

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE’DE AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTELERİNDE
KALİTE KÜLTÜRÜ: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
AÇIK ve UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ (AUZEF)
ÖRNEĞİ

Mehmet AKARSU

2501130197

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. LEVENT ŞAHİN

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : MEHMET AKARSU Numarası : 2501130197
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ Danışmanı : PROF. DR. LEVENT ŞAHİN
Tez Savunma Tarihi : 13.09.2019 Saati : 13.00
Tez Başlığı : TÜRKİYE'DE AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTELERİNDE KALİTE KÜLTÜRÜ: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ (AUZEF) ÖRNEĞİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ LOYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN		Kabul
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ HASAN ŞENOCAK		Kabul
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ BETÜL YILMAZ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. ABDURRAHMAN BENLİ		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER		

ÖZ

TÜRKİYE’DE AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTELERİNDE KALİTE KÜLTÜRÜ: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK ve UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ (AUZEF) ÖRNEĞİ MEHMET AKARSU

Kalite, zaman içinde hata ayıklama, kalite kontrol, toplam kalite gibi farklı yaklaşımların öne çıktığı süreçlerden geçerek günümüze kadar gelmiştir. Kalite çalışmalarının faydaları görüldükçe, her alandan bu çalışmalara yönelmeler olmuştur. Son yüzyılda önemi daha da artan, kültürle katkıda bulunarak toplumların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan üniversitelerde, eğitim hizmetinin daha verimli ve kazanımların daha nitelikli olabilmesi için kurum yönetimlerinde bu çalışmaların uygulanmasına ilişkin örnekleri görebilmekteyiz. Üniversitelerde ve onlara bağlı açıköğretim fakültelerinde kalite çalışmaları, tüm çalışanlar aracılığıyla, kalite kültürü olarak yayılmadıkça başarılı olarak görülmemektedir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de Açıköğretim fakültelerinin kültürleri üzerinde, köklü bir değişim anlamına gelen Toplam Kalite Yönetimi yöntemlerinin uygulanması sonrasında oluşabilecek kalite kültürünü, AUZEF örneği üzerinden ortaya koymak ve değerlendirmektir.

Bu çalışmada, literatür taraması ve anket çalışması yöntemleriyle, kalite kültürünün çok yönlü olduğu ve uzun bir süreci kapsadığı; yapılan kalite çalışmalarının bir yönetici veya kalite kontrol uzmanı tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından, sistemli ve sürekli denetlenmesi gerektiği; kalite belgelendirme çalışmalarının kalite kültürü oluşumu açısından olumlu olduğu, AUZEF’te kalite kültürü oluşumu açısından farklılıkların görüldüğü ve bu durumun kurum ve kurumun paydaşlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Kalite Kültürü, Örgüt Kültürü, Toplam Kalite Yönetimi, Açıköğretim.

ABSTRACT

**QUALITY CULTURE IN THE OPEN FACULTIES IN TURKEY:
ISTANBUL UNIVERSITY FACULTY OF OPEN AND DISTANCE EDUCATION
(AUZEF) CASE
MEHMET AKARSU**

Until today, quality has come through some processes where different approaches come to the fore like debugging, quality control, total quality. As the benefits of quality studies are seen, there have been inclinations towards these studies from all areas. We can see that examples related to implementation of these studies in corporate management in order to reach more efficient education services and more qualified achievements on universities where has an increasing importance in the last century and meet cultures' need contributing needs of society. Quality studies in universities and open education faculties affiliated to them, it is not seen as successful unless it is spread as a quality culture through all employees who are in universities.

The purpose of this research on the culture of open education faculties in Turkey, after the implementation of Total Quality Management methods which means a radical change to present and evaluate the quality culture that may occur through the AUZEF case.

In this research, it is concluded that quality culture is versatile and covers a long process; quality studies do not conduct just by a manager or quality control specialist, but by all employees, should be audited systematically and continuously; quality certification studies in terms of the formation of a quality culture is positive; there are differences in AUZEF in terms of the formation of a quality culture and the situation affects the institution and its stakeholders with the literature review and survey study methods.

Keywords: Quality, Quality Culture, Organizational Culture, Total Quality Management, Open Education.

ÖNSÖZ

Günümüzde eğitim kurumlarının önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Yükseköğretim, eğitim hizmetlerinin ve bireyin topluma aktif bir şekilde katılmasının son aşaması olarak değerlendirilebilir. Yükseköğrenim süreçlerinde en büyük pay sahibi, açık ve uzaktan eğitim hizmeti sunan kuruluşlara aittir. Dolayısıyla, Topluma kazandırılan bireylerin çoğu bu kuruluşların verdiği eğitim hizmetlerinin kalitesinden doğrudan etkilenmektedir. Bu sebeple açıköğretim hizmeti veren kurumun, varlığını sürdürüp kendini geliştirmek, sunmuş olduğu eğitim hizmetinin kalitesini yükseltmek, yönetsel olarak etkin ve verimli olmak amaçlarını benimsemesi gerektiği düşünülmektedir. Bir kurumun örgütsel, eğitsel ve yönetsel amaçlara ulaşması için sistemli, sürekli ölçülebilen ve iyileştirilen bir yapıya sahip olması gerektiği düşünülür. Bu bağlamda, toplam kalite uygulamaları üniversiteler için en çok tercih edilen yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yükseköğrenim yapmak isteyenlere açılmış çok önemli bir kapı olan açıköğretim fakülteleri, günümüzde zamandan ve mekandan bağımsız, yerleşmesi kolay bir süreçle eğitim hizmetleri sunmaktadır. Verilen bu eğitim hizmetleri, son dönemlerde çok popüler olmuş ve yeni teknolojilerin imkanlarıyla öğrenim materyalleri çeşitlenmiştir.

Öğrencilerini topluma kazandırırken hatalı ürün oranını azaltmak için tüm imkanlarını kaliteli bir organizasyonla öğrencilerine sunması gereken açıköğretim fakültelerinde kalite çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Çünkü her alanda olduğu gibi eğitimde de verimliliğin ve iyileştirmenin ortak göstergesi kalite olduğu kabul edilebilir. Bu fakültelerin kurum kültürlerinde, kalite kültürü etkisiyle oluşacak değişimler, kurumun üyelerini, öğrencileri ve toplumu olumlu yönde etkilemesi anlamına gelir. Bu bağlamda Türkiye'deki açıköğretim fakültelerinden biri olan AUZEF, öğrencilerine daha iyi bir öğrenim ortamı hazırlamak için kalite çalışmalarını sürdürmektedir. Bu süreçlerde alınan kalite belgeleri, yapılan iyileştirmeler ve diğer kalite faaliyetlerinin fakülte çalışanları üzerinde nasıl bir etki yaptığının, bu durumun kurumdaki kültüre nasıl yansıdığının ve kalite algısının ölçülmesi önem arz etmektedir. Literatür çalışması ve anket uygulaması ile yapılan bu araştırmanın kısaca amacı, örgüt kültürü üzerinden Türkiye'de açıköğretim fakültelerinde, kalite kültürünü incelemek, AUZEF'te görev yapanların kalite çalışmalarına olan bakış açılarının farklılıklarını, kalite kültürü algılarını ortaya koymak ve değerlendirmektir.

Bu araştırmanın hazırlanmasında benden bilgilerini ve imkanlarını esirgemeyen tez danışmanım olan İ.Ü. AUZEF Dekanı Prof. Dr. Levent ŞAHİN'e, ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak bu çalışmamı, anneme, eşime, çocuklarıma ve tüm sevdiklerime armağan ediyorum.

MEHMET AKARSU

İSTANBUL, 2019



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, ÖRGÜT ve KALİTE KÜLTÜRÜ

1.1. KALİTE KAVRAMI.....	3
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY).....	4
1.2.1. TKY'nin Tarihsel Gelişimi ve Felsefesi.....	5
1.2.2. Kalite Çemberleri ve TKY'nin Uygulanması.....	7
1.3. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	12
1.3.1. Örgüt Kültürü ve Önemi.....	12
1.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Boyutları.....	14
1.3.3. Örgüt İklimi.....	16
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA KALİTE KÜLTÜRÜ.....	18
1.4.1. Kalite Kültürünü Oluşturan ve Devamlılığını Sağlayan Unsurlar.....	21
1.4.1.1. Yönetimin Etkisi.....	21
1.4.1.2. Eğitimin Önemi.....	22
1.4.1.3. Kullanılan Yöntem.....	22

1.4.1.4. Belirsizliklerin Önlenmesi.....	23
1.4.1.5. İletişimin Önemi.....	24
1.4.1.6. Çalışanların Katılımı ve Ekip Verimliliği.....	24
1.4.1.7. Paylaşım ve Çalışan Memnuniyeti.....	26
1.4.1.8. Örgüt Analizleri.....	28
1.4.1.9. Kaizen Felsefesi.....	29
1.4.1.10. Yenilikçilik.....	30
1.4.2. Kalite Kültürünün Önemi.....	31
1.4.3. Dünyada Kalite Kültürü.....	31
1.4.4. Türkiye’de Kalite Kültürü.....	32
1.4.4.1. TSE ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi.....	34
1.4.4.2. KalDer ve EFQM Mükemmellik Modeli.....	36
1.4.5. Kalite Kültürünün Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTELERİ

2.1. YÜKSEKÖĞRETİM.....	41
2.1.1. Türkiye’de Yükseköğretim.....	42
2.1.2. Yükseköğretimde Kalite.....	45
2.2. TÜRKİYE’DE AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTELERİ.....	49
2.2.1. Açıköğretim Fakültelerinin Önemi.....	49
2.2.2. Açıköğretim Fakültelerinin Amacı.....	50
2.2.3. Türkiye’de Açıköğretim Fakültelerinin Gelişimi ve Geleceği.....	52
2.2.3.1. Anadolu Üniversitesi.....	55

2.2.3.2. Atatürk Üniversitesi.....	57
2.2.3.3. İstanbul Üniversitesi.....	59
2.2.4. Açıköğretim Fakültelerinin İşleyişi.....	61
2.3. AUZEF'TE KALİTE KÜLTÜRÜ.....	62
2.3.1. AUZEF'in Tarihçesi.....	62
2.3.2. AUZEF'in Toplumdaki Yeri ve Önemi.....	62
2.3.3. AUZEF'in Gelişimi ve Sahip Olduğu Değerler.....	64
2.3.4. AUZEF'in Kalite Kültürüne İlişkin.....	68
2.3.4.1. AUZEF'in Misyonu.....	69
2.3.4.2. AUZEF'in Vizyonu.....	69
2.3.4.3. AUZEF'in Kalite Politikası.....	70
2.3.4.4. Kalite Çalışmalarında Görev Alanlar.....	71
2.3.4.5. Kalite Çalışmalarında Yöntem.....	71
2.3.4.6. Kalite Çalışmalarında Karşılaşılan Güçlükler.....	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK AÇIKLAMALAR.....	76
3.1.1. Amaç.....	76
3.1.2. Kapsam.....	77
3.1.3. Metodoloji.....	77
3.2. BULGULAR ve DEĞERLENDİRMELER.....	79
3.2.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular.....	79
3.2.2. Kalite Kültürüne İlişkin Bulgular.....	84

3.2.3. Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular.....	104
SONUÇ.....	114
KAYNAKÇA.....	119
EKLER.....	129



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Kalite Öncesinde ve Sonrasında Üniversiteler.....	46
Tablo 2.2: AUZEF'in Açıköğretim Programları.....	65
Tablo 2.3: AUZEF'in Uzaktan Eğitim Programları.....	66
Tablo 3.1: Ölçek Güvenilirlik Testi.....	77
Tablo 3.2: Ölçek Normallik Testi.....	78
Tablo 3.3: Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı.....	79
Tablo 3.4: Katılımcıların Medeni Durum Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı.....	80
Tablo 3.5: Katılımcıların Yaş Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı.....	80
Tablo 3.6: Katılımcıların Mezuniyet Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı.....	81
Tablo 3.7: Katılımcıların AUZEF'te Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı.....	82
Tablo 3.8: Katılımcıların İş Hayatında Toplam Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı.....	82
Tablo 3.9: Katılımcıların Pozisyon Durumu Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı.....	83
Tablo 3.10: Katılımcıların Aldıkları Ücrete Göre Frekans Dağılımı.....	83
Tablo 3.11: Kalite Kültürüne İlişkin Tanımlayıcılar.....	84
Tablo 3.12: Kalite Kültürüne İlişkin Puan Ortalamalarının Dağılımı.....	85
Tablo 3.13: AUZEF Yönetimi, Kalite Geliştirme Çabasında Öncü ve İtici Güç Olup Olmadığı.....	88
Tablo 3.14: AUZEF Yönetimi Kalite Çalışmaları İçin Gerekli Olan Parasal Kaynakları Ayırıp Ayırmadığı.....	89
Tablo 3.15: AUZEF Yönetimi Kalite Çalışmaları İçin Gerekli Olan İnsan Kaynağını Sağlayıp Sağlamadığı.....	90

Tablo 3.16: AUZEF Yönetimi Kalite Çalışmaları İçin Gerekli Komiteleri Oluşturup Oluşturmadığı.....	90
Tablo 3.17: AUZEF'in Hizmet Kalitesini İyileştirmeye Yönelik Bir Vizyon ve Misyonu Olup Olmadığı.....	91
Tablo 3.18: AUZEF Yönetimi Hizmet Kalitesini Artırmak İçin Gerekli Değişimleri Yapıp Yapmadığı.....	92
Tablo 3.19: AUZEF Yönetimi Hizmet Kalitesini Artırmak İçin Uygun ve Yeterli Malzemeleri Sağlayıp Sağlamadığı.....	92
Tablo 3.20: AUZEF Yönetimi Kalite Çalışmalarında Görünen Aksaklıkları Hızlı Şekilde Çözümleyip Çözümlemediği.....	93
Tablo 3.21: AUZEF Yönetimi, Kalite Hedeflerini Tüm Çalışanlara Benimsetip Benimsetmediği.....	94
Tablo 3.22: AUZEF Yönetimi, Hizmet Kalitesine Odaklanan Bir Kurum Kültürü Oluşturmaya Çalışıp Çalışmadığı.....	95
Tablo 3.23: AUZEF Yönetimi, Karar Alırken İlgili Yöneticinin Görüşünü Dikkate Alıp Almadığı.....	96
Tablo 3.24: Kalite Çalışmalarına Katkı Sağlayan Personel Ödüllendirip Ödüllendirmediği.....	97
Tablo 3.25: AUZEF Yönetimi, Tüm Çalışanların Kalite Çalışmalarıyla İlgili Kararlara Katılımını Destekleyip Desteklemediği.....	98
Tablo 3.26: Kalite Çalışmaları, İyi İşleyen Bir Performans Değerleme Sistemini Zorunlu Kılıp Kılmadığı.....	99
Tablo 3.27: Kalite Çalışmalarına Katılma, Çalışanların Mesleki Açından Doyum Sağlamalarında Etkili Rol Oynayıp Oynamadığı.....	100
Tablo 3.28: Kalite Çalışmalarına Katılma, Çalışanların Mesleki Açından Güçlenmesini Sağlayıp Sağlamadığı.....	101
Tablo 3.29: Kalite Çalışmaları, Bölümler ve Çalışanlar Arası İşbirliğini Destekleyip Desteklemediği.....	102

Tablo 3.30: Kalite Çalışmaları, Maliyeti Düşürerek Verimliliği Artırıp Arttırmadığı...	103
Tablo 3.31: Katılımcıların Cinsiyeti ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	104
Tablo 3.32: Cinsiyet Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler.....	105
Tablo 3.33: Katılımcıların Medeni Durumu ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	105
Tablo 3.34: Medeni Durum Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler.....	106
Tablo 3.35: Katılımcıların Yaş Grubu ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	106
Tablo 3.36: Yaş Grubu Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler.....	107
Tablo 3.37: Katılımcıların Mezuniyet Durumu ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	107
Tablo 3.38: Mezuniyet Durumu Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler...	108
Tablo 3.39: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	109
Tablo 3.40: Katılımcıların İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	109
Tablo 3.41: İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler.....	110
Tablo 3.42: Katılımcıların Pozisyonu ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	110
Tablo 3.43: Pozisyon Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler.....	111
Tablo 3.44: Katılımcıların Aldıkları Ücret ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	111
Tablo 3.45: Ücret Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler.....	112
Tablo 3.46: Ölçeğin Tamamına İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	113

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1: Kalite Sertifikası Alan Örgütlerin Yıllara göre Dağılımı.....	34
Grafik 2.1: Bölgelere Göre Devlet Üniversiteleri (2018-2019).....	44
Grafik 2.2: Türkiye Geneline Örgün Öğretim İle Açıköğretim Öğrenci Oranları (2018-2019).....	50
Grafik 2.3: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Öğrencilerinin Cinsiyete ve Öğrenim Süresine Göre Dağılımı (2018-2019).....	57
Grafik 2.4: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Öğrencilerinin Cinsiyete ve Öğrenim Süresine Göre Dağılımı (2018-2019).....	58
Grafik 2.5: İstanbul Üniversitesi Öğrencilerinin Öğrenim Türüne Göre Dağılımı (2018-2019).....	60
Grafik 2.6: İstanbul Üniversitesi (İ.Ü. AUZEF) Açıköğretim Öğrencilerinin Cinsiyete ve Öğrenim Süresine Göre Dağılımı (2018-2019).....	61
Grafik 2.7: AUZEF'e Kayıtlı Öğrenci Sayıları (2018-2019).....	67
Grafik 2.8: AUZEF'e Lisans ve Önlisans Düzeyinde Yerleşme Oranları (2019-2020).....	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: TKY'nin Tanımı ve Özellikleri.....	6
Şekil 1.2: PUKÖ Çevrimi.....	8
Şekil 1.3: Örgüt, İşlem Çevresi ve Toplumsal Çevre.....	17
Şekil 1.4: Ekip Verimliliği ve Toplam Kalite.....	26
Şekil 1.5: Kaizen Şemsiyesi.....	30
Şekil 1.6: UKH Programı.....	38
Şekil 2.1: Üniversitelerin Yeri ve Önemi.....	42
Şekil 2.2: Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Bileşenleri.....	47
Şekil 2.3: Uzaktan Eğitimden Açık ve Uzaktan Öğrenmeye Doğru Dönem ve Evreler.....	53
Şekil 2.4: Açık ve Uzaktan Öğrenmeden Yakından Öğrenme Ötesine Geçiş.....	54
Şekil 2.5: Açık ve Uzaktan Öğrenmede Başarı Faktörleri.....	55
Şekil 2.6: AUZEF'in Paydaşları.....	63
Şekil 2.7: AUZEF'in Misyonu, Vizyonu ve Kalite Politikası.....	71
Şekil 2.8: AUZEF'in Organizasyon Şeması.....	73

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASQ	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
AUZEF	: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi
CEN	: Avrupa Standartlar Komitesi
CENELEC	: Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Kurumu
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EN	: Avrupa Standartları
EOQ	: Avrupa Kalite Teşkilatı
IEC	: Uluslararası Elektroteknik Komisyonu
ISO	: Uluslararası Standart Organizasyonu
KalDer	: Türkiye Kalite Derneği
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
RADAR	: Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme, İyileştirme
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TS	: Türk Standartları
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
UKH	: Ulusal Kalite Hareketi

YAYKUR : Yaygın Yükseköğretim Kurumu

YÖK : Yükseköğretim Kurulu



GİRİŞ

Ekonomik süreçlerin, artan rekabetin, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin etkisiyle çok boyutlu bir olgu haline gelen, ürün veya hizmetten faydalananların gereksinimlerini muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi, toplam ve sürekli kalite gibi yaklaşımlarla karşılamak isteyen, günümüzde her alanda ihtiyaç duyulan kalite, önce insan anlayışı, tüm çalışanların katılımı ve sürekli iyileştirme olarak özetlenebilir. Bu özetle kalite sistemi; çalışanların tamamı tarafından kolay anlaşılır olmalı ve herkes tarafından bilinmeli, gerçek yaşamda işlemeli ve sürekli iyileştirilmeli, herkesin ihtiyaçlarına yönelik olmalı ve mükemmeli hedeflemeli gibi sonuçlara varılabilir. Toplumun her alanında daha iyiye ulaşma çabası görülmektedir. Toplumun her alanına etki eden üniversitelerin daha iyi olması bu çabayı kolaylaştıracaktır. Bu sebeple kalitenin üniversitelerde kültür olarak yayılması ve devamlılığının sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Yöneticiler iyi bildikleri; fakat sınırsız özelliklerini algılayamadıkları insana yönelmeleri ve çözümün insanda olduğu düşüncesi 1970'li yılların ortalarına doğru olmuştur. Bu ise beraberinde kurum içinde, yeni bir kavramın fark edilmesine olanak sağlamıştır. Bu farkındalık da bir örgütün içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren kurallar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olan örgüt kültürüdür. Değişen şartlar karşısında her örgütün kültüründe farklılıklar olabilir. Bu kültürlerin kapasitesi de farklı olabilir. Bir örgütün içinde değişiklikler olduğu zaman, bazı örgüt üyelerinin arzu ve ihtiyaçları bir dereceye kadar tatmin olur. Arzuların yerine getirilemediği, ihtiyaçların iyi tatmin edilemediği böyle zamanlarda huzursuzluk meydana gelebilir. Bu huzursuzluk zamanlarında eğer örgüt üyeleri kendi kültürlerinin zaafını hissederse, bu örgütte önemli ölçüde değişimler meydana gelmesi düşünülür.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgüte etki eden çevresel faktörlerin yanında yeni yönetim yaklaşımları ile kalite, örgüt içindeki iklimin sıcaklığı, iletişim becerileri gibi durumlar birer etken olarak değerlendirilir. Kalite kültürü, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi, uygulanması, yaygınlaştırılması çabalarının hepsini kapsayan örgütteki çalışanlar tarafından kabul gören ve paylaşılan değerler bütünü olduğu söylenebilir. Bu bağlamda kalite kültürü, kaliteye ilişkin tüm değerler ile ilgili olduğu kabul edilebilir. Kalite kültürünün olduğu bir kurumda, daha az zaman harcanıp daha az emeğe ve daha az malzemeye ihtiyaç duyulduğu, yürütülen faaliyetlerin

zamanında yapıldığı, şikayetlerin azaldığı ve kurumdan faydalananların memnuniyetinin yükseldiği görülebilir.

Son elli yılda; nüfus artışı, ortaöğretimin yaygınlaşması ve diğer gelişimler sebebiyle yükseköğretim kurumları değişikliğe uğramış ve yeni disiplinler ortaya çıkmıştır. Her bir uzmanlık alanı için, bilimsel düşünen, sağlam yargıya sahip, yenilikçi, geniş dünya görüşlü ve buna benzer farklı niteliklere sahip bireylere daha çok ihtiyaç duyulmuştur. Bilgi toplumu yapısı oluştuğunda, insan gücünde bulunması gereken nitelikler üst seviyelere ulaşmıştır. Özellikle, 1990'lı yıllara doğru etkisini daha fazla hissettiren küreselleşme, toplumun içinde olduğu sistemi ve onun bütün alt sistemlerini oldukça etkilemiş; ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda önemli bir çok değişimlerin ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır. Günümüzde teknolojik yenilikler hızlı bir şekilde artmakta ve tarihin hiçbir döneminde rastlamadığımız ölçüde büyüyerek değişimleri beraberinde getirmektedir.

Bu araştırma, mümkün oldukça birinci el kaynaklardan yararlanılarak üç ana başlık altında verilmeye çalışılmıştır. Birinci bölümde genel olarak kalite kavramı, toplam kalite yönetimi, örgüt kültürü ve kalite kültürüne ağırlık verilerek incelemeler yapılmıştır. İkinci bölümde; yükseköğretim, üniversiteler ve onlara bağlı açıköğretim fakülteleri incelenerek kalite bağlamında tespitler yapılmaya çalışılıp, açıköğretim fakültelerinin daha önce belirtilmeyen yönlerini ortaya koymak ve bu alanlardaki yönetsel değişikliklere vurgu yapmak istenilmektedir. Üçüncü ve son bölümde, tüm bu araştırmaların sonucunda ve İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (AUZEF) çalışanlarına yapılan anket uygulaması ile elde edilen veriler doğrultusunda kurumun kalite kültürüne ilişkin odaklı bir bakış açısı getirilerek sonuçlara ulaşmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, ÖRGÜT VE KALİTE KÜLTÜRÜ

1.1. KALİTE KAVRAMI

1900'lerde ortaya atılan kalite kavramı çeşitli evrelerden geçerek günümüze kadar gelmiştir (Köksoy, 1998:215). Günümüzde herkes tarafından bilinen, uluslararası bir anlam ifade eden kalite, kavram olarak kullanıldığı zamana, sektöre ve kullanım amaçlarına göre farklı anlamları kendi içinde bulundurmaktadır.

Kalite, “nasıl oluştuğu” anlamına gelen latince kökenli bir sözcük olup hizmet veya ürün için gerçekte ne olduğunu belirlemek amacıyla kullanılır. Kalite; müşteri, işveren ve üretim personelinin memnuniyeti ile birlikte bir ürünün ya da hizmetin iyi ya da kötü olma durumudur. Başka bir anlatımla kalite; müşteri, işveren ve üretim personelinin memnuniyeti için yapılan bütün çalışmalardır (Bayer, 2016:4). Motivasyon açısından bakıldığında kalite kavramının temelinde “insan” vardır. Ona verilen değer ve duyulan güven, onun ihtiyaçlarının karşılanması, kendisini en üst düzeyde gerçekleştirmesi ve onun mutluluğu; kısacası “kalite insanı” olması, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturur (Kanbur ve Kanbur, 2008:27-28). Kaoru Ishikawa'ya göre kalite, dar anlamda ürün kalitesi, geniş anlamda iş, hizmet, iletişim, süreç, firma, hedef vb. kalitesidir. Masaaki Imai'ye göre kalite, insan ile başlamaktadır. Imai, donanım ve uygulama kurallarından, örgüt standartlarından bahsedebilmek için önce insanı doğru yere yerleştirmek gerektiğini savunur (Yatkın, 2004:2).

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Genel kalitenin belirlenmesinde kalite güvencesi, sözleşmeye uygunluk ve müşteri memnuniyetinden söz edilir (Köksoy, 1998:3). Bu bağlamda kalite, müşterinin tatminidir. Kalite müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmekte ve ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmektir (Yamak, 1998:86). Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne (ASQ) göre kalite, her bir kişi ya da sektörün farklı tanımladığı öznel bir kavramdır. Belirtilen veya belirtilmeyen ihtiyaçları yerine getirme kabiliyetine dayanan bir ürün veya hizmetin özellikleridir. Philip Crosby'ye göre kalite, gereksinimlere uygunluktur (ASQ, 2019). Kalite, bir ürünün veya hizmetin yeterlilik düzeyi ölçüsünde değerlendirilir. Yeterlilik düzeyi ise ürün veya hizmeti üretenlerin ve

bunlardan yararlananların beklentileriyle, ilgilidir. Ürün veya hizmetteki belirli özelliklerin var olma durumudur (Gümüšoğlu, 2000:1). Kalite, tüketicinin beklediği estetik, dayanıklılık ve güvenilirlik gibi özellikler açısından kullanım amacına uygunluktur, ürün veya hizmetten faydalananların gereksinimlerini karşılamak ve aşmaktır. Kalite kusur barındırmamaktır (Juran,1992:12).

KalDer'in kurucusu Mehmet Sabuncu'ya göre kalite, iş dünyasında rakiplerine karşı üstünlüğünü kanıtlamak için kullanılan en önemli değer yargılarından biridir (Arat, 2001:22). Ekonomik süreçlerin, artan rekabetin yeniliklerin, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin etkisiyle kalite, çok boyutlu bir kavram haline gelmiştir. Kalite kavramı zamanla değişmiş, gelişmiştir.

Kalite kavramının gelişimini:

- Muayene
- Kalite kontrol
- Kalite Güvence
- Toplam Kalite
- Sürekli Kalite şeklinde sıralamak mümkündür.

Muayenede, yapılan faaliyetler kontrol edilir, hatalı olanlar tespit edilir ve ürünün tüketicilere gitmesi engellenirdi. Bu muayenenin temel felsefesini oluşturmaktaydı; fakat bu durum tüketiciyi korurken üreticileri zora sokmuş olduğundan kalite kontrol aşaması, bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır (Pira, 1999:3). Daha sonra kalite güvencesi çalışmaları, kalite yaklaşımlarının toplanıp geliştirilmesine ve devamlılığının sağlanmasına çalışılmıştır.

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Toplam kalite yönetimi (TKY), kalitenin iyileştirmesine yönelik yönetim yaklaşımını ifade etmek için ilk olarak kullanılan terimdir. Günümüze kadar TKY, çok sayıda anlamlar kazanmıştır. Farklı bir söylemle TKY; süreçleri, ürünleri, hizmetleri ve çalıştıkları kültürü geliştirmeye katılan bir örgütün tüm üyelerine dayanarak müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarının yönetim anlayışıdır. TKY yaklaşımlarında; W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa ve Joseph M. Juran gibi kalite liderleri önemli yere sahiptir (ASQ, 2019).

1.2.1. TKY'nin Tarihsel Gelişimi ve Felsefesi

Fordizm ve Post-Fordizm; kapitalist düzenin ilerlemesinde birbirini takip eden akımlardır. Sanayi devrimi sonrası oluşan Fordizm; üretimin büyük oranda ve kitlesel biçimde gerçekleştirildiği, işbölümünün ve iş tanımlarının katı bir biçimde düzenlendiği, ürün standartlaştırmasının verimlilik artışlarını getirdiği ve artan talebin bu standartlaşmayı hızlandırdığı bir akım olup diğer sektörler için de belirleyici bir niteliğe sahiptir (Eraydın, 1992:15). Taylor'un en önemli temsilcisi olduğu "bilimsel yönetim" anlayışına dayanan, bir üretim biçimi olarak hareketli montaj hattı üzerinde gerçekleştirilen kitle üretimi, Fordizmin temelini oluşturmaktadır (Bıçkı ve Sobacı, 2011:222). Temelinde seri üretim süreci olan bu dönemlerde, kırsal kesimde çalışanlar, şehirlere gelerek fabrika sanayisinin vasıfsız işçisi, şehirlerdeki küçük işletmelerin usta ve kalfaları ise bu sanayilerin vasıflı işçisi olmuştur (Yavuz, 1995:5). Daha sonraları teknolojik gelişmelerin etkisi ve çeşitliliği "sipariş usulü çalışma"yı ucuzlatmış olması, kitle üretiminin avantajlarını ortadan kaldırmış, kitle üretiminin rasyonel örgütlenmesi olarak kabul edilen katı bürokratik yapılanmalar, yeni toplumun ve ekonominin gereksinimlerine cevap veremez olmuştur (Bozkurt V., 2005:124). Post-Fordizmde ise, esnek üretim ön plandadır. Tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Verimliliğin önemli olduğu bu akımda ürün çeşitliliği, stoksuz çalışma ve üretim esnasında kalite kontrolü görülür.

Sanayileşmenin özellikleri görülen toplum yapısının Fordist üretim sürecinde ağırlıklı olarak maddi varlıklara yatırım yapan, maddi kaynakları yoğun bir örgüt yapısı oluşturma amacı taşıyan ve vasıfsız bireyleri bu örgüt yapısında çalıştıran yöneticiler, bilgi toplumunun Postfordist üretim tarzında, doğru bilgiye erişip, onu işletmeye en faydalı olacak şekilde kullanabilecek vasıflı işgücünü bulmak, sonrasında ise onun sürekliliğini sağlayacak yeni yönetim becerilerini sergilemek için yoğun bir çaba göstermişlerdir (Şahin vd.,2015:29).

Post-Fordizm ile başlayan esnek üretim veya diğer adıyla yalın üretim kavramları çerçevesinde yapılan üretim organizasyon sistemlerine, yaygın olarak verilen isim TKY'dir. Bu yönetim sistemi dar anlamıyla, mal ve hizmet kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabalardır. Geniş anlamıyla, müşterilerin memnurluk duyarak satın aldıkları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır (Yatkın, 2004:20).

Müşteri memnuniyetinin önem kazandığı Post-Fordist dönemde esneklik paradigması ile birlikte en çok sözü edilen kalite, üretim organizasyon sistemlerine adını vermektedir. TKY, müşteri ihtiyaçlarına ya da koşullarına uygun ürün veya hizmeti, üst yönetimin liderliği altında bütün çalışanların katılımıyla ve rakiplerine göre daha iyi, daha ucuz, daha güvenli ve daha kolay şekilde üretip sunmayı sağlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Stiftung, 2000:26).

KalDer, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimlerinde TKY'yi Şekil 1.1'de gösterildiği gibi tanımlamıştır (KalDer, 2012:6):

Şekil 1.1 : TKY'nin Tanımı ve Özelliği

TÜM ORGANİZASYONUN KALİTEYİ SÜREKLİ ve VERİMLİ BİR ŞEKİLDE SAĞLAMAK ÜZERE SEFERBER EDİLMESİDİR TOPLAM KALİTE		
4		Herkes planlı olarak örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır. ↑
3		Pek çok çalışan geliştirmelerde aynı yönü hedeflemektedir. ↑
2		Herkes işlerini daha iyi yapmaya çalışmaktadır. ↑
1		Bir şeyler yapmaya çalışan az sayıda kahramanlar vardır. ↑

Kaynak: Türkiye Kalite Derneği, **EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimi Kitapçığı**, y.y., KalDer Yayınları, 2012, 6.

TKY; kalite kontrol, standartlara uygunluk gibi yaklaşımlardan ve yeniliklerin çok ötesinde bir kavram olduğu düşünülmektedir. İlk yıllarda sadece ürünün kalitesine önem gösteren kalite kontrol, değişen zamana ve koşullara bağlı olarak örgütlerin tüm birim ve süreçlerinde kalitenin elde edilmesi biçiminde gelişmiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmetin kalitesi, problem çözme teknikleri, müşteri tatmini, süreçlerin kalitesi gibi kavram ve tekniklere önem verilmiştir (Özevren, 2000:6).

TKY yaklaşımı, öncelikle örgütün organizasyon yönetimi alanında bir yeniliğin anlatımıdır. Bu yenilik, müşterinin beğenisine uygun ürünü veya hizmeti anında karşılama ve doyuma ulaştırmasını sağlama esaslarını içerdiğinden süreç bakımından “esneklik”, sonuç açısından da “kalite” ile özdeşleşmektedir. Bu

süreçlerde esnekliği, üründe ve hizmette kaliteyi sağlayabilen ve sürdürebilen kurumlar rekabet edebilecek olması (Stiftung, 2000:81), TKY'nin küreselleşmenin sonucunda ortaya çıkan bu rekabette bir kaynak ve başarı için gerekli bir koşul olduğunu işaret etmektedir (Kavrakoğlu, 1998:9).

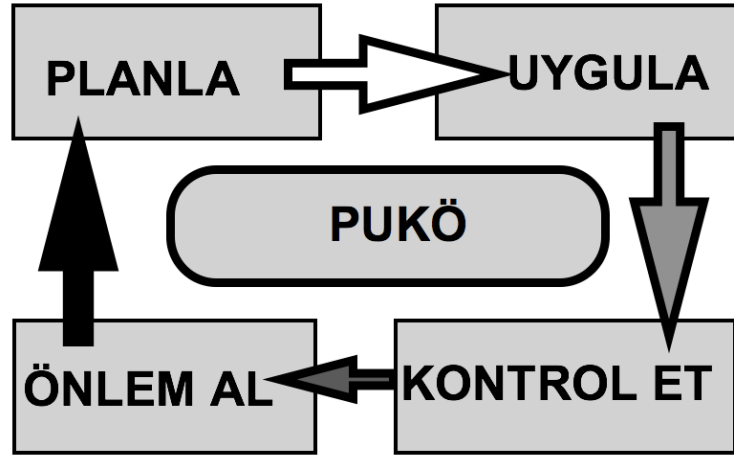
Rekabet için kısa vadedeki kalite yeterli görülmediğinden yardımlaşmanın, sistem yönetiminin uzun süreli bir değişim ve gelişim süreci olduğundan, çalışanlar ortak amaçta birleşerek sürekli iyileştirme felsefesini benimsemelidir (Zink, 1998:86). Sürekli gelişme ve iyileştirme, müşteri tatmini ve katılımcılık başta olmak üzere birçok unsuru içinde barındıran TKY, ilk olarak Amerika'da ortaya çıkmış, Japonya'da geliştirilmiş ve günümüzde de bir çok ülkedeki işletmeler tarafından kullanılan bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. TKY, kuruluş genelinde toplam olarak müşteri odaklılık kültürünü oluşturan, bu amaçla iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel hedef aldığı görülmektedir (Kaya ve Daştan, 2005:387).

1.2.2. Kalite Çemberleri ve TKY'nin Uygulanması

Kalite kontrol öncesinde müşterilere hatalı ürünlerin verilmesini engellemek için ürünlerin muayenesi yapılarak ayıklama süreci oluşturulmuştur. Bu yaklaşım, üreticilerin işi yeniden yapma anlamına geldiği için birim maliyetlerinde artışa sebep olması sebebiyle üreticileri farklı arayışlara yönlendirmiştir (Efil, 2003:21).

Maliyetleri düşürmek ve kaliteyi sağlamak arayışları sonrasında farklı görüşler ortaya atılmış, sonrasında farklı çalışmalar yapılmıştır. İlk zamanlar sadece kalite kontrolü yapılması, daha sonra bu kontrollerin geliştirilerek planlı bir şekilde uygulanması görülmüştür. Bunlardan bir tanesi Şekil 1.2'de verilen "Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al" (PUKÖ) çevrimidir.

Şekil 1.2 : PUKÖ Çevrimi



Kaynak: Hasan Yılmaz, "TS ISO / IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi Standardı Kapsamında Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Kurulması ve Bilgi Güvenliği Risk Analizi", **Denetim**, 2016, Sayı: 15, 45-59, 53.

Juran, Tokyo’da bir seminerinde PUKÖ için, kusursuz plan yapmaktan daha iyi olduğunu belirtmiştir. Tsuda, doğru yapıp yapılmadığını anlayacağımız çok az şeylerin olduğunu ve bu yüzden kalitenin sağlanmasında PUKÖ çevriminin yetersiz olduğunu, ancak kaliteye yaklaştırmak için etkin bir rolü bulunduğunu belirtmiştir (Kondo, 199:34-45).

Odaşima’nın “Standartlaşma ve Kalite Kontrolü” kitabından yapılan alıntıya göre kalite kontrolü öyküsünün adımları aşağıda verilmiştir (Kondo, 199:34-45):

- Konuyu en iyi şekilde ifade et,
- Tüm verileri mevcut durumun iyi anlaşılması için en iyi şekilde kullan,
- Sorunların çözülmesi sonrasında elde edilecek hedefleri kararlaştır ve iyileştirme için bir eylem planı oluştur,
- Verilerden yola çıkarak neden-sonuç ilişkisini araştır,
- İyileştirme planını net bir şekilde belirle ve uygula,
- Sonuçları ölç ve değerlendir,
- Standartlaştır, kazanımları yerelleştir ve kurumsallaştır,
- Geriye kalan sorunları ve geleceğe yönelik doğrultuları belirle, en iyiyi hedefle.

Kalite kontrolüne ilişkin adımların PUKÖ çevriminden farkı, denetleme aşamasıyla başlamasıdır. Üçüncü adımda hedeflerin karşılaştırılması ve

iyileştirmelerden bahsedilir. Ayrıca bu adımların sonuncusu ikinci PUKÖ çevriminin planlama aşaması doğrultusunda işlediği görülmektedir.

Deming, TKY için gerekli olduğunu düşündüğü, kalite yönetiminin temellerini oluşturma ve sürdürme konusunda unsurlar belirtip, bu unsurları kalite yönetim sistemi organizasyonlarında önemli bir araç olarak görmektedir. Bu unsurlar on dört tane olup aşağıda verilmiştir (Deming, 2014:19-20):

- 1) Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu meydana getirin, hedefiniz rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler meydana getirmek olsun.
- 2) Yeni felsefeyi benimseyin.
- 3) Kalite kontrol ihtiyacını toptan ortadan kaldırmak için öncelikle kaliteyi ürünün bir parçası haline getirin.
- 4) İş veya hizmeti fiyatına göre ödüllendirmekten vazgeçin. Toplam maliyeti düşürmeye çalışın. Her malzeme çeşidi için tek bir tedarikçiyle çalışın, bu çalışma uzun vadeli ve güvene dayalı bir ilişki olsun.
- 5) Kaliteyi, üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin.
- 6) İş sırasındaki eğitimi kurumsallaştırın.
- 7) Yönetimin ve işçilerin gözetimi bağlamında liderliği kurumsallaştırın.
- 8) Herkesin kurum için etkin ve verimli çalışması için korkuyu tamamen yok edin.
- 9) Süreçler arasında olan tüm engelleri yok edin. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki insanların bir ekip olarak çalışmasını sağlayın.
- 10) Çalışanları hatasız ve daha verimli olmaları için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden tamamen uzaklaşın.
- 11) a. İş kotalarını yok edin, bunun yerine liderliği koyun.
b. Hedeflerle yönetimi yok edin. Sayılarla, sayısal hedeflerle yönetimi yok edin, bunların yerine liderliği koyun.
- 12) a. Saat başı ücret alan çalışanın yapmış olduğu işten gurur duymasını sağlayın. Gözetmenlerin ana sorumluluğu kalite olmalı, sadece salt sayılar olmamalıdır.

b. Yönetim alanında ve mühendislikteki bireylerin, yaptıkları işten gurur duymalarını azaltan faktörleri yok edin.

13) Sürekli ve etkili eğitim ve kendini geliştirme programları oluşturun.

14) Çalışmalara herkesin katılmasını sağlayın. Bu dönüşüm herkesin işidir.

Deming'in kalite yönetimi ile ilgili temel unsur olarak sıraladığı 14 maddenin ışığında TKY'nin temel aldığı ilkeler; müşteri odaklılık, önce insan anlayışı, tüm çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve geliştirme şeklinde özetlenebilir (Tekin, 1996:143). Deming, klasik yönetimlerde ise beş ölümcül hastalık olduğunu savunur. Bu hastalıklar aşağıda sıralanmıştır (Şimşek, 2007:64):

- Amaç ve devamlılıkta yetersizlik,
- Kısa dönem faaliyetlere önem verme,
- Değerlendirmelerin yanlış veya eksik araçlarla yapılması veya hiç yapılmaması,
- Yönetimlerin kısa zamanlar için görev alması,
- Yönetimin karar verme süreçlerinde nicel verilere odaklanıp diğer yönleri zayıf bırakmasıdır.

Deming ve Juran'ın yaklaşımlarını destekleyen, Amerikan üretim yaklaşımları ile Japon üretim ve sistem yaklaşımının birleşimine dayalı yeni bir model öne süren Kaoru Ishikawa, kalite çemberlerini 1960'da resmi olarak dile getirmiştir (Deming, 2014:409). ASQ'ya göre kalite çemberinin tanımı: Az sayıda çalışandan (10 veya daha az) ve amirinden oluşan bir kalite iyileştirme veya kişisel gelişim çalışma grubudur. Kalite çemberleri, Japonya'da, kalite kontrol çemberi olarak adlandırılır (ASQ, 2019).

Japonya'da "Jishu Kami" (kendi kendini yöneten, deneten) anlamı verilen kalite çemberleri, İngilizce konuşulan ülkelerde 'quality circles' olarak bilinmektedir. Başlıca amacı yönetimin katılımcı hale gelmesini sağlamak ve çalışanların ihtiyaçlarını gidermek olan kalite çemberleri ile ilgili olarak çok çeşitli tanımlar yapılmasına karşılık, genel olarak şöyle bir tanım verilebilir: Kalite çemberleri, herhangi bir işyerinin verimlilik, etkenlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak, çözümlenmek amacı ile tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan ve düzenli olarak toplanan küçük çaplı kalite gruplarıdır. Biraz fazlası

olarak, çember üyeleri arasında etkin iletişim kanalları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru çalışmakta (Bayazıt, 1998:96-98) ve kalite çemberi üyeleri, elde ettikleri bulguları sadece kendi aralarında değil, başka şirketlerdeki kalite çemberi üyeleriyle de paylaşarak çok değerli tecrübeler edinirler (Imai, 2004:102).

TKY felsefesinin uygulanmasında tek bir yaklaşım yoktur. Yaklaşım ne olursa olsun uygulanabilmesi için mutlaka örgüt kültürünün geliştirilmesi (Sohal ve Terziovski, 2000'den akt. Erdil vd., 2010:259), sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında, TKY uygulamalarında örgüt kültürlerinin değişime açık olması gerekmektedir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü, takım çalışmasına uygun olmalı ve üst yönetimin liderliğinde süreçlerle yönetim çok iyi uygulanmalıdır. Tüm faaliyetler vakit kaybedilmeden yapılmalıdır. Örgütlerin, TKY uygulamalarında dikkat edilmesi ve belirli bir prosedür dahilinde yerine getirilmesi gereken, birbiriyle ilişkili faktörler, farklı kaynaklardan yapılan derlemeler ile aşağıda sıralanmıştır (Yıldız ve Mesci, 2015; Pira, 1999:10; Weaver, 1997; Zink, 1998:86):

- Kalite politikaları ve üst yönetimin liderliği,
- Çevresel etkenler,
- Örgütün özellikleri, yapısı,
- Örgüt içi iletişim,
- Sosyalliği öne çıkarmak,
- Karar sürecinde dikey kademe sayısı,
- Kalite departmanları,
- Kalite ve eğitim ilişkisi,
- Üretim/hizmet tasarımı,
- Kalite yönetimi,
- Süreç yönetimi,
- Faaliyet alanlarının netleştirilmesi,
- Yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi,
- Sorumlulukların paylaşılması,
- İş yükü arasındaki dengeler,
- Kalite verileri ve raporları ve çalışanlarla ilişkiler,
- Ortak amaçta birleşme,
- Sürekli iyileştirme felsefesi.

Deming toplam kalite literatürüne “İstatistiki Süreç Kontrol Çizelgeleri”, Kalite Planlama Modeli ve 14 temel unsur ile önemli katkılarda bulunmuştur (Şimşek, 2007:63). TKY'nin zaman içinde görüş farklılıkları ve gelişimi söz konusudur. “Kusursuz Plan Yapma”, “PUKÖ”, “Kalite Kontrol Adımları” ile Deming'in kalite yaklaşımları, kalite kültürünün oluşumunda ve gelişiminde önemli örnekleri teşkil eder. Kusursuz plan yapılamayacağı savunulduğunda PUKO çevrimi, içinde karşılaştırma ve iyileştirme barındıran kontrol adımları, kaliteyi biraz daha ileriye götürmüştür. Deming, kalite kontrol aşamalarına güvenmenin yanlış olduğunu ve kalitenin, başlangıçta ürünün bir parçası olması gerektiğini savunmuştur. Zamanla görüşler benimsenir veya terk edilir. Avrupa Kalite Kontrol Teşkilatı adını 1990 yılında Avrupa Kalite Teşkilatı (EOQ) olarak değiştirmiş, kontrolün yetersizliğini kabul etmiştir. Amerikan Kalite Kontrol Derneği ismindeki “kontrol” ibaresi kaldırılmamış fakat; bu ibarenin istatistiksel anlam ifade ettiğini açıklamak zorunda kalmıştır (Kondo, 199:35).

TKY'de yönetim bir modele bağlı olmadığı, uluslararası farklılıklarının bulunduğu, kurumlara göre değişiklik yapıldığı, aynı kurumda farklı zamanlarda değişiklikler olabileceği göz önüne alınmalıdır. Ayrıca, günümüzde firmaları rekabetin üstesinden gelmede başarıya götüren sistemin TKY olduğu düşünülmektedir. TKY, hem kalite sistemi hem de yönetim sistemidir. Bu sistem kültürle birleşip kalite kültürüyle yayıldıkça, bugüne kadar öne sürülen yaklaşımların en güzeli olduğu savunulabilir (Uygur E., 1996:135).

1.3. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.3.1. Örgüt Kültürü ve Önemi

Kültür kavramı, dili Almanca olan, 1793'te basılan bir sözlükte yer almış, karmaşık bir anlam olarak karşımıza çıkmıştır (Bozkurt V., 2014:90). Kültürün, üzerinde çok tartışılmış, konuşulmuş, fakat tanımı konusunda ortak bir düşünceye varılamamıştır. Kültür kavramının kökeni, 18. yüzyıldan önce “bakmak-yetiştirmek” anlamlarında kullanılan "colere", "culture" veya "cultus" sözcükleri olduğu düşünülmektedir (Karcıoğlu, 2001:267).

Kültür, bir topluluk içinde veya ortak paylaşım sergilenen tutum ve davranış, alışkanlık, faaliyet, ilkeler ile buna benzer mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir (Türkan, 2019:2). Davranış bilimleri açısından bakıldığında

kültür, bir yaşam biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Nesilden nesile aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan, öğrenilen eylemlerin toplumun davranış biçimine yansımalarıdır. Toplum bilimleri açısından ise kültür, yaşam boyu öğrenilmiş, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları ve alışkanlıklardır. Kültür için yapılan tanımlardan en fazla ilgiyi gören, kabul edilmiş tanımı Taylor yapmıştır. Bu tanıma göre kültür; bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, örf ve adet, bireyin ve toplumun yaşayarak kazandığı huylar ve kabiliyetlerin bütünü olduğu düşünülmektedir (Pira, 2007:167).

Soyut bir kavram olan kültür, örgüt üyelerinin, örgütün inanç ve değerlerini dikkate alarak faaliyetlerini yerine getirmesini sağlar. Kültür, örgütün yazıya dökülemeyen hislerinin bir kısmıdır. Örgüt kültürü çok soyut ve bilinen bir kavramdır. Bir kısım araştırmacılar, örgüt üyelerinin kültürün doğru bir şekilde anlatıldığına güvenemediklerine inanmakta olduğu söylenebilir (Karcıoğlu, 2001:276).

Birey, başkalarının yardımına ihtiyaç duymadan tüm isteklerini ve ihtiyaçlarını tek başına, tam anlamıyla karşılayamamaktadır. İnsanlar çabalarını birleştirince, içlerinden birinin tek başına yapabileceğinden daha fazlasını birlikte yapabileceklerini anlarlar. Bu sebeple örgüt kavramının dayandığı temel fikir, karşılıklı yardımlaşarak, ortak amaçlarda anlaşarak çabaların eşgüdümlemesi olur. İş bölümü ve bir otorite hiyerarşisine olan ihtiyacı göz önüne alırsak örgüt kavramı için şu şekilde bir tanım ortaya çıkmaktadır: “Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür” (Schein, 1978:11). Bununla birlikte her örgütün kendine özgü kuralları ve bu kurallara uymayanlara yönelik yaptırımları zamanla oluştuğu görülmektedir (Bozkurt V., 2014:165).

Örgüt yöneticileri, uzun yıllardır herkes tarafından bilinen; düşünce kapasitesi sınırsız olan ve birçok özelliği bulunan insana 1970’li yıllardan sonra yönelmişler ve çözüm merkezi olarak insanı seçmişlerdir. Bu durum kurum içinde örgüt kültürünün fark edilmesine sebep olan etkenlerin başında geldiği söylenebilir. İlk olarak Amerika’da, Peter ve Waterman tarafından, daha sonra Japonya’da Pascal ve Athor tarafından örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Yener, 2010:334). Günümüzde yöneticilerin üzerinde sıklıkla durduğu ve başarıda çok önemli bir faktör olduğu düşünülen örgüt kültürü, üzerinde araştırmalar yapıldıkça daha fazla somut veriyle tartışılabilir hale gelmektedir (Poussard ve Erkmen, 2008:1).

Kültür de olmadığı gibi örgüt kültüründe de bugüne kadar ortak karara varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt bilincinin derinliklerinde yer alan, bilinç dışı çalışan, sorgulanmadan kabul edilmiş, örgütün kendisini ve çevresinin kendisini nasıl algıladığını belirleyen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış varsayımlar ve inançlar bütünü (Şimşek, 2007:108), örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar bütünü olduğu, bu kültür için örgütün değerleri ile faaliyetlerin yapılış biçiminin örgüt yapısıyla etkileşerek örgüt içinde belirgin paylaşım gelenekleri oluşturduğu söylenebilir (Gümüşsuyu, 2005:32).

Literatürde kurum kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak dile getirilen örgüt kültürü bir başka tanıma göre “bir kurumun içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren kurallar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak değerlendirilmektedir (Yener, 2010:334).

Her örgüt kendi tabularını, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kendi kültürünün oluşması sağlarlar. Oluşan bu kültür, örgüt içindeki sistemlerin değerlerini, kurallarını ve bunların örgüt üyeleri arasındaki yorumlamalarını yansıtır. Örgütte genellikle paylaşılan değerler, örgütün daha sonraki nesillere taşınmasını sağlar ve böylece örgütün devamlılığına katkısı olur. Örgüt kültürü, örgütün kişiliğini tanımlayarak örgütün ve üyelerinin kendi içinde ve dışında yapmış olduğu hareket ve davranışlarının anlaşılmasına yardım ederek bu davranışlara yön vermektedir (Varol, 1989’dan akt. Poussard ve Erkmen, 2008:3-4).

1.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Boyutları

Örgüt kültürü oluşum süreci, birbirini izleyen bazı adımlardan oluşmaktadır. Bu adımların en temel olanları aşağıda verilmiştir (Luthans, 2002’den akt. Poussard ve Erkmen, 2008:5):

- Bir kişi (kurucu) yeni bir girişim kurma fikri ile ortaya çıkar.
- Bu kişi, kendisiyle başka bireyleri bir araya getirerek, ortak bir vizyon paylaşan grubu oluşturur.
- Bu grup içerisinde, bu oluşum fikrinin iyi ve uygulanabilir olduğu düşüncesi oluşur.
- Bu grup, örgütü oluşturma faaliyetlerine başlar, ihtiyaçların giderilmesine çalışılır ve gerekli çalışma ortamı sağlanır.

- Bu noktada örgüte ihtiyaç dahilinde daha fazla eleman alınır ve böylece ortak bir geçmiş oluşmaya başlar.

Bu adımlar incelendiğinde, her bir adımda, örgüt kültürünü şekillendirecek faaliyetler gerçekleştirilecek ya da kararlar alınacaktır. Daha ileride de tüm bu çabalar kuruluş hikayeleri olarak çalışanlara aktarılacak ve paylaşılan, hatta kültürü pekiştiren değerler haline gelecektir.

Örgütler üzerinde çalışmalar yapan, örgüt kültürü alanında iz bırakmış Edgard H. Schein, örgüt ve örgüt kültürü oluştururken olması gereken ana unsurları açıklamış ve örgütün işlem çevresi yani çevresel istemler ve sınırlamalar açıkça göz önüne alınmasının önemini vurgulamıştır. Bu ana unsurlar aşağıda belirtilmiştir (Schein, 1978:143-144).

- Çevresel istemler ve sınırlamalar açıkça göz önüne alınmalıdır.
- Örgüt, çevresiyle sürekli etkileşim içinde olabileceği şekilde tasarlanmalıdır.
- Elde edilen bilgiler, en uygun şekilde hizmete dönüştürülebilmelidir.
- Örgütler, çok amaçlı ve çok işlevli bir sisteme sahip olmalıdır.
- Örgütler, birbiriyle dinamik etkileşim halinde olan bir çok alt sistemden meydana gelir. Örgüt olayını bireysel davranış bakımından çözümlemek yerine, alt sistemleri; gruplar, roller ve benzeri şekilde tasarlayıp davranışlarını çözümlemek gerekir.
- Yapılan yenilikler, değişiklikler ve iyileştirmeler, alt sistemler göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Schein'in örgüt kültürü oluştururken olması gereken ana unsurlarıyla örgüt, çevresiyle sürekli etkileşim halinde olmakla yenilikleri yakalayabilir, edinilen bilgiler en uygun şekilde hizmete dönüştürülebilir. Çok amaçlı ve çok işlevli sistemin etkileşimleri ve işlevleri değerlendirilmeden kurum içindeki alt sistemlerin çalışmalarının anlaşılması zorlaşabilir ve bu da bütünsel yapıya zarar verebilir.

Örgüt kültürü, çok geniş bir çerçevede incelenebilecek bir olgu haline gelmiş ve boyutları gün geçtikçe belirginleşmiştir. Örgüt kültürünün örgüt yapısı boyutu, otoritenin kim olduğu, esnekliği ve kuralları belirleme gibi konularda öne çıkmaktadır. Kimlik boyutu, örgüte bağlanma ve örgütü benimseme bağlamında, örgütün misyonu, hedefleri ve örgütsel değerlerle bütünleşmek anlamına gelir. Bireysel özgürlük boyutu,

örgüt kararlarına katılma, yetki alabilme, inisiyatif kullanabilme yoğunluğunu ifade eder. Risk alma boyutu, örgütte risk almaya nasıl yaklaşıldığıdır. Yakınlık boyutu, ast ve üst tüm üyelerin arasındaki paylaşımı ve sosyal desteği temsil eder. Destek boyutu, çalışanlara maddi ve manevi danışmanlık ve yönlendirmeleri kapsar. Taktir ve ödüllendirme boyutu, örgüt içi terfi, ödül sisteminin durumuyla; çatışma yönetimi boyutu, örgüt içindeki çatışmaların nasıl yönetildiğiyle; standartlar boyutu, örgüt içi prosedürler ve standartlarla ilgilidir (Poussard ve Erkmen, 2008, 12-13).

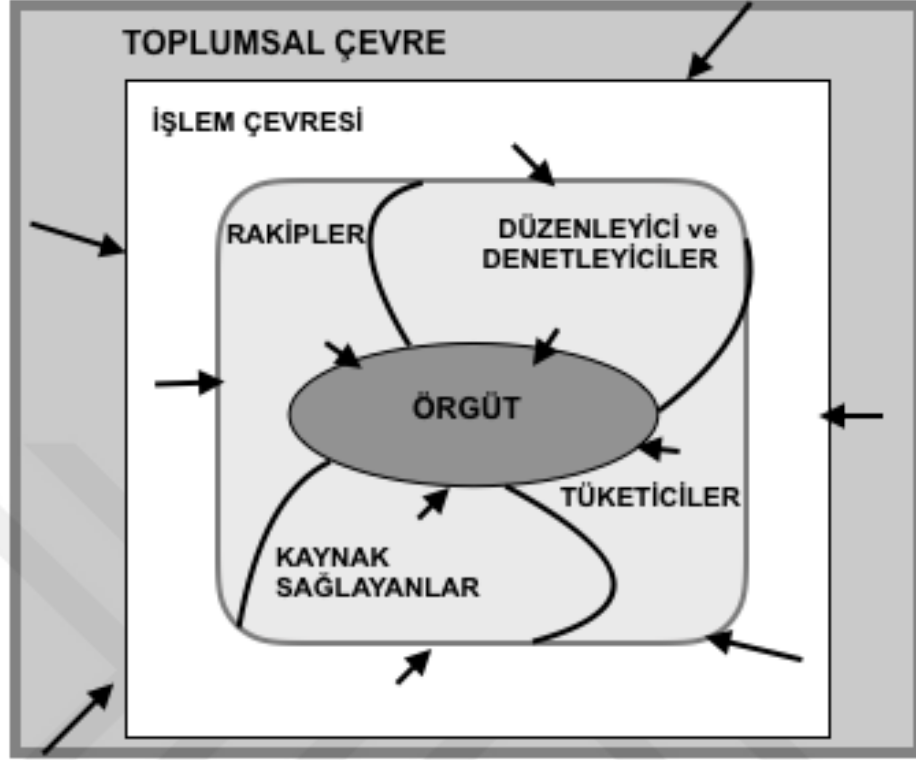
1.3.3. Örgüt İklimi

Hiçbir kültür değişim sürecinin dışında kalamamaktadır (Bozkurt V., 2014:107). Değişen şartlar karşısında her örgütün kültüründe farklılıkların olması değişim sürecinden etkilendiği anlamına gelebilir. Değişen kültürlerin kapasitesi de farklı olabilir. Bir örgütün içinde değişiklikler olduğu zaman, bazı örgüt üyelerinin arzu ve ihtiyaçları bir dereceye kadar tatmin olur. Arzuların yerine getirilemediği, ihtiyaçların iyi tatmin edilemediği böyle zamanlarda huzursuzluk meydana gelebilir. Bu huzursuzluk zamanlarında eğer örgüt üyeleri kendi kültürlerinin zaafını hissederse, bu örgütte esaslı değişimler meydana geleceği düşünülebilir (Turhan, 1969:56). Örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgüt kültürüne etki eden çevresel faktörlerin yanında, yeni yönetim yaklaşımları, örgüt içindeki iklimin sıcaklığı, iletişim becerileri gibi durumlar birer etken olduğu söylenebilir.

Bir örgütün uygulamaya dönük amaçlarını gerçekleştirmek için ilişkide bulunması gereken farklı örgütler aşağıda sıralanmış ve Şekil 1.3'de gösterilmiştir (Dill, 1958'den akt. Öncü, 1976:53-54):

- Tüketiciler,
- Kaynak sağlayan kuruluş veya kişiler,
- Rakipler,
- Düzenleyici ve denetleyicilerdir.

Şekil 1.3. Örgüt, İşlem Çevresi ve Toplumsal Çevre



Kaynak: Ayşe Öncü, **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1976, 54.

Yukarıda verilen Şekil 1.3.'te işlem çevresi ayrımlarıyla belirtilmiştir. Bu ayırmada görülen tüketiciler, ürün veya hizmetten yararlananlardır. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan kasıt, örgütü doğrudan etkileyen diğer örgütler ve mevzuat kriterleridir.

Şekil 1.3'de, toplumsal düzeyde değişmelerin, örgütün işlem çevresinin tamamını veya bir bölümünü etkilediği sürece bu etki örgütü de etkileyeceği belirtilmiştir. Örgütün, karmaşıklık ve istikrar boyutları bulunan işlem çevresindeki değişimler, yenilikler, bu örgütü yeni koşullara uyum sağlama çabası içine sokacaktır (Öncü, 1976:54-55).

1960'lardan beri örgüt iklimi kavramı önem kazanmaya devam etmektedir. Bu iklim kısaca, örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır. Bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağ olarak düşünülen örgüt ikliminin anlaşılması, örgütün kültürüne ilişkin değerlendirmelerin daha iyi yapılmasını sağlayacaktır. Daha geniş bir tanım olarak örgüt iklimi; örgütü betimleyen, örgüte kimliğini kazandıran, örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde sürekli

örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen, örgüte egemen olan özellikler dizisi toplamıdır.

Örgüt içinde hakim motivasyon ve başarı hissi, diğer bir deyişle ortamın, havanın adı olan örgüt ikliminin bazı özellikleri farklı kaynaklardan derlenerek aşağıda sıralanmıştır (Ertekin,1978:1-5; Karcioğlu, 2001:278-279; Doğan, 2002:64):

- Örgüt iklimi, örgütü öteki örgütlerden ayırır,
- Zaman içinde değişmez,
- Örgüt içinde bireylerin davranışlarını etkiler,
- Örgüt kültüründen daha kısa sürelidir,
- Örgüt kültüründen çok daha etkili olduğu için kötü bir iklim kültürü, işletmeye büyük zararlar verebilir,
- Örgüt kültürü belirleyici, örgüt iklimi değerleyici,
- Örgüt kültürü, örgüt iklimine nazaran daha fazla bağımsız değişken ve buna nazaran örgüt iklimi, hem bağımlı hem bağımsız değişken,
- Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin belirleyicileri farklı,
- Örgüt kültürü davranış normlarını oluştururken örgüt iklimi, bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir.

Örgüt kültürü, örgütün davranış kurallarıyla ilgiliyken; örgüt iklimi bu davranış kurallarına uyma derecesiyle ilgili olduğu düşünüldüğünde örgütte oluşacak kültüre etki edecek iklimin kalitesi, örgüt kültürünü etkileyerek ona bir yön verecektir.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA KALİTE KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürünü yönetsel olarak üst seviyelere çıkmasına yardımcı olan kalite kültürünün anlaşılması, örgütün tüm üyeleri ve süreçleri hakkında yapılacak araştırmaların ve değerlendirmelerin daha iyi yapılmasına olanak sağlayacağını düşündürmektedir.

Kavram olarak kalite kültürü, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi, uygulanması, yaygınlaştırılması çabalarının hepsini kapsayan, işletmedeki çalışanlar tarafından kabul gören ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kalite kültürü, kaliteye ilişkin tüm değerler ile ilgili olduğu söylenebilir (Türkan, 2019:3). Diğer yandan, bir örgütün dış ortamda devamlılığını sağlama ve kendi iç işlerini yönetme

imkanlarını ve yeteneklerini geliştirdiği sırada, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü, o örgütün kalite kültürünü ifade etmektedir (Pira, 2007:181).

Aşağıda zayıf ve güçlü kalite kültürünün özellikleri, farklı kaynaklardan derlenerek verilmiştir (Gümüş, 2019:44-45; Kondo, 1999:199; Stiftung, 2000:27):

Zayıf Kalite Kültürünün Özellikleri:

- Liderlerin kalite kültürüne yeterli destek vermedikleri bir örgüt ortamının bulunması,
- Samimi olmayan, biçimsel kalite çalışmalarının yapılması,
- Müşteri odaklı çalışma sisteminde eksiklikler bulunması,
- Organizasyonlarda işçi-işveren ilişkilerinin kolektif olmasının olumsuz durumlara yol açması,
- İş devamsızlığının sebeplerinden birinin sosyal açıdan tatminsizlik olması,
- Organizasyonlarda her boyutta zayıf bir iletişimin olması,
- Yalnızca sloganlarda kalan, içselleştirilmemiş kalite politikalarının ve hedeflerin olması,
- İç ve dış eğitimlerde yetersizliklerin olması,
- Sürekli iyileştirme felsefesinin ve değişim kültürünün benimsenmemesi,
- Çalışanların kalite geliştirme süreçlerine dahil edilmemesi,
- Takım çalışmalarının desteklenmemesi, insan kaynağına yeterli önemin verilmemesi,
- Çalışanların yenilik yapmak için sürekli desteklenmemesi,
- Hataların sorgulanmadan cezalandırılmasıdır.

Güçlü Kalite Kültürünün Özellikleri:

- Önce müşteri yaklaşımının olması,
- İnsan kaynaklarının önemine vurgu yapan organizasyon yapısının varlığı,
- İş devamsızlığının az olması,
- Sistemde işçi-işveren ilişkilerinde bireysellik ön plana çıkarak değişim potansiyellerini oluşturması,
- Üst yönetim liderliğinin önem taşıması,
- Çalışan katılımının yüksek olması

- Yetkilendirmelerin fazla olması,
- Ekip çalışması ve işbirliği konularının benimsenmesi,
- Tüm süreçlerde şeffaflık olması,
- İletişimin etkili ve hızlı olması,
- Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkileşim kombinasyonunun olması,
- Sürekli gelişim felsefesinin benimsenmesi,
- Eğitimin kurumsallaşmış olması,
- Sorumlulukların net olarak tanımlanmış olması,
- Hataların cezalandırılacak bir olgu değil, öğrenme sürecinin bir parçası olarak görülmesi,
- Başarılı çalışanlar için tanınma ve ödül sistemlerinin varlığının olmasıdır.

Kalite kültürü, örgütün kendi performansını her yönden iyileştirmesinde kullanabileceği bir düşüncedir. Bireysel performansların gelişimi, örgütün tamamının kültürünü etkileyerek kalite kültürünün gelişimine katkı sağlayacaktır. Kalite kültürü düzeyi yükseldikçe bireylerin gelişimi artacaktır. Kalite kültürünü geliştirmek için gerekli olan bazı ölçütler aşağıda verilmiştir (Lakhe and Mohanty, 1994'ten akt. Erdil vd.,2010:261):

- Örgütün süreçleri, prosedürleri ve politikası mutlaka kaliteyi vurgulamalıdır.
- Tüm çalışanlar, işletme hedeflerini başarmak için kalitenin önemini açıkça anlamalıdır.
- Her düzeydeki çalışan, müşteri gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının farkında olmalıdır.
- İşletme altyapısı, sürekli iyileştirme çalışmalarına imkan tanımalıdır.
- İçsel ve dışsal müşteri gereksinimleri, kurum kalite planına entegre edilebilmelidir.
- Müşteri esaslı performans ölçütlerinin kullanımı önemlidir.
- Güçlü iletişime süreçlerine ihtiyaç vardır.
- Müşteri bağlılığı bilincine ulaşılmalıdır.
- Müşteriye verilen değer arttırılmalı ve yönetim tarafından bu durum desteklenmelidir.

Kalite kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için yukarıda bahsedilen ölçütler, aynı zamanda bu kültürün devamlılığı açısından önem taşımaktadır.

1.4.1. Kalite Kültürünü Oluşturan ve Devamlılığını Sağlayan Unsurlar

TKY'nin gelişim dönemlerinde bir çok yeni yönetim yaklaşımı  ne sürülmüştür. Günümüzde bu yaklaşımların hangisi  ne çıkmış olursa olsun; verimliliği arttırma, müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme, devamlılığı sağlama gibi unsurların yanı sıra, önemli derecede kültürel bir kalite, tam katılım, insan kaynağı kalitesi ve liderlikten bahsedilmiştir. Çünkü kaliteyi oluşturmak ve devamlılığını sağlamak için buna izin verecek bir örgüt ortamı gerekmektedir. Buna göre kalite kültürü, örgüt kültürünün daha iyi olması ve devamlılığının sağlanması ön koşul halini almaktadır. Kalite hedefleri, örgüt kültürüne uyumlaştırılmalı ve kalite felsefesi onlara benimsetilmelidir. Örgüt içinde korku yok edilmeli, eğitim ve liderlik kurumsallaştırılmalı, katılımcılık sağlanmalı (Pira, 2007:180), belirsizlikler önlenmeli, iletişim güçlendirilmeli, ekip çalışması benimsenmeli, paylaşım ve çalışan memnuniyeti arttırılmalı, analizler ve değerlendirmeler yapılarak sürekli iyileştirme döngüleri oluşturulmalıdır.

1.4.1.1. Yönetimin Etkisi

TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması ve oluşturulan kalite kültürünün devamlı olarak örgütte sağlanması konusunda yönetimlere büyük görev düştüğü söylenebilir.

Bu görevi yerine getirebilmeleri için yöneticilerin, geniş bakış açısı, yenilik ve değişim ihtiyaçlarını fark edebilme, değişimin sonuçlarına ilişkin öngörü sahibi olma, liderliğin verdiği gücü kullanabilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler eğitim ve çeşitli bildirilerle çalışanlara, yapılan kalite çalışmalarını, kalite sonrası kazanımları, kalitenin kaybedilmesi durumunda yaşanacak olumsuzlukları anlatması ve çalışanların bunları anlamalarını sağlaması gerekmektedir. Yöneticilerin, liderlik kabiliyeti ve farkındalığı oluşturma becerisi özelliklerini taşımamaları, kalite kültürü için tehlike arz etmektedir. Kalite kültürü, diğer unsurlarla birlikte, liderlik ve yönetim becerileriyle ayakta kalabilmektedir ( zdemir, 2005:10).

Her konuyu konuşmaya ve dinlemeye açık olması gereken yönetimler, bir düşüncesini veya durumu anlatmaya gelen çalışanla yapacağı görüşmeyi iyi bilmelidir. Düşünceleri için çalışanı övmek ya da yermek iyi bir yol olmayabilir. Çalışanın iyi fikirleri olsa veya tümüyle olumsuz tutum sahibi de olsa yönetim, buradaki inceliği görerek aradaki dengeyi sağlayabilmelidir. Yenilikçiliği destekleyen yönetimler liderliğini ön plana çıkarıp, ilgili konularda çalışanları yönlendirebilmelidir

(Gümüşsuyu, 2005:43). Sonuç olarak kalite kültürünü bir örgütte oluşturmak, yönetmek ve sürekliğini sağlamak liderlik ister. Kalite kültürü de liderliği ve liderin rolünü anlamlı kılan bir yaşam biçimi olduğu (Poussard ve Erkmen, 2008:15), kalite kültürü üzerinde liderliğin etkisinin %70'lerde olduğu kabul edilebilir.

1.4.1.2. Eğitimin nemi

Kalite kültürünün oluşumu ve devamlılığı açısından en büyük sıkıntılardan birisi eğitime yeterince önem verilmemiş olmasıdır. Sürekli eğitim, TKY'nin felsefesinde önem taşıyan konulardan birisidir. Toplam kalite öncülerine göre, kalite kültüründe eğitim en önceliklidir ve bu kültürün devamının garantisidir (zdemir, 2005:18). Kaliteye yönelik eğitimler ve çalışanların gelişimini sağlayacak farklı eğitimlerin verilmesi, mevcut örgüt kültürünü olumlu etkileyerek kalite kültürünün devamlılığı açısından farkındalık oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Bu yaklaşımla, eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının belirlenmesi, eğitim görenin eğitimde kazanacağı düşünülen bilgi, beceriler ve tutumlar, işin gereklerine veya kurumun ihtiyaçlarına uygun olacağı hakkında açık bir anlayış olması önemlidir. Eğitim için uygun bir hedef seçilmelidir. Öğrenilecek bilginin niteliği ve kime öğretileceği göz önünde tutularak uygun bir ortamda ve zamanda, uygun şekilde programının hazırlanması, eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi gerektiği önem taşımaktadır (Schein, 1978:48).

TKY uygulanan sistemlerde çalışanlar, davranışlarını ve birbiriyle olan ilişkilerini, kendi gelişimlerini daha iyi duruma getirdikleri görülmektedir. İnsan hayatının vazgeçilmez bir parçası olan eğitim, birçok alanda olduğu gibi TKY'de büyük bir yere ve öneme sahip olan eğitimin etkisi, TKY uygulamalarına her düzeyde ve her süreçte ne çıkmaktadır. Genel olarak bir kurumda kalite kültürü yeterli düzeye gelmişse eğitimin orada kurumsallaşmış olduğu söylenebilir.

1.4.1.3. Kullanılan Yöntem

Kalite kültürünün oluştuğu bir örgütte, belirli zaman aralıklarıyla örgüt politikaları belirlenmektedir. Bu politikaların içinde, sorunlu gördükleri konularda iyileştirme ve geliştirme alanları bulunmaktadır. Bu bağlamda yöntem politikalarını hedef politikalarına dönüştürebilmek, sorunlara yönelik zmler geliştirmekten çok mevcut zmn iyileştirilmesinin örgüt politikasında olmasının önemini ifade eder.

Örnek: Bir kurumun yıllık komitesinde, sonraki bir yıl için hangi politikaların benimseneceği tartışılmış, üyelere biri, politikaların birisinin “standartlaştırmayı teşvik” olması yönünde öneri sunmuş ve bu öneri kabul edilmiştir. Komite bu politika gereği elli yeni standart oluşturulmasını ve seksen mevcut standardın gözden geçirilip değiştirilmesine karar vermiş ve yıl sonunda bu hedefe ulaşmıştır (Kondo, 1999:117).

Bu örneğe göre kurum, standartlaşma çabaları açısından geri olması veya mevcut standartların yetersizliği yüzünden örnekteki kararı almamıştır. Asıl gerekçe, kurumda hata ve yeniden işleme oranlarının yüksek olması, gecikmiş teslimatlar sayısında azalma olmama durumu, uygun olmayan ve yetersiz standartlaşmanın sonucu olan müşteri şikayetleri, yönetimin gündeminde çözülmesi gereken önemli bir yer teşkil etmiş olmasıydı. Bu sorunları çözmeden standartlaştırma hedefine ulaşmanın anlamı yoktu. Sonuç olarak, sorunlar çözülüyorsa hedefleri tutturma çabaları zaman kaybından başka bir şey olmadığı söylenebilir (Kondo,1999:118). Asıl önemli olan, sorunların temel sebeplerini bulup, bu sorunlara kalite kültürünü yansıtarak mevcut iyileştirme çalışmalarını iyileştirmek olduğu düşünülebilir.

1.4.1.4. Belirsizliklerin Önlenmesi

Örgüt, çevresel faktörlerden dolayı çeşitli belirsizlikler içine girebilir. Örgütün yetkileri, imkanları, üst örgütleri ve alt örgütleri sebebiyle sınırlılıkları olabilir. Bu durum onların yenilik veya gelişim yapacakları alanları belirsiz hale getirebilir, bu durumların toplamında hedeflerin belirlenmesi oldukça güç olabilir. Bu durumlar göz önüne alındığında, paydaşlarla ilgili ve çevresel faktörlerin yol açtığı belirsizliklerin önlenmesi devamlılık için atılmış önemli bir adım kabul edilir.

Diğer yandan örgüt çalışanları, yerine getirecekleri iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında rol belirsizliği yaşarlar ve bu yaşanan belirsizlik tüm örgütün çalışmalarına yansır. Belirsizlik durumu örgütün tamamını etkiler ve örgütün bir çok çalışanı, yönetimin kendisinden ne beklediğini, bu beklentilerini nasıl karşılayacağını tam anlamıyla bilemez (Çiftçi, 2006:39). Bu durum karşısında herkesin elinden geleni yapması kalite açısından yetersiz kalır. Kalite unsurlarının bilinmesi ve çalışanların yönlendirilmesi yönetimin önemli görevlerinden biridir. Yönetim, uygun şekilde bilgiye ulaşımı kolaylaştıracak yollar aramalı, örgüt çalışanlarının ne yapması gerektiğini tam olarak öğrenmeleri için çaba göstermelidir. Kimsenin ne yapması gerektiğini bilmediği

ve elinden geleni yaptığı bir ortamda büyük zararlar ortaya çıkabilmektedir. Çabaların bilinçli, uyumlu ve devamlı olması gerekmektedir. Kısa vadedeki başarılar yeterlilik göstergesi sayılmamakta (Deming, 2014:15), uzun vadeli bir örgütün temelinde, iyi organize edilmiş, iş akış diyagramlarının oluşturulmuş, herkesin sorumlulukları ve görev alanları çalışanlara bildirilmiş bir yapı görülmektedir. Örgütün organizasyonun oluşmasına ve belirsizlikleri önlemeye katkı sağlayan kalite belgelendirme faaliyetleri, yönetimin belirsizliklerin azalması açısından organizasyon yapısında değişim zorunlulukları getirecek, kalite kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasına olumlu etki edecektir (Yatkın, 2004:61).

1.4.1.5. İletişimin Önemi

Kalite kültürünün yeterli seviyede olmayan bir örgütte, kalitenin ve üretkenliğin artırılmasına yönelik çalışmalar ve yöntemler birbirinden kopuktur. Genel bir yönlendirme ya da sürekli iyileştirme için bütünleşmiş bir sistem yoktur. Yaptığı iş ne olursa olsun, herkesin öğrenmeye ve gelişmeye ihtiyacı vardır. Birbirinden kopuk bir ortamda, insanlar başkalarının ne yaptığını bilmeden farklı amaca hizmet eder gibi çalışırlar. Kendi ve içinde bulunduğu örgüt için en iyi çalışmayı yapma şansları çok zayıf, gelişme şanslarıysa çok az olduğu söylenebilir (Deming, 2014:387). Bu sebeple örgütün içinde iletişimi kolaylaştıracak ve güçlendirecek faaliyetlerin yapılması büyük önem taşımaktadır.

Yapılan hizmetten veya üründen yararlananları, çalışanların bir bölümü yüz yüze iletişim halinde iken, bir bölümü de çok nadir görür, geriye kalan bölüm bunları hiç görmez. Bu durum görmeyenler açısından kaliteye katkı yapmaya engel olmaz. Her çalışan kaliteye katkı yapma imkanına sahiptir. İletişimin güçlendirilmesi, kaliteye ve örgütün kültürüne olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.1.6. Çalışanların Katılımı ve Ekip Verimliliği

Örgütlerde yapılan kalite çalışmaları sırasında ve sonrasında bazı çalışanların değişime sıcak bakmadığı, bildiklerinin yeterli ve doğru olduğuna inanmaları, yeni bir şeyler öğrenmek ve inisiyatif kullanmak istememeleri, işbirliğine yanaşmamaları, dolayısıyla bu örgütlerde verimliliğin bulunmadığı, katılımların yetersiz olduğu gözlemlenmiştir.

Örgüt, ilgili herkesin yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlamazsa, örgütte kalite süreçlerine gerçek bir katılımdan fazla söz edilemeyeceği düşünülür. Gerçek katılımın bazı özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Kondo, 1999:81):

- Gerçek bir katılımın olduğu bir örgütte iş ile ilgili sorumluluk duygusu oluşur,
- Grup içi iletişim güçlenir ve kişisel ilişkiler iyileşir,
- Çalışanların gizli kalmış yetenekleri ortaya çıkar ve insani özelliklerden yararlanılmaya başlanır,
- Düzeyli ve sistemli bir yapı oluşur,
- Grup üyeleri inisiyatifli ve özgürdür,
- Belirsiz hedefler açıklık kazanır ve ortak hedeflere dönüşür,
- Grubun ortak amacına ulaşabilmesi için rol dağılımı, amacın tüm grup üyeleri tarafından kabul edilmesinden sonra gerçekleştirilir,
- Amaç için yöntemler artar,
- Liderin yetenekleri iyileşir ve diğer çalışanların yetenekleriyle tamamlanır,
- Herkesin yetenekleri genişler ve güçlenir,
- Grup ortak amacına erişmeye çabalarken üyelerin bireyselliği engellenmez, grup üyeleri arasında özel bir işbirliği gelişir.

TKY, her seviyede çalışanın, önündeki işin geliştirilmesi konusunda, yetki devri ile söz sahibi yapılması esasına dayanmaktadır. Bu sistem çalışanların tümü tarafından yürütülür. Kararlar, beyin fırtınası metodolojisi kullanan ekip çalışması ruhu ile alınır (Erez, 1998:3). Bir ekip oluştururken;

- Bireylerin araştırmaya uygunluğu,
- Engeller ve öncelikler,
- Amaç ve alan belirleme,
- Gerekli eğitimler,
- Destekleme,
- Mükemmele ulaşmak için sürekli itme gibi yaklaşımlarla yapılmalıdır.

Bu yaklaşımla oluşturulan ekipler, bireysel verimliliği arttırmaktadır. Artan bireysel verimlilik sonrası işbölümü ve güçlerin birleştirilmesi kolaylaşır, ekipte sosyal motifler ve sosyal etkiler ön plana çıkar. Bu durum Şekil 1.4'te gösterilmiştir (Pira, 1999:52-53):

Şekil 1.4: Ekip Verimliliği ve Toplam Kalite



Kaynak: Aylin Pira, **Halkla İlişkiler Vizyonundan Toplam Kalite Yönetimi**, İzmir, Dizgi ve Basım, 1999, 52.

Kaliteli hizmet organizasyonların bir gerekliliği olarak Japonya’da geliştirilen ekip çalışması zamanla yayılmıştır. Kendi otoritelerinin yok olacağı düşüncesiyle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) yönetimleri ilk zamanlarda ekip çalışmasına karşı çıkmışlardır. Avrupa’da yönetime katılma mekanizmalarının olduğu ülkelerde ekip çalışmaları önce şüphe ile karşılanmış ve bu nedenle yaygınlaşması yavaş olmuştur. İngiltere’de bu sisteme 1970’lerin sonu ve 1980’lerin başında yaygın ilgi duyulmasına rağmen bir iki örgütün haricinde bu yıllarda ekip çalışması tam olarak gerçekleştirilememiştir (Stiftung, 2000:29). Günümüzde tüm yeni yönetim sistemlerinde ekip çalışması bulunmaktadır. Bu ekip çalışmaları, çalışanlardaki kişisel gelişimi, ekip üyelerinin birbirini özendirmesini, yetkilendirme ve uyum oranını, kalite kültürünün örgüt kültürüne olan etkisini arttırdığı düşünülmektedir.

1.4.1.7. Paylaşım ve Çalışan Memnuniyeti

Homans; faaliyetler, etkileşimler ve duyguların karşılıklı olarak birbirine bağımlı olduğunu varsaymaktadır. Bu sebeple herhangi birinde yaşanan değişiklik diğer ikisine de yansımaya sebep olacaktır. Buradan yola çıktığımızda, etkileşimde artış olduğunda faaliyetlerin ve olumlu duyguların artacağı söylenebilir (Schein, 1978,135). Bu sonuçla faaliyetlerin artması ve kalite kültürünün oluşması için etkileşime ve paylaşıma önem vermek, örgütteki iklimi iyileştirmek, örgüt içi iletişimi güçlendirmek ve çalışan memnuniyetini arttırmak gerektiği düşünülebilir.

Çalışan memnuniyetinin sağlanması ve arttırılmasında önemli olan faktörlerden biri de örgütün kurumsal yapısıdır. Örgüt yapısı doğru kurgulanmış olmalıdır. Çalışanlar, yeteneklerine göre iş tanımları yapıldıktan sonra işlere yerleştirilmesi, onlar için daha etkili ve verimli çalışma olanakları sağlayacaktır. Bu sayede çalışanların memnuniyeti de artacaktır. Aynı zamanda, kalite kültürüne sahip olan işletmelerde, örgüt içi iletişim daha sağlıklı olacağından işletme içerisinde çatışmalar daha az yaşanacaktır. Bu durumda çalışanlar açısından daha sağlıklı ve motivasyonu yüksek bir iş ortamı hazırlanmış olacaktır (Sageer vd., 2012:31'den akt. Şahin, 2015:33).

Bir kurumun temel felsefesi muazzam önem taşır, çünkü bu felsefe kurumun orta ve uzun vadeli hedeflerini etkiler. İyi bir felsefe, yönetimin ve çalışanların işlerini iyi yapmasını sağlar. Aynı zamanda bu felsefe yönetim ve çalışanların davranışlarını ölçmede bir standart sağlar. Nasıl insan “var olmaktan” değil de “iyi var olmaktan” mutluluk duyarsa, kurumlar için de sadece var olan ya da günlük çıkarları için varlığını belirli bir süre sürdüren değil de dünyada iyi var olan bir kurum (Kondo, 199:116), kendisinden faydalananlara gerekli katkılarda bulunur, oluşumunu kültürle birleştirir, devamlılığını sağlar ve kendini yenileyerek mutlu olur.

Kurumda paylaşımcılık ve sosyallik önemli bir yere sahiptir. İş arkadaşları tarafından kabul edilme ve sevilme ihtiyacının, yönetimce sunulan ekonomik ödüllerden daha etkili olduğu görülmektedir. Çalışan, yönetimin sunduğu bu ödüllerden daha çok, bağlı olduğu grubun sosyal baskılarına karşı duyarlıdır. Çalışan, sosyal olma ve kabul edilme ihtiyaçlarının karşılanabildiği ölçüde yönetime karşı duyarlıdır ve işine önem verir (Schein, 1978:72-73).

Çalışma isteği ve motivasyon, yenilikleri ortaya çıkarma ile sıkı sıkıya bağlıdır ve ayrılmazlar. Çalışmanın bu yönünü büyük ölçüde, sosyallik yönünü tamamen göz ardı eden, TKY öncesi klasik yönetim sistemleri altında çalışan pek çok birey, yaşam düzeyleri yükseldikçe standartlaştırılmış, parçalara ayrılmış ve tekdüze görevler karşısında sıkılarak düş kırıklığına uğramaya başlamıştır. Ücretleri arttıkça daha fazla para kazanmak yerine, hoşuna giden şeyleri yapmak için izin almaya yönelmişlerdir. İş devamsızlığı da bunun doğal sebeplerinden biri olarak görülmektedir (Kondo, 1999:213-217).

İnsan çalışması, fiziksel faaliyet, sosyallik ve yenilikleri ortaya çıkarma becerisi ögelerini her zaman içermesi gerekmektedir (Kondo, 1999:211). Burada fiziksel faaliyeti, fiili çalışmak olarak; sosyalliği, yaptığın işten dolayı başta kendini ve bu işten faydalananları memnun etmek; yenilikleri ortaya çıkarma becerisi de düşünmek ve yeteneklerini kullanmak olarak açıklanabilir. Bu ögeler kalite kültürü ile bütünleşince örgütte huzur, mutluluk, motivasyon ve çalışma ritmi görülebilir. Yönetimler kalite yaklaşımlarını paylaşarak, bu paylaşımları benimseterek, çalışanların sosyalliğini kültürün bir parçası haline getirerek kalite kültürünün oluşmasında önemli bir adım atmış olacağı düşünülebilir.

1.4.1.8. Örgüt Analizleri

Her tür planlı değişim bir ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar için doğru yaklaşımlar sergilenmelidir. Bu yaklaşımlar sergilenirken, örgütleri değişime zorlayan iç ve dış nedenler göz önüne alınmalıdır. Bu nedenlerden bazıları, teknolojik değişimler, çevre koşulları, örgütün büyümesi, örgüt birleşmeleri, yöneticilerin değişmesidir. Bu nedenler, bazen yapılması gereken değişiklikleri ortaya çıkarabilir. Bir işletmeye kalitenin gerçek anlamla yerleştirilmesi yalnızca bir ya da birkaç alandaki yeni uygulamaların hayata geçirilmesi değildir. Bu durum toptan bir kültürel değişim süreci gerektirir. Bir organizasyonda kültürel bir değişimin geçerli olması için tüm süreçlerde kalitenin ön plana alınarak ölçüm yapılması gereklidir (Gümüş, 2019:46).

Kalite felsefesinde, süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırıp hedeflerine ulaşabilmesi için, sistemli bir yönetimin olması ve sistemli bir ölçüm yapılması gerekliliği bulunmaktadır. Çünkü sistemi olan bir şeyi bilinçli olarak geliştirmek ve devamlılığını sağlamak mümkündür. Birçok kalite uzmanının sistem yaklaşımını benimsemelerinin sebebi, sistem sayesinde düzenli bir ölçme, geliştirme ve izleme imkanının bulunmasıdır (Uygur E., 1996:35). Ölçüm, ister verim düzeyi, isterse de hizmetin kalitesi konusunda olsun, etkili yönetimin temel unsuru olduğu unutulmamalıdır. Ölçümler olmadığı zaman yönetim, daha iyi olmak için bilgisel kararlar alabilmekte, ihtiyaç duyduğu temel bilgilerden yoksun kalabilmektedir (Schukies, 1998:35).

Diğer bir açıdan bakıldığında bir örgütün ve örgütteki kalitenin devamlılığının sağlanmasında ve ölçülmesinde özdeğerlendirme önemli bir yere sahiptir. Özdeğerlendirme, bir kurum için güçlü yanlarını ve iyileştirmeye açık alanlarını

belirleyebilmesini ve gerçekleştirdiği ilerlemeyi periyodik ölçebilmesini sağlayan, sistemli ve somut verilere dayanan bir gözden geçirme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Kalite kültürünün yeterli seviyede olduğu bir kurumda özdeğerlendirmeden en üst seviyede yararlanmak için ölçme ve gözden geçirme faaliyetleri strateji belirlemede sürecin bir parçası olduğu düşünülmektedir (KalDer, 2019).

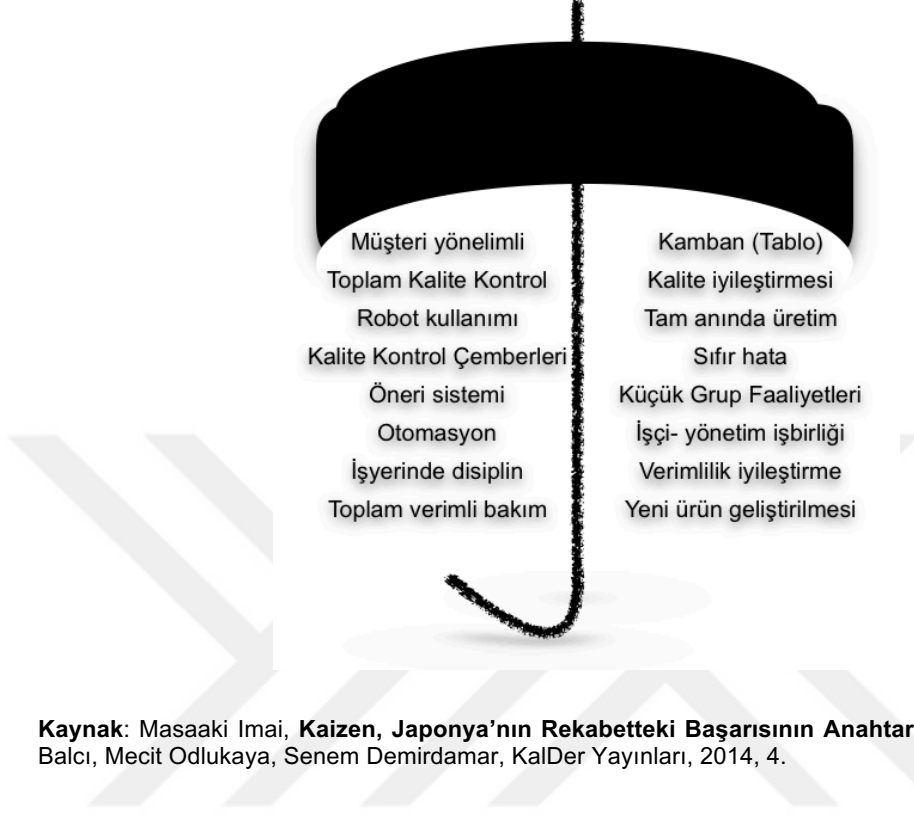
Ölçüm tamamen süreçlere ve hedeflere bağlı olmalıdır. Bu şekilde verilerden aktif olarak yararlanılabilir. Ölçümlerle bu süreçler denetlenmeli, kontrol altında tutulmalı, hedeflere yön verilmelidir (Kondo, 199:17). Yönetimlerin ve ona bağlı kalite birimlerinin uygun zaman aralıklarıyla, neyi ölçeceğini iyi tanımlamasıyla örgüt faaliyetlerini ve kültürünü ölçmesi, bu ölçüm sonuçlarını değerlendirmesi ve bu veriler doğrultusunda sürekli iyileştirmeyi sağlayarak politikalarına yansıtması kalite kültürünün devamlılığı açısından en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilebilir.

1.4.1.9. Kaizen Felsefesi

Kaizen, dünyanın her yerinde bilinen, Japonlar için içeriği ve anlamı çok önemli olan bir kavramdır. Masaaki Imai, Kaizen kavramının başlangıcına imza atmıştır (Kalaycı, 2008:165). Japonlarda sürekli gelişmeye, kendini adamaya “kaizen” denilmektedir (Bonstingl, 2001:5). Kaizen, iki kelimedenden oluşmaktadır. ‘Kai’, gelişme anlamında; ‘Zen’ ise daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen, Imai için bir yönetim felsefesidir. Onun için hayati önemi bulunan bir yaşam biçimidir. Kaizen felsefesiyle 2. Dünya Savaşının etkilerini azaltmak, dünyada pazarlara hakim olmak amaçlanmıştır. O zamanın şartlarını yeterli görmeyerek daha iyiye ulaşmak isteyen Japonlar için kaizen, sürekli çalışmayı ve çalıştığını daha iyi yapabilme arzusunu ifade etmektedir (Yayla,1992:8-10). Sürekli iyileşme anlamına gelen kaizen felsefesinde, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek, yenilemek ve sürekli iyileştirmek için bütün imkanlar kullanılır. Bu imkanlar kullanılırken bir çok konuda beyin fırtınası yapılır ve kalite çemberi mekanizması işletilir. Çalışanlarda bir takım ruhu oluşturularak katılım arttırılır. Tüm bunlar kalite kültürünün oluşmasında ve devamlılığın sağlanmasında vazgeçilmez bir anlayış olduğu düşünülmektedir (Ören 2002:42-46).

Günümüzde Kaizen, dünya çapında tanınan, Japonlara özgü biçimlenen, çok sayıda uygulamayı bir araya getiren bir şemsiye kavrama dönüşmüştür. Bu şemsiye, Şekil 1.5’te verilmiştir (Imai, 2014:4-5).

Şekil 1.5: Kaizen Şemsiyesi



Kaynak: Masaaki Imai, **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 6. bs., Çev: İsmail Balcı, Mecit Odrukaya, Senem Demirdamar, KalDer Yayınları, 2014, 4.

Kaizen şemsiyesinde, işyerinde disiplini üst düzeyde tutmak, müşterilere verilen önem, en başından en sonuna kadar bir çevrim halinde kalitenin toplam olarak kontrolü, öneri sistemleri, sürekli kalite iyileştirmesi, üretimde zaman, sıfır hata ve yenilikçilik öne çıkmaktadır.

1.4.1.10. Yenilikçilik

Kalite kültürü, örgütleri yeniliğe yönlendirir. Devamlı yenilikçi olan bir kurumda kalitenin de devamlılığı kolaylaşır. Yenilikleri yakalama, olmayanı veya görünmeyeni ortaya çıkarmanın temelini oluşturmakla ilgili unsurlar aşağıda belirtilmiştir (Kondo, 1999:221):

- İşle ilgili talimatlar verirken, işin amacını açıkça göstermek,
- Çalışanlarda işleri konusunda güçlü bir sorumluluk duygusu uyandırmak,
- Yeni fikirlerin oluşması için süre tanımak,
- Oluşan fikirleri beslemek ve meyve vermelerini sağlamak.

Bu unsurların yenilikçiliği şekillendirerek, örgütün, örgüt üyelerinin ve örgütteki kültürünün olumlu yönde değişimini ve gelişimini sağlamada önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

1.4.2. Kalite Kültürünün Önemi

TKY'nin uygulanması ve değerlerinin benimsenmesiyle oluşan kalite kültürü, insanların yaşam biçimi haline gelerek gelişmeyi sağlamaktadır. Teorik olarak bütün kurumlar, örgüt kültürüne önem verilmesinin gerekliliğinden bahsederken uygulamada bunu genelde ihmal ederler. Örgüt kültürünün oluşturulmasında insan faktörü ihmal edildiğinden, beklenen ve istenen örgüt kültürü de oluşmamaktadır. Bu durum, TKY uygulamasına geçilmesinin hep teorik kalmasına sebep olmakta ve uygulamalarda başarısızlık olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2005:9).

Kalite kültürünün olduğu bir kurumda daha az zaman harcanıp daha az emeğe ve daha az malzemeye ihtiyaç duyulduğu, yürütülen faaliyetlerin zamanında yapıldığı, şikayetlerin azaldığı ve kurumdaki faydalananların memnuniyetinin yükseldiği kabul edilir (Weaver, 1997:273). Bu bağlamda kalite kültürünün bir örgütün kültürüne etki edip yerleştiği takdirde, örgüt her konuda bakış açısını genişleterek, daha iyiyi, daha yeniyi hedefleyeceği düşünülmektedir.

1.4.3. Dünyada Kalite Kültürü

Sanayi devriminden sonra, James Watt tarafından buhar makinasının iyileştirilmesi sonucu seri üretim ve üretkenlik ortaya çıkmış, bu sebeple başlayan fabrikalaşma ve kitle üretimi, arz eksikliği sebebiyle vasıfsız işçilerin üretimlerde kullanılmasına yol açmıştır. Bu bağlamda kalitenin düşmesi görülmüştür. Bu sebeple talimatların ve prosedürlerin önemi ortaya çıkmıştır. Bu durumlar karşısında Taylor, işi mümkün oldukça bölerek nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir. Taylor Sistemi, 1903'de Ford Motor firmasında uygulamaya alınmıştır. Weber ise yönetim alanında sistem kurma, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının akılcı ve bilimsel yöntemle yapılmasına çalışmıştır. İngiltere'de 1919 yılında teknik muayene yapan kurum oluşturulmuş, 1924'te ilk kontrol diyagramlarını kullanmaya başlayan Shewart, 1930'lu yıllarda süreç kontrolü çalışmaları yapmış ve sonrasında konferanslar vermeye başlamıştır. Van Nostrand, 1931'de yayımladığı "İmal Edilen Ürünün Kalite Kontrolü" kitabında değişkenlik azaltılınca üretkenliğin arttığını öngörmüş; Japonya'da 1948 ve 1949'da bazı

şirketlerde kalitenin artmasıyla üretkenliğin arttığı gözlemlenmiştir. 2. Dünya savaşında, silah fabrikalarında zorunlu olarak kadınlar ve yaşlılar çalıştırılmış, kalite kontrolün önemi daha da artmış, savaş bittikten bir yıl sonra Japonya'da bin kadar kalite uzmanı bir araya gelip Kalite Kontrol Cemiyetini kurmuşlardır. Japonya'da 1946 yılında "Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği" kurularak bünyesinde kalite kontrol dersleri verilmeye başlanmış, daha sonra bu birlik, aralarında Deming'in de bulunduğu batılı bilim adamlarını ders vermesi için davet etmiştir. Japonya'da, "Kaliteyi arttırırsan işi yeniden yapma oranı, hatalar, gecikmeler, sorunlar azalır; verim artar ve maliyetler düşer, bunun sonucunda üretkenlik artar, yüksek kalite ve düşük fiyatla pazarı ele geçirip varlığını sürdürebilirsin." anlayışı 1950'de oluşmuştur. Savaş sonrasında askeri alanda yapılan çalışmalar sonucu "Kalite Güvencesi" kavramı öne çıkmış "Kalite Güvence Sistemi" oluşturulmuştur. Daha sonra, yeni üretim ve organizasyon sistemleri ile esneklik düşüncesi yayılmış, kalitenin tüm organizasyon zincirine yayılmasıyla kalite kontrolün önemi azalmıştır. Kaliteyi arttırmaya çalışıldığında üretim miktarı azalır gibi bir düşünce kalite kültürünün olmadığı zamanlarda çok yaygın iken, bu durumun yanlış olduğu, kalitenin artarken üretimin de artabileceği, sorunları çözmenin ötesinde sorunları en aza indirebilecek, etkin ve verimli sistemlerin olabileceği görülmüştür. Bu konudaki gelişmeleri BS 5750 Standartlar Serisi izlemiş, Japonya'da 1956-1960 yılları arasında kaliteyi kavratmak amacıyla programlar yapılmış, bu programlarda standartlaşma, kalite tasarımı, maliyetin düşürülmesi gibi konular işlenmiştir. 1960'larda Crosby tarafından geliştirilen "Sıfır Hata Programları" Amerikan sanayi kollarında tanıtılmaya başlanmış, 1987 yılında "Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) 9000" serileri adı altında ve 1988'de "Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın kurulmasıyla yeni bir sisteme gidilmiş (Miyauchi, 2000:2-3; Yatkin. 2004:5-7; Stiftung, 2000:16; Deming, 2014:3; Kondo, 1999:19; Doğan, 2002:23; Gümüšoğlu, 2000:6), bu ve buna benzer zincirleme tepkimeler ışığında tüm dünyada benzer kalite kültürleri, farklı seviyelerde oluşmuştur.

1.4.4. Türkiye'de Kalite Kültürü

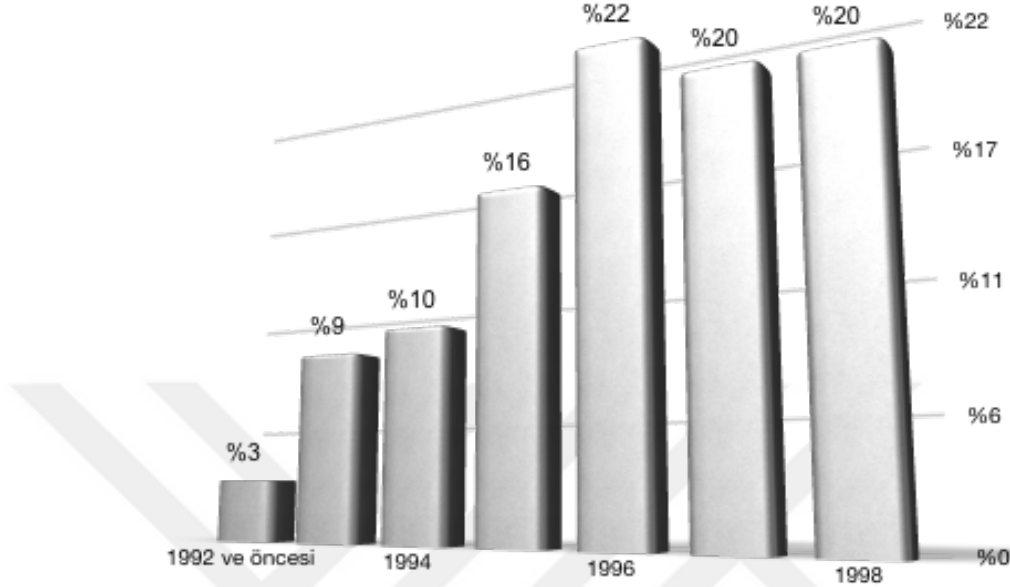
Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), 1965 yılında yürürlüğe giren 580 sayılı özel yasayla kurulan, kamu niteliğinde bir araştırma, eğitim ve danışmanlık kuruluşudur. Genel kurulunda üniversite temsilcilerinin de bulunduğu bu merkez, verimlilikle ilgili sorunları incelemek, bu sorunlara yönelik önlemleri araştırmak, yurtiçi ve yurtdışı

kuruluşlarla işbirliğini sağlamak ve geliştirmek, bu konuda ulaşılan sonuçları yaymak ve benimsetmek amacıyla kurulmuştur. MPM tarafından 1973-1974 faaliyet döneminde ilk kez Kalite Kontrolü Yöneticiler Toplantısı ve Sempozyumu yapılmış ve 1976'da "Kalite Kontrolüne Yönelik Yönetim Danışmanlığı" adlı eser yayımlanmıştır. 1970'lerin Türkiye'si gibi sanayisi gelişmekte olan toplumlara bakıldığında, genelde tüketicilerin satın alma gücü düşük, sunulan ürün ve hizmetlerin miktarı da toplam talep ve ihtiyacın çok altında olduğu görülmektedir. Bu durum sebebiyle tüketici kararlarında fiyat, kalitenin önüne geçmiştir. 1980'lerden itibaren gerek Türk pazarının dışa açılması, gerekse tüketicinin bilinçlenmesi sonucunda kalite hak ettiği birinci sıraya gelmeye başlamıştır (Arat, 2001:14-253).

Türkiye'de TKY'nin gelişimini kalite kontrol çemberlerinin uygulaması ile başlatabiliriz (Yatkin, 2004:90). TKY'nin büyük kuruluşlar olarak uygulanmaya başlaması 1985'ten sonralarıdır. Bu yıllarda Japonya'dan esinlenerek kalite çemberlerine ilgi duyulmuştur. Koç, Sabancı gibi holdinglerde başlayan yeni yönetim sistemleri, Petkim, Sümerbank gibi kamu kuruluşlarının da ilgisini çekmiştir. Daha sistematik kalite sistemleri Türkiye'de 1990'lı yılların başında oluşmaya başlamıştır (Stiftung, 2000:44-45). Bu bağlamda 4 Temmuz 1991 tarih ve 20919 sayılı Resmi Gazete'de TSE bünyesinde Milli Kalite Konseyi'nin kurulmasına ilişkin karar yayımlanmış, bu karara göre konseye, Aralık 1994 tarihine kadar kalite sertifikasyonu ve akreditasyondan sorumlu olması, bağımsız bir milli kuruluş haline dönüşmesi için gerekli bütün tedbirleri alması; 31 Aralık 1994 tarihine kadar, mevcut kanunları gerektiği gibi revize ederek, kalite akreditasyon hizmetleri verilmesiyle rekabete yol açacak çerçevenin oluşması konularında görev ve sorumluluklar verilmiştir (Resmi Gazete, 1930, 1991,9).

Türkiye'de kalite kültürüne ilişkin açıklamalar, ISO kalite belgelerinin alınması, kalite seminerleri gibi konuların yoğunlaşmaya başlaması, 1993 ve sonrasında. Bu yıllardan sonra çeşitli sektörlerde kalite çalışmaları yapılmış ve kalite belgeleri alınmıştır (Andaç, 1999:8). Türkiye genelinde 1992 yılı ve öncesinden 1998 yılına kadar alınan kalite sertifikaları Grafik 1.1'de oran olarak verilmiştir.

Grafik 1.1: Kalite Sertifikası Alan Örgütlerin Yıllara Göre Dağılımı



Kaynak: Atilla Andaç, **2000 Yılında ISO 9000,9001.9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları**, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 2000.

Grafik 1.1'e göre en fazla kalite sertifikası alanların olduğu %22 ile 1996 yılıdır. Daha sonra %20 ile eşit orana sahip 1997 ve 1998 yıllarıdır. En düşük olarak 1992 ve öncesindeki yıllar olduğu görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bünyesinde 1996 yılında başlayan kalite çalışmaları zamanla eğitimde yaygınlaşmış, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda ise "Mükemmelliğe Doğru Yolculuk: 3.000.000 İşlemde 1 Hata" projesi 1997'de başlatılmıştır. Bu proje kapsamında ISO 9000 dahil olmak üzere kalite güvence sisteminin geliştirilmesi için çalışmalar yapılmıştır. Bu yıllarda kalite bilincinin kamu kuruluşlarında ve eğitim kurumlarında oluşturularak devlet hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik; çalışanların kendilerini vatandaşa karşı sorumluluk hissetmesi konusunda ilerleme görülmüştür (Erez, 1998:8-59).

1.4.4.1 TSE ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

Türk Standartları Enstitüsü (TSE), 1954'te çalışmalarına başlamış, her türlü madde ve ürün ile usul ve hizmet standartlarını yapmak amacıyla 1960'da 132 sayılı kanunla kurulmuştur. TSE'nin hizmet ve görevlerinin bazıları aşağıda verilmiştir (TSE, 2018: 5).

- “Her türlü standardı hazırlamak veya hazırlatmak, kendi bünyesinde veya hariçte hazırlanan standartları tetkik etmek ve uygun bulduğu takdirde Türk Standardı olarak kabul etmek, kabul edilen standartları yayınlamak ve ihtiyari olarak uygulanmalarını teşvik etmek,
- Hususi ve resmi sektörün talebi üzerine standartları veya projelerini hazırlamak ve mütalaa vermek,
- Standartlar konusunda her türlü ilmi ve teknik incelemelerle araştırmalarda bulunmak, yabancı memleketlerdeki benzeri çalışmaları takip etmek, yabancı standart kurumları ile münasebetler kurmak ve bunlarla işbirliğinde bulunmak,
- Üniversiteler ve diğer ilmi, teknik kurum ve müesseselerle işbirliği sağlamak, standardizasyon konularında yayın yapmak, milli ve milletlerarası standartlardan arşivler meydana getirmek ve ilgililerin faydalanmalarına sunmak,
- Standartlara uygun, kaliteli üretimi ve hizmeti teşvik edecek her türlü çalışmaları yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri tanzim etmek,
- Metroloji ve kalibrasyon ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmaktır.”

TSE üye olduğu Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO), Uluslararası Elektroteknik Komisyonu (IEC), Avrupa Standartlar Komitesi (CEN), Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Kuruluşu (CENELEC), Avrupa Kalite Teşkilatı (EQO) gibi bölgesel ve uluslararası kuruluşlarla anlaşmalar yapmış ve bu kuruluşlara ilişkin üyelik yükümlülüklerini kabul etmiştir (TSE, 2018:7).

TS EN ISO 9001'deki TS, Türk Standartlarını; EN (Europeane Norm), Avrupa Standartlarını; ISO (International Organization for Standardization), Uluslararası Standartlar Organizasyonunu; 9001, Kalite Yönetim Sistemlerinin kurulum aşamasında uygulanması gereken şartların tanımlandığı ve belgelendirme denetimine tabi olan standardı temsil etmektedir. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi (KYS) konusunda TS EN ISO Standartları, 1987 yılında yayımlanmış ve o tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan Uluslararası Standartlar haline gelmiştir. TS EN ISO 9001,'in temel amaçları aşağıda verilmiştir (TSE, 2019):

- Kuruluştaki kalite anlayışının gelişimini,
- Verimliliğin ve pazar payının artmasını,
- Etkin bir yönetimi,

- Maliyetin azalmasını,
- Çalışanların tatminini,
- Kuruluş içi iletişimde iyileşmeyi,
- Tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrolü,
- İadelerin azalmasını,
- Müşteri şikayetinin azalması, memnuniyetin artmasını,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanabilirliği sağlamaktadır.

Kurumları belge almaya iten faktörler arasında %75 oranında kalite kültürüne sahip olma düşüncesi bulunmaktadır. Geriye kalan bölüm ise farklı nedenlere bağlıdır (Stiftung, 2000:49). TSE’de belgelendirme yapılan bazı yönetim sistemleri aşağıda verilmiştir (TSE, 2019):

- 14001 - Çevre Yönetim Sistemi
- 22000 - Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
- 22000 - Gıda Güvenliği Sistemi
- 18001 ve 45001 - İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
- 13485 - Tıbbi Cihazlar Yönetim Sistemi
- 10002 - Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi
- 50001 - Enerji Yönetim Sistemi
- 22301 - İş Sürekliliği Yönetim Sistemi
- 15224 - Sağlık Hizmetleri Kalite Yönetim Sistemi
- 28000 - Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi
- 29990 - Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Yönetim Sistemi
- 13811 - Hijyen Ve Sanitasyon Yönetim Sistemi
- 39001 - Yol Trafik Güvenliği Yönetim Sistemi
- 31000 - Risk Yönetimi

1.4.4.2. KalDer ve EFQM Mükemmellik Modeli

KalDer’in kurulması için Kasım 1990 tarihinde ilk resmi başvuru yapılmış, yapılan başvurunun kabul edilmesi üzerine Kasım 1991 tarihinde KalDer resmen kurulmuştur. KalDer’in ilerleyen yıllarda, büyük ölçekli özel sektör kuruluşlarında başlattığı kalite çalışmaları, ülke genelinde zamanla yayılmıştır. KalDer’in ulusal rekabeti artırma amacıyla 1998 tarihinde başlattığı Ulusal Kalite Hareketi (UKH),

1999'da MEB'in eğitimde TKY uygulamak amacıyla "İyi Niyet Bildirgesi" imzalamasıyla devam etmiştir. KalDer, daha çok TKY fikrinin yayılması konusunda görev almıştır. KalDer, ödül verme çalışmaları sonucunda EFQM ile işbirliği yapmaya başlamış, "İş Mükemmelliği Modeli" kavramıyla ortaya çıkıp "Avrupa Kalite Ödülü" adını alan ödülü benimsemiştir. İlk iki yılda EFQM uzmanları KalDer'de danışman olarak görev yapmıştır (Arat, 2001:14-22).

Günümüzde KalDer'in EFQM Mükemmellik Modelinde temel kavramlar başlığı altında verilen değerler ve bu değerlerin kriterleri aşağıda belirtilmiştir (KalDer, 2012:10-14):

Temel kavramlar:

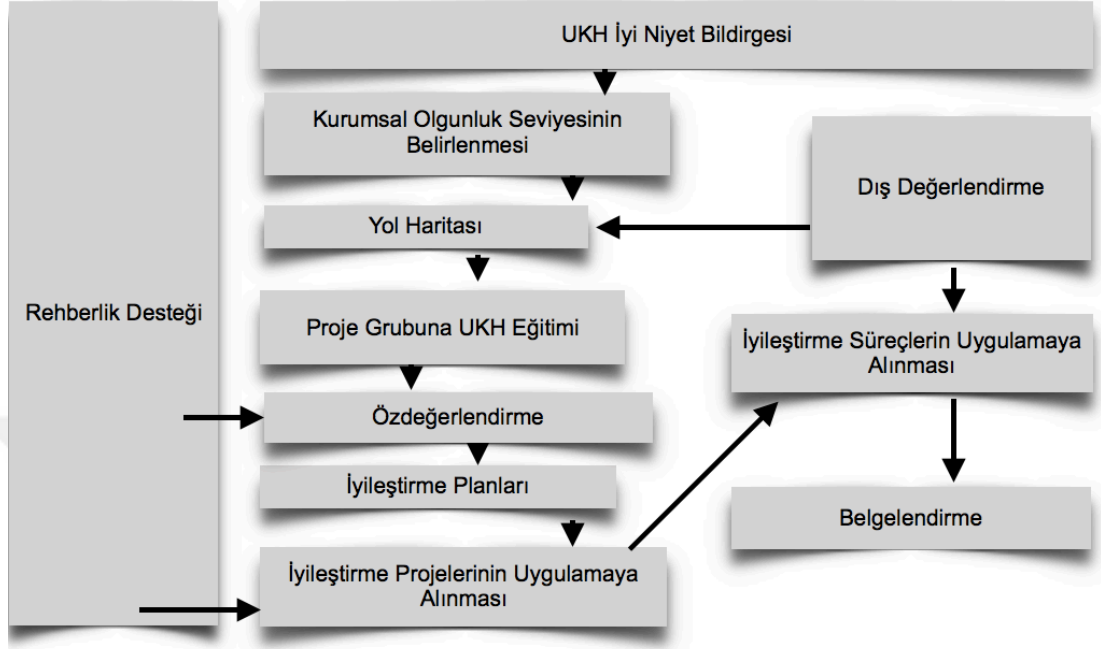
- Müşteriler için değer katma,
- Sürdürülebilir bir gelecek hazırlama,
- Kurumsal yetenekleri geliştirme,
- Olmayanı ortaya çıkarma ve yenileşimdir.

Kriterler: Liderlik, çalışanlar, strateji, kaynaklar, süreçler, ürünler, hizmetler ve sonuçlardır.

Bu modelde diğer bir unsur da örgütün performansını sorgulama imkanı tanıyan RADAR yaklaşımıdır. Sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve iyileştirme anlamı taşıyan RADAR yaklaşımı, gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirilme projelerinin yönetilmesine yardımcı olarak kabul edilir. EFQM modeli; kamu ve özel kuruluşlarının, kendi değerlendirmelerini yapmalarına, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit ederek sürekli gelişim ve yenilik yaklaşımıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olması için geliştirilmiştir (KalDer, 2019).

KalDer'in sektör ya da ölçek gözetmeksizin tüm kurum ve bireylerin katılımına açık bir sivil toplum hareketi olduğu düşünülen UKH, günümüzde de devamlılığını sürdürmektedir.

Şekil 1.6 : UKH Programı



Kaynak: KalDer, Türkiye Kalite Derneği, **Ulusal Kalite Hareketi**, http://www.kalder.org/ulusal_kalite_hareketi_programi, (Çevrimiçi), 24.07.2019.

Şekil 1.6’da verilen UKH programı, İyi niyet Bildirgesi’nin imzalanması ile başlayarak, kuruluşların “Mükemmellik Modeli” çerçevesinde seviyelerinin belirlenmesiyle devam eder. Kuruluşlar, olgunluk seviyelerine bağlı olarak 2 – 5 yıl arasında kuruluş; kararlılık, yetkinlik ve olgunluk seviyeleri olarak adlandırılan mükemmellik aşamalarını geçmeye ve ödüle aday bir kuruluş olmaya hak kazanırlar (KalDer, 2019).

1.4.5. Kalite Kültürünün Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi

Kalite kültürünün olduğu örgütlerde; belirgin bir biçimde ilginin varlığı, birlik duygusu ve yüksek görev bilinci, sosyal mesafe azlığı ve karşılıklı anlayış bulunmaktadır. Bu örgütlerde engellemeler yok denecek kadar az yaşanır (Aydın,1986’dan akt. Doğan, 2002:64). Kalite kültürünün amacının, üst yönetim liderliğinde, müşteri veya kullanıcı merkezli, takımlar halinde, katılımlı bir yönetim süreci içinde ve iyileştirme olgusuna dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak olduğu düşünüldüğünde, örgüte yön veren, örgütün var olma sebebini hatırlatan bir yapı olarak karşımıza kalite kültürünün çıktığı görülmektedir (Köksoy, 1998:135).

Kalite kültürünün örgüt kültürü üzerinde birçok olumlu etkileri bulunmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte örgütlerin rakipleriyle rekabet edebilmesi için piyasanın ve müşterilerin temel alındığı bir yönetim tarzı ancak kaliteli bir yönetim ile gerçekleşebileceği düşünülmektedir. TKY, değişimi ve yeniliği hedefleyen, müşteri mutluluğunu sağlayan bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Sürekli gelişme, iyileştirme ve piyasada olmayanları ortaya çıkartmayı ön planda tutan, örgütlerde kaliteyi bir yaşam şekli ve kültürü olarak belirleyen TKY, örgütlerin varlığının her kademesinde kaliteyi amaçlayan çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir (Tekin, 2004:159).

Kalite kültürünün örgüt kültürüne etkisi bağlamında TKY'nin başarısında kilit rol oynayan örgütün ve üyelerinin, TKY uygulamalarıyla ilgili olarak temelde etkilendikleri durumlar şu şekilde sıralanabilir (Akşehirli, 2009'dan akt. Yıldız ve Mesci, 2015:5):

- TKY'de görünür biçimde yer almak,
- Örgüt içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon ortaya koymak,
- Tutarlı kalite kültürü oluşturmak,
- Çalışanları TKY konusunda yetkilendirmek,
- Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek,
- Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak TKY uygulamalarını desteklemek,
- Müşteri ve tedarikçilerle sürekli ilişki içerisinde bulunmak.
- Öğrenen bir örgüt ortaya koymaktır.

Dönemin Sanayi ve Ticaret Bakanı Erez (1998:3), kalite sistemlerinin kurumlarda ve kişilerde, bakış açılarını ve kültürleri etkilediğini belirtmiştir: “Devlet yönetimlerindeki katı hiyerarşik yapılara dayanan mevcut yaklaşım yerine, ‘demokratikleşmeyi’ ve ‘katılımcılığı’ esas alan TKY'nin bakanlıkta uygulanmaya başlaması sayesinde, bir zihniyet ve kültür değişimi oluşmaya başlamıştır.”

Kalitede sürekli iyileştirmeyi benimseyen ve içerisinde denetim, kalite güvencesi, kalite kontrolü, ölçme ve değerlendirme gibi birçok olguyu barındıran kalite sistemleri, fayda ve etkinlik üzerine yoğunlaşarak sistemlerin verimliliğini yükseltmeyi ve örgütlerde sistemli bir kültür oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu amaca göre örgütte bir kültür değişmesinin olması gerekmektedir.

Kültür değişmesi, bir örgütün mevcut maddi ve manevi düzenini, bir tipten başka bir tipe geçiş dönemlerinin sürecidir. Kalite kültürünün etkisiyle gelen kültür değişiminde, örgütün yönetiminde, üyelerinde ve bunların sorumlu oldukları alanlarda, kullanılan yöntem ve araçlarda, örgüt ile bağı olanlarda zamanla farklılıklar oluşur ve bu farklılıklar örgütün kendi kültüründeki zaafalarını ortaya çıkararak örgüt kültüründe önemli değişiklikler yaşanmasında etkili olur (Turhan, 1969:56-58). Tüm örgüt üyelerinin katılımıyla TKY, kalite kültürü olarak örgüt kültürünü etkileyip, değişimlere sebep olup, örgütün tamamına yayılmadıkça örgütün başarılı olma ihtimali uzun dönem için düşük olacağı öngörülmüştür.

Kalite unsurlu yönetimlerde, sistemler birbirine bağımlıdır. Yapılan yenilikler, değişiklikler ve iyileştirmeler diğer sistemleri etkilemektedir. Geçmişten günümüze kadar değişen, gelişen, sürekli iyileşen bir çok konudaki olgulara bakıldığında, bu olguların bugüne kadar bir çok örgütü doğrudan etkilediği görülmektedir.

Sonuç olarak belgelendirme faaliyetleri ve tüm kalite çalışmaları; örgütün ve örgüt üyelerinin bilinçlenmesinde önemli rol oynar, yönetim etkinliği, belirsizliklerin azalması, etkin iletişim, müşteri memnuniyetinin önemi gibi konular aracılığıyla örgüt kültürünü geliştirir ve örgütün imajına katkı sağlar (Yatkın, 2004:61).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTELERİ

2.1. YÜKSEKÖĞRETİM

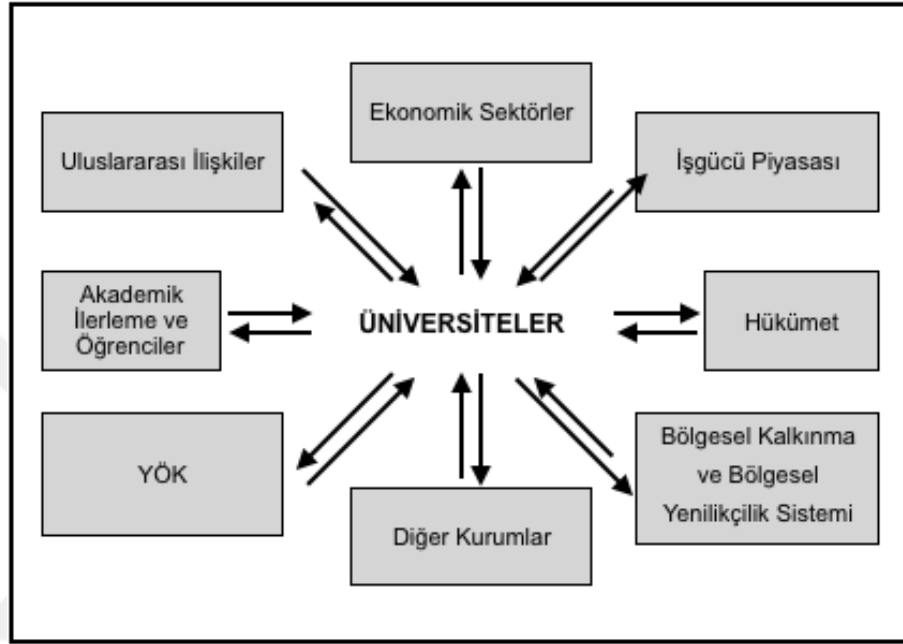
19. yüzyılın başında Avrupa'daki üniversite sayısı 190, Kuzey ve Güney Amerika'daki üniversite sayısı ise elli civarında olup yüzyılın sonlarına doğru üniversite sayılarında hızlı bir artış meydana gelmiştir. 20. yüzyılın başında üniversitelerin bu artışı devam ederek dünyanın her köşesine yayılmıştır. Hindistan, Kanada, Yeni Zelanda, Güney Afrika’da yeni üniversiteler kurulmuştur. 20. yüzyıl ve sonrasında; sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal alanlardaki değişim süreçleri, insanlık tarihinde görülmedik bir hıza ulaşmıştır. Son elli yılda yükseköğretim; nüfus artışı, ortaöğretimin yaygınlaşması ve diğer süreçlerdeki gelişimler sonucu değişikliğe uğramış ve yeni disiplinler ortaya çıkmıştır. Her bir uzmanlık alanı için, bilimsel düşünen, sağlam yargıya sahip, yenilikçi, geniş dünya görüşlü gibi niteliklere sahip bireylere daha çok ihtiyaç duyulmuştur. Bilgi toplumu yapısı oluştuğunda, insan gücünde bulunması gereken nitelikler de değişmiştir. Bu niteliklerin bazıları farklı kaynaklardan derlenerek aşağıda verilmiştir (Gürüz, 2003:74-108-115-125; Ataüenal, 1998; Özdiil, 1986:1):

- Teknolojik gelişmelere ve bunların sonucunda oluşan değişime uyum sağlayabilme,
- Sürekli olarak kendini yenileyerek gelişim sürecinde kalma,
- İleri teknolojilere yeterince hakim olma,
- Kendi mesleki alanın bilgisi dışında, farklı bir alanın az da olsa bilgisine olma,
- Teknolojinin topluma olan etkilerini anlayabilme,
- Farklı dillerde yazışma, anlama ve konuşma,
- Ekip halinde çalışabilme,
- Disiplinlerarası çalışma yapabilme beceri ve yeteneğidir.

Yukarıdaki Bilgi Toplumu'nun gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünün kaynağı ve bilgi üretiminin de odak noktası olan üniversiteler, günümüzde her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. Günümüzde, dünyadaki bütün üniversiteler, toplumlarda bu niteliklere sahip olan, üst düzey ve orta sınıf insan gücünü yetiştirmek, bilim ve teknolojinin gelişmesine katkıda bulunmak, sorunlara

bilimsel açıdan çözümler getirmek gibi görevler üstlenmiş ve toplum içinde önemli bir role ve yere sahip olmuştur (Gürüz, 2003:74-108-115-125; Ataüenal, 1998; Özdil, 1986:1).

Şekil 2.1: Üniversitelerin Yeri ve önemi



Kaynak: Harun Gümrükçü, **Bologna Süreci ve Türkiye**, Ankara, Yorum Basın Yayın, 2011, 60.

Şekil 2.1'de Türkiye yükseköğretimi üzerinden üniversitelerin yeri ve rolü bağlamında; toplumla, ekonomiyle, yönetimle, uluslararası kurum ve kuruluşlarla olan bağı açıkça belirtilmiş (Gümrükçü, 2011:60), bununla birlikte yeni toplumun temel kurumlarından biri olan üniversitelerin, toplumda yeniliklerde ana kaynağı oluşturacağı kabul edilmiştir (Bozkurt V., 2005:27).

2.1.1. Türkiye'de Yükseköğretim

Türk yüksek öğretiminin tarihsel gelişimine ilişkin kaynaklara bakıldığında, Büyük Selçuklu İmparatorluğu zamanında açılan Nizamiye Medresesi ile Osmanlı İmparatorluğu Fatih Sultan Mehmet döneminde açılan İstanbul Medresesi için atıflar bulunmaktadır (Gürüz, 2003:290).

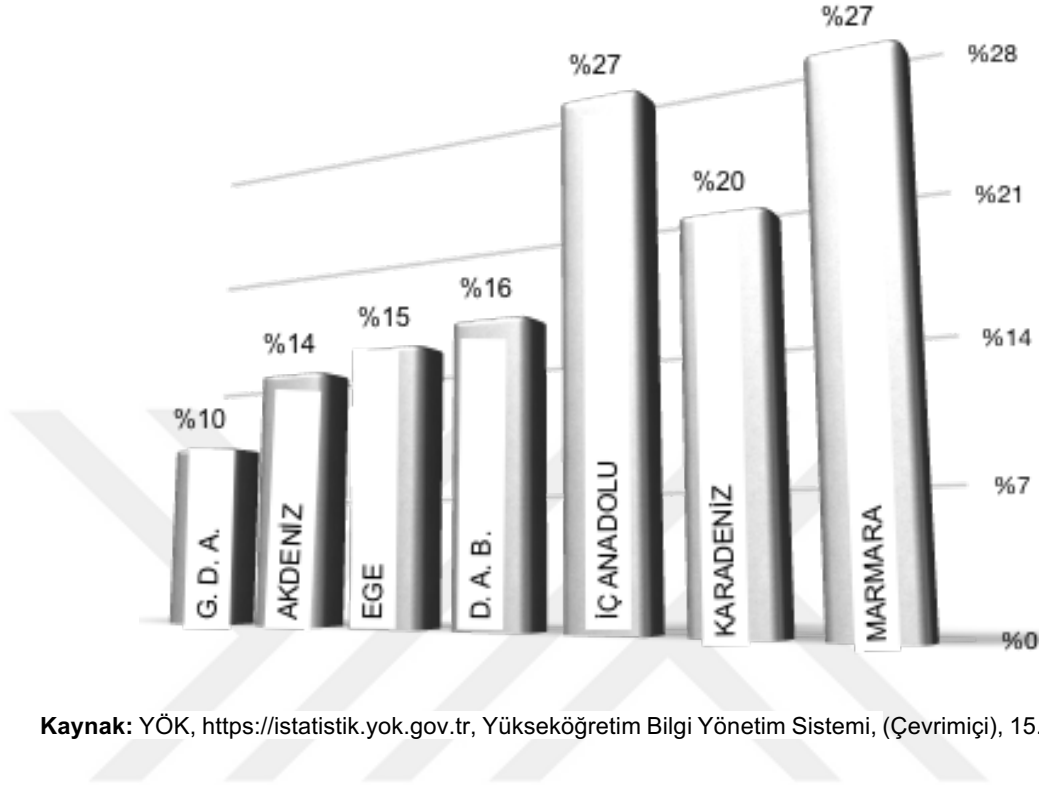
Türkiye'de cumhuriyet döneminde yükseköğretim alanlarında, dünyadaki ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerden Türkiye de etkilenmiştir. 1944-1946 yılları, bağlı ve tek üniversiteden özerk ve çoklu üniversiteye geçiş yıllarıdır. 1969

yılında çıkarılan 1169 sayılı kanunla akademi kurumları, üniversite kurumlarıyla eşdeğer kabul edilmiştir. 1971 yılında ise 1438 sayılı kanunla, kurum içi birim kurma yetkisi akademik organlara verilmiş, bu durum sonrasında Bursa'da bir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi kurulmuş, bu akademi 1969 yılında çıkarılan 1172 sayılı kanunla Devlet Mimarlık ve Mühendislik Akademisine dönüştürülmüştür. Genç nüfusun artmasıyla yükseköğretime olan talep artmış, 1960'lı yılların ortalarına kadar dört yıllık ve gelir elde etme amaçlı öğrenim yapan elliye yakın özel yüksekokul açılmıştır. Bu okullar 1971 yılında, 1418 sayılı kanunla mevcut akademilere bağlanmıştır. 1973-1981 yılları arasında Diyarbakır, Eskişehir, Adana, Sivas, Malatya, Elazığ, Samsun, Konya, Bursa ve Kayseri şehirlerinde on üniversite açılmış ve yükseköğretim kurumları yurt düzeyine yayılmaya başlamıştır. Bu gelişmeler yaşanırken hızlı gelişen eğitim sistemlerinin etkisi ve yükseköğretim kurumlarına başvuruların artması neticesinde, 1974 yılında, Ölçme (Üniversitelerarası / Öğrenci) Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) kurulmuştur. Bu yıldan sonra yükseköğretim kurumları yurtiçinde yayılmaya başlamış ve sayılarında sürekli artış meydana gelmiştir (Gürüz, 2003:302; Ataüenal, 1998:20).

Türkiye'de Yükseköğretim, 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanundan önce yükseköğretim sisteminde üniversiteler, akademiler, iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuvarlar, üç yıllık eğitim enstitüleri ve mektupla öğretim yapan YAYKUR olmak üzere beş türde eğitim kurumu bulunmaktaydı. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) bünyesinde toplanmıştır. Bunun sonucunda konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüştür (YÖK, 2019).

Türkiye'de 1982 yılında 27, 1998 yılında 71 olan üniversite sayısı 2019 yılında, 129 devlet üniversitesi, 73 vakıf üniversitesi ve 5 vakıf meslek yüksek okulu olmak üzere toplamda 207 yükseköğretim kurumu bulunmaktadır. 2019 itibarıyla devlet üniversitelerinin bölgelere göre yüzdesel dağılımı Grafik 2.1'de gösterilmiştir (YÖK, 2019).

Grafik 2.1: Bölgelere Göre Devlet Üniversiteleri (2018-2019)



Kaynak: YÖK, <https://istatistik.yok.gov.tr>, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, (Çevrimiçi), 15.07.2019.

YÖK istatistik verilerinden yararlanılarak oluşturulan Grafik 2.1’de görüldüğü üzere Marmara bölgesi ve İç Anadolu bölgesi devlet üniversitelerinin bölgelere göre dağılımda eşit paya sahiptir. Bu bölgelerin toplam oranı diğer bölgelerin toplam oranından daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Devlet üniversitelerinin en az olduğu bölge ise Güneydoğu Anadolu bölgesidir.

Gönüllü olarak başlatılan Bologna Bildirisi, fikir birliği ile, yirmi dokuz Avrupa ülkesinin katılımıyla, 1999 yılında imzalanmıştır. Temel hedefi, eğitim politikalarına ilişkin stratejik farkındalık oluşturmak olan Bologna Sürecinin yapılanmasına etki eden faktörlerden ikisi şu şekildedir: Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin ABD karşısında yenileşim konusunda geri kalması ve ABD ile rekabet edemeyişi, ikincisi ise yüksek öğrenim görmek isteyen genç nüfustaki artıştır (Yalı, 2017:144-145; Gümrükçü, 2011:97). Bologna süreci bir çok yönden olduğu gibi kalite konusunda da tüm dünya yükseköğrenimlerini etkilemiştir. Türkiye, 2001 yılında bu sürece dahil olmuştur.

2.1.2. Yükseköğretimde Kalite

Özelikle, 1990'lı yıllara doğru etkisini daha fazla hissettiren küreselleşme, toplumun içinde olduğu sistemi ve onun bütün alt sistemlerini oldukça etkilemiş; ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda önemli bir çok değişimlerin ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır. Günümüzde teknolojik yenilikler hızlı bir şekilde artmakta ve tarihin hiçbir döneminde rastlamadığımız ölçüde büyüyerek değişimleri beraberinde getirmiştir (Şahin ve Öztürk, 2011:25).

Küreselleşme olgusunun hız kazanması, eğitim sistemlerini ve ona bağlı alt sistemleri etkilemiş ve değişime zorlamıştır. Teknolojik yeniliklerin dünyasında yükseköğretim, sadece mesleki formasyon kazandırmak konusunda değil, aynı zamanda evrensel insanlık birikiminden beslenen ve bu birikimin zenginleşmesine katkı sunan bireyler yetiştirmek adına merkezi bir rol üstlenmiş durumdadır. Yükseköğretim, bugün belki de tarihte hiç olmadığı kadar önemli bir hal almıştır (Çetinsaya, 2014:13). Eğitim, bireyi bir çok yönden geliştirdiği gibi ülkenin de bilimsel, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasını sağladığı için önemlidir ve değeri iyi algılanmalıdır (Serin ve Aytekin, 2009:84). Bu sebeple yükseköğretimde kalitenin yükseltilmesi ve korunması gerekir. Yükseköğretimde üreticilerin ve müşterilerin açıkça belirlenmesi, yeni yönetim sistemleriyle kalite kültürünün oluşturulması gerekir (Köksoy, 1998:4). Yükseköğretim için üreticileri üniversiteler, müşterileri ise üniversitenin öğrencileri ve bu kurumlardan yararlananlardır.

Eğitim kurumları çevreden girdi olarak aldıkları bireyleri bir süre sonra çıktı olarak verirler. Burada ürün, öğrencilerin beklenen davranışı kazanmalarındır. Her bireyin aynı kapasitede olmadığı düşünülürse diğer sektörlere oranla hatasız bir çıktı daha zordur. Bu davranışların hatalı kazandırılması da, topluma hatalı ürün olarak yansır ve toplumda yıllar boyu bunun sıkıntıları görülür. Bu sebeple eğitim konusunda kalite kültürünü yerleştirmek ve yaygınlaştırmak için çalışmalar yapılmıştır (Doğan, 2002:43). TKY'nin yol gösterici, örnek bir anlayışla, müşteri tatminine önem veren ve yenilikçi bir yaklaşımla üniversitelerde uygulanması durumunda, kurumların ve kurum çalışanlarının kalite, etkinlik, verimlilik, dinamizm ve ekonomiklik konularında kazanımları olacağı öngörülmektedir (Serin ve Aytekin, 2009:83).

Kalite çalışmaları öncesinde ve sonrasında üniversitelerde kurumlar, yönetim, çalışanlar, öğrenciler, toplum, eğitim, ölçme ve disiplinler açısından farklı özellikler,

farklı kaynaklardan derlenerek Tablo 2.1’de verilmiştir (Doğan, 2002:45-142; Serin ve Aytekin, 2009:92; Deming, 2014:20):

Tablo 2.1: Kalite Öncesi ve Sonrası Üniversiteler

Kalite Öncesi	Üniversiteler	Kalite Sonrası
Nicelik ön planda olan, bir kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile faaliyetler yürür, müfredatlar kişilerin çıkarları doğrultusunda belirlenir.	Kurum	Nitelik ön planda olan, iç ve dış paydaşlarla iş birliği yapan, çalışma ortamı iyi, eğitim maliyetleri az, müfredatlar ihtiyaçlara göre rasyonel bir şekilde belirlenir, disiplinler arasında ortak projeler ve çalışmalar desteklenir, yüksek düzey stratejiler içinde.
Tek başına karar veren, denetleyen, merkezîyetçi yönetim.	Yönetim	Katılımcı karar veren, iletişim güçlü, destekleyici, vizyonu olan ve yön veren, çalışanlarla samimi, okul merkezli yönetim, her amaca farklı yöntem uygulanır.
Bireysel iş yapan, bildiklerinin kendisine yeteceğini sanan, iletişim etkileşim zayıf.	Çalışan	Takım üyesi, işleri kolaylaştıran, kendini yenileyen, ne yapmasını gerektiğini bilen, işlevsel ve esnek çalışan.
Sınırlı eğitim imkanlarıyla sayısal verilere dayalı eğitim gören, gelişmelerin gerisinde kalan.	Öğrenci	Geniş kapsamlı öğrenim materyalleriyle nitelikli öğrenim, meraklı, araştıran, sorgulayan, öğrenen ve yeni bilgilere nasıl ulaşabileceğini bilen, mezunların bilgileri yüksek, diğer öğrencileri olumlu etkilemesi, sınav sayılarının artması, bilgi, yenilikler ve araştırma.
Hatalı ürünlerle yapılarının bozulmasına olumsuz etki edilir.	Toplum	Düşünmeye, planlamaya ve uygulamaya yönlendirilirler, değerlerine saygı gösterilir.
Öğrencilere verilir.	Eğitim	Yönetim başta olmak üzere her kesime verilir.
Normal dağılımlı.	Ölçme	Sürekli, amaçlı, planlı, nesnel, tam öğrenmeye dayalı.
Kendi içinde ilerler.	Disiplinler	Diğer disiplinlerle birlikte ilerler.

Tablo 2.1’de verilenlere göre, kalite kültürünün bir kuruma yerleşmesi için ortak bir çalışmanın gerekliliği bulunur. Herkesin problem çözme yeteneklerini, sorunlara zamanında veya ortaya çıkmadan çözüm üretme becerisini geliştirmesi, genel olarak motivasyon artışını ve kaynakların verimli kullanılmasını sağladığı gerekçeleriyle, ayrıca müşterilerin beklentilerini karşılamaya dönük olduğu için eğitim kurumlarında en kısa zamanda kalite yönetim sistemlerinin uygulanmaya konulması gerektiği düşünülmektedir.

Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının genelde kamu kuruluşu olması sebebiyle TKY’nin uygulanmasında bazı zorlukların olabileceği görülmektedir. Kamu sektörü ile ilgili; müşteri kavramı, hizmet-ürün ikilemi, nicelik-nitelik ikilemi, yönetim, örgüt yapısı, çevresel ve diğer faktörler kalite yönetim sistemlerine geçişi zorlaştırabilmektedir (Doğan, 2002:10). Devletin doğrudan sunmadığı yükseköğretimlerin artması yeni kalite güvence sistemlerini de doğal olarak ihtiyaç haline getirmektedir. Uluslararasılaşmanın ve öğrenci hareketliliğinin gittikçe arttığı bir ortamda kalite güvencesi, alınan diploma ve derecelerin geçerliliğini sağlama açısından oldukça önemli bir işlev görmektedir (Çetinsaya, 2014:29).

Yükseköğretim Kalite Güvencesi Sistemi; “Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme, akreditasyon kuruluşlarının tanınması ve yetkilendirilmesi süreçlerine ilişkin esaslardır.” (Resmi Gazete, 30604, 2018). Yükseköğretimde kalite güvencesi, nitelikli yönetim, nitelikli öğretme-öğrenme süreçleri, nitelikli araştırma, nitelikli ortamlar, nitelikli öğretim elemanları ve bunların bileşenlerinin oluşturduğu nitelikli öğrenci çıktıları sağlamanın önemli bir koşulu olarak kabul görmektedir. Bu nedenle Türk yükseköğretiminde kalite güvencesi, kurumda kalite kültürünün oluşturulmasında anahtar konumundadır ve bu durum Şekil 2.2’de verilmiştir (Uygur M., 2018:21):

Şekil 2.2: Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Bileşenleri



Kaynak: Mutlu Uygur, “Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Bağlamında Öğretme-Öğrenme Süreçlerinin İncelenmesi ve Öğretim Elemanlarına Yönelik Bir Eğitici Eğitimi Programı Geliştirilmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin, 2018, 21.

Kalite güvencesi, bir yükseköğretim kurumuna iç tetkik yapma, amaçlara ulaşmak için ölçmeye dayalı bir sistem oluşturma olanağı sağlamaktadır. Kalite güvence sisteminin uygulanmasının yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünü tek başına oluşturması beklenemez. Bunun için yükseköğretim kurumlarında iyileştirmeler yapılmalı, yapısal sorunların çözülmesi için yeni yaklaşımlardan yararlanılmalıdır (Özer vd., 2011:64).

1995 yılından sonra Türkiye’de yükseköğretim kalitesinin yükseltilmesi ve bu kalitenin diğer ülkelerle karşılaştırılabilir biçimde ölçülmesi kaygısı gelişmeye

başlamıştır. Bu süreçte öncülüğü Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi yapıp, 1995 yılında TKY'yi uygulamaya başlamıştır. Bu kapsamda oluşturulan süreçler hiyerarşisinde 3 ana süreç, 8 alt süreç ve onların altında 32 süreç tanımlanmış ve sorumluları belirlenmiştir. TKY ile başarılı sonuçlara ulaşan bu fakülte, 1998'de Avrupa Kalite Ödülü için başvuru yapmış, 2000 yılında Kamu sektörü finalisti olmuştur (Tekeli, 2010:322-358).

Zamanla eğitim kurumları kalite çalışmaları ve belgelendirme süreçlerine dahil olmuştur. MEB, bu konuyla ilgili olarak hazırlamış olduğu 2506 sayılı ve 1999 tarihli Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi 5. maddede TKY'nin uygulamasıyla ilgili temel ilkeleri belirtmiştir. Bu yönetmelikteki temel ilkeler aşağıda verilmiştir (MEB TKY Uygulama Yönergesi, 2506, 1999:1-2):

- “TKY uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön planda tutulur.
- TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- TKY uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.
- Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
- Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı plânlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
- Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağına herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
- Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.”

2.2. TÜRKİYE'DE AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTELERİ

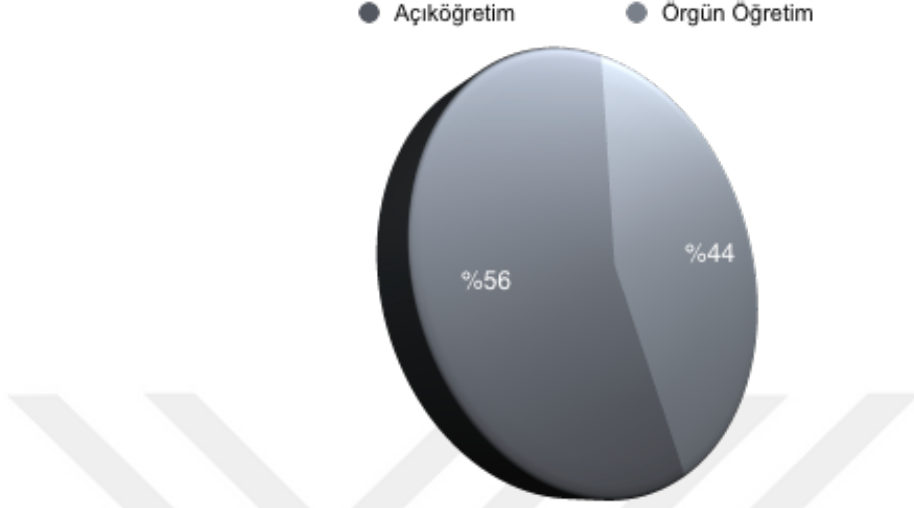
Eğitim alanında yaşanan ekonomik, sosyal, politik nedenler, başkalarının karar alma haklarını kısıtlayan üniversite etiketlerinin giderek güçlenen etkisi, yükseköğrenime talebin artması, imkanları kısıtlı olup yükseköğrenim şansı bulamayanların artması neticesinde geleneksel öğretime bir alternatif olabilecek veya ona yardım edebilecek ya da tamamen ayrı bir sistem olarak uygulanabilecek yeni yaklaşımlar öne sürülmüştür (Özdil, 1986:2). Bu çabalar sonucunda, dünya genelinde ve Türkiye'de farklı sistemlerle, farklı özelliklere sahip bir çok insana yükseköğretim olanaklarının kapıları açılmıştır.

2.2.1. Açıköğretim Fakültelerinin Önemi

Açıköğretim fakülteleri, günümüzde yükseköğrenim görmek isteyenlere önemli bir kolaylık sunmaktadır. Açıköğretim sistemi sadece nicelik bakımından değerlendirilmemelidir. Genel yapılar düşünüldüğünde, öğrenme yöntemlerinde değişmeyi ve gelişmeyi gösteren, ekonomik, sosyal ve siyasal sonuçlara etkisi olan, nitelikli bir sistem karşımıza çıkmaktadır (Özdil, 1986:3).

Yükseköğretimde ana sorun arz ve talep arasındaki uyumsuzluk olmuştur. Bu sorun oldukça karmaşık ve kapsamlıdır. Bu konuyla ilgili taraflar bu durumla yüzleşmek zorunda kalmıştır. Devlet yönetimleri daha çok yükseköğretim kurumu açmak, mevcut sistemleri genişletmek ve daha çok maddi destek sağlamak; YÖK, genişleyen sistemi ve bu sistemin sorunlarını yönetmek; üniversiteler, kendisinden beklenenleri yerine getirmek ve akademik personel ihtiyaçlarını karşılamak; aileler, çocuklarına yardımlarını fazlalaştırarak onların imkanlarını genişletmek; öğrenciler, birçok aday arasından sınırlı sayıdaki kontenjanlara yerleşmek durumuyla baş başa kalmıştır. Bu durumlardan yola çıkarak, sorunlara çözüm arayışları içinde, yükseköğretime erişimi arttırmak önem kazanmıştır. Bu bağlamda kurulan açıköğretim sistemleri son yıllarda program sayılarını arttırarak çeşitlendirmiş ve bir çok alanda hizmet vermeye başlamıştır (Çetinsaya, 2014:177-181).

Grafik 2.2: Türkiye Geneline Örgün Öğretim İle Açıköğretim Öğrenci Oranları (2018-2019)



Kaynak: YÖK, <https://istatistik.yok.gov.tr>, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, (Çevrimiçi), 15.07.2019.

YÖK istatistik verilerinden yararlanılarak oluşturulan ve Grafik 2.2’de verilen 2018-2019 eğitim-öğretim yılı örgün öğretim (yüksek lisans ve doktora öğrencileri dahil) ile açıköğretim öğrenci oranları dikkate alındığında, açıköğretim fakültelerinin Türkiye’de %56 ile büyük orana sahip olduğu görülmektedir.

Üniversitelere artan talep karşısında, örgün öğretimin yerleşme ve öğrenim görme bağlamında imkanları düşünüldüğünde sınırlılıklarının bulunduğu görülmektedir. Örgün öğretimin eksik kaldığı durumlarda açıköğretim fakülteleri, günümüzde bu eksiklikleri tamamlayacak vasıflara ve imkanlara sahip olduğu kabul edilmektedir. Zamandan, mekandan bağımsız ve yerleşmesi kolay bir süreçle verilen eğitim, örgün öğretim imkanlarına sahip olmayan veya daha fazla eğitim isteyen bireylerin davranışlarına ve toplumdaki yerlerine etki etmektedir.

2.2.2. Açıköğretim Fakültelerinin Amacı

Genel olarak eğitim sistemlerinin üç türlü amacı bulunmaktadır. Bunlar; eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlardır. Eğitsel amaçlar, eğitim alan bir bireyin hangi davranışları kazanmış olmasıyla ilgilidir. Verilen dersler ve içerikleri, eğitim etkinlikleri buna örnek verilebilir. Örgütsel amaçlar, eğitim kurumunun var olması, kendini geliştirmesi ile ilgili amaçlardır. Yönetsel amaçlar ise eğitim kurumunun kalitesi, verimliliği ve etkinliği ile ilgilidir. Hem eğitimi yaymak, hem de eğitimin niteliğini

arttırmak olarak kabul edilir (Melek, 2003:46). Bu amaçlar, toplumların özelliklerine, gösterilen ilgilere ve mevcut imkanlara göre şekillenir.

1976-1986 yılları arasında, açıköğretim kurumlarının faydalarından ve ona gösterilen evrensel ilginin artmasından yola çıkarak, bu kurumların ilk yıllardaki amaçları aşağıda sıralanmıştır (Özdil, 1986:47-52-54):

- Kırsal alanlardaki kalkınmaya yardımcı olmak,
- Sanayi alanlarını iyileştirmek,
- Bireyleri geleneksel yöntemlerden daha hızlı eğitmek,
- Daha ucuz eğitim olanakları sunmak,
- Mekan, zaman, imkan olanakları sınırlı olan bireylere eğitim vermek
- Her alanda iş gücünü geliştirmek,
- Geleneksel eğitimin eksiklerini tamamlamak ve onların yükünü azaltmak,
- Fırsat eşitliğine katkıda bulunmaktır.

Bu amaçlara bakıldığında eğitime yeni teknolojilerin dahil edilmesinin gerekliliği ortaya çıkar. Çok amaçlı bir yapıya çok amaçlı ve çok kaynaklı yapı gerekli olduğu, ayrıca bu sistemin faaliyetlerini yürütecek kültürlü bir örgüte de ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Türkiye’de günümüz itibariyle açıköğretim hizmeti üç üniversitede bulunmaktadır. Yukarıda bahsedilen amaçların üstünde amaçlar taşıyan bu üniversiteler: İstanbul Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesidir. Bu üniversitelere bağlı açıköğretim fakültelerin amaçlarından derlenen genel bir amaç oluşturulup aşağıda verilmiştir (Anadolu AÖF; Atatürk AÖF; AUZEF, 2019):

- Fırsat eşitliği sağlayarak ülke ve dünya çapında herkese yüksek öğrenim hizmeti verebilmek,
- Evrensel boyutta insanların hayatına değer katmak,
- Programları etkin bir biçimde destekleyen öğrenme ortamları hazırlayarak, eğitim biçimlerini daha hızlı, ekonomik, kalıcı hale getirerek bireylerin topluma olan yararlarını arttırmak,
- En nitelikli öğrenme materyalleri ve metotları ile hayat boyu öğrenmeyi toplumda sürekli kılmak,

- Alanında gerekli bilgi ve birikime, ihtiyaç duyulan iletişim becerisine sahip, çevresine liderlik yapabilecek yapıda bireyler yetiştirmek olarak sıralanabilir.

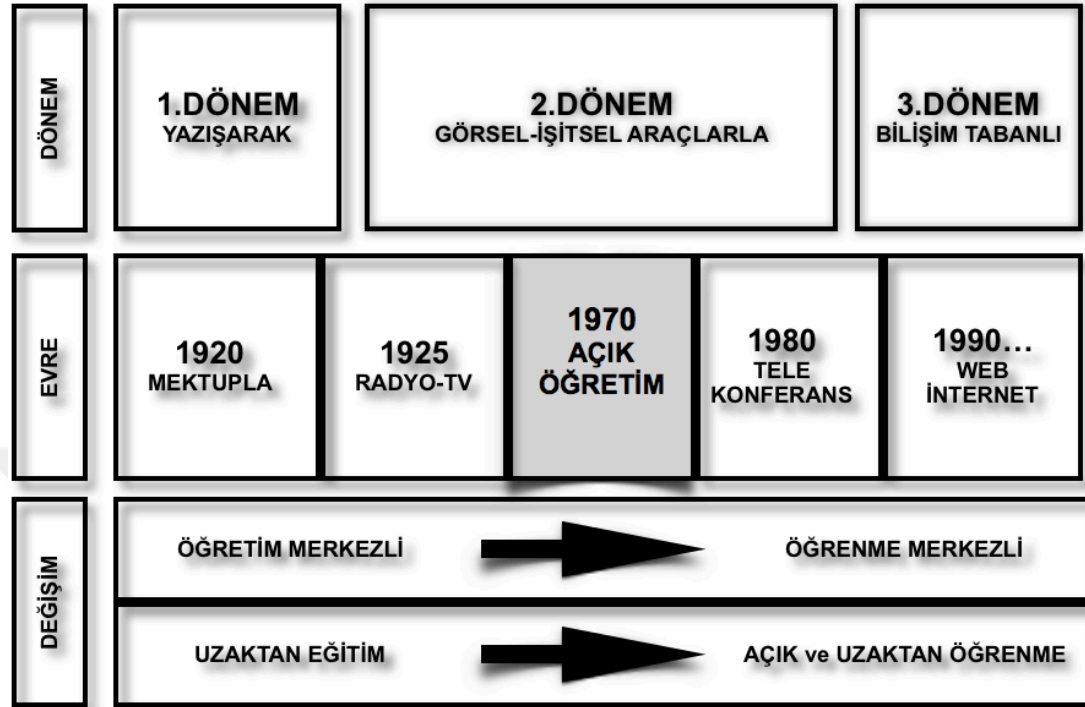
2.2.3. Türkiye’de Açıköğretim Fakültelerinin Gelişimi ve Geleceği

Üniversite bünyesinde ilk kez farklı bir sistem olan mektupla öğretim 1897’de Chicago Üniversitesinde başlamıştır. 1930 yılında 39 Amerikan üniversitesinde mektupla öğretim programları bulunuyordu. Mektupla öğretim, Avustralya’da 1911, Rusya’da 1926, Güney Afrika’da 1946 yılında kurulmuştur. Bu gelişmelerden yola çıkılarak Türkiye’de daha önce başlanan mektupla ve uzaktan öğretim faaliyetlerinin daha iyi yönetilmesi için 1974 yılında, Yaygın Yükseköğretim Kurumu (YAYKUR) kuruldu. 1980-1981 eğitim-öğretim yılında 19 Üniversite ile birlikte toplam 166 yükseköğretim kurumunda 237.369 öğrencinin %9.742’si, YAYKUR’a kayıtlıydı (Gürüz, 2003:143-303). YAYKUR sonrasında Anadolu Üniversitesi ile devam eden bu eğitim süreci, 2009’da İstanbul Üniversitesi’nde başlatılan uzaktan eğitim programları ve 2010’da kurulan AUZEF ile farklı bir boyut kazandığı düşünülmektedir.

Örgün olarak yapılan eğitimde öğrencinin pasif olduğu söylenebilir. Açık ve uzaktan öğrenmede öğreten ile öğrencinin aynı ortamda olmaması, yazılı ve görsel ders materyallerinden yararlanılması, “öğretme” odaklı kurum içi eğitimden, “öğrenme” odaklı kurum dışı uzaktan öğrenmeye geçiş olmasına etki etmiştir (Elmas, 2015:70).

Uzaktan eğitim, farklı disiplinleri öğrenen ile öğreten arasındaki sınırlılıkları olumlu yöne çekmek için kullanır. Açık ve uzaktan eğitimin dönem ve evrelerine bakıldığında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı görülmektedir. Bir diğer unsur ise paradigmanın öğretmekten öğrenmeye doğru yönelmesidir. Bu durum Şekil 2.3’de verilmiştir (Bozkurt A., 2016:13).

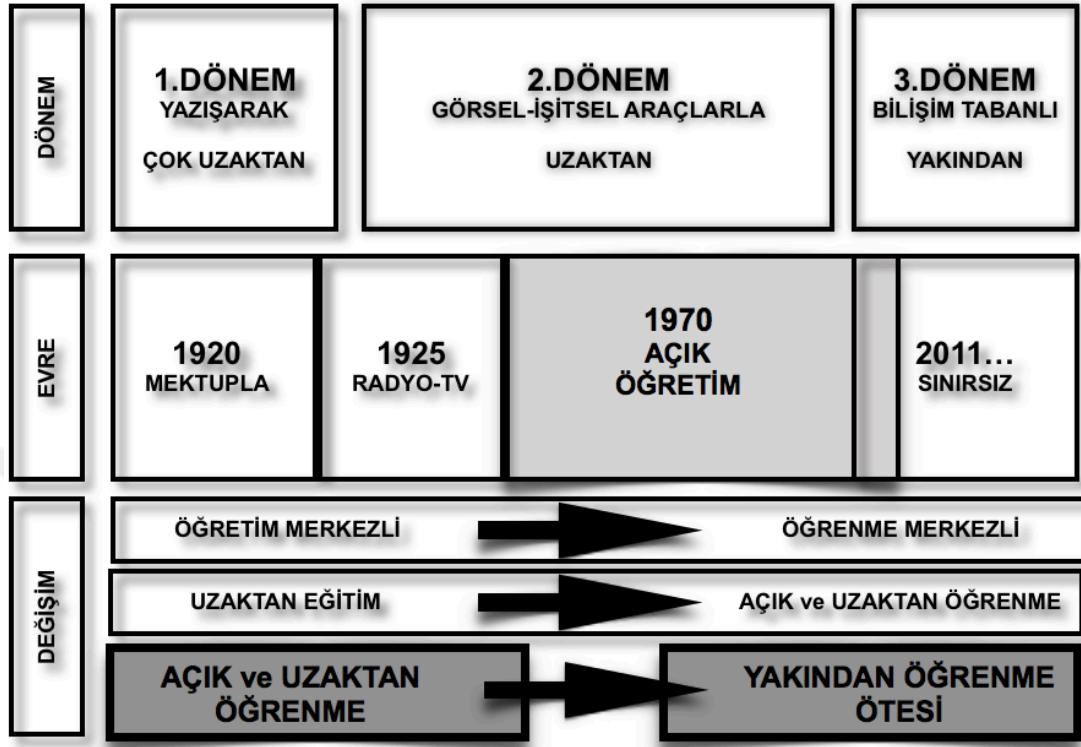
Şekil 2.3: Uzaktan Eğitimden Açık ve Uzaktan Öğrenmeye Doğru Dönem ve Evreler



Kaynak: Aras Bozkurt, “Bağlantıcı Kitlese Açık Çevrimiçi Derslerde Etkileşim Örüntüleri ve Öğreten-Öğrenen Rollerinin Belirlenmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2016, 13.

Şekil 2.3’e göre her dönemde etkisinin görüldüğü bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim hizmetlerinde kullanıldığı ve bu teknolojilerin uzaktan eğitimin dönem ve evrelerini belirlediği; öğrenme, açıklık, esneklik kavramlarına doğru bir kayma olduğu görülmektedir (Bozkurt A., 2017:87). Özellikle son evreden sonra, açıköğretim ile öğrenmede bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılması daha da artmış, uzaklık kavramı etkisini kaybetmeye başlamıştır. Günümüz bilgi iletişim teknolojileri düşünüldüğünde ise bu uzaklık ortadan kaybolup, yerine farklı boyutta, öğrenmenin ötesinde anlamları olan yeni kavramlar gündeme gelmiştir. Şekil 2.4’de verildiği gibi: “açık ve uzaktan öğrenmeden, yakından öğrenme ötesine geçiş” kavramı tartışılmaya açıktır.

Şekil 2.4: Açık ve Uzaktan Öğrenmeden Yakından Öğrenme Ötesine Geçiş



Günümüz koşullarında, yüksek öğrenim seviyesinde olan her bireyin en azından akıllı telefonu bulunmaktadır. Sadece bu telefonlar yardımıyla birey, etkin ve verimli bir öğrenim hayatı geçirebilir. Değişen ve gelişen dünya koşullarında bireylere en yakın olan, sürekli yanlarında bulundurdıkları akıllı telefonlarıdır. Bilim insanı, bir dünyayı, bir yükseköğrenim hayatını bir akıllı telefona ve diğer bilgi iletişim teknolojilerine sığdırabilmeyi başardığından beri açık ve uzaktan öğrenmeden, yakından öğrenme ötesine geçiş eğiliminin görüldüğü düşünülmektedir.

Açık ve uzaktan öğrenmede başarı sağlanması yükseköğrenim için büyük önem taşımaktadır. Literatürdeki açık ve uzaktan öğrenmede kritik başarı faktörleri ile ilgili yapılmış çalışmalar ve ülkemizdeki uygulamalar incelenerek, açık ve uzaktan öğrenimde kritik başarı faktörleri Şekil 2.5'te verilmiştir (Türkan ve Cihan, 2015:57):

Şekil 2.5: Açık ve Uzaktan Öğrenmede Başarı Faktörleri

Açık ve Uzaktan Öğrenmede Kritik Başarı Faktörleri				
Kurumsal Yönetim	Eğitim Değerlendirme ve İyileştirme	Teknik Hizmetler	Öğrenme Ortamı	Öğrenim Tasarımları
Açık ve uzaktan eğitim faaliyetlerinin yönetilmesi ve bu alanda kararların alınmasını kapsayan tüm yönetim faaliyetlerini içermektedir.	Açık ve uzaktan eğitim kapsamında gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi ve bu kapsamda iyileştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile ilgilidir.	Ulaşılabilirlik, teknik destek ve yardımlar, temel bilgisayar eğitimleri, veritabanları yönetimi, iletişim ve duyuruların sürdürülebilirliğinin sağlanması, teknik testlerin sağlanması, program amaç ve hedefleri ile tutarlı iletişim araçlarının belirlenmesi, öğrenci şikayet ve taleplerinin toplanması ve ilgili birimlere aktarılması gibi birçok faaliyeti kapsar	Öğrenmenin gerçekleştirildiği ortamın planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.	En etkin ve hızlı şekilde öğrenimin gerçekleştirilebilmesi adına pedagojik unsurlar dikkate alınarak programların ve derslerin planlanması ve yönetilmesini kapsar.

Kaynak: Yusuf S. Türkan ve Alper Cihan, "Açık ve Uzaktan Öğrenmenin Türkiye'ye Katkısı ve Ülkemizde Bu Alandaki Karar Alma-Uygulama Süreçlerinin Kritik Başarı Faktörleri Kapsamında Değerlendirilmesi", *İstanbul Journal of Open and Distance Education*, 2016; Sayı: 1/2, 51-60, 56.

Açık ve uzaktan öğrenme ile ilgili alınan stratejik kararların büyük bölümü kurumsal yönetim başarı faktörü ile ilişkili olup, alınan tüm kararlar diğer tüm başarı faktörlerini de etkileyerek bu kurumların geleceği açısından önemli etkileri olacağı düşünülmektedir (Türkan ve Cihan, 2015:59).

2.2.3.1. Anadolu Üniversitesi

Türkiye'de 6 Kasım 1981'de, 2547 sayılı Kanun'un 5. ve 12. maddeleri, Türkiye'deki üniversitelere "Sürekli ve Açıköğretim Yapmak" hakkını vermiştir. Bu görev, 1982 yılında çıkartılan 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Anadolu Üniversitesine verilmiştir. Türkiye'de ilk açıköğretim kurumu olan Anadolu Üniversitesi ülke düzeyinde görev almıştır. Bu kurum 1982-1983 eğitim-öğretim yılında, İktisat ve İş İdaresi alanındaki iki uzaktan öğretim programı ile açıköğretim sistemini başlatmış, daha sonra hizmet alanlarını sürekli genişletmiştir. 1993 yılında açıköğretim sistemi, o günün eğitim ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirilerek İktisat ve İşletme Programları dört yıl süreli eğitim veren fakültelere dönüştürülmüştür. Bu sistem, 1993 yılından sonra önemli ölçüde değişerek ve gelişerek yükselişe geçmiştir. Bu fakülteler, farklı alanlarda lisans ve ön lisans programları açarak program sayısını yükseltmiş, program türlerini çeşitlendirmiştir. Anadolu üniversitesi, yurtiçi ve yurtdışı açıköğretim eğitimlerini, üç ayrı fakülte bünyesi altında, toplam 60 programla vermektedir (Anadolu AÖF, 2009; Çetinsaya, 2014: 77).

Açıköğretim Fakültesi

Açıköğretim Fakültesinin bünyesinde “Adalet”, “Tarım”, “İlahiyat” gibi farklı uzmanlık alanlarına ait 41 önlisans programı bulunmaktadır. “İş Sağlığı ve Güvenliği” ve “Sosyal Medya Yöneticiliği” önlisans programları 2019-2020 öğretim yılında açılmıştır (Anadolu AÖF, 2009).

Bu fakültede 8 lisans programı bulunmaktadır. Bu programlar şu şekildedir: “Felsefe”, “Halkla İlişkiler ve Reklamcılık”, “Sosyoloji”, “Tarih”, “Türk Dili ve Edebiyatı” ve 2015-2016 eğitim-öğretim yılında açılan “Halkla İlişkiler ve Reklamcılık”, “Sağlık Yönetimi”, “Sosyal Hizmet” ve “Yönetim Bilişim Sistemleri” (Anadolu AÖF, 2009).

Açıköğretim İktisat Fakültesi

1993'te kurulan bu fakülte, 6 lisans programı ile eğitim vermektedir. Bunlar: “İktisat”, “Maliye”, “Kamu Yönetimi”, “Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri”, “Uluslararası İlişkiler” ve 2017-2018 öğretim yılında açılan “Uluslararası İlişkiler (İngilizce)” programlarıdır (Anadolu AÖF, 2009).

Açıköğretim İşletme Fakültesi

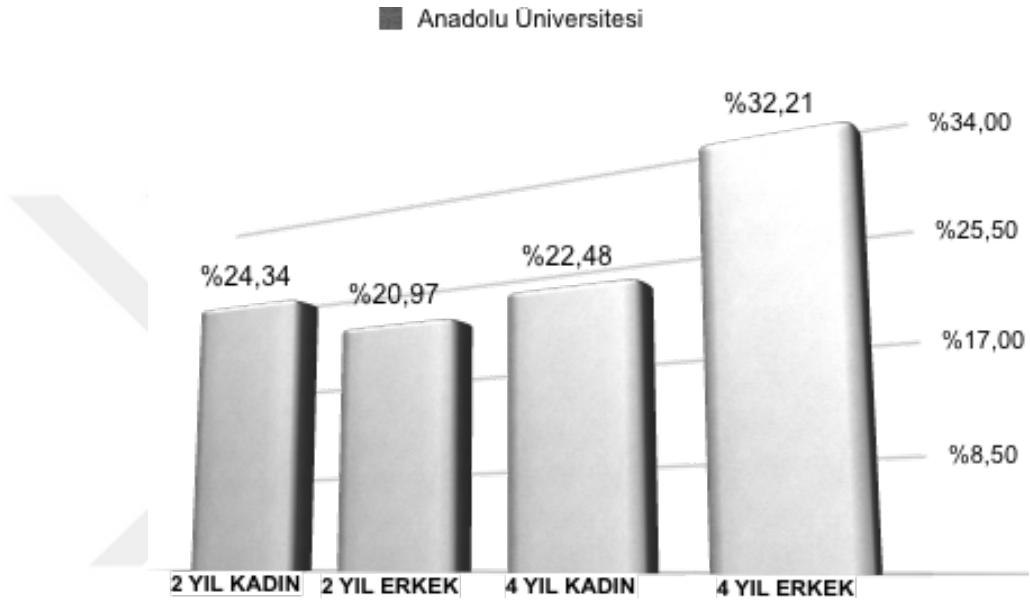
İktisat Fakültesiyle beraber 1993'te kurulan bu fakültede beş lisans programı bulunmaktadır. Bu programlar şu şekildedir: “İşletme”, “Konaklama İşletmeciliği”, 2015-2016 öğretim yılında açılan “Havacılık Yönetimi” ve “Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi”, 2017-2018 öğretim yılında açılan “İşletme (İngilizce)” (Anadolu AÖF, 2009).

Yurtdışı Programları

Anadolu Üniversitesinin Kuzey Kıbrıs ile Batı Avrupa’da eğitim faaliyetleri yürütülürken, uluslararası alanda yaygınlaşarak 2009-2010 eğitim-öğretim yılından itibaren 2009-2010 eğitim-öğretim yılından itibaren 2009-2010 eğitim-öğretim yılından itibaren Azerbaycan, 2012-2013 eğitim-öğretim yılından itibaren Kosova, Makedonya ve Bulgaristan, 2015-2016 eğitim-öğretim yılından itibaren Bosna Hersek ve Arnavutluk, 2016-2017 eğitim-öğretim yılından itibaren Kuzey Amerika, 2017-2018 eğitim-öğretim yılından itibaren de Suudi Arabistan Programı ile Arap Yarımadasında eğitim hizmeti ulaştırmaktadır (Anadolu AÖF, 2009).

Bu fakültelerdeki eğitimler tek sistem üzerinden yönetilmektedir. Bu eğitim sisteminde, basılı ders malzemeleri, televizyon yayınları, internet, bilgisayar destekli eğitim, video-konferans gibi teknolojiler kullanılmaktadır.

Grafik 2.3 Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Öğrencilerin Cinsiyete ve Öğrenim Süresine Göre Dağılımı (2018-2019)



Kaynak: YÖK, <https://istatistik.yok.gov.tr>, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, (Çevrimiçi), 15.07.2019.

YÖK'ün istatistik verilerinden yararlanılarak oluşturulan Grafik 2.3'te 3.334.810 öğrencinin cinsiyete ve öğrenim süresine göre yüzde (%) dağılımında lisans programına kayıtlı öğrenciler ve toplamda erkek öğrenciler çoğunlukta olduğu görülmektedir.

2.2.3.2. Atatürk Üniversitesi

Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 342 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla 14.04.2010 tarihinde kurulmuştur. Bu fakülte, kurulduktan sonra idari ve akademik yapılanma çalışmalarına başlamıştır. Bünyesinde 7 lisans, 4 Lisans Tamamlama ve 28 Önlisans programı bulunduran bu fakültede toplamda 38 program bulunmaktadır. Bu programlar aşağıda verilmiştir (Atatürk AÖF):

Lisans Programları:

- Kamu Yönetimi

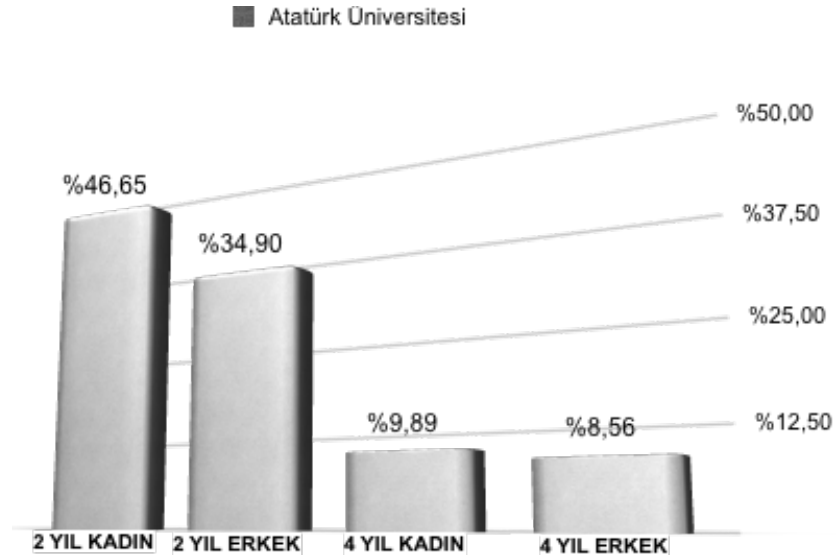
- Sosyal Hizmet
- Sağlık Yönetimi
- İşletme
- Sosyoloji
- Reklamcılık
- Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Lisans Tamamlama Programları:

- Acil Yardım ve Afet Yönetimi
- İş Sağlığı ve Güvenliği
- Sağlık Yönetimi
- Sosyal Hizmet

Önlisans Programları: “Çocuk Gelişimi” ve “Bilgi Yönetimi” gibi 28 farklı program bulunmaktadır.

Grafik 2.4: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Öğrencilerin Cinsiyete ve Öğrenim Süresine Göre Dağılımı (2018-2019)



Kaynak: YÖK, <https://istatistik.yok.gov.tr>, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, (Çevrimiçi), 15.07.2019.

YÖK'ün 2018-2019 istatistik verilerinden yararlanılarak oluşturulan Grafik 2.4'te, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakülte'ne kayıtlı 326.011 öğrencinin cinsiyete ve öğrenim süresine göre yüzde (%) dağılımı verilmiştir. Bu dağılıma göre önlisans

programların %81,55 ile büyük çoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Kadın öğrencilerin daha fazla olduğu dağılımda en düşük paya sahip lisans programlarını tercih edenlerin erkekler olduğu görülmektedir.

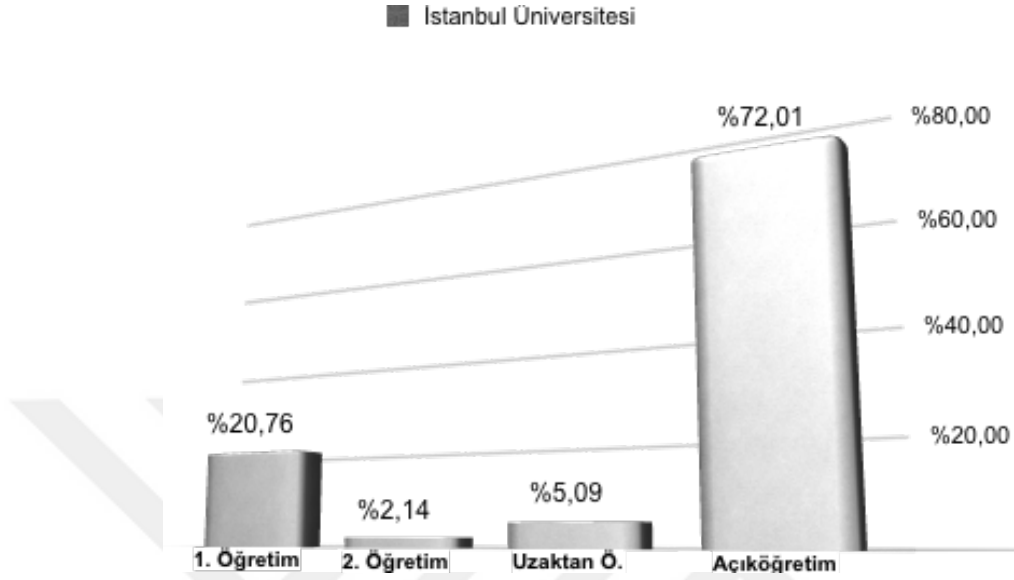
2.2.3.3. İstanbul Üniversitesi

Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından alınan kararla, 31 Temmuz 1933'te kapatılan Darülfünun'un yerine 1 Ağustos 1933'te İstanbul Üniversitesi kurulmuştur. İstanbul Üniversitesi, Kasım ayında Türkiye'nin "ilk ve tek üniversitesi" olarak eğitim vermeye başlamıştır. Kütüphanelerinde yaklaşık bir buçuk milyon kitap bulunduran bu üniversite, Türkiye'de olduğu gibi dünyada da önemli bir yere sahip olup köklü bir geçmişe sahiptir. Dünyanın en iyi 500 üniversitesi içindedir. İstanbul Üniversitesi, 2009 yılından itibaren uzaktan öğretim, 2011 yılından itibaren açık ve uzaktan eğitim kapsamında programlara öğrenci kabul eden AUZEF'i bünyesinde bulundurmakta ve bu fakültenin çalışmalarına destek vermektedir. Aşağıda İstanbul Üniversitesinin misyonu, vizyonu ve temel değerleri verilmiştir (İstanbul Ü., 2009):

- **Misyon:** "Doğu ile Batıyı, geçmişle geleceği buluşturan İstanbul Üniversitesi; ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üreten ve yetkin bireyler yetiştiren öncü üniversitedir."
- **Vizyon:** "İstanbul Üniversitesi, dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olacaktır."
- **Temel Değerler:** "Atatürk ilkelerini ve Cumhuriyet kazanımlarını korumak ve yüceltmek, katılımcılık, çevre ve insana saygı, etik değerlere mutlak uyumdur."

İstanbul Üniversitesinin misyon, vizyon ve temel değerlerine bakıldığında, çok yönden bütünleştirici bir yaklaşımla çevreye ve insana gösterilen saygıdan, etik değerlere mutlak uyumdan, toplumlara fayda sağlayan çalışmalar yapmaktan ve toplumlara etki edecek yetkin bireylerin yetiştirilmesinden bahsedildiği görülmektedir. Aynı zamanda öncü üniversite olma, dünyada tanınırlığını ve toplam kalitesini yükseltme, vizyona giden yolda yerine getirilme zorunluluğu olan üstün görevleri iyileştirmenin ve vizyonuna daha fazla değer katma isteklerinin gerekliliği öne çıktığı düşünülebilir.

Grafik 2.5: İstanbul Üniversitesi Öğrencilerinin Öğrenim Türüne Göre Dağılımı (2018-2019)

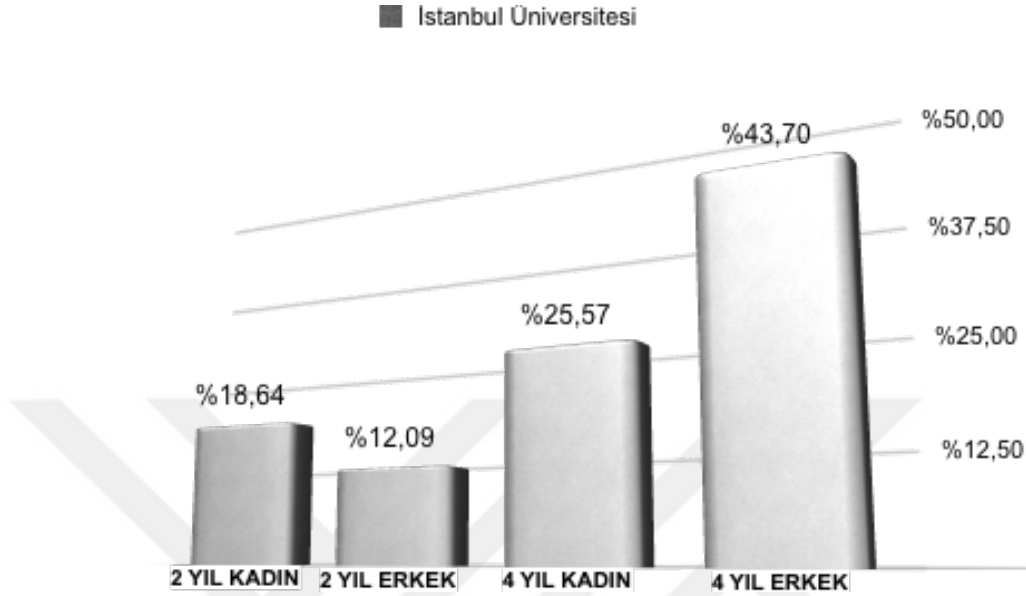


Kaynak: YÖK, <https://istatistik.yok.gov.tr>, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, (Çevrimiçi), 15.07.2019.

YÖK'ün 2018-2019 istatistik verilerine göre oluşturulan Grafik 2.5'te, İstanbul Üniversitesine kayıtlı 305.630 öğrencinin öğrenim türlerine göre yüzde (%) dağılımı verilmiştir. 220.110 öğrencinin açıköğretim, 15.561 öğrencinin uzaktan eğitim programlarına, bu sonuçla toplam öğrencilerin %77,10'u AUZEF'e kayıtlı olduğu görülmektedir.

AUZEF'e kayıtlı öğrencilerin İstanbul Üniversitesi toplam öğrencilerinin içindeki payının büyüklüğü düşünüldüğünde ürünlere davranışlarının doğru kazandırılması ve bu durumun topluma yansması yönünden AUZEF'in üniversiteye bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren diğer fakültelere oranla daha fazla öneminin bulunduğu görülmektedir.

Grafik 2.6: İstanbul Üniversitesi (İ.Ü. AUZEF) Açıköğretim Öğrencilerin Cinsiyete ve Öğrenim Süresine Göre Dağılımı (2018-2019)



Kaynak: YÖK, <https://istatistik.yok.gov.tr>, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, (Çevrimiçi), 15.07.2019.

YÖK'ün 2018-2019 istatistik verilerine göre oluşturulan Grafik 2.6.da, İstanbul Üniversitesi Açıköğretim Fakülte'ne kayıtlı 220.110 öğrencinin cinsiyete ve öğrenim süresine göre yüzde (%) dağılımı verilmiştir. En yüksek pay %56,6 ile erkekler, %68,27 ile lisans programları olarak görülmektedir.

2.2.4. Açıköğretim Fakültelerinin İşleyişi

Bu fakültelerin ortak işleyişi hakkında mevzuat açısından, kendi web sitelerinden, ve kurumda yapılan yüz yüze görüşmelerden derlenen bilgiler aşağıda verilmiştir (Atatürk AÖF, Anadolu AÖF, AUZEF, 2019; 17860 Açık Yükseköğretim Yönetmeliği, 1982):

- Akademik ve idari yapının aynı sisteme bağlı olması,
- Programları, örgün programlarla kapsam olarak aynı olması,
- Örgün öğretimin fiziksel imkanlarından yararlanırmamaları,
- Bulundukları illerin dışında kayıt, sınav, mezuniyet ve diğer öğrencilik işleri konusunda hizmet vermeleri,
- İkinci Üniversite kapsamında sınavsız kayıt imkanı sunmaları,
- Muafiyet hakkı vermeleri,

- Derslere devam zorunluluğunun olmaması,
- İnternet kaynaklarının etkin olması,
- Her ders için en az bir ara sınav, bir bitirme sınavı yapılması,
- Ara sınav puanının başarı notuna katkısı %30, bitirme sınavı puanının katkısı %70 olması,
- Önlisans ve lisans tamamlama için dört, lisans için yedi yıl süreyle öğrencilik hakları verilmesidir.

2.3. AUZEF'TE KALİTE KÜLTÜRÜ

Devlet politikaları, kurum politikaları, ortaöğretimdeki kalite sorunlarının yükseköğrenime yansımaları Türkiye'de açıköğretim fakültelerini kalite bağlamında etkilemektedir (Köksoy, 1998:52). AUZEF, kurulduğu ilk zamanlarda kişisel çabaların öne çıktığı bir yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir. Aynı zamanda yıllar geçtikçe kalitenin kuruma yön verdiği bir durumun oluştuğu da söylenebilir.

2.3.1. AUZEF'in Tarihçesi

AUZEF, açık ve uzaktan eğitim hizmetleri sunan bir fakülte olup "açıköğretim" ve "uzaktan eğitim" kavramlarını içinde barındırır. Bologna sözlüğünde, "açık ve uzaktan eğitim" kısaca şu şekilde tanımlanır: Mekana bağlı olmadan, çeşitli iletişim yöntemleriyle yapılan bir eğitim türüdür (Gümrükçü, 2011,230). Bu kavramlara ayrı olarak bakıldığında "açıköğretim, alışılmış geleneksel eğitim tarzından farklı olarak, kampüse gelme zorunluluğunun olmadığı, derslerin bilgisayar vasıtasıyla tamamen sanal ortamda işlendiği, katılımcının istediği zaman bunları tekrar tekrar izleyebileceği eğitiminin adıdır." Uzaktan Öğretim ise aynı tanıma ek olarak, "...derslerin tamamen sanal ortamda canlı ve interaktif olarak işlendiği eğitimin adı..." olarak kabul edildiği görülmektedir (AUZEF, 2019).

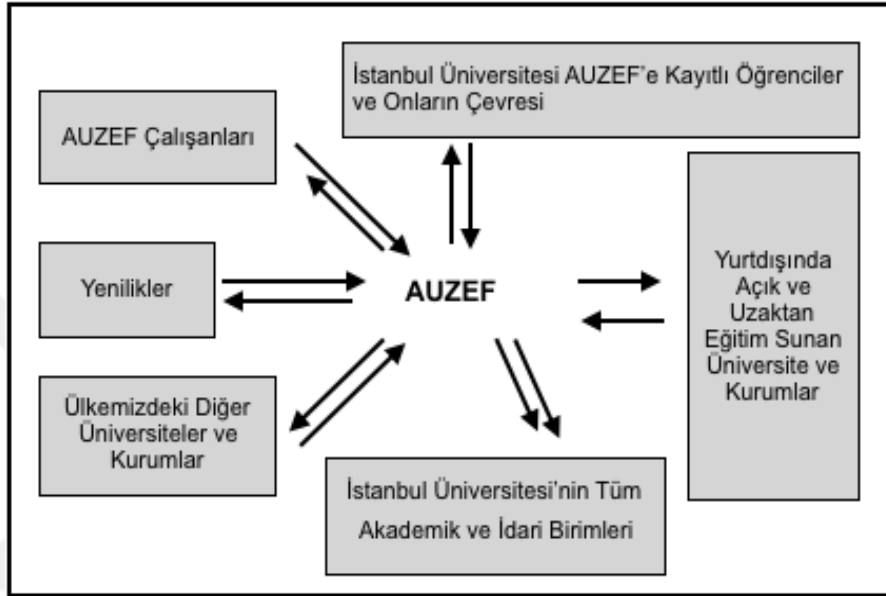
İstanbul Üniversitesi bünyesinde uzaktan eğitim faaliyetleri 2009 yılında başlamış, 2011 yılında açıköğretim lisans programları eklenerek açık ve uzaktan eğitim birlikte verilmiştir.

2.3.2. AUZEF'in Toplumdaki Yeri ve Önemi

Türkiye genelinde açıköğretim hizmeti, yıllarca tek kurum bünyesinde, Anadolu Üniversitesi tarafından verilmiştir. 2011'e gelindiğinde AUZEF ve Atatürk

Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi ile beraber bu hizmeti veren kuruluşlar üçe çıkmıştır. Dolayısıyla daha kaliteli ve etkili eğitim verebilmek adına bu kurumlar arasında rekabet ortamının oluştuğu, bu durumun açıköğretim fakültelerine katkı sağladığı düşünülebilir.

Şekil 2.6: AUZEF'in Paydaşları



Şekil 2.6'da verilenlere AUZEF'in toplumdaki yeri ve önemi bağlamında bakıldığında, en önemli paydaşlardan biri öğrenciler olduğu görülmektedir. AUZEF'te öğrencilerin ihtiyaç ve beklentileri; yapılan araştırmalar, çözüm destek merkezine gelen taleplerin analizlerinden yola çıkarak belirlenmekte, analiz edilmekte ve buna göre iyileştirmeler yapılmaya çalışılmaktadır (AUZEF, 2019).

Yükseköğretime kayıtlı tüm öğrenciler içinde açıköğretim öğrencilerinin payı ilk yıllarda %10-20 seviyelerinde iken, sonraki yıllarda yaşanan artış önemli bir boyuta ulaşmıştır. Türkiye Geneli Örgün Öğretim ile Açıköğretim Öğrenci Oranları dikkate alındığında (Grafik 2.2) %56 paya sahip açıköğretim, örgün öğretimden %12 daha fazla öğrenciye sahiptir (YÖK, 2019). Bu oran önümüzdeki on yıllık zaman diliminde gelişmiş ülkelerdeki yükseköğretim sistemleriyle uyumlu biçimde %15-20 seviyelerine çekilmesi veya eğitim kalitesinin çok daha iyi seviyeye getirilmesi önerilebilir, bu doğrultuda politikalar geliştirilebilir (Çetinsaya, 2014:189). Geliştirilen politikalarla birlikte açık öğretim fakültelerinin kalite sistemlerini de içine alan, kayıt yenilememe ve kaydı olduğu halde ders almama oranları değerlendirilerek, nicelikten çok nitelik

öne çıkarılarak stratejiler belirlenmesi gerekmekte olduğu, bu bilgilerin sistemin yeniden düzenlenmesinin gerekliliği hakkında önemli bilgiler verdiği düşünülmektedir.

2.3.3. AUZEF'in Gelişimi ve Sahip Olduğu Değerler

AUZEF, tüm öğrencilerine dünyanın her yerinde öğrenim görme ve mezun olma fırsatı sunmak için çalışmalar yapmaktadır. AUZEF'in kendi öğretim hizmetlerinin özelliklerini sıralaması aşağıdaki gibidir (AUZEF,2019):

- “Öğrenci merkezlidir.
- Fırsat eşitliği sunar.
- Fiziksel engelli öğrencilere eğitim olanağı sağlar.
- Coğrafi ve bölgesel engelleri ortadan kaldırır.
- Geleneksel eğitimden yararlanamayan kişiler için idealdir.
- Çalışan kişilerin öğrenimlerine devam edebilmesini sağlar.
- Kişinin kendi öğrenme hızında öğrenim görmesine imkan sağlar.
- Bilgiye hızlı ve kolay bir şekilde erişme imkanı sağlar.
- Yüz yüze eğitimde gereken ulaşım, barınma, konaklama, beslenme gibi ek harcamaları ortadan kaldırır.
- Öğretim elemanlarıyla etkileşimli ve dinamik bir öğrenme süreci yaşatır.
- Zaman ve mekandan bağımsız olması yönüyle öğrencilerin eğitim ortamına internet erişimi olan herhangi bir yerden 7/24 erişim olanağı sağlar.”

AUZEF'te herhangi bir sınava girme zorunluluğu olmadan, yükseköğretim lisans programlarından mezun olan veya bu programlarda okuyan herkes lisans veya ön lisans açıköğretim programlarına kayıt yaptırabilir ve kendisine en uygun öğrenim olanaklarından faydalanabilir. Bu durum önlisans programları için de geçerli olup kolaylıkla yükseköğrenim için bu programlara erişilebilir.

AUZEF'in öğrencilerine verdiği basılı eğitim materyalleri bulunmamaktadır. Basılı materyaller, genelde programların temel öğretim materyali olarak değerlendirilir ve diğer materyaller de bu bağlamda geliştiği düşünülür. AUZEF'te basılı materyaller olmadığı için bu durum söz konusu değildir. Bu ihtiyaç, web üzerinden “Öğrenme Yönetim Sistemleri” ve “AUZEF Mobil” uygulaması ile öğrencilerin ders içeriklerini ve çalışma ortamlarını çeşitli formatlarda sunulmasıyla giderilmektedir. Canlı dersler sadece Uzaktan Öğretim Programlarında yapılmaktadır.

2019-2020 eğitim-öğretim yılında, AUZEF bünyesinde Önlisans, lisans ve lisans tamamlama olmak üzere toplam 29 açıköğretim programı bulunmaktadır. 25 lisans ve önlisans programına da “Sınavsız İkinci Üniversite” kapsamında kontenjan sınırlaması olmaksızın kayıt alınmaktadır. AUZEF’in tüm açıköğretim programları Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2: AUZEF’in Açıköğretim Programları

Fakülte Adı	Program Adı	Öğretim Tipi	Derece
AUZEF	Coğrafya	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Çocuk Gelişimi	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Felsefe	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	İktisat	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	İnsan Kaynakları Yönetimi	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	İş Sağlığı ve Güvenliği	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	İşletme	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Siyasal Bilimler ve Uluslararası İlişkiler	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Sosyoloji	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Tarih	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Yönetim Bilişim Sistemleri	Açıköğretim	Lisans
AUZEF	Adalet	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Çocuk Gelişimi	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Hukuk Büro Yönetimi ve Sekreterliği	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	İş Sağlığı ve Güvenliği	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Kültürel Miras ve Turizm	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Laborant ve Veteriner Sağlık	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Perakende Satış ve Mağaza Yönetimi	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Sağlık Kurumları İşletmeciliği	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Sivil Hava Ulaştırma Hizmetleri	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Sosyal Hizmetler	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Yaşlı Bakımı	Açıköğretim	Önlisans
AUZEF	Acil Yardım ve Afet Yönetimi	Açıköğretim	Lisans Tamamlama

AUZEf	Hemşirelik	Açıköğretim	Lisans Tamamlama
AUZEf	Sağlık Yönetimi	Açıköğretim	Lisans Tamamlama
AUZEf	Sosyal Hizmet	Açıköğretim	Lisans Tamamlama

Kaynak: AUZEf, <https://auzef.istanbul.edu.tr/tr/>, **Programlar, Fakültemiz**, (Çevrimiçi), 20.07.2019.

2019-2020 eğitim-öğretim yılında, AUZEf'in hizmet sunduğu yirmi uzaktan eğitim programı bulunmaktadır. Bu programlar Tablo 2.3'te verilmiştir:

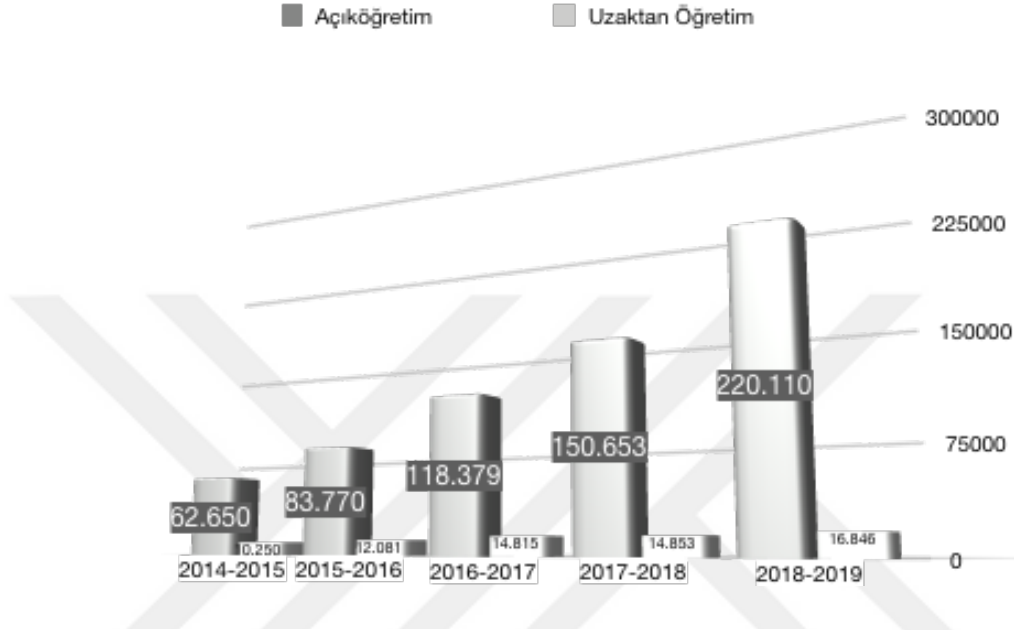
Tablo 2.3: AUZEf'in Uzaktan Eğitim Programları

Fakülte Adı	Program Adı	Öğretim Tipi	Derece
AUZEf	Kamu Yönetimi	Uzaktan Öğretim	Lisans
AUZEf	Endüstri Mühendisliği	Uzaktan Öğretim	Lisans Tamamlama
AUZEf	Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı	Uzaktan Öğretim	Lisans Tamamlama
AUZEf	Acil Durum ve Afet Yönetimi	Uzaktan Öğretim	Ön Lisans
AUZEf	Coğrafi Bilgi Sistemleri	Uzaktan Öğretim	Ön Lisans
AUZEf	Çocuk Gelişimi	Uzaktan Öğretim	Ön Lisans
AUZEf	İş Sağlığı ve Güvenliği	Uzaktan Öğretim	Ön Lisans
AUZEf	Medya ve İletişim	Uzaktan Öğretim	Ön Lisans
İktisat Fakültesi	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Uzaktan Öğretim	Lisans
İktisat Fakültesi	İktisat	Uzaktan Öğretim	Lisans
İktisat Fakültesi	İşletme	Uzaktan Öğretim	Lisans
İktisat Fakültesi	Maliye	Uzaktan Öğretim	Lisans
İletişim Fakültesi	Gazetecilik	Uzaktan Öğretim	Lisans
İletişim Fakültesi	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	Uzaktan Öğretim	Lisans
İletişim Fakültesi	Radio, Televizyon ve Sinema	Uzaktan Öğretim	Lisans
İktisat Fakültesi	Ekonometri	Uzaktan Öğretim	Lisans
İlahiyat Fakültesi	İlitam	Uzaktan Öğretim	Lisans Tamamlama
AUZEf	Bankacılık ve Sigortacılık	Uzaktan Öğretim	Ön Lisans
AUZEf	Dış Ticaret	Uzaktan Öğretim	Ön Lisans
Adalet Meslek Yüksek Okulu	Adalet	Uzaktan Öğretim	Ön Lisans

Kaynak: AUZEf, <https://auzef.istanbul.edu.tr/tr/>, **Programlar, Fakültemiz**, (Çevrimiçi), 20.07.2019.

YÖK'ün istatistik verileri kullanılarak hazırlanan Grafik 2.7'de AUZEF'e ait son beş eğitim-öğretim yılının öğrenci sayıları verilmiştir.

Grafik 2.7: AUZEF'e Kayıtlı Öğrenci Sayıları (2018-2019)



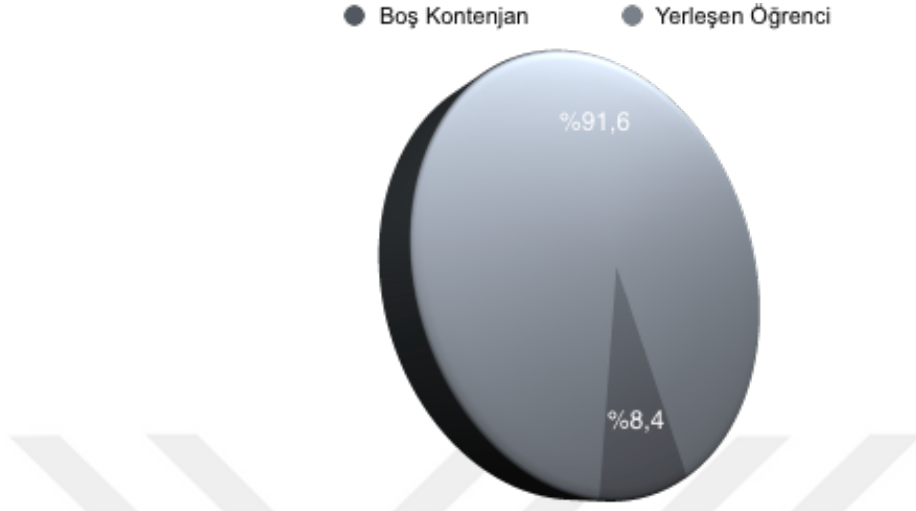
Kaynak: YÖK, <https://istatistik.yok.gov.tr>, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, (Çevrimiçi), 15.07.2019.

2015-2016 eğitim öğretim yılında AUZEF'e kayıtlı öğrenci sayısındaki artış 21.120 öğrenci, sonraki yılda meydana gelen artış 34.609 öğrenci olarak tespit edilmiştir. 2017-2018 eğitim öğretim yılında bir önceki yılda meydana gelen artıştan daha az bir artış görülmüş ve yeni kayıt yaptıran öğrenci sayısı 32.274 olduğu belirlenmiştir. Son yılda 69.457 öğrenci ile en yüksek artış olmuştur.

AUZEF'in son beş yıl içindeki öğrenci artışlarına bakıldığında anormal bir artış ya da azalış söz konusu olmadığı görülmektedir. Son yıl içinde açılan yeni programlar göz önüne alındığında 2018-2019 yılındaki 69.457'lik bir artış, sonraki yılların önemini ortaya koymaktadır.

2019-2020 eğitim-öğretim yılında AUZEF'in Lisans ve Önlisans düzeyindeki 35 programı için verilen 27.000 kontenjanın 24.587'sine yerleşen öğrencilerin yüzdesel oranı Grafik 2.8'de verilmiştir (AUZEF, 2019).

Grafik 2.8: AUZEF'e Lisans ve Önlisans Düzeyinde Yerleşme Oranları (2019-2020)



Grafik 2.8'de verilen %91,06 yerleşme oranının, açıköğretim fakültelerinin geleceği açısından büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

2.3.4. AUZEF'in Kalite Kültürüne İlişkin

Devlet Kurumları, dünyadaki hızlı değişimlere, yeni yönetim sistemlerine çok zor ayak uyduran kuruluşlar olarak bilinir. Devlet sektörü, değişime ve yeniliklere uyumlu esnek bir yapıya ulaştırılması gerektiği söylenebilir. Toplam kalite, değişim demektir. Bu kurumlar, hizmet standartlarına ve ölçülebilir hedeflere dayalı olarak kendi kalite kültürünü oluşturmalıdır (Erez, 1998:4). Bu kültürü oluştururken devlet kurumlarında verimlilik, hakkaniyetten sonra gelir. Kamu sektörü için hakkaniyet öne alınmazsa kalitenin topluma zararları olabilmektedir (Deming, 2014:163). Öte yandan, dünyanın birçok yerinde üniversiteler, genel olarak bir işin nasıl yapılacağıının öğretildiği; ama kendi içinde uygulanmadığı kurumlar olmuştur (Arat, 2001:90). Bu bağlamda AUZEF'te kalite kültürü oluşturma çalışmaları, hakkaniyetle yapılmaya çalışıldığı ve analizlerin doğru yapılabilmesi, sonuçların doğru değerlendirilebilmesi ve kalite kültürünün oluşturulabilmesi için kamuya uygun yönetim tekniklerini araştırıldığı, uygun olan bu teknikler kendi içinde uygulanabilir hale getirilmeye çalışıldığı düşünülmektedir. Aynı zamanda kalite kültürüne ilişkin olarak AUZEF'in misyonu, vizyonu ve kalite politikası, uygulama yöntemi önem taşımaktadır.

2.3.4.1. AUZEF'in Misyonu

Misyon kavramını, vizyona giden yolda yerine getirilmesi gereken özel görevler olarak değerlendirebiliriz. Örgütün var olma nedenlerinden biri olan misyon, örgütün kalite tanımını, öğrencinin önemini ve rolünü, örgütün asıl yaptığı faaliyeti, çalışanların katılımını, örgüt ve örgütten faydalananların ilişkilerini kapsamalıdır. Misyonu ilişkin bazı özellikleri aşağıda verilmiştir (Yener, 2010:338; Doğan, 2002:77):

- Misyon, uzun dönemli bir amaçtır,
- Daha iyiye ve daha üst başarıya yönlendirir,
- Kurumun hizmet kimliğini belirler,
- Paylaşılan, kurumun ortak değer ve inançlarıdır,
- Kurum misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir kavramdır,
- Kurumun içinden çok, kurumun dışına dönüktür,
- Kuruma özgüdür ve özeldir.

AUZEF'in misyonu şu şekildedir (AUZEF, 2019): “En nitelikli öğrenme materyalleri ve metotları ile hayat boyu öğrenmeyi toplumda sürekli kılmak.”

2.3.4.2. AUZEF'in Vizyonu

Vizyon, üç ana elementten oluşmaktadır. Birincisi yukarıda belirtilen misyondur. Hizmet alanlara “Sizin için başka ne yapabiliriz?” sorusuyla tüm değerler sorgulanır. İkincisi, iç yeterliliklerdir. Bu da iç kaynaklara erişim ile ilgilidir. Üçüncüsü ise stratejilerdir (Miyauchi, 2000:12). AUZEF'in stratejileri şu şekildedir (AUZEF, 2019):

- “İçerik iyileştirme ve geliştirme stratejisi,
- Kurumsallaşma ve kurumsal kimlik stratejisi,
- Manuel sistemden otomasyona geçilmesi stratejisi,
- Mobil platformlarının geliştirilmesi ve mevcut platformların mobile uygun hale getirilmesi stratejisi,
- İletişim kanallarını iyileştirme ve bilinirliği artırma stratejisidir.”

Vizyon; doğru ya da yanlış olmaması, gerçek olmaması, kendisiyle uyumayan faaliyetleri sınırladığı ve uyumları ise kesinlikle sınırlamadığı bir yapıya sahiptir. Bunun üzerine etkili vizyon yapısının özellikleri aşağıda verilmiştir (Yener, 2010:339; Doğan, 2002:74):

- Rekabetçi,
- Kısa ve öz ifade edilen,
- Hatırlanmaya değer,
- Katılımcı,
- Kurumun değerlerini yansıtan ve geleceğe dönük,
- Ulaşılabilir,
- Dinamik,
- Mükemmelliği yansıtan,
- Öğrenci ihtiyaçları ve beklentileriyle birleşmiş,
- Çözüm ve yol gösterici aynı zamanda çok özeldir.

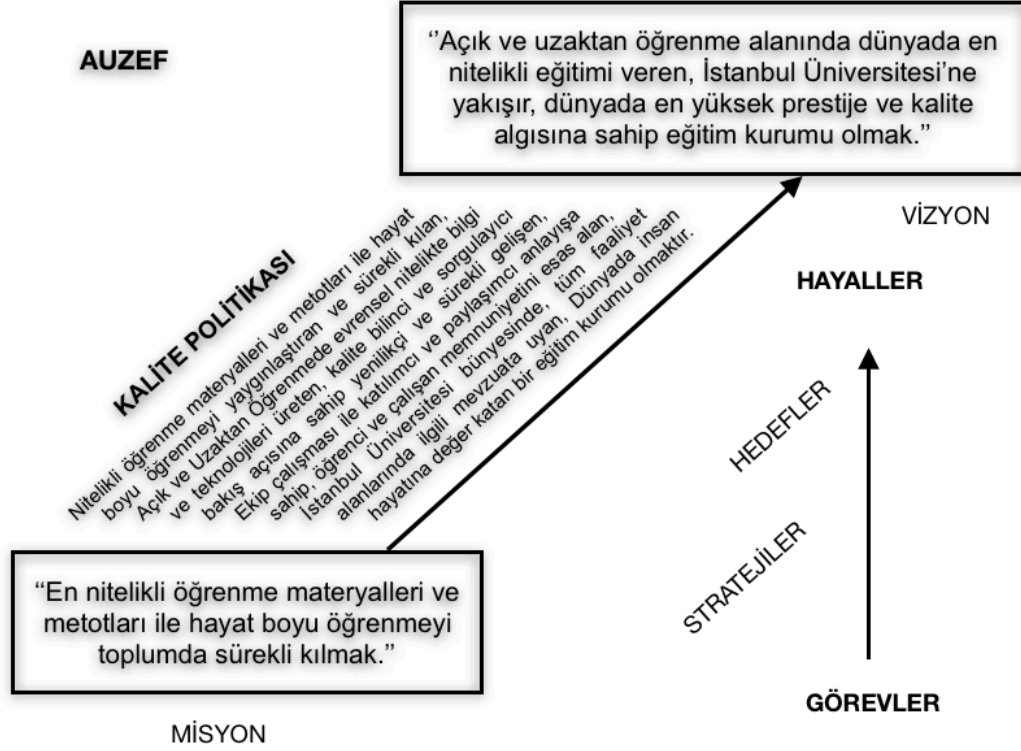
AUZEK'in vizyonu Şu Şekildedir (AUZEK, 2019): "Açık ve uzaktan öğrenme alanında dünyada en nitelikli eğitimi veren, İstanbul Üniversitesi'ne yakışır, dünyada en yüksek prestije ve kalite algısına sahip eğitim kurumu olmak."

2.3.4.3. AUZEK'in Kalite Politikası

AUZEK'in kalite politikası aşağıda sıralanmış ve misyon, vizyon ile birlikte Şekil 2.7'de gösterilmiştir (AUZEK, 2019):

- "Nitelikli öğrenme materyalleri ve metotları ile hayat boyu öğrenmeyi yaygınlaştıran ve sürekli kılan,
- Açık ve Uzaktan Öğrenmede evrensel nitelikte bilgi ve teknolojileri üreten, kalite bilinci ve sorgulayıcı bakış açısına sahip yenilikçi ve sürekli gelişen,
- Ekip çalışması ile katılımcı ve paylaşımcı anlayışa sahip, öğrenci ve çalışan memnuniyetini esas alan,
- İstanbul Üniversitesi bünyesinde, tüm faaliyet alanlarında ilgili mevzuata uyan,
- Dünyada insan hayatına değer katan bir eğitim kurumu olmaktır."

Şekil 2.7: AUZEF'in Misyonu, Vizyonu ve Kalite Politikası



AUZEF kalite politikasını, misyonunu ve vizyonunu hizmet içi eğitimler, web sayfası, yayınlar, afiş ve ilan panoları aracılığıyla tüm çalışanlarına duyurmaya çalıştığı ve kalite politikasının anlaşılmasına önem vermiş olduğu düşünülmektedir.

2.3.4.4. Kalite Çalışmalarında Görev Alanlar

AUZEF kalite çalışmalarına, Üst yönetim, mevcut akademik kadro, idari ve diğer kadrolardaki tüm çalışanlar ve iki kalite uzmanı ile başlamış, TSE ve KalDer uzmanları eğitimci olarak bulunmuştur. Günümüzde, Kalite ve İnsan Kaynakları Bürosu aracılığıyla, yönetim ve çalışanlar destekli kalite çalışmaları devam etmektedir.

2.3.4.5. Kalite Çalışmalarında Yöntem

Kalite sistemini oluştururken dört önemli unsur dikkate alınması gerekmektedir. Bunları özetlemek gerekirse: kalite sisteminin; çalışanların tamamı tarafından kolay anlaşılır olması ve herkes tarafından bilinmesi, gerçek yaşamda

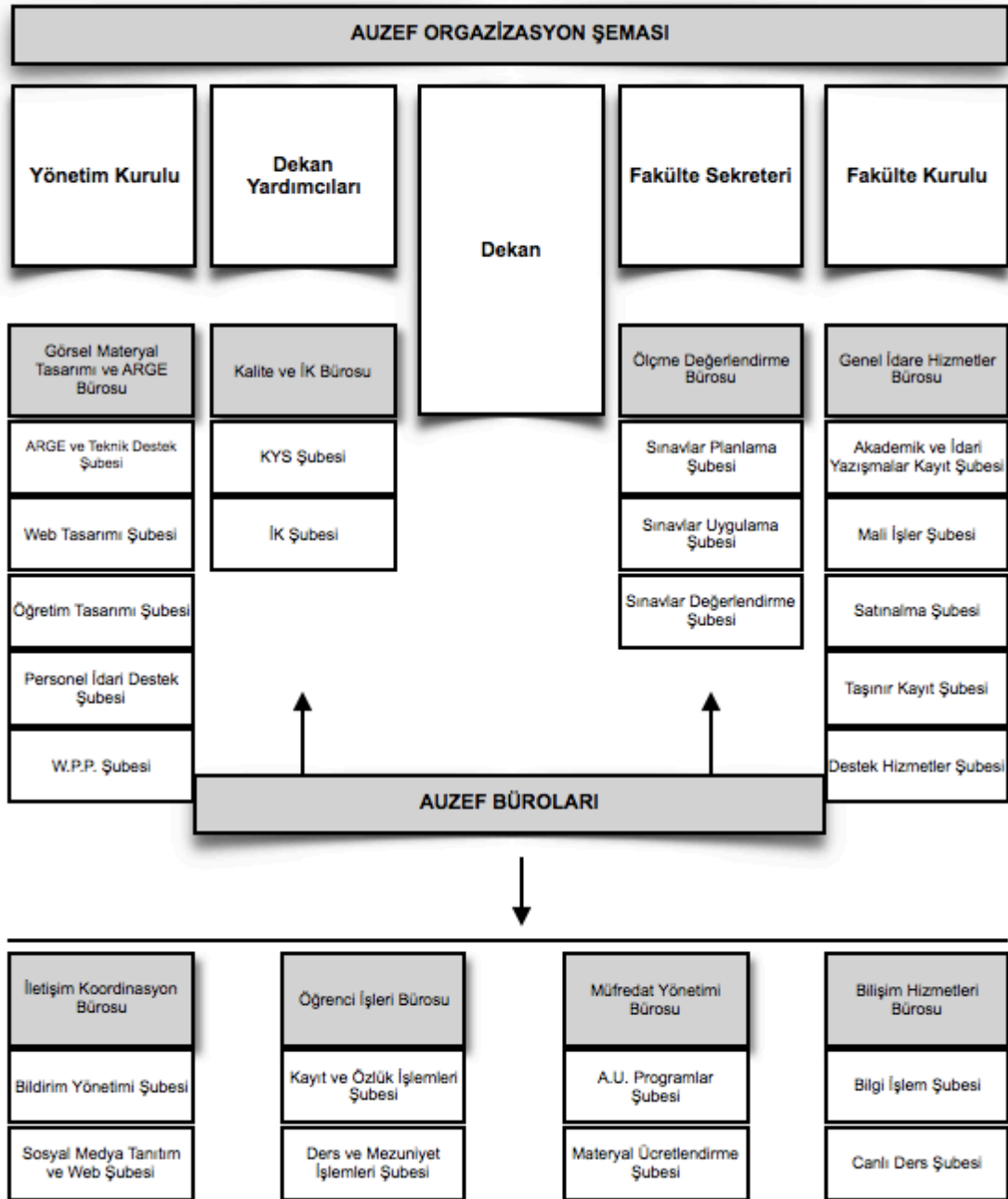
işlemesi ve sürekli iyileştirilmesi, herkesin ihtiyaçlarına yönelik olması, mükemmeli hedeflemesi gerekmektedir (Doğan, 2002:79).

AUZEf'te gerçek anlamda kalite çalışmaları 2012'den sonra başlamıştır. Bu yıldan itibaren kalite hedefleri belirlenmiş ve kurum içi eğitimler başlamıştır. Yönetime ve tüm çalışanlara verilen bu eğitimler, TSE'nin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi eğitimleri, kalite geliştirme adına yapılmış diğer eğitimlerden oluşmaktadır. Ayrıca AUZEf yönetimi; kalite politikası, kalite hedefleri, kalite yönetim sisteminin getirileri gibi konularda farkındalığı arttırmak için hizmet içi eğitimler düzenlenmeye, çalışanları kalite konusunda bilgilendirmeye çalışmıştır.

Fakülte organizasyon yapısı oluşturulması ve süreçlerin belirlenmesi için yönetim tarafından çalışanların bir bölümüyle tek tek görüşmeler yapılmış, bu görüşmelerde toplanan veriler doğrultusunda çalışanların içinde bulunduğu faaliyetler değerlendirilmiştir. Yönetim tarafından süreçler ve süreçlerin sorumluluk alanları belirlenmiş ve iyileştirilmiştir.

Şekil 2.8'de AUZEf'in organizasyonu şema şeklinde (2019'da revize edilmiş olarak) verilmiştir (AUZEf, 2019):

Şekil 2.8: AUZEF'in Organizasyon Şeması



Dokümantasyon çalışmaları adına ilk olarak iş akış diyagramları oluşturularak bürolarda iş akışlarıyla ilgili standart ve prosedürlerin belirlenmesi yapılmış ve üzerinde çalışılmıştır. Tüm faaliyetlerin alt eylemlerinin planlaması yapılmıştır. Büro ve şubelerde hedef ve değerlerin tespit edilmesinden sonra iş akışlarının hedeflere ve değerlere ulaşması için tespit yöntemleri geliştirilmiş, sürekli iyileştirme sistemleri tasarlanmış ve kurumsal ölçme sistemi oluşturulmuştur. Bu sistem, tüm süreçleri

dikkate alarak hangi süreçte, hangi faaliyetin ne şekilde, ne sıklıkla ölçülmesi gerektiğini tanımlamış ve sonuçlara göre iyileştirmeler yapılması önerilmiştir.

Belgelendirme süreci ilk olarak TS EN ISO 9001 KYS ile başlamış, bu süreç boyunca sürekli eğitimler devam etmiştir. KYS kapsamında AUZEF'te yapılan çalışmaların bazıları aşağıda verilmiştir:

- Kalite El Kitabı
- Kalite Politikası
- Organizasyon şeması
- AUZEF Rehber
- Yönergeler, Usul ve Esaslar
- İş Akışları ve Süreçler
- Kalite Hedefleri
- Performans Göstergeleri
- Riskler
- Form ve Listeler hazırlanmıştır.

Daha sonra iç tetkikler yapılarak eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır. Dış tetkik sonucu başarılı kabul edilen AUZEF, ilk kalite belgesini (ISO 9001 KYS) almıştır. AUZEF'te, KalDer ile "Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi" imzaladıktan sonra, KalDer'in kalite eğitimleri tüm çalışanlara verilmeye başlanmıştır. AUZEF, 2015'te KalDer tarafından verilen "Mükemmellikte Yetkinlik" belgesini alarak kalite çalışmalarına, kaliteyi kültür olarak yaymak için uğraş vermeye devam etmiştir.

2.3.4.6. Kalite Çalışmalarında Karşılaşılan Güçlükler

AUZEF'te kalite sistemi oluşturulurken birçok güçlükle karşılaşmıştır. İçinde bulunduğu ortamda yaşanan bazı güçlükler aşağıda verilmiştir:

- AUZEF'te bazı yönetici ve çalışanlar kalite yönetim yaklaşımını ilk zamanlarda tam kavrayamamış, bu sebeple kalite çalışmalarını, kurum için gereksiz ve kendileri için zaman kaybı olarak görenler olmuştur. Kurum faaliyetlerinin aksadığı dönemlerde sebep olarak kalite çalışmalarının öne sürüldüğü görülmüştür.

- Yönetim tarafından çalışanların bir bölümüyle tek tek görüşmeler yapıldığı görülmüş, ilgili olan tüm çalışanlarla bu görüşmeler yapılmadığı için süreçlerin belirlenmesinde hatalar yapılmış, bu hatalar kalite çalışmalarını güçleştirmiştir.
- Süreçlerin belirlenmesi aşamasında yapılan hatalar sebebiyle iş akış diyagramlarının hazırlanması güçleşmiştir. Çoğu süreçte yaşanan bu güçlükler için önceleri süreç yapılarında iyileştirmeler yapılarak giderilmeye çalışılmış, sonrasında ileri aşamalara kadar süreçler tartışmaya kapatılmıştır.
- Dokümantasyon çalışmalarında iş yükünün eşit dağılmaması, bazı çalışanların dahil olmadığı süreçlerin dokümanlarını yazması, bazı çalışanların otuzdan fazla doküman hazırlamak zorunda kalması; bu dokümanları hazırlayanların hazırladığı dokümanın sürecine ilişkin bilgisinin olmaması gibi sebeplerle hazırlanan iş akış diyagramları ve standartlar istenilen düzeye ulaşamamıştır. Bu dokümanlara göre faaliyetler yürütülmemiştir.
- Kalite kapsamında yapılan çalışmaların bir kısmı, kurum faaliyetlerine yeterince aktarılamamış ve bu kalite çalışmaların kağıt üzerinde kaldığı görülmüştür.
- Tasarlanan sürekli iyileştirme sistemleri, ilk zamanlarda uygulanamamış ve geleneksel yöntemler kullanılmıştır. Daha sonra sürekli iyileştirme sistemleri, iyileştirilmeye çalışılmıştır.
- Çalışanların bir kısmı, yönetimden kalite konusunda çok şey öğrenmiş; fakat bu durum tam anlamıyla kurumun bütününe yayılamadığından faaliyetlerin çoğu geleneksel yönetim tarzında devam etmiştir.
- Kalite çalışmalarının başlangıç aşamalarında, çalışanların yetkinlik ve yeterlilik analizleri yapılmadan, yönlendirmelerle verilen veya alınan görev ve sorumluluklar kalite çalışmalarını olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu sebeple bazı çalışanların sorumluluktan kaçtıkları, çözüm üretebileceği yerde bunu yapmaması, ait oldukları ekipten uzaklaşmaları gibi durumlar gözlemlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK AÇIKLAMALAR

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve metodolojisi hakkında açıklamalar yapılmıştır.

3.1.1. Amaç

Açıköğretim fakülteleri, yükseköğrenim yapmak isteyenlere açılmış çok önemli bir kapı olduğu düşünülmektedir. Zamandan, mekandan bağımsız ve yerleşmesi kolay bir süreçle verilen bu eğitim, son dönemlerde çok popülerlik kazanmış ve bireysel çalışmayla öğrenme ötesine geçiş için bir yol açmıştır. Son yıllarda program sayılarını arttırarak çeşitlendiren ve bir çok alanda eğitim hizmeti vermeye başlamış olan açıköğretim fakültelerinin, öğrencilerini topluma kazandırırken hatalı ürün oranını azaltmak için tüm imkanlarını kaliteli bir organizasyonla öğrencilerine sunması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü her alanda olduğu gibi eğitimde de iyileştirmenin ortak göstergesi kalite olduğu kabul edilmektedir. Bu fakültelerde kalite kültürü oluşturulup sürekliliği sağlanamazsa, çalışanlar, öğrenciler ve toplum üzerinde olumsuz sonuçların olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de açıköğretim fakültelerinden biri olan AUZEF, öğrencilerine daha iyi bir öğrenim ortamı hazırlamak için kalite çalışmaları içinde olduğu görülmekte olup alınan kalite belgeleri, yapılan iyileştirmeler ve diğer kalite faaliyetlerinin fakülte çalışanları üzerinde nasıl bir etki yaptığı, kurumdaki kültüre nasıl yansıdığı, kalite algısı durumunun ölçülmesi önem arz etmektedir. Fakültede çalışanların kalite çalışmalarına olan bakış açılarının farklılıklarını ortaya koymak, bu araştırmanın amacını teşkil etmektedir.

AUZEF’in seçilme sebebi, son yıllarda en yeni teknolojileri eğitim hizmeti için öğrencilerine sunmaya çalışması, bu kurumdaki kalite çalışmalarında bulunmuş olmam, anket çalışması ve diğer kaynaklar konusunda kolaylıkların olabileceğinin düşünülmesidir.

3.1.2. Kapsam

Araştırmaya AUZEF dışında katılımcı dahil edilmemiştir. Tüm süreçler, tüm görevliler, tüm kadrolar ayırım yapılmadan çalışmaya dahil edilip 95 katılımcıdan veri toplanmıştır. Toplam sayı 171'dir.

3.1.3. Metodoloji

Bu araştırmada veri toplanması, anket uygulama yöntemi ile yapılmıştır. Katılımcıların anketi doldurması ve iade süreci, internet üzerinden oluşturulan anket formunun kurumsal e-posta yardımıyla paylaşılmasıyla tamamlanmıştır. Üç gün içinde verilerin geri dönüşü tamamlanmıştır. Ankete katılanların sayısı 95 olup, bu verilerin tamamı uygun bulunup araştırmaya dahil edilmiştir. Bu rakam toplam personelin %55,55'ine tekabül etmektedir. Anket sürecinde anket formunun tekrar yanıt oluştur özelliği kapatılmış olup verilerin toplanmasına özen gösterilmiştir.

Bayer (2016) tarafından geliştirilen, güvenilirliği, geçerliliği test edilmiş ve onaylanmış "Kalite Algı Ölçeği" AUZEF'e uyarlanarak kullanılmıştır. Yapılan araştırmalarda yönetim faktörünün kalite kültürüne etkisi yaklaşık %70 olarak düşünülmüştür. Anket içeriğinde doğrudan yönetimle ilgili 13 ifade bulunmakta ve bu durum ölçek içinde yönetimin etkisi %72,22 oranıyla sorgulanmasına olanak sağlamıştır. Anket uyarlaması sürecince, kalite kültürüne ve kişisel özelliklere ilişkin ifadelerin seçimi ve düzenlenmesi tez danışmanım ile beraber yapılmıştır. Bu ölçeğe, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 8 ifade yöneltilmiştir. Bu ölçekte kalite kültürü ve algısı için 18 ifade kullanılmıştır. Bu 18 ifade, 5'li Likert Tipi, "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Karasızım, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum" şeklinde katılımcılara yöneltilmiştir. Ölçek toplamında toplam 26 ifadeye yer verilerek kısa tutulmuş, böylece elde edilecek verilerin daha sağlıklı toplanabilmesi amaçlanmıştır.

Anket çalışması sonrasında elde edilen verilerin analizi SPSS 21 Mac istatistiksel veri analizi programı kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 3.1: Ölçek Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik, İç Tutarlılık Testi	
Cronbach's Alpha Değeri	Ölçek İfade Sayısı
0,952	18

Sosyal bilimlerde ölçek güvenirlik analizi için 0,7'den yüksek olması yeterli olan Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayısı Tablo 3.1'de görüldüğü üzere 18 ifade toplamı için 0,965 olarak hesaplanmış, daha sonra normallik testine geçilmiştir.

İstatistik analizlerinde normallik testi, yapılacak hipotez testlerinin geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Normal dağılım gösteren veriler için parametrik, normal dağılım göstermeyen veriler için parametrik olmayan (nonparametric) testler kabul görmektedir. Normallik testi için en çok tercih edilen Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış ve Tablo 3.2'de bu testlerin sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.2: Ölçek Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İfade 1	0,346	95	0,000	0,791	95	0,000
İfade 2	0,325	95	0,000	0,827	95	0,000
İfade 3	0,318	95	0,000	0,831	95	0,000
İfade 4	0,344	95	0,000	0,810	95	0,000
İfade 5	0,317	95	0,000	0,820	95	0,000
İfade 6	0,305	95	0,000	0,838	95	0,000
İfade 7	0,275	95	0,000	0,867	95	0,000
İfade 8	0,309	95	0,000	0,850	95	0,000
İfade 9	0,290	95	0,000	0,854	95	0,000
İfade 10	0,324	95	0,000	0,823	95	0,000
İfade 11	0,269	95	0,000	0,874	95	0,000
İfade 12	0,218	95	0,000	0,860	95	0,000
İfade 13	0,304	95	0,000	0,842	95	0,000
İfade 14	0,343	95	0,000	0,789	95	0,000
İfade 15	0,306	95	0,000	0,842	95	0,000
İfade 16	0,331	95	0,000	0,815	95	0,000
İfade 17	0,328	95	0,000	0,806	95	0,000
İfade 18	0,286	95	0,000	0,854	95	0,000

Tablo 3.2’de veriler incelendiğinde, 18 adet ifade üzerinden yapılan normallik testleri sonucunda sig. değerlerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin 0,05’ten küçük olduğu, yapılan testlerde veri dağılımına ilişkin istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunduğu için normal bir dağılım olmadığı görülmüştür. Buna ek olarak ifadelerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmış, verilerin normal dağılmadığı, elde edilen değerlerin parametrik testler için uygun olmadığı kabul edilmiştir. Bu sebeple parametrik olmayan testlerle veriler analiz edilmiş, bu analiz sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılmıştır.

3.2. BULGULAR ve DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde, anket yöntemiyle elde edilen veriler tablo yardımıyla verilmiş, bu veriler üzerinden test sonuçlarına yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

3.2.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Anketin ilk bölümde katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin 8 adet ifade yöneltilmiştir. Bu ifadelerle katılımcılara ait, cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu, kurumda çalışma süresi, iş hayatında toplam çalışma süresi, pozisyon, aldığı ücret değişkenlerine göre bilgiler toplanmıştır. Katılımcıların cinsiyet özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.3.’te verilmiştir.

Tablo 3.3: Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	33	34,7
	Erkek	62	65,3
	Toplam	95	100

Tablo 3.3’de verilenler doğrultusunda, cinsiyete göre 95 katılımcı içinde erkeklerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. 62 erkek katılımcı, toplam katılımcıların %65,3’ünü oluştururken 33 kadın, %34,7 ile erkeklerin gerisinde kaldığı belirlenmiştir. Erkek ve kadın katılımcılar arasındaki sayı farkı 29, oran olarak fark ise %30,6 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.4: Katılımcıların Medeni Durum Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	61	64,2
	Bekar	34	35,8
	Toplam	95	100

Tablo 3.4'deki veriler doğrultusunda, katılımcıların medeni durumlarına ilişkin birbirine yakın bir dağılım olmadığı görülmektedir. Medeni duruma göre 95 katılımcı içinde 61 ile evlilerin çoğunluğu oluşturduğu, 34 katılımcının bekar olduğu tespit edilmiştir. Evli katılımcı, toplam katılımcıların %64,2'sini oluştururken 34 bekar, %35,8 ile evli katılımcıların gerisinde kaldığı belirlenmiştir. Evli ve Bekar katılımcılar arasındaki sayı farkı 27, oran olarak fark ise %28,4 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu dağılım cinsiyet özellikleri dağılımıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Yaş Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Yaş Aralığı	15 - 19	0	0
	20 - 29	24	25,3
	30 - 39	42	44,2
	40 - 49	19	20,0
	50 - 59	10	10,5
	60 - 64	0	0
	64 ve üstü	0	0
	Toplam	95	100

Tablo 3.5'de verilen katılımcıların yaş özelliklerine göre frekans dağılımı incelendiğinde, 15-19 yaş, 60-64 yaş ve 64 yaş üstü katılımcı olmadığı görülmektedir. Katılımcıların yaş durumuna ilişkin, 42 katılımcı ile 30-39 yaş aralığı en fazla paya sahip olduğu belirlenmiştir. 42 katılımcının toplam katılımcıların içindeki oranı ise %44,2 olarak görülmektedir. 20-29 yaş aralığı sayı olarak 24, oran olarak %25,3'tür.

40-49 yaş aralığı sayı olarak 19, oran olarak %20 ve en düşük katılıma sahip 50-59 yaş aralığı sayı olarak 10, oran olarak %10,5 olarak tespit edilmiştir. Sonuç itibariyle katılımcıların çoğunluğunu %69,5 ile gençlerin oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Mezuniyet Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Mezuniyet Durumu	İlkokul	2	2,1
	Ortaokul	2	2,1
	Lise	19	20,0
	Önlisans	12	12,6
	Lisans	51	53,7
	Yüksek Lisans	9	9,5
	Doktora	0	0
	Toplam	95	100

Tablo 3.6'da verilen bilgilere bakıldığında, doktora mezunu hariç her düzeyde mezuniyet durumu görülmektedir. Önlisans ve daha yüksek dereceli mezuniyet durumuna sahip katılımcılar %75,8 ile büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Yüksek öğretim kurumlarında görev yapanların eğitim durumlarının önemi düşünüldüğünde bu oran oldukça olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların çoğunluğunu oluşturan lisans mezunlarının sayısı 51 olup %53,7'ye tekabül etmektedir. Daha az katılımcıya sahip lise mezunlarının sayısı 19 olup oran olarak %20, önlisans mezunlarının sayısı 12, oran olarak %12,6, yüksek lisans mezunlarının sayısı 9, oran olarak %9,5 olduğu belirlenmiştir. İlkokul ve ortaokul mezunlarının katılımları eşit olup sayıları 2, oranları %2,1 olarak tespit edilmiştir.

Günümüz koşullarında, yükseköğretim mezunlarının, lise ve alt kurumlardan mezun olanlardan nitelik yönünden daha iyi durumda oldukları görülmektedir. İyi eğitim görmüş nitelikli bireylerin, sorunlara bilimsel açıdan çözümler getirmeyi, kalite sistemlerine uyum ve katkı sağlamayı daha kolay yapabilmektedir.

Tablo 3.7: Katılımcıların AUZEF’te Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
AUZEF’te Çalışma Süresi	1 yıldan az	0	0
	1 - 3 yıl	8	4,4
	4 - 6 yıl	41	43,2
	7 - 9 yıl	33	34,7
	10 yıl ve üzeri	13	13,7
	Toplam	95	100

Tablo 3.7’de gösterilen katılımcıların AUZEF’te çalışma süresine göre frekans dağılımı incelendiğinde, AUZEF’te 1 yıldan az çalışan katılımcı görülmemektedir. Katılımcıların çoğunluğunu oluşturan 4-6 yıl aralığının sayısı 41 olup %43,2’ye tekabül etmektedir. Daha az katılımcılar ise, 7-9 yıl aralığı olup sayısı 33 ve katılımcılar içindeki oranı 34,7 olarak belirlenmiştir. 10 yıl ve üzeri 13 katılımcı ile %13,7, 1-3 yıl aralığı 8 katılımcı ile %4,4’tür.

Tablo 3.8: Katılımcıların İş Hayatında Toplam Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	0	0
	1 - 3 yıl	1	1,1
	4 - 6 yıl	16	16,7
	7 - 9 yıl	20	21,1
	10 yıl ve üzeri	58	61,1
	Toplam	95	100

Tablo 3.8’de verilen katılımcıların iş hayatında toplam çalışma süresine göre frekans dağılımına bakıldığında, toplam iş hayatında 1 yıldan az çalışan katılımcı olmadığı ve 1-3 yıl aralığında çalışan sayısının 1 olduğu tespit edilmiştir. İş hayatında kıdemin önemi düşünüldüğünde AUZEF’te görev yapanların kıdem sahibi, kurumda ve iş yaşantısında tecrübeli oldukları düşünülebilir.

Katılımcıların çoğunluğunu oluşturan 10 yıldan daha fazla iş tecrübesi bulunan katılımcıların sayısı 58 olup %61,1'e tekabül etmektedir. Daha az katılımcılar ise, 7-9 yıl aralığı olup sayısı 20 ve katılımcılar içindeki oranı 21,1 olarak belirlenmiştir. 4-6 yıl aralığı 16 katılımcı ile %16,7'dir. Bu tabloya genel olarak bakıldığında çoğunluğunu %82,2 ile en az 7 yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların oldukları görülmektedir.

Tablo 3.9: Katılımcıların Pozisyon Durumu Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Pozisyon	Yönetici	18	18,9
	Yönetici Olmayan	77	81,1
	Toplam	95	100

Tablo 3.9'daki veriler doğrultusunda, pozisyon durumuna göre 95 katılımcı içinde yönetici olmayanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. 77 yönetici olmayan katılımcı, toplam katılımcıların %81,1'ini oluştururken 18 yönetici, %18,9 ile doğal olarak yönetici olmayanların gerisinde kaldığı belirlenmiştir. Yönetici olup olmamalarına göre katılımcılar arasındaki sayı farkı 59, oran olarak fark ise %62,2 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçların kurum için ideal bir durum olduğu söylenebilir.

Tablo 3.10: Katılımcıların Aldıkları Ücrete Göre Frekans Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Ücret	2020 - 3000 TL	12	12,6
	3001 - 4500 TL	48	50,5
	4501 - 5500 TL	28	29,5
	5501 - 6500 TL	5	5,3
	6501 TL VE üstü	2	2,1
	Toplam	95	100

Tablo 3.10'daki veriler incelendiğinde, her düzeyde ücret alan katılımcı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu oluşturan 3001-4500 TL aralığının sayısı 48 olup %50,5'e tekabül etmektedir. Daha az katılımcıların bulunduğu 4501-5500 TL

aralığı katılımcı sayısı olarak 28, oran olarak %29,5; en düşük ücret olan 2010-3000 TL aralığı sayı olarak 12, oran olarak %12,6 olduğu tespit edilmiştir. En az katılımcının olduğu 6501 TL ve üzeri ücret alanlar sayı olarak 2, oran olarak %2,1'dir.

Genel olarak bakıldığında dikkati çeken bir konu da yaş değişkeninde 15-19 arası, 60-64 arası ve 65 üstü bulunmayışıdır. Ayrıca mezuniyet durumu için doktora yapmış bir katılımcıya rastlanmamıştır. Kurumda ve toplam iş hayatında 1 yıldan az çalışan görülmemektedir.

Bu veriler doğrultusunda, cinsiyete göre %65,3 ile erkeklerin, medeni duruma göre %64,2 ile evlilerin, %44,2 ile 30-39 yaş aralığının, mezuniyet durumuna göre %53,7 ile lisans mezunlarının, kurumda çalışma süresine göre %43,2 ile 4-6 yılın, toplam çalışma süresine göre %61,1 ile 10 yıl ve üzerinin, pozisyona göre %81,1 ile yönetici olmayanların, ücrete göre %50,5 ile 3001-4500 TL' nin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuçla AUZEF'in personel yapısının çoğunluğuna ilişkin şu cümleyi kurabiliriz: Genel iş hayatında ve kurumda kıdem sahibi yönetici olmayan 30-40 yaşlarında lisans mezunu evli erkekler, 3001-4500 TL arasında bir ücretle AUZEF'te görev yapmaktadır.

3.2.2. Kalite Kültürü Algısına İlişkin Bulgular

Bu bölümde kalite kültürüne yönelik bilgileri içeren ifadeler ve bu ifadelere çalışanların ne ölçüde katıldığını belirlemeye yönelik 5'li Likert ölçekli 18 adet ifade yöneltilmiş ve kalite kültürü algısı için alınan yanıtlarının ortalaması hesaplanmıştır. Böylelikle faktör skorları elde edilip Tablo 3.11'de verilmiştir:

Tablo 3.11: Kalite Kültürüne İlişkin Tanımlayıcılar

Faktör	İfade Sayısı	Katılım (N)	Toplam Yanıt	Ortalama (Mean)	Standart Hata (Se)
Kalite Kültürü	18	95	1710	72,164	2,093

Tablo 3.11'e göre, yöneltilen ifade sayısı 18, katılım 95 ve toplam yanıt 1710 olup puan ortalaması 72,164 olarak hesaplanmış, bu ortalamanın standart hatası 2,093 olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeğin puanlandırılması; her ifadeye eşit puan verme yaklaşımı kullanılarak yapılmıştır. Ölçekte, alınan puanın yüksek olması kurumdaki kalite kültürünün olumlu yönde olduğu şeklinde yorumlanırken, alınan toplam puanın düşük olması, kalite kültürünün olumsuz olduğunu göstermektedir. Ölçek toplamda en düşük 20, en yüksek 100 üzerinden standartlaştırılarak puanlama yapılmıştır (Bayer, 2016:43). Bu bağlamda 18 ifadeye ait puan ortalamalarının dağılımı Tablo 3.12’de verilmiştir:

Tablo 3.12: Kalite Kültürüne İlişkin Puan Ortalamalarının Dağılımı

Ölçek Soruları	N	Mean	Median	Min	Max	Se
AUZEF yönetimi, kalite geliştirme çabasında öncü ve itici güçtür.	95	74,316	80	70,31	78,31	2,10
AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli olan parasal kaynakları ayırır.	95	72,632	80	68,63	76,63	2,09
AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli olan insan kaynağını sağlar.	95	74,316	80	70,52	77,89	2,04
AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli komiteleri oluşturur.	95	74,316	80	70,94	77,68	1,78
AUZEF’in hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir vizyon ve misyonu vardır.	95	76,210	80	71,79	80,42	2,22
AUZEF yönetimi hizmet kalitesini artırmak için gerekli değişimleri gerçekleştirir.	95	76,000	80	72	79,79	2,06
AUZEF yönetimi hizmet kalitesini artırmak için uygun ve yeterli malzemeleri sağlar.	95	74,106	80	69,89	78,31	2,13
AUZEF yönetimi kalite çalışmalarında görünen aksaklıkları hızlı şekilde çözümler.	95	68,00	80	63,36	72,63	2,36
AUZEF yönetimi, kalite hedeflerini tüm çalışanlara benimsetir.	95	64,63	80	59,36	69,68	2,68
AUZEF yönetimi, hizmet kalitesine odaklanan bir kurum kültürü oluşturmaya çalışır.	95	74,31	80	69,9	78,31	2,13
AUZEF yönetimi, karar alırken ilgili yöneticinin görüşünü dikkate alır.	95	72,21	80	67,79	76,42	2,26
Kalite çalışmalarına katkı sağlayan personel ödüllendirilir.	95	51,79	60	46,52	57,47	2,76

AUZEF yönetimi, tüm çalışanların kalite çalışmalarıyla ilgili kararlara katılımını destekler.	95	69,89	80	65,89	73,68	1,93
Kalite çalışmaları, iyi işleyen bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılar.	95	75,36	80	72	78,94	1,75
Kalite çalışmalarına katılma, çalışanların mesleki açıdan doyum sağlamalarında etkili rol oynar.	95	72,84	80	69,26	76,21	1,86
Kalite çalışmalarına katılma çalışanların mesleki açıdan güçlenmesini sağlar.	95	74,73	80	71,36	78,31	1,85
Kalite çalışmaları, bölümler ve çalışanlar arası işbirliğini destekler.	95	77,47	80	74,31	80,83	1,72
Kalite çalışmaları, maliyeti düşürerek verimliliği artırır.	95	75,79	80	72,21	79,36	1,86
TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ	95	72,16	78,88	68,11	76,16	2,09

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere toplam puan ortalamasının ($\bar{X}=72,16$) olduğu saptanmıştır. Ölçeğin orta puanı 60 olduğu için 72,16 ortalamasının üstünde bir puan olduğu görülmektedir. Bu sonuçla, tüm ölçek kapsamında kurumdaki kalite kültürü düzeyinin olumlu olduğu düşünülmektedir.

Ölçek ifadeleri incelendiğinde; “Kalite çalışmaları, bölümler ve çalışanlar arası işbirliğini destekler.” en yüksek puan ortalamasına ($\bar{X}=77,47$) sahip olduğu görülürken, “Kalite çalışmalarına katkı sağlayan personel ödüllendirilir.” ifadesi ise en düşük puan ortalamasına ($\bar{X}=51,79$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu ifadeler AUZEF’te kaliteye ilişkin bir ödüllendirme sisteminin bulunmadığını; fakat kalitenin bilincinde bir kültüre sahip olduğunu düşündürmektedir.

Toplam puan ortalamalarının aşağısında kalan ve kalite kültürü düzeyinin yükselmesine olumsuz etki eden ölçekteki ifadeler aşağıda verilmiştir:

- AUZEF yönetimi kalite çalışmalarında görünen aksaklıkları hızlı şekilde çözümler.
- AUZEF yönetimi, kalite hedeflerini tüm çalışanlara benimsetir.
- Kalite çalışmalarına katkı sağlayan personel ödüllendirilir.

- AUZEF yönetimi, tüm çalışanların kalite çalışmalarıyla ilgili kararlara katılımını destekler.

Bu ifadeler incelendiğinde AUZEF yönetiminin kalite çalışmalarında ortaya çıkan sorunları daha hızlı bir şekilde çözmesi, kurumda görev yapan herkese kalite hedeflerini daha belirgin bir şekilde anlaşılması ve benimsenmesi, kalite çalışmalarıyla ilgili alınan kararları tüm görev yapanlarla birlikte alması konularında çalışmalar yaparak daha güçlü kalite kültürü düzeyine ulaşacağı söylenebilir. Ayrıca kalite çalışmalarına katkı sağlayanların maddi olarak yapılamasa da kurumda saygınlığını artırma veya sosyal ödüllendirme gibi manevi olarak ödül sistemi yaklaşımları düşünülebilir.

“Kalite çalışmaları, bölümler ve çalışanlar arası işbirliğini destekler.” ifadesi, en yüksek ortalamaya sahip olmuştur. Bu ifadeye bakıldığında karşılaşılan sonuç kalite çalışmalarının süreçler ve alt süreçler arası yatay ve dikey olarak kurumda tüm görev yapanlar içinde işbirliğinin olduğunu düşündürmektedir.

Ölçek ifadeleri üzerinden alınan yanıtların detayları ve analiz değerleri ölçekte bulunan her bir ifadenin öneminin daha iyi anlaşılması için tablolar yardımıyla açıklanarak verilmiştir.

Tablo 3.13: AUZEF Yönetimi, Kalite Geliştirme Çabasında Öncü ve İtici Güç Olup Olmadığı

1. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,3	2,5	2,1	11,6
	Katılmıyorum	6	6,3	2,5	2,1	11,6
	Kararsızım	13	13,7	3,5	7,4	21,1
	Katılıyorum	54	56,8	5,1	46,3	66,3
	Tamamen Katılıyorum	16	16,8	4,0	9,5	25,2
Toplam		95	Puan Ortalaması: 74,31			

AUZEF'te yönetime ve tüm çalışanlara verilen TSE'nin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi eğitimleri, KalDer'in Mükemmellik Modeli eğitimleri ve kalite geliştirme adına yapılmış diğer eğitimler, ayrıca AUZEF yöneticilerinin kalite geliştirme uğraşları içerisinde kalite politikası, kalite hedefleri, kalite yönetim sisteminin getirileri gibi konularda farkındalığı arttırmak, öğrenilenleri ileri seviyelere taşıyarak uygulamak ve örgütün tümünü kapsayan bir yaklaşımla kültür seviyelerini arttırmak için hizmet içi eğitimler düzenlenmeye, çalışanları kalite konusunda daha fazla bilgilendirmeye çalıştıkları görülmüştür.

Bu durumun varlığının etkisinin yansıması olarak Tablo 3.13'de verilen bilgiler incelendiğinde, bu ifadeye kararsız kalan katılımcıların sayısı 13, katılmayanlar ve kesinlikle katılmayanlar 6 olduğu, diğer bir söylemle olumsuz kalite kültürü algısına sahip bir düşünceyle verilmiş yanıtların çok az bulunduğu görülmektedir. Katılanlar ve tamamen katılanlar %73,6'yı oluşturdukları göz önüne alındığında ortalamanın çok üstünde olan bu sonuç, AUZEF yönetiminin kurum için kalite çalışmalarında öncü ve itici güç olduğunu düşündürmekte, aynı zamanda AUZEF yönetiminin kalite geliştirme uğraşları içinde olduğu ve bu uğraşlarda bütünüyle öncü ve itici bir gücünün bulunduğu açık olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3.14: AUZEF Yönetimi Kalite Çalışmaları İçin Gerekli Olan Parasal Kaynakları Ayırıp Ayırmadığı

2. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,3	2,3	1,1	9,5
	Katılmıyorum	9	9,5	3,0	4,2	15,8
	Kararsızım	16	16,8	3,8	9,5	25,2
	Katılıyorum	51	53,7	5,1	43,2	63,2
	Tamamen Katılıyorum	14	14,7	3,7	8,4	22,1
Toplam		95	Puan Ortalaması: 72,63			

Tablo 3.14'deki verilere göre, AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli olan parasal kaynakları ayırdığını düşünen 51, bu duruma tamamen katılan 14 katılımcı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu düşüncelere sahip katılımcılar %68,4 ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kararsız kalan 16 katılımcı, parasal kaynakların kullanımı hakkında bilgisi olmadığını belirtmek amacıyla ya da yeterince kaynak ayrıldığını düşündüklerinden bu yanıtı vermiş olabilirler. Ayrıca bu ifadeye katılmayanlar 9, kesinlikle katılmayanlar 5, bunların toplam oranı %14,8 olduğu tespit edilmiştir.

Parasal kaynakların kalite kültürü bütünlüğü için büyük öneminin bulunduğu; kalite çalışmaları için gerekli parasal kaynakların sağlanması, fiziki/teknik altyapının ve gerekli kalite eğitim ortamlarının oluşturulması ile en uygun şekilde bu kaynakların kullanımına yönelik politikaların geliştirilmesi; bu durumun daha fazlası olarak sağlanan imkanların geliştirilme ihtiyacının farkındalığının etkisi altında AUZEF yönetiminin stratejik planlama süreçlerinde yer aldığı düşünüldüğünde, sonuç olarak 1. ifadeden ortalama olarak biraz aşağıda kalmasına karşın bu ifadeye katılanların ortalamanın üstünde olduğu ve yönetimin parasal kaynakları kalite çalışmaları için yeterince ayırdığı, bu kaynakları en uygun şekilde kullanmaya çalıştığı ve bu kaynakların artırılması için uğraşlar verdiği sonucuna varılabilir.

Tablo 3.15: AUZEF Yönetimi Kalite Çalışmaları İçin Gerekli Olan İnsan Kaynağını Sağlayıp Sağlamadığı

3. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,2	2,0	1,1	8,4
	Katılmıyorum	8	8,4	2,9	3,2	14,7
	Kararsızım	16	16,8	3,8	9,5	24,2
	Katılıyorum	50	52,6	5,2	42,1	62,1
	Tamamen Katılıyorum	17	17,9	4,2	10,5	26,3
Toplam		95	Puan Ortalaması: 74,31			

Tablo 3.15'deki veriler incelendiğinde, birinci ifadeyle ortalama yönünden benzer bir sonuç olduğu görülmektedir. Katılanlar ve tamamen katılanlar %70,5 ile ortalamayı yükseltmekte olduğu, bu sonuçlara göre yönetimin gerekli insan kaynaklarını sağladığı tespit edilmiştir. AUZEF'in süreçlerinde Kalite ve İnsan Kaynakları Bürosunun bulunması bu ifade için etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.16: AUZEF Yönetimi Kalite Çalışmaları İçin Gerekli Komiteleri Oluşturup Oluşturmadığı

4. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,1	1,5	,0	5,3
	Katılmıyorum	8	8,4	2,9	3,2	14,7
	Kararsızım	17	17,9	3,8	10,5	25,3
	Katılıyorum	56	58,9	5,1	49,5	68,4
	Tamamen Katılıyorum	12	12,6	3,7	6,3	20,0
Toplam		95	Puan Ortalaması: 74,31			

Tablo 3.16'daki verilere ve puan ortalamasına bakıldığında büyük oranla 3. ifadeye benzeyen bir sonuç olduğu görülmektedir. Bu iki ifadenin puan ortalaması birebir aynı olması sonucunda AUZEF yönetiminin kalite çalışmaları için gerekli komiteleri oluşturduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.17: AUZEF'in Hizmet Kalitesini İyileştirmeye Yönelik Bir Vizyon ve Misyonu Olup Olmadığı

5. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,2	2,0	1,1	8,4
	Katılmıyorum	11	11,6	3,2	5,3	17,9
	Kararsızım	9	9,5	3,0	4,2	15,8
	Katılıyorum	46	48,4	5,3	38,9	58,9
	Tamamen Katılıyorum	25	26,3	4,6	17,9	35,8
	Toplam	95	Puan Ortalaması: 76,21			

Tablo 3.17'deki ifadeye katılanlar ve tamamen katılanların oranı %74,7'dir. En yüksek ikinci ortalamaya sahip bu ifade AUZEF'in hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir vizyon ve misyonu olduğu yönündedir. AUZEF'in vizyonunda bulunan "...dünyada en yüksek prestije ve kalite algısına sahip eğitim kurumu olmak." ifadesini nasıl gerçekleştireceğini misyonunda bulunan yöntem, "En nitelikli öğrenme materyalleri ve metotları ile hayat boyu öğrenmeyi toplumda sürekli kılmak." ifadesiyle belirttiğini düşünüldüğünde hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir vizyon ve misyon bulunduğunu ve bu durumun katılımcılar tarafından doğru algılanıp benimsendiği görülmektedir.

Tablo 3.18: AUZEF Yönetimi Hizmet Kalitesini Artırmak İçin Gerekli Değişimleri Yapıp Yapmadığı

6. İfade

Güven Aralığı		%95			
Katılımcı sayısı		95			
Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,2	1,8	,0	7,4
Katılmıyorum	9	9,5	2,9	4,2	14,7
Kararsızım	14	14,7	3,6	8,4	22,1
Katılıyorum	47	49,5	5,2	40,0	60,0
Tamamen Katılıyorum	22	23,2	4,4	14,7	31,6
Toplam	95	Puan Ortalaması: 76,00			

Tablo 3.18’de verilen detaylara göre bu ifade en yüksek 3. ortalamaya sahip olduğu ve katılanlarla tamamen katılanların toplam oranının %72,7 olduğu görülmektedir. Bu sonuçla AUZEF yönetimi hizmet kalitesini artırmak için gerekli değişimleri yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.19: AUZEF Yönetimi Hizmet Kalitesini Artırmak İçin Uygun ve Yeterli Malzemeleri Sağlayıp Sağlamadığı

7. İfade

Güven Aralığı		%95			
Katılımcı sayısı	95				
Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,2	1,8	,0	7,4
Katılmıyorum	11	11,6	3,2	5,3	17,9
Kararsızım	18	18,9	4,0	11,6	26,3
Katılıyorum	42	44,2	5,0	34,7	54,7
Tamamen Katılıyorum	21	22,1	4,4	12,7	30,5
Toplam	95	Puan Ortalaması: 74,10			

Tablo 3.19’da verilen bilgiler incelendiğinde, AUZEF yönetimi, hizmet kalitesini artırmak için uygun ve yeterli malzemeleri sağlayıp sağlamadığı ifadesinde kararsız kalan katılımcıların sayısı 18, katılmayanlar ve kesinlikle katılmayanlar 14 olduğu; fakat katılanlar ve tamamen katılanlar %73,6’yı oluşturdukları göz önüne alındığında ortalamanın üstünde bir sonuç çıktığı, bu sonuçla, yönetimin hizmet kalitesini artırmak için uygun ve yeterli malzemeleri sağladığı düşünülmektedir.

Tablo 3.20: AUZEF Yönetimi Kalite Çalışmalarında Görülen Aksaklıkları Hızlı Şekilde Çözümleyip Çözümlemediği

8. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,4	2,6	2,1	12,6
	Katılmıyorum	18	18,9	3,8	11,6	26,3
	Kararsızım	12	12,6	3,3	6,3	18,9
	Katılıyorum	46	48,4	4,8	38,9	57,9
	Tamamen Katılıyorum	12	12,6	3,5	6,3	20,0
Toplam		95	Puan Ortalaması: 68,00			

Tablo 3.20’deki verilere göre, AUZEF yönetimi kalite çalışmalarında görülen aksaklıkları hızlı şekilde çözümlediğini düşünen 46, tamamen düşünen 12 katılımcı bulunmaktadır. Bu düşüncelere sahip katılımcıların %61 ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kararsız kalan 12 katılımcı, aksaklıkların giderilme çabukluğu üzerinden karar veremediği veya bu aksaklıkların kendisine yansımadağı için bu yanıtı vermiş olabilir. Bu ifadeye katılmayanlar 18, kesinlikle katılmayanlar 7, bunların toplam oranı %26,3 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak ortalaması önceki ifadelerden düşük olsa da bu ifadeye katılanların ortalamanın üstünde olduğu ve yönetimin aksaklıkları hızlıca çözdüğü görüşünde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 3.21: AUZEF Yönetimi, Kalite Hedeflerini Tüm Çalışanlara Benimsetip Benimsetmediği

9. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	14	14,7	3,5	8,4	22,1
	Katılmıyorum	17	17,9	3,8	10,5	26,3
	Kararsızım	10	10,5	3,1	5,3	16,8
	Katılıyorum	41	43,2	5,1	33,7	52,6
	Tamamen Katılıyorum	13	13,7	3,7	7,4	21,1
	Toplam	95	Puan Ortalaması: 64,63			

Kalite hedefleri örgüt kültürüne uyumlaştırılarak, kalite kültürü ve kalite felsefesi ışığında tüm çalışanlara benimsetilmesi, örgüt kültürünün daha mükemmel yakın olmasında ve kalite kültürünün devamlılığının sağlanmasında ön koşul olarak görüldüğü düşünülmüştür.

Bunun üzerine Tablo 3.21'deki veriler incelendiğinde, en düşük 2. puan ortalamasının bulunduğu bu ifade, 60 puanın üzerinde olduğu için kalite kültürü açısından olumlu olarak düşünülebilir. Bu ifadeye katılanlar ve tamamen katılanlar %56,9, katılmayanlar ve kesinlikle katılmayanlar 32,6 olduğu görülmektedir. Bu ifadeye kararsız ya da olumsuz yanıt verenler diğer ifadelerin sonuçlarıyla karşılaştırıldığında az bir oran olmadığı görülebilir. Bu sonucun çıkması, kalite hedeflerinin katılımcıların bir bölümü tarafından tam olarak bilinmemiş ya da anlaşılmamış olduğunu düşündürmektedir. Bu veriler ışığında, AUZEF yönetiminin, kalite hedeflerini kalite kültürünün bir parçası olarak tüm çalışanlara benimsetmeyi başaramamış olsa da tüm çalışanlar içinde çalışanların çoğunluğuna bu düşüncüyü benimsettiği görülmektedir.

Tablo 3.22: AUZEF Yönetimi, Hizmet Kalitesine Odaklanan Bir Kurum Kültürü Oluşturmaya Çalışıp Çalışmadığı

10. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,3	1,1	10,5	1,1
	Katılmıyorum	8	8,4	3,2	13,7	3,2
	Kararsızım	14	14,7	8,4	21,1	8,4
	Katılıyorum	50	52,6	42,1	62,1	42,1
	Tamamen Katılıyorum	18	18,9	11,6	27,4	11,6
	Toplam	95	Puan Ortalaması: 74,31			

Tablo 3.22’de verilen bilgiler incelendiğinde, AUZEF yönetimi, hizmet kalitesine odaklanan bir kurum kültürü oluşturmaya çalışıp çalışmadığına kararsız kalan katılımcıların sayısı 14, katılmayanlar ve kesinlikle katılmayanlar 13 olduğu görülmektedir. Katılanlar ve tamamen katılanlar %71,5’i oluşturdukları göz önüne alındığında ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, AUZEF yönetiminin hizmet kalitesine yönelik kurumda bir kalite kültürü oluşturmaya çalıştığını düşündürmektedir.

AUZEF’in kurum kültürüne yönelik bir bakış açısı getirildiğinde, farklı bir tanım kapsamında kurum kültürü, çalışanların davranışlarını bir ölçüde yönlendiren yönetim ve bu yönetimin oluşturdukları kurallar, tüm kurum içi ve dışı davranışlar, sahip olunan ve yaşanan değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak görülebilir, aynı zamanda bu sonuçlar üzerinden AUZEF yönetimi ve çalışanları, toplam kalite güzelliği etkisinin şekillendirdiği yeni bir yolda ilerlemeye, daha fazla öteye gitmeye ve vizyonundaki hayaline ulaşmaya çalışan yolcular olarak nitelendirilebilir.

Tablo 3.23: AUZEF Yönetimi, Karar Alırken İlgili Yöneticinin Görüşünü Dikkate Alıp Almadığı

11. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,2	2,0	1,1	8,4
	Katılmıyorum	14	14,7	3,6	8,4	22,1
	Kararsızım	17	17,9	4,1	10,5	26,3
	Katılıyorum	40	42,1	5,2	31,6	52,6
	Tamamen Katılıyorum	20	21,1	4,2	13,7	29,5
Toplam		95	Puan Ortalaması: 72,21			

Tablo 3.23'deki verilere göre bu ifade 2. ve 15. ifade ile birlikte tüm ifadelerin toplam ortalamasıyla benzerlik göstermektedir. Bu ifadeye katılanlarla tamamen katılanların toplam oranının %53,2 olduğu görülmektedir. Tamamen katılanların fazlalığı, kesinlikle katılmayanların azlığı ortalamanın yüksek çıkmasını sağlamıştır.

Geleneksel yönetim sistemlerinde katılımların yetersiz olduğu ve alınan kararlarda ilgili yöneticilerin görüşlerinin alınmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan ilgili yöneticilerin kendi süreci içerisindeki bir durum konusunda, bazen de farklı konularda üst yöneticilerden daha fazla bilgiye ve tecrübeye sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple AUZEF yönetiminin ilgili yöneticinin görüşlerini göz önünde bulundurarak kararlar alması, bu kararların uygulanmasında ilgili yöneticilere yeterince yetkiler vermesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu sonuçlara bakıldığında, puan ortalamasının yüksek olduğu göz önünde tutulduğunda, AUZEF yönetimi karar alırken ilgili yöneticinin görüşünü dikkate aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.24: Kalite Çalışmalarına Katkı Sağlayan Personel Ödüllendirip Ödüllendirmediği

12. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	32	33,7	4,7	24,2	43,2
	Katılmıyorum	10	10,5	3,1	5,3	16,8
	Kararsızım	25	26,3	4,3	18,9	34,7
	Katılıyorum	21	22,1	4,2	14,7	30,5
	Tamamen Katılıyorum	7	7,4	2,7	3,2	12,6
Toplam		95	Puan Ortalaması: 51,79			

Tablo 3.24’de ortalamanın altında bir sonuç görülmektedir. 32 katılımcının kesinlikle katılmadığı bu ifade, en düşük puan ortalamasına sahiptir. Katılmayanlara kararsızları eklediğimizde sayı olarak 67, oran olarak %70,5 ile karşılaşılmaktadır. Bu da kalite çalışmalarına katkı sağlayan personelin ödüllendirilmediğini ya da personellerin, yapılanları ödül olarak algılamadıklarını düşündürmektedir. Ayrıca kararsızların tüm ifadeler içinde en fazla olduğu bu durumun sebebi, diğer ifadelere verilen olumlu yanıtlar olduğu düşünülebilir. Çünkü, kalite çalışmalarına katkı sağlayanların ödüllendirildiğini görmemek, genel bir kalite kültürü algısının varlığı ışığında, böyle bir ödüllendirmenin bulunmadığını kabul etmek anlamına gelebileceğinden bu ifadeye olumsuz yanıt vermenin zor olduğu düşünülebilir. Bu durum da 51,79 olan puan ortalamasının daha da düşük olabileceğini işaret edip bu konuda önlem alınmasını gerektirmektedir.

Devlet kurumlarında doğrudan ekonomik ödüllendirmelerin mümkün olmadığı düşünüldüğünde, kalite çalışmalarına katkı sağlayanların kurumda kendini daha mutlu hissedecek, yaptıklarıyla daha fazla saygınlığını arttıracak sosyal ödüllendirme gibi manevi ödül sistemi yaklaşımlarının benimsenip uygulanması, AUZEF’in kalite kültürünün güçlenmesine ve sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Tablo 3.25: AUZEF Yönetimi, Tüm Çalışanların Kalite Çalışmalarıyla İlgili Kararlara Katılımını Destekleyip Desteklemediği

13. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,2	2,0	1,1	8,4
	Katılmıyorum	10	10,5	3,1	5,3	16,8
	Kararsızım	24	25,3	4,5	16,8	34,7
	Katılıyorum	49	51,6	5,0	42,1	61,1
	Tamamen Katılıyorum	8	8,4	2,9	3,2	14,7
Toplam		95	Puan Ortalaması: 69,89			

Tablo 3.25'deki ifade, 11. ifadeden daha düşük puana sahiptir. Bu iki ifade yönetimin aldığı kararlara katılım yönünden benzerlik göstermektedir. Aralarındaki puan farkı 2,32 olmakla beraber her iki ifadeye de kesinlikle katılmayanların sayısı 4 olarak tespit edilmiştir. Çoğunluğunu %60 ile katılanlar ve tamamen katılanlar oluştururken kararsızlar %25,3 olarak belirlenmiştir.

Yönetim tarafından kalite yaklaşımlarının belirlenmeye ve uygulanmaya çalışıldığı ilk zamanlarda, çalışanların bir bölümüyle kalite çalışmalarına yönelik tek tek görüşmeler yapıldığı, ilgili olan tüm çalışanlarla bu görüşmelerin yapılmadığı, dolayısıyla süreçlerin belirlenmesinde hatalar yapıldığı ve bu hataların kalite çalışmalarını güçleştirdiği bu çalışmanın 2. bölümünde verilmiştir.

Bu sonuçlara bakıldığında tüm çalışanların kalite çalışmalarıyla ilgili kararlara katılımının önemi vurgulanmış olduğu görülmektedir. Bu durum, kalite çalışmalarının ilk zamanlarında bu ifade çalışanlara yöneltilseydi puan ortalamasının yüksek ihtimalle çok daha düşük çıkabileceğini düşündürmektedir.

AUZEF yönetiminin tüm çalışanların kalite çalışmalarıyla ilgili kararlara katılımını destekleyip desteklemediğine ilişkin verilen yanıtların puan ortalaması, ortalama puanın altında olduğu; fakat ölçek orta puanından 9,89 fazla olduğu düşünüldüğünde AUZEF yönetimi, tüm çalışanların kalite çalışmalarıyla ilgili kararlara

katılımını desteklediği, kalite kültürünün oluşumunda ve devamlılığının sağlanmasında önemli bir unsur olan katılımcılığın kurumda kültür olarak yayıldığı düşünülmektedir.

Tablo 3.26: Kalite Çalışmaları, İyi İşleyen Bir Performans Değerleme Sistemini Zorunlu Kılıp Kılmadığı

14. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,2	1,8	,0	7,4
	Katılmıyorum	4	4,2	2,0	1,1	8,4
	Kararsızım	18	18,9	4,1	11,6	27,4
	Katılıyorum	57	60,0	5,0	50,5	69,5
	Tamamen Katılıyorum	13	13,7	3,5	7,4	21,1
Toplam		95	Puan Ortalaması: 75,36			

Tablo 3.26’da verilen bilgiler incelendiğinde, kalite çalışmalarının, iyi işleyen bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılıp kılmadığı konusunda kararsız kalan katılımcıların sayısı 18, katılmayanlar ve kesinlikle katılmayanlar 7 olduğu görülmektedir. Katılanlar ve tamamen katılanlar %73,7’yi oluşturdukları göz önüne alındığında ortalamanın çok üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, kalite çalışmalarının ve performans değerlendirme sistemlerinin AUZEF kültüründe yer ettiğini düşündürmektedir.

Tablo 3.27: Kalite Çalışmalarına Katılma, Çalışanların Mesleki Açidan Doyum Sağlamalarında Etkili Rol Oynayıp Oynamadığı

15. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,2	1,8	,0	7,4
	Katılmıyorum	7	7,4	2,6	3,2	12,6
	Kararsızım	23	24,2	4,6	15,8	33,7
	Katılıyorum	50	52,6	5,2	42,1	62,1
	Tamamen Katılıyorum	12	12,6	3,4	6,3	20,0
	Toplam	95	Puan Ortalaması: 72,84			

TKY yaklaşımı, öncelikle örgütün organizasyon yönetimi alanında bir yeniliğin anlatımı olduğu, bu yenilik etkisiyle çalışanların kendini geliştirip mesleki açıdan üst seviyelere ulaştığı esaslarını içerdiğinden kalite çalışmalarına katılım, çalışanların mesleki açıdan doyum sağlamalarında etkili rol oynadığı, aynı yönde düşünülen başka bir anlatımla bu katılımın kalite kültürü için bir kaynak ve bu kültürün başarısı için gerekli bir koşul olarak öne çıktığı düşünülmektedir.

Tablo 3.27’de AUZEF’te kalite çalışmalarına katılımın, çalışanların mesleki açıdan doyum sağlamalarında etkili rol oynadığı, 72,84 puan ortalaması ve bu ifadeye katılmayanların 10 olmasıyla görülmüştür. AUZEF’te kurumsal ve çalışanların kendi içlerine yönelik amaçlar arasında tutarlı olduğu kadar sağlıklı bir denge kurulduğu, çalışanların mesleki açıdan iş doyumunun göz önünde bulundurulduğu ve bu durumun kalite çalışmalarına katılımın etkisi altında olduğu düşünülmektedir.

Bu ifade için önemli bir konu da kararsız kalanların 27 olup %24,2’ni oluşturmasıdır. Tüm ölçek incelendiğinde bu ifade yanıtlarında kararsızların sayısı ve oranı 12. ifadeden sonra en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi ifadenin tam anlaşılamamış olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.28: Kalite Çalışmalarına Katılma, Çalışanların Mesleki Açidan Güçlenmesini Sağlayıp Sağlamadığı

16. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı		95			
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,2	1,8	,0	7,4
	Katılmıyorum	6	6,3	2,4	2,1	11,6
	Kararsızım	18	18,9	3,9	11,6	27,4
	Katılıyorum	54	56,8	5,1	47,4	66,3
	Tamamen Katılıyorum	14	14,7	3,7	7,4	22,1
	Toplam	95	Puan Ortalaması: 74,73			

Tablo 3.28’de verilen bilgiler incelendiğinde, kalite çalışmalarına katılma, çalışanların mesleki açıdan güçlenmesini sağlayıp sağlamadığı ifadesine kararsız kalan katılımcıların sayısı 18, katılmayanlar ve kesinlikle katılmayanlar 9 olduğu görülmektedir. Katılanlar ve tamamen katılanlar %71,5’i oluşturdukları dikkate alındığında ve 74,73 puanının ortalamanın çok üstünde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Bu sonuç, AUZEF’te kalite çalışmalarına katılımın, bu çalışmalara katılanlara mesleki açıdan katkı sağladığını açık olarak düşündürmektedir. Aynı zamanda bu ifadeye kalite kültürü açısından olumlu yanıt verenler, kalite çalışmalarına katılımın kendileri için olumlu olduğunu, mesleki açıdan kendilerine katkı sağladığını ve genel olarak kalitenin bireylerin gelişmesinde önemli bir yere sahip olduğunu hem kabul ettiği hem de benimsediği düşüncesini akla getirmektedir.

Tablo 3.29: Kalite Çalışmaları, Bölümler ve Çalışanlar Arası İşbirliğini Destekleyip Desteklemediği

17. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,1	1,5	,0	5,3
	Katılmıyorum	4	4,2	2,0	1,1	8,4
	Kararsızım	16	16,8	3,9	9,5	24,2
	Katılıyorum	55	57,9	5,0	48,4	67,4
	Tamamen Katılıyorum	18	18,9	3,9	11,6	27,4
Toplam		95	Puan Ortalaması: 77,47			

Tablo 3.29'daki veriler incelendiğinde, AUZEF'te yapılan kalite çalışmaları, bölümler ve çalışanlar arası işbirliğini desteklediğini düşünen 55, tamamen düşünen 18 katılımcı görülmektedir. Bu düşüncelere sahip katılımcılar %76,8 ile çoğunluğu oluşturduğu ve bu ifadenin 77,47 ile en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadeye katılmayanların sayısı 4, kesinlikle katılmayanlar 2, bunların toplam oranı %6,3'te kaldığı görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında yapılan kalite çalışmaları sırasında ve sonrasında bazı örgütlerde bildiklerinin yeterli ve doğru olduğuna inanan, işbirliğine yanaşmayan ve kendisinin yapabildiği işi başkalarının yapamaması üzerine düşünceler geliştiren ve arzular besleyen çalışanların bulunması, dolayısıyla bu örgütlerde verimliliğin bulunmadığı, katılımların yetersiz olduğu görülmekte ve bilinmektedir.

Tüm ölçek içinde puan ortalaması en yüksek olan, alt düşüncelerinde verimlilik ve katılım bulunan, güçlü kalite kültürü özelliklerinden biri olarak kabul edilen işbirliğine yönelik bu ifade, katılımcılar içinde kararsız kalanların da yüksek orana sahip olmadığı düşünülünce AUZEF için en anlamlı ifade halini alarak kurumca anlaşıldığını ve çalışanlar arasında etkili işbirliğinin olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 3.30: Kalite Çalışmaları, Maliyeti Düşürerek Verimliliği Artırıp Arttırmadığı

18. İfade	Güven Aralığı		%95			
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,1	1,5	,0	5,3
	Katılmıyorum	6	6,3	2,5	2,1	11,6
	Kararsızım	21	22,1	4,3	13,7	31,6
	Katılıyorum	47	49,5	5,3	38,9	60,0
	Tamamen Katılıyorum	19	20,0	4,3	11,6	28,4
Toplam		95	Puan Ortalaması:75,79			

Tablo 3.30’da verilen bilgiler, kalite çalışmalarının maliyeti düşürerek verimliliği artırdığını ileri seviyede düşündürmektedir. Bu ifadeye katılanlarla tamamen katılanların toplam oranının %69,5 olduğu görülmektedir. Tamamen katılanlar sayı olarak 19, kesinlikle katılmayanlar 2 olarak belirlenmiş ve puan ortalaması 75,79 hesaplanmıştır.

Bu ifadede kararsızlar %22,1 ile önemli bir paya sahiptir. Bu durum kalite kavramının tanımında bir algı eksikliğinin bulunduğunu düşündürmektedir. Kalite kavramına ürün üzerinden dar anlamda yaklaşıldığında, kaliteli bir ürünün maliyetinin daha fazla olduğu düşünülebilir. Bu kavram, ürün veya hizmet başlangıcından sürekli iyileştirmeye doğru geniş bir bakış açısı getirilerek anlamaya çalışıldığında kalite çalışmalarının, işin tekrar yapılmasını ve gecikmeleri çoğunlukla önlemesi, yapılan işte hata oranını en aza indirilmesini, sorunların azalmasını sağlayarak ve verimliliği artırarak maliyeti düşürdüğünü anlayabiliriz.

TS EN ISO 9001,’in temel amaçları arasında maliyetlerin düşürülmesinin bulunduğu düşünüldüğünde, AUZEF’in hem maliyetlerini düşürdüğü hem de kalite yönetim sistemini uygulamaya çalıştığı algısının katılımcılar üzerinde yüksek oranla olduğu düşünülmektedir.

3.2.3. Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

AUZEf'te kalite kültürüne ilişkin toplam puanı etkilediği düşünülen, katılımcıların kişisel özellikleri olan cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu, kurumda ve toplamda çalışma sürelerine ilişkin kıdem, pozisyon ve alınan ücret araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu değişkenler üzerinden yapılan karşılaştırmalarla kalite kültürüne ilişkin toplam puanı etkileyen faktörlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca daha detaylı analizlere ihtiyaç duyulan sonuçlara ulaşılmış, bu sebeple ifadelerine ayrı testler uygulanmıştır. Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H Testi, Tamhane's T2, tanımlayıcı frekans analizleri, tümünden elde edilen verilerle yapılan parçalı ve bütünsel analizler bu çalışmada kullanılan istatistik yöntemlerini oluşturmaktadır.

Tablo 3.31: Katılımcıların Cinsiyeti ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	Tüm Ölçek Ortalaması					Mann Whitney U Testi		
	N	Mean	Median	Min	Max	Se	z	p
Kadın	33	82,22	80,00	76,66	88,88	3,18	-1,52	0,127
Erkek	62	71,11	80,00	60,00	81,11	5,65		
Toplam	95	76,66	80,00	68,33	85,00	4,42		

Tablo 3.31'de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyeti ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması Mann Whitney U Testi ile yapılmış, Kadın ve erkek ortalamalarında farklılık olsa da test sonucunda istatistiksel olarak bu farklılık anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$). Cinsiyet değişkeni ile ölçek ifadelerine bağımsız olarak testler uygulanmış, sonuçlar Tablo 3.32'de verilmiştir.

Tablo 3.32: Cinsiyet Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler

Ölçek İfadeleri	z	p
AUZEY yönetimi, karar alırken ilgili yöneticinin görüşünü dikkate alır.	-2,10	0,035
Kalite çalışmalarına katılma, çalışanların mesleki açıdan doyum sağlamalarında etkili rol oynar.	-2,23	0,025
Kalite çalışmalarına katılma çalışanların mesleki açıdan güçlenmesini sağlar.	-2,28	0,022
Kalite çalışmaları, maliyeti düşürerek verimliliği artırır.	-2,34	0,019

Tablo 3.32’de verilen 4 ifade cinsiyet yönünden anlamlı farklılıklar görülmektedir ($p < 0,05$). Bu farklılığa göre kadın katılımcıların kalite kültürüne ilişkin bu ifadelerde daha olumlu oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca bu ifadelere bakıldığında 3 tanesinin doğrudan kalite çalışmalarına ilişkin olduğu, farklılıkların ileri seviyede olduğu, bu sebeple kadınların daha fazla kalite çalışmalarını benimsediği düşünülebilir.

Tablo 3.33: Katılımcıların Medeni Durumu ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Medeni durum	Tüm Ölçek Ortalaması					Mann Whitney U Testi		
	N	Mean	Median	Min	Max	Se	z	p
Evli	61	83,33	80,00	77,77	88,88	2,91	-1,80	0,072
Bekar	34	65,55	80,00	51,14	77,77	7,01		
Toplam	95	74,44	80,00	64,45	83,33	4,96		

Katılımcıların medeni durumu ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması Tablo 3.33’de verilmiştir. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Medeni durum değişkeni ile ölçek ifadelerine bağımsız olarak testler uygulanmış, sonuç olarak 3 ifadeye ilişkin farklılıklar tespit edilip Tablo 3.34’de verilmiştir.

Tablo 3.34: Medeni Durum Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler

Ölçek İfadeleri	z	p
AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli olan parasal kaynakları ayırır.	-1,99	0,046
AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli komiteleri oluşturur.	-2,19	0,028
AUZEF yönetimi kalite çalışmalarında görünen aksaklıkları hızlı şekilde çözümler.	-2,20	0,027

Tablo 3.34'te, medeni durum değişkeninin 3 ifade ile anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0,05$). Bu üç ifade incelendiğinde, AUZEF yönetiminin kalite kültürüne etkisi bağlamında kalite kültürü algısının sorgulandığı görülmektedir. Evli katılımcıların yönetim odaklı kalite kültürüne ilişkin bu ifadelerde daha olumlu oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, evlilerin yönetime daha fazla bağlı olduğunu ve yönetimle daha iyi geçinme zorunluluğunun ekonomik yansıması sonucunu doğurduğunu düşündürmektedir.

Tablo 3.35: Katılımcıların Yaş Grubu ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Yaşınız	Tüm Ölçek Ortalaması						Kruskal Wallis H Testi	
	N	Mean	Median	Min	Max	Se	H	p
15 - 19	0	-	-	-	-	-	3,96	0,265
20 - 29	24	71,11	80,00	60,00	80,00	5,16		
30 - 39	42	81,11	80,00	73,33	87,77	3,78		
40 - 49	19	77,77	80,00	65,55	86,66	5,57		
50 - 59	10	71,11	80,00	64,44	76,66	3,32		
60 - 64	0	-	-	-	-	-		
65 ve üzeri	0	-	-	-	-	-		
Toplam	95	75,27	80,00	65,83	82,77	4,46		

Katılımcıların yaş grubu değişkeni ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması Kruskal Wallis H Testi ile yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı Tablo 3.35'de verilmiştir ($p > 0,05$). Yaş grubu değişkeni ile ölçek ifadelerinin tümüne bağımsız olarak testler uygulanmış, bu

testlerin sonucunda ölçeğe katılımcılara yöneltilen 18 ifadeden sadece birinde istatistik olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu ifade ve sonuç değerleri Tablo 3.36'da verilmiştir.

Tablo 3.36: Yaş Grubu Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler

Ölçek İfadeleri	H	p
AUZEF yönetimi hizmet kalitesini artırmak için uygun ve yeterli malzemeleri sağlar.	7,83	0,049

Tablo 3.36'da görülmekte olan "AUZEF yönetimi hizmet kalitesini artırmak için uygun ve yeterli malzemeleri sağlar." ifadesi anlamlılık sınırında olup küçük bir farkla katılımcıların yaşı ile istatistiksel anlamlı bir fark göstermiştir ($p < 0,05$). Toplam kalite kültürü düşünüldüğünde, başka ifadede buna benzer bir durum görülmediğinden ve anlamlılık sınırında olan bu ifadenin anlamlılığının geçerli olmadığı düşünülmektedir. Bu ifadeye verilen yanıtlar olumludan olumsuzla doğru şu şekildedir: 30-39 yaş > 40-49 yaş > 20-29 yaş > 50-59 yaş.

Tablo 3.37: Katılımcıların Mezuniyet Durumu ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Mezuniyet Durumu	Tüm Ölçek Ortalaması					Kruskal Wallis H Testi		
	N	Mean	Median	Min	Max	Se	H	p
İlkokul	2	51,11	40,00	42,22	60,00	4,63	7,85	0,165
Ortaokul	2	40,00	20,00	28,88	51,08	5,82		
Lise	19	70,00	80,00	58,88	80,00	5,65		
Önlisans	12	81,11	80,00	71,11	88,88	4,41		
Lisans	51	72,22	80,00	63,33	80,00	4,61		
Yüksek Lisans	9	85,55	80,00	77,77	92,22	3,89		
Doktora	0	-	-	-	-	-		
Toplam	95	66,66	63,33	57,03	75,36	4,84		

Tablo 3.37'de görüldüğü üzere katılımcıların mezuniyet durumu ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamış ($p > 0,05$), mezuniyet

değişkeni ile ölçek ifadelerine bağımsız olarak testler uygulanmış, 8 ifade ile istatistiksel anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu tespitler Tablo 3.38’de detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 3.38: Mezuniyet Durumu Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler

Ölçek İfadeleri	H	p
AUZEY yönetimi kalite çalışmaları için gerekli olan parasal kaynakları ayırır.	11,95	0,035
AUZEY yönetimi kalite çalışmaları için gerekli olan insan kaynağını sağlar.	14,68	0,012
AUZEY yönetimi hizmet kalitesini artırmak için uygun ve yeterli malzemeleri sağlar.	13,65	0,018
AUZEY yönetimi, tüm çalışanların kalite çalışmalarıyla ilgili kararlara katılımını destekler.	13,08	0,023
Kalite çalışmaları, iyi işleyen bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılar.	11,74	0,038
Kalite çalışmalarına katılma çalışanların mesleki açıdan güçlenmesini sağlar.	11,96	0,035
Kalite çalışmaları, bölümler ve çalışanlar arası işbirliğini destekler.	15,47	0,009
Kalite çalışmaları, maliyeti düşürerek verimliliği artırır.	23,11	0,000

Tablo 3.38’de görülmekte olan ifadelere verilen yanıtlar mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermiş ($p<0,05$), bu farklılıklar olumludan olumsuz doğru Yüksek Lisans > Önlisans > Lisans > Lise > Ortaokul = İlkokul olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca “Kalite çalışmaları, maliyeti düşürerek verimliliği artırır.” İfadesi, mezuniyet durumu ile çok ileri düzeyde anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p=0,000$). Bu ifadenin içinde kalitenin maliyeti düşürdüğü yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşımı anlamak, kalite bilgisi gerektirdiği için mezuniyet durumuyla doğrudan ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Diğer bir bakışla, mezuniyet değişkeni ile puan ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştı; fakat 4 ifadenin doğrudan yönetim ile ilgili olduğu, diğer 4 ifadenin de doğrudan kalite çalışmalarına ilişkin olduğu akılda tutularak, 8 ifade için anlamlı farklılık tespit edildiği ve ileri

düzeyde anlamlı farklılığın olduğu ifade (son ifade) göz önüne alındığında, genel olarak mezuniyet durumunun kalite kültürüne etkisinin olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 3.39: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Kurumda Çalışma Süresi	Tüm Ölçek Ortalaması						Kruskal Wallis H Testi	
	N	Mean	Median	Min	Max	Se	H	p
1 yıldan az	0	-	-	-	-	-	0,42	0,936
1 - 3- yıl	8	75,55	80,00	65,55	84,41	4,72		
4 - 6- yıl	41	76,66	80,00	65,55	86,66	5,88		
7 - 9- yıl	33	73,33	80,00	63,36	82,22	4,85		
10 yıl ve üzeri	13	75,55	80,00	67,77	82,22	3,81		
Toplam	95	75,27	80,00	65,56	83,88	4,81		

Tablo 3.39'da görüldüğü üzere katılımcıların kurumda çalışma süresi ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması yapılmış, test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Katılımcıların kurumda çalışma süresi ile ölçek ifadelerine bağımsız olarak testler uygulanmış, aralarında istatistiksel herhangi bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuçla AUZEF'te kıdem değişkeninin kalite kültürüne etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Tablo 3.40: Katılımcıların İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi	Tüm Ölçek Ortalaması						Kruskal Wallis H Testi	
	N	Mean	Median	Min	Max	Se	H	p
1 yıldan az	0	-	-	-	-	-	3,85	0,278
1 - 3- yıl	1	83,33	80,00	75,58	90,00	3,70		
4 - 6- yıl	16	73,33	80,00	63,33	81,11	4,57		
7 - 9- yıl	20	68,88	80,00	58,88	78,88	5,41		
10 yıl ve üzeri	58	76,66	80,00	65,55	86,66	5,65		
Toplam	95	75,55	80,00	65,84	84,16	4,83		

Tablo 3.40’da görüldüğü üzere katılımcıların iş hayatında toplam çalışma süresi ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması Kruskal Wallis H Testi ile yapılmış, test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş hayatında toplam çalışma süresi değişkeni ile ölçek ifadelerine bağımsız olarak testler uygulanmış, sonuçlar Tablo 3.41’de verilmiştir.

Tablo 3.41: İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler

Ölçek İfadeleri	H	p
Kalite çalışmalarına katkı sağlayan personel ödüllendirilir.	10,87	0,012

Tablo 3.41’de Bu ifadeye verilen yanıtların en olumluları iş hayatında toplam çalışma süresi 1-3 yıl olan katılımcılardan gelmiştir. Anlamlılık düzeyi yüksek olan bu durumda ($p=0,012$), iş tecrübesi en az olan katılımcıların diğer katılımcılara oranla, kalite çalışmalarına katkı sağlayan personelin ödüllendirildiğini düşünmektedir. Sonuç olarak kıdem sahibi olmayanların kalite ve ödül yaklaşımlarına ilişkin algıları diğer katılımcılarla farklılıklar göstermektedir. Bu sonuçla kıdem sahibi olmayanların, AUZEF’te karşılaştığı en ufak olumlu bir duruma karşı daha duyarlı olup, bu durumun kendisine verilmiş bir ödül gibi algılayabilmelerini düşündürmektedir.

Tablo 3.42: Katılımcıların Pozisyonu ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Pozisyon	Tüm Ölçek Ortalaması					Mann Whitney U Testi		
	N	Mean	Median	Min	Max	Se	z	p
Yönetici	18	72,22	80,00	61,11	82,22	5,86	-0,21	0,829
Yön. Olmayan	77	74,44	80,00	64,44	83,33	4,79		
Toplam	95	73,33	80,00	62,77	82,77	5,32		

Tablo 3.42’de verilen bilgiler incelendiğinde katılımcıların yönetici olup olmamaları ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması Mann Whitney U Testi ile yapılmış, test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Katılımcıların yönetici olup olmamaları ile ölçek ifadelerine bağımsız olarak testler uygulanmış, sonuçlar Tablo 3.43’de verilmiştir.

Tablo 3.43: Pozisyon Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler

Ölçek İfadeleri	z	p
Kalite çalışmalarına katkı sağlayan personel ödüllendirilir.	-3,06	0,02

Tablo 3.43’de görüldüğü üzere yönetici olup olmama özelliğine göre sadece bir ifadede anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu ifadeye verilen yanıtların en olumluları yönetici olan katılımcılardan gelmiştir. Kullanılan ölçekte, en düşük ortalamaya sahip olan bu ifade AUZEF genelinde olumlu görülmemiştir. Kalite çalışmalarına katılanların ödüllendirildiklerini düşünen yöneticiler ile Tablo 3.41’de verilen bilgiyle kıdemi az olan çalışanlar, bu ifadeyi olumlu görmüşlerdir. Bu durumun sebebi, yöneticilerin ödül olarak nitelendirebileceği unsurları, çalışanlar ödül olarak görmemesi ya da yöneticilerin her olumlu durumu verilmiş ödül olarak görmesi olabilir.

Tablo 3.44: Katılımcıların Aldıkları Ücret ile Kalite Kültürüne İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ücret TL	Tüm Ölçek Ortalaması					Kruskal Wallis H Testi		
	N	Mean	Median	Min	Max	Se	H	p
2020-3000	12	70,00	80,00	60,00	78,88	4,91	10,92	0,027
3001-4500	48	70,00	80,00	60,00	78,88	5,42		
4501-5500	28	77,77	80,00	71,11	84,44	3,57		
5501-6500	5	87,77	80,00	82,22	93,33	2,86		
6501 ve üzeri	2	50,00	50,00	36,66	63,33	7,27		
Toplam	95	71,11	74,00	62,00	79,77	4,81		

Tablo 3.44’de görüldüğü üzere katılımcıların aldıkları ücret ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu farklılığa göre, AUZEF’te alınan ücretin kalite kültürüne etkisinin olduğu söylenebilir. Farklılığın yönünün belirlenmesi için ileri düzey istatistik test yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre en olumlu yanıtları veren katılımcılar şu şekilde sıralanmıştır: 5501-6500 TL > 4501-5500 TL > 3001-4500 TL > 2020-3000 TL > 6501 ve üzeri.

Bu sıralamada dikkati çeken 6500 TL'den fazla olan katılımcılardır. Katılımcı sayısına bakıldığında 2 olduğu, bu durumun toplam katılımcılara oran olarak yansımalarının %2,1'e denk geldiği düşünüldüğünde istatistiksel anlamlı bir farklılığı, geleneksel anlamsız bir farklılığa dönüştürdüğü kabul edilebilir. Bu sonuçla AUZEF'te alınan ücret ile kalite kültürü arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu, 6500 TL'den çok ücret alanların bu doğru orantıyı bozduğu, alınan ücretin artmasının kalite kültürüne etkisinin olumlu olduğu savunulabilir. Öte yandan katılımcıların almış oldukları ücret ile ölçek ifadelerin ayrı ayrı değerlendirilmesi için yapılan testler sonucunda 3 ifadeye ilişkin anlamlı farklılık belirlenmiştir. 15 ifadeye ilişkin anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Tablo 3.45'de bu 3 ifade verilmiştir.

Tablo 3.45: Ücret Değişkeni ile Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler

Ölçek İfadeleri	H	p
AUZEF yönetimi, kalite geliştirme çabasında öncü ve itici güçtür.	10,92	0,027
AUZEF yönetimi hizmet kalitesini artırmak için gerekli değişimleri gerçekleştirir.	10,73	0,030
Kalite çalışmaları, maliyeti düşürerek verimliliği artırır.	10,63	0,031

Tablo 3.45'de verilen ifadelere en olumlu yanıtları verenler 5501-6500 TL > 4501-5500 TL > 3001-4500 TL > 2020-3000 TL > 6501 TL ve üzeri şeklinde ölçek toplamında çıkan sonuçla aynı sıralanmıştır. Bu üç ifade için de aynı düşünce olan ücretin artmasının kalite kültürüne olumlu yansıdığı savunulabilir. Ayrıca “Kalite çalışmaları, maliyeti düşürerek verimliliği artırır.” ifadesi sebep yönüyle incelendiğinde ilişkili olabilecek tek durum belirlenmiştir. Belirlenen bu duruma göre, bu ifadenin çok ileri düzeyde anlamlı farklılık gösterdiği ($p=0,000$), yüksek lisans mezunlarının en olumlu yanıtları verdiği ve her kurumda olduğu gibi AUZEF'te de eğitim seviyesinin yüksek olmasının alınan ücretlere olumlu etki yaptığı düşünüldüğünde, bu katılımcıların ücretinin 5501-6500 TL arası olabileceği, dolayısıyla bu ifadeyi farklılık yönünden anlamlı kılan asıl sebebin eğitim seviyesi olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak bakılırsa, AUZEF'in kalite kültüründe etkisinin olabileceği katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, iş hayatında toplam çalışma süresi ve yönetici olup olmaması özellikleri ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması test sonuçlarında

anlamli bir farklılık bulunamamış, katılımcıların aldıkları ücret ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması test sonuçlarında anlamli bir farklılık görülmüştür. Ölçek ifadeleri ayrı ayrı olarak incelendiğinde 15 ifade ile anlamli farklılıklar tespit edilmiş, aşağıda belirtilen 3 ifade ile herhangi bir değişken arasında anlamli bir farklılık sonucuna ulaşamamıştır.

- “AUZEF’in hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir vizyon ve misyonu vardır.”
- “AUZEF yönetimi, kalite hedeflerini tüm çalışanlara benimsetir.”
- “AUZEF yönetimi, hizmet kalitesine odaklanan bir kurum kültürü oluşturmaya çalışır.”

Son olarak, ölçek ifadelerine verilen yanıtların genel frekans dağılımlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.46’da verilmiştir.

Tablo 3.46: Ölçeğin Tamamına İlişkin Yanıtların Dağılımı

Ölçek	İfade sayısı	Güven Aralığı %95				
	Katılımcı sayısı	95				
	Yanıtlar	Frekans	%Frekans	%Se	%Min	%Max
	Kesinlikle Katılmıyorum	106	6,2	0,6	5,10	7,40
	Katılmıyorum	166	9,7	0,7	8,30	11,2
	Kararsızım	301	17,6	1,0	15,7	19,5
	Katılıyorum	856	50,1	1,2	47,6	52,5
	Tamamen Katılıyorum	281	16,4	0,9	14,7	18,2
Toplam		1710	Puan Ortalaması:72,16			

Tablo 3.46’da 18 ifadeye verilen 1710 yanıtın %66,5’i “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” olduğu, %15,9’u “katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum” olduğu ve kararsızların oranının %17,6 olduğu görülmektedir. Puan ortalaması 60 olması ve bu puandan 12,16 daha fazla bir ortalamanın bulunması AUZEF’in kalite kültürü açısından önemli bir kazanım ve olumlu bir sonuç olarak görülmektedir.

SONUÇ

TKY öncesi klasik örgüt yönetimlerde, kısa dönem faaliyetlere daha fazla önem verilmesi, değerlendirmelerin hatalı, eksik olarak yapılması veya değerlendirme anlayışının olmaması, yönetimlerin görev süresinin kısa olması, yönetimin karar verme süreçlerinde nicel verilere odaklanıp daha az görülebilir veya kapalı faktörleri atlaması gibi durumlar söz konusu olduğu anlaşılmıştır.

Günümüzde, örgütlerin rekabet etme gücünün yükselmesine katkı sağlayan TKY, hem kalite sistemi hem de yönetim sistemi olduğu ve bu sistem kültür haline dönüştüğünde bugüne kadar geliştiren en iyi uygulamalardan biri olduğu düşünülmektedir. Günümüzde herkes tarafından bilinmekte olan, uluslararası bir anlam ifade eden kalite, kavram olarak kullanıldığı zamana, sektöre ve kullanım amaçlarına göre farklı anlamları kendi içinde bulundurarak farklı yaklaşımlarla uygulanmaya çalışılmıştır. Bunun sonucunda bu yaklaşımların toplamı olarak değerlendirilen Toplam Kalite Yönetimi kavramı oluştuğu görülmüştür. TKY’de uygulama, tek modele bağlı olmadığı, uluslararası farklılıklarının bulunduğu, örgütlere göre değişiklik yapıldığı, aynı kurumda farklı zamanlarda değişiklikler olabileceği kabul edilmiştir.

Günümüzde bir çok ülkedeki işletmeler tarafından kullanılan, bir yönetim felsefesi haline gelen TKY, örgüt genelinde toplam olarak; süreçleri, ürünleri, hizmetleri ve örgütün tüm üyeleriyle kalite kültürünü oluşturan uzun vadeli başarının yönetim anlayışı olduğu düşünülmektedir. TKY’de her hizmet ve ürün kendi içinde türünün tek örneği olarak görülmesi, örgütlerin geleceğini ve kültürlerini belirsizleştirmemesi için toplam kalitenin, bu ürün ve hizmete planlama aşamasında katılması gerektiği, ekip çalışması ön planda tutularak sürekli iyileştirme yapılması, ve bu hizmet ve üründen faydalananların gereksinimlerinin ortaya konulması temel felsefe olarak değerlendirilmiştir.

Genel olarak toplam kalite çalışmaları; örgütün ve örgüt üyelerinin bilinçlenmesinde önemli rol oynayacağı; yönetimin etkinliği, belirsizliklerin azalması, etkin kurum içi ve kurum dışı iletişim, müşteri memnuniyetinin önemi gibi konular aracılığıyla örgüt kültürünü geliştireceği ve örgütün imajına katkı sağlayacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

Üniversiteler, günümüzde her zamankinden daha fazla önem taşımakta olup, toplumlarda bilgi toplumunun gerekliliklerini karşılayabilecek niteliklere sahip olan, üst düzey ve orta sınıf insan gücünü yetiştirmek, bilim ve teknolojinin gelişmesine katkıda bulunmak, sorunlara bilimsel açıdan çözümler sunarak yardımcı olmak gibi görevler üstlendiği ve toplum içinde önemli bir role ve yere sahip olduğu görülmüştür.

Türkiye’de, cumhuriyet döneminde yükseköğretim alanlarında, dünyadaki ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerden Türkiye yükseköğretimin etkilendiği, bu etki ile bir çok yönden yeniden yapılanma sürecine girdiği anlaşılmıştır.

Küreselleşme olgusunun hız kazanması, eğitim sistemlerini ve ona bağlı alt sistemleri etkilediği ve değişime zorladığı yükseköğretimin, bugün belki de tarihte hiç olmadığı kadar önemli bir hale geldiği düşünülmektedir. Yükseköğrenim eğitimi alan her bireyin aynı kapasitede olmadığı düşünüldüğünde, diğer sektörlere oranla hatasız bir çıktının daha zor olduğu, bireylere davranışların hatalı kazandırılması da, topluma hatalı ürün olarak yansıyabileceği ve toplumun yıllar boyu bu durumun sıkıntılarını çekebileceği öngörülmüştür.

Yükseköğretim kurumlarının genelde kamu kuruluşu olması sebebiyle TKY’nin uygulanmasında bazı zorlukların olabileceği görülmüştür. Kamu sektörü ile ilgili; müşteri kavramı, hizmet-ürün ve nicelik-nitelik ikilemi, yönetim, örgüt yapısı, çevresel ve diğer faktörler kalite yönetim sistemlerine geçişi ve kalite kültürünün oluşmasını zorlaştırabilmektedir.

Yükseköğretimde kalite güvencesi, nitelikli yönetim, nitelikli öğretme ve öğrenme süreçleri, nitelikli araştırma, nitelikli ortamlar, nitelikli öğretim elemanları ve bunların bileşenlerinin oluşturduğu nitelikli öğrenci çıktıları sağlamanın önemli bir koşulu olarak değerlendirilmiştir.

Eğitim alanında yaşanan ekonomik, sosyal, politik nedenler, imkanları kısıtlı olup yükseköğrenim şansı bulamayanların ve genel olarak yükseköğrenim görmek isteyenlerin sayısının artması neticesinde farklı yaklaşım arayışları sonucu ortaya çıkan açık ve uzaktan öğrenme sistemleri, farklı özelliklere sahip bir çok insana yükseköğretim olanaklarının kapılarını açtığı görülmüştür. Bu sistemler, örgün öğretim imkanlarına sahip olmayan veya daha fazla eğitim ihtiyacı hisseden bireylerin davranışlarına ve toplumdaki yerlerine etki ettiği görülmüştür.

Türkiye yükseköğretiminde, örgün öğretimden daha fazla olan açıköğretim öğrencilerinin öğretme odaklı eğitimden, öğrenme odaklı sistemlere kaydıkları görülmüştür. Bilgi iletişim teknolojilerinin arttığı, bilim insanının tüm eğitim hayatını akıllı telefona veya benzer bir cihaza sığdırdığı ve bu cihazların bireylere üniversite kampüslerinden daha yakın olduğu düşünüldüğünde, uzaklık kavramı etkisini kaybetmeye başladığı kabul edilmektedir. Yakın zamanda “açık ve uzaktan öğrenmeden, yakından öğrenme ötesine geçiş” kavramının tartışılmaya başlanacağı, belki de açıköğretim hizmeti veren fakültelerin kurum adlarının değişebileceği (İstanbul Üniversitesi Yakından Açık Öğrenim Fakültesi, YAÖF, Yakından Öğrenim Fakültesi, YÖF; ATAYÖF, ATA-YAÖF), açıköğretim hizmeti verecek yeni kurumların bu veya buna benzer adlar alabileceği düşünülmüştür.

Açıköğretim fakülteleri ile ilgili alınan stratejik kararların büyük bölümü yönetimin kalitesiyle ilişkili olup, alınan kararların kurumların geleceği açısından önemli etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden kalite beklentilerinin bu fakültelerde yükseltilmesinin yararlı olacağı sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmanın içeriğinde bulunan yaklaşımlar ve değerlendirmeler, yapılan saha çalışması ile araştırılmış ve desteklenmiştir. Bu bağlamda yapılan anket uygulamasıyla kalite kültürüne ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda AUZEF’in kalite kültürü algısı toplam puan ortalamasının yüksek olduğu saptanmış, bu sonucun ortalamanın üstünde bir puan olduğu görülmüş, bu sonuçla kurumdaki kalite kültürü düzeyinin olumlu olduğu düşünülmüştür.

Ölçek ifadelerinin puan ortalamalarına bakıldığında; “Kalite çalışmaları, bölümler ve çalışanlar arası işbirliğini destekler.” ifadesi en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiş, “Kalite çalışmalarına katkı sağlayan personel ödüllendirilir.” ifadesi ise en düşük puan ortalamasında kalmıştır. Bu ifade aynı zamanda ölçek orta puanın altında kalan tek ifade olarak öne çıkmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında, AUZEF’te kaliteye ilişkin yeterli bir ödüllendirme sisteminin bulunmadığı; devlet kurumlarında ekonomik ödüllendirmenin sıkıntıları düşünüldüğünde daha çok sosyal ödüllendirme yaklaşımlarının geliştirilip uygulanmasının faydalı olabileceği, bunun yanında AUZEF’in kalitenin bilincinde bir kültüre sahip olduğu, süreçlerinde ve çalışanları arasında işbirliğinin bulunduğu,

AUZEf'te uygulanan kalite yaklaşımlarının da bu durumu desteklediği sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, mezuniyet durumu, kurumda çalışma süresi, iş hayatında toplam çalışma süresi ve yönetici olup olmaması özellikleri ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması test sonuçlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Anlamlı bir fark bulunmamış olması, mezuniyet durumu hariç, bu değişkenlerin AUZEf'in kalite kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını düşündürmüştür.

Katılımcıların aldıkları ücret ile kalite kültürüne ilişkin toplam puan ortalamalarının karşılaştırılması test sonuçlarında ise anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılık ücret değişkeninin AUZEf'in kalite kültürü üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu düşündürmektedir. Aynı zamanda, mezuniyet durumunun alınan ücretler üzerindeki etkisi ve sekiz ifade ile anlamlı farklılık göstermesi sonucunda bu değişkenin de kalite kültürünü etkilediği düşüncesi öne çıkmıştır. Bu sonuçla AUZEf'te alınan ücret ve mezuniyet derecesi arttığında kalite kültürü düzeyinin arttığı görülmüştür.

Ölçek ifadeleri ayrı ayrı olarak incelendiğinde toplamda 15 ifade ile kişisel özellik değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, 3 ifade ile herhangi bir değişken arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır.

Bu araştırmanın bütününden elde edilen veriler doğrultusunda;

- Üniversitelerin kalite iyileştirme çalışmalarının, tüm toplum üzerinde etkisinin bulunması sebebiyle, açıköğretim fakültelerinin çoğunluğa sahip insan kaynağının olduğunun farkındalığının yaygınlaştırılması, aynı zamanda bu fakültelerde kalite çalışmalarını destekleyici yaklaşımların belirlenmesi ve uygulanması,
- Türkiye'de açıköğretim fakültelerinin çoğunluğu oluşturduğu yükseköğretim sistemlerine toplam kalite, topluma kazandırılan ürün ve bu ürünün davranışlarının topluma yansımaları yönünden bakıldığında mevcut durumun parlak olmadığı düşünülmektedir. En başta, bugüne kadar eğitim sistemlerini etkisi altında tutan yaygın düşüncelerden tümüyle kurtularak, söyleneni yerine getirmeyi öğretmekten ve geçmiş bilgileri katma değersiz geri istemekten çok,

bilgilerle bilimsel düşünmeyi öğrenim ötesine taşıyacak, ürünlerin özelliklerine göre farklı boyutlarda yaşamasına ve yaşatmasına olanak sağlayacak öğrenim ötesi yaklaşımlarının geliştirilmesi gerekliliğinin farkına varılması ve bu farkındalığın yaygınlaştırılması,

- Kalite çalışmalarının etkinliğinin artırılması açısından büyük önem taşıyan liderlik ve yönetim, kalite eğitimleri, ekip çalışması, katılım, ölçme ve değerlendirme, sürekli iyileştirme, yenilikçilik yaklaşımlarının eksiklerinin giderilmesi ve sürekliliğinin sağlanması, bu yaklaşımların odak noktasında açıköğretim fakültelerinin bulunması,
- Orta ve alt süreç yönetimlerinde çalışanlara emir vermeyi seven, sözünün geçmesiyle beslenen ve büyüyen, kendi aklıyla geleneksel yönetim yaklaşımını sergileyen, baskı ve kontrol odaklı orta ve alt süreç yöneticilerin yerine; çalışanları, motivasyonun en üst seviyeleri görülebilen, kontrolü ve kaliteyi içinde bulunduran verimli bir yönetim sistemine dahil edebilecek; aynı zamanda bu sistemin tüm süreçleriyle birlikte sürekli iyileştirilmesi gerektiğini görebilecek ve çalışanlara bireysel başarılı olmanın yolunun kurumsal başarıdan geçtiğini, kurumsal başarının da ölçülen ve sürekli iyileştirilen bir sistemden ayrı düşünölemeyeceğini benimsetecek, daha ileri seviyede bakıldığında üst yönetimle çalışanları bir bütün haline getirerek güçlü bir yönetim ve organizasyon kültürünün oluşumuna katkı sağlayacak nitelikli yöneticilerin görevlendirilip desteklenmesi,
- Çok karşılaşılmayan anlatım biçimlerinin, istatistiksel yaklaşımların, tablo ve şekillerin sergilenmeye, bilimsel anlamda bir değer oluşturmaya yoğun çaba gösterilmiş olan bu yüksek lisans tezinden sonraki çalışmalarda, açıköğretim fakültelerinin hizmet kalitelerine ilişkin öğrenci odaklı değerlendirmeler ve uygulamaya yönelik araştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Anadolu AÖF: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, **iktisat, İşletme, AÖF Tarihçe**, <https://www.anadolu.edu.tr/acikogretim/acikogretim-fakulteler> (Çevrimiçi), 20.07.2019.
- Andaç, Atilla: **2000 Yılında ISO 9000,9001.9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları**, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 2000.
- Arat, Melih (Ed.): **Kalitenin Seyir Defteri**, İstanbul, KalDer Yayınları, 2001.
- ASQ: Amerikan Kalite Kontrol Derneği, **Glossary**, <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>, (Çevrimiçi), 28.07.2019.
- Atatürk AÖF: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, **Programlar, Hakkımızda**, <https://www.ataaof.edu.tr>, (Çevrimiçi), 20.07.2019.
- Ataünal, Aydoğan: **Türkiye’de Yükseköğretim (1923-1998)**, Ankara, Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, 1998.
- AUZEF: İstanbul Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi **Programlar, Fakültemiz**, https://auzef.istanbul.edu.tr/tr/_, **Kalite Yolu**, <http://kaliteyolu.istanbul.edu.tr/kalite-gelistirme/> (Çevrimiçi), 20.07.2019.
- Bayazıt, Özden: Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı: 53/01, 1998, 95-105.

- Bayer, Nükhet: “Kalite Algı  l eğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Hemşirelerin Kalite Algısı”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Bıçkı, Doğan ve Sobacı, M. Zahit: “Yerel Yönetimden Yerel Yönetişime: Post-Fordizm Bağlamında Yerel Yönetimleri Anlamak” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 9/2, 2011, 215-234.
- Bonstingl, John J.: **Kalite Okulları, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş**, 2. bs.,  ev.: Hayal Köksal, İstanbul, Dünya Basımevi. 2001.
- Bozkurt, Aras: “Bağlantıcı Kitlemel Açık  evrimi i Derslerde Etkileşim  r nt leri ve öğreten- ğrenen Rollerinin Belirlenmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2016.
- Bozkurt, Aras: “Türkiye’de Uzaktan Eğitimin D n , Bugünü ve Yarını” **Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi**, 2017; Sayı:3/2, 124-85.
- Bozkurt, Veysel: **Değişen Dünyada Sosyoloji Temeller Kavramlar Kurumlar**, 10. bs., Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2014.
- Bozkurt, Veysel: **Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm Bilgi, Ekonomi, Kültür**, Bursa, Aktüel Yayınları, 2005.
-  etinsaya, Gökhan: **Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası**, Eskişehir, Yükseköğretim Kurulu Yayınları, 2014.

- Çiftçi, Ayşe Gamze: “Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Deming, W. Edwards: **Krizden Çıkış**, 3. bs., Çev. İsmail Balcı- Mecit Odlukaya-Senem Demirdamar, Ankara, KalDer Yayınları, 2014.
- Doğan, Elife: **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Acedemyplus Yayınevi, 2002.
- Efil, İsmail: **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi**, 5. Bs., İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Elmas, Muzaffer (Ed.): **ICQH 2015 International Conference on Quality in Higher Education Proceedings Book**, Sakarya, ICQH, 2015.
- Eraydın, Ayda: **Post-Fordizm ve Değişen Mekansal öncelikler**, Ankara, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yayınları, 1992.
- Erdil, Oya vd.: “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010; Sayı: 19/1, 273-259
- Erez, Yalım: **Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Planı: Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Ankara, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 1998.
- Ertekin, Yücel: **Örgüt İklimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1978.

- Gümrükçü, Harun (Ed.): **Bologna Süreci ve Türkiye**, Ankara, Yorum Basın Yayın, 2011.
- Gümüş, Betül: “İşletmelerde Kalite Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2019.
- Gümüsoğlu, Şevkinaz: **İstatiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- Gümüşsuyu, Çağdaş: **Yaratıcı Örgüt Kültürü Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 2005.
- Gürüz, Kemal: **Ada ve Türkiye’de Yükseköğretim Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare**, 2. Bs., y.y., Cem Web Ofset, 2003.
- Imai, Masaaki: **Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 6. bs., Çev: İsmail Balcı, Mecit Odlukaya, Senem Demirdamar, KalDer Yayınları, 2014.
- İstanbul Ü.: İstanbul Üniversitesi, **Basın ve Halkla İlişkiler**, https://www.istanbul.edu.tr/tr/_, (Çevrimiçi), 22.07.2019.
- Juran, Joseph M.: **Juran on Quality by Design**, New York, Free Pres, 1992.
- Kalaycı, Nurdan: “Yüksek Öğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan TKY Merkezi ve Eğitim Programları”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 6/1, Bahar 2008, 163-168.

- KalDer: Türkiye Kalite Derneği, **Ulusal Kalite Hareketi, EFQM Mükemmellik Modeli**, http://www.kalder.org/ulusal_kalite_hareketi_programi, http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, (Çevrimiçi), 24.07.2019.
- KalDer: Türkiye Kalite Derneği, **EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimi Kitapçığı**, y.y., KalDer Yayınları, 2012.
- Kanbur, Aysun ve Kanbur, Engin: “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2008, Cilt:15, Sayı:1, 27-40.
- Karcioğlu, Fatih: “Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1/2, 2001, 265-283.
- Kavrakoğlu, İbrahim: **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Bs., İstanbul, KalDer Yayınları, 1998.
- Kaya, Uğur ve Daştan, Abdülkerim: “Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Mesleğinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı: 19/1, 2010, 385-400.
- Kıngır, Said: **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Kondo, Yoshio: **İşletmede Bütünsel Kalite, Arka Planı ve Gelişimi**, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul, BZD Yayıncılık, 1999.
- Köksoy, Mümin: **Yükseköğretimde Kalite ve Türk Yükseköğretimi İçin Öneriler**, 2. bs., İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 1998.

MEB, TKY Uygulama **Sayı:2506**, <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/267.pdf>,
Yönergesi: 1999, (Çevrimiçi), 11.08.2019.

Melek, Mustafa: “Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Yönetimi, Akreditasyon ve Bir Vakıf Üniversitesinde Kalite Kontrol Aracı Olarak Öğrenci Geribildiriminden Yararlanmaya Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Miyauchi, Inchiyo: **Kalite Yönetim Deneyimleri**, Çev. Tuna Atalay, Ankara, KalDer Yayınları, 2000.

Öncü, Ayşe: **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1976.

Ören, Kenan: **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

Özdemir, Soner M: “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:25/3, 2005,1-23.

Özdil, İlhan: **Uzaktan Öğretimin Evrensel Çerçevesi ve Türk Eğitim Sisteminde Uzaktan Öğretimin Yeri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 1986.

Özer, Mahmut vd.: “Kalite Güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi için Stratejik Tercihler”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, 2011, Sayı: 2/1, 59-65.

Özevren, Mina: **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000.

- Pira, Aylin: “Bir Alt Kültür Olarak Kurum Kültürü Açısından Kalite Kültürü Ve Değişim”, **Yeni Düşünceler Dergisi**, Sayı: 2, 2007, 205-223.
- Pira, Aylin: **Halkla İlişkiler Vizyonundan Toplam Kalite Yönetimi**, İzmir, Dizgi ve Basım, 1999.
- Poussard, Jale M. ve Erkmen, Turhan: **Yönetim-İletişim-Kültür**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Resmi Gazete: Resmî Gazete, **Milletlerarası Antlaşma**, Karar Sayısı: 91/1939 Tarihi: 01.07.1991.
Resmî Gazete, **Yükseköğretim Kalite Güvencesi Ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği**, Karar Sayısı: 30604 Tarihi: 23.11. 2018.
Resmî Gazete, **Açık Yükseköğretim Yönetmeliği**, Karar sayısı: 17860 Tarihi: 06.11.1982
- Schein, Edgar H.: **Örgüt Psikolojisi**, Çev. Mustafa Tosun, Ankara, TODAİE Yayınları, 1978.
- Schukies, Gert: **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite Örgütsel İlişkilerde Yeni Yönelimler Altın Kitap Sayı 10**, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 1998.
- Serin, Hasan ve Aytekin, Alper: “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Bartın Orman Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 11, Sayı: 15, 83-93.
- Stiftung, Friedrich Ebert: **Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-İşveren İlişkileri Üzerine Etkileri**, Çev. Nihat Falay, İstanbul, FES Basım Çözüm Reklam, 2000.

- Şahin, Levent vd.: “Çalışan Memnuniyetinin Sağlanması Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 2015, Sayı: 17/2, 28-44.
- Şahin, Levent ve Öztürk, Mustafa: “Küreselleşme Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye'deki Durumu”, **Journal of Social Policy Conferences**, 2011, Sayı: 0/54, 3-29.
- Şimşek, Hasan: **Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2007.
- Tekeli, İlhan: **Tarihsel Bağlamı İçinde Türkiye’de Yükseköğretimin ve YÖK’ün Tarihi**, İstanbul, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2010.
- Tekin, Mahmut: **Üretim Yönetimi**, Konya, Arı Ofset Matbaacılık, 1996.
- Tekin, Mahmut: **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Günay Matbaası, 2004.
- TSE: Türk Standartları Enstitüsü, **2018-2022 Stratejik Planı**, <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/5wG36+tse.pf>, (Çevrimiçi), 23.07.2019.
- TSE: Türk Standartları Enstitüsü, **9001 Kalite Yönetim Sistemi**, <https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=62> (Çevrimiçi), 23.07.2019.
- Turhan, Mümtaz: **Kültür Değişimleri**, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1969.

- Türkan, Y. Sait ve Cihan Alper: “Açık ve Uzaktan Öğrenmenin Türkiye’ye Katkısı ve Ülkemizde Bu Alandaki Karar Alma-Uygulama Süreçlerinin Kritik Başarı Faktörleri Kapsamında Değerlendirilmesi”, **İstanbul Journal of Open and Distance Education**, 2016; Sayı: 1/2, 51-60.
- Türkan, Yusuf Sait: İstanbul Üniversitesi E-Hizmet İçi Eğitim Materyali, **Oryantasyon Eğitim Programı**, <http://hizmeticiegitim.istanbul.edu.tr>, (Çevrimiçi), 21.07.2019.
- Uygur Emine: “İlaç Sanayiinde Kalite Sağlama Sistemleri ve Türk İlaç Sektöründe Üretim Yapan Firmaların Kalite Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.
- Uygur, Mutlu: “Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Bağlamında Öğretme-Öğrenme Süreçlerinin İncelenmesi ve Öğretim Elemanlarına Yönelik Bir Eğitici Eğitimi Programı Geliştirilmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin, 2018.
- Weaver, Charles N.: **Toplam Kalite Yönetimi’nin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan- Osman Akınhay, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997.
- Yalı, Sibel: Avrupa Birliği’nde Yükseköğretim Çalışmaları: Bologna Süreci Ve Türkiye Üniversiteleri, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017, Sayı: 27/2, 154-143.
- Yamak, Oygur: **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, Panel Matbaacılık, 1998.
- Yatkin, Ahmet: **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Bs. Ankara, Nobel Yayınları, 2004.

- Yavuz, Arif: **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Ankara, Kamu İş Eğitim Yayınları, 1995.
- Yayla, Nedret: "Kaizen", **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayını, Yıl.1, Sayı.1, Kasım 1992, 8-10.
- Yener, Serhat: "Müzik Eğitimi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Kültürü Kavramı, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Sayı: 5/1, 331-342.
- Yıldız, Güntekin ve Mesci, Muammer: "Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Sayı:27, s.y.
- Yılmaz, Hasan: "TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi Standardı Kapsamında Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Kurulması Ve Bilgi Güvenliği Risk Analizi", **Denetim**, 2016, Sayı: 15, 45-59
- YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu, **Kurumsal Tarihçe**, <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/tarihce>, <https://istatistik.yok.gov.tr>, **Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi**, (Çevrimiçi), 15.07.2019.
- Zink, Klaus J.: **Total Quality Management as a Holistics Management Concept The European Model for Business Excellence**, Springer Pres, Berlin, 1998.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

KALİTE ALGI ÖLÇEĞİ
Bu ölçek AUZEF’te görev yapanların, fakültelerinde yürütülen kalite çalışmalarına ilişkin algılarını ölçmeye yönelik oluşturulmuştur. Size en uygun gelen seçeneği boş bırakmadan işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER	
Cinsiyetiniz?	☐ Kadın ☐ Erkek
Medeni durumunuz?	☐ Evli ☐ Bekar
Yaşınız?	☐ 15-19 ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60-64 ☐ 65 ve üzeri
Mezuniyet durumunuz?	☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
AUZEF’te toplam çalışma süreniz?	☐ 1 yıldan az ☐ 1 - 3 yıl ☐ 4 - 6 yıl ☐ 7 - 9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri
İş hayatınızda toplam çalışma süreniz?	☐ 1 yıldan az ☐ 1 - 3 yıl ☐ 4 - 6 yıl ☐ 7 - 9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri
AUZEF’te pozisyonunuz?	☐ Yöneticiyim ☐ Yönetici değilim
Aldığınız ücret?	☐ 2020-3000 TL ☐ 3001-4500 TL ☐ 4501-5500 TL ☐ 5501- 6500 TL ☐ 6501 TL ve üzeri

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. AUZEF yönetimi, kalite geliştirme çabasında öncü ve itici güçtür.					
2. AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli olan parasal kaynakları ayırır.					
3. AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli olan insan kaynağını sağlar.					
4. AUZEF yönetimi kalite çalışmaları için gerekli komiteleri oluşturur.					
5. AUZEF'in hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir vizyon ve misyonu vardır.					
6. AUZEF yönetimi hizmet kalitesini artırmak için gerekli değişimleri gerçekleştirir.					
7. AUZEF yönetimi hizmet kalitesini artırmak için uygun ve yeterli malzemeleri sağlar.					
8. AUZEF yönetimi kalite çalışmalarında görünen aksaklıkları hızlı şekilde çözümler.					
9. AUZEF yönetimi, kalite hedeflerini tüm çalışanlara benimsetir.					
10. AUZEF yönetimi, hizmet kalitesine odaklanan bir kurum kültürü oluşturmaya çalışır.					
11. AUZEF yönetimi, karar alırken ilgili yöneticinin görüşünü dikkate alır.					
12. Kalite çalışmalarına katkı sağlayan personel ödüllendirilir.					
13. AUZEF yönetimi, tüm çalışanların kalite çalışmalarıyla ilgili kararlara katılımını destekler.					
14. Kalite çalışmaları, iyi işleyen bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılar.					
15. Kalite çalışmalarına katılma, çalışanların mesleki açıdan doyum sağlamalarında etkili rol oynar.					
16. Kalite çalışmalarına katılma çalışanların mesleki açıdan güçlenmesini sağlar.					
17. Kalite çalışmaları, bölümler ve çalışanlar arası işbirliğini destekler.					
18. Kalite çalışmaları, maliyeti düşürerek verimliliği artırır.					