(4-6): 657-665.

- Saada, I. J. A. (2013). *Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions*. Doctoral Dissertation, Islamic University, Gaza.
- Saavedra, J. (2005). *El Modelo EFQM Como Herramienta de Mejora Continua Para el Sistema Cooperativista Vitivinícola de la DO Valencia España*. Doctoral Dissertation, Valencia.
- Sadeh, E. (2010). *Improving European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model for Implementation in Iranian Smes*. Doctoral Dissertation. Multimedia University, Malaysia.
- Safari, H., Abdollahi, B., ve Ghasemi, R. (2012). "Canonical Correlation Analysis Between People Criterion and People Results Criterion in EFQM Model". *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6): 541-555.
- Santos-Vijande, M. L. ve Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). "TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey". *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2): 21-41.
- Schoemaker, P. J. (1992). "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities". *Sloan Management Review*, 34(1): 67.
- Serin, H., ve Aytekin, A. (2009). "Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15).
- Sharma, B. (2006). "Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical Investigation". *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9): 1231-1244.
- Sharma, M., ve Kodali, R. (2008). "TQM Implementation Elements for Manufacturing Excellence". *The TQM Journal*, 20(6): 599-621.
- Shewfelt, R. L., Erickson, M. C., Hung, Y. C. ve Malundo, T. M. M. (1997). "Applying Quality Concepts in Frozen Food Development". *Food Technol.* 51 (2): 56–59.
- Shewfelt, R. L. (1999). "What is quality?". *Postharvest Biology and Technology*, 15(3): 197-200.
- Shiu, M. L., Jiang, J. C., ve Tu, M. H. (2013). *Quality strategy for research and development*. John Wiley & Sons.
- Sila, I., ve Ebrahimpour, M. (2005). "Critical Linkages Among TQM Factors and Business Results". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11): 1123-1155.

- Singh, P. J., Feng, M. ve Smith, A. (2006). "ISO 9000 Series of Standards: Comparison of Manufacturing and Service Organisations". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(2): 122-142.
- Singh, P. J. ve Smith, A. (2006). "An Empirically Validated Quality Management Measurement Instrument". *Benchmarking: An International Journal*, 13(4): 493-522.
- Skolnik, M. L. (2010). "Quality Assurance in Higher Education as a Political Process". *Higher Education Management and Policy*, 22(1): 1-20.
- Snape, E., Wilkinson, A., Marchington, M., ve Redman, T. (1995). "Managing Human Resources for TQM: Possibilities and Pitfalls". *Employee Relations*, 17(3): 42-5.
- Spasos, S., Petropoulos, G. ve Vaxevanidis, N. (2008). "Implementation of EFQM Model in a Greek Engineering Higher Education Institute: A Framework and a Case Study". *International Journal for Quality Research*, 2(1): 43-50.
- Stanley, L. L., ve Wisner, J. D. (1998). "Internal Service Quality in Purchasing: An Empirical Study". *Journal of Supply Chain Management*, 34(2): 50-60.
- Stanley, L. L., ve Wisner, J. D. (2001). "Service Quality Along the Supply Chain: Implications for Purchasing". *Journal of operations management*, 19(3): 287-306.
- Stanley, L. L., ve Wisner, J. D. (2002). "The Determinants of Service Quality: Issues for Purchasing". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2): 97-109.
- Stauss, B. (1994). "Total Quality Management und Marketing". *Marketing ZFp*, 16(3): 149-159.
- Steed, C. (2002). "Excellence in Higher Education: Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK". *Beiträge zur Hochschulforschung*, 24(1): 74-99.
- Steed, C., ve Pupius, M. (2003). *EFQM Excellence Model Higher Education Version*. Sheffield Hallam University, with endorsement from the European Foundation for Quality Management.
- Suarez, E., Roldan, J. L. ve Calvo-Mora, A. (2014). "A Structural Analysis of the EFQM Model: an Assessment of the Mediating Role of Process Management". *Journal of Business Economics and Management*, 15(5): 862-885.
- Svensson, M., ve Klefsjö, B. (2000). "Experiences from Creating a Quality Culture for Continuous Improvements in The Swedish School Sector by Using Self-Assessments". *Total Quality Management*, 11(4-6): 800-807.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.

- Talwar, B. (2011). "Business Excellence Models and the Path Ahead". *The TQM Journal*, 23(1): 21-35.
- Tan, K. C. (2002). "A Comparative Study of 16 National Quality Awards". *The TQM Magazine*, 14(3): 165-171.
- Tari, J. J. (2006). "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish University". *Journal of Educational Administration*, 44(2): 170-188.
- Tari, J. J. ve de Juana-Espinosa, S. (2007). "EFQM Model Self-Assessment Using a Questionnaire Approach in University Administrative Services". *The TQM Magazine*, 19(6): 604-616.
- Tari, J. J. (2008). "Self-Assessment Exercises: A Comparison Between a Private Sector Organisation and Higher Education Institutions". *International Journal of Production Economics*, 114(1): 105-118.
- Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications. India.
- Thai Hoang, D., Igel, B., ve Laosirihongthong, T. (2006). "The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings from a Developing Country". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9): 1092-1117.
- Trow, M. A., Forest, J. J. ve Altbach, P. G. (2006). *International Handbook of Higher Education*. PG Altbach.
- Turk, A. M. (2006). "ISO 9000 in Construction: An Examination of its Application in Turkey". *Building and Environment*, 41(4): 501-511.
- Tutuncu, O., ve Kucukusta, D. (2010). "Canonical Correlation Between Job Satisfaction and EFQM Business Excellence Model". *Quality & Quantity*, 44(6): 1227-1238.
- Van der Wiele, T. ve Brown, A. (2002). "Quality Management Over a Decade: A Longitudinal Study". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5): 508-523.
- Van, H. B., ve Wolfhagen, H. A. (2002). "The Dutch System of External Quality Assessment: Description and Experiences". *Education for Health*, 15(3): 335-345.
- Venero, S., Nabitz, U., Bragonzi, G., Rebelli, A., ve Molinari, R. (2007). "A Two-Level EFQM Self-Assessment in an Italian Hospital". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3): 215-231.
- Viscusi, W. K. (1978). "A Note on" Lemons" Markets With Quality Certification". *The Bell Journal of Economics*, 277-279.

- Vroman, H. W. ve Luchsinger, V. P. (1994). *Managing Organization Quality*. Irwin Professional Publishing, USA.
- Yang, C. C. (2006). "The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study on High-Tech Firms". *The TQM Magazine*, 18(2): 162-173.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yong, J., ve Wilkinson, A. (2001). "Rethinking Total Quality Management". *Total Quality Management*, 12(2): 247-258.
- Young, J. A., ve Varble, D. L. (1997). Purchasing's performance as seen by its internal customers: a study in a service organization. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2): 36-41.
- Zairi, M. (1991). *Total Quality Management for Engineers*. Elsevier.
- Zairi, M., ve Alsughayir, A. A. (2011). "The Adoption of Excellence Models Through Cultural and Social Adaptations: An Empirical Study of Critical Success Factors and a Proposed Model". *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6): 641-654.
- Zink, K. J. (1995). "Measuring Universities Against the European Quality Award Criteria". *Total Quality Management*, 6(5): 547-562.
- Zink, K. ve Vob, W. (1999). *The New EFQM Excellence Model and its Impact on Higher Education Institutions*. In Proceedings of the TQM for Higher Education Institutions Conference.
- Zhang, Z., Song, T. ve Song, J. (2014). "Analysis of Relationship Between Quality Management System And Design Assurance System". *Procedia Engineering*, 80: 565-572.
- Walton, M. (1991). *Deming Management at Work*. Putnam Publishing Group. USA.
- Westerheijden, D. F., Stensaker, B. ve Rosa, M. J. (Eds.). (2007). *Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation* (Vol. 20). Springer Science & Business Media. USA.
- Wicks, A. M. ve Roethlein, C. J. (2009). "A Satisfaction-Based Definition of Quality". *The Journal of Business and Economic Studies*, 15(1): 82.
- Witteck, L. ve Kvernbeek, T. (2011). "On the Problems of Asking for a Definition of Quality in Education". *Scandinavian Journal of Educational Research*, 55(6): 671-684.

Wongrassamee, S., Simmons, J. E., ve Gardiner, P. D. (2003). "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model". *Measuring Business Excellence*, 7(1): 14-29.

İnternet Kaynakları:

- <http://atmu.edu.az/index.php/universitet/dodzuments> (erişim tarihi: 15.05.2018).
- <http://atmu.edu.az/index.php/universitet-2/fadzulty> (erişim tarihi: 15.05.2018).
- <http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37528/30129/tsky1hafta.pdf> (04.06.2018).
- <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers> (erişim tarihi: 15.03.2018).
- <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results> (erişim tarihi: 17.03.2018).
- <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action-0> (erişim tarihi: 15.03.2018).
- <http://www.efqm.org/about-us/our-history> (erişim tarihi: 19.02.2018).
- <http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members> (erişim tarihi: 15.03.2018).
- <http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence> (erişim tarihi: 03.05.2018).
- <https://www.iso.org/about-us.html> (erişim tarihi: 17.10.2017).
- <http://www.kalder.org/> (erişim tarihi: 22.02.2018).
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aed6b8f91c06.14925764 (erişim tarihi: 21.04.2018).
- <http://www.turkak.org.tr/TURKAKSITE/AkreditasyonAkreditasyonNedir.aspx> (erişim tarihi: 06.03.2018).
- <http://www.worldcat.org/title/total-quality-management-text-withcases/oclc/51738099/viewport> (erişim tarihi: 14.02.2018).

EK 1 – ANKET FORMU AZERBAIJAN DİLİNDE

Hörmətli iştirakçılar,

Anketin nəticələrinin sağlam olması üçün sualları səmimi və düzgün cavablandırmağınız. Xahiş edirik anketlərin üzərində adınızı qeyd etməyin. Araşdırmamız anonim olaraq aparılmaqdadır.

Diqqət və köməyiniz üçün əvvəlcədən təşəkkür edirik.

Dos. Dr. V.Rüya EHTİYAR

Magistratura Tələbəsi Hicran RZAZADƏ

BİRİNCİ HİSSƏ

Cinsiyət	Qadın ()	Kişi ()			
Təhsil Dərəcəsiniz	Texnikom ()	Bakalavr ()	Magistratura ()	Doktorantura ()	
Universitetdəki vəzifəniz	Müəllim ()	Tyutor ()	Assistent ()	İnzibati İşçi ()	
Yaşınız	23-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51-60 ()	61 və daha çox ()
Məvacibiniz	250-350 AZN ()	351-450 AZN ()	451-550 AZN ()	551-650 AZN ()	651AZN və daha çox ()
İş Təcrübəniz	1–5 il ()	5–10 il ()	10–15 il ()	15–20 il ()	20 il və daha çox ()

İKİNCİ HİSSƏ

Xahiş olunur ki, bu sualları öz fikirlərinizə əsasən cavablandırasınız; **1-Tamamilə Qatılmıram, 2 Qatılmıram, 3-Fikrim Yoxdur, 4-Qatılıram, 5-Tamamilə Qatılıram**, variantlardan birini seçərək (X) ilə işarələyin.

SUAL №	SUALLAR	Tamamilə Razi Deyiləm	Razi deyiləm	Fikrim Yoxdur	Razıyam	Tamamilə Razıyam
1.	Fakültə rəhbərləri fakültə missiyasını və vizionunu formalaşdırmağa qadirdirlər.					
2.	Fakültə rəhbərləri öz idarəetmə sahəsinin effektivliyini ölçmədə, qiymətləndirmədə və nəticələrə görə rəhbərlik vəzifəsini təkmilləşdirmədə işinin öhdəsindən gəlirlər.					
3.	Fakültə rəhbərləri fakültənin yaxşılaşdırılması və inkişaf etdirilməsi sahəsində fəal iştirak edirlər.					
4.	Fakültə rəhbərləri inkişafetmə sahəsində birgə əməkdaşlığı dəstəkləyir və inkişaf fəaliyyətində iştiraka təşviq edirlər.					

SUAL №	SUALLAR	Tamamilə Razi Deyiləm	Razi deyiləm	Fikrim Yoxdur	Razıyam	Tamamilə Razıyam
5.	Fakültə rəhbərləri keyfiyyəti inkişaf etdirmə istiqamətində təklifləri reallaşdırmaq üçün lazımi qaynaqları (informasiya, zaman, yer, pul) təmin edir.					
6.	Fakültə rəhbərləri təşkilati təlimi, innovasiya və yaradıcılığı dəstəkləyən tədqiqatlarla məşğul olurlar.					
7.	Fakültə rəhbərləri fakültənin cəmiyyətə verdiyi faydaların artırılması üçün lazımi işləri reallaşdırırlar.					
8.	Fakültənin təyin edilmiş keyfiyyət politika və strategiyası vardır.					
9.	Fakültənin siyasət və strategiyaları ilə faydalananların, işçilərin, əməkdaşlıq edən qurumların və cəmiyyətin ehtiyacları və gözləntiləri bir-birilə əlaqələndirilir.					
10.	Fakültənin xidmət sahəsindəki inkişafı digər fakültələrin fəaliyyətləri ilə qarşılaşdırılır, güclü və zəif tərəfləri analiz edilir.					
11.	Fakültənin xidmətlərinin inkişafı zamanı sosial, hüquqi və ekoloji (iqtisadi və demoqrafik) məlumatlar nəzərə alınır.					
12.	Fakültənin siyasət və strategiyasının müvafiq yollarla bütün personala elan edilməsi və yayılması təmin edilir.					
13.	Plan və strategiyaların effektivliyi, hədəflər və həqiqi dəyərlər ilə müqayisə edilərək yenilənir.					
14.	Fakültənin insan resursları ilə bağlı plan, siyasət və strategiyası təşkil olunmuşdur.					
15.	Fakültənin işə qəbul və karyera inkişafı proseslərinin idarəedilməsi bərabər imkanların yaradılması daxil olmaqla, hər cəhətdən ədalətli və dürüst şəkildə aparılır.					
16.	İnsan resursları plan və strategiyalarının inkişaf etdirilməsi üçün işçilərin məmnuniyyətlərindən faydalanmaq məqsədiylə ölçmələr aparılır. (Məmnuniyyət sorğusu araşdırmaları kimi.)					
17.	Fakültə işçilərinin bütün məlumat toplusu və səlahiyyətləri müəyyən edilmiş və sənədləşdirilmişdir.					
18.	Fakültənin mövcud və gələcək ehtiyaclarını nəzərə alaraq işçilərin təhsili və inkişafı üçün imkanlar yaradılır.					
19.	Fakültə daxilində konfranslar və tədbirlər təşkil edilir və işçilər onlara qatılmağa təşviq olunurlar.					

20.	Fakültə əməkdaşlıq edilən təşkilat və quruluşları müşahidə edərək, innovasiya və yaradıcılığını dəstəkləyir.					
21.	Fakültənin maliyyə siyasəti, fakültə siyasət və strategiyası ilə uyğun gəlir.					
22.	Fakültənin resurslarının istifadəsi ilə bağlı maliyyə hesabları şəffaf və yoxlanılmağa hazırdır.					
23.	Fakültə avadanlıqları (bina, təchizatlar və materiallar) istifadəçilərin ehtiyaclarına, işin vaxtında və düzgün aparılmasına uyğun şəkildə mövcuddur.					
24.	Fakültədə innovasiyaya, inkişaf və optimallaşdırmağa dəstək olacaq şəkildə; köhnə texnologiyalar müəyyənləşdirilərək yeniləri ilə əvəz olunur.					
25.	Fakültənin daxilində və xaricində olan bütün istifadəçilər zəruri hallarda lazımi informasiya ilə təmin olunurlar.					
26.	Fakültənin təyin olunan siyasət və strategiyalarını reallaşdıracaq, bütün aktiv rəhbərlik məsələlərini əhatə edən bir prosesin idarəedilməsi sistemi mövcuddur.					
SUAL №	SUALLAR	Tamamilə Razi Deyiləm	Razi deyiləm	Fikrim Yoxdur	Razıyam	Tamamilə Razıyam
27.	Fakültə daxili və əməkdaşlıq edilən qurum və təşkilatlarla birlikdə proseslər idarə olunur, işlənir, dəyişikliklər edildikdə isə bu təşkilatlar məlumatlandırılır.					
28.	İş proseslərini tətbiq etməyə başlamazdan əvvəl məsul şəxslər müəyyən edilir, təhsilləri təmin edilərək səlahiyyətləndirilir.					
29.	İş prosesləri üçün ölçülə bilən hədəflər təyin olunmuşdur					
30.	Proseslərin idarə olunmasına hüquqi, iqtisadi və texnoloji dəyişikliklər sürətli şəkildə tətbiq edilməkdədir.					
31.	Fakültədə təklif, şikayətlər və etirazlar daxil, ünsiyyətdən əldə edilən geri bildirişlər toplanır, sənədləşdirilir, üzərində işlənilib cavablandırılır.					
32.	Fakültədə müştərilərin (Tələbələrin) məmnuniyyətini və fakültəyə olan bağlılığını ölçmək məqsədi ilə müştəri məmnuniyyəti anketləri tətbiq olunur.					
33.	Fakültə, müştəri (Tələbə) ölçmələrindən əldə edilən məlumatları şərhərdə istifadə edə biləcək göstərici və dəyərlərə sahibdir.					
34.	Fakültə rəhbərliyi və işçilərin müştərilərlə (tələbələrlə) olan					

	əlaqələri qüvvətlidir.					
35.	Hədəflənən işçi personalı məmnuniyyəti ilə məmnuniyyət ölçümləri uyğundur.					
36.	Fakültə işçi personalı fakültənin təqdim etdiyi imkanlardan faydalanır (əyləncə, idman, tətil).					
37.	Cəmiyyətin fakültə haqqında fikirləri sorğular, hesabatlar, ictimaiyyətə açıq görüşlər və s. resurslar vasitəsilə ölçülməkdədir.					
38.	Fakültə tərəfindən cəmiyyətə yardım (təhsildə bilik fəaliyyətləri, səhiyyə dəstəyi, könüllü fəaliyyətləri və xeyriyyə işləri) təmin edilməkdədir.					
39.	Cəmiyyət tərəfindən qəbul edilən fakültənin obrazı gündən-günə inkişaf edir.					
40.	Fakültə təbii ehtiyatların qorunması və davamlılığına dair fəaliyyətlər göstərir (ətraf mühitə uyğun nəqliyyat vasitələri, elektrik enerjisinə nəzarət, su, elektrik, qaz və s.).					

EK 2– ANKET FORMU TÜRKÇE

Değerli Katılımcılar,
Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir.
Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz.
İlgi ve yardımlarınız için önceden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. V.Rüya EHTİYAR

Yüksek Lisan Öğrencisi Hicran RZAZADE

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyet	Bayan ()	Erkek ()			
Yaşınız	23-35 ()	36-45 ()	46-55 ()	56-Üzeri ()	
Üniversitedeki Göreviniz	Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	Memur	
Eğitim Durumu	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()	Doktora ()
Gelir Düzeyi	250-350 AZN ()	351-450 AZN ()	451-550 AZN ()	551-650 AZN ()	651AZN ve daha çok ()
Mesleki Deneyim	1–5 Yıl ()	5–10 Yıl ()	10–15 Yıl ()	15–20 Yıl ()	20 Yıl Üzeri ()

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda; **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**, seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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 geliştirme çalışmalarında birlikte çalışmayı destekler, geliştirme aktivitelerinde yer alma konusunda					

	cesaretlendirir.					
SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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 için 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.	Fakültede 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.					
SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27.	Süreçlerin yönetiminde fakülte içi ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışılmakta, değişikliklerde ise bu kuruluşlar bilgilendirilmektedir.					
28.	İş süreçleri uygulamaya geçilmeden önce sorumlular belirlenip, eğitimleri sağlanarak yetkilendiriliyor.					
29.	İş süreçleri için ölçülebilir hedefler belirlenmiştir					
30.	Süreçlerin yönetimine yasal, ekonomik ve teknolojik değişiklikler hızlı şekilde uygulanmaktadır.					
31.	Fakültede öneri, şikayetler ve itirazlar dahil, iletişimden edinilen geri bildirimler toplanır, belgelenir, üzerinde çalışılarak cevaplandırılır.					
32.	Fakültede müşterilerin (Öğrenci) memnuniyetini ve fakülteye bağlılığını ölçmek amacıyla müşteri memnuniyeti anketleri uygulanmaktadır.					

33.	Fakülte müşteri (Öğrenci) 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.	Toplumsal fakülte ile ilgili algıları anketler, raporlar, kamuoyuna 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.)					

EK 3– GÖRÜŞME FORMU TÜRKÇE

Azerbaycan Turizm ve Yönetim Üniversitesi için Oluşturulmuş EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Bağlamında Oluşturulmuş Soru Formu

1. Liderlik

- 1a. Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır?
- 1b. Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?
- 1c. Liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

2. Politika ve Strateji

- 2a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl almaktadır ?
- 2b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır?
- 2c. Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirmekte ve güncellenmektedir?
- 2d. Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir?
- 2e. Politika ve strateji nasıl duyulmakta ve yaşama geçirilmektedir?

3. Çalışanlar

- 3a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?
- 3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir?
- 3c. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?
- 3d. Çalışanlar ile kuruluş arasında nasıl bir iletişim söz konusudur?
- 3e. Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanımakta ve gözetilmektedir?

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

- 4a. Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?
- 4b. Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir?
- 4c. Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?
- 4d. Teknoloji nasıl yönetilmektedir?
- 4e. Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

5. Süreçler

- 5a. Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?
- 5b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir?
- 5c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirmektedir?
- 5d. Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır.?
- 5e. Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir?

6. Müşterilerle ilgili Sonuçlar

- 6a. Algılama ölçümleri; dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş veriler.
- 6b. Performans göstergeleri; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılanmalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

7. Çalışanlarla ilgili Sonuçlar

- 7a. Algılama ölçümleri; çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.
- 7b. Performans göstergeleri; kuruluşun çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek ; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

8. Toplumla ilgili sonuçlar

- 8a. Algılama ölçümleri; toplumun kuruluş hakkındaki algılamaları anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkileri gibi kaynaklardan elde edilen veriler.
- 8b. Performans göstergeleri; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

9. Temel Performans Sonuçları

- 9a. Temel performans çıktıları, kuruluşun amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı bu ölçümler, kuruluş tarafından planlanmış olan temel sonuçlardır.

- 9b. Temel performans göstergeleri, kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Hicran RZAZADE
Doğum Yeri - Tarihi	AZERBEYCAN (Laçın) – 18.07.1990
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Okul	19 No’lu Laçın Tam Okulu
Lisans Diploması	Bakü Devlet Üniversitesi – Kimya Fakültesi, Kimyacı 2013, Bakü
Yabancı Dil / Diller	Rusça, İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Alili, M., Rzazade, H., & Demir, Ş. Ş. Negative Impacts Of Foreign Movies And Series On Destination Image. CİEP, Isparta, Türkiye, 5-7 Ekim 2017, Proceedings Book, pp. 151-154 Yurcu G., & Rzazade H., "The Impact of Toxicity Behaviours of Rural Tourism Personel on Their Emotional Labour: The Case of Antalya\Çakırlar", 3.International Congres Of Tourism And Management Researches, Antalya, Türkiye, 20-22 Mayıs 2016, pp.1235-1264	
İŞ DENEYİMİ	
Projeler	FIFA U-17 Women’s World Cup Azerbaijan 2012 Eurovision Azerbaijan 2012 Song Contest
E-Posta	hicri.rza@gmail.com