



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ İNCELENMESİ: BİR
ARAŞTIRMA**

**A STUDY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND STRATEGIC
MANAGEMENT PRACTICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:
A RESEARCH**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKER YILDIZ

172018014

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. REYHAN AYŞEN WOLFF

Giresun-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 05/02/2021 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İlker YILDIZ'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesi: Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemiş olup aday 05/02/2021 tarihinde, saat 13.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Doç. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ	
Üye	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	

ONAY

...../...../2021

Prof. Dr. Enver SARI

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesi: Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../...

İlker YILDIZ

ÖN SÖZ

Hem lisans hem de yüksek lisans eğitim sürecimde bilgi, ilgi ve akademik tecrübeleri ile yol gösteren danışman hocam, Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF'a, akademik gelişimime büyük katkısı olan değerli hocam İşletme Bölüm Başkanı, Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ'e, çalışmamda fikir ve tecrübelerini benimle paylaşan üniversitemizin değerli öğretim üyelerine ve idari personeline ayrıca tezimde görüşmeyi kabul eden diğer üniversitelerin akademik ve idari personellerine çok teşekkür ederim.

Hem iş hayatım hem de yüksek lisans sürecinde bana desteklerini esirgemeyen değerli müdürlerim Ömür TÜRK ve Yavuz TÜRK'e de teşekkürü borç bilirim.

Son olarak her zaman yanımda olan ve tüm eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen annem Hanife YILDIZ'a, babam Ahmet YILDIZ'a ve abim İbrahim YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İlker YILDIZ

Giresun, 2021

ÖZET

Yükseköğretim kurumları ülkelerin ekonomik, kültürel ve sosyal kalkınmasında etkisi büyük olan kurumlardır. Yükseköğretim kurumlarının yüksek başarı kriterlerine sahip olmaları küreselleşen dünyada önemli bir yer almaktadır. Bu nedenle ülkeler, yükseköğretim kurumlarının kalitesini artırmak için çalışmaktadırlar. Bu, kalite çalışmalarının ve Toplam Kalite Yönetiminin önemini vurgulamaktadır.

Kalitenin oluşturulması ve sürdürülebilmesi için uzun bir zamana ihtiyaç vardır. Bu sebeple kalite olgusu stratejik bir düşüncedir. Stratejik düşünmenin sorumluluğu da örgütlerdeki stratejik yönetimin altındadır. Bu sebeple stratejik yönetimin stratejik planlama ile birlikte kalitenin geliştirilip sürdürülmesi önemli görevleri arasındadır.

Bu çalışmanın amacı üniversitelerde kalite çalışmalarının tarihsel süreçlerinde nasıl bir yol izledikleri ve stratejik olarak kalite çalışmalarının önemi ve rolünün ortaya çıkarılmasıdır. Bu bağlamda, üniversitelerin karşılaştıkları fırsatlar, zorluklar ve sorunların incelenmesidir. Çalışmada literatür ve nitel araştırma yönteminden faydalanılarak seçilmiş üniversitelerin kalite komisyonlarında halihazırda görev alan öğretim üyeleri ve idari personelle yarı yapılandırılmış görüşme metodu ile üniversiteler arası kalite çalışmaları analiz edilmesi planlanmıştır; ancak COVID 19 pandemisinin getirmiş olduğu engeller nedeniyle yüz yüze görüşme mümkün olmadığı için mevcut sorular internet ortamında katılımcılara elektronik posta ile gönderilmiş ve veriler toplanmıştır. Araştırmanın evrenini iki kamu ve bir vakıf üniversitesi olmak üzere üç üniversiteyi kapsamaktadır. Araştırmanın kısıtlılığı olarak 2020 yılının Mart ayından itibaren Dünyada ve ülkemizde hızlıca yayılmaya başlayan COVID 19 salgınından dolayı daha önce planlanan yüz yüze görüşmelerin iptalinin söz konusu olmasıyla daha önce planlanan diğer üniversitelerle görüşmeler yapılamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Yükseköğretim

ABSTRACT

Higher education institutions are institutions that have a great influence on the economic, cultural and social development of countries. The fact that higher education institutions have high success criteria takes an important place in the globalizing world. For this reason, countries are working to improve the quality of higher education institutions. This emphasizes the importance of quality studies and Total Quality Management.

It takes a long time for quality to be formed and maintained. For this reason, the phenomenon of quality is a strategic consideration. Strategic thinking is also responsible for strategic management in organizations. For this reason, developing and maintaining quality together with strategic planning is among the important duties of strategic management.

The main purpose of this study is to examine how a connection can be established between Total Quality Management and strategic management. In this context, it is an examination of the opportunities, challenges and problems faced by universities. In the study, it was planned to analyze inter-university quality studies with the semi-structured interview method with the faculty members and administrative staff who are currently working in the quality commissions of selected universities by using the literature and qualitative research method; However, because of face to face interviews were not possible due to the obstacles brought by the COVID 19 pandemic, the existing questions were sent to the participants via e-mail on the internet and datas were collected. The universe of the research covers three universities, two of which are public universities and one foundation university. As a limitation of the study, interviews with other previously planned universities could not be made due to the cancellation of face to face meetings that were previously planned due to the COVID 19 epidemic, which started to spread rapidly in the world and our country since March 2020.

Key Words: Quality, Total Quality Management, Strategic Management, Strategic Planning, Higher Education

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
KISALTMALAR.....	XIV
ŞEKİL LİSTESİ.....	X
TABLO LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY), STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMI

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. KALİTE İLE İLGİLİ TANIMLAR.....	3
1.1.1. Kalite Nedir?.....	3
1.1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.1.2.1. Muayene Aşaması.....	8
1.1.2.2. Kalite Kontrol Aşaması.....	8
1.1.2.3. Kalite Güvencesi Aşaması.....	9
1.1.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Aşaması.....	10
1.1.3. Kalitenin Unsurları.....	11
1.1.3.1. Tasarım Kalitesi.....	11
1.1.3.2. Uygunluk Kalitesi.....	11
1.1.3.3. Kullanım Kalitesi.....	12
1.1.3.4. Dağıtım Kalitesi.....	12

1.1.3.5. İlişki Kalitesi.....	12
1.1.3.6. Ergonomik Kalite.....	12
1.1.3.7. Çevreye Uyum Kalitesi.....	13
1.1.4. Toplam Kalite Yönetimine Yön Veren Gurular ve Felsefeleri.....	13
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	16
1.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Amaçları.....	18
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	19
1.2.2.1. Önce İnsan.....	19
1.2.2.2. Müşteri Odaklılık.....	20
1.2.2.3. Üst Yönetimin Liderlik Yapması.....	21
1.2.2.4. Stratejik Planlama.....	21
1.2.2.5. Çalışanların Katılımı/Takım Çalışması.....	22
1.2.2.6. Süreç Yaklaşımı.....	22
1.2.2.7. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme.....	22
1.2.2.8. Verilere Dayalı/Bilimsel Yaklaşım.....	22
1.2.2.9. Kazan / Kazan İlkesi.....	23
1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları.....	23
1.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler.....	24
1.2.4.1. Süreç Akış Diyagramı.....	24
1.2.4.2. Çetele Diyagramları.....	25
1.2.4.3. Dağılım Diyagramları.....	26
1.2.4.4. Histogramlar.....	27
1.2.4.5. Sebep-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı.....	27
1.2.4.6. Pareto Diyagramı.....	28
1.2.4.7. PUKÖ Döngüsü (Deming Döngüsü).....	29
1.2.4.8. Kontrol Çizelgeleri.....	30
1.2.4.9. İlişki Diyagramı.....	32
1.2.4.10. Beyin Fırtınası.....	33
1.2.4.11. Ağaç Diyagramı.....	33
1.2.4.12. Matris Diyagramı.....	34
1.2.4.13. Matris Veri Analiz Diyagramı.....	34

1.2.4.14. Süreç Karar Program Tablosu.....	35
1.2.4.15. Ok Diyagramı.....	35
1.2.4.16. Kalite Çemberleri.....	36
1.2.4.17. Sürekli İyileştirme (Kaizen).....	37
1.2.4.18. Kıyaslama (Benchmarking).....	41
1.2.4.19. Tam Zamanında Üretim (JIT).....	42
1.2.4.20. Altı Sigma.....	43
1.2.5. Kalite Güvence Sistemleri.....	44
1.2.5.1. ISO 9000 Serisi.....	44
1.2.5.1.1. ISO 9001 Serisi.....	45
1.2.5.1.2. ISO 9002 Serisi.....	45
1.2.5.1.3. ISO 9003 Serisi.....	45
1.2.5.1.4. ISO 9004 Serisi.....	45
1.2.5.1.5. ISO 9005 Serisi.....	45
1.2.5.2. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi.....	46
1.2.5.3. OHSAS 18001 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi.....	46
1.2.5.4. Türk Standartları Enstitüsü (TSE).....	46
1.2.5.5. Conformité Européenne (CE) Sertifikası.....	47
1.2.5.6. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM).....	47
1.2.5.7. Hazard Analysis Critical Control Point Certification (HACCP).....	48
1.3. STRATEJİK YÖNETİM.....	49
1.3.1. Strateji Nedir?.....	49
1.3.2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Unsurları.....	49
1.3.2.1. Misyon.....	51
1.3.2.2. Vizyon.....	51
1.3.2.3. Değerler.....	52
1.3.2.4. Amaç ve Hedefler.....	52
1.3.2.5. Performans Göstergeleri.....	52
1.3.2.6. Maliyetlendirme.....	53
1.3.2.7. İzleme ve Değerlendirme.....	54

1.3.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	54
1.3.4. Stratejik Yönetim Süreci.....	55
1.3.4.1. Stratejik Bilinç ve Stratejistlerin Seçimi.....	56
1.3.4.2. Strateji Oluşturma.....	56
1.3.4.2.1. Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler.....	56
1.3.4.2.1.1. Büyüme stratejileri.....	57
1.3.4.2.1.2. Küçülme stratejileri.....	57
1.3.4.2.1.3. Durağan strateji.....	58
1.3.4.2.1.4. Karma strateji.....	58
1.3.4.2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler.....	59
1.3.4.3. Stratejik Uygulama.....	59
1.3.4.4. Stratejik Kontrol.....	61
1.4. STRATEJİK PLANLAMA.....	61
1.4.1. Stratejik Planlamanın Faydaları.....	62
1.4.2. Stratejik Planlama Özellikleri.....	64
1.4.3. Stratejik Planlama Süreci.....	64
1.4.3.1. Tarihi Gelişim.....	64
1.4.3.2. İç Çevre Analizi.....	65
1.4.3.3. Dış Çevre Analizi.....	65
1.4.3.4. SWOT Analizi.....	66
1.4.3.5. TOWS Analizi.....	68
1.4.3.6. Paydaş Analizi.....	68
1.4.3.7. Mevzuat Analizi.....	68
1.4.3.8. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	69
1.4.3.9. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	69

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	70
2.1.1. Yükseköğretim Kavramı	70
2.1.2. Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi	70
2.1.3. Yükseköğretimde Kalite	73
2.1.4. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)	74
2.1.4.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Programı	75
2.1.4.2. Kurumsal Akreditasyon Programı	75
2.1.4.3. Program Akreditasyonu	76
2.1.4.4. Öğrenci Katılımı	76
2.1.4.5. YÖKAK’ın Uluslararası Üyelikleri	77
2.1.5. Yükseköğretimde Akreditasyon	78
2.1.5.1. Akreditasyonun Yükseköğretimdeki Amaçları	79
2.1.5.2. Yükseköğretimde Akreditasyon Süreci	79
2.1.5.2.1. Standartların Tespit Edilmesi	80
2.1.5.2.2. Hazırlık ve Öz Değerlendirme	80
2.1.5.2.3. Ziyaret	80
2.1.5.2.4. İzleme	80
2.1.5.2.5. Karar	80
2.1.5.2.6. Gözden Geçirme	80
2.1.5.3. Yükseköğretimde Akreditasyon Standartları	81
2.1.6. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Stratejileri	83
2.1.6.1. Bologna Süreci	84
2.1.6.2. Erasmus Programı	85
2.1.6.3. Mevlana Değişim Programı	86
2.1.6.4. Farabi Değişim Programı	86
2.1.7. Yükseköğretimde Kaliteyi Etkileyen Faktörler	86
2.2. DÜNYADA YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARI	88

2.2.1. Amerika Birleşik Devletleri Yükseköğreniminde Kalite	88
2.2.2. Avrupa Birliği Yükseköğreniminde Kalite	89
2.2.3. Japonya Yükseköğreniminde Kalite	90
2.2.4. Avustralya Yükseköğreniminde Kalite	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRENİMDE KALİTE UYGULAMALARI: BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	92
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	92
3.1.2. Araştırmanın Önemi	92
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	93
3.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	94
3.1.5. Araştırmanın Yöntemi	94
3.1.6. Verilerin Toplanması	95
3.1.7. Verilerin Analizi	96
3.1.8. Katılımcıların Verdikleri Cevaplar, Bulgu ve Yorumları	97
SONUÇLAR	150
KAYNAKÇA	153
EKLER	164

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Süreç Akış Diyagramı.....	25
Şekil 2: Dağılım Diyagramı.....	26
Şekil 3: Histogram.....	27
Şekil 4: Sebep-Sonuç Diyagramı	28
Şekil 5: Pareto Analizi	29
Şekil 6: PUKÖ Döngüsü	30
Şekil 7: Kontrol Mikroskop Merceği İçin Kontrol Çizelgesi Örneği	31
Şekil 8: Moral Probleminin Sebepleri Arasındaki İlişki Diyagramı.....	32
Şekil 9: Ağaç Diyagramı Örneği.....	34
Şekil 10: Örnek Ok Diyagramı.....	35
Şekil 11: Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler.....	56
Şekil 12: Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler.....	59
Şekil 13: SWOT Analizi.....	67

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kalite İle İlgili Tanımlar.....	5
Tablo 2: Toplam Kaliteye Yön Verenler ve Felsefeleri.....	15
Tablo 3: İşletme 1 Öğrencilerinin Yaşları Bakımından Dağılımı.....	26
Tablo 4: Kaizen ve Yenilik Arasındaki Farklar.....	39
Tablo 5: Kalite Yönetiminde Kullanılan Standartlar.....	48
Tablo 6: 2019-2020 Yılları Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı.....	72
Tablo 7: Türlerine Göre Mevcut Üniversite Sayısı.....	72
Tablo 8: 2019-2020 Öğretim Elemanlarının Sayısı.....	73
Tablo 9: 2019-2020 Cinsiyete Göre Öğretim Elemanlarının Sayısı.....	73
Tablo 10: YÖKAK’ın Uluslararası Üyelikleri.....	77
Tablo 11: Akreditasyon Standartları.....	81
Tablo 12: Microsoft Excel Üzerinde Birinci Bölümdeki Birinci Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	99
Tablo 13: Kalite Görevleri Sıralaması.....	100
Tablo 14: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Birinci Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	102
Tablo 15: Kalite Çalışmaları Sıralaması.....	104
Tablo 16: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki İkinci Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	106
Tablo 17: Kalite Felsefesi Sıralaması.....	108

Tablo 18: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Üçüncü Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	110
Tablo 19: Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişki Sıralaması.....	112
Tablo 20: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Dördüncü Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	114
Tablo 21: Kalite Organizasyon Şemasının Unvan Bazında Sıralanması.....	116
Tablo 22: Kalite Organizasyon Şemasının Birim Bazında Sıralanması.....	117
Tablo 23: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun a Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	118
Tablo 24: Süreçlerin Sıralanması.....	119
Tablo 25: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun b Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	121
Tablo 26: Misyon ve Vizyon Sıralaması.....	122
Tablo 27: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun c Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	124
Tablo 28: Hedeflerin Sıralanması.....	125
Tablo 29: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun d Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	126
Tablo 30: Planların Sıralanması.....	127
Tablo 31: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun e Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	128
Tablo 32: Kalite Çemberi Sıralaması.....	129
Tablo 33: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun f Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	130

Tablo 34: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Altıncı Soruda Yer Alan Veri Toplama Yöntemleri İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	133
Tablo 35: Veri Toplama Yöntemi Sıralaması.....	135
Tablo 36: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Altıncı Soruda Yer Alan Karşılaşılan Zorluklar İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	136
Tablo 37: Zorlukların Sıralaması.....	137
Tablo 38: Toplam Kalite Yönetimi'nde Kullanılan Yöntem ve Araçlar.....	138
Tablo 39: TKY'nde Kullanılan Araç ve Yöntem ile Katılımcıların Sayısı.....	139
Tablo 40: Kullanılan Araç ve Yöntem Sayısı.....	140
Tablo 41: Microsoft Excel Üzerinde Dördüncü Bölümdeki Soruda Yer Alan Sonuçlar İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	144
Tablo 42: Sonuçların Sıralanması.....	146
Tablo 43: Microsoft Excel Üzerinde Dördüncü Bölümdeki Soruda Yer Alan Öneriler İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar.....	147
Tablo 44: Önerilerin Sıralanması.....	149

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AUQA	: The Australian Universities Quality Agency
CE	: Conformité Européenne
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EFQM	: European Foundation For Quality Management (Avrupa Kalite Ödülü)
HACCP	: Hazard Analysis Critical Control Point Certification (Tehlike Analizleri Kritik Kontrol Noktaları Sistemi)
ISO	: International Organization For Standardization (Uluslararası Standartlar Organizasyonu)
JIT	: Just In Time
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
KGS	: Kalite Güvence Sistemi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MÖ	: Milattan Önce
MYO	: Meslek Yüksekokulu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TS	: Türk Standardı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TZU	: Tam Zamanında Üretim
Üni.	: Üniversite
YAYKUR	: Yaygın Yükseköğretim Kurumu
YÖDEK	: Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu
YÖK	: Yükseköğretim Kurumu
YÖKAK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu

GİRİŞ

Kalite, bir ürünün belli standartlara uygunluğunu taşıyan, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini kendisinde bulunduran kavram olarak ifade edilebilmektedir. Günümüzde artan yoğun rekabet ortamı, tüketicilerin kaliteli ürünleri tercih etmesiyle kalite kendini ön plan tutturmaktadır. Bu sebeple tüm örgütlerin kaliteli ürün ve hizmet sunmaları hedefleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ise müşteri ve çalışanların memnuniyetini temel alan, kaynakların verimli bir şekilde kullanılarak kalitenin artırılıp, maliyetleri ve israfları düşürmeyi hedefleyen, çalışanların katılımına ve sürekli gelişmesine destek olan, örgütlerin uzun vadede gelişmesi gerektiğine inanan bir yönetim tarzıdır.

Strateji kavramı bir örgütün problemlerini belirlemesinde ve örgütün amaçlarını düzenleyen ve bu örgütün en iyi duruma ulaşması için alınan kararlardır. Stratejik yönetim kavramı da bir örgütün uzun vadede kar hedeflerini gerçekleştirmek, kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmek ve rekabet avantajını elde edebilmek için faaliyetlerini devam ettirebilmesi için uygulanan yönetimdir. Stratejik planlama ise, bir örgütün neler yaptığını ve daha neler yapacağını gösteren, yazılı ve düzenlenmiş belgeler denilebilmektedir.

Kalite kavramı her alanda yer edinmiş olmakla beraber yükseköğretimde de önemli bir yer tutmaktadır. Yükseköğretimde kalite denilince akla öğrenci kalitesi, akademisyen kalitesi, eğitim kalitesi, idari personel kalitesi, araştırma, alt yapı kalitesi vb. gelmektedir. Tüm bunların ve daha fazlasının sağlanabilmesi için stratejik yönetimin çalışmalarına, fikirlerine ve faaliyetlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Stratejik yönetim bilinci ile alınabilecek kararlar doğrudan kaliteyi etkileyebilmektedir. Yükseköğretimde kalite çalışmaları ile ilgili birçok ulusal ve uluslararası eserler bulunmaktadır. Kalite konusunda düzenlenen sempozyum ve kongreler de yükseköğretimde kalite çalışmalarına yön vermektedir. Bu çalışmada literatür taraması yapılarak bilimsel araştırmalar, konferanslar, bilimsel raporlar ve uygulamalardan faydalanılmıştır.

Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ile stratejik yönetim arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamak, dünyada ve Türkiye’de kalite çalışmalarının nasıl başladığını anlayabilmek, üniversitelerin kalite felsefesinin nasıl olduğunu, Toplam Kalite süreçlerinin nasıl geliştiğini, kalite ile ilgili veri toplama yöntemlerinin neler olduğunu, kalite çalışmalarında kullanılan yöntem ve araçların ne olduğunu öğrenebilmek için ilgili üniversitelerin akademik ve idari personellerinin fikir ve bilgileri alınarak bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kalite kavramı ve kalite ile ilgili diğer tanımlar, kalitenin tarihsel gelişimi, kalite unsurları, kalite guruları, Toplam Kalite Yönetimi hakkında açıklamalar, Toplam Kalite Yönetimi’nde kullanılan teknikler, Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri, Kalite Güvence Sistemleri, stratejik yönetim stratejik planlama hakkında açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, yükseköğretim kavramı, Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi, yükseköğretimde kalite ve akreditasyon kavramları, uluslararasılaşma ve yükseköğretimde kaliteyi etkileyen faktörler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde; yükseköğretimde kalite çalışmaları ile ilgili uygulamalara ait bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın yöntem, bulgu ve yorumları bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan görüşme formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kalite ile ilgili tecrübeleri, ikinci bölümde dünyada ve Türkiye’de kalite çalışmaları, üniversitelerin kalite felsefesi, stratejik yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki, kalite birimlerinin organizasyon şeması, Toplam Kalite süreci, veri toplama yöntemleri, üçüncü bölümde kalite çalışmalarında kullanılan araçlar ve yöntemler ve son bölümde ise kalite çalışmalarının sonuçları ve önerilerden oluşmaktadır. Elde edilen veriler içerik analizi ve Microsoft Excel 2010 programı ile analiz edilmiştir. Microsoft Excel’de oluşturulan kategori ve kodlar ile kelimeler belirlenmiştir ve tablolar ile gösterilmiştir. Bu kelimelerden en fazla olanlardan en az olanlara doğru sıralama tabloları yapıp katılımcıların cevaplarına göre yorum yapılmıştır. Sonuçlar bölümünde literatürden elde edilen bilgiler ve uygulama sonuçları yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY), STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMI

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KALİTE İLE İLGİLİ TANIMLAR

1.1.1. Kalite Nedir?

Latince, “durum, şart, düzey” olarak bilinen “qualitas/qualitatem” kelimesinden türetilmiş, bir mal ya da hizmetin fonksiyonel uygunluğunu gösteren niteliklerinin tümü olarak söylenebilmektedir. Kalite nesnel ya da öznel ölçütlere sahip olabilir. Nesnel ölçütler, nicel olarak ölçülebilen, somutlaştırılan özellikler iken; öznel ölçütler, insandan insana değişen algıya dayanan özelliklerdir. Başka bir ifadeye göre; “*kalite çalışması, nesnel ölçütlerden yola çıkarak öznel bir algı, güven ve itibar oluşturma sürecidir*” (Çetin C. ve Arslan, 2017, 3).

Türk Dil Kurumu’nun tanımına göre kalite başka bir ifade ile nitelik; “*bir şeyin nasıl olduğunu belirten, onu başka şeylerden ayıran özellik, vasıf, keyfiyet*” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, 04/09/2019).

Kalite, üretilen ürünlerin belirlenmiş standartlara uygun olup olmadığını örneklemelerle veya istatistiki verilerin kullanıldığı ve bunların belli kişilerce yapıldığı bir faaliyet olarak ifade edilmektedir. Bundan sonra da yapılan çalışmalar ile konunun istatistiki uygulamalardan çıkması sağlanıp tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu altında yer edinmiştir. Ve daha ötesi, kalite işletmenin sorunu olmaktan çıkmış; nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar sorumlu dağıtım zincirinde yer alan işletmelerin de sorumluluğu altına girmiştir (Koçel, 2018, 389).

Kalite, bir ürünün ya da hizmetin bir ihtiyacı karşılayabilme özelliğinin kendisinde bulundurmasıdır veya tüketicilerin ihtiyaçlarına uygunluğunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeye göre de bir ürün ya da hizmetin önceden belirlenmiş

kriterlere uygun olup olmadığını teyit eden kavram olarak tanımlanmaktadır (Şimşek Ş. ve Çelik A., 2017, 331).

Kalite, standartlara uygunluk olup, bu tanıma göre tasarım şartlarına etkili bir şekilde uyan bir ürün yüksek kaliteli ürün olarak kabul edilir. Bir diğer tanımda ise, kullanıma uygunluk olarak tanımlanır ve bir ürünü kullanan insanların üründen beklentileri, kendi ihtiyaçları veya ürünü ne amaçla kullanacaklarını göstermektedir. Bugün kalite; müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek, müşterilerin beklentilerinin de ötesine geçip, ürünün yaşamı boyunca müşteriye tatmin etmesini ifade etmektedir (Yamak, 2015, 57).

Kalitenin tanımlanmasında beş unsur yer alır. Birincisi, kalitenin hissedilebileceğidir. İkincisi, kalitenin ürüne dayanan tanımıdır. Üçüncüsü, kalitenin kullanıcı açısından kullanıma uygunluk olarak ifade edilmektedir. Dördüncü unsur, ürünün özellikleri ve gereklerine uygunluğudur. Sonuncusu ise değeri yansıtan kalite; ürün ve hizmet özelliklerinin yanında, performans ve uygunluk derecesinin makul fiyatla sunulmasıdır (Efil, 2016, 2-3).

Ayrıca kalite, eksiklikleri giderme ifadesi de taşımaktadır ve bu eksiklikleri giderme işlerin yenilenerek tekrar yapılmasını ve böylece müşteri memnuniyetsizliğini ve şikâyetlerini gidermeyi sağlamaktır (Halis, 2016, 20).

Yukarıdaki açıklamalardan görüldüğü üzere ülkemizde kalite konusunda çalışmış, bilim insanlarının yapmış oldukları tanımlar verilmiştir.

Kalite ile ilgili yapılan bu tanımlardan sonra bazı yabancı bilim insanlarının da kalite üzerine yapmış oldukları tanımlamalar mevcuttur (Işıktaş, 2017, 48):

“Kalite pazarlamaya uygunluk, düşük maliyet, güvenilirlik ve aynılığı sağlamanın kestirilebilirlik derecesidir” (W.E. Deming).

“Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır” (J.M. Juran).

“Kalite gereksinimleri karşılamadır” (P.B. Crosby).

“Kalite ürünün topluma ulaştırılma sürecinde en az kayba uğramasıdır” (Genichi Taguchi).

“Kalite, özünde örgütü yönetmenin bir yoludur” (A.V. Feigenbaum).

“Kalite, hatayla birlikte yaşama değil; hatayı düzeltme ve önlemedir” (Hoshin Kanri).

“Dar anlamda kalite, ürün kalitesidir. Geniş anlamda kalite; iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesidir” (Kaoru Ishikawa).

“Kaizen stratejisi içinde düşünüldüğünde en başta gelen insan kalitesidir” (Masaaki Imai).

Tablo 1: Kalite İle İlgili Tanımlar

Canan Çetin ve Lütfi Arslan	Kalite çalışması, nesnel ölçütlerden yola çıkarak öznel bir algı, güven ve itibar oluşturma sürecidir.
Tamer Koçel	Kalite olayı teknik bir uygulama olmaktan çıkarak bir felsefe haline dönüşmüştür.
Şerif Şimşek ve Adnan Çelik	Kalite, bir ürünün ya da hizmetin bir ihtiyacı karşılayabilme özelliğinin kendisinde bulundurmasıdır veya tüketicilerin ihtiyaçlarına uygunluğu ifade etmektedir.
İsmail Efil	Kalitenin hissedilebileceği, ürüne dayalı, kullanıma, özelliklere ve gereklere uygunluk, değeri yansıtan kalite olarak ifade edilmiştir.
Muhsin Halis	Eksiklikleri giderme ifadesidir.
W. E. Deming	Kalite pazarlamaya uygunluk, düşük maliyet, güvenilirlik ve aynılığı sağlamanın kestirilebilirlik derecesidir.
J.M. Juran	Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.
P.B. Crosby	Kalite gereksinimleri karşılamadır.
Genichi Taguchi	Kalite ürünün topluma ulaştırılma sürecinde en az kayba uğramasıdır.
A.V. Feigenbaum	Kalite, özünde örgütü yönetmenin bir yoludur.
Hoshin Kanri	Kalite, hatayla birlikte yaşama değil; hatayı düzeltme ve önlemedir.
Kaoru Ishikawa	Dar anlamda kalite, ürün kalitesidir. Geniş anlamda kalite; iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesidir.

Masaaki Imai	Kaizen stratejisi içinde düşünüldüğünde en başta gelen insan kalitesidir.
--------------	---

Kaynak: Bu tablo 12.04.2020’de İlker Yıldız tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1, (Çetin C. ve Arslan, 2017; Koçel, 2018; Şimşek Ş. ve Çelik A., 2017; Efil, 2016; Halis, 2016; Işıktaş, 2017) kitaplarından yararlanılarak yukarıdaki açıklamalardan hareketle kalite ile ilgili tanımları özetlemek ve anlatımı kolaylaştırmak amacı ile tablolaştırılmıştır.

Günümüzde herkes, eğitimde, siyasette, yönetimde, sağlıkta, iletişimde, satın almış olduğu her türlü mal ve hizmette kalite aramaktadır. Bunun yanında toplumda insanlar, ilişkilerini insan kalitesini belirleyen bilgili, dürüst, düzenli, karakterli insanlar ile sürdürmek istemektedirler. Bu nedenlerle kalite, her konuda çok önemlidir (Öztürk A., 2013, 5).

Rekabet içinde olan işletmelere göre kalite, müşterilerin istediği özelliklerde ürün ve hizmetlerin sağlanması, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında stratejik fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu hedefler sadece kar etmek veya pazar üstünlüğü elde etmekle değil, uzun dönemde varlığını sürdürebilmek amaçlı da olabilmektedir (Dündar, 2012, 2).

1.1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel sürece bakıldığında MÖ 3000’li yıllara ait bulgular Babil’in Hammurabi kanunlarında göze çarpmaktadır. Kanunda; “Eğer bir adam ev yaparsa ve bu ev çökerse ve ölen olursa yapan da öldürülmelidir” denmektedir. Konulan bu yazılı kanun kalite kontrolün önemini vurgulamaktadır. Daha sonra ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kullanılan değerler ve matbaanın icat edilmesi ile birlikte gelişmeler kalite göstergelerini hızlandırmıştır. 18. Yüzyıl sonunda buhar gücü ile birlikte sanayi devrimi gerçekleşmiş ve denetim kelimesi kendini burada göstermiştir. Sanayi devriminin getirdiği makineleşme, atölye tipi üretimi bitirip; fabrika ve kitle üretimini başlatmıştır. Bunun sonucunda üretimi yetiştirebilecek kalifiye işçi olmadığı için yerini nitelsiz işçiler almıştır ve kalitede düşme söz konusu olmuştur. Taylor, işi en küçük parçalara ayırarak ne kadar sürede ve nasıl yapılması gerektiğini hesaplayıp standartlar geliştirerek uzmanlığın gelişmesine

vurgu yapmıştır. Bu standartlarla beraber ortaya çıkan birinci sınıf adam kavramı; üretim, kalite ve maliyetlerde yükselme; maliyetlerde ise düşmeyi beraberinde getirmiştir (Yatkın, 2014, 5-6).

1905 yılında Henry Ford, Ford Motor Şirketi'nde ilk defa montaj hattı uygulamasını başlatmış ve üretim ortamındaki karışık süreçleri niteliksiz işgücü ile yapılabilecek, basit montaj faaliyetlerine ayırmıştır. Bu model ile kalite sağlama görevi montaj hattı sonunda ürünlerin iyi ve kötü olarak ayrımı yapılarak muayene elemanlarına devredilmiştir. I. Dünya Savaşı'nda patlamayan bombalar, arızalanan araçlar kalite uygulamalarının gözden geçirilmesine sebep olmuştur. Üretim bittiğinde ürün son kez kontrol edilecek ve hatalı olanlar elenecekti. Bu eleme aşaması ise pahalı bir yöntemdi. Bu nedenle ürünlerin tüm aşamalarda kontrolü gündeme geldi. 1924 yılında W. Shewart üretim ortamlarında kalitenin ekonomik olarak sağlanabilmesi için İstatistiksel Kalite Kontrolü uygulaması üzerinde çalışmalara başladı. Böylece istatistiksel yöntemler kullanılarak süreçler üstünde kontrol kurulmaya çalışılıyordu. II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika'da Amerikan Kalite Kontrol Derneği kurulmuştur. Bu dönem Amerikan ürünlerine talebin yoğun olduğu bir dönemdi. Japonlar da kaliteli ürünler ile piyasada rekabet edebileceklerini anlamışlar ve 1950 yılında Japon Mühendisleri Derneği kurulmuştur. 1990'larda ise, karlılığı artırmak, insan kaynağını daha fazla değerlendirmek ve maliyetleri en aza indirmek için sürekli kalite güvencesi ile müşteri tatminin sağlanması çalışılmıştır. Yaşanılan bu çağda ise, bileşik ürün piyasaları müşteri taleplerine göre üretilmiş, iyi kaliteli çok çeşitli ürünleri küresel ve hızlı bir şekilde üretmek ve teslim etmek çabası içindedirler (Küçük, 2016, 28-30).

Günümüzde “Toplam Kalite Yönetim” anlayışı globalleşme, uluslararasılaşma, küresel rekabet, yönetimde mükemmellik (Excellence in Management), insan haklarında gelişmeler, bilgi toplumu, hızlı teknolojik gelişmelerle dijitalleşmenin etkileriyle; 1980'li yıllardan itibaren TKY'nin uygulama alanı daha çok yayılarak popülerite kazanmıştır. Bugün TKY işletme faaliyetlerine yön veren ve ayrı bir yönetim düşüncesi olarak kabul edilmiştir (Koçel, 2014, 438).

TKY'nin tarihsel sürecini incelediğimizde; geçmiş zamandan günümüze kalite her zaman var olmuştur. Kalitenin eskiden daha katı bir yaklaşımla ele

alındığını yukarıdaki örnekten anlamaktayız. Kalite, bu süreç içinde sürekli gelişim ve değişimle kendisini göstermektedir. Kalitenin gelişim süreci devamlı farklı uygulamalar ile günümüze kadar taşınmış ve daha da taşınacağını yukarıdaki açıklamalardan anlayabilmekteyiz.

Kalitenin tarihsel gelişimi dört başlık altında ele alınabilir. Bunlar; Muayene, Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Aşamasıdır.

1.1.2.1. Muayene Aşaması

Muayenecilik mesleğinin ilk defa sanayide ortaya çıkması ile birlikte bu mesleği yerine getiren çalışanlar yapılan işleri kontrol edip hata yapanları belirleme görevini üstlenmişlerdir. Böylece müşteriler korunmuş; ancak üreticiler için sorun meydana getirmiştir. Çünkü muayene sırasında bulunan hatalı ürünler, üretici için zarar oluşturmuştur. Bu sebeple üreticiyi de korumak için kalite kontrol sistemi geliştirilmiştir (Kıngır, 2013, 7).

Muayene aşamasına göre; odak tüketiciler üzerine olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı herkesi odak noktası olarak belirlediği için üreticilerin de göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanmıştır.

1.1.2.2. Kalite Kontrol Aşaması

Kalite kontrol fonksiyonu dört temel aşamadan oluştuğu söylenebilir (Kıngır, 2013, 8):

1. Standartların kurulması: Üst yönetimin kararları, tüketicilerin talepleri ve işletme imkânları göz önünde bulundurularak ürünün kalitesini etkileyen maliyet, güvenilirlik ve performans standartları saptanır.

2. Uygunluk sağlanması: Ürünün kalite niteliklerinin önceden belirlenen standartlara uygunluğunun onaylanmasını ifade eder.

3. Düzeltici kararlar alınması: Standartlardan tolerans sınırlarını aşan sapmalar olduğunda gerekli düzeltici kararların alınması gerekir.

4. Geliştirme çalışmaları: Kaliteyi etkileyen maliyet, güvenilirlik ve performans standartlarının geliştirilmesi, yeni yöntem ve teknolojik imkânların araştırılması gerekir.

Bu aşamalara göre, belli bir kriterlerin öncelikle oluşturulması, ürünlerin bu kriterlere olan uygunluğu ve değilse olması gereken düzeltmeler, sonunda da bu kriterlerin daha ileri bir aşamaya geçmesi için oluşturulması fonksiyonların işlevselliği için önemlidir.

Birinci Dünya Savaşı ile birlikte gelen seri üretim kavramı, üretim miktarını ve ürün çeşitliliğini artırmasına neden olmuş ve kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılmasını gerektirmiştir. Bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrole ve giriş kontrolüne doğru genişlemiştir. Kalite kontrolü; muayene, test etme, örnekleme yoluyla kontrol, gözlem gibi yöntemler ile yapılmaktadır. Kalite kontrolü işlemi ile elde edilen veriler istatistiksel yöntemler aracılığı ile yorumlanıp, kalite kontrolü ile değerlendirilmektedir. İstatistiksel yöntemler kullanılarak yapılan kalite kontrol işlemlerine İstatistiksel Kalite Kontrolü denir. İstatistiksel Kalite Kontrolünün amacı, üretilmiş mal ya da hizmetin planlanmış kalite amaçlarına uygunluğunu kontrol etmek için oluşturulmuş bir yöntemdir (Bakan ve Penpece, 2015, 364).

Yukarıdaki açıklamalara baktığımızda kalite kontrol aşaması daha çok matematiksel ve istatistiksel boyutu ile kalitenin değerlendirilmesi gerekliliğini savunmuştur.

1.1.2.3. Kalite Güvencesi Aşaması

Kalite güvencesi aşaması, mal veya hizmetlerin kalite standartlarına göre üretilerek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşterilere güven sağlamak için yapılması gerekli olan sistemli faaliyetleri içermektedir (Bakan ve Penpece, 2015, 365).

Kalite Güvencesi, proje ihtiyaçlarının karşılanmasında ilgili çalışmalarda kalitenin sağlanması için gerekli faaliyetleri kapsayan bir aşamadır. Kalite güvencesi, projeye ilgili politikaları, kuralları, standartları, eğitimi, yönergeleri ve kaliteyi

oluşturmak için gereken sistemin oluşumunu kapsamaktadır. Kalite güvencesinde, sorunların başındaki erken uyarılar sayesinde kalite sorunlarına karşı baştan önlem alınır (Arditi ve Günaydın H. M., 1997, 236).

Kalite güvencesinin oluşabilmesi için bütün müşteri ihtiyaçlarının bilinmesi gerekmektedir. Müşterilerden gerekli bilgiler toplanmalı, bütün işler planlanıp uygulanacak esaslar hazırlanmalıdır (Kıngır, 2013, 10).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, kalite güvencesinin bir faaliyetin kuralları, politikaları ve kriterleri göz önünde bulundurularak müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde gerekli bilgilerin toplanarak müşterilere güven verilmesini amaçlamaktadır.

1.1.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Aşaması

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin müşteriler ve tedarikçiler tarafından da örgütün bütününde uygulanmasını kapsamaktadır. İyileştirmenin örgütteki tüm üyelerce gerçekleşmesini savunan bir yöntemdir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2015, 7).

Toplam Kalite aşaması, sistemi devamlı geliştirerek en iyiye ulaşmaya ve bu hedefe yönelmiş çalışanları birleştirmeyi amaçlamaktadır. Kalite yönetiminde, soruna neden olan unsurun sistemden çıkarılarak, sistemin sorunsuz ilerlemesini sağlamak amaçlanmaktadır. Kalitedeki gelişmeler sadece mal ya da ürünlere yönelik değil; hizmetleri de içermektedir (Kıngır, 2013, 10).

TKY kalite kontrol aşamasından toplam kaliteye geçişte bir yönetim felsefesine dönüşmüştür. Kalite olayı sadece istatistik uygulamalardan ibaret olmadığı dolayısıyla “teknik” bir uygulama olmaktan çıkarak işletmenin tüm çalışanlarının sorumluluğu üstlenmesiyle bir “felsefe” haline gelmiştir (Koçel, 2018, 389).

Toplam Kalite Yönetimi aşamasından anlaşılan, sistemlerin sürekli bir gelişim içinde ve sorunsuz bir şekilde işlenebilmesini sağlayan ve örgütün tüm üyelerce katılımını destekleyen bir aşama olduğu görülmektedir.

1.1.3. Kalitenin Unsurları

Kalite, rekabet avantajının bir unsurudur ve çok geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. Bu nedenle farklı unsurlarıyla beraber incelenmek durumundadır. Müşteri memnuniyetinin ve bağlılığın önemsendiği günümüz koşullarında, ürünün yalnızca genel olarak değerlendirilmesi yetersiz kalmaktadır. Ürünün, bütün parçalarına odaklanarak, durumunu iyi anlayarak, değerlendirme ve strateji geliştirerek değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bu değerlendirmeler kalite unsurları ile birlikte yapılabilir (Küçük, 2016, 37-38).

Aşağıda kalite unsurları çeşitli literatür kaynaklardan faydalanarak ele alınmıştır. Literatüre göre ürünün tasarımından başlayarak o ürünün tasarım kalitesine olan uygunluğu, son kullanım tarihini, ürünün müşterilere nasıl ulaştırılabilirliğini, ürünün hem işletme içi hem de işletme dışı müşterilerle ilişki halinde olduktan sonra müşteriye ulaştırılan ürünün müşteriye oluşturduğu tatmin ve konforu kapsayan süreçlerin tamamıdır diyebiliriz. Ayrıca ürünün müşteriye sağladığı yarar ya da işletmeye getirdiği kazanç ne yazık ki yeterli olmamaktadır. Ürünün çevreye uyumlu olması da bir diğer unsurlarındandır.

1.1.3.1. Tasarım Kalitesi

Ürünün, müşterilerin isteklerine göre tasarlanmasını ifade etmektedir. Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve ziyaretleri ile başlar, müşteriye tatmin edecek bir ürünün belirlenmesi ile devam eder (Küçük, 2016, 38). Hizmet ya da ürünün üretimine başlamadan önce müşterilerin taleplerine göre ürün ya da hizmeti tanımlayan özelliklerin belirlenmesi gerekir (Çetin C. ve Arslan, 2017, 6).

Tasarımda, öncelikle müşterilerin iyi analiz edilmesi ve onların tatminine göre ürün ve hizmetlerinin özelliklerinin ne olacağının belirlenmesidir.

1.1.3.2. Uygunluk Kalitesi

Tasarım kalitesi ile birlikte belirlenen özelliklere üretim sırasında uyma derecesine, uygunluk kalitesi denilir. Mal ya da hizmetlerin tasarım kalitesine ne kadar uygun olduğunu gösteren kalite unsurudur (Küçük, 2016, 38).

Uygunluk kalitesi ile tasarım kalitesi arasındaki fark; uygunluk kalitesi, problemli ürünleri ve yeniden işlenmesi gerekli yerleri göstermektedir (Çetin C. ve Arslan, 2017, 6).

Üretim esnasında kriterlere uyumu göz ardı edilmemesi gerektiği yukarıda belirtilmiştir.

1.1.3.3. Kullanım Kalitesi

Ürünün son kullanım kalitesini temsil etmektedir. Paketleme, taşıma, bakım ve onarım faaliyetlerinde kalite ihtiyaçlarının giderilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Küçük, 2016, 39).

1.1.3.4. Dağıtım Kalitesi

Mal ya da hizmetin zamanında teslim edilmesini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti, müşterinin istediği mal veya hizmetin istediği zaman ve yerde kendisine ulaştırılması ile gerçekleştirilmektedir (Küçük, 2016, 39).

Aynı zamanda dağıtım güvenliğini de kapsayan bir kalite çeşididir ve dizayn ya da üretimde mükemmellik olsa dahi dağıtımdaki performans eksikliği müşteride olumsuz bir görüşe neden olabilir (Halis, 2016, 87).

Dağıtım kalitesinden anladığımız; mal ya da hizmetin müşterinin istediği yerde, zamanında ve güvenli bir şekilde teslimi söz konusu olmalıdır.

1.1.3.5. İlişki Kalitesi

İlişki kalitesi, hem iç hem de dış müşteri ile ilişkide bulunan kişilerin etkilendiği, kalite çeşididir. Büyük ölçüde kimlerin yürüttüğüne ve kimlerle ilişki kurulduğuna bağlıdır. İlişki kalitesi, hizmeti ya da ürünü sunan ve alan kişinin ilişkide olduğu hizmet pazarlamasında kullanılmaktadır (Küçük, 2016, 39).

1.1.3.6. Ergonomik Kalite

Uygunluk kalitesinin temsil edilmesinin yanında ergonomik kalite, insan-eşya uyumu veya eşyanın veya aracın, insanın fiziksel yapısına, çalışma şekline ve kullandığı yere uygunluğunu temsil etmektedir (Küçük, 2016, 39).

Ergonomik kalite, ürünlerin insan sağlığına ve vücuduna zararı olmayan ve insanların daha rahat edebilmesi için gerekli ürünlerin üretilip temin edilmesi bakımından önem taşımaktadır.

1.1.3.7. Çevreye Uyum Kalitesi

Çevreye uyum kalitesi, ürünün çevreye olan uyumu veya çevre dostu olma açısından değerlendirilmesi, hem çevre bilinci hem de sosyal pazarlama anlayışı, hem de azalan/kirlenen kaynaklar açısından belirlenmiş olan çevre standartları gereği bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Küçük, 2016, 40).

Kaynakların daha verimli kullanılması için ve çevre sağlığı da önemsendiği için ürünlerin çevreci olması kalite unsurlarının arasında değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

1.1.4. Toplam Kalite Yönetimine Yön Veren Gurular ve Felsefeleri

Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde genellikle şu isimler yer almaktadır: W. Edward Deming, Walter A. Shewhart, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, Masaaki Imai, Tom Peters’dir.

Toplam Kalite Yönetimi konusunda öncü olan W. Edwards Deming’in şu sözü çok önemlidir: *“Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya çalışır”* (<https://www.yonetimdeinsan.com/insan-yonetimi/firsatlar-onumuzden-gecipc-gider-dr-deming-ornegi-deming-sozleri/>, 27/01/2021).

Ayrıca, Deming; Toplam Kalite Yönetiminin temelinde yatan on dört ilke geliştirmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2018, 389).

1. *Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.*
2. *Bu felsefe en üst kademedен en alta kadar tüm mensuplar tarafından benimsenmelidir.*
3. *Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.*

4. İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerklenmemelidir.
5. Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
6. İş başında eğitim verilmelidir.
7. Liderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil kaliteye de kaydırılmalıdır.
8. Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
9. Departmanlar, gruplar arasındaki bariyerler kalkmalıdır.
10. Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
11. Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
12. Çalışanlara yaptığı ile övünme ve özdeşleşme imkânı vermeyen engeller kaldırılmalıdır.
13. Herkesin kendini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
14. Yönetim yukarıdaki değişiklikleri yapacak önlemleri almalıdır.

Deming'in ilkeleri özetle; sürekli gelişme, eğitim, sorun arama ve irdeleme, liderlik, paranın daima önemli olduğu bilincinin oluşmaması, departmanların birlikte hareket etmesi gerekliliğini, matematiksel değerklendirmelerin olduğu; ancak matematiksel hedefler olmaması gerektiğini, çalışanlara destek verilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Aşağıdaki tabloda Toplam Kalite Yönetimi'ne olan katkılarını belirtmek amacı ile önemli kalite gurularına yer verilmiştir.

Tablo 2: Toplam Kaliteye Yön Verenler ve Felsefeleri

Walter A. Shewhart	Amerikalı bir istatistikçidir. Shewhart'ın toplam kalite yaklaşımına getirdiği yenilik, istatistik ölçme yöntemlerinin üretim süreçlerine uyarlamasıdır.
W. Edwards Deming	Fizik alanında doktora derecesine sahip, istatistik eğitimi almış bir kalite gurusudur. Literatüre ' Deming 14 İlkesi ' ve ' PUKÖ Döngüsünü ' oluşturarak katkıda bulunmuştur.
Joseph M. Juran	Kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirme üçlüsü olarak bilinen bir metodolojisi.
Kaoru Ishikawa	Ishikawa, sorun çözme teknikleri arasında bulunan neden-sonuç ' Balık Kılıcı ' diyagramını geliştirmiştir. Ayrıca tüm çalışanların katılımını sağlayan ' Kalite Çemberleri ' ni önermiştir.
Philip B. Crosby	Crosby'nin diğerlerinden farklı en önemli özelliği; bir akademi personelinden ziyade, sanayi ve uygulamanın içinden gelmiş bir guru olarak bilinmektedir. ' Sıfır Hata ', ' İlk Defa Yaparken Doğru Yap ', ' Beklentilere Uygunluk ', gibi ilkeleri literatüre katmıştır.
Armand V. Feigenbaum	Feigenbaum, kalitenin sadece üretim veya kalite kontrol birimlerinin görevi olmadığını, tüm birim ve üst yönetimin de sorumluluğu olduğunu belirtmiştir.
Genichi Taguchi	' Kayıp Fonksiyon ' ve deneysel tasarım yöntemleri ile üretim süreçlerinde değişkenliğin azaltılması ve mühendislik kalitesinin artırılmasında katkıda bulunmuştur.
Shigeo Shingo	' Poke Yoke ' ve ' Tam Zamanında Üretim ' kavramlarını kalite literatürüne katmasıyla bilinmektedir .
Masaaki Imai	Sürekli iyileştirme anlamına gelen ' Kaizen ' kavramını literatüre kazandırmıştır.
Tom Peters	Başarılı işletmelerin sırları üzerinde çalışmalar yapmıştır ve Toplam Kalite Yönetimi'nde işletmeciliğin önemini vurgulamıştır.
Vilfredo Pareto	' Pareto Analizi ' olayların çoğunun sonuçları %80'inin %20'lik sebeplerden kaynaklandığı varsayılır. Örneğin: satışların %80'i müşterilerin %20'sinden gelir.

Kaynak: Bu tablo 12.04.2020'de İlker Yıldız tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2, literatürde kalite konusunda yaptıkları çalışmalarla bilinen bilim adamlarının fikirleri ve kaliteye olan katkılarının gösterilmesi için hazırlanmış olup; Şimşek H. (2013), Şimşek Ş. ve Çelik A. (2017), Işıktaş (2017), Saat Ersoy ve Ersoy (2015), Yatkın (2014) ve Halis (2016)' dan yararlanılmıştır.

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi; uzun bir süreçte, müşteri memnuniyetini amaçlayan, çalışanlar ve toplum için fayda sağlayan, kaliteye odaklanmış ve tüm çalışanların katılımını destekleyen bir yönetim şeklidir. Üst yöneticilerin işin içinde sürekli ve etkili bir şekilde bulunması, tüm çalışanların eğitiminin sağlanması bu modelin başarısını sağlamaktadır (Efil, 2016, 61).

Bu yönetim tarzı, işletmelerin tüm iş ve süreçlerinde mükemmelliği temel alan ürün ve hizmetlerin müşteri tatminini göz önünde bulundurarak üretilmesini, yöntemlerin standartlara bağlanmasını ve insan kaynağının sürekli öğrenme yolu ile kalite sürecinin içinde yer almayı amaçlamaktadır (Çetin C. ve Arslan, 2017, 13).

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun amacı olarak müşteri memnuniyetini hedef almaktadır. Kar da bu memnuniyetin sonucunda meydana gelmektedir. Bu yönetimde bir çatışma değil birleşme vardır; çünkü örgütün asıl sermayesi insan kaynağıdır. Bu insan kaynağı müşteri memnuniyeti için mal ya da hizmet üretmektir. Böylece hammadde satıcısından başlayıp müşteriye ulaşana kadar geçen süreçte yer alan tüm işletmelerin çıkarı bulunmaktadır. Çünkü bütün işletmeler müşteriye hizmet sağlamak için kurulan sistemlerdir. Dolayısıyla toplumun her kesimi işletmelerin paydaşı olduğu ve işletmelerin yönetim değil yönetim uygulamaları gerektiğini savunmaktadır (Koçel, 2018, 391).

Toplam Kalite Yönetimi, yönetim biliminde yeni, güncel ve modern bir kavramdır. Toplam Kalite Yönetimi, amaçları gerçekleştirmek ve tüm performansı geliştirmek isteyen örgütlerin benimsediği, bazı ilkelere dayanmaktadır. Literatürde kalite yönetimi için birçok farklı tanım kullanılmaktadır; ancak yaygın tanımından bahsedildiğinde: “Bir bütün olarak örgütsel seviyede sürekli gelişim çabaları ile örgüt ve bireylerin ihtiyaçlarını, gereksinimlerini ve beklentilerini birlikte değerlendirmektir” (Bakan ve Penpece, 2015, 372).

Toplam Kalite Yönetimi’nde tüketicilerin ve çalışanların memnuniyeti birinci plandadır. Bu yaklaşımda çalışanlar katılımcı ve paylaşımcı olmalı ve yöneticilerde ise liderlik özellikleri bulunmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi bir yönetim şekli değildir ve buna ek olarak bir yaşam biçimi olarak görülmektedir (Sarp, 2017, 121).

Toplam Kalite Yönetimi' ne göre bir örgütün merkezinde kalite vardır ve tüm üyeler katılımcıdır. Burada amaç, müşteri memnuniyeti yoluyla örgütün uzun dönemde hedeflerine ulaşabilmesidir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2015, 7).

Toplam Kalite Yönetimi, bir örgütteki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların aktif katılımı ile müşterilerin memnun edilerek karlılığa ulaşmayı hedef alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, en düşük maliyet ile en kaliteli çıktıyı arama çabasıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nde çalışanların eğitimi, takım çalışması, her kademedeki yetki ve sorumlulukların paylaşımı bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, istatistiki bir düşünce sistemini ele almakta, verilerden elde edilen bilgileri sistemli bir şekilde planlamadan başlayarak üretime kadar varan bir süreç içinde ölçme ve kıyaslamalar ile değerlendirerek faaliyete geçmektir. Toplam Kalite Yönetimi'nde, üretimde yer alan insanların fonksiyon ve becerilerini değerlendirmek yerine örgütün verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu şekilde kalitenin bir maliyet yaratacağı anlayışı, yerini kalitenin daha ucuza mal edilebileceği anlayışına bırakmıştır (Yatkın, 2014, 20).

Toplam Kalite Yönetimi, kaynakların en verimli bir şekilde kullanımı, israfın, duraklamaların ve ara stokların olmaması temeline dayanan, sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu yönetim anlayışının kaynaklar bakımından kısıtlı imkânları bulunan Japonya'dan bütün dünyaya yayılmasının nedenlerinden en önemlisidir. Toplam Kalite Yönetimi, kalite maliyetlerinin artmasını değil, azalmasını sağlar. Burada amaç, muayeneye ve uzman birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır. Kalitenin bu şekilde tüm çalışanlara bir sorumluluk verilmesi, hatasızlığı ve kaliteyi meydana getirir (Küçük, 2016, 67-68).

Bu açıklamalardan hareketle Toplam Kalite Yönetimi'nin genel tanımı şu şekilde yapılabilir; Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ve çalışanların memnuniyetini esas alan, kaynakların verimli bir şekilde kullanılarak kalitenin artırılıp, maliyetlerin ve israfların düşürülmesini ve hedefleyen, çalışanların katılımına ve sürekli gelişmesine destek olan, örgütlerin uzun vadede gelişmesi gerektiğine inanan bir yönetim tarzıdır.

“Masaaki Imai, Toplam Kaliteyi, bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden kişiye kadar tüm çalışanları kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır” (Küçük, 2016, 68).

“Feigenbaum’a göre ise; ‘en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir” (Halis, 2016, 115).

Türkiye Kalite Derneği (KALDER)’e göre; *“Toplam Kalite Yönetimi, üretim veya hizmet kuruluşlarının tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Toplam Kalite Yönetimi şirketlerin var olmalarını sağlayan kârlılık ve rekabet gücü unsurlarını kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak arttırabilen çağdaş yönetim felsefesidir”* (http://www.kalder.org/toplam_kalite_yonetimi, 21/01/2019).

1.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Amaçları

Toplam Kalite Yönetimi’nde temel amaç, bütün çalışanların katılımını sağlayan, kalitenin sürekli iyileştirilmesini ve maliyetlerin azaltılmasıdır. Aynı zamanda uzun vadede, müşterilerini tatmin ederek topluma da fayda sağlamayı amaç edinmektedir (Halis, 2016, 120).

Toplam Kalite Yönetimi’nin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür:

1. Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamada sürekliliğin sağlanması,
2. İşletmenin payını, rekabet, verimlilik ve kar seviyesini artırmak,
3. Çalışanların moral seviyesini artırarak motivasyonu artırmak,
4. Malzemeyi, zaman kaybını, yeniden işlemeyi, stokları, müşteri şikâyetlerini ve maliyetleri düşürmek,
5. Tüketicilerin güvenini sağlamak ve ilişkileri güçlendirmek (Ertuğrul, 2014, 92),
6. Savurganlıkların önüne geçmek,

7. Gelişmeleri devamlı izleyerek örgütsel faaliyetlere aktarmak ve böylece müşteri memnuniyeti ile birlikte karı artırmak (Küçük, 2016, 72-73),
8. Etkili bir stratejik yönetimi gerçekleştirmek,
9. Kendi pazarlarının isteklerine daha etkin bir şekilde yönelebilmek,
10. Kalite performansına ulaşmada gerekli basit yaklaşımları kullanmak,
11. Hatalı ürünleri en aza indirmek için, bütün süreçleri sürekli incelemek,
12. Rekabet stratejisi ortaya koymak (Halis, 2016, 121),
13. Sorunların çözümünde, örgüt yönetiminde ve karar alma süreçlerinde ilgili personellerin görüşlerini almak,
14. Karar alma süreçlerinde veri kullanımını genişleterek, verilerle yönetim anlayışını sağlamak (Işıktaş, 2017, 62), gibi amaçlar sıralanabilir.

Bu amaçları özetlemek gerekirse, Toplam Kalite Yönetimi verimliliği, karlılığı, çalışan motivasyonunu, rekabet edilebilirliği, hızlılığı, müşteri memnuniyetini artırıp; stoklamaları, maliyetleri, israfı, hataları, zaman kaybını azaltmayı amaçlamaktadır.

1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkeleri arasında, öncelikle insan unsurunun, sürekli iyileştirmenin, çalışanların kalite eğitimlerinin, ekip çalışmasının, müşteri odaklılığı, üst yönetim liderliği, süreç yaklaşımı, verilere dayalı bilimsel yaklaşım yer aldığını söyleyebiliriz.

1.2.2.1. Önce İnsan

Yönetim tarzı, örgüt yapısı ve yöntemleri ile bir bütün olarak ele alınıp *insan* faktörünü esas alır. Yeni yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen gelişmelerden biri insana verilen değer ve insan haklarındaki gelişmelerdir. İnsan kaynakları yenilenebilir stratejik bir kaynak ve geliştirilebilir bir kaynak olarak ortaya çıkmıştır. “Entelektüel sermaye” kavramının kullanıldığı görülmekte ve bu varlıkların işletmenin değerini oluşturmaktadır (Koçel, 2014, 437). TKY nin felsefesinin insan odaklı olmasından dolayı her şey para olmadığı bir gerçek ile karşı karşıya kalmaktadır.

1.2.2.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılığı bağlamında ise, sürekli bir değişim halinde olan iş hayatı, değişen bir müşteri yapısı ile karşı karşıya gelmektedir. İhtiyaçların karşılanması durumunda, satın alma halinde bulunan kişinin ilgili malın sürekli müşterisi olacağı göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin ne üretirsem onu satarım anlayışı, müşterimi tatmin edersem satarım anlayışına bırakmıştır (Küçük, 2016, 307). Burada ifade edilen müşteriler, dış müşterileri kapsarken, bir işletmede göz ardı edilmeyecek iç müşteriler de bulunmaktadır. İç müşteri, bir işletmede çalışanlar ve kendisinden önceki sürecin çıktısını kendi sürecinde kullananlardır. İç müşteri memnuniyetinde, bireysel başarının örgütsel başarıya yapacağı katkının önemi sebebiyle çalışanlara değer verilmesi, adil bir iş ortamı, eğitim ve gelişim imkânları gibi konular göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece verimlilik, karlılık ve rekabet avantajı elde edilebilir. Toplam Kalite Yönetimi'nde de kullanılacak olan iç müşteri, dış müşteriyi mutlu etmekle yükümlüdür (Sarp, 2017, 137).

Görülmektedir ki müşteri denince akla sadece ürünü satın alan ya da hizmeti kullanan kişi olarak algılanmamalıdır. Dış müşterinin memnun edilmesi iç müşteriden geçmektedir. Kendi çalışanlarına değer veren örgütler onların motive olması ile beraber hem firma performansı hem de personel performansı açısından önem teşkil etmektedir.

Kalitenin tek değerlendiricisi müşterilerdir. İşletmelerin başarıları, müşteriye satılan ürünlerin ya da hizmetlerin karşılığında müşterilerin görüşleri kadar önemli değildir. Müşteriye odaklanma, müşteri ihtiyaçlarının ne olduğunun bilinmesini ve başarının bu ihtiyaçların yerine getirilmesi ile geleceğinin bilinmesidir (Akdağ, 2005, 163).

Yukarıdaki ifadelerden hareketle müşterinin kalite üzerinde ne kadar büyük rol oynadığı açıklanmaktadır. “Müşteri kraldır” ya da “Müşteri velinimetimizdir” söylemlerinden müşterinin sesini dinlemek yani şikayetlerini dikkate almaktır. Firmalar sadece müşteri memnuniyetini temel almamalı müşteriyi memnun etmek için ayrı bir sistem kurmalıdırlar. Geleceği en iyi tahmin etmenin yolu müşteri ihtiyaçlarının iyi bilinmesinden geçmektedir.

1.2.2.3. Üst Yönetimin Liderlik Yapması

Üst yönetim liderliği açısından bakıldığında; etki kuvvetine göre takipçileri ortak hedeflere yönlendirmektir. Bir süreç olarak ortaya çıkan liderlik, takipçilerle lider arasındaki etkileşimi yansıtır. Kavram, rol modeli olmayı, güvene dayalı bir ilişkiyi ve üstün hedeflere varmak için güdülemeyi kapsamaktadır (Genç K.Y. ve Yüksel, 2018, 342).

Toplam Kalite Yönetimi'nin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanması için üst yönetimin desteği ile gerçekleştirilebilir. Bir işletmenin kaliteye ulaşabilmesi için; üst yönetimin, çalışanlara önderlik yapması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında kaliteli mal ve hizmet üretiminde gerçekleştirmeye yardımcı olacak bir örgüt kültürünün oluşturulmasında, kaliteli bir üretimde çalışanları aktifleştirecek bir vizyon yaratılmasında üst yönetime büyük görev düşmektedir. Kalitenin bir işletmeni bir politikası olabilmesi için, üst yönetimin bu yönetim anlayışını benimsemesi ve çalışanlarından daha iyi bilmesi gerekmektedir (Bakan ve Penpece, 2015, 380). Örgütler kendi ürünlerinden ziyade liderleriyle rekabet etmektedirler. Çünkü iyi liderler iyi çalışanlar meydana getirirler ve böylece kaliteli ürün geliştirirler. Bir örgütün iyi bir sermaye ve fiziksel çevreye ek olarak iyi bir lidere de ihtiyacı vardır. İyi bir liderden söz etmek için kapsamlı bir eğitim, merak, her koşula hazır olma, risk alan, mükemmelliğe adanmışlık, uzun vadeli kar hedefine yönelmek gibi özelliklere sahip olması gerekir. Lider yaratıcılığı yönetmez; onu ortaya çıkarmakla sorumludur ve gereken yere aktarır (Tunçer, 2011, 62-65).

Kalite kavramının uygulanmasında en önemli kişilerin rol alması gerektiği anlaşılmaktadır. Üst yönetimin örnek olması gerektiğini vurgulamak yeridir. Kaliteli ürün gelişiminde önemli rol oynayan çalışanlar doğrudan liderlerin seçimi ile görev almaktadırlar. Bu sebeple kalitenin kendiliğinden oluşmadığı, kaliteyi oluşturmada rol oynayan kişilerin lider kişilerce oluşturulduğu unutulmamalıdır.

1.2.2.4. Stratejik Planlama

Stratejik planlama uzun dönemli planlamadır. Stratejik yönetimin bir unsuru olarak, *“daha çok dışa dönük olarak yapılan ve arzulanan amaçlara varabilmek için*

dış çevrenin her unsuru, stratejik yaklaşımla incelenerek geleceğin şekillendirilmesidir” (Ülgen ve Mirze, 2013, 39).

Bu konu hakkında ileride daha detaylı bilgi verilecektir.

1.2.2.5. Çalışanların Katılımı/Takım Çalışması

Kurumların başarısında çalışanların katılımı ve takım ruhu içinde birlikteliklerin sürdürülerek sorunların çözümünde daha kolay ve iyi bir şekilde üstesinden gelindiği bir gerçektir. Takımda yer alan çalışanlar takımda özelliği taşıyır buna göre birbirlerine güven ve dostluk içinde kurumun başarısını hedeflerler. TKY kültürü takım çalışmasını içerir (Bengisu, 2007, 745).

1.2.2.6. Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımı ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yapılan gözden geçirme, iyileştirme ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinde değer getirisi olan temel süreçlerin, ilgili süreçlerin ve gereksiz işlemlerin anlaşılabilmesi için süreçlerin somut ve belgelenmiş olması gereklidir. Bu süreçler ortaya konulduğundan iyileştirmeler daha kolay olabilmektedir (Bengisu, 2007, 745).

1.2.2.7. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme

Sürekli iyileşme ve gelişme anlayışı hâkim olduğundan, tüm süreçler yeniden gözden geçirilerek daha iyiye ulaşılmaya çalışılır. Bu bağlamda yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitim temel alınır. Kalite, işletmenin bütün departmanlarının ve bütün elemanlarının görevi olmasından dolayı *takım çalışmasını* ilke edinmektedir. Üretimin nihai çıktılarının kontrolü ile değil, ‘sıfır hata ile üretim’ ve ‘ilk seferde doğru yap’ ilkelerini uygulamaktadır (Bakan ve Penpece, 2015, 375).

1.2.2.8. Verilere Dayalı/Bilimsel Yaklaşım

Verilere dayalı bilimsel yaklaşım ise; TKY, farklı iyileştirme çalışmalarında ya da projelerinde somut (sayısal) veriler ve sağlıklı bilgiler kullanılmasını istemektedir. Kurumun altyapısı bunu destekleyici nitelikte olması gereklidir. Yöneticiler ve proje liderleri elde edilen verileri inceleyip ona göre planlama yapmalı, kaynak ayırmalı ve karar vermelidir. Bilim öğretici ve üreten yüksek eğitim

kurumlarının aynı bilimsel yaklaşımı tüm faaliyetlerinde uygulaması müşteri açısından istenen bir durumdur (Bengisu, 2007, 745-747).

1.2.2.9. Kazan / Kazan İlkesi

Çalışanlar, müşteri, tedarikçiler ve diğer tüm paydaşlar arasında işbirliğinin sağlanarak karşılıklı faydanın sağlanmasıdır. Burada amaç rekabet avantajı sağlamaktır. Örneğin; eğitimde bilgisayarla uzaktan eğitim gibi yeni yaklaşımlarda üniversitelerin bu hizmetleri sağlayan kuruluşlarla birlikte çalışması bu tür çalışmaların başarısı için ön koşuldur (Bengisu, 2007, 747).

1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları

Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri uygulandığında, etkinlikte, verimlilikte, kar ve müşteri memnuniyetinde artış söz konusu olmaktadır. Çevresel kalite anlayışında artış ve kültürde değişim meydana gelir. Toplam Kalite Yönetimi'nde iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması bilinci ile yapılacak işin doğru olanının ilk zamanda doğru olarak yapılmasını sağlamaktadır (Küçük, 2016, 84).

Toplam Kalite Yönetimini uygulayan bir firma, piyasa taleplerine esnek davranabilme ve bunları karşılayabilme yeteneği kazanır. Kaynak kullanımını en uygun bir şekilde gerçekleştirerek makine, donanım ve araç gereç yatırımını düşürmektedir. Aynı zamanda insanın eğitim ve karar alma süreçlerine katılımını sağlayarak çalışanlarda memnuniyet duygusunu artırmaktadır. Yapılan iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının sonuçlarına yönelik verimlilik ölçme sistemlerinin kurulmasını ve böylece verimliliğin ölçülmesini sağlamaktadır (Ertuğrul, 2014, 127-128).

Toplam Kalite hedeflerini belirten ve tepe yönetiminin desteklediği ve tüm çalışanların katılımını sağlayan, verimli eğitim programları ile desteklenen, müşteri tatminine önem veren ve sürekli gelişime açık olan örgütler toplam kalite uygulamalarında başarılı sonuç elde etmektedirler ve böylece pazarda rekabet avantajı elde etmektedirler (Yatkin, 2014, 72).

Ayrıca, hataları önlemede ve hatalı ürünlerin azaltılması için bütün kademeleri sürekli incelemek, pazarın ihtiyaçlarını etkin ve verimli bir şekilde

görebilme, gelişmeleri izleyerek performans kriterlerini belirleme, sürekli ürün geliştirme stratejisi içerisinde bütün kademeleri devamlı kontrol etmek gibi yönetime faydalar sağlamaktadır (Türedi, 2012, 30).

Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasının neticesinde karlılıkta, verimlilikte, müşteri memnuniyetinin artma söz konusudur. Firmalar piyasa koşullarına ayak uydurabilmektedirler. İnsanların karar almalarına yönelik katkılar sağlamaktadır. Firmalar kaliteye odaklandıklarında önemli rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Hatalı ürünlerin takibi için gerekli performans değerlendirmeleri yapılarak ürün gelişimine ve kontrolüne olanak sağlamaktadır.

1.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler

Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerinin amaçlara uygun bir şekilde uygulanabilmesi için bir takım araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar verilerin ortaya konulmasında ve analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Bir sürecin performansını artırmak ya da geliştirmek amacıyla alınacak kararların, mutlaka verilere ilişkin olması zorunludur. Verilerin çok fazla olması, başarılı bir yönetim olduğu anlamına gelmez. Etkili bir yönetim için, gerekli verilerin toplanması gerekmektedir. Kullanılmayan ya da değerlendirilemeyen veriler gereksiz maliyeti meydana getirir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesindeki “sürekli gelişme” nin birinci basamağı eğitimidir. Eğitim esnasında kullanılan bu araçlar personellere öğretilmesi ve benimsetilmesi çok önemlidir. Bu tekniklerin öğretilmesi sonucunda sorunlar, grup çalışmaları, sürekli gelişme mantığı ile çözülebilecek, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi amacına ulaşmış olacaktır (Ertuğrul, 2014, 101).

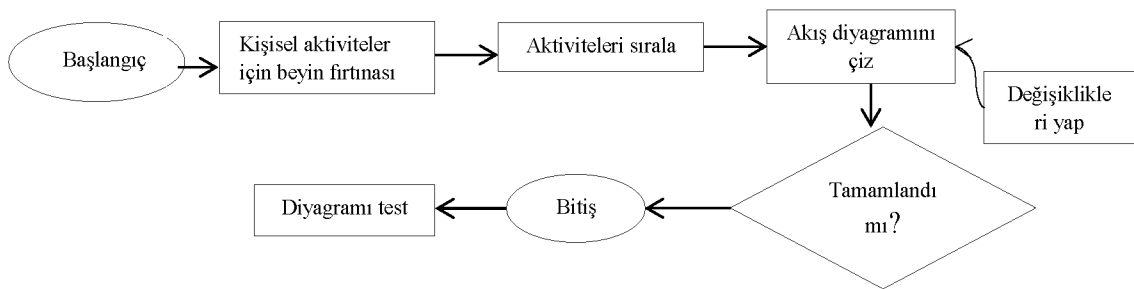
1.2.4.1. Süreç Akış Diyagramı

Süreç akış diyagramları, basitleştirilmiş planları, örgüt grafikleri, üretim ya da iş süreçlerini ve program mantık serilerinin biçimlendirilmiş grafiksel gösterimidir. Ya da başka bir ifade ile belirtmek gerekirse, Bir sorunun tanımı, analizi veya çözümü için işlem, veri, akış yönü ve donanım gibi unsurları temsil etmek için işaretlerin kullanıldığı grafiksel bir sunumdur (Aguilar-Saven ve Sara, 2004, 134).

Süreç Akış Diyagramı, bir faaliyetin, ürünün ya da sürecin gerçekleştirilmesinde takip edilen adımların uç uca eklenmesi ile faaliyetin ürünün ya da sürecin aşamalarını sıralı bir biçimde göstermeye yaramaktadır (Halis, 2016, 239-240).

Akış diyagramları, problem çözme sürecinin başlangıcında kullanılarak sürekli gelişme sağlanmaktadır. Süreç veya problemin tüm çalışanlar tarafından kolay bir şekilde anlaşılması ve çalışanların istediği sürekli bilgilerin sağlanmasında akış diyagramları büyük rol oynamaktadır. Akış diyagramları, üretimden fatura düzenlemesine, eğitim programlarına, satışlara kadar her türlü faaliyetlerde uygulanabilmektedir (Öztürk A., 2013, 366).

Şekil 1: Süreç Akış Diyagramı



Kaynak: Halis, M. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 241

Şekil 1’de görüldüğü gibi; bir işe başlarken öncelikle üyeler arasında fikir alışverişi gerçekleşir ve fikirler önem sırasına koyulur. Süreç içerisinde akış diyagramı çizilir burada gerek görülür ise değişiklikler yapılır ve tamamsa devam edilir ve süreç bitiminde işlemler test edilir.

1.2.4.2. Çetele Diyagramları

Çetele diyagramları, bir konuda muayene ve test serilerinin kayıt edilmesidir. Çetele diyagramları, tablo halinde hazırlanan basit veri sunma araçlarıdır ve bir sürecin geliştirilmesinde olasılıkları elemeye yardımcı olmaktadır (Halis, 2016, 241-242). Çetele diyagramları veri toplamada kolaylık sağlar ve verilerin sınıflandırılması ile süreçteki hatalı birimlerin ve hata nedenlerinin araştırılmasını sağlamaktadır (Patır, 2009, 233).

Tablo 3: İşletme 1 Öğrencilerinin Yaşları Bakımından Dağılımı

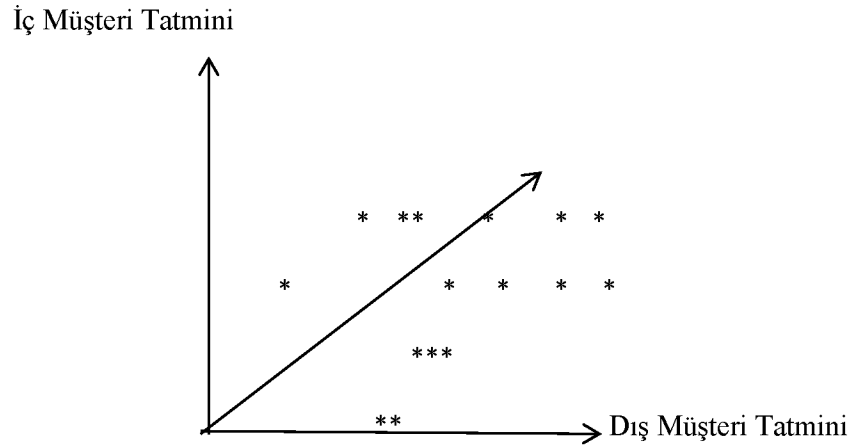
Gruplar	Çetele	Frekans
16-20	//// //	17
21-25	////	10
26-30	//	2
31+	///	3
Genel Toplam	//// //	32

Kaynak: Küçük, O. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 125

Tablo 3’de görüldüğü gibi; örnek bir Çetele Tablosu verilmiştir. Bu tabloda işletme 1 öğrencilerinin çoğunluğunun 16-20 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

1.2.4.3. Dağılım Diyagramları

Bu diyagramlar, bir ürünün kalitesini etkileyen herhangi iki özelliği arasındaki ilişkinin var olup olmadığını belirlemeye yarayan diyagramlardır. İki bileşik veri kümesi arasında ilişkilerin belirlenmesi, ortaya konulması ve önceden var olduğu tahmin edilen ilişkilerin onaylanması amacı ile kullanılmaktadır. Verilerin dağılımı pozitif bir dağılım gösteriyorsa ilişkinin doğru yönlü, negatif dağılım gösteriyorsa ters yönlü olduğu anlaşılmaktadır (Küçük, 2016, 125-126).

Şekil 2: Dağılım Diyagramı

Kaynak: Küçük, O. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 126

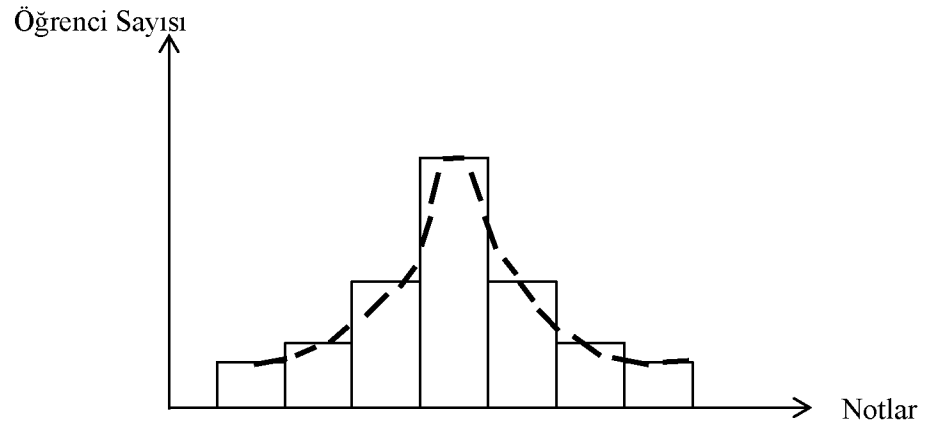
Şekil 2’de görüldüğü gibi, dikey yöndeki eksenle iç müşteri tatmini yatay yöndeki eksenle dış müşteri tatmini yer almaktadır. Bu iki değişkenin bileşimleri grafikte birbirleriyle doğru orantılıdır ve bu bileşimlerin ortalarından geçen doğru pozitif eğimli olmaktadır. Başka bir deyişle, çalışan tatmini arttıkça müşteri tatmini de artmaktadır.

1.2.4.4. Histogramlar

Histogramlar verilerin dağılımını bar grafik üzerinde göstermek ve tanımlamak amacı ile kullanılan bir yöntemdir. Histogram özellikli ölçümleri ve dağılımlarını göstermektedir. Histogram süreç içerisinde, değişimde meydana gelen miktarları göstermek ve normal bir çan eğrisi gibi oluşmayan verilerin sorunlarını tanımlama açısından önemli bir araçtır (Halis, 2016, 244).

Sözlü anlatım yerine, şekillerle verileri sunuş yöntemidir. Histogram üzerinde gerekli olduğu zaman alt ve üst limitlerin belirlenmesi yolu ile onaylanan ya da reddedilen verilerin basit bir şekilde görüleceği gibi verilerin normal dağılıp dağılmadığını da görülebilir (Ertuğrul, 2014, 197).

Şekil 3: Histogram



Kaynak: Küçük, O. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 124

Şekil 3’de görüldüğü gibi; bir histogram örneği verilmiştir ve bu histogramda öğrenci notları orta düzey notlarda yoğunlaşmaktadır. Düşük ya da yüksek düzey notlara gidildiğinde öğrenci sayıları azalmaktadır. Buradaki dağılım, normal bir dağılımı göstermektedir.

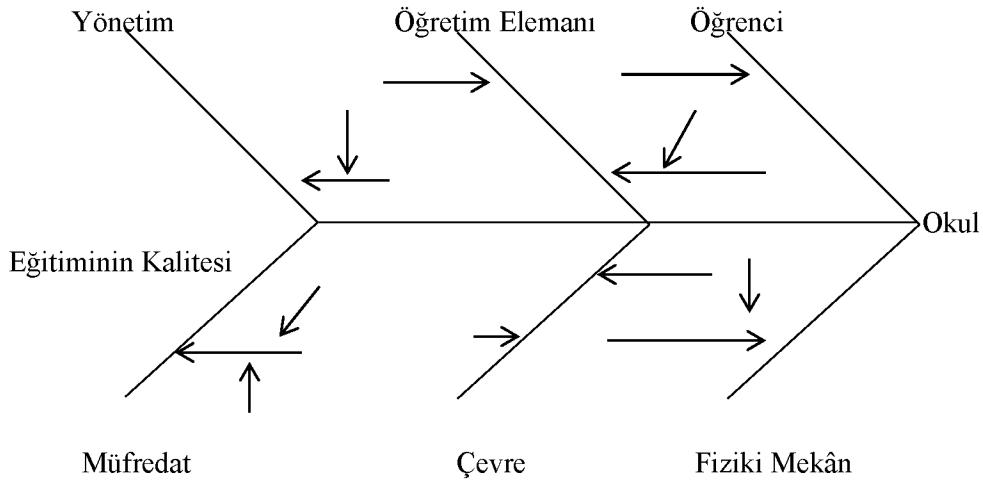
1.2.4.5. Sebep-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı

Sebep-Sonuç diyagramı, Ishikawa Diyagramı ya da Balık Kılçığı Diyagramı olarak da bilinmektedir. Bir kalite probleminin arkasında birden fazla unsur neden olarak görülebilir. Nedenler belli sınıflar altında özetlenebilir. En fazla kullanılan sınıflandırma; insan, yöntem, malzeme, makine, ölçüm, ortam, bakım ve yönetim

sınıflandırmasıdır. Ancak sınıflandırma sadece bunlarla sınırlı değildir, sürece ve problemlere dayalı farklı sınıflandırılmalar da yapılabilir (Birgören, 2017, 74).

Sebeup-Sonuç diyagramı; resimsel bir grafikte, belirlenmiş sonuçlara etki eden faktörleri düzenlemek için tasarlanmış bir araçtır. Beyin fırtınasını kolaylaştırmak ve nedenlerin sonuçlarla ilişkisini grafiksel yöntemle göstererek iyileştirme noktalarını belirlemek için kullanılmaktadır (Peña, Estrada, Soniat, Taylor ve Burton, 2012, 417).

Şekil 4: Sebeup-Sonuç Diyagramı



Kaynak: Küçük, O. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 123

Şekil 4’de görüldüğü gibi okul eğitimi kalitesini geliştirmek için hazırlanmış bir neden sonuç diyagramı örneğı verilmiştir. Grafikte okul eğitiminin kalitesini etkileyen unsurlar okul eğitiminin altı unsuru çerçevesinde ele alınmıştır. Ve bu unsurlar arasındaki etkiler de oklarla gösterilmiştir.

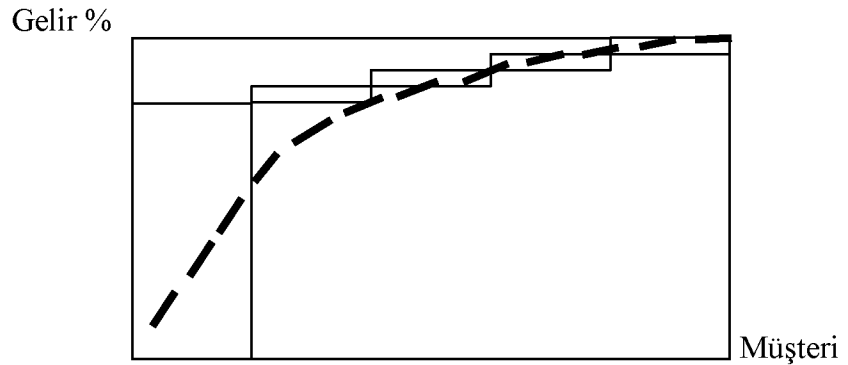
1.2.4.6. Pareto Diyagramı

Bu diyagram, bir probleme neden olan unsurların önem sırasına göre dizildikleri özel bir histogramdır. İtalyan ekonomist W. Pareto tarafından 19. Yüzyılda öne sürülmüş ve bir çok uygulamada yerini almıştır. Bu araç, bir sonucun %80’inin, o sonuca yol açan nedenlerin %20’sinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu nedenle 80/20 kuralı olarak da bilinmektedir (Birgören, 2017, 77).

Pareto analizi, sorunlardan en önemlilerinin üzerinde odaklanmasına katkı sağlamaktadır. Burada sorunların önem dereceleri belirlenip, sonuç üzerinde en fazla etkisi olanların çözümü üzerinde odaklanılmaktadır. Pareto analizinde temel amaç, sorunların nedenlerinin önem derecesine göre sıralanması ve daha az önemlilerinin göz önünde bulundurulamayarak, sorun üzerinde en fazla etkide bulunan nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelmektir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2015, 265).

Bir üründeki bütün hataların derecesi aynı derecede değildir. Pareto Analizi farklı sayıdaki önemli nedenleri daha az önemli olan nedenlerden ayırmayı sağlar. Bu araç bir olayın grafik yolu ile ortaya çıkan sorunun en önemli sebebi üzerinde odaklanır ve önceliklerin belirlenmesini sağladığından ekonominin dışında da kullanılabilmektedir. Özellikle de kalite kontrol ve kalite geliştirme süreçlerinde sorunların nedenleri belirlenirken hangi sorunun daha büyük bir yüzdeye sahip olduğunu belirlemede kolaylık sağlar (Özcan, 2001, 152-153).

Şekil 5: Pareto Analizi



Kaynak: Küçük, O. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 122

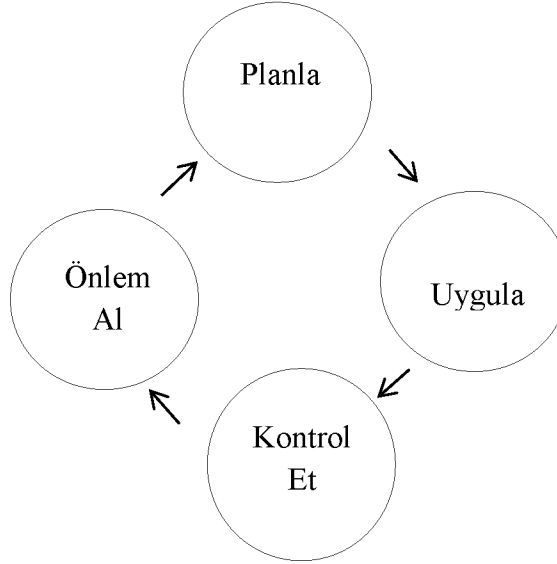
Şekil 5’de görüldüğü üzere, işletmenin gelirlerin %80’i müşterilerin %20’sinden sağlanırken kalan %20’si ise müşterilerin %80’inden sağlanmaktadır.

1.2.4.7. PUKÖ Döngüsü (Deming Döngüsü)

Türkçe literatürde PUKÖ Döngüsü (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al), olarak bilinirken; İngilizcede PDCA (Plan-Do-Check-Act) olarak bilinmektedir.

PUKÖ döngüsü W. Edvards Deming tarafından geliştirilmiş olup “Deming Döngüsü” olarak da bilinmektedir.

Şekil 6: PUKÖ Döngüsü



Kaynak: Işıktaş, S. (2017), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*, İstanbul: Hiperyayın, 69

Yukarıda gösterilen Şekil 6’da “PUKÖ Döngüsü” kalitede süreklilik ilkesini ifade etmektedir. Yapılan işler öncelikle planlanır, uygulanır, kontrol edilir ve daha sonra ortaya çıkan hatalar düzeltilip önlem alınır (Işıktaş, 2017, 70).

PUKÖ Döngüsünde sürekli olarak yapılacak işler sırasıyla aşağıda detaylı açıklanmıştır;

1. Plan: Bir işi ya da projeyi nasıl yapılacağı planlaması yapılır.
2. Uygulama: Planın uygulanması gerçekleşir.
3. Kontrol Et: Sonuçlar ölçülür, analiz edilir ve değerlendirmesi yapılır.
4. Önlem Al: Bir sonraki iş için çıkan hataları düzelterip, iyileştirmenin yapılması ve sonra tekrar planlama aşamasına geçip tekrar tekrar PUKÖ’yü çevirmek gerekmektedir.

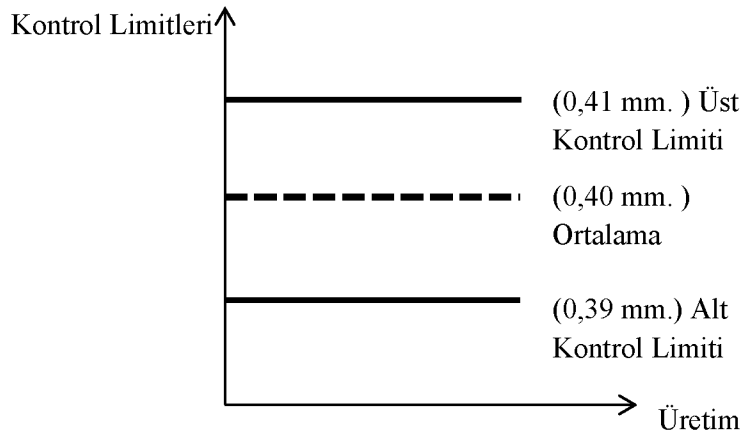
1.2.4.8. Kontrol Çizelgeleri

Dr. Walter A. Shewhart tarafından 1920 yılında geliştirilmiştir. Birçok üretim sorunlarının düzeltilmesinde, ürünlerin kalitesinde ve bozulmaların yeniden

çalıştırılmasında kullanılmaktadır (Magar ve Shinde, 2014, 368). Kontrol Çizelgeleri, kalite ile ilgili gözlemleri sınıflandırarak kaydetmek için kullanılan listelerdir (Birgören, 2017, 82). Bir sürecin ayarlanmaya ne zaman gerekli olduğunu ve ne zaman kendi haline bırakılacağını ve proses kararlılığını değerlendirmek için kullanılmaktadır (Küçük, 2016, 127). Kontrol çizelgeleri ile bir sürecin istatistiksel olarak kontrol altında olup olmadığı belirlenebilir. Bu metot ile süreçte oluşan sapmaların ne kadar rastgele değişimlerden, ne kadar belirli olaylardan oluştuğu belirlenebilir (Sarp, 2017, 210).

Bir kontrol çizelgesinde merkez çizgi ile bu çizginin altında ve üstünde paralel olarak çizilen kontrol limitlerinden oluşmaktadır. Merkez çizgisi kontrolün hedef değerlerini, limitlerle sınırlanmış alan ise kontrol alanını göstermektedir. Süreç devam ettikçe, bulgular çizelgeye işlenmektedir. Kontrol limitlerinin dışında kalan noktalar, süreçte normal bir durum olmadığını göstermektedir. Önlem alınmazsa hatalı ürünün çıkacağını gösterir. Bu durumlar kontrol dışı durumlardır. Bu çizelge ile sürecin istatistiksel özellikleri görselleştirilir (Çolak ve Akdeniz, 2008, 87).

Şekil 7: Kontrol Mikroskop Merceği İçin Kontrol Çizelgesi Örneği



Kaynak: Küçük, O. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 127

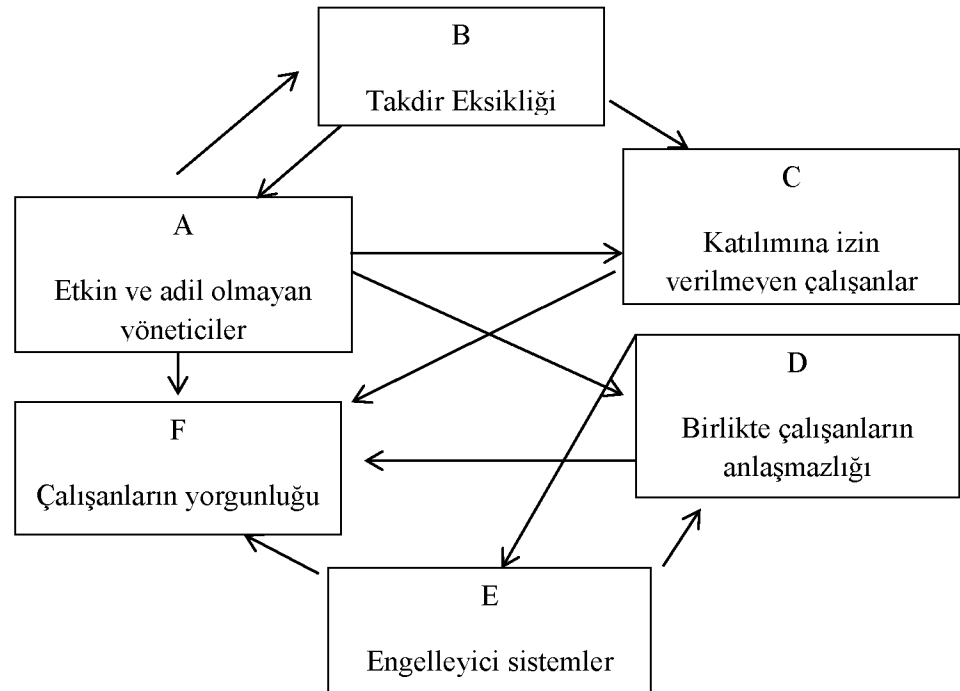
Şekil 7’de görüldüğü gibi kontrol çizelgesi örneği verilmiştir ve burada 0,40mm. olması gereken mikroskop camı için standart sapma $\pm 0,01\text{mm.}$ kabul görmüştür.

1.2.4.9. İlişki Diyagramı

Grup çalışanlarının fikir üretebilmesi ve sonra bu fikirleri gruplandırabilmesi ve özetleyebilmesi için kullanılan bir araçtır. Bu diyagram, birçok iç içe bağlantılı unsurların rol oynadığı karışık bir durumda ara ilişkilere açıklık getirir ve unsurlar arası sebep-sonuç bağlantılarının netlik kazanmasına yardımcı olmaktadır. Bu diyagram sürecin tüm aşamalarında çalışanlara yaratıcılık teşvik eder ve iletişim engellerinin kaldırılmasını sağlamaktadır (Küçük, 2016, 128).

İlişki diyagramı, bir dizi fikirlerin arasındaki sebeplerin ve sonuçların ilişkilerini grafiksel olarak gösteren araçtır. Bu çalışmaya katılan personelin sayısı sekizi geçmemelidir ve üyeler bir birleri ile çalışmaya alışkın olmalıdırlar (Sarp, 2017, 216).

Şekil 8: Moral Probleminin Sebepleri Arasındaki İlişki Diyagramı



Kaynak: Halis, M. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 257

Şekil 8’de görüldüğü gibi moral probleminin nedenleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir diyagram gösterilmektedir. Moralsizlik nedenleri arasında, takdir eksikliği, etkin ve adil olmayan yöneticiler, çalışanların yorgunluğu, katılımına izin

verilmeyen çalışanlar, birlikte çalışanların anlaşmazlığı ve engelleyici sistemler bulunmaktadır.

1.2.4.10. Beyin Fırtınası

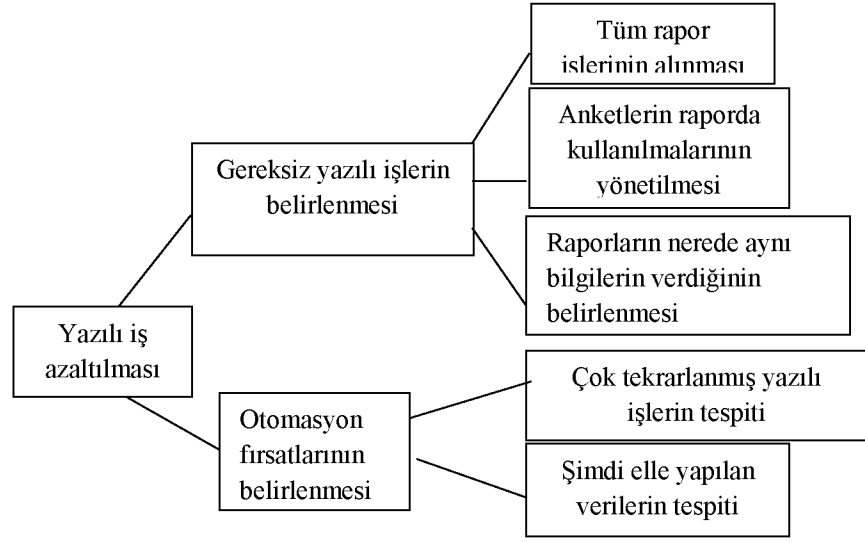
Beyin fırtınası, ortalama 7-8 kişilik gruplar halinde gerçekleştirilen, katılımcıların konuya odaklanmalarını bekleyen toplantılardır. Bu toplantılarda bir konu belirlenir. Bu konudaki düşünceler sorulur. Herkes hızlı bir şekilde fikirlerini söyler. Tüm bunlar gerçekleştirilirken katılımcılardan biri söylenenleri yazmaktadır. Bu süreç katılımcıların düşünceleri bitene kadar devam etmektedir. Daha sonra söylenenler bir araya getirilir, özetlenir ve aynı olanlar elimine edilip, bir sorunun çözümünde ve kalite iyileştirme konusunda uygulanacak adımlar belirlenir (Küçük, 2016, 129-130).

Beyin fırtınasında ne kadar çok fikir üretilirse problemin etkili bir çözümün bulunması olasılığı da o kadar artar. Özellikle ilginç fikirlerin rolü büyüktür. İlk aşamada eleştirilere izin verilmemesi beyin fırtınasının en önemli özelliğidir. İkinci aşamada yapıcı eleştirilere teşvik edilmektedir. Böylece fikirler üzerinde derinlemesine düşünmek, fikirleri çoğaltmak ya da bunların eksik ve hatalı taraflarını bulmak mümkün olur (Birgören, 2017, 74).

1.2.4.11. Ağaç Diyagramı

Bir sonuca ulaşmada tüm yolların şekil olarak gösterildiği bir diyagramdır. Hedefler ve önlemler arasındaki ilişkileri göstermede kullanılmaktadır. Ulaşılabilecek amaç ve izlenecek yollar arasındaki ilişkiyi gösterir, böylece çok iyi ifade edilmiş ve uygulanabilir bir eylem planını hazırlamayı destekler (Halis, 2016, 259)

Şekil 9: Ağaç Diyagramı Örneği



Kaynak: Küçük, O. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 132

Şekil 9’da görüldüğü üzere, gereksiz yazılı işler ve otomasyon fırsatlarını belirtmek şartıyla, verilerin raporda aynısının kullanımı, tekrarlı yazılı işler ve şimdi elle yapılabilen işler belirlenerek yazılı işlemlerin sayısı azaltılabilir. Böylece işlem hızı artış gösterecektir. Şekilde görüldüğü üzere, problemi küçük parçalara ayırıp, küçük adımlarla problemi çözmeye yarayan bir araçtır.

1.2.4.12. Matris Diyagramı

Matris Diyagramı, iki ya da daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkiyi analiz etmede kullanılan bir araçtır. Bu diyagram, çok boyutlu düşünce yolu ile problemler konuların çözümünde kolaylık sağlamaktadır (Küçük, 2016, 132-133). Matris Diyagramı, işlerin, fonksiyonların ve karakteristiklerin aralarındaki ilişki planını kurmayı amaçlamaktadır (Halis, 2016, 261). Genellikle kalite taleplerini birbirini tamamlayan karakteristiklerin içine, sonra da üretim tanımlarına aktarmak için kullanılmaktadır (Aktan, 2012, 253).

1.2.4.13. Matris Veri Analiz Diyagramı

Matris tablosunun yetersiz olduğu zamanlarda kullanılabilen, veri analizine ve sayısal sonuçlara dayanan bir yöntemdir. Kalite araçlarının arasında sayısal tekniğe dayanan, bu diyagram, düzenlenen konunun daha kolay kavranabilmesi için

matris diyagramı verilerini düzenlemektedir. Bu diyagramın amacı, nitel değerlendirmeli bilgileri görüntüleyebilmeyi amaçlamaktadır (Halis, 2016, 261-262).

1.2.4.14. Süreç Karar Program Tablosu

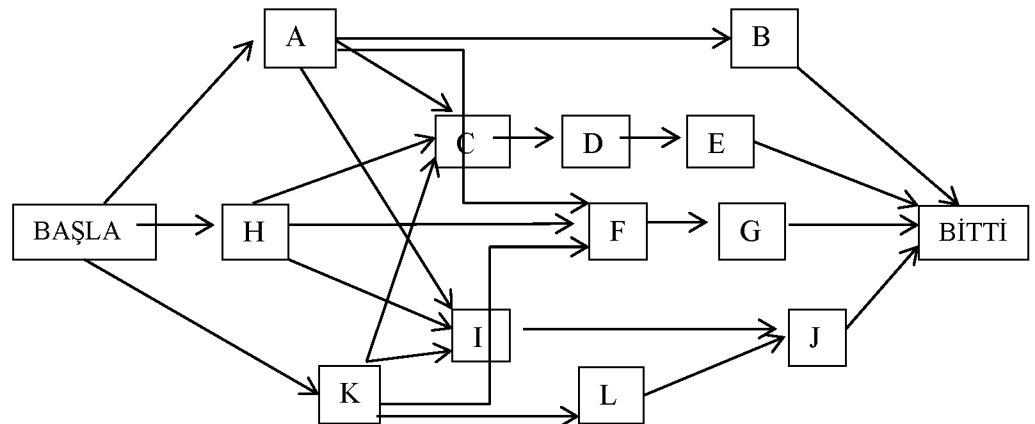
Olaylardaki gelişmeleri değerlendirme yaparak istenen sonuçların elde edilmesinde hangi süreçlerin kullanılması gerektiği ve çıktıların değişiminin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu araç, amaçların yönetiminde, teknolojiyi geliştirmede, sistemden kaynaklanan olayları önceden açıklayabilmede, imalat sırasındaki hataları en aza indirmede kullanılmaktadır (Halis, 2016, 262).

1.2.4.15. Ok Diyagramı

Ok diyagramı çizelgeleme yoluyla, programların değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi amacıyla kullanılan metottur. Bu planı uygulamak için, yapılacak olan işler arasındaki ilişkiyi gösteren bir ok ağı ve bağlantı noktalarından oluşmaktadır (Küçük, 2016, 134).

Ok diyagramı, işlerin net görülmesi ve aksaklıkları başlangıçta belirlemeyi sağlamaktadır. Gözden kaçan ve farkına varılmayan potansiyel iyileştirmelerin belirlenmesini ve takım içindeki iletişimi iyileştirir. Zaman ve bütçe gereklerine bağlı olarak bir projeyi tamamlamak için gerekli duyulan aktivitelerin sürelerini ve mantık sıralarını belirlemede kullanılır (Halis, 2016, 263).

Şekil 10: Örnek Ok Diyagramı



Kaynak: Halis, M. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 263

Şekil 10’da görüldüğü gibi, bir kurum seminerini düzenlemesi konusuna ilişkin ok diyagramı görülmektedir. Şekilde, oklar 12 faaliyet arasındaki 23 ilişkiyi göstermektedir.

1.2.4.16. Kalite Çemberleri

Japonya’da “Jisu Kanri” (kendi kendini yöneten), İngilizcede “quality control circles”, Türkçede ise “kalite kontrol çevrimleri”, “kalite ekipleri”, kalite kontrol çemberleri” olarak bilinmektedir (Bayazıt, 1998, 96-97).

Kalite çemberleri, kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak kendi iş yerlerinde uygulayan iş gruplarıdır. Bu grup sürekli olarak örgütün tüm üyelerinin katılımıyla kendini geliştirme ve örgüt içinde denetim, ilerleme ve kalite tekniklerinden yararlanma işlerini yürütmektedir. Örgüt içindeki insanların karşılaştıkları ya da karşılaşması muhtemel sorunları belirleyerek bu sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları çalışma gruplarıdır (Yatkın, 2014, 46).

Görüldüğü üzere, kalite çemberlerinin gönüllülük ilkesi ile hareket etmesi gerektiği yukarıda belirtilmiştir. Çünkü kalite samimi bir şekilde istenirse oluşur. Bu açıdan düşünüldüğünde kalitenin oluşabilmesi için gönüllü personeller ve deneyimli kişileri içinde alan bir kalite çemberi oluşturulmalıdır.

Kalite çemberleri müşterilerin ihtiyaçlarından başlayarak, üretilen ürün ya da hizmetin daha kaliteli sunmasını amaçlamaktadır. İnsan gücü kaynağından yararlanarak; kalitenin gelişmesinde, maliyetlerin düşürülmesinde ve verimliliğin artışında önemli rol oynamaktadırlar. Kalite çemberleri, katılımcıların düzenli aralıklarla toplanarak kendi işleri ile ilgili sorunları belirleyip, analizlerini yapıp, çözüm yollarını üst yönetime sunarak, kabul edilen önerileri uygulamaktadırlar. Böylece örgüt içinde iletişim ve motivasyon artarak yaratıcılığın gelişmesinde katkı sağlanabilmektedir (Sarp, 2017, 163-164).

Bu bağlamda, kalite çemberlerinin kalite konusunda gerekli sistemlerin takibini ele almayı görev edinmişlerdir.

Kalite çemberlerinin temel ilkesi, kaliteli yaşam, kaliteli çıktı sağlama hedeflerini ve kalite yaratma işlevini doğrudan çalışana yönlendirmektir. Kalite

çemberleri, örgütün iyileşmesine ve gelişmesine katkıda bulunmada ve insanlar arasındaki karşılıklı saygıyı geliştirmede, mutlu bir çalışma ortamı yaratmada, takım çalışmasını önemsemeye ve insan yeteneklerinin üst düzeyde kullanılmasını hedeflemektedirler (Bakan ve Penpece, 2015, 384-385).

Yukarıdaki paragrafa göre, kalite çemberlerinin örgüt içindeki iletişimi güçlü tutup çalışma ortamına pozitif enerji gönderebilmektedirler.

Kalite çemberlerinin sayısı genellikle, 3-13 kişi olmakla beraber, 7-8 katılımcı ideal katılımcı sayısı olarak görülmektedir. Kalite çemberleri uygulamasında teşvik ve geliştirme esas alınmaktadır. Bu anlayışın kökeni Japonya olarak düşünülse de bugün değişik yapı ve kültürde benimsenebilmektedir (Yatkın, 2014, 47). Kalite çemberlerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışma gruplarının gönüllüler arasından seçilmesi, grup içi dayanışmanın güçlü olması, grubun yönetim tarafından destek görmesi ve sürekli eğitilmeleri gerekmektedir (Gencel, 2001, 183).

1.2.4.17. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Japon yönetim sisteminde önemli yer edinen Kaizen kavramı, Japonca “Kai” ve “Zen” , “değişim” ve “iyi” kavramlarından meydana gelmiştir ve sürekli iyileştirme ifadesi taşımaktadır. (Çetin C. ve Arslan, 2017, 73). İş, ev ve sosyal hayatta da sürekli iyileştirme faaliyeti olan Kaizen, bir işletmede uygulandığında yöneticiler ve çalışanlar da dâhil olmak üzere herkesi ilgilendirmektedir (Yatkın, 2014, 37). Sürekli iyileşme anlayışında amaç, küçük ve yavaş adımlarla devamlı ilerlemek ve geline nokta aşabilmektir. Böyle bir düşüncenin uygulanması ile örgüt sürekli büyür, gelişir ve çalışanların memnuniyeti de artar. Yönetim ve personel arasındaki ilişkiler daha da güçlenir (Sarp, 2017, 148). Sürekli iyileştirmede, tüm kişi, aşama ve uygulamaların iyileşme içine alınması, buna ilişkin tüm sınırlamaların kaldırılması, engellerin aşılması ve böylece iyileşmenin kapsamının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece, en iyi verimlilik, etkinlik ve kalite seviyesine ulaşmak gerçekleştirilebilir (Küçük, 2016, 335).

Yukarıda belirtilen ifadeler kısaca özetlenecekse, sürekli iyileştirme anlamını taşıyan Kaizen sadece iş yaşamında değil, günlük hayatta da insanları ilgilendiren bir

kavramdır. Sürekli iyileştirme kavramı, hızlı adımlarla değil yavaş ve sürekli adımlarla ilerleyerek amaçların üzerine çıkmayı temsil etmektedir.

Sorunları saklamamak Kaizen'in ilk şartıdır. Sorun çözme aşamasında uzmanlık alanlarına göre farklılık gösteren Kaizen ekipleri oluşturulmaktadır. Sorunlara kısa zamanda çözüm bulmaktan çok, sorunu temelden çözecek yol bulmak öngörülür. Amaç, kalıcı çözümlerle geleceğe ilerlemektir. Aksi takdirde sorun tekrar kendini gösterebilir. Sorunun tekrar etmemesi de Kaizen'in sürece öncelik veren düşünce tarzı, örgütteki her düzeyden katılım ve iyileştirmenin sürekliliğini gerekli kılan ilkelerinden geçer (Yamak, 2015, 159).

Bu açıklamaya göre, sorunların çözümünün kalıcı olabilmesi için temelden çözmenin yollarını bulmak gereklidir. Kısa sürede çözülmüş sorun tekrar etme ihtimalini doğurabilir. Bunun için de örgüt içinde her seviyeden ve farklı fikirlerden oluşan ekiplerin gerekliliğine ihtiyaç vardır.

Sürekli İyileştirmenin önemi, örgütlerin müşterilerini tatmin etmek için çaba harcamak zorunda olduklarını, örgütlerin devamlılığı ve kar elde etmek için müşterilerinin ihtiyaçlarını giderebilmeyi fark etmektir. Bu sistem insanların çalışmalarını olumsuz olarak, sonuçlara göre değerlendiren ve gösterilen çabayı ödüllendirmeyen batılı yönetim kuramları ile ters düşmektedir (Gencel, 2001, 176). Batı; yönünü buluşlara, büyük atılımlara, sonuçlara çevirse de; Japonya dikkatini küçük adımlarla ilerlemeye ve süreçlere yönelerek daha olumlu sonuçlar almaktadır. Birçok önemli teknoloji Japonya'da geliştirilmiş olmasa da bu teknolojilerin en iyi uygulayıcıları kuşkusuz Japonlardır. Japonlar bu yenilikleri Batıdan almış, küçük ve etkin adımlarla ileriye götürmüşlerdir (Yamak, 2015, 160).

Yukarıdaki ifadeyi özetlemek gerekirse, Japonya ile batının arasındaki farkı vurgulamıştır ve batının buluş yönünü Japonya'nın da uygulama yönünü ifade etmiştir. Uygulama yönünün bu kadar gelişmesinde Kaizen ilkesinin uygulanmasından geçmektedir. Kaizen'e göre ödüllendirme esas iken, Batılı yönetim anlayışlarında insanların çabalarını göz ardı eden yaklaşımı benimsemeleri eleştirilmiştir.

Tablo 4: Kaizen ve Yenilik Arasındaki Farklar

	KAİZEN	YENİLİK
Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
Değişim	Sürekli ve kademeli	Geçici ve aniden
Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda ”şampiyon”
Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsel yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden kurma
Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
Uygulama İçin Gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
Çaba Yönelimi	İnsan	Teknoloji
Değerlendirme Kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun

Kaynak: Türkiye Kalite Derneği, (2014), Kaizen Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, (6 b.), Ankara: Kalder Yayınları, 24

Tablo 4’de görüldüğü üzere; Kaizen’de ilke olarak görülen küçük adımlarla ilerleme dikkat ve incelik ile gerçekleşeceğinden uzun vadede bir şeyler getirecektir. Ancak yenilikte hızlı bir hareket olduğu için kısa vadede sonuçları gösterecektir. Kaizen ile olan sürekli ve kademeli olan değişim yenilikte hızlı ve düzensiz olacağından sonuçları da ona göre olacaktır. Kaizen grup çalışmalarını ve katılımcılığı ilke edinirken yenilik bireyselci bir yaklaşımla hareket etmektedir. Kaizen’de süreç içerisinde gerçekleşen hatalar çözümlenirken yenilikte ne yazık ki işlemler başa sarmaktadır. Kaizen daha geleneksel iken; yenilik, yeni teknoloji, yeni teori ve atılımları kapsamaktadır. Kaizen daha küçük yatırımlar ile gerçekleşebilirken; yenilik daha ciddi yatırımlara ihtiyaç duymaktadır. Kaizen’in odağında insan yer alırken; yenilikte teknoloji yer almaktadır. Kaizen sürece odaklanıp dahi iyi yöntem ve teknikler bulma içerisindeyken, yenilik bunu kar artırmak için yapmaktadır. Tüm bunların yanında yavaş gelişen ülkelerde Kaizen

anlayışı daha iyi sonuçlar verebilecekken, yenilik hızlı gelişmekte olan ülkelerde daha iyi sonuçlar verebilmektedir.

Sürekli iyileştirme anlamına gelen Kaizen kavramı ile yenilik kavramları arasındaki ilişkiye de değinmek fayda sağlayacaktır. Bu iki kavram, ilerleme konusunu ele almaktadır. Kademeli ilerleme yaklaşımı ve tek büyük adımda ilerleme yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır. Japon işletmeler kademeli yaklaşımı benimserken, Batılı şirketler tek büyük adımda ilerleme yaklaşımını benimsemektedir. Tek büyük adımda ilerleme yaklaşımı kısaca yenilik kavramı ile özetlenebilir. Yenilik etkisini hemen gösterirken, Kaizen yavaş yavaş göstermektedir. Kaizen sürekli süreç iken, yenilik bir kerelik bir olgudur. Kaizen karışık bir teknik yapısı bulunmamaktadır; ancak yenilikte karışık bir teknoloji ve büyük yatırım gerekir. Kaizen sürekli emeklerin biriken etkisi ile zaman geçtikçe gelişme trendi gösterirken; yenilik bir defalık faaliyet olup, etkisi yoğun rekabet sonucunda azalmaktadır (Türkiye Kalite Derneği, 2014, 23-26).

Yukarıdaki açıklamaya göre, sürekli iyileştirme ve yenilik kavramları arasında her ne kadar benzerlik varmış gibi gözükse de farklı anlamlar taşıdıkları açıklanmıştır.

Kaizen ve inovasyon arasındaki farklar açıklandıktan sonra inovasyon hakkında kısa bir tanımlamayı şu şekilde yapabiliriz:

Günümüzde inovasyon, işletmeler ve ülkelerin rekabet etmesine fayda sağlayan değer üretimine ve toplumsal düzende değişikliklere neden olan bir kavramı ifade etmektedir. İnovasyon kavramı olarak hem bir sonucu (yeniliği) hem de bir süreci (yenilenme-yenilemeyi) kapsamaktadır (Hancıoğlu ve Öztürk D., 2019, 228).

Kaizen sisteminin uygulanması ile beraber, ürün ve teknoloji gelişimi, çalışanların bilgi ve tecrübesi, rekabet gücü artar. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler canlanır. Ortaya çıkan sorunların çözümü süresinde kısalma meydana gelir. Tüm çalışanlarda hedef ve amaç birliği oluşur (Günaydın H., 2014, 42).

1.2.4.18. Kıyaslama (Benchmarking)

Benchmarking kavramı, örnek edinme, örnek alma ve kıyaslama olarak Türkçe'ye çevrilmeye çalışılmıştır. Temelde “başkalarından” öğrenme esasına dayanmaktadır. Uluslararası Kıyaslama Takas Odası tarafından bir tanımlamaya göre; “Kıyaslama, başka bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevazılığını gösterip, onun nasıl yakalanıp geçileceğini öğrenme ve deneme ustalığına sahiptir”. Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi tarafından yapılan bir açıklamada ise: “dünyanın her tarafındaki lider işletmelere karşı kendi işletmemizi kıyaslamak ve ölçmek üzere uygulanan ve edinilen bilgileri işletmemizin performansını artırmak için kullanacağımız sürekli bir süreç” olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2016, 191-192).

İşletmeler, kıyaslama yolu ile kendilerinin ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirler ve en iyi uygulamayı kendilerinde nasıl kullanabileceklerini öğrenirler. Kıyaslamanın gerçekleştirilmesi için iyi bir iş sürecine sahip işletmelerin incelenmesi ve yapmış oldukları iyi faaliyetleri taklit etmesi gerekmektedir. Bu yüzden işletmelerin faaliyetlerini incelemek için izin vermeleri önerilmektedir. Bu rekabet için çelişkili bir durum olsa da diğer şirketlere açık olmak önemli faydalar da sağlamaktadır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2015, 159-160). Bir işletme kıyaslama yapmak istediği zaman; neyi başarmak istediğini, neyi ölçmek istediğini ve hangi işletmenin faydalı bir kıyaslama bilgisini sağlayacağı önemlidir. Bir işletme kıyaslama için rakip işletmeyi de seçebilir farklı bir sektörden işletme de seçebilir. Burada önemli olan seçilen işletmenin kendine örnek olabilecek süreçlere sahip olmasıdır (Boone and Kurtz, 2011/2016, 337).

Kıyaslama yöntemini uygulayan işletmeler, alanları ile ilgili olan işletmeleri araştırıp kendi performanslarını ölçme imkânlarını bulurlar ve yeni yöntemler öğrenirler. Böylece, zaman, para ve işgücü tasarrufu elde ederler. Bunun yanında kıyaslama uygulamasında, sadece örnek alan işletme değil, örnek alınan işletmede kendi süreçlerini geliştirebilir ve her iki işletme de kazan-kazan sürecini yaşar (Sarp, 2017, 140).

Kıyaslamanın önemi, işletme performans göstergelerinin değerlendirilmesinde anlaşılmaktadır. Bunlar, personel devir hızı, geri dönüşüm yapılamayan müşteri başvuru oranları, eğitim, müşteri başına hizmet talepleri gibi göstergelerdir (Taner ve Kaya, 2013, 357).

Kıyaslama, bir örgütün olumlu yönlerini ele alıp ona göre faaliyetlerini gerçekleştirebilmelerini ifade ettiğini görebilmekteyiz. Yani rakip firmanın elinde bulundurduğu avantajlarını rehber edinilmesidir; ancak bunun yanında rakip firmanın olumsuz yanlarını da dikkate alıp ona göre hareket edilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

1.2.4.19. Tam Zamanında Üretim (JIT)

TZÜ, ilk olarak Japonya'da Toyota tarafından geliştirilmiş, uygulanmış ve başarılı sonuçlara ulaşılmıştır. Temelinde stoksuz üretim ve israfların önlenmesi stratejisi yer alan bir uygulamadır. Japon üretimi ya da Toyota üretim modeli olarak da bilinmektedir (Küçük, 2016, 237-238).

Tam zamanında üretim, girişimdeki tüm süreçler ve tüm faaliyetlerin sürekli gelişimi ve israfların önlenmesini sağlayan bir üretim sistemidir. (Kıngır, 2013, 92-93). Stoksuz üretim ya da sıfır envanter olarak nitelendirilen bu sistem, işletmenin stok sayısını en aza indirmek için geliştirilmiştir. Bu sistemde nesneler istendiği zaman temin edildiğinden, stoklama maliyetleri en aza indirilmektedir (Halis, 2016, 69).

Tam zamanında üretim, uygun kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı yapmayı, ürünün üretiminde kullanılan kaynakları en aza indirmeyi, alıcının isteklerini zamanında karşılayabilmeyi, toplam üretim modelinin geliştirilmesi için herkesin katılacağı bir politika gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Çetin C. ve Arslan, 2017, 79).

Görüldüğü üzere Tam Zamanında Üretim, öncelikle israfın önüne geçmeyi sağlayan bir ilkedir. Böylece stok olmadan maliyetleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır.

1.2.4.20. Altı Sigma

Altı Sigma kavramı, hata payının milyonda 3,4' e kadar düşürmeyi hedefleyen istatistiksel bir yaklaşımdır. 1981 yılında Motorola şirketi tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Sadece üretim sektöründe değil, perakende sektörü ve askeriyede de kullanılabilen bir yaklaşımdır. Altı Sigma yaklaşımı Toplam Kalite Yönetimi altında geliştirilmiş daha yüksek seviyede kalite seviyesine ulaşmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Çetin C. ve Arslan, 2017, 81-82).

Altı Sigma, Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi ve diğer kalite gurularının çalışmalarına dayanan ürün ya da hizmetin herhangi bir özelliğinin %99,73 'ünün istenilen özellikler dâhilinde olması, kaliteli anlamına geldiğini göstermektedir. Altı Sigmaya göre firmalar, ürün ya da hizmetin herhangi bir özelliklerinin hata oranının milyonda 3,4 'den daha düşük olmasını hedeflemektedirler (Firuzan, Kuvvetli ve Gerger, 2012).

Altı Sigmanın uygulanmasındaki amaç, süreçlerde mükemmellik seviyesine ulaşmaktır. Altı Sigm'anın uygulanması ile beraber, verimlilikte artış, maliyetlerde azalma, pazar payında artış, müşteri memnuniyetinde artma, iş süreçlerinde daha az zaman harcanması, hata oranlarında azalma ve kültürel değişim söz konusu olmaktadır (Dalğar, Taş, Cevher ve Akın, 2010, 242).

Altı Sigma'nın süreç geliştirilmesinde kullanılan aşamalar aşağıda tanımlanmıştır. Tanımlama, Ölçme, Analiz, Geliştirme ve Kontrol olarak beş aşamalı bir süreci kapsamaktadır (Küçük, 2016, 297).

1. Tanımlama: iyileştirilmeye çalışılan süreç, çözümlenmeye çalışılan sorun ya da üzerinde çalışılan durumu tanımlamaktadır.

2. Ölçme: Performans göstergeleri ile ilgili değerler belirlenmektedir.

3. Analiz: Bağımlı ve bağımsız değişkenler tanımlanmaktadır. Değişkenler tanımlandıktan sonra aralarındaki ilişkinin ölçülebilmesi için matematiksel olarak ifade edilir.

4. Geliştirme: Sürece etki eden faktörlerin farklı değerler alması durumunda sürecin iyileştirilip iyileştirilemeyeceği incelenir.

5. Kontrol: İyileştirilmiş olan performansın sürdürülebilirliğini sağlamak için süreç standartlaştırılır ve güvence altına alınır.

1.2.5. Kalite Güvence Sistemleri

Ürünleri ve süreçleri garanti altına almak için faaliyetlerin gerçekleştirilmesini önemseyen yaklaşım Kalite Güvence Sistemi (KGS) olarak tanımlanmaktadır. Kalite güvencesi bir ürünün ya da hizmetin belirlenmiş kalite şartlarına uygunluğunu yeterli ölçüde sağlamaya yarayan, uygulanması gerekli olan planlı faaliyetleri kapsamaktadır (Küçük, 2016, 143).

Aşağıda kalite güvence sistemlerinin önemli standartları kısaca açıklanmıştır.

1.2.5.1. ISO 9000 Serisi

1947 yılında kurulan ve merkezi Cenevre’de bulunan global kalite kriterlerini belirlemek için Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO-International Organization for Standardization) tarafından oluşturulmuş bir seridir. ISO 9000 serisi uluslararası kalite yönetimi ve kalite güvencesi standart grubunu oluşturmaktadır. Standartlarda müşteri taleplerini karşılamak için plan, sorumluluk, kaynakların düzenlenmesini amaçlamaktadır. ISO 9000 standartlarında *müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, proses yaklaşımı, iyileştirme, kanıta dayalı karar verme, ilişki yönetimi* gibi kalite yönetim prensipleri yer almaktadır (Çetin C. ve Arslan, 2017, 31-32).

ISO bir yandan kalite sistemini oluşturmak için kullanılırken mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek için de kullanılabilir. Bu, endüstrileşmiş ülkelerde kabul görmüş standarda uygunluk demektir. ISO’nun uygulanması ile maliyetlerde düşüş, yönetim sisteminin kontrolünde gelişme ve organizasyonun tümünde verimlilik artışı görülmektedir. ISO 9000 imalat sanayinde kullanıldığı gibi hizmet gibi sektörlerde de uygulanabilmektedir. Ancak, standardın asgari şartlarını karşıladığını ve Kalite Yönetim Sisteminin gelişmesini engellemediği unutulmamalıdır (Efil, 2016, 234).

ISO 9000 serisi beş temel serilerden oluşmaktadır.

1.2.5.1.1. ISO 9001 Serisi

ISO 9001 serisi tasarım-geliştirme, satış, üretim planlama, satın alma, üretim, montaj, muayene ve servis gibi alanları kapsayan şirketlerin yerine getirmekle sorumlu olduğu şartları göstermektedir. Bu seri, tasarım ve ürünlerin uygunluğunu ölçmede üreticilerin yeteneklerini belgelenmesi gerektiğinde kullanılmaktadır. Belirli gerekler ile ürünün tasarımından tüketiciye ulaşmasına kadar geçen bütün süreçte uygunluğun yerine getirilmesi şartı ile tüketici tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır (Ertuğrul, 2014, 322).

1.2.5.1.2. ISO 9002 Serisi

Bu standart, tasarlanmış ve onaylanmış tasarımların üretimini yapan kuruluşlar içindir. ISO 9001'in şartları ISO 9002'den daha katı değildir. Standarda verilen kuralların çoğu birbirine çok yakındır. Sadece ISO 9002 serisi tasarım-geliştirme alanını içermemektedir (Efil, 2016, 234).

1.2.5.1.3. ISO 9003 Serisi

Süreçlerin basit olduğu ve ürün kalitesinin son ürün üzerinden yapılan test ve kontrollerle belirlendiği işletmeler için uygulanabilmektedir (Küçük, 2016, 148).

1.2.5.1.4. ISO 9004 Serisi

Kalite yönetim sisteminin performansının iyileştirilmesi için bir kılavuz olan ISO 9004, örgütlere kalite yönetim sistemlerini ISO 9001'deki gibi en az ihtiyaçların ötesinde iyileştirmeler hususunda yardımcı olacak rehber niteliğindedir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2015, 98).

1.2.5.1.5. ISO 9005 Serisi

ISO 9005, kalite sözlüğüdür ve kalite ilgili olan terimleri tanımlamaktadır. Bu seri, standartları kalite güvence sisteminin kavramlarını tanımlamak, uygularken yönlendirme ve yardımcı olmak için hazırlanmış rehber niteliği taşıyan dokümandır (Ertuğrul, 2014, 324-325).

1.2.5.2. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi

Yirminci yüzyılın yarısından başlayan ve insanlığı tehdit eden çevre sorunları sanayileşmenin ilerlemesi ile hızlanmıştır. Bu sebeple insanlığın çevreye verdiği zararı azaltmak amacıyla çevre standartları uygulamaya konulmuştur. ISO 14001 Standardı; ürünün, hammaddeden başlayıp müşteriye ulaşan zamanda çevresel faktörlerin belirlenip, kontrol edilerek çevreye verilen zararın azaltılması için rehberlik eder (<https://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-14001-nedir.html>, 21/04/2020).

1.2.5.3. OHSAS 18001 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi

OHSAS 18001 Standardı, *“iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olarak sistematik bir şekilde ele alınıp sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için kullanılan etkin bir araçtır”*. Bu standart ile, çalışanlar acil duruma hazır, iş sağlığı ve güvenliği performansını takip eden, faaliyetleri denetleyen, yapılanları gözden geçiren ve belgeleyen bir kuruluş için iş sağlığı ve güvene değer veren sistemin içinde olacaklardır(<https://belgelendirme.ctr.com.tr/ohsas-18001-nedir.html>, 21/04/2020).

1.2.5.4. Türk Standartları Enstitüsü (TSE)

TSE, 18 Kasım 1960 tarihinde, her türlü madde ve ürünler ile usul ve hizmet standartlarını yapmak için kurulmuştur. TSE'nin ilgili olduğu bakanlık Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'dır(<https://www.tse.org.tr/Hakkimizda>, 21/04/2020).

Ülkemizde 1960 yılında kurulmuş olan TSE aslında kaliteye uzun zamandır verdiğimiz önemi gösterir vaziyettedir. Toplam Kalite çalışmaları 1980 yılından sonra hız kazanırken ülkemize kazandırılan bu enstitünün önemini vurgulamak gerekir.

TSE'nin görevleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (<https://www.tse.org.tr/Hakkimizda?ID=3&ParentID=2>, 21/04/2020):

1. Her türlü standartları hazırlamak ve hazırlattırmak,
2. Enstitü içi ya da dışı, hazırlanan standartları incelemek ve uygun gördüğünü Türk Standartları olarak kabul etmek,

3. Kabul gören standartları yayımlamak,

4. Standartlarla ilgili her türlü bilimsel teknik incelemeler ile araştırma yapmak, diğer ülkelerdeki benzer çalışmaları izlemek ve yabancı standart kurumları ile iletişime geçip işbirliği yapmak,

5. Üniversiteler ve diğer bilimsel kurumlarla işbirliği yapmak, standardizasyon konusunda yayım yapmak, ulusal ve uluslararası standartlardan kaynak oluşturmak ve ilgililerin faydalanmasını sağlamak,

6. Standartlara uygun ve kaliteli üretim için teşvik edici faaliyetler yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri düzenlemek görevleri arasındadır.

1.2.5.5. Conformité Européenne (CE) Sertifikası

“Avrupa Topluluğu ve mevzuatı kabul eden diğer ülkeler için Avrupa Uygunluk (Conformité Européenne) anlamına gelir. CE İşareti, Avrupa Birliği'nin, teknik mevzuat uyumunun sağlanması için, 1985 yılında benimsediği Yeni Yaklaşım Direktifleri ve Yönetmelikleri kapsamında yer alan ürünlerle ilgili olup ürünlerin Avrupa Birliği'nin ilgili direktiflerindeki temel gereklere uygun olduğunu ve gerekli işlemlerden geçtiğini gösteren işarettir”(<https://belgelendirme.ctr.com.tr/ce-isareti-nedir.html>, 21/04/2020).

1.2.5.6. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)

Bu model 1988 yılında Avrupa Komisyonu'nun desteği ile birlikte kurulmuştur. Kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. 800 den fazla organizasyonun üye olduğu bu kuruluştaki Avrupalı firmalar ve markalar bulunmaktadır. Bu model kalite yönetim yaklaşımıdır ve “Mükemmellik Modeli” olarak da bilinmektedir (Moeller, 2001, 45).

Avrupa Kalite Ödülü, örgütlere mükemmelliğe giden yolda nerede olduklarını gösteren, eksikliklerini bulmalarını sağlayan ve en uygun çözümlere ulaşabilmek için en iyi yöntemleri gösteren bir araçtır (Çetin C. ve Arslan, 2017, 24).

1.2.5.7. Hazard Analysis Critical Control Point Certification (HACCP)

HACCP Türkçe karşılığı olarak; Tehlike Analizleri Kritik Kontrol Noktaları Sistemi, gıdaların üretiminden tüketimine kadar güvenliğini sağlayan teşhis, değerlendirme ve tehlikelerin kontrol edilmesine dönük sistemdir. HACCP, tehlikeleri kabul edilebilir seviyeye indirerek gıda güvenliği sağlayan bir plandır. HACCP kavramı, denetleme yoluyla gıda kaynaklı hastalıkların risk değerlendirmelerine varıncaya kadar, epidemiyolojik verilerle ilişki kurar. Gıda işletmecileri, kendi işlemlerinde gıda güvenliğinin sağlanmasında kritik rol oynayan ve HACCP sisteminin temelini oluşturan tanımlama, uygulama, sürdürülebilirlik ve gözden geçirme aşamalarında takip edecekleri adımları tanımlamalıdır (Bilgin ve Erkan Ü.C., 2008, 268).

Tablo 5: Kalite Yönetiminde Kullanılan Standartlar

ISO 9001 Serisi	Tasarım-geliştirme, satış, üretim planlama, satın alma, üretim, montaj, muayene ve servis gibi alanları kapsayan şirketlerin yerine getirmekle sorumlu olduğu şartları taşımaktadır.
ISO 9002 Serisi	Şartlar ISO 9001 Serisini taşımaktadır. Yalnızca tasarım-geliştirme şartı bu seride yer almamaktadır.
ISO 9003 Serisi	Süreçler basittir ve ürün kalitesi son ürün üzerinden testi gerçekleştirilir.
ISO 9004 Serisi	Kalite konusunda performans iyileştirmeleri için hazırlanmış kılavuzdur.
ISO 9005 Serisi	Kalite ile ilgili terimleri açıklamaktadır.
ISO 14001	Çevre yönetim sistemidir. Bir ürünün hammaddeden dağıtıma kadar olan süreçlerini çevreye göre taşımakla sorumlu şartları kapsamaktadır.
OHSAS 18001	İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemidir.
TSE	Türk Standartları Enstitüsüdür. Her türlü madde ve ürünler ile usul ve hizmet standartlarını yapmak için kurulmuştur
CE Sertifikası	Ürünlerin Avrupa Birliği'nin ilgili direktiflerindeki temel gereklere uygun olduğunu ve gerekli işlemlerden geçtiğini gösteren işarettir.
EFQM	Avrupa Kalite Ödülü, örgütlere mükemmelliğe giden yolda nerede olduklarını gösteren, eksikliklerini bulmalarını sağlayan ve en uygun çözümlere ulaşabilmek için en iyi yöntemleri gösteren bir araçtır.
HACCP	Gıdaların üretiminden tüketimine kadar güvenliğini sağlayan teşhis, değerlendirme ve tehlikelerin kontrol edilmesine dönük sistemdir.

Kaynak: Bu tablo 22.06.2020'de İlker Yıldız tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5 (Ertuğrul, 2014; Efil, 2016; Küçük, 2016; Saat Ersoy ve Ersoy, 2015; Çetin C. ve Arslan, 2017) kitaplarından, (<https://belgelendirme.ctr.com.tr>;

<https://www.tse.org.tr>) internet adreslerinden, (Bilgin ve Erkan Ü.C., 2008) makalesinden yararlanılarak, sistemlerin daha anlaşılabilir olması için yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak özetlenip tablo halinde gösterilmiştir.

1.3. STRATEJİK YÖNETİM

1.3.1. Strateji Nedir?

Strateji kelimesi, askeri bir terim olarak Yunancadan **strategia** kelimesinden türemiş “general” anlamına gelmektedir. Sevk etme, yöneltme, gönderme ve götürme anlamlarının yanında, Latince çizgi, yol veya nehir yatağı anlamını ifade eden statum’dan geldiği de düşünülmektedir (Dursun, 2013, 46).

Türk Dil Kurumu’na göre ise, “*Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş*” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, 12/12/2019).

Yönetim boyutundan bir tanımlama yapacak olursak, bir kuruluşun görevleri arasında ortaya çıkan problemlerin açığa çıkarılmasına ve hedeflerin özelliklerini düzenleyen iktisadi anlamda o kuruluşun en iyi duruma ulaşması için alınan kararlardır (Demir C. ve Yılmaz M. K., 2010, 71).

İşletme boyutundan da tanımlamak gerekirse strateji kavramı, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin fırsatları, sınırlılıkları ve isteklerine karşı kıt kaynakların paylaşımı ile ilgili verilen kararlar düzeni olarak ifade edilebilmektedir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016, 108).

1.3.2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Unsurları

20. yüzyılın ikinci yarısında, işletme ve yönetim alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak pek fikir birliği olmamasına karşın, strateji işletmenin çevresi ile olan ilişkileri ve rakipleri ile olan rekabet üstünlüğünü elde etmek üzere kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için işletmeleri faaliyete geçirme anlamını taşımaktadır (Karahana A. ve Özgür, 2009, 61)

Stratejik yönetim genelde işletme terimleri içerisinde kullanılan bir kavramdır. Stratejik yönetim bir işletmenin uzun dönemde kar hedeflerini gerçekleştirmek, kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmek ve rekabet avantajını elde edebilmek için faaliyetlerini devam ettirebilmeyi amaçlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, 27-28).

Peter Drucker' e göre stratejik yönetimin görevi, *“Bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve bizim işimiz nedir, ne olmalıdır? sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamaktır”* (Güçlü, 2003, 70).

Stratejik yönetim, bir kuruluşun neler yaptığını, o kuruluşun varlığının nedenini ve gelecekte ulaşmaya çalıştığı hedefleri belirten, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklayan bir yönetim aracıdır (Söyler, 2007, 105).

Bir kuruluşun amaçlarını ve hedeflerini ortaya koyarak belirsizlikleri ortadan kaldıran, kurum çalışanlarının motivasyonunu artıran, kurumun sorunlarını etkili bir şekilde çözülmesini sağlayan, ileride gerçekleştirilecek faaliyetlerin planlanıp rota belirlenmesine katkı sağlayan, kuruluşun iç ve dış çevre analizini yapabilmesine olanak sağlayan bir yönetim modelidir (Peker ve Boyraz, 2017, 69).

Burada görülüyor ki stratejik yönetim çalışanların performansına da olumlu yönde etki edebilmektedir.

Planlama ve denetim faaliyetleriyle birlikte bir işletmenin şimdiki durumu ile amaçladığı durum arasındaki mesafeyi ifade eder. Kurumların hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak araçları belirleyerek uzun vadede planlarını gerçekleştirmeye katkı sağlayan bir süreçtir (Buzlu, 2014, 6).

Stratejik yönetim genel olarak değerlendirilirse, işletme ve yönetim kavramı olarak hedeflerine uzun dönemde ulaşabilmek için kaynakların verimli kullanımı, geçmiş ve geleceği ile ilgili durumu, işletmenin iç ve dış unsurlarını göz önünde bulundurularak etkili bir yönetimi temsil eden bir kavramdır.

Stratejik Yönetim unsurları açısından önem taşıyan belli başlı kavramlar yer almaktadır. Bunlar; misyon, vizyon, değerler, strateji geliştirme, amaç ve hedefler, performans göstergeleri, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirmedir.

1.3.2.1. Misyon

Misyon bir işletmenin, var olma sebebini açıklayan bir kavramdır. Biz ne yapıyoruz? Neden yapıyoruz? Nasıl yapıyoruz gibi sorulara cevap arayan bir unsurdur. Misyon bir eğitim örgütünün gelecekte olmak istediği konum, şimdiki durumu, toplumdaki statüsünü ve yöneticilerin görüşlerini temsil etmektedir (Tartar, 2013, 48).

Bir üniversitenin misyonu, tüm paydaşlarına yön, amaç ve ilkeleri ileterek, onları yönlendirir ve motive eder. Bir üniversitenin felsefesinin temel temalarını sunar. Özellikle gençler üzerinde etkilidir. Öğrenciler, akademisyenler ve hepsini amaçlara uygun olarak yönlendirmektedir. Bu nedenle, bir üniversitenin kimliğini koordine ve entegre etmesini sağlar (Genç K.Y., 2012, 440).

Görüldüğü üzere misyonun eğitim üzerindeki katkıları göz ardı edilemez. Misyonun eğitime olan etkisi birçok unsuru da etkilemektedir. Bunlar; fikir ve düşünceler, çalışan motivasyonu, öz değerlendirme gibi unsurlardır.

1.3.2.2. Vizyon

Vizyon; görüş, görme kuvveti, geleceği tahmin etme gücü, hayal gücü gibi anlamları temsil eden bir kavramdır (Çelik V., 1995, 47).

Vizyon gelecek için kullanılan, yönetsel bir kavramdır. Örgütlerin kültürlerini, gelecekteki görüşlerini, yöneticilerin algılarını belirleyen bir modeldir. Bunun sonucunda da gelecekte yapılması gerekenler belirlenmektedir (Çetin S., 2009, 97).

İyi ifade edilen bir vizyondan söz etmek için aşağıdaki altı şartları yerine getirmek yerinde olacaktır. Bunlar; Kısa ve akılda kalıcı olmalı, ilham verici olmalı, gelecekteki başarıları ve en uygun olanı tanımlamalı, bir eğitim kurumu için öğrenci, veli, personelin görüşleri alınmalı, kurum çalışanları hizmet verilen kitleler için ilgi

çekici olmalı, öz değerlendirme ve eğitim kurumunun performansına göre sonuçlar gözden geçirilmelidir. Anlaşılır bir vizyon, bir eğitim kurumunda neyin fayda gösterdiğini açıklar (Altınkurt ve Yılmaz K., 2011, 4).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarsak, vizyon geleceği odağa getiren bir kavramdır. Ve eğitimdeki rolü hiç küçümsenmeyecek kadar da büyüktür.

1.3.2.3. Değerler

Kurumsallaşmanın sağlanması ile uzun dönemli başarıya ulaşmanın nedenlerinden birisi de değerleri belirlemektir. Değerler, yöneticilerin örgütü yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini temsil eder. Değerler, uzun vadede yönlendiricilik görevi ile kurumsal kültürün oluşmasını sağlar. Çalışanlardan nasıl davranmalarının gerekliliğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret eder ve onları yönlendirir (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2018, 36).

1.3.2.4. Amaç ve Hedefler

Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonun ölçülebilir hedefler olduğunu gösterir. Stratejik planın detaylarına göre çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturur. Stratejik amaçlar, misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği destekleyici yeteneğe sahiptir. Amaçlar bir bütün olarak örgütün stratejik yönünü çizer (Demir ve Yılmaz M. K., 2010, 81).

Hedefler, işletmelerin gelecek odaklı kısa, orta ve uzun vadeli olarak istediklerini gerçekleştirebilmek için üzerinde çalıştıkları planlardır. Hedefler ilgili işletmelerin vizyonunu belli başlı sayısal ifade ile de temsil edilebilirler. Örneğin, 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında üniversiteye giren öğrenci sayısını %15 artırmak ya da gelecek yıl personel görüş ve önerilerini bildirmede %10 artış gerçekleştirmek (Işıktaş, 2017, 137).

1.3.2.5. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, hedeflere ne kadarına ulaşıldığını gösterir. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutu

kapsamında ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda DPT'den alınan göstergeler sıralanmıştır (DPT, 2018, 45-46):

Girdi göstergeleri mal ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan mali ve fiziki kaynaklardır. Çalışan personel sayısı, kullanılan araç/gereç sayısı gibi kaynaklar örnek verilebilir.

Çıktı göstergeleri üretilen mal ya da hizmetlerin sayısıdır. Çıktılar genelde somuttur ve ne üretildi veya ne sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri, yönetimin doğrudan kontrolü altındadır. Mezun öğrenci sayısı bir çıktı göstergesi olarak örnek verilebilir.

Sonuç göstergeleri, üretilen mal veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkileri ilgilendirmektedir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, hedefe ulaşmada ne ölçüde ve nasıl başarılı olduklarını temsil eder. Nasıl bir sonuç bekleniyor ya da nasıl bir etki oluşturulmak isteniyor sorularına cevap aramaktadır. Mezunların aktif iş gücüne katılım oranı sonuç göstergelerine örnek verilebilir.

Kalite göstergeleri mal ya da hizmetlerden faydalanan beklentilerin karşılanma seviyesini gösterir. Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı, veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların oranı gibi göstergeler birer kalite göstergeleridir.

Verimlilik göstergeleri ise çıktı ile girdi arasındaki orantıyı ifade eder. Örneğin, mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı) verimlilik göstergesidir.

1.3.2.6. Maliyetlendirme

Maliyetlendirme, örgütün belirlediği hedeflere ulaşması için uyguladığı stratejilere göre faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için yeterli kaynak ihtiyacının belirlendiği aşamadır. Bu aşamada, her bir faaliyet için belirli bir hedef eşleşmesi yapılmalıdır. Herhangi bir hedefle eşleşmeyen, faaliyetlerin bu aşamada yer almaması gerekmektedir (Yıldırım, 2019, 86).

1.3.2.7. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, verilen görevlerin amaca uygun yürütölüp yürütölmediğinin, istenen sonuçlara nitelik ve nicelik bakımından ulaşılıp ulaşılmadığının takibi için yönetimce sürekli tekrarlanan işlem işlemlerin kontrol edilmesi aşamasıdır. Değerlendirme ise, örgütün stratejik kararlarının uygularken ulaşılan bilgi ve deneyimlerin altında değiştirilme veya güncelleme gerekip gerekmediğini anlamaya dönük bir kontroldür (Demir C. ve Yılmaz M. K., 2010, 83-84).

1.3.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, hem işletmenin durumunu hem de işletme dışındaki çevrenin analizine olanak sağlamaktadır (Üstüner ve Özçelik, 2013, 62).

İşletmenin vizyonuna yöneliktir ve geleceğe dönük uzun vadeli planları gerçekleştirmeye yardımcı olur. İşletmeyi bir bütün olarak ele alır, bütünü oluşturan parçaları da ele alır ve stratejik kararlarda parça-bütün ilişkisini değerlendirir. Stratejik yönetime çevre yakından takip edildiği için işletme açık bir sistemdir. Stratejik yönetim topluma karşı duyarlı olduğu için sosyal bir sorumluluk da taşımaktadır. Stratejik yönetim, hedeflere ulaşabilmek için kaynak dağıtımını en etkili şekilde yapar (Güçlü, 2003, 74).

Buradan anlaşılan kısaca, stratejik yönetim açık sistemli bir yaklaşımdır ve çevreyle sürekli etkileşim halinde olunmalıdır.

Stratejik yönetim bir işletmenin gelecekteki işlerinin planlanmasını, örgütlemesini, koordine etmesini ve uygulamasını sağlamaktadır. Stratejik yönetimde işletmenin içindeki çalışanların grup çalışması ile hedeflere ulaşılabilirliği öngörmektedir (Uçar N.M., 2010, 25).

Stratejik yönetim gelecek hedeflerini belirlediği için üst yönetimin görevleri arasındadır. Stratejik yönetim ile belirlenen hedefler tüm işletme personelinin ortak hareket noktasıdır. Bundan dolayı stratejik yönetim işletmenin alt kademe yöneticilerine yön vermektedir. Diğer taraftan tepe yöneticisi ile belirlenen işletme vizyonu, misyonu ve stratejisi işletmenin diğer personeli tarafından benimsenip

uygulandığı sürece işletmenin ortak kıymeti ve hedefi haline gelmektedir (Buzlu, 2014, 7-8).

Yukarıdaki paragraf bize kısaca şunu göstermektedir: Üst yönetimin direktifleri ile uygulanan stratejik yönetim tüm çalışanların katılımını da esas almaktadır.

1.3.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletmelerin iç çevre ve dış çevresinin sürekli kontrol edilmesi, değişiklik yapılması ve zamanı geldiğinde gerekli adımların atılması olarak ifade edilmektedir. Bu sürecinin doğru bir şekilde işlenebilmesi durumunda işletmenin amacına ulaşması ve sektördeki rekabet avantajını sağlaması, bunu sürdürülebilir kılması ile gerçekleşebilmektedir (Peker ve Boyraz, 2017, 77).

Yukarıdaki açıklamadan hareketle stratejik yönetim, işletmenin çevresini takip edilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

Stratejik yönetim süreci; stratejileri planlamada gerekli olan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim faaliyetlerini ve belirlenmiş stratejilerin uygulamaya geçmek üzere işletmedeki her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonraki aşamada yapılacak çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile ilgili çalışmaları içermektedir (Demir Ö. ve Sezgin, 2016, 17-18).

Burada gösteriyor ki, bir örgüt ya da işletmelerde alınacak önlemlerin ve kontrollerin önemine vurgu yapılmaktadır.

Stratejik yönetim süreci üst kademelerde başlayıp alt kademelere doğru hareket eden bir süreci kapsamaktadır. İşletmede stratejik kararlar almak üst kademe yöneticilerinin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok departman yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından temin edilmektedir (Çoğurcu, 2010, 12).

Açıklamalar gösteriyor ki stratejik yönetim her ne kadar tüm çalışanları etkilese de asıl önemli olan yöneticilerin fikir ve görüşleridir.

1.3.4.1. Stratejik Bilinç ve Stratejistlerin Seçimi

Stratejik yönetim stratejik bilince sahip olmakla başlar. Stratejik bilinçlilik işletmelerde yöneticilerin; üst yönetimin sürekli değişim içerisinde olduğunu, sektördeki işletmelerin değişen çevre şartlarına uygun strateji yarattığı ve uyguladığı daha sonra bu işletmeyi verimli hale getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini anlayabilmesi, fikir üretmesi ve çalışmalarını ifade etmektedir. Stratejik bilince sahip yöneticiler stratejik yönetim sürecini uygulayabilecek stratejistleri belirlerler ve işletmenin misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda işletme çevre analizinin çalışmalarına başlarlar (Ülgen ve Mirze, 2013, 57).

Stratejik yönetimden bahsedebilmemiz için, öncelikle stratejik bilince sahip bireylerin seçilmesi gerektiğini yukarıdaki açıklamadan anlamaktayız.

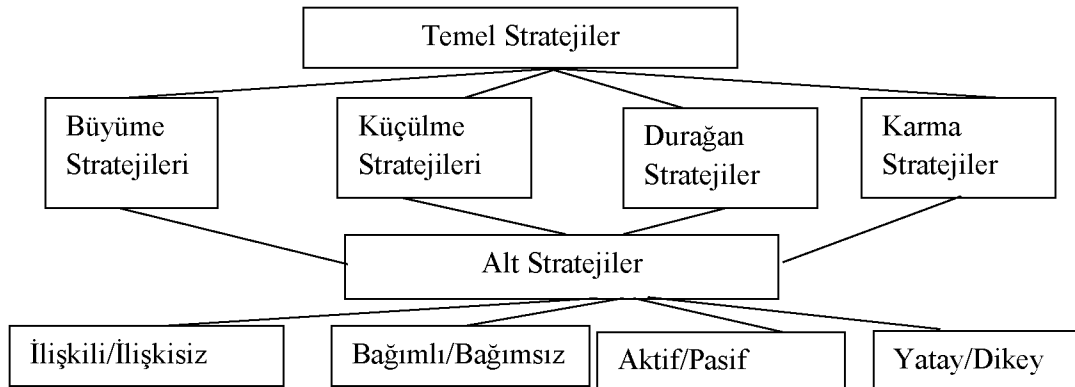
1.3.4.2. Strateji Oluşturma

Amaçlar belirlendikten sonra şartlara uygun stratejilerin belirlenmesi evresi en önemli evredir. Ancak seçim belirlenmesinden önce, strateji tanımlarının yapılması, üst ve alt stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde stratejiler; temel strateji ve alt strateji, yönetim düzeylerine göre yapılan strateji olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır.

1.3.4.2.1. Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler

Temel stratejiler; büyüme, küçülme, durağan stratejiler ve karma stratejilerdir.

Şekil 11: Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler



Kaynak: Ülgen M, Mirze S.K. (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 71

Şekil 11' e göre, Temel stratejiler büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler iken; alt stratejiler ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif, yatay/dikey stratejiler olarak ayrılmıştır.

1.3.4.2.1.1. Büyüme stratejileri

Genel olarak büyüme, işletmenin toplam varlıklarının değeri, işletmenin piyasadaki değeri, toplam satış hacmi, işletmede toplam çalışan sayısı, örgütsel kârlılık derecesi, yatırım ve üretim hacmi değişkenlerinin bir ya da bir kaçında belli bir zaman aralığında artma göstermesi olarak tanımlanabilir. İşletmeleri büyümeye iten nedenler arasında, küresel düzeydeki işletmelerle rekabet edebilme, gelişen rekabet ortamının getirdiği belirsizlik ve bu belirsizliğin neden olduğu tehditlerden korunma veya fırsatlarından yararlanma isteği, değişen tüketici davranışı ve son olarak rakiplerin ileri teknoloji ve büyük sermayelerle piyasada faaliyet göstermesi sayılabilir (Çıkmak, 2012, 47).

Yukarıdaki açıklama bize gösteriyor ki işletmeyi bir adım ileriye götürme faaliyetleri büyüme stratejilerinin kapsamı altındadır.

1.3.4.2.1.2. Küçülme stratejileri

Küçülme stratejileri de piyasada pazar payının küçülmesi, finans kaynaklarına ulaşımın yetersiz olması ve alanda işgücünün olmaması gibi stratejilerde küçülme stratejilerine örnek verilebilir (Peker ve Boyraz, 2017, 85).

Bir işletme küçülme stratejilerini (Çıkmak, 2012, 47);

1. Gözle görülür bir rekabet avantajı olmasına rağmen, hedeflerini gerçekleştirmede başarısız oluyorsa,
2. Sanayi alanında en zayıf rakiplerin arasındaysa,
3. Etkili olamama, kar düşüklüğü ve moralsizlik gibi sebeplerle ortaklar, başarının artması için baskı yapıyorlarsa,
4. Fırsatları değerlendirme, tehditleri en aza indirme, işletmenin güçlü yönlerini kullanma ve zayıflıklarının etkilerini azaltma gibi konularda başarısız ise,
5. İşletme, hızlı ve büyük bir oranda büyümüşse ve işletme içinde yeniden örgütlenmeye gerek varsa, uygulayabilir.

Bu açıklamalara göre, küçülme stratejileri işletmelerin faaliyetlerinin olumsuz yönde ilerlemesini ortaya çıkarmaktadır.

1.3.4.2.1.3. Durağan strateji

Durağan strateji, dış koşulların yeni bir strateji oluşturmayı gerektirecek kadar değişken olmadığı, piyasa şartlarının dengeli olduğu, şiddetli rekabet olmayan durumlarda etkin olan pasif stratejilerdir. (Peker ve Boyraz, 2017, 85).

Durağan stratejide kararlı veya dengeli bir hareket vardır. İşletme faaliyetlerini yıldan yıla fazla riske atmadan yürütmektedir. Mal ve hizmetlerde, dağıtım kanallarında, üretim kapasitesinde çok fonksiyonel değişimler olmaktadır. Etkili bir durağan stratejisinde, işletme kaynaklarını yürüttüğü faaliyetlerine aktarmakta veya hızlı rekabet avantajı elde edebilmek için kısıtlı bir ürün ya da pazar üzerine odaklanmaktadır (Çıkmak, 2012, 52).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere adı üzerinde durağan stratejiler işletmenin durumunun çok değişken olmadığı, risksiz hareket edilerek, dengeli işler yürütüldüğünü gösteren stratejidir.

1.3.4.2.1.4. Karma strateji

Bir işletmenin aynı zamanda farklı stratejileri uygulaması anlamına gelmektedir. İşletme üretim ve operasyon faaliyetlerinden bir kısmına son verirken, başka bir üretim faaliyetine geçiş yapabilir. Değişik iş kollarında aynı anda farklı stratejiler uygulayabilir. (Peker ve Boyraz, 2017, 86). Her ne kadar stratejilerden bazıları uygulamada birbirleriyle zıt olsa da işletme, karma bir strateji belirleyerek en uygun faydayı sağlayacak sistemi kurması gerekmektedir. İşletme sadece bir ürün ya da hizmet türü ile bir sektörde faaliyette bulunuyorsa alternatif stratejilerinden birini açık bir şekilde uygulamaya koyabilir (Çıkmak, 2012, 56-57).

Bu paragrafa göre, işletmenin en iyi faydayı görebilmesi için aynı anda farklı stratejileri de uygulaması gerektiği belirtilmiştir.

1.3.4.2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

İşletmenin üst, orta ve alt yönetim düzeyleriyle ilgili alanları ilgilendirir. Üst düzey yöneticiler genellikle işletmenin bugünkü ve gelecekteki faaliyetleri ile ilgili stratejilerle ilgilenirler. Üst düzey yöneticiler işletmenin hangi faaliyetlerde bulunması ve hangi faaliyetlerden kaçınması gerektiğine karar verirler. Orta düzey yöneticiler, işletmenin bulunduğu sektörde rekabet stratejileri ya da iş yönetim stratejileri ile ilgilenmektedirler. Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmış stratejiler ve bunların bir arada kullanılması ile oluşan karma stratejiler iş yönetim stratejileridir. Alt düzey stratejilerde ise, departman ve işlemler seviyesinde hazırlanan ve uygulanan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2013, 71-72).

Şekil 12: Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

Yönetim Düzeylerine Göre Stratejileri			
Üst yönetim		İş Yönetim Rekabet Stratejileri	İşlevsel Stratejiler
Çeşitlendirme Stratejileri		Maliyet Liderliği	Pazarlama
Çekilme Stratejileri		Farklılaştırma	Üretim
		Odaklanmış	Tedarik
		Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma	Teknolojik Gelişme
			İnsan Kaynakları
			Finans ve Muhasebe

Kaynak: Ülgen M, Mirze S.K. (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 72

Şekil 12'ye göre yönetim düzeylerine göre stratejiler verilmiştir. Bunlar üst yönetim, iş yönetim rekabet stratejileri ve işlevsel stratejilerden oluşmaktadır.

1.3.4.3. Stratejik Uygulama

Stratejinin uygulanma aşamasında, uygulama için gerekli örgüt yapısı, yıllık uygulama programları ve bunlara uygun kaynak dağılımları, bütçe yapma, yeni stratejiye uygun yöneticiler ile stratejilerin uygulanma sonuçlarının ölçülmesi ve kontrolü işlemleri yürütülmektedir (Çıkmak, 2012, 62).

Stratejik yönetim sürecinde en önemli aşama belirlenen stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasıdır. Uygulamaya geçirilen strateji başarıyı etkiler. Stratejinin sonucu her ne kadar başarılı da olsa, uygulama hususunda başarısız olduğunda stratejinin tekniğinin ve niteliğinin bir önemi kalmayacaktır. Stratejilerin uygulanması, işi yapacak personelin eğitimleri ve katılımlarının sağlanması ile başlamaktadır. Stratejilerin uygulanması sadece birimlerin kalitesine bağlı değildir. Örgüt yapısı ve yöneticilerin liderlik özellikleri de doğrudan etkilidir. Geliştirilen stratejilere göre örgüt kültürünün oluşturulması, ortak değerlerin yeniden belirlenmesi ve örgütün harekete geçirilmesi stratejilerin doğru uygulanması ve başarısı için önemlidir (Peker ve Boyraz, 2017, 89).

Yukarıdaki açıklamaya göre stratejinin uygulanması personelin eğitim ve katılımına odaklanılmaktadır. Belli bir kültürün olması ve yöneticilerin liderlik yapısı ile ilgili olduğu belirtilmiştir.

İşletmeler stratejik uygulama sürecinde aşağıdaki konuları hedef alırlar (Ülgen ve Mirze, 2013, 73):

1. Önemli değişikliklerin gerçekleştirildiği durumlarda misyonun ve amaçların yenilenmesi,
2. Stratejilere uygun bir örgüt yapısının oluşturulması ve işletme kaynaklarının faaliyete geçirilmesi
3. Oluşturulan örgüt yapısında görev alacak stratejileri gerçekleştirebilecek özellikte personel kaynağının sağlanması ve eğitilmesi
4. Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak yönetim biçiminin, uygun bir liderlik ve uygun bir örgütsel atmosferin oluşturulmasıdır.

Bu dört unsur bize gösteriyor ki stratejik uygulamanın sürecinde; misyon ve amaçların gerektiğinde değişmesi gerekliliği, stratejik yapıli örgüt, personel eğitimi, liderliği ve iyi bir örgüt ortamının önemine işaret etmektedir.

1.3.4.4. Stratejik Kontrol

Stratejilerin uygulanmasından sonra bunların sonucuna bakıp, değerlendirme yapılır. Uygulanan stratejilerle beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığına bakılır. Ulaşılamamış ise bunların sebepleri araştırılır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenilenin farklı olması hususunda haberleşme ve raporlama sistemleri yapılır (Güçlü, 2003, 79).

Stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinin son aşamasında uygulanmasına rağmen, yönetim sürecinin her aşamasında yapılması gereken bir işlemdir. Analizlerin doğruluğu, belirlenen stratejik faktörlerin doğruluğu ve uygulanabilirliği, organizasyon yapısı, liderliğin ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğunu her aşamada kontrol edilmelidir. (Yaman, 2017, 32).

Yukarıdaki paragrafa göre, kontrolün sadece işin sonunda değil her aşamasında yapılmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Stratejik yönetimin bir süreç olduğu ve iş hayatında bu sürecin hiçbir zaman bitmeyeceği gerçektir. Aynı zamanda işletmelerin bir sistem içinde oldukları ve bulundukları üst sistem ve kendine bağlı alt sistemlerle karşılıklı iletişim ağında bulundukları da bir gerçektir. Bu nedenle, stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan geri bildirimle sürecin her aşamasında gerekli düzenlemelerin yapılması ve bu konu üzerinde çalışılması çok önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2013, 73).

1.4. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama stratejik yönetimin formülasyon aşamasıdır. Stratejik planlama, bir organizasyonun ne olduğunu, neler yaptığını, neden yaptığını ifade eden ve bu süreçte önderlik eden karar ve eylemleri üreten düzenli bir çalışmadır (Kılıç ve Erkan V., 2006, 79).

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak ele alıp, sistematik olarak işletmenin ulaşmayı hedeflediği amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının verimli kullanılması ve geliştirilmesine ilişkin yazılı belgeden ibarettir (Budak, 2000, 6).

Başka bir tanıma göre stratejik planlama; örgütün geleceğine ve yapısal değişikliklerine göre misyonunu ve tüm hedeflerini belirledikten sonra çevresindeki durumunu göz önünde bulundurarak, örgüt için uygulanabilir olan seçenekler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır (Demir C. ve Yılmaz M. K., 2010, 72).

Stratejik planlama özetle, bir örgütün neler yaptığını ve daha neler yapacağını gösteren yazılı ve düzenli belgelerdir diyebiliriz.

Drucker stratejik planlama açısından önemli noktaları şu şekilde ifade eder (Swaim, 2011, 272-273);

“Birincisi, hedeflere ulaşmak için sistemli ve bilinçli bir çalışma yapılmalıdır”.

“İkincisi, planlama dünü mezara göndermekle başlar ve terk uygulaması, yarını elde etmeye yönelik sistemli çabaların bir parçası olarak planlanmalıdır”.

“Üçüncüsü, aynı şeylerin daha fazlasını yapmanın yeterli olacağına bel bağlamak yerine, hedeflerimize ulaşmak için yeni ve farklı yollar aramalıyız”.

“Dördüncüsü, zaman boyutunu dikkate alarak sormamız gereken soru şudur: “Sonuçları gerek duyduğumuz an elimizde bulabilmek için, çalışmaya ne zaman başlamalıyız”?

Richard J. Vogt “Yönetim Aracı Olarak Öngörü” adlı yazısında stratejik planlamayı aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Swaim, 2011, 273):

“Özünde stratejik planlama, şirketin amacını (misyon) formüle eder, stratejisini saptar ve bu ikisini gerçekleştirilebilir somut amaçlara (hedefler) dönüştürür. Bugünkü operasyon planlarına ve bütün kestirilebilir etmenlere ve öngörülere uygun düşen seçenekleri yansıtan yarınki gelişme planlarına yön verir”.

1.4.1. Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlama, 1990’lı yıllardan sonra eğitim reformu ile beraber kullanılarak eğitim için bir çalışma alanı olarak ele alınmıştır. Buna göre stratejik

planlama iyi uygulanırsa kuruma aşağıdaki faydaları sağlar (Memduhoğlu ve Uçar İ., 2012, 235-236);

1. Kurumun takip ettiği faaliyetleri tutarlı, düzenli ve tamamlayıcı olarak geliştirir,
2. Kurumda ileriye dönük bir bakış açısı oluşturur,
3. Gelişen çevre koşulları karşısında örgütün hedeflerine ulaşmasına yarar sağlar,
4. İşletmenin ve personelin stratejik düşünce ve davranışını geliştirir,
5. Karar verme kabiliyetini güçlendirir,
6. Kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlar,
7. Örgütün gelecek yönelimlerini açığa çıkarır,
8. Örgüt performansını artırır,
9. İşletmenin yapmış olduğu harcamaları başkaları tarafından görülmesini sağlar ve böylece şeffaflığı artırır,
10. Hesap verebilme sorumluluğu ilke edinilmiş olur,
11. Yönetimde katılımcılığı artırır,
12. Kurumda takım çalışmasını ve uzmanlaşmayı geliştirir,
13. Örgüte sürdürülebilir bir rekabet avantajı getirir,
14. Farklı departmanlarda çalışan insanların çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda birleştirir.

Bunların yanında stratejik planın aşağıda bulunan faydaları da bulunmaktadır (Yanar B., 2019, 12):

15. Güçlü ve zayıf yönleri altında, işletmenin potansiyelleri belirlenir.
16. Elindeki fırsatları ve muhtemel tehditler belirlenip ve analiz edilir.
17. Zorlu; ama ulaşılabilir olan hedefler belirlenir.
18. Büyüme hızı artırılabilir ve geliştirilebilir.
19. İşletmenin zayıf olduğu alanlar belirlenip ortadan kaldırılabilir.
20. Operasyonel hatalar kontrol altına alınır.
21. İşletme içindeki ve dışındaki ortaklarla daha iyi iletişim kurulur.

Yukarıdaki faydalardan yola çıkarak, stratejik planlamalar bize; ileriye görmek, personel yetiştirilmesi, kaynakların verimli kullanımı, performans artırımı,

şeffaflık iletişim, rekabet avantajı elde edimi, katılımcılık açısından olumlu katkılar sağlamaktadır.

1.4.2. Stratejik Planlama Özellikleri

1. Sonuçların planlanmasıdır; girdilere değil, sonuçlara odaklanmaktadır.
2. Değişimin planlanmasıdır; değişimi destekler ve istenilen yönde olmasını sağlar.
3. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Devamlı kontrol edilmeli ve değişen şartlara uyulanması gerekir.
4. Gerçekçidir; istenilen ve ulaşılabilen bir geleceği tasarlar.
5. Kaliteli bir yönetim aracıdır; sistemli bir şekilde bir örgütün kendisini nasıl ifade ettiğini ve faaliyetlerini neden yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara öncülük eden fikir ve işlemleri yaratmasıdır.
6. Hesap verme sorumluluğunu güder; hedeflenen sonuçların nasıl ve ne kadar gerçekleştirildiğinin takip edilmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine dayanır (Bozlağan ve Haraç, 2016, 365)
7. Stratejik planlama tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır (Demir C. ve Yılmaz M. K., 2010, 72).
8. Stratejik planlama farklı hedeflerle, farklı durumlar için uygulanabilen bir kavramlar bütünüdür.
9. Stratejik planlar hedeflerine, çerçevelerine göre farklılaşabilir.
10. Stratejik planlama, işletme ve çevresi arasında uzun vadeli bir dengenin kurulması ve sürdürülmesidir.
11. Stratejik planlama, ortaya koyduğu sonuçlar açısından kapsamlı planlamadan orta ve uzun dönemli planlamadan da farklılaşmaktadır. Uzun dönemli planlar, mevcut eğilimlerin süreceğini tahmin ettirirken; stratejik planlama, yeni eğilimleri, sürprizleri de tahmin eder (Genç F.N., 2009, 2).

1.4.3. Stratejik Planlama Süreci

1.4.3.1. Tarihi Gelişim

Örgütün ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen faaliyetler, misyon ve vizyon değişikliğinde gerekli yasal

farklılıklar ve önemli yapısal değişimlerin kurumun geleceğe bakışını nasıl etkilediği çözümsel bir bakış ile değerlendirilir. Stratejik planda bu çalışmanın ana unsurlarına kısa ve anlaşılır bir şekilde yer verilir. İdeal bir kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmemelidir (DPT, 2018, 13).

1.4.3.2. İç Çevre Analizi

İşletmenin iç çevresi onu oluşturan alt sistemlerin oluşturduğu yerdir. İşletmenin kurumsal kültürü, yönetimi, finansmanı, insan kaynakları, üretim, pazarlama faaliyetlerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, 65).

İşletmeler hedeflerini belirlerken imkânları dâhilinde hareket etmelidir. Bu nedenle doğru bir vizyon ile planlama ve iç çevre analizi yapmalıdırlar. İşletmenin ekonomik imkânları, işgücü potansiyeli, işgücü kalitesi, araştırma geliştirme etkililiği, sahip olduğu teknolojiler, görev dağılımı, maaşlar, insan kaynakları, personel değerlendirmesi, yöneticilerin destekleri, iş etiği gibi faktörler iç çevresini kapsamaktadır. İç çevre analizi sonucunda işletme güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilecektir (Peker ve Boyraz, 2017, 80).

Kısacası iç çevre analizi, işletmenin elinde bulundurduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmayı hedeflemektedir.

1.4.3.3. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi, işletme kararları almada stratejik öneme sahip olan bilginin toplanması ve incelenmesi sürecidir. Bu analizle beraber elde edilen bilgilerle işletme için önemli olan çevresel fırsat ve tehditlerin anlaşılması sağlanır. Elde edilen fırsatlarla işletmeyi geliştirici kararlar alınabilecekken; tehditlerle de doğabilecek olumsuzlukların önüne geçilmesi sağlanabilmektedir (Peker ve Boyraz, 2017, 81-82).

Görüldüğü üzere dış çevrenin analizi bir örgütün fırsat ve tehditlerinin daha iyi anlaşılması için ve karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı önlem alınmasının önemini vurgulamıştır.

İşletmenin dış çevresi genel/uzak çevre dış çevre ve sektör/yakın dış çevre olarak ikiye sınıflandırılır. Genel çevre, işletme faaliyetlerine dolaylı etki eden

politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası çevreyi oluşturur. Sektör çevresi ise, işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen işletmenin tedarikçilerini, müşterilerini ve rakiplerini kapsayan çevreyi oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2013, 65).

1.4.3.4. SWOT Analizi

Analiz sonucunda iç çevre ve dış çevrenin değerlendirilmesi ile fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflık faktörlerini bir araya getiren tablo oluşturulur. Bu tablo durum belirleme matrisleridir ve en önemlisi SWOT matrisidir. Bu matris strengths (güçler), weaknesses (zayıflıklar), opportunities (fırsatlar), threats (tehditler) kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır. Bu matris ile, işletmeye fayda getirecek fırsatlar ve zarar getirebilecek tehditler ile işletmenin rakiplerine göre sahip olduğu üstünlük ve zayıflık kriterlerini birleştirerek stratejilerin hazırlanmasına olanak sağlar (Ülgen ve Mirze, 2013, 66-67).

Şekil 13: SWOT Analizi

<u>Güçlü Yönler</u> (Kriter Örnekleri) Kalite, bilgi sistemi, iletişim Müşteri Hizmetleri İşgücü, yetenekleriniz Pazardaki imaj Farklı iş alanlarındaki yönetim becerisi Rekabet avantajı Deneyim, bilgi birikimi Finansal kaynaklar, fiyat, değer	<u>Zayıf Yönler</u> (Kriter Örnekleri) Yetenek eksiklikleri Bilgi sistemleri Üretimde verimlilik/maliyet Finansal durum Karlılık Sonuçlardan sorumluluk Rekabet gücü eksikliği, deneyim eksikliği, bilgi eksikliği, planlama hataları, yönetim zafiyetleri
<u>Fırsatlar</u> (Kriter Örnekleri) Yeni ürünü pazara sürme Düşük maliyetli yeni malzeme ve sistemler Yeni üretim teknolojilerinin hazır olması Yeni pazarlar İşbirliği imkânları Rakiplerin gücü, global etkiler Coğrafi konum Araştırma geliştirme Modanın etkisi Üretim Hacmi Ortaklıklar, temsilcilikler Dağıtım, iş ve ürün geliştirme	<u>Tehditler</u> (Kriter Örnekleri) Ekonomik daralma Faiz oranlarındaki artış Pazar hacminde daralma Az sayıda büyük müşteriye yönelim Yeni rakipler Siyasal etkiler, çevresel etkiler Yeni teknolojiler, mevsimlik iklim koşulları Rakiplerin faaliyetleri, talep, fikirler, temel personelin ayrılması

Kaynak: Efil, İ. (2016), *Toplam Kalite Yönetimi* (8 b.), Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım, 407

Şekil 13'e göre bir işletmenin değerlendirebileceği güçlü yönleri ve fırsatları ile karşılaşması muhtemel tehdit ve zayıf yönlerini gösteren örnekleri gösterilmiştir.

1.4.3.5. TOWS Analizi

TOWS; Threats (Tehditler), Opportunities (Fırsatlar), Weaknesses (Zayıf Yönler), Strengths (Güçlü Yönler) baş harfleri ile oluşan bu analiz; SWOT Analizi gibi bir planlama aracıdır, TOWS matrisi ise, bir eylem aracıdır. SWOT analizinde, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler belirlenir ve birincil tekil bakış açısı ile değerlendirilir. Halbuki TOWS Analizi, bu faktörler arasındaki ilişkileri ifade eder ve bunlara göre strateji belirler (<https://kolaydokuman.com/2020/tows-analizi-nedir.html>, 07/02/2021).

Etkili bir stratejinin geliştirilebilmesi için daha önceden belirlenmiş iç kaynaklar (güçlü ve zayıf yönler) ile dış kaynakların (fırsat ve tehditler) ilişkilendirilmesi gerekir. Bu ilişkilendirmeler güçlü yönler ve fırsatlar ile güçlü yönler ve tehditler; zayıf yönler ve fırsatlar ile zayıf yönler ve tehditler olarak 4 gruba ayrılmaktadır (Özçelebi ve Yılmaz C., 2020, 330).

1.4.3.6. Paydaş Analizi

Paydaş analizi, katılımcılığı en iyi temsil eden araçtır. Örgütün etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili fikirlerinin dikkate alınması, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı seviyesinin artırılmasını sağlar. Paydaşlar, örgütün ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, örgütten doğrudan veya dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz etkilenen veya etkileyen kişi, grup veya kuruluşlardı (DPT, 2018, 16).

1.4.3.7. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde yönetime görev ve sorumluluk yükleyen, örgütün faaliyet alanını düzenleyen mevzuat kontrol edilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin sonuçları daha sonraki aşamada örgütün faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında veya kontrol edilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları belirlenir. Yönetimin, görevleri devam ettirirken bu sınırları aşmaması gerekir (DPT, 2018, 14).

1.4.3.8. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile yönetimi ilgilendiren ulusal, yöresel ve sektörel çalışmaları temsil eder (DPT, 2018, 15).

1.4.3.9. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Örgütlerin analiz çalışmalarını yaptıkları mevzuatların oluşturmuş olduğu çerçevede, örgütün ürettiği ürün ve hizmetlerin öncelik sırasının yapılması, derecelendirilmesi, gruplandırılması, ilişkilendirilmesi ve gerekli durumda sektöre göre ayrıştırılması çalışmalarının yapıldığı süreçtir. (Yıldırım, 2019, 53).

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1.1. Yükseköğretim Kavramı

Yükseköğretim; eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan kurumlar olarak nitelendirilmektedir. Bu görevleri yerine getirmenin yanı sıra yükseköğretimlerin toplum sorunlarını da çözüme ulaşmayı hedefleyen çalışmalarda beklenmektedir. Toplumlar, üniversitelerin belirtilen bu görevlerini, kendi ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak önceliklere göre belirlemişlerdir. İngiliz üniversiteleri, öğrencilerine genel ve mesleki bilgiler vermeleri ile birlikte, öz kültürleri ve kişiliklerini oluşturma eğitiminin de verilmesine dikkat etmektedir. Alman üniversiteleri ise bilimsel araştırma yapan kurumlar olarak görev üstlenmişler, eğitim ve öğretimi de bu doğrultuda verilmesini önemsemişlerdir. ABD’de, yetiştirilen insan gücünün özelliği ve araştırmaların konusu, toplumun ihtiyaçlarını karşılayan iş dünyasının temsilcileri tarafından belirlenmektedir. Doğu’da yer alan ülkeler ise genellikle üniversitelerin temel işlevi üretimi artırıcı mesleki ve ideolojik eğitim vermektedir (Baskan, 2001, 23).

Paragrafa göre, yükseköğretim bilim ve toplum adına büyük katkılar sağlayan kuruluşlardır. Her ülkenin yükseköğretime bakış açısı farklı olabilmektedir. Bunu yukarıdaki açıklamalardan da görebilmekteyiz.

2.1.2. Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi

Yükseköğretim tarihimiz, medrese eğitiminden ayrılma ve ilk laik eğitim kurumlarının kurulması 1773 yılına dayanmaktadır. Bu yılda İstanbul’da Mühendishane-i Bahri-i Hümayun, daha sonra Mühendishane-i Berri-i Hümayun kurulmuştur. 1827’de Tıbbiye, 1834’de Harbiye kurulması ile çağdaş anlamda bir üniversitenin temelleri atılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Darülfünun ise 1863 yılında açılmıştır. Darülfünunun binasının, 1865’de yanması sebebiyle bir süre

hizmet vermemiştir. Daha sonraki tarihlerde Darülfünun-u Osmani adı ile kurulmuş bulunan kurum farklı tarihlerde Darülfünun-u Şahane olarak değişmiştir. Bu dönemde Darülfünunun, adıyla birlikte örgüt yapısı da değişmiştir ve Cumhuriyetin ilanından kısa bir süre sonra, 1924 de, 493 sayılı Yasa ile İstanbul Darülfünunu adını almıştır. Her ülke ve her dönemde olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğunda da yönetim değişiklikleri üniversiteye yansımış bunun sonucu olarak da Darülfünun ismi zaman zaman değişmiştir. 9 Mayıs 1933 tarihinde ise kapatılarak İstanbul Üniversitesi'ne dönüşmüştür (Baskan, 2001, 24-25).

Bu açıklamalar şunu gösteriyor ki yükseköğretim kavramımız uzun yıllardır köklü değişimlerle birlikte günümüze kadar taşınmıştır.

Bir başka değişiklik ise 1946 tarihli 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu'dur. Yasa'da üniversiteler "Yüksek araştırma ve öğretim birlikleri" olarak tanımlanmıştır. Bu yasa ile üniversitelere bilimsel ve yönetsel anlamda özerklik getirilmiş ve tüzel kişilik tanınmıştır. Aynı yıl çıkarılan 115 sayılı Yasa ile 4936 sayılı Yasa'nın 40 maddesinde değişiklik yapılmıştır. Özerklik geniş bir tanımlamayla Anayasaya girmiş; bilimsel ve yönetsel özerkliğe yeni bir biçim kazandırılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), üniversitelerin başı olması hükmü kaldırılmış ve yetkileri üniversitelere ve Üniversiteler Arası Kurul'a devredilmiştir. 1973 yılında çıkarılan Üniversiteler Kanununa göre ise üniversite tanımında öğretime ve milli değerlere dikkat çekilmiştir. 1981 yılında çıkarılan bir yasaya göre, MEB'e bağlı akademiler, bir kısmı diğer bakanlıklara, çoğu MEB'e bağlı iki yıllık Meslek Yüksekokulu (MYO) ile konservatuarlar, MEB'e bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri, mektupla öğretim yapan Yaygın Yükseköğretim Kurumu'ndan (YAYKUR) oluşmaktaydı. 2547 sayılı Yasa ile bu kurumların hepsi Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'ün çatısı altında toplanmıştır (Arap, 2010, 8-9).

Günümüzde ise, devlet politikası olarak her ile bir üniversite açılması ile yeni üniversiteler sayesinde gerek öğrenci sayısı, gerek akademisyen sayısı ile birlikte nitelikli, eğitilmiş ve değer üreten bir insan topluluğunun yetiştirildiğini söyleyebiliriz. Ayrıca vakıf üniversitelerinin de kurulması ile yükseköğretimde hızlı bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu bilgileri sade bir dil ile ifade edebilmek için

Yükseköğretimin internet sayfasından alınan veriler ile özet halinde tablolar hazırlanmıştır.

Tablo 6: 2019-2020 Yılları Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı

Öğrenim Düzeyi	Öğrenci Sayısı
Ön Lisans	3.002.964
Lisans	4.538.926
Yüksek Lisans	297.001
Doktora	101.242
TOPLAM	7.940.133

Kaynak: istatistik.yok.gov.tr

Tablo 6’da görüldüğü üzere 2019-2020 yıllarında Ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde öğrenim gören öğrenci sayıları olmakla beraber toplamda 7.940.133 öğrenci yer almaktadır. Yeni üniversitelerin açılması ile öğrenci sayılarının da arttığı bilinmektedir.

Tablo 7: Türlerine Göre Mevcut Üniversite Sayısı

Üniversite Türü	Üniversite Sayısı
Devlet	129
Vakıf	74
Vakıf Meslek Yüksek Okulu	4
TOPLAM	207

Kaynak: istatistik.yok.gov.tr

Tablo 7’de görüldüğü üzere, günümüzde devlet, vakıf ve vakıf meslek yüksekokulu olarak toplamda 207 üniversite yer almaktadır.

Tablo 8: 2019-2020 Öğretim Elemanlarının Sayısı

Öğretim Elemanı	Öğretim Elemanı Sayısı
Profesör	28.514
Doçent	16.664
Doktor Öğretim Üyesi	40.998
Öğretim Görevlisi	37.651
Araştırma Görevlisi	50.667
TOPLAM	174.494

Kaynak: istatistik.yok.gov.tr

Tablo 8’de görüldüğü üzere 2019-2020 yılları arasında görev almakta olan öğretim elemanlarının unvan bazında sayıları yer almaktadır.

Akademide cinsiyete göre YÖK istatistiklerine bakılacak olursa,

Tablo 9: 2019-2020 Cinsiyete Göre Öğretim Elemanlarının Sayısı

Öğretim Elemanı	Erkek	Kadın	TOPLAM
Profesör	19.407	9.107	28.514
Doçent	9.996	6.668	16.664
Doktor Öğretim Üyesi	22.892	18.106	40.998
Öğretim Görevlisi	18.692	18.959	37.651
Araştırma Görevlisi	24.820	25.847	50.667

Kaynak: istatistik.yok.gov.tr

Yukarıdaki özet tablodan da anlaşılacağı üzere unvanlar yükseldikçe profesörlükte ve doçentlikte kadın öğretim üyelerinin sayılarının erkek öğretim üyelerine göre az olduğu, ancak Dr. öğretim üyesi, öğretim görevliliği ve araştırma görevliliğinde ise eşitliğin sağlandığı görülmektedir. Literatürde yer alan “Cam tavan” sendromunun halen bilimde ve bilimde ve karar mekanizmalarında kadının yer almasının zor olduğu araştırmalarda görülmektedir (Hancıoğlu ve Çıtır, 2018).

2.1.3. Yükseköğretimde Kalite

Sanayi toplumu bilimdeki ve teknolojiye gelişmeler ile birlikte kendini bilgi toplumuna bırakmıştır. Bilginin sürekli değişim halinde olduğu günümüz koşullarında ülkelerin ekonomik, kültürel, sosyal, bilim ve eğitim alanlarında vaz

geçilmez bir araç olduğu kabul görmüştür. Bu sebeple de bilgiyi üretip onu işleyen kurumlar olan üniversitelere önem verilmesi gerekliliği ortaya çıkarılmıştır (Gencel, 2001, 202-203).

Üniversitelerin tıpkı bir fabrika gibi girdi, süreç, çıktı ve müşterileri bulunmaktadır. Bu yüzden üniversiteler arası gerçekleşen rekabetten dolayı müşterilerin tatmini için girdilerin, süreçlerin ve çıktıların kalite seviyeleri artırılması gerekmektedir. Üniversitelerin sürekli gelişmeyi destekleyen, grup çalışmalarına önem veren kurumlara bürünüp üniversiteler içerisinde uygulanması onlara verimlilik, etkililik, karlılık ve ivme kazandıracaktır (Karahan M., 2013, 2).

Ülkemizde yükseköğretimde kalitenin artırılması için akreditasyon çalışmalarına 1981 yılında kurulan YÖK ile başlamıştır. İlk çalışmalar, eğitim fakültelerinde 1988-1989 yıllarında yapılan çalışmalardır. 2005 yılında YÖK tarafından oluşturulan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ile (YÖDEK) Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu” oluşturulmuştur. Bu komisyonun amacı, yükseköğretimde yer alan kurumların kalite seviyelerini iletirmek, yapılan çalışmaları onaylamak bulunmaktadır. Ulusal akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarının tanınması süreci Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından belirlenen ilke ve ölçütler kapsamında yürütülmektedir (Sümen, Taylan ve Öncel, 2019, 22-23).

Açıklamalar gösteriyor ki, yükseköğretimde kalite faaliyetleri 1980 yılından sonra başlamış ve farklı kurumların sorumluluğu altında yürütülmüştür.

2.1.4. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)

YÖKAK, “23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” kapsamında oluşturulmuş daha sonra 1 Temmuz 2017 tarihli 7033 sayılı 'Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun' ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümlerine göre yeniden düzenlenmiştir. Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari

hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapan, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürüten Yükseköğretim Kalite Kurulu idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kuruluştur” (<https://yokak.gov.tr/hakkinda>, 06/02/2020).

2.1.4.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Programı

“Kurumsal Dış Değerlendirme Programı, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim sistemi süreçlerinin Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri içerisinde değerlendirilmesini amaçlayan bir programdır. Yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Kurumsal Dış Değerlendirme Programına dâhil olmaları gerekmektedir. Kurumsal Dış Değerlendirme Programına esas olmak üzere her yıl yükseköğretim kurumları tarafından Kurum İç Değerlendirme Raporları hazırlanmaktadır. Program kapsamına dâhil edilen yükseköğretim kurumları belirlendikten sonra, değerlendirme sürecini yürütecek olan değerlendirme takımı değerlendirici havuzundan seçilerek görevlendirilir. Program kapsamında değerlendirme takımı tarafından, değerlendirilecek kuruma ön ziyaret ve saha ziyareti olmak üzere iki ziyaret gerçekleştirilmektedir. Ziyaretlerin sonrasında değerlendirme takımı tarafından hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu YÖKAK tarafından kamuoyu ile paylaşılmaktadır” (<https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci/kurumsal-degerlendirme-programi-nedir>, 09/02/2021).

2.1.4.2. Kurumsal Akreditasyon Programı

Kurumsal Akreditasyon Programı, yükseköğretim kurumlarındaki kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerinin PUKÖ Döngüsü içerisinde değerlendirilmesini sağlayan bir dış değerlendirme yöntemidir. Kurumsal Akreditasyon Programı, Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun değerlendirme takımları tarafından Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri ile Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kılavuzu kapsamında sürdürülmektedir. Her yıl Kurumsal Akreditasyon Programı, dâhil edilecek yükseköğretim kurumlarının YÖKAK tarafından belirlenmektedir ve

belirlenen bu yükseköğretim kurumlarının yapısına uygun değerlendirme takımları oluşturulmaktadır. Söz konusu değerlendirme takımları tarafından ilgili yükseköğretim kurumlarına ön ziyaret ve saha ziyareti olmak üzere iki ziyaret gerçekleştirilmektedir. Bu ziyaretler sonunda değerlendirme takımlarınca Kurumsal Akreditasyon Raporları hazırlanır ve bu raporlara göre YÖKAK tarafından akreditasyonla ilgili karar verilir (<https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci/kurumsal-akreditasyon-programi-nedir>, 09/02/2021).

2.1.4.3. Program Akreditasyonu

Program Akreditasyonu, bir akreditasyon kuruluşu tarafından belli bir konuda önceden belirlenmiş, akademik ve alanla ilgili standartların bir yükseköğretim programı tarafından karşılanıp karşılanmadığını ölçen değerlendirme ve dış kalite güvence sürecini ifade etmektedir. Ulusal akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarının tanınması süreci YÖKAK tarafından yürütülmektedir (<https://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/akreditasyon-kuruluslari-nedir>, 09/02/2021).

2.1.4.4. Öğrenci Katılımı

“Yükseköğretim Kalite Kurulu, Öğrenci Komisyonu, 1 Ekim 2019 tarihinde aldığı karar yükseköğretim alanında kalite kültürünün yaygınlaştırılması, kalite süreçlerinin içselleştirilmesi ve öğrencilerin kalite güvencesi sistemine katılımlarının artırılması, ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar yürütmek amacıyla oluşturulmuştur”. Komisyonun temele görevleri; Yükseköğretimde kalite kültürünün öğrenciler tarafından benimsenmesini ve yaygınlaşmasını, öğrencilerin yükseköğretimdeki kalite güvencesi süreçlerine katılımını, ulusal ve uluslararası seviyede öğrenci katılımlı faaliyetlerine katılımını, Öğrenci değerlendirici havuzunda yer alacak öğrenci değerlendirici adaylarının belirlenmesi için Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu’na öneride bulunmayı, komisyon tarafından ilgili yıl içinde yapılan çalışmalara ilişkin faaliyet raporu hazırlamak ve kurula sunulmasını sağlamaktır (<https://yokak.gov.tr/ogrenci-komisyonu/ogrenci-katilimi>, 09/02/2021).

2.1.4.5. YÖKAK’ın Uluslararası Üyelikleri

YÖKAK’ın üye olduğu uluslararası kuruluşlar, European Association for Quality Assurance in Higher Education (Avrupa Yüksek Öğretimde Kalite Güvencesi Derneği), Asia-Pacific Quality Network (Asya- Pasifik Kalite Ağı), Council for Higher Education Accreditation (Yükseköğretim Akreditasyon Konseyi), International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (Uluslararası Yükseköğretimde Kalite Güvence Ajansları Ağı)’dır.

Tablo 10: YÖKAK’ın Uluslararası Üyelikleri

European Association for Quality Assurance in Higher Education	Avrupa genelinde yükseköğretim kalite güvencesi faaliyetlerinin eşgüdümünden sorumlu bir kuruluştur. Bu kuruluş yükseköğretimde kalite güvencesi alanında Avrupa işbirliğini destekleyerek, iyi uygulamaları geliştirmek, paylaşmak ve Avrupa kalite güvencesi boyutunu geliştirmek için bilgi ve uzmanlığını üyeleri ve paydaşları arasında yaygınlaştırır ve katkıda bulunur.
Asia-Pacific Quality Network	“Sınırların ötesinde bir kalite bölgesi” oluşturma amacı ile 2003 yılında kurulmuştur. Bu amaç kapsamında, Asya ve Pasifik bölgesinde yer alan kalite güvence ajanslarının çalışmalarını güçlendirerek ve aralarındaki işbirliğini yaygınlaştırarak yükseköğretim kalitesini artırmak misyonu ile çalışmalarını yürütmektedir.
Council for Higher Education Accreditation	Washington merkezli kurum; yükseköğretim kurumları, akreditasyon kuruluşları, kalite güvencesi kurumları için önemli bir kurumdur. Öncelikleri arasında yükseköğretimde kalite güvencesi yoluyla katma değer yaratılmasında ulusal ve uluslararası iş birliği ve uzmanlık paylaşımı başlıkları bulunan kurul 1996’dan beri faaliyetini yürütmektedir.
International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education	1991 yılında faaliyete geçen kurum; alanındaki en köklü kalite ajansları çatı kuruluşu olarak bilinmektedir. Kuruluşun üyeleri yükseköğretimde kalite uygulamalarını teorik ve pratik alanda uygulayan kalite ajanslarından oluşmaktadır.

Kaynak: Bu tablo 09.02.2021 tarihinde İlker Yıldız tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10, (<https://yokak.gov.tr/>)’ sitesinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 10’da görüldüğü üzere YÖKAK, birçok kıtada oluşturulmuş gruplar ile üyeliğini sürdürmektedir ve ilgili kurumların ışığında yükseköğretimde kaliteyi

geliştirmenin yollarını aramaktadır diyebiliriz. Avrupa ve Amerika'nın ileri düzey eğitimi ve ait olduğu Asya Kıtası'nın uluslararası kuruluşu ile siyasi olarak da boy gösterdiğini görebilmekteyiz.

2.1.5. Yükseköğretimde Akreditasyon

Akreditasyon, genel anlamı ile değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Eğitim programlarının tanınması ya da uygun standartların bulunduğuna ilişkin rapor verilerek niteliğin kabul edilmesi olarak da ifade edilebilmektedir. Faaliyetlerin ve çıktıların birtakım normlar, kriterler veya amaçlara göre istenilen özellikleri taşıdığına dair değerlendirmelerdir (Bakioğlu ve Baltacı, 2017, 7).

Yükseköğretimde akreditasyon ise; bir yükseköğretim kurumunun uyguladığı herhangi bir programın, ulusal veya uluslararası seviyede kalite, verimlilik, etkinlik gibi performans kriterlerine sahip olduğunu göstermeye ve kamuoyunda güven yaratmaya çalışan sistemdir. Akreditasyon, hem yükseköğretim kurumunun kendi kendini değerlendirmesine hem de yükseköğretim kurumunun kurum dışı akreditasyon firmaları tarafından değerlendirilmesine imkân veren kalite güvence sürecidir. Bir başka tanıma göre ise; yükseköğretimde akreditasyon, akademik kalitede iyileştirmede, saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun aracı olarak nitelendirilebilir (Aktan ve Gencel, 2010, 138).

Yükseköğretimde akreditasyon, Avrupa Birliği ile değerlendirilmiş ve ülkelerin kendi kalite denetim sistemlerine alternatif olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. 1984 yılında Avrupa'da ilk örnek olan Fransa, üniversitelerin ayrıntılı bir değerlendirmesini yapmıştır. Finlandiya'da ilk kurum değerlendirmesi 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir. Ayrıca Hollanda, Danimarka, İngiltere gibi ülkeler de 1990'lı yılların başında kurum değerlendirmelerini gerçekleştirmişlerdir. Avrupa'da kalite güvencesi kavramını akreditasyon alanında kullanan ilk ülke de İngiltere'dir. Türkiye'de ise akreditasyon sisteminde ilk deneyimler Avrupa'da ve Amerika'da çok yeni iken, teknik alanda yapılan çalışmalar ile 1977 yılında başlamıştır. 1977'den 1991 yılına kadar olan süreçte Türkiye Cumhuriyeti, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ile proje anlaşmaları imzalanmış ve gerekli mali

kaynak oluşturulmuştur. 1991'den sonraki dönem ise, söz konusu projelerin uygulanmaya konulduğu dönemdir. Türkiye'de kalite olgusunun her geçen gün dikkat çekildiği ve tüm sektörü etkilediği gibi eğitim sektörünü de etkilemiştir. Türkiye'de yükseköğretimde kalite akreditasyon uygulamalarına başlayan ilk kurum da Orta Doğu Üniversitesi Mühendislik Fakültesi olmuştur (Uçar E.M. ve Levent, 2017, 849).

Akreditasyon, bir örgütün faaliyetlerinin performansı ve çevresine olan güveni açısından önem teşkil etmektedir.

2.1.5.1. Akreditasyonun Yükseköğretimdeki Amaçları

1. Eğitimde ve araştırmalarda niteliği artırmak, sistemli bir şekilde sürekli iyileştirme ile kaliteyi güvence altına almak,
2. Hizmet verilen öğrencilere ve diğer paydaşlara eğitim ve öğretim kalitesinin belirli standartlarla yürütüldüğüne dair güvence vermek,
3. Mezunların meslek hayatına girmede temel kriterleri belirlemek,
4. Uluslararası yükseköğretimin giderek yaygınlaştığı bir dönemde farklı ülkelerde yürütülen yükseköğretim kurumları ve programları hakkında, hizmetle ilgilenenleri bilgilendirmek;
5. Yükseköğretim kurumlarının birbirlerini tanıma sürecini kolaylaştırmak ve hızlandırmak (Aktan ve Gencel, 2010, 140-141), akreditasyonun temel amaçları olarak ifade edilebilir.

2.1.5.2. Yükseköğretimde Akreditasyon Süreci

Yükseköğretimde akreditasyon sürecinde altı temel kavram bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; standartların tespit edilmesi, hazırlık ve öz değerlendirme, ziyaret, izleme, karar, gözden geçirmedir.

2.1.5.2.1. Standartların Tespit Edilmesi

Birinci aşamada akreditasyon kurumu, bir yükseköğretim kurumunu ya da programını değerlendirmeye imkân verecek mükemmeliyet standartlarını belirler (Aktan ve Gencel, 2010, 144).

2.1.5.2.2. Hazırlık ve Öz Değerlendirme

İkinci aşamada, yükseköğretim kurumu öncelikle ilgili süreç hakkında ön hazırlık çalışmalarını yapar ve kurum içi öz değerlendirme faaliyetlerini tamamlar. Akreditasyon sürecindeki yükseköğretim kurumu tarafından gerçekleştirilen başarıları içeren raporlar belgeler hazırlanır ve yazılı hale getirilir (Aktan ve Gencel, 2010, 144-145).

2.1.5.2.3. Ziyaret

Ziyaret, öz değerlendirme raporunun ve belgelerin incelenmesi, binaların incelenmesi, derslerin gözlemlenmesi ve öğretim elemanları, öğrenciler, dekan ve ilgili diğer görevlilerle görüşmelerin yapılması konularında eğitilmiş uzman kişilerce oluşan bir ekip tarafından yapılmaktadır (Gencel, 2001, 196).

2.1.5.2.4. İzleme

Yükseköğretim kurumu ya da programı belirli bir süre boyunca yakın takibe alınmaktadır. Böylece standartlara uyum sağlayabildiği ya da sağlayamadığı belirlenmektedir (Aktan ve Gencel, 2010, 145).

2.1.5.2.5. Karar

Akreditasyon kurumunun önceki aşamalar tamamlandıktan sonra ilgili komisyonu toplar ve akreditasyona tabi yükseköğretim kurumun ya da programın mükemmeliyet standartları açısından statüsünü onaylama veya reddetme kararı alır (Aktan ve Gencel, 2010, 145).

2.1.5.2.6. Gözden Geçirme

Akreditasyon uygunluğu alan ilgili yükseköğretim kurumu belirli periyodik dönemler itibarıyla yeniden dış değerlendirmeye tabi tutulur. Buradaki sürekli izleme

ve değerlendirmedeki amaç; akredite edilmiş yükseköğretim kurumunun gerekli kriterleri korumasını güvence altına almaktır (Aktan ve Gencel, 2010, 146).

2.1.5.3. Yükseköğretimde Akreditasyon Standartları

Standartlar, akreditasyonun temelidir. Standartlar, üzerinde çalışılacak sistemin gereklerini sunar ve nitelikli eğitim programlarının geliştirilmesi için neler yapılması gerektiğini belirler. Yükseköğretim programlarının akredite olması için ve yükseköğretim programının kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilebilmesi için standartlar, hangi unsurların programa dâhil edilmesi gerektiğini gösterirler (Aktan ve Gencel, 2010, 146).

Tablo 11: Akreditasyon Standartları

Öğrencilere Yönelik Standartlar	ğrencilerin başarılarının değerlendirilmesi, yönlendirilmesi ve izlenmesi, Diğer eğitim kurumlarından gelen öğrencilerin aldıkları eğitimin eşdeğerliğinin sağlanabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması, Bütün ğrencilerin, programın gereklerinin tümünü yerine getirmelerinin sağlanması...
Eğitim ve ğretimin Amaçlarına Yönelik Standartlar	Yükseköğretim kurumunun misyonuna bağlı olarak ayrıntılı bir eğitsel amaçlar listesi oluşturması, Programın hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını sürekli olarak denetleyen ve bu şekilde ilgili tarafların değişen talepleri nedeniyle ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılamak için programda yapılabilecek gerekli düzenlemelere olanak sağlayan süreçlerin oluşturulmasının sağlanması, Eğitim amaçlarını sağlayacak bir eğitim programı ve bu programı destekleyen süreçlerin oluşturulmasının sağlanması, Amaçların gerçekleştirildiğini gösteren ve bunları programın etkinliğini artırmak için kullanan, sürekli lme ve değerlendirme sisteminin kurulmasının sağlanması

Program Çıktıları ve Değerlendirmeye Yönelik Standartlar	Mesleki bilgileri uygulama alanına aktarabilme Meslek için gerekli yaklaşım, yöntem, teknik ve modern araçları kullanabilme, Sorunları bulabilme, formüle edebilme ve çözebilme Mesleki uygulamalardaki çözümlerin küresel ve toplumsal boyutlarda etkisini kavrayabilme, Deney tasarlayıp yürütebilme ve sonuçlarını analiz ederek yorumlayabilme, Bir sistemi, unsuru ya da süreci belirli gereksinimleri karşılayabilecek şekilde tasarlayabilme, Mesleki ve etik sorumlulukları kavrayabilme, Disiplinler arası takım çalışmalarını yürütebilme Etkin sözlü ve yazılı iletişim kurabilme, Yaşam boyu öğrenme gereksinimini kavrayabilme ve öğrenmeyi sürdürebilme, Güncel konulara ilişkin bilgi sahibi olabilme
Öğretim Kadrosunun Kalitesine Yönelik Standartlar	Ders programlarını nitelikli bir şekilde yürütebilecek, Öğrencilere yeterli miktarda danışmanlık hizmeti verebilecek ve onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek, Programın ilgili tarafları olan kamu ve özel kuruluşlar ile gerekli ilişkileri sürdürebilecek nitelikte ve sayıda olması gerekir
Altyapıya Yönelik Standartlar	Kurumda sınıflar, laboratuvarlar ve ilgili donanımların program amaçlarını sağlayacak düzeyde olması ve öğrenmeyi destekleyecek atmosferin sağlanması, Öğretim üyesi ve öğrenci iletişimini sağlayıcı, meslek gelişimini ve etkinlikleri artırıcı kolaylıkların bulunması gerekir Programlar öğrencilere yeni bilimsel ve eğitsel araçları öğrenme ve kullanma olanağı sağlamalıdır. Bilgisayar ve bilgi altyapısı, öğrencilerin ve öğretim üyelerinin bilimsel çalışmalarını desteklemeye ve program amaçlarını sağlamaya olanak tanımalıdır.
Kurumsal Destek ve Mali Kaynaklara Yönelik Standartlar	Programın kalite ve sürekliliğinin sağlanması İyi yetişmiş öğretim üye kadrosunu çekerek, üniversitede tutabilmeye ve onların sürekli gelişim içinde bulunmalarını sağlamaya yeterli olması, gerekir
Program Kriterleri	Her bir programın alanı için gerekli ve uygulanabilir olan temel ve özet ölçütleri karşılıyor olması gerekir

	Bir program ortaklaşa bir eğitim çabasına yönelikse her ortak bileşen ayrı akredite edilmelidir. Lisansüstü programlar için kriterler lisans program kriteri ile aynıdır. Ancak lisansüstü akreditasyonda lisans eğitimine ek bir yıllık eğitim ya da araştırma etkinliği aranır.
--	---

Kaynak: Aktan, C.C., Gencel, U. (2010), *Yükseköğretimde Akreditasyon*, Organiasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 147-148

Tablo 11’de görüldüğü gibi, yükseköğretimdeki akreditasyondan söz edebilmek için; öğrencilere, eğitim ve öğretimin amaçlarına, program çıktılarına ve değerlendirmelere, öğretim kadrosunun kalitesine, altyapıya, kurumsal destek ve mali kaynaklara, programların kriterlerine göre belirlemek gerekmektedir.

2.1.6. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Stratejileri

Uluslararasılaşma, küreselleşmenin etkisiyle tek bir merkezle bağlantısı olmayan birçok kurumla iş birliği içinde olan farklı kurumlar oluşturmuştur. Bu ortaklıklar kurumsal olarak artış göstermiş ve süreç içerisinde yükseköğretim kurumları daha fazla önem kazanmıştır. Üniversitelerdeki bu etkileşim bilimsel olarak gelişmeyi sağlamış ve akademik verimliliğinin öncelikle üniversitede daha sonra da ülke kalkınmasına imkân sağlamıştır (Şimşek B. ve Bakır, 2016, 509).

Türkiye, 2001 yılından bu yana Bologna Süreci’ne katılmış ve yükseköğretimin uluslararasılaşması çabaları ilk olarak, eğitim, staj vb. gibi uluslararası öğrenci ve akademisyen hareketliliği olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, üniversitelerden sorumlu kurum olan Yükseköğretim Kurumu, 2003 yılında yükseköğretim kurumlarında Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğini değiştirmiştir. Bu değişikliğin yanında, Erasmus, Farabi, Mevlana gibi öğrenci ve akademisyen hareketliliğini destekleyen programları yaygınlaştırmıştır. Yükseköğretim Kurumu, 2005-2006 akademik yılında Avrupa Kredi Transfer Sistemi’ni (AKTS) üniversitelerde uygulanması için zorunlu kılmıştır ve üniversitelerden gerekli düzenlemeleri istemiştir. Bologna Süreci Bakan Toplantılarında sıkça dile getirilen Kalite Güvence Birliği kapsamında da ülkemizde 2005 yılında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği, YÖK tarafından kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. (Gündoğdu, Çelik B., Hancı Yanar, Yolcu ve Ceylan, 2016, 39).

2.1.6.1. Bologna Süreci

Bologna süreci uluslararası öğrenci ve akademisyen hareketliliğini artırmak için hükümetler arasında yapılan bir antlaşmadır. Bologna sürecine dâhil olan ülkeler lisans ve lisansüstü olmak üzere iki aşamalı ve ülkeler arasında uyumu temel alan bir yükseköğretim sistemi oluşturmayı amaçlamaktadır (Süngü ve Bayrakçı, 2010, 899).

Bologna Süreci'ne Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya Eğitim Bakanlarının Sorbonne'da bir araya geldikleri toplantı sonrasında yayımlanan Sorbonne Bildirisi ile 1998 girilmiştir. Bu süreç resmi olarak ise 1999 yılında Bologna Bildirisi'nin 29 Avrupa devletinin yükseköğretimden sorumlu bakanları tarafından imzalanması ve yayımlanması ile başlamıştır. Türkiye ise, 2001 Prag Toplantısı ile dâhil olduktan sonra Bologna ilkelerini benimsemiş ve çalışmalara başlamıştır. Ocak 2002'de Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı'na bağlı ulusal bir ajans kurulmuştur. YÖK ve üniversite işbirliği ile üniversitelerde Avrupa Birliği Koordinatörlükleri, Avrupa Birliği programları birimleri ve ERASMUS merkezleri oluşturulmuştur (Özdem, 2013, 62-63).

Bologna Bildirisi'ne göre aşağıdaki ilkeler temel alınmıştır (Aktan, 2010, 157-158):

1. Kolay okunabilir ve karşılaştırılabilir derecelendirmelerin bir sisteme uyarlanması ve diploma ekinin kurulması yolu ile Avrupa yükseköğrenim sisteminin uluslararası rekabeti ve Avrupalı vatandaşların istihdamı,

2. Temel olarak ön lisans ve lisans olarak iki basamak üzerine kurulu bir sistemin uygulanması. En az üç yıl süren birinci dönemdeki çalışmaların başarıyla sonuçlanması, ikinci aşamanın başlangıcını sağlamaktadır. İkinci aşamada ise pek çok Avrupa ülkesinde olduğu gibi, yüksek lisans derecesi ile sonuçlanmalı,

3. Avrupa Kredi Transfer Sisteminde olduğu gibi, en yaygın öğrenci hareketliliğinin geliştirilmesi anlamına gelen bir kredi sisteminin kurulması,

4. Öğrenciler için; çalışma, eğitim imkânları ve ilgili hizmetlerin temininin sağlanması,

5. Öğretmenler, araştırmacılar ve idari personel için; yasal hakları sorgulanmaksızın Avrupa'ya bağlı bir araştırma, öğretim için geçen zamanın belirtilmesi ve değerlendirilmesi,

6. Gelişen ve karşılaştırılabilen faktör ve metodolojiler hedeflenerek kalite güvencesinde Avrupa işbirliğinin tanıtımının yapılması,

7. Çalışma, eğitim ve araştırmanın özellikle müfredat geliştirme, kurumlar arası işbirliği, hareketlilik çalışmaları ve tamamlanan programlarının yükseköğretimde gerekli Avrupa boyutlarının desteklenmesidir.

Bu ilkelerden anlaşılacağı üzere, karışıklığın önüne geçmek, eğitim imkânlarının daha iyi olabilmesi ve kalitenin sürdürülebilmesi için oluşturulmuştur.

Bir eğitim reformu olarak kabul edilebilen Bologna Süreci, yukarıdaki hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yükseköğretimde öğrenci ve öğretim elemanları ile yükseköğretim kurumlarındaki idari personeli hareketlilik programlarına teşvik etmektedir (Kasapoğlu-Önder ve Balcı, 2010, 99).

2.1.6.2. Erasmus Programı

Erasmus Programı, Avrupa ülkelerindeki yükseköğretim kurumlarının işbirliği yapmalarını desteklemek için Avrupa Birliği öğrenci değişim programıdır. Yükseköğretim kurumlarının birlikte projeler hazırlayarak hayata geçirebilmeleri, kısa süreli öğrenci ve personel değişimi gerçekleştirebilmeleri için karşılıksız mali destek sağlamaktadır. Bunun yanında yükseköğretim sistemini iş yaşamının ihtiyacına göre geliştirmek ve üniversite mezunlarının iş yaşamında istihdam oranını arttırmak için yükseköğretim kurumları ile iş dünyası arasındaki ilişkilerin ve işbirliğinin arttırılmasına da destek vermektedir (Yağcı, Çetin S. ve Turhan, 2013, 341).

Erasmus Programı'nın amacı; Avrupa'da yükseköğretim kalitesini artırmak, bu program ile üniversiteler arasında devletlerarası ortak faaliyetleri teşvik etmek, öğrencilerin ve eğitimcilerin Avrupa'da karşılıklı değişimini sağlamak, programa katılan ülkelerdeki çalışmaların ve alınan derecelerin akademik olarak tanınması ve şeffaflığın gelişmesine katkıda bulunmak, Avrupa'da kaliteli yükseköğretim hizmeti

sunan kurumların nitelikli ve iş yaşamının isteklerine daha iyi cevap veren bireyler yetiştirmek, farklı dillerin öğretilmesi yoluyla kültürler arasında anlaşmanın ve birlik olmanın hızlandırılması, programdan faydalananların kendilerini ve kültürlerini tanımaları ve ırkçılığa karşı olmak amaçlamaktadır (Özdem, 2013, 64-65).

2.1.6.3. Mevlana Değişim Programı

23 Ağustos 2011 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik ile yürürlüğe girerek Erasmus programı kapsamı dışında kalan ülkeler ile değişim mümkün hale gelmiştir (Meriç ve Tokgöz, 2015, 179).

Yurtiçinde eğitim veren yükseköğretim kurumları ile yurtdışında eğitim veren yükseköğretim kurumları arasında öğrenci ve öğretim elemanı değişimini sağlamak, yükseköğretim kurumlarının akademik kontenjanlarını artırmak, yükseköğretimin küreselleşme sürecine fayda sağlamak, Türkiye'nin tarihsel ve kültürel zenginliğini paylaşmak, kültürlerarası etkileşimi sağlamak, değişimlere hoşgörü ve saygı kültürünün gelişmesini sağlayan programdır (Güzel, 2014, 488).

2.1.6.4. Farabi Değişim Programı

18 Şubat 2009 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanmış ve yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik ile üniversite öğrencilerine kayıtlı oldukları yükseköğretim kurumu dışında, akademik yılın bir veya iki dönemi için Türkiye'de başka bir yükseköğretim kurumunda okuma olanağı verilmiştir (Meriç ve Tokgöz, 2015, 179).

2.1.7. Yükseköğretimde Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Yükseköğretimde kaliteyi etkileyen faktörler aşağıdaki sıralanmıştır (Bakioğlu ve Gürbüzer, 2017, 10-16):

1. Yükseköğretimde hizmetten yararlananlar; öğrenciler ve işverenlerdir. İki tür hizmet alan grup bulunmaktadır bunlar öğrenci, işveren, vergi yükümlüleri, toplumlar dışsal grup; akademisyenler, destek hizmetleri personeli ise içsel gruplardır.

2. Öğretim; sınıf dışında verilen tartışma, vaka incelemeleri, projeler ve sunumlar ile daha verimli hale getirilmektedir. Yükseköğretimde kaliteli bir öğretimden bahsetmek için bilimsel çalışmaların desteği ile mümkün kılınır.

3. Araştırma; bilginin keşfi ile meydana gelir. İyi bir araştırma sistemi bilimsel ve rasyonel düşüncenin gelişiminin yanında ekonomik refahında gelişmesine katkı sağlar.

4. Genişletme aktiviteleri; geliştirilen bilginin toplumdaki problemlerin tümünü hedef almayı amaçlar. Bir yükseköğretim sisteminde sosyal, kültürel, psikolojik, teknolojik, politik, ekonomik unsurların problem kaynağını çözmeyi hedefler.

5. Hizmet ücreti; yükseköğretime olan talep aynı zamanda eğitimi alacakların ödeme yapma isteği ile ilgilidir. Gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde üniversite ücretleri bir problem olarak gözükmemektedir ve bunun için üniversiteler ve devlet kurumları fiyatları kontrol altında tutmaktadırlar.

6. Yer: Üniversitenin bulunduğu konum dikkate alınabilir; ancak kalitesi ile ön plana çıkan üniversiteler söz konusu olunca eğitim alacaklar bu durumu pek dikkate almamaktadırlar.

7. Hesap verilebilirlik: Bir yükseköğretimin ilgililere hesap veren veya sorumlu olan bir sisteme sahip olması daha fazla dikkat çekebilmektedir.

8. Temin mekanizması: Eğitim alacak öğrenciler eğitim alma metoduna ulaşılabilirlik ve ücret açısından da değerlendirmektedirler. Genellikle tam zamanlı programlara ilgi duyulmaktadır. Yarı zamanlı öğrenme, uzaktan eğitim, e- öğrenme, açık öğretim tam zamanlı katılamayanlar için iyi bir alternatif olarak değerlendirilmektedir.

9. Fiziksel kanıt: Hizmet görme konusunda üniversitelerin alt yapıları, olanakları ve sağlanan fırsatlar göz önünde bulundurulmaktadır. İyi bir donanım ve teknolojiye sahip bir sınıf, modern laboratuvar sistemleri, ofisler, kantin veya kafeler, klinikler, yurtlar, spor salonları yapılarak kalite ve verimlilik iyileştirilebilir.

10. Farkındalık yaratmak; medyada, basında, reklamlarda, eğitim fuarlarında paylaşılarak gerçekleştirilebilmektedir.

11. İnsanlar: Bir yükseköğretimde kalite değerlendirilirken öğrenciler, veliler, işverenler ve öğretim görevlileri bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Bütün bunlar değerlendirilirken her bir bireyin ayrı sorumlulukları vardır ve bunun da bilincinde olmaları gerekmektedir. Öğrenciler verimli çalışarak, eğitimciler iyi bir eğitim vererek, veliler öğrencileri bilinçlendirip geri bildirim alarak, işverenler ise çalışanlara motivasyon vererek kurumun iyileştirilmesini sağlamalıdır.

Kaliteyi etkileyen faktörler kısaca; paydaşlar, eğitim ve araştırma imkânları, sorunların çözümü, ücret, konum, hesap verebilme, eğitim alış yöntemi, fiziksel imkânlar, farkındalık oluşturma ve insanlardan meydana gelmektedir. Bu faktörlerin hepsinin göz önünde bulundurulması adına önem taşımaktadır.

2.2. DÜNYADA YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARI

2.2.1. Amerika Birleşik Devletleri Yükseköğreniminde Kalite

Amerika'da yükseköğretim kurumlarında iki tür standart yer almaktadır. Bunların birincisi, kurumsal akreditasyondur. 2 ya da 4 yıllık özel veya kamuya bağlı tüm yükseköğretim kurumlarını veya yükseköğretim ile ilgili belirli amaçları olan kurumları kapsamaktadır. İkinci tür akreditasyon program temelli yürütülen faaliyetlerdir. Bu akreditasyon faaliyetleri özel ve profesyonel akreditasyon kurumları tarafından yürütülür ve belirli bir yükseköğretim programı temelinde verilen eğitimin o alanla ilgili pratik hayatta gereken beklentileri karşılamaya yönelik olup olmadığını tespit etmeyi ve onaylamayı amaçlamaktadır (Aktan ve Gencel, 2010, 150).

Amerika Birleşik Devletlerinde 22 akademik kuruluşu kapsayan araştırmaya göre; TKY uygulamalarının sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir (Tüzün Rad ve Gülmez, 2015, 422-423):

1. İnsanlara şans verme: Uygulamanın yapıldığı okullarda insanlar çevrelerini geliştirmek üzere yaptığı çalışmalar motive edici olmuş ve karar verme yetilerinin arttığı gözlenmiştir.

2. Az açıklama, daha çok dinleme: Müşterilerin sorunları dinlenmiş, beklentileri ve ihtiyaçları belirlenmiş ve bu yönde yapılan düzenlemeler müşteri memnuniyetini arttırmış.

3. Eğitim kültüründe değişim: Sürekli değişim ile gelişim sağlanmış

4. Gerçekler üzerine karar verebilmede kararlılık: Geleneksel karar verme metodlarından çok veri tabanına bağlı bilimsel çözümlerle nasıl karar verilebileceği anlaşılmıştır.

5. İnsanları bir araya getirme: En büyük sorun iletişimsizlik olduğundan, TKY akademik, öğrenci ve iş çevrelerini bir araya getirerek bu sorunu ortadan kaldırmıştır.

6. Ortak dil: TKY sorumluları kalite ile ilgili terminolojiyi kullanırlar ve takım elemanları arasında anlaşmazlık olmaz çünkü herkes birbirini daha iyi anlamıştır.

2.2.2. Avrupa Birliği Yükseköğreniminde Kalite

Avrupa'daki yükseköğretim sistemleri, son yıllarda büyük gelişme göstermektedir. Bu değişimler ülkelerin gelişimi ve gelişim politikaları ile Avrupa ülkelerinin Bologna Süreci içerisinde kalite standartlarını belirleme ve denk yükseköğretim sistemleri yaratma çabalarından oluşmaktadır. Batı Avrupa'da yükseköğretimde kalite için 1985 yılında İngiltere, Fransa ve Hollanda öncü ülkeler olmuştur. 1990'da Danimarka'nın bu ülkeleri takip etmesi ile diğer ülkelere de hızlı bir şekilde yayılmıştır. Almanya, Hollanda, İtalya gibi ülkeler kalite konusunda verimliliği artırıcı görev üstlenmişlerdir (Bakioğlu ve Baltacı, 2017, 398).

Avrupa ülkeleri Lizbon (1997) ve Sorbon (1998) bildirelerini takiben Bologna Bildirgesi (1999) ise Avrupa yükseköğretimin dönüm noktası olarak görülmektedir.

Avrupa Kalite Güvence Birliği'nin 2005 de yayınlamış olduğu “Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları” raporunda yayınlanmıştır. Bu rapora göre her ülke kendi eğitim sistemine uyarlamakta ve standartlar oluşturmaktadır. Ülkemizde de 2005 yılında “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” yayımlanmış ve “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu” oluşturulmuştur (YÖDEK) (Tüzün Rad ve Gülmez, 2015, 420).

2.2.3. Japonya Yükseköğreniminde Kalite

Japonya'da üniversitelerin değerlendirilmesi dört aşamadan geçmiştir. Birinci dönem 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Showa dönemindeki temel eğitim reformlarına dayanmaktadır. Bu dönem bakanlığın üniversite kurulma standartları belirlemesine kadar devam etmiştir. İkinci dönem 1991'de liberalleşme ile başlar ve 1998'deki yükseköğrenim konseyine kadar devam etmiştir. Üçüncü dönem, 1999'da üniversite değerlendirme kurumlarının kurulması ile başlar ve 2003'de Ulusal Akademik Derece Enstitüsü'nün üniversite değerlendirme denemesinin tamamlanması ile sona ermiştir. Dördüncü dönem ise, üniversitelerin 2000 yılında birleşmesi, 2004'te lisanslı değerlendirme ve akreditasyon sisteminin kurulması ve Ulusal Akademik Derece Enstitüsü'nün yeniden yapılanarak Akademik Dereceler ve Üniversite Değerlendirmesi İçin Ulusal Enstitüsü'nün kurulmasını kapsar. Hedefi ise, Japonya'daki üniversitelerin araştırma ve eğitim düzeylerini geliştirmek ve onu korumak, üniversitelerin bireysellik ve çeşitliliklerine katkıda bulunmayı hedeflemektedir (Bakioğlu ve Baltacı, 2017, 440).

2.2.4. Avustralya Yükseköğreniminde Kalite

AUQA (The Australian Universities Quality Agency-Avustralya Üniversiteleri Kalite Ajansı), Eğitim-Öğretim ve Gençlik İşleri Bakanlık Konseyi tarafından Mart 2000'de kurulmuştur. Kar amacı gütmeyen bağımsız bir ulusal ajanstır ve Avustralya yükseköğretiminde kalite teminini denetlemek, geliştirmek ve rapor hazırlamak gibi görevleri bulunmaktadır. Hedefleri ise, ülke, eyalet ve bölgeler çapında yükseköğretim akreditasyon yetkilerinin kalite süreçlerinin ve çıktılarının

denetimi için sistem kurmak ve yönetmek; Denetimler sonucunda elde ettiği bilgileri kullanarak, Avustralya yükseköğretim sistemlerinin ve kurumlarının standartlarını, süreçlerini, çıktıları ve uluslararası konumu gibi konularda kamuya rapor sunmayı hedeflemektedir (Bakioğlu ve Baltacı, 2017, 434-436).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE UYGULAMALARI: BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın amacı, Türkiye’de yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi ile stratejik yönetim arasındaki ilişkinin nasıl ifade edilebileceği, stratejik yönetim için rehber niteliği taşıyan stratejik planların Toplam Kalite Yönetim politikaları çerçevesinde nasıl uygulandığını ve aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminin öneminin ortaya çıkarılması ile ilgili örnek bir çalışmanın yapılmasıdır. Bu çalışmada, Türkiye’de yükseköğretimde kalite çalışmaları kapsamında yeni başlayan süreç içinde yeni bir yönetim anlayışının uygulanmasında izlenen yöntemler, yaşanan deneyimler, sorunlar ve zorlukların incelenmesidir. Çalışmada, üniversitelerin web sayfalarındaki kamuya açık olan stratejik planları ile stratejik yönetim birimlerinde veya kalite komisyonlarında görevli idari ve akademik personele mail ile toplanılan fikir ve düşünceler yer almaktadır. Görüşmecilerin tamamı gönüllü olarak katılım sağlamışlardır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Kalite kavramı günümüzde sağlık, sanayi, ulaştırma ve altyapı, turizm, finans, eğitim gibi alanlarda sıkça kullanılmaktadır. Ancak eğitim alanında uygulanacak olan kalite politikaları diğer alanları da doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Çünkü kaliteli bir eğitim; kaliteli sağlığı, sanayiye, ulaşımı, turizmi ve finans vb. beraberinde getirebilmektedir. Bu sebeple kalitenin öncelikle yükseköğretimde kullanılması pozitif avantaj sağlamaktadır. Kalitenin uygulanmasında yükseköğretim kurumlarının stratejik yönetim birimlerinin rolleri de önemli bir yer tutmaktadır. Stratejik yönetimce alınacak kararlar üniversitenin üst birimlerinden alt birimlerine doğru uygulanır. Toplam Kalite kültürünü oluşturup üst birimlerden alt birimlere önderlik edecek birim stratejik yönetimdir. Bu bağlamda stratejik yönetimin toplam kalite anlayışı ile hareket etmesi önem arz etmektedir.

Ayrıca, çalışma konusunun güncel olması, Toplam Kalite Yönetimi'nin geniş bir yelpaze ile nitelendirilmesi, sürekli değişen iş yaşamına uyum gösterebilmesi önemini artırmaktadır. Akademik ve idari personellere yöneltilen soruların özgün olması, deneyimlerden ve literatürden faydalanılmış olması bakımından örnek bir çalışmadır. Yapılan araştırmanın kalite ve strateji konusunda uzman kadrolar ile iletişime geçilerek yapılması da çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Araştırma; ayrıca bir üniversite ile sınırlı tutulmayıp birkaç üniversite personellerinin de görüşleri alınmıştır. Hâlihazırda üniversitelerde kalite süreçlerinin devam ettiğinden ayrıca uygulama için faydalanılacak bir kaynak olarak kullanılabilir.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın araştırma kapsamında yer alan üniversitelerin stratejik yönetim birimlerinde ve/veya kalite komisyonlarında görevli idari ve akademik personeline yönelik yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin uygulanması planlanmış ve Ocak 2020'de bazı ön görüşmeler yapılmış ancak Ocak ayında, Çin'in Vuhan bölgesinde başlayan COVID-19 salgın hastalığının ülkemizde de 11 Mart 2020' den itibaren etkili olduğundan görüşmelere ara verilmiştir. Dünyayı etkileyecek düzeyde olağanüstü durumun yaşandığı bu dönemde birçok üretimin, ekonominin, bilimsel araştırmaların, sosyal hayatın vb. gibi diğer faaliyetlerin durma noktasına kadar geldiği ve insanların sağlığını tehdit edici olması bakımından da büyük bir sağlık krizine yol açmıştır. Bu salgının etkisi altında kalan ülkeler karantınayı önermekte, insanların evde kalarak sosyal izolasyonun sağlanması ve böylece salgının yayılmasını önleme tedbirleri almaktadır. Ancak bütün bu olumsuz koşullara rağmen ev ortamında online olarak bir çok işlerin devam ettiği görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın görüşmeler bölümünde görüşme sorularının bir soru kâğıdı formatına dönüştürülerek daha önce görüşmeleri kabul eden uzman/akademisyenlerin e-posta adreslerine gönderilmiş ve geri dönüşler sağlanmıştır. Çalışmada sonradan yaşanan bu olağanüstü ve belirsizlik durumdan dolayı çalışmamıza sınırlılık getirilerek görüşmeler 6 kişi ve 3 üniversite ile yapılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, iki devlet üniversitesi ve bir vakıf üniversitesi odak alınıp, görüşmecilerin üniversitelerinin strateji geliştirme daire başkanlığı veya kalite komisyonlarında yer alan kalite konusunda deneyimli ve uzman kişiler olan akademisyen ya da idari personelin seçilmesine önem verilmiştir. İki devlet üniversitesinde görevli strateji geliştirme daire başkanlığı üst yönetici kadrosunda bulunan toplam 9 personelden 3'ü ile iletişime geçilmiştir ve diğer üç kişi ile de toplam üç üniversitede yer alan kalite komisyonlarının İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi temsilcileri ile iletişime geçilerek anket tamamlanmıştır. Kalan vakıf üniversitesinin web sayfası incelendiğinde strateji geliştirme daire başkanlığı birimi yer almadığından ilgili üniversitenin personeli ile iletişime geçilmemiştir. Nihai olarak toplam 12 personelin 6'sı ile iletişime geçilmiş ve dönüş gerçekleştirilmiştir.

3.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın yöntemi öncelikle, birinci ve ikinci bölümde literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve, yaklaşımlar ve örnek uygulamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise nitel araştırma yönteminden olan içerik analizinden yararlanılmıştır. Burada kısaca içerik analizinden bahsetmekte fayda vardır.

İçerik analizi, sosyal bilimlerde birçok çalışmalarda sıklıkla tercih edilen bir analiz yöntemidir. En dikkat çekici özelliklerinden belli takip edilen bir uygulama standardının olmaması, analizlerin belli bir kuralla yürütülmemesi ve araştırmacının becerisi, bakış açısı, analitik düşünebilmesi ve beklentisine göre farklılık göstermektedir. Ancak bunun hiç kuralı olmayan bir yöntem olduğu akla gelmemelidir. İçerik analizi araştırmacıya hem nitel hem de nicel analiz yapma imkânı sunmaktadır. İçerik analizi süreci, verilerin dikkatli olarak hazırlanması, kodlanması ve yorumlanması sonucunda ortaya çıkan neticelerin paylaşılmasıdır. İçerik analizinin amacı, bir fenomenin kavram ve kategoriler ile özetlenmesini ve geniş bir tanımlama yapmayı amaçlamaktadır. Bunların amacı, bir model, kavramsal sistem, kavramsal harita veya kavramsal kategoriler oluşturmaktır. İçerik analizinin verisi; testler, kitaplar, kitap bölümleri, makaleler, mülakatlar, dokümanlar, gazete

haberleri, radyo ve televizyon programları, gayri resmi konuşmalar, kısacası iletişim olan her türlü şeyden oluşabilir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015, 331-333).

Nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin ise; Nicel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve güç analizi sayısal göstergelerle ispat edilmektedir. Ancak nitel araştırmalarda bunu ispat edecek sayısal veriler olmadığı için geçerlik, güvenilirlik ve güç analizinin yapılması güçtür. Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınır. Nitel araştırmacının bulgularının “inanılabilirliğini” artırmak için kullanabileceği stratejiler bulunur. Guba ve Lincoln nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlikten ziyade inandırıcılık olması gerektiğine değinmiştir. Guba ve Lincoln inandırıcılık için ölçütleri inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirliktir. Sonuçların inandırıcılığı bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biridir. Nitel araştırmacıların çalışmalarının inandırıcılığını göstermek için gereken önlemleri alması ve araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlaması önem teşkil etmektedir (Başkale, 2016, 23).

Bu çalışma yapılırken; istatistiki verilerin kullanılmayacağından *nitel*, mülakat sorularından öncelikle kategoriler oluşturup verilen yanıtlar üzerinden kodlama yapıp değerlendirileceğinden *tümevarımsal*, soru cevaplarının üzerinden kodlama yapılarak kodlara uygun kategorilerin altına yazılacağından *kavramsal* içerik analizi çeşitlerinden faydalanılması kararlaştırılmıştır.

3.1.6. Verilerin Toplanması

Araştırmada uygulamadaki örneklerin çözüm sürecinde veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizine ilişkin bilgiler ve bulgular ile sonuçlara ulaşılmıştır. Görüşme sorularının tamamı özgün olup tarafımdan literatürden faydalanarak hazırlanmıştır. Ayrıca bu soruların hazırlanışında üniversitelerin web sayfalarında yer alan stratejik plan ve diğer kalite ile ilgili kamuoyunu bilgilendirilen tüm duyurular da dikkate alınmıştır. Önce görüşme soruları pilot çalışma olarak 2 akademisyen tarafından gözden geçirilmiş ve uygulanmaya hazır hale getirilmiştir. Verilerin toplanması yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme formu mail ile gönderilmesine karar verilmiş; görüşme

soruları daha önce belirlenen kişilere gönderilip geri dönüşler sağlanmıştır. Sorular alanında uzman kişilere yöneltildiği için herhangi bir şüphe ya da tereddüte düşülecek cevaplar ile karşılaşılmamıştır.

3.1.7. Verilerin Analizi

Veriler Microsoft Excel 2010 yardımı ile sorulardan kategori oluşturulmuş ve katılımcıların verdikleri cevaplara göre kodlar oluşturularak içerik analizi yapılmıştır. Verilerin analizi yapılırken, Deniz Örucü ve Hasan Şimşek'in 2011 yılında hazırlamış oldukları *"Akademisyenlerin Gözünden Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz"* adlı bir makaleden ve 2019 yılında Gülay Kalpakçıoğlu tarafından hazırlanan *"Hastanelerde Markalaşma Süreci Üzerine Bir İçerik Analizi"* adlı bir yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Görüşme soruları 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 1 soru, ikinci bölümde 6 soru, üçüncü bölümde 1 soru ve dördüncü bölümde 1 soru olmak üzere toplamda 9 soru bulunmaktadır. Analiz yapılırken sorular üzerinden kategoriler hazırlanmış olup, kodlamalar cevaplar üzerinden yapılmıştır. Microsoft Excel 2010'da 1, 2 ve 4'üncü bölümlerde yer alan sorulara göre katılımcı kodları, genel kategori, ana kategori, alt kategori ve katılımcı görüşünü ifade eden kodlar belirlenip, bunlar üzerinden tablolastırma işlemi yapılmıştır. Tablolastırma işlemi yapılırken katılımcı kodlarının sıralanması, katılımcıların tarafımıza dönüş zamanına göre sıralanmıştır. Bu tablolara göre katılımcı görüşleri arasında en çoktan en aza doğru sıralama yapıp tablolar yardımı ile yorumlaması yapılmıştır. 3. bölümdeki soruda ise en çok tercih edilen yöntemlerden en az tercih edilen yöntemlere doğru sıralama tablosu hazırlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan ucu açık sorulara katılımcıların cevapları doğrudan alınarak ham veriler kullanılmıştır ve araştırmada her bir katılımcının cevapları soru karşısında aynen gösterilmiştir. Ayrıca katılımcıların görev aldıkları üniversitelere göre gruplandırma yapılarak tablo oluşturulmuştur ve yorumlaması yapılmıştır. Analizin sonucu, katılımcıların yarından fazlasının ortak paydada buluştukları konular odak alınıp sonuçlar literatürde yer alan kavramsal çerçevede içerisinde yorumlanmıştır.

3.1.8. Katılımcıların Verdikleri Cevaplar, Bulgu ve Yorumları

BİRİNCİ BÖLÜM 1. SORU: Üniversitede Toplam Kalite çalışmalarında göreviniz nedir? Kalite çalışmalarında deneyiminizi kısaca açıkla mısınız?

Katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir.

1. Katılımcı 1: Üniversite Kalite Komisyonu üyesiyim. Bu, ikinci dönemim. Ayrıca, daha önce de kalite ilgili kurulda görev yapmışım, üniversitede. Buna ek olarak, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin de kalite koordinatörüyüm.

2. Katılımcı 2: Üniversitemizin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında Şube Müdürü olarak görev yapmaktayım, Akreditasyon Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğünde ve Kalite Güvencesi Alt Komisyonunda üye olarak Üniversitemizde yürütülen kalite geliştirme çalışmalarına katılmaktayım. Bununla birlikte; Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülen yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirme süreçlerinde, dış değerlendirici olarak görev almaktayım.

3. Katılımcı 3: Üniversitemizin Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonundayım. Ayrıca, Kalite Geliştirme Çalışma Alt Komisyonu, Stratejik Planlama ve İzleme Çalışma Grubu'nda yer almaktayım. Aynı zamanda 2016-2017 arasında üniversitemizin Stratejik Plan (2017-2023) Hazırlama Komisyonunda görev aldım. Bu çerçevede stratejik planın hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarına ilaveten stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda ve Yüksek Öğretim Kalite Kurulu tarafından belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerin değerlendirilmesi, izlenmesi ve kalitesinin geliştirilmesi, kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak iç ve dış kalite güvence sistemini kurulmasında görevliyim. Aynı zamanda kurum iç ve dış değerlendirilme raporlarını rektörlükle birlikte hazırlamakla sorumluyum.

4. Katılımcı 4: Strateji Daire Başkanı ve Kalite kurulu üyesiyim.

5. Katılımcı 5: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında Şube Müdürü, Birim: Stratejik Yönetim ve İç Kontrol, 2018 yılı Mayıs ayından itibaren üniversitemizin

Stratejik Yönetim alanındaki çalışmaları şube müdürü olarak yürütmekteyim. Kalite politikamız çerçevesinde 2020-2024 Stratejik Planımızın hazırlanması çalışmalarının tüm aşamalarında bizzat aktif olarak görev yaptım. Üniversitemiz 2017, 2018 ve 2019 yıllarına ait Stratejik Plan izleme raporlarının hazırlanmasında aktif görev yaptım. Üniversitemizin 2019 yılı Kalite Kurum İç Değerlendirme Raporunun Yönetim alt başlığının yazılmasında aktif olarak görev yaptım ve raporun bu başlığı altındaki metnin hazırlanmasında ve kanıtların temininde katkı sağladım. Üniversitemizin Dış Değerlendirme sürecinde üniversitemiz Dış Değerlendirme Takımının üniversitemizde yaptığı çalışmaların programının hazırlanması ve uygulanmasında yönetici olarak aktif görev yaptım. YÖK tarafından 2018 yılında başlatılan “YÖK İzleme Kriterleri” takip sisteminde Üniversitemiz verilerini toplama ve sisteme girme aşamalarında aktif görev yaptım. Halen bu yetkim devam etmektedir. Üniversitemiz İdare Faaliyet Raporlarını hazırlanmasında yönetici olarak aktif görev yaptım. Üniversitemiz İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporlarını hazırlanmasında yönetici olarak aktif görev yaptım.

6. Katılımcı 6: Üniversitemizde Kalite Komisyonu üyesiyim. Üniversitemiz kalite çalışmalarına başladığından beri kalite komisyonunda yer almaktayım. Kalite nedir, kalite süreçleri nelerdir, kamu kurumlarına kalite felsefesi nasıl entegre edilebilir, kurumsal kültürümüzde kalite odaklı nasıl sorularının cevaplarının aranmasından, YÖKAK tarafından gerçekleştirilen Kurumsal Dış Değerlendirmede Rektör ve Rektör Yardımcılarımız, Kalite Koordinatörümüz ve komisyon üyelerimizle aktif bir süreçte yer aldım. Kurumsal Dış değerlendirme gerçekleştikten sonra istenilen verilerin toplanmasına ve anlamlı bir veri bütünü haline getirilmesine katkıda bulundum. Kurumsal dış değerlendirme raporumuz üniversitemize ulaştığında onu inceleyerek, Dış değerlendirme ekibinin tespitleri ile uyuşmadığını düşündüğümüz verilerin kanıtlarını sunarak itiraz raporumuzu hazırladık. Her yıl Kurumsal İç Değerlendirme Raporunun hazırlanmasında Kalite Güvencesi alt çalışma grubunda yer almaktayım. Daha sonra alt çalışma grupları (Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Yönetim Sistemi) bir araya gelerek raporun son haline getirilmesi ve değerlendirmenin yazılması adına da toplantılar yapılmaktadır. Bir sonraki yılın Kurumsal İç Değerlendirme Raporunun hazırlanması adına periyodik olarak kanıtları oluşturabileceğimiz veriler birimlerden talep edilmektedir.

Bu aşamada da kendi birimimdeki birim kalite komisyonunu yönlendirmekteyim. Kalite Komisyonu toplantılarının çıkan sonuçlarını birim kalite komisyonuna aktarmaktayım. Birimin kalite ile ilgili bakış açısını nasıl yakalayacağı ve bütünün bir parçası olmak için neler yapması gerektiğiyle ilgili de birimimizde toplantılar düzenlenmektedir, onlara da düzenli bir şekilde katılmaktayım. Kalite çalışmalarının en başından beri sürecin içinde yer almam, durum tespiti, üstün ve zayıf yönlerin tespiti ve özellikle birimsel bazda kalite adına neler yapılarak üniversitemizin kalite değerlendirme puanını artırma ve sıralamasının üst sıralara çıkması adına tespit yapabilmem adına deneyim kazanmama neden olmuştur. Bu süreçte Üniversitem tarafından Eskişehir’de düzenlenen TURQUAS Projesi Yüksek Öğretimde Yeterlilik Temelli Programların Kalite Güvencesi Çalıştayı’na gönderildim. Akreditasyonun üniversitemiz için ne denli önemli olduğunu çalıştay ekibimizle kalite komisyonu üyelerimizle paylaştık. Aynı zamanda kalite göstergeleri ile birbirinden ayrı düşünölemeyecek olan 2020-2024 Stratejik Planı’nın hazırlanmasında Stratejik Planlama Ekibi içerisinde yer alarak, aktif bir şekilde çalıştım.

Tablo 12: Microsoft Excel Üzerinde Birinci Bölümdeki Birinci Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu	Genel		Alt	Katılımcı
	Kategori	Ana Kategori		
(K)	Kalite	Kalite Görevi	Kategori	Görevi
(Kal)	(KalG)			
K1	Kal	KalG	KalKom	Kalite Komisyonu
K1	Kal	KalG	KalKoor	Kalite Koordinatörlüğü
K2	Kal	KalG	KalKom	Kalite Komisyonu
K2	Kal	KalG	KalKoor	Kalite Koordinatörlüğü
K3	Kal	KalG	KalKom	Kalite Komisyonu
K3	Kal	KalG	KalGüv	Kalite Güvence
K3	Kal	KalG	D	Değerlendirme
K4	Kal	KalG	KalKom	Kalite Komisyonu
K5	Kal	KalG	D	Değerlendirme
K5	Kal	KalG	Kont	Kontrol
K6	Kal	KalG	KalKom	Kalite Komisyonu
K6	Kal	KalG	D	Değerlendirme

K6	Kal	KalG	KalGüv	Kalite Güvence
----	-----	------	--------	----------------

Tablo 12’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları K1, K2, K3, K4, K5 ve K6’ya kadar belirtilmiştir. Birinci bölümde sorulan “Üniversitede Toplam Kalite çalışmalarında göreviniz nedir?” sorusunda genel kategori kalite (Kal) olarak belirtilmiş olup, ana kategori kalite görevi (KalG) olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaba göre kalite görevleri belirlenmiş olup, alt kategorilerde kodlamaları bulunmaktadır. Kalite üzerine oluşturulan bu kodlar ise, kalite komisyonu (KalKom), kalite koordinatörlüğü (KalKoor), kalite güvence (KalGüv), değerlendirme (D), kontrol (Kont) olarak belirlenmiştir. Bu tabloya göre katılımcı 1 kalite komisyonunda üye olduğunu ve kalite koordinatörlüğünde görev yaptığını, katılımcı 2 kalite komisyonu üyesi ve kalite koordinatörlüğünde görev yaptığını, katılımcı 3 kalite komisyon üyesi, kalite güvence sisteminde ve kurum iç/dış değerlendirme üzerine görev yaptığını, katılımcı 4 kalite komisyon üyesi olduğunu, katılımcı 5 iç/dış değerlendirme ve kontrol üzerine, katılımcı 6 ise, kalite komisyonunda ve kalite güvence sisteminde görev yaptığını ve kurum iç/dış değerlendirme üzerine çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunlardan hareketle oluşturulan kodlar tablolastırılmıştır.

Tablo 13: Kalite Görevleri Sıralaması

Kalite Görevi	Katılımcılar
Kalite Komisyonu	5
Değerlendirme	3
Kalite Koordinatörlüğü	2
Kalite Güvence	2
Kontrol	1

Tablo 13’de görüldüğü üzere, oluşturulan kodlardan en fazla görevden en az göreve doğru sırlama yapılmıştır. Kalite komisyon üyesi 5’tir. Değerlendirme üzerine görev yapmakta olan personel sayısı 3’tür. Kalite koordinatörlüğünde görev yapan personel sayısı 2’dir. Kalite güvence sistemi üzerine çalışan personel sayısı 2’dir ve son olarak kontrol üzerine görev yapan personel sayısı 1’dir.

İKİNCİ BÖLÜM BİRİNCİ SORU: Dünya’da ve Türkiye’de üniversitelerde Toplam Kalite çalışmaları hakkında kısaca bilgi verir misiniz? Bu çalışmaları nasıl değerlendirir siniz?

Katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir.

1. Katılımcı 1: Dünya ve Türkiye’de kalite çalışmaları 1980 yılı sonrasında yaygınlaşmıştır. Hemen her kurum gibi üniversitelerde de kalite çalışmaları yapılmıştır. Kalite birimleri oluşturulmuştur. Türkiye’deki Üniversitelerde kalite çalışmaları özellikle 2000 yılı sonrasında başlamıştır. Kalite çalışmaları rekabetin şiddeti ile doğru orantılıdır. Üniversiteler arasında da rekabet artınca, ulusal ve uluslararası düzeyde, kalite ile ilgili çalışmalar artmıştır. Bunun dışında, artan müşteri talep kalitesi, üniversitelerde de kalite çalışmalarını zorunlu kılan bir başka unsurdur. Türkiye Cumhuriyeti Devleti, özellikle uluslararası öğrenci pazarından daha çok pay alabilmek için de üniversitelerde kalite çalışmalarına çok önem vermektedir. Bilindiği gibi, Türkiye’de bir Yükseköğretim Kalite Kurulu vardır. Bir başka ifade ile Türkiye’de, üniversitelerde kalite ile ilgili çalışmaları bir üst kurul yönlendirmektedir. Buna ek olarak, Türkiye’de üniversitelerde dış denetim uygulaması vardır. Her üç yılda bir, üniversiteler, dış denetim geçirmektedirler. Bir çatı kalite kurulu olmasına rağmen, Türkiye’de üniversitelerin kalite ile ilgili uygulamalarının kapsamı ve düzeyi üniversiteden üniversiteye değişmektedir.

2. Katılımcı 2: Günümüz dünya düzeninde ülkeler arası ilişkiler, rekabet, iletişim, ticaret vb. üzerinden yoğun şekilde yürütülmektedir. Ülkeler pek çok açıdan nitelikli insan gücü yetiştirmek istemektedir. Dünya genelinde yükseköğretim sektörünün eko sistemi veliler, öğrenciler, iş dünyası vb. aktörler tarafından tercih edilmek üzerine inşa edilmiştir. Bu alanda faaliyet gösteren bir kurumun mezunlarının kolayca işe yerleşmesi, değişen koşullara, yeni teknolojilere uyum sağlaması, ar-ge, inovasyon yeteneğinin bulunması gerekmektedir. Bu eko sistemin sağlıklı yürümesini sağlayacak uluslararası kabul görmüş standartlar “Uluslararası Yükseköğretim Akreditasyon Ölçütleri” ile belirlenmiştir. Ülkemizde “Yükseköğretim Kalite Kurulu YÖKAK” oluşturularak bu alandaki faaliyetlerin tek elden yürütülmesi amaçlanmıştır. Türkiye’de uluslararası kabul görmüş dış değerlendirme ölçütleri çerçevesinde dış değerlendirme ve akreditasyon çalışması yürütmek isteyen kuruluşların öncelikle YÖKAK’a başvurması ve YÖKAK

tarafından titiz bir inceleme sonunda onay alması gerekmektedir. Onay almayan akreditasyon kuruluşları Türkiye'deki üniversitelerde dış değerlendirme ve belgelendirme çalışması yürütememektedir. Böylece ülkemizde genel kabul görmüş dış değerlendirme ölçütleri çerçevesinde yürütülecek akreditasyon çalışmalarında denetim ve güvence sağlamaktadır.

3. Katılımcı 3: Yükseköğretim sisteminde standardizasyonun sağlanması için gerekli kalite sertifikasyonlarının ve akreditasyonların alınması ve bu çerçevede tüm eğitim-öğretim, idari, yönetsel çalışma ve süreçlerin bunlara uygun yapılandırılması.

4. Katılımcı 4: Dünyada verimlilik açısından değerlendirilmiştir. Türkiye'de kalite yeni bir olgu olup, henüz önemi yeni yeni algılanmaya başlanılmıştır. Kaliteye önem verilirse verimlilik açısından ve yönetim açısından üst yöneticilerin büyük kolaylık hızlı ve etkili karar almalarını sağlayacaktır.

5. Katılımcı 5: Beşinci katılımcı dünyada ve Türkiye'de üniversitelerde TKY çalışmaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı için bu soruyu cevaplandırmamıştır.

6. Katılımcı 6: Dünyada ve Türkiye'de kalite çalışmaları incelendiğinde kaliteye odaklanma, sürekli iyileştirme, süreçlerin iyileştirilmesi, takım çalışması, vizyon, liderlik kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Yükseköğretimde kalitenin artırılması çalışmaları ile bu alanda uluslararası standardizasyonun sağlanması çalışmaları paralel olarak sürdürülmektedir. Ancak bu uyum çalışmaları Kıta Avrupa'sı Ülkelerinde, ABD ve İngiltere'de farklı akreditasyon sistemleriyle sürdürülmektedir. Bu alanda geniş kabul görmüş uluslararası bir sistemden artık söz edilmesi mümkün gözükmemektedir. Türkiye'deki üniversitelerin bu standardı yakalayamaması gibi bir durum ile karşı karşıya kalındığında diploma denkliğinin olmaması gibi bir sorunla da karşı karşıya kalınacağı açıktır.

Tablo 14: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Birinci Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu (K)	Genel Kategori Kalite (Kal)	Ana Kategori Kalite Çalışmaları (KalÇ)	Alt Kategori	Katılımcı Görüşü
K1	Kal	KalÇ	Rek	Rekabet
K1	Kal	KalÇ	MüşT	Müşteri Talebi

K1	Kal	KalÇ	YKK	YÖKAK
K1	Kal	KalÇ	Den	Denetim
K2	Kal	KalÇ	Nİ	Nitelikli İnsan
K2	Kal	KalÇ	Akr	Akreditasyon
K2	Kal	KalÇ	YKK	YÖKAK
K2	Kal	KalÇ	Değ	Değerlendirme
K3	Kal	KalÇ	Akr	Akreditasyon
K4	Kal	KalÇ	Ver	Verimlilik
K5	Kal	KalÇ	----	-----
K6	Kal	KalÇ	Akr	Akreditasyon
K6	Kal	KalÇ	Si	Sürekli İyileştirme
K6	Kal	KalÇ	TÇ	Takım Çalışması
K6	Kal	KalÇ	V	Vizyon
K6	Kal	KalÇ	L	Liderlik

Tablo 14’de görüldüğü üzere katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümde birinci soru olarak “Dünya’da ve Türkiye’de üniversitelerde Toplam Kalite çalışmaları hakkında kısaca bilgi verir misiniz? Bu çalışmaları nasıl değerlendirirsiniz?” sorulan soruda Genel kategori kalite (Kal), ana kategori kalite çalışmaları (KalÇ), belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri; rekabet (Rek), müşteri talebi (MüşT), YÖKAK (YKK), denetim (Den), nitelikli insan (Nİ), akreditasyon (Akr), değerlendirme (Değ), verimlilik (Ver) olarak kodlanmıştır. Bu tabloya göre katılımcı 1, kalite konusunda çalışmaların rekabet yoğunluğuna dikkat çekmiştir. Müşteri taleplerinin artması ile üniversitelerde de kalite çalışmalarının önemine vurgu yapmıştır. Türkiye’de YÖKAK’ın varlığına ve bu kurumca çalışmaların yönlendirildiğini ifade etmiştir. Ayrıca üniversitelerin denetim mekanizması altında olduğunu söylemiştir. Katılımcı 2, kalite çalışmalarında donanımlı bir öğrenci yetişmesi için nitelikli insana, kalite çalışmalarında belli ölçülere uyulması konusunda akreditasyona, kalite faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda YÖKAK’a ve uluslararası düzeyde dış değerlendirme faaliyetlerini görüşlerinde bildirmiştir. Katılımcı 3, yükseköğretimdeki faaliyetlerin belli bir ölçüye göre yapılabilmesi için akreditasyonların alınmasına dikkat çekmiştir. Katılımcı 4, kalitenin verimlilikle olan ilişkisine dikkat çekmiş ve kalitenin önemsenmesi ile birlikte verimliliğinde

artacağını ifade etmiştir. Katılımcı 5, bu soruya yanıt vermemiştir bu yüzden tabloda boş bırakılmıştır. Katılımcı 6 ise, dünyada ve Türkiye’de kalite çalışmaları konusunda sürekli iyileştirme, takım çalışması, vizyon ve liderlik üzerine olduğunu belirtmiştir; ayrıca diğer katılımcılar gibi kalite çalışmalarının belirli akreditasyon sistemleriyle yürütülmesi konusunda görüş bildirmiştir.

Tablo 15: Kalite Çalışmaları Sıralaması

Kalite Çalışmaları	Katılımcılar
Akreditasyon	3
YÖKAK	2
Rekabet	1
Müşteri Talebi	1
Denetim	1
Nitelikli İnsan	1
Değerlendirme	1
Verimlilik	1
Sürekli İyileştirme	1
Takım Çalışması	1
Vizyon	1
Liderlik	1

Tablo 15’de görüldüğü üzere, oluşturulan kodlardan en fazla görüşten en az görüşe doğru sırlama yapılmıştır. Akreditasyon hakkında görüş bildiren 3, YÖKAK hakkında görüş bildiren 2 ve rekabet, müşteri talebi, denetim, nitelikli insan, değerlendirme, verimlilik, sürekli iyileştirme, takım çalışması vizyon ve liderlik hakkında görüş bildiren katılımcı sayısı 1’er tanedir.

Katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir.

İKİNCİ BÖLÜM İKİNCİ SORU: Üniversitenizde kalite felsefesini nasıl tanımlayabilirsiniz?

1. Katılımcı 1: Üniversitemizin kalite felsefesi, paydaş odaklı, uluslararasılaşma odaklıdır; eğitim araştırma ve geliştirme ve toplumu yönlendirme

açısından üst düzey ürünler verme odaklıdır. Üniversitemizin kalite felsefesi paydaş katılımını esas almakta, ulusal ve uluslararası alanda faaliyetleri ile öne çıkan bir üniversite vurgusu yapmaktadır.

2. Katılımcı 2: Türkiye genelinde uluslararası kabul görmüş dış değerlendirme ve akreditasyon ölçütleri YÖKAK tarafından 23 Temmuz 2015 tarihli resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik ile başlamıştır. Bu çerçevede Üniversitemiz Kalite Komisyonu oluşturulmuş 2015, 2016, 2017, 2018 ve 2019 yılları için “iç değerlendirme raporu” hazırlanmıştır. Bilindiği üzere, organizasyon yapısında kalite geliştirme çalışmaları liderlik ekseninde yürütülmektedir. Üniversitede lider konumunda olan rektörümüz, iç değerlendirme raporları ve 2018 yılında geçirdiğimiz dış değerlendirme doğrultusunda, uluslararası kabul görmüş dış değerlendirme ölçütlerini sağlamaya yönelik çalışmaların hızlandırılarak eyleme geçilmesini istemiş ve Akreditasyon Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğünün kurdurmuştur. Üniversitemizde Kalite Güvencesi Sistemini uygulamayı amaçlayan bir yönetim anlayışı ve felsefesi mevcuttur.

3. Katılımcı 3: Üniversitemiz, tüm stratejik, yönetsel ve eylemsel süreçlerini 3 temel prensip üzerine kurmuştur: Dünya standartlarında öğrenci merkezli eğitim-öğretim sunmak, ürüne dönüştürebilen nitelikli araştırma geliştirme faaliyetleri yürüterek bilimsel gelişmelere öncü olmak, toplumsal ihtiyaçlara çözüm oluşturan hizmet faaliyetleri gerçekleştirmek.

4. Katılımcı 4: Kalitenin önemi Türkiye’de ve üniversitemizde yeni yeni anlaşılmaya başlanmış olup, alınacak çok mesafemiz olduğunu düşünmekteyim.

5. Katılımcı 5: Üniversitemizde Kalite Koordinatörlüğü kurulmuş, kalite politikası belirlenmiştir. Kalite Koordinatörü atanmış ve 1 uzman ataması da yapılmıştır. Bununla birlikte “Kalite Güvencesi Yönergesini senatodan geçirerek uygulamaya konulmuş, bu yönerge kapsamında teşkilatlanması sağlanmıştır. Bu çalışmalar çerçevesinde temel çalışma felsefesini oluşturmuş ve bu yönde çalışmalar başlatılmıştır. Felsefi olarak tanımlamak gerekirse: “Milli ve evrensel değerler ışığında, ülkemizin stratejik hedefleri doğrultusunda eğitim, bilim, sanat ve kültür alanlarında tüm çalışanlarının katılım ve destekleriyle çağdaş bilgi teknolojileri ve

altyapı donanımlarını kullanarak; öz güveni yüksek, araştırmacı, girişimci ve çözüm üreten bireyler yetiştirmek; sosyal, kültürel ve ekonomik değerleri öne çıkararak yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmaya, insan yaşamına, çevreye ve doğaya sürdürülebilir katkılar sunmaktır.”

6. Katılımcı 6: Üniversitemizin vizyonu ve misyonu doğrultusunda, stratejik planında belirlediği eğitim, araştırma, girişimcilik, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve toplumsal alanlarda kalitenin sürekli iyileştirilmesi yaklaşımını benimser. Tüm çalışanların sahiplendiği bu yaklaşımın ilkeleri; Eğitim, araştırma ve idari süreçleri iyileştirmek, Tüm paydaşların kalite süreçlerine katılımını sağlamak, Paydaşların kurumsal memnuniyetini yükseltmek, Toplumun bilimsel, sosyal ve kültürel gelişimi için çalışmaktır. İlin sosyal, kültürel ve sanatsal gelişimine, bilimsel ve ekonomik altyapısına daha fazla katkıda bulunacak, ulusal ve uluslararası düzeyde kabul gören daha güçlü bir yükseköğretim kurumu olma hedefi ile çalışmalarına devam edecektir. Bu çalışmalar süresince tüm iç ve dış paydaşların katkı ve desteğini daha fazla almayı ön plana çıkaracak olan Üniversitemiz, kendisini sürekli geliştirmeyi ve Türkiye’nin sayılı üniversiteleri arasına adını yazdırmayı hedeflemektedir.

Tablo 16: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki İkinci Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu (K)	Genel Kategori Kalite (Kal)	Ana Kategori Kalite Felsefesi (KalF)	Alt Kategori	Katılımcı Görüşü
K1	Kal	KalF	PO	Paydaş Odaklılık
K1	Kal	KalF	U	Uluslararasılaşma
K1	Kal	KalF	E	Eğitim
K1	Kal	KalF	AG	Araştırma Geliştirme
K1	Kal	KalF	T	Toplum
K1	Kal	KalF	ÜDÜ	Üst Düzey Ürünler
K2	Kal	KalF	L	Liderlik
K2	Kal	KalF	KalGüv	Kalite Güvencesi
K3	Kal	KalF	Ö	Öğrenci
K3	Kal	KalF	AG	Araştırma Geliştirme
K3	Kal	KalF	T	Toplum
K4	Kal	KalF	UZ	Uzun zaman

K5	Kal	KalF	Kat	Katılım
K5	Kal	KalF	Tek	Teknoloji
K5	Kal	KalF	Nİ	Nitelikli insan
K5	Kal	KalF	Kalk	Kalkınma
K5	Kal	KalF	Ç	Çevre
K6	Kal	KalF	Sİ	Sürekli iyileştirme
K6	Kal	KalF	Kat	Katılım
K6	Kal	KalF	Mem	Memnuniyet
K6	Kal	KalF	T	Toplum

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümde ikinci soru olarak “Üniversitenizde kalite felsefesini nasıl tanımlayabilirsiniz?” sorulan soruda Genel kategori kalite (Kal), ana kategori kalite felsefesi (KalF) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri paydaş odaklılık (PO), uluslararasılaşma (U), eğitim (E), araştırma ve geliştirme (AG), toplum (T), üst düzey ürünler (ÜDÜ), liderlik (L), kalite güvencesi (KalGüv), öğrenci (Ö), uzun zaman (UZ), katılım (Kat), teknoloji (Tek), nitelikli insan (Nİ), kalkınma (Kalk), çevre (Ç), sürekli iyileştirme (Sİ), memnuniyet (Mem) olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1, üniversitelerinin felsefesini paydaş odaklı, uluslararasılaşma, araştırma geliştirme, toplumu yönlendirme ve üst düzey ürünler verme olarak tanımlamaktadır. Katılımcı 2, kalite güvence sistemini esas alan bir yönetim anlayışı ve felsefesi olduğuna vurgu yapmaktadır. Bunun yanında kalite çalışmalarının liderlik ekseninde yürütüldüğü hususunda görüş bildirmiştir. Katılımcı 3, öğrenci merkezli eğitime, araştırma geliştirme faaliyetleri ile bilimsel çalışmalara öncü etmek, toplum ihtiyaçlarını karşılama konusunda problemlerin çözümüne değinmiştir. Katılımcı 4, kalitenin ülkemizde ve üniversitelerinde yeni bir olgu olduğunu ve uzun süreç gerektiren bir çalışma olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 5, kalite felsefesi tüm çalışanların katılımını esas alan, teknolojik imkânların varlığına, nitelikli insan yetiştirilmesine, sosyal, kültürel ve ekonomik değerleri öne çıkararak yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmaya, çevreye vurgu yapmıştır. Katılımcı 6 ise, birçok alanda sürekli iyileştirmeye, tüm personelin katılımına, paydaşların memnuniyetine ve topluma her yönden birçok fayda sağlanmasına dikkat çekmiştir.

Tablo 17: Kalite Felsefesi Sıralaması

Kalite Felsefesi	Katılımcılar
Toplum	3
Katılım	2
Araştırma geliştirme	2
Paydaş Odaklılık	1
Uluslararasılaşma	1
Eğitim	1
Üst Düzey Ürünler	1
Liderlik	1
Kalite Güvencesi	1
Öğrenci	1
Uzun Zaman	1
Teknoloji	1
Nitelikli İnsan	1
Kalkınma	1
Çevre	1
Sürekli İyileştirme	1
Memnuniyet	1

Tablo 17’de görüldüğü üzere, en fazla felsefeden en az felsefeye doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 3’ü toplum unsuruna, 2’si çalışan katılıma, 2’si de araştırma geliştirme faaliyetlerine dikkat çekerken; paydaş odaklılığına, uluslararasılaşmaya, eğitime, üst düzey ürünlere, liderliğe, kalite güvencesine, öğrenciye, uzun zamana teknolojiye, nitelikli insana, kalkınmaya, çevreye, sürekli iyileştirmeye ve memnuniyete odaklı bir felsefeden 1’er kez görüş bildirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM ÜÇÜNCÜ SORU: Toplam Kalite Yönetimi ile stratejik yönetim arasında nasıl bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?

Katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir.

1. Katılımcı 1: Toplam kalite yönetimi, kaliteyi öne çıkarmasıyla stratejik bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Kurumun stratejisi, kaliteyi esas rekabet aracı, amaçlara

ulaşma aracı olarak belirleyebilir. Her iki yaklaşım da rekabet ortamında öne çıkma yönelimi ile ilişkilidir. Kalite odaklılık, kurumsal stratejinin temelini oluşturabilir. Bu çerçevede, ilişkili strateji, taktik, politika, hedef ve amaçlar belirlenebilir.

2. Katılımcı 2: Stratejik Plan, kurumun tüm kaynaklarıyla beş yıllık süreç içerisinde gerçekleştireceği amaç, hedef ve performans göstergelerini kapsamaktadır. Stratejik Plan kurumun belirlediği ölçütler üzerinden yürütölürken, kalite yönetim sistemi uluslararası kabul görmüş ölçütler üzerinden yürütölmemektedir. Bu iki sistem bir birini destekler. Toplam Kalite Yönetimi ile hem idari hem ürün elde etme süreçlerinde düzen, disiplin, güvence gibi soyut kavramlar, iş tanımları, hassas görevler, yetki devri gibi belgelerle somutlaştırılır. Belge niteliğinde çıktı ve mekanizmalarla yani somut verilerle sistem görünür hale getirilerek sistemin devamı için makul güvence sağlanır. Stratejik Yönetim bu sistemin belirlenen amaçlar çerçevesinde etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütölmesini sağlarken performans ölçümleri ile sistemin analiz edilmesine, değerlendirme yapılmasına önlemler alınmasına fırsat verir.

3. Katılımcı 3: Kurumlarda geliştirilen stratejiler, toplam kalite yönetimi uygulamalarını desteklemeli ve diğer taraftan kalite yayılımı kurumların stratejileriyle sağlanmalıdır.

4. Katılımcı 4: Toplam kalite ile stratejik yönetim birbirini tamamlayan bir olgudur. Yapılan iş ve eylemler yazılı olmasa bile bir plan dâhilinde yapılmaktadır. Kalite ise yapılan işlerin PUKÖ çerçevesinde yapılmasıdır.

5. Katılımcı 5: Etkili, ilgili, sürdüröllebilir bir anlayışla yürütölün Stratejik Yönetimin sonunda elde edilecek başarıyla Toplam Kalite Yönetimine ulaşılmış olur. TKY sağlanması için mutlak anlamda stratejik yönetimin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, yürütölmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Belirlenen hedefe, ne zaman, nasıl, hangi metotlarla ulaşılacağı, süreç içerisinde atılan adımların seviyesi, gidişatı ölçölmeli, izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Stratejik amaçları, hedefleri belirlenmeyen, performansları ölçölmeyen bir yönetimin yürüyüşü, karanlıkta yürümek gibidir. Nereye gideceğini bilemeyen gemi, kendini rüzgârın

yönüne teslim etmek zorunda kalır. Amaç, hedef ve ölçülebilir bir performans ortaya konmadıkça kaliteyi yakalamak, ölçmek ve değerlendirmek mümkün olmayacaktır.

6. Katılımcı 6: Toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim günümüzde birbirinden ayrı düşünölemeyecek kavramlardır. Birbirleri arasındaki ilişki ve etkileşim yadsınamaz. Her iki yaklaşımında temelinde rasyonel model yer almaktadır. Her iki yaklaşımda karar almadan önce kapsamlı bir analizi gerektirmektedir. Her iki yaklaşımda örgütleri çevreleriyle ilişkisi olan açık sistemler olarak görmektedir. Her iki yaklaşımda örgütlerin çevreye karşı uyum sağlamalarının gerekliliğinin, kaynakların nasıl kullanılacağını, çevresel tehdit ve fırsatların önemine vurgu yapmaktadır. Her iki yaklaşımında zaman yönelimi daha çok gelecek zamandır. Stratejik yönetim için öncelikli konunun çevreye uyum olduğı göz önünde bulunulursa çevresel ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanması paydaşların taleplerinin karşılanması ile mümkündür, TKY uygulamaları da bu amaca ulaşmaya katkı sağlamaktadır. TKY ve stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması için kurum kültürünün katılımcı, takım çalışmasını temel alan, iç ve dış paydaşların/müşterilerin taleplerine duyarlı bir kurum kültürüne dönüştürölmesi gerekmektedir.

Tablo 18: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Üçüncü Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu (K)	Genel Kategori Kalite-Strateji (Kal-Str)	Ana Kategori İlişki(İl)	Alt Kategori	Katılımcı Görüşü
K1	Kal-Str	İl	Rek	Rekabet
K1	Kal-Str	İl	StrY	Stratejik Yaklaşım
K2	Kal-Str	İl	StrPl	Stratejik Plan
K2	Kal-Str	İl	Ölç	Ölçütler
K2	Kal-Str	İl	Bel	Belgelendirme
K3	Kal-Str	İl	StrY	Stratejik Yaklaşım
K4	Kal-Str	İl	Tam	Tamamlayıcı
K4	Kal-Str	İl	StrPl	Stratejik Plan
K4	Kal-Str	İl	PUKÖ	PUKÖ
K5	Kal-Str	İl	Sür	Sürdürölabilirlik
K5	Kal-Str	İl	D	Değerlendirme

K5	Kal-Str	İl	Perf	Performans
K6	Kal-Str	İl	AçSis	Açık sistem
K6	Kal-Str	İl	RasMod	Rasyonel Model
K6	Kal-Str	İl	Ç	Çevre
K6	Kal-Str	İl	Gel	Gelecek
K6	Kal-Str	İl	TakÇal	Takım Çalışması

Tablo 18’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümde üçüncü soru olarak “Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim arasında nasıl bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusunda Genel kategori kalite (Kal) ve strateji (Str) ana kategori ilişki (İl) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Rekabet (Rek), Stratejik Yaklaşım (StrY), Stratejik Plan (StrPl), Ölçütler (Ölç), Belgelendirme (Bel), Tamamlayıcı (Tam), PUKÖ (PUKÖ), Sürdürülebilirlik (Sür), Değerlendirme (D), Performans (Perf), Açık Sistem (AçSis), Rasyonel Model (RasMod), Çevre (Ç), Gelecek (Gel), Takım Çalışması (TakÇal) olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1, Toplam Kalite Yönetimi’nin kaliteyi öne çıkarmasıyla stratejik bir yaklaşım sergilediği, her iki yaklaşımda da rekabet ortamında öne çıkma yönelimi olduğunu söylemiştir. Katılımcı 2, Stratejik Planların hazırlanmasında kurumun belirlediği ölçütler üzerinden yürütülürken, kalite yönetim sistemi uluslararası kabul görmüş ölçütler üzerinden yürütüldüğünü belirtmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ile hem idari hem ürün elde etme süreçlerinde düzen, disiplin, güvence gibi soyut kavramlar, iş tanımları, hassas görevler, yetki devri gibi unsurlar planlar ile belgelendirildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 3, kurumlarda geliştirilen stratejilerin Toplam Kalite uygulamalarını destekler biçimde olması gerektiğini ve aynı zamanda kurumların kalite çalışmalarını stratejilerle desteklenmesini ve kalite ile stratejinin birbirine entegre edilmesi gerekliliğine değinmiştir. Katılımcı 4, Toplam Kalite ile Stratejik Yönetimin birbirlerini tamamlayıcı görev üstlendiklerini, yapılacak işlerin bir plan ve PUKÖ yardımı ile yapılması gerektiğini söylemiştir. Katılımcı 5, etkili, ilgili, sürdürülebilir bir anlayışla yürütülen Stratejik Yönetimin sonunda elde edilecek başarıyla Toplam Kalite Yönetimine ulaşılacağını söylemiştir. Ayrıca örgüt performansı ve değerlendirmeleri kalitenin olmazsa olmazı olduğuna vurgu

yapmıştır. Katılımcı 6 ise, Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: Her ikisinde de rasyonel model kullanıldığı, her ikisinde de çevre unsurunu ve takibinin önemli olduğunu, iki yaklaşımında gelecek kavramını odak edindiğini ve takım çalışmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Tablo 19: Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişki Sıralaması

İlişki	Katılımcılar
Stratejik Yaklaşım	2
Stratejik Plan	2
Rekabet	1
Ölçütler	1
Belgelendirme	1
Tamamlayıcı	1
PUKÖ	1
Sürdürülebilirlik	1
Değerlendirme	1
Performans	1
Açık Sistem	1
Rasyonel Model	1
Çevre	1
Gelecek	1
Takım Çalışması	1

Tablo 19’da görüldüğü üzere, en fazla ilişkilendirilmeden en az ilişkilendirilmeye doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 2’si stratejik yaklaşım ve stratejik plan ile ilgili bir ilişkinin olabildiğini dile getirmiştir. Rekabet, Ölçütler, Belgelendirme, Tamamlayıcı, PUKÖ, Sürdürülebilirlik, Değerlendirme, Performans, Açık Sistem, Rasyonel Model, Çevre, Gelecek ve Takım Çalışması ilişkilerine 1’er katılımcı görüş bildirmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM DÖRDÜNCÜ SORU: Üniversitenizde Toplam Kalite biriminin organizasyon şeması hakkında kısaca bilgi verir misiniz?

Katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir.

1. Katılımcı 1: Üniversitede, kalite çalışmalarından sorumlu bir rektör yardımcısı vardır. Bunun dışında bir kalite komisyonu vardır. Bu komisyonun bir başkanı vardır. Kalite komisyonunda bütün akademik birimlerin ve bazı idari birimlerin temsilcileri vardır. Web sitesinden ayrıntılı bilgilere ulaşılabilir.

2. Katılımcı 2: http://kalite._____.edu.tr/tr/page/organizasyon-semasi/5687

3. Katılımcı 3: Rektör, rektör yardımcısı, dekanlar ve komisyon üyeleri ve kalite elçilerinden oluşmakta.

4. Katılımcı 4: Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörlüğünün altında Kalite Kurulu ve Birim Kalite Kurullarından oluşmaktadır.

5. Katılımcı 5: Üniversitemizde Kalite Koordinatörlüğü kurulmuş olup teşkilat yapısı kısaca şöyledir.

Koordinatör (Rektör tarafından atanır)

Koordinatör Yardımcısı (2 kişi) (Koordinatör tarafından atanır)

Akademik veya İdari Personelden üye (9 Kişi)

Ayrıca Kalite Komisyonu Oluşturulmuştur:

Rektör

Koordinatör

Genel Sekreter

Strateji Geliştirme Daire Başkanı

Senato tarafından belirlenen üyeler

Öğrenci temsilcisi

Kalite Alt Komisyonları Oluşturulmuştur:

Kalite Güvencesi Alt Komisyonu,

Eğitim ve Öğretim Alt Komisyonu,

Araştırma ve Geliştirme Alt Komisyonu,

Toplumsal Katkı Alt Komisyonu,

Yönetim Sistemi Alt Komisyonu

6. Katılımcı 6: Rektör-Rektör Yardımcısı- Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörü- Kalite Komisyonu Üyeleri- Birim Kalite Komisyonları (Birim kalite komisyonlarında idari personelde yer almaktadır)

Tablo 20: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Dördüncü Soru İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı	Genel Kategori	Ana Kategori	Alt	Katılımcı
Kodu (K)	Organizasyon (Kal-Org)	Şema(Şem)	Kategori	Görüşü
K1	Kal-Org	Şem	RektYrd	Rektör Yardımcısı
K1	Kal-Org	Şem	KalKom	Kalite Komisyonu
K1	Kal-Org	Şem	KomBaşk	Komisyon Başkanı
K2	Kal-Org	Şem	Rekt	Rektör
K2	Kal-Org	Şem	KalKom	Kalite Komisyonu
K2	Kal-Org	Şem	KalKoor	Kalite Koordinatörlüğü
K2	Kal-Org	Şem	KalGüvAlKom	Kalite Güvencesi Alt Komisyonu
K2	Kal-Org	Şem	EÖğAlKom	Eğitim Öğretim Alt Komisyonu
				Araştırma Geliştirme Alt
K2	Kal-Org	Şem	AGAlKom	Komisyonu
K2	Kal-Org	Şem	TopKatAlKom	Toplumsal Katkı Alt Komisyonu
K2	Kal-Org	Şem	YönSisAlKom	Yönetim Sistemi Alt Komisyonu
K3	Kal-Org	Şem	Rekt	Rektör
K3	Kal-Org	Şem	RektYrd	Rektör Yardımcısı
K3	Kal-Org	Şem	Dek	Dekan
K3	Kal-Org	Şem	KalElç	Kalite Elçileri
K4	Kal-Org	Şem	KurGKAlKoor	Kurumsal Gelişim ve Kalite Koor.
				Kalite Kurulu ve Birim Kalite
K4	Kal-Org	Şem	KalKurBirKalKur	Kurulları
K5	Kal-Org	Şem	KalKoor	Kalite Koordinatörlüğü
K5	Kal-Org	Şem	Koor	Koordinatör
K5	Kal-Org	Şem	KoorYrd	Koordinatör Yardımcısı
K5	Kal-Org	Şem	KalKom	Kalite Komisyonu
K5	Kal-Org	Şem	Rekt	Rektör
K5	Kal-Org	Şem	GenSek	Genel Sekreter
K5	Kal-Org	Şem	StrGDaBaşk	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
K5	Kal-Org	Şem	ÖTem	Öğrenci Temsilcisi

K5	Kal-Org	Şem	KalGüvAlKom	Kalite Güvencesi Alt Komisyonu
K5	Kal-Org	Şem	EÖğAlKom	Eğitim ve Öğretim Alt Komisyonu
				Araştırma ve Geliştirme Alt
K5	Kal-Org	Şem	AGAlKom	Komisyonu
K5	Kal-Org	Şem	TopKatAlKom	Toplumsal Katkı Alt Komisyonu
K5	Kal-Org	Şem	YönSisAlKom	Yönetim Sistemi Alt Komisyonu
K6	Kal-Org	Şem	Rekt	Rektör
K6	Kal-Org	Şem	RektYrd	Rektör Yardımcısı
K6	Kal-Org	Şem	Koor	Koordinatör
K6	Kal-Org	Şem	KalKom	Kalite Komisyonu

Tablo 20’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümde dördüncü soru olarak “Üniversitenizde Toplam Kalite biriminin organizasyon şeması hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?” sorusunda Genel kategori kalite (Kal) ve organizasyon (Org) ana kategori şema (Şem) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Rektör (Rekt), Rektör Yardımcısı (RektYrd), Koordinatör (Koor), Komisyon Başkanı (KomBaşk), Dekan (Dek), Kalite Elçileri (KalElç), Koordinatör Yardımcısı (KoorYrd), Genel Sekreter (GenSek), Strateji Geliştirme Daire Başkanı (StrGDaBaşk), Öğrenci Temsilcisi (ÖTem), Kalite Komisyonu (KalKom), Kalite Koordinatörlüğü (KkalKoor), Kalite Güvencesi Alt Komisyonu (KalGüvAlKom), Eğitim Öğretim Alt Komisyonu (EÖğAlKom), Araştırma Geliştirme Alt Komisyon (AGAlKom), Toplumsal Katkı Alt Komisyonu (TopKatAlKom), Yönetim Sistemi Alt Komisyonu (YönSisAlKom), Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörlüğü (KurGKalKoor), Kalite Kurulu ve Bilim Kalite Kurulları (KalKurBirKalKur) olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1, Üniversitede kalite çalışmalarından sorumlu bir rektör yardımcısı olduğunu, bunun dışında bir kalite komisyonunun varlığını ve bir başkanının olduğunu, bu komisyonda bütün akademik birimlerin ve bazı idari birimlerin temsilcileri olduğunu dile getirmiştir. Katılımcı 2, cevabında yanıt olarak “http://kalite.__.edu.tr/tr/page/organizasyon-semasi/5687” linkli adresi vermiştir ve araştırmacı tarafından üniversitenin sayfasından alınan veriler şu şekildedir: Rektör, Kalite Komisyonu, Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Güvencesi Alt Komisyonu, Eğitim Öğretim Alt Komisyonu, Araştırma Geliştirme Alt Komisyonu, Toplumsal

Katkı Alt Komisyonu, Yönetim Sistemi Alt Komisyonundan oluşmaktadır. Katılımcı 3 üniversitesinde, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan ve Kalite Elçilerinden oluştuğunu belirtmiştir. Katılımcı 4, Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Kurulu ve Birim Kalite Kurullarının varlığından söz etmiştir. Katılımcı 5, Kalite Koordinatörlüğü, Koordinatör, Koordinatör Yardımcısı, Kalite Komisyonu, Rektör, Genel Sekreter, Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Öğrenci Temsilcisi, Kalite Güvencesi Alt Komisyonu, Eğitim ve Öğretim Alt Komisyonu, Araştırma ve Geliştirme Alt Komisyonu, Toplumsal Katkı Alt Komisyonu, Yönetim Sistemi Alt Komisyonu olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 6 ise, Rektör, Rektör Yardımcısı, Koordinatör, Kalite Komisyonu varlığından bahsetmiştir.

Görüldüğü üzere, araştırma kapsamına alınan üniversitelerin hepsinde kalite ile ilgili bir komisyon ya da kuruluş bulunmaktadır. Bu da bize kalite ile ilgili birimlerin bu üniversitelerde faaliyette olduğunu, kalite kültürünün oluşmaya başladığını göstermektedir. Ayrıca görülmektedir ki, oluşturulan kalite birimlerinde görev alan kişiler çoğunlukla üst yönetim ünvanlı personellerden oluşmaktadır. Bu da bize gösteriyor ki, kalite çalışmalarının daha ciddi ve tecrübeli ekiplerce yürütülmektedir.

Tablo 21: Kalite Organizasyon Şemasının Ünvan Bazında Sıralanması

Unvan Bazında	Katılımcılar
Rektör	4
Rektör Yardımcısı	3
Koordinatör	2
Komisyon Başkanı	1
Dekan	1
Kalite Elçileri	1
Koordinatör Yardımcısı	1
Genel Sekreter	1
Strateji Geliştirme Daire Başkanı	1
Öğrenci Temsilcisi	1

Tablo 21’de görüldüğü üzere, en fazla unvandan en az unvana doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 4’ü Rektör olduğunu, 3’ü Rektör Yardımcısı olduğunu, 2’si koordinatör varlığından söz etmiştir. Komisyon Başkanı, Dekan, Kalite Elçileri, Koordinatör Yardımcısı, Genel Sekreter, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Öğrenci Temsilcisi 1’er kişi söylemiştir.

Tablo 22: Kalite Organizasyon Şemasının Birim Bazında Sıralanması

Birim Bazında	Katılımcılar
Kalite Komisyonu	4
Kalite Koordinatörlüğü	2
Kalite Güvencesi Alt Komisyonu	2
Eğitim Öğretim Alt Komisyonu	2
Araştırma Geliştirme Alt Komisyonu	2
Toplumsal Katkı Alt Komisyonu	2
Yönetim istemi Alt Komisyonu	2
Kurumsal Gelişim ve Kalite Koor	1
Kalite Kurulu ve Birim Kalite Kurulları	1

Tablo 22’de görüldüğü üzere, en fazla birimden en az birime doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 4’ü kalite komisyonunun varlığından bahsederken, 2’si Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Güvencesi Alt Komisyonu, Eğitim öğretim alt komisyonu, Araştırma Geliştirme alt komisyonu, Toplumsal katkı alt komisyonu, Yönetim sistemi alt komisyonunu belirtmiştir. 1 katılımcı ise, hem Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörlüğü hem de Kalite Kurulu ve Birim Kalite Kurullarının varlığını söylemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM BEŞİNCİ SORU: Toplam Kalite süreçleri hakkında aşağıdaki sorulara göre kısaca bilgi verir misiniz? Sorusu 6 bölüme ayrılmıştır. Bu bölümleri oluşturan şıklar a’dan f’ ye kadar olup katılımcılar bu şıklara göre yanıtlarını vermişlerdir.

a şikkında olan “Süreç nasıl başladı?” sorusuna katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcı 1: Süreç, 2010 yılında başlamıştır.
2. Katılımcı 2: İkinci katılımcımız aynı üniversitede görev yapmakta olan ilgili personele sorulmasını tavsiye etmiştir.
3. Katılımcı 3: Süreç stratejik planlama çalışmaları ile başladı.
4. Katılımcı 4: Üniversitemizde süreç YÖK yazıları ile başladı.
5. Katılımcı 5: Süreç, öncelikle senato tarafından Kalite Komisyonu görevlendirilmesi ile başlamıştır. Daha sonra Kalite Koordinatörlüğü kurulmuş ve yönerge değiştirilmiştir.
6. Katılımcı 6: Süreç üniversitemizin ilk KİDR raporunu yazmak için çalışmalara başlamasıyla başladı. Daha sonra kalite ile ilgili çalışmalar Kurumsal Dış Değerlendirmeye hazırlandığımız süreçte hızlandı. Rapor sonuçları ile birlikte daha somut adımlar atılmaya çalışılmaktadır.

Tablo 23: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun a Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı				
Kodu	Genel Kategori	Ana Kategori	Alt	Katılımcı
(K)	Kalite Süreci (Kal-Sür)	Süreç(Sür)	Kategori	Görüşü
K1	Kal-Sür	Sür	Yıl	Yıl
K2	Kal-Sür	Sür	-----	-----
K3	Kal-Sür	Sür	StrPl	Stratejik Plan
K4	Kal-Sür	Sür	YÖK	YÖK
K5	Kal-Sür	Sür	KalKom	Kalite Komisyonu
K5	Kal-Sür	Sür	KalKoor	Kalite Koordinatörlüğü
				Kurumsal İç Değerlendirme
K6	Kal-Sür	Sür	KİDR	Raporu
K6	Kal-Sür	Sür	KDD	Kurumsal Dış Değerlendirme

Tablo 23’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümdeki beşinci sorunun a şıkkı olarak “Süreç nasıl başladı?” sorusunda Genel kategori kalite süreci (kal-sür), ana kategori süreç (sür) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Yıl (Yıl), Stratejik Plan (StrPl), YÖK (YÖK), Kalite Komisyonu (KalKom), Kalite Koordinatörlüğü (KalKoor), Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR), Kurumsal Dış Değerlendirme (KDD) olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1, sürecin yıl olarak 2010 yılında başladığını belirtmiştir. Katılımcı 2, Bu soruyu cevaplandırmamıştır ve aynı üniversitede görev yapmakta olan başka bir deneyimli personele yönlendirmiştir. Katılımcı 3, sürecin stratejik planlamalar ile başladığını söylemiştir. Katılımcı 4, sürecin YÖK yazıları ile başladığını söylemiştir. Katılımcı 5, sürecin senato tarafından görevlendirilen kalite komisyonu ile başladığının ve sonra kalite koordinatörlüğünün kurulması ile yönergenin değiştiğini belirtmiştir. Katılımcı 6 ise, Kurumsal İç Değerlendirme Raporunun yazılması için çalışmalara başladığını ve Kurumsal Dış Değerlendirme ile çalışmaların hızlandığını söylemiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapılırsa sürecin kalite birimlerinin kurulması, üst yetkili kurumların yazıları ve üniversite raporlarının getirmiş olduğu şartlar göz önünde alınarak başladığını söyleyebiliriz.

Tablo 24: Süreçlerin Sıralanması

Süreç	Katılımcılar
Yıl	1
Stratejik Plan	1
YÖK	1
Kalite Komisyonu	1
Kalite Koordinatörlüğü	1
Kurumsal İç Değerlendirme Raporu	1
Kurumsal Dış Değerlendirme	1

Tablo 24’de görüldüğü üzere; Yıl, Stratejik Plan, YÖK, Kalite Komisyonu, Kalite Koordinatörlüğü, Kurumsal İç Değerlendirme Raporu ve Kurumsal Dış Değerlendirmeden 1’er katılımcı görüş bildirmiştir.

Sıradaki soruda, b şıkında olan “Vizyon ve Misyon nasıl ortaya çıktı?” sorusuna katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcı 1: Misyon ve vizyon üniversitenin kuruluşu ile birlikte belirlendi. Sonraki dönemlerde güncellendi. Misyon ve vizyon üst yönetiminin ve birim temsilcilerinin katkıları ile belirlendi.

2. Katılımcı 2: İkinci katılımcımız aynı üniversitede görev yapmakta olan ilgili personele sorulmasını tavsiye etmiştir.

3. Katılımcı 3: Stratejik planlama ekibi ile revize edilmiştir.

4. Katılımcı 4: Üst yöneticinin hedefleri ile üniversitemizin potansiyeli ile 2020-2024 yılı stratejik plan hazırlanması aşamasında yapılan durum analizi sonucuna göre ortaya çıkmıştır.

5. Katılımcı 5:

- 2010-2014 Stratejik Planı ile ilk vizyon ve misyon belirlemesi yapılmıştır.
- 2015-2019 Stratejik Planı ile ikinci misyon ve vizyon cümleleri belirlenmiştir.

- 2020-2024 Stratejik planı ile son Misyon ve Vizyon cümleleri belirlenmiştir.

- Son Vizyon ve Misyon belirlemesi, Üniversitemiz Strateji Geliştirme Kurulu toplanmış, alt komisyon kurulmuş ve konu hakkında çalışmalar yapılmıştır. Üniversiteler için Stratejik Plan Hazırlama Rehberi ve Kamu Kurumları SP Hazırlama Kılavuzu incelenmiştir. Ayrıca; emsal vizyon ve misyon cümleleri incelenmiştir. Taslak vizyon ve misyon cümleleri belirlenmiştir. SGK tekrar toplanmış ve alt komisyonun belirlediği taslak metin kurulda kelime kelime değerlendirilmiştir. SGK tarafından belirlenen cümleler Türkçe Dil kuralları yönünden incelenerek son şekli verilmiş ve 2020-2024 SP’inde yer verilmiştir.

6. Katılımcı 6: Vizyon ve Misyonumuz katılımcı bir bakış açısıyla belirlendi. Akademik ve İdari personelin tamamında vizyon misyon önerileri alınarak temel unsurların belirlenmesi sağlandı. Hatta öğrenci temsilcilerinin bile görüşleri alındı. Stratejik planlama komisyonu tarafından taslak vizyon misyon hazırlandı. Dekan, Dekan yardımcıları, Stratejik planlama komisyonu tarafından son şekli verilen vizyon ve misyon en son olarak Rektör ve Rektör Yardımcılarına sunuldu, hocalarımızın yönlendirmesiyle birlikte üniversitemizin ön plana çıkmak istediği alan vurgusunun da yapıldığı vizyonumuz belirlenmiş oldu.

Tablo 25: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun b Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Genel				
Katılımcı Kodu	Kategori	Ana Kategori	Alt	Katılımcı
(K)	Kalite Süreci (Kal-Sür)	Misyon-Vizyon (Mis-Viz)	Kategori	Görüşü
K1	Kal-Sür	Mis-Viz	ÜniKur	Üniversitenin Kuruluşu
K1	Kal-Sür	Mis-Viz	ÜYön	Üst Yönetim
K2	Kal-Sür	Mis-Viz	-----	-----
K3	Kal-Sür	Mis-Viz	StrPl	Stratejik Plan
K4	Kal-Sür	Mis-Viz	ÜYön	Üst Yönetim
K4	Kal-Sür	Mis-Viz	StrPl	Stratejik Plan
K4	Kal-Sür	Mis-Viz	DurA	Durum Analizi
K5	Kal-Sür	Mis-Viz	StrPl	Stratejik Plan
K5	Kal-Sür	Mis-Viz	StrGKur	Strateji Geliştirme Kurulu
K5	Kal-Sür	Mis-Viz	TürDiKu	Türkçe Dil Kuralları
K6	Kal-Sür	Mis-Viz	Kat	Katılımcı
K6	Kal-Sür	Mis-Viz	ÜYön	Üst Yönetim
K6	Kal-Sür	Mis-Viz	StrPl	Stratejik Planlama

Tablo 25’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümdeki beşinci sorunun b şıkkı olarak “Vizyon ve Misyon nasıl ortaya çıktı?” sorusunda Genel kategori kalite süreci (kal-sür), ana kategori misyon ve vizyon (Mis-Viz) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt

kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Üniversitenin kuruluşu (ÜniKur), Üst Yönetim (ÜYön), Stratejik Plan (StrPl), Durum Analizi (DurA), Strateji Geliştirme Kurulu (StrGKu), Türkçe Dil Kuralları (TürDiKu), Katılımcı (Kat), Öneri (Ön), Taslak (Tas) olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1, Üniversitenin kurulması ile üst yönetim ve birim temsilcilerinin katkıları ile belirlendiğini söylemiştir. Katılımcı 2, Bu soruyu cevaplandırmamıştır ve aynı üniversitede görev yapmakta olan başka bir deneyimli personele yönlendirmiştir. Katılımcı 3, stratejik planlama ekipleri ile oluşturulduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 4, üst yöneticilerin hedefleri, stratejik planın hazırlanması ve durum analizinin sonucunda çıktığını belirtmiştir. Katılımcı 5, stratejik planlar yardımı ile Türkçe Dil Kurallarına uygun bir şekilde Strateji Geliştirme Kurulları tarafından oluşturulduğunu söylemiştir. Katılımcı 6 ise, katılımcılık esasına göre çeşitli akademik ve idari kadrolarca ve ayrıca öğrenci görüşleri de dikkate alınarak Stratejik Planlama komisyonu tarafından hazırlanılarak Dekan, Dekan Yardımcıları, Rektör ve Rektör Yardımcılarının dâhil olduğu üst yönetimin yönlendirilmesi ile oluşturulmuştur.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapılırsa, görüldüğü üzere misyon ve vizyonun oluşturulmasında Stratejik Plan ve ekiplerinin ağırlığı görülmektedir. Bu planın hazırlanmasında denetim görevini yerine getiren üst yönetim unvanları da nihai karar verici organlar olarak gözükmemektedir. Misyon ve Vizyonların hazırlanmasında Durum Analizlerinin yapılması da önemli bir faktördür. Kalite için önemli olan tam katılımcılık unsuru katılımcıların görüşleri arasındadır. Ayrıca Türkçe Dil Kurallarına uyularak hazırlanan bu planlar kalitenin eksiksiz bir şekilde çalışmaların yerine getirildiğini göstermektedir.

Tablo 26: Misyon ve Vizyon Sırlaması

Misyon-Vizyon	Katılımcılar
Stratejik Plan	4
Üst Yönetim	3
Üniversitenin kuruluşu	1
Durum Analizi	1
Strateji Geliştirme Kurulu	1
Türkçe Dil Kuralları	1

Tablo 26’da görüldüğü üzere, en fazla Misyon ve Vizyon sıralamasından en az Misyon ve Vizyon sıralamasına doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 4’ü Stratejik Plan ile, 3’ü Üst Yönetim ile oluşturulduğunu söylerken, 1’er katılımcı üniversitenin kuruluşu, durum analizi, Strateji Geliştirme Kurulu, Türkçe Dil Kuralları, katılımcılık ile oluşturulduğunu belirtmiştir.

c şıkında olan “Hedefler nasıl tespit edildi?” sorusuna katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcı 1: Hedefler, Stratejik Plan hazırlama sürecinde belirlendi. Katılımcı bir anlayışla belirlenmiştir.

2. Katılımcı 2: İkinci katılımcımız aynı üniversitede görev yapmakta olan ilgili personele sorulmasını tavsiye etmiştir.

3. Katılımcı 3: Stratejik planlama çalışmalarında stratejik amaçlar doğrultusunda oluşturulmuştur.

4. Katılımcı 4: Vizyon ve misyona uygun hedefler tespit edildi.

5. Katılımcı 5:

ÖNCE: Stratejik Plan Hazırlama Ekibi (SPE) tarafından:

2015-2019 stratejik plan 2018 yılı izleme ve değerlendirme analizi,

Üniversitenin mevzuat analizi ve üst politika belgeleri analizleri,

Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetler Analizi,

Paydaş analizi,

Kuruluş İçi Analiz,

Akademik Faaliyetler Analizi,

Yükseköğretim Sektörü Analizi,

GZFT analizi

Üniversitenin ihtiyaçları ve mevcut durumla ilgili tespitler yapılmıştır.

SONRA; Yapılan analizler sonunda SGK tarafından

Üniversitenin en az 5 yıllık vizyon, misyon ve temel değerleri belirlendi.

Daha sonra, SGK tarafından üniversitenin Farklılaşma Stratejileri belirlendi.

Son olarak 5 stratejik Amaç, 19 Hedef ve 85 Performans Göstergesi belirlendi.

6. Katılımcı 6: Hedefler komisyonların gerçekleştirdiği toplantılar ile belirlendi. Katılımcı bir bakış açısının olduğu çok fazla toplantı gerçekleştirildi. Daire başkanlarının, Üst yönetimin, Kalite komisyonu üyelerinin, stratejik planlama ekibinin katıldığı bir toplantı ile hedeflerin son hali belirlenmiş oldu. Temel olarak bir önceki planda belirlene hedeflere ulaşamadığı ve ölçülebilecek göstergelerin olmaması Sayıştay tarafından eleştirilmişti. Bu planda ise hedeflerin açık, gerçekçi ve ölçülebilir olmasına önem gösterildi.

Tablo 27: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun c Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu (K)	Genel Kategori Kalite Süreci (Kal-Sür)	Ana Kategori Hedef (Hed)	Alt Kategori	Katılımcı Görüşü
K1	Kal-Sür	Hed	Kat	Katılım
K1	Kal-Sür	Hed	StrPl	Stratejik Plan
K2	Kal-Sür	Hed	-----	-----
K3	Kal-Sür	Hed	StrAmaç	Stratejik Amaçlar
K4	Kal-Sür	Hed	Mis-Viz	Misyon ve Vizyon
K5	Kal-Sür	Hed	StrPl	Stratejik Plan
K5	Kal-Sür	Hed	A	Analizler
K6	Kal-Sür	Hed	Kat	Katılım
K6	Kal-Sür	Hed	Toplant	Toplantı

Tablo 27’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümdeki beşinci sorunun c şıkkı olarak “Hedefler nasıl tespit edildi?” sorusunda Genel kategori kalite süreci (kal-sür), ana kategori Hedef (Hed) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Katılım (Kat), Stratejik Plan (StrPl), Stratejik Amaçlar (StrAmaç), Misyon ve Vizyon (MisViz), Analizler (A), Toplantı (Toplant) olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1, Stratejik Planlama sürecinde katılımcılık esasına göre tespit edildiğini

vurgulamıştır. Katılımcı 2, aynı üniversitede görev yapmakta olan ilgili personele sorulmasını tavsiye etmiştir. Katılımcı 3, Stratejik Planlama çalışmalarında stratejik amaçlar doğrultusunda oluşturulduğunu söylemiştir. Katılımcı 4, vizyon ve misyona uygun hedeflerin tespit edildiğini belirtmiştir. Katılımcı 5, Stratejik Planlar ile 2.

Üniversitenin mevzuat analizi ve üst politika belgeleri analizleri, Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetler Analizi, Paydaş analizi, Kuruluş İçi Analiz, Akademik Faaliyetler Analizi, Yükseköğretim Sektörü Analizi, GZFT analizi gibi analizlerle tespit edildiğini belirtmiştir. Katılımcı 6, çok sayıda toplantı düzenlenerek katılımcı bakış açısına göre tespit edildiğini söylemiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapılırsa, çoğunlukla katılımcı bir bakış açısı ve stratejik planlar doğrultusunda tespitlerin gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Bu tespitlerin gerçekleşmesinde çeşitli analizlerin de yapıldığını ve bu sırada misyon ve vizyona uygun tespitlerin varlığından söz edilmiştir.

Tablo 28: Hedeflerin Sıralanması

Hedef	Katılımcılar
Stratejik plan	2
Katılım	2
Stratejik Amaçlar	1
Misyon ve Vizyon	1
Analizler	1
Toplantı	1

Tablo 28’de görüldüğü üzere, en fazla hedeften en az hedef sıralamasına doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 2’si Stratejik Plan ve Katılım ile tespit edildiğini söylerken, 1’er katılımcı Stratejik Amaçlar, Misyon ve Vizyon, Analizler ve Toplantılar ile tespit edildiğini söylemiştir.

d şikkında olan “Hedeflere ulaşmak için nasıl bir plan uygulanıyor?” sorusuna katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcı 1: Hedeflere ulaşmak, stratejik planda belirlendiği şekliyle gerçekleşebilir. Kılavuz, üniversite stratejik planıdır.

2. Katılımcı 2: İkinci katılımcımız aynı üniversitede görev yapmakta olan ilgili personele sorulmasını tavsiye etmiştir.

3. Katılımcı 3: Belirlenen anahtar performans göstergeleri doğrultusunda ilgili birimler kendi eylem planlarını oluşturmuştur.

4. Katılımcı 4: Altı aylık izleme yıllık raporlama ile hedeflere ulaşım ulaşmadığımız kontrol edilmektedir.

5. Katılımcı 5: Hedeflere ulaşmak için tüm performans göstergelerine ait veriler; ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik açılarından ele alınarak izlenmekte ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Yıllık olarak hedeflere ulaşım oranları, hedeften sapma sebepleri ile temel riskler ve alınan önlemler raporlaştırılarak takibi yapılmaktadır.

6. Katılımcı 6: Hedefler belirlendikten sonra periyodik olarak birimleri, daire başkanlıklarının neler yapılması gerektiği ile ilgili bir takvim oluşturuldu. Birimlerin neler yapması gerektiği ve planlanan göstergelere ulaşıp ulaşılmadığı da Strateji ve Geliştirme Daire Başkanlığı öncülüğünde tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 29: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun d Şıkkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu (K)	Genel Kategori Kalite Süreci (Kal-Sür)	Ana		
		Kategori Plan (Pl)	Alt Kategori	Katılımcı Görüşü
K1	Kal-Sür	Pl	StrPl	Stratejik Plan
K2	Kal-Sür	Pl	-----	-----
K3	Kal-Sür	Pl	Gös	Gösterge
K3	Kal-Sür	Pl	EyPl	Eylem Planları
K4	Kal-Sür	Pl	Rap	Rapor
K5	Kal-Sür	Pl	Gös	Gösterge
K5	Kal-Sür	Pl	Rap	Rapor

K6	Kal-Sür	Pl	Gös	Gösterge
----	---------	----	-----	----------

Tablo 29’da görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümdeki beşinci sorunun d şıkkı olarak “Hedeflere ulaşmak için nasıl bir plan uygulanıyor?” sorusunda Genel kategori kalite süreci (kal-sür), ana kategori Plan (Pl) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Stratejik Plan (StrPl), Göstergeler (Gös), Eylem Planları (EyPl), Raporlar (Rap) olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1, Stratejik Planlar ile hedeflere ulaşıldığını söylemiştir. Katılımcı 2, aynı üniversitede görev yapmakta olan ilgili personele sorulmasını tavsiye etmiştir. Katılımcı 3, Anahtar Performans Göstergeleri ile Eylem Planlarının oluşturulduğunu belirtmiştir. Katılımcı 4, 6 aylık izleme ile yıllık raporların yardımı ile gerçekleştiğini ifade etmiştir. Katılımcı 5, hedeflere ulaşmak için performans göstergelerine ait verilerin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik açısından ele alındığını ve değerlendirildiğini belirtmiş, yıllık olarak hedeflere ulaşım oranları, hedeften sapma sebepleri ile temel riskler ve alınan önlemler raporlaştırılarak takibinin yapıldığını söylemiştir. Katılımcı 6 ise, hedeflerin belirlenmesinin sonunda yetkili birimlerin yapacakları faaliyetler için takvimin oluşturulduğunu ve bu birimlerin neler yapılması gerektiği ve planlanan göstergelere ulaşıp ulaşılmadığını da Strateji ve Geliştirme Daire Başkanlığı öncülüğünde tespit edilmeye çalışıldığını söylemiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapılırsa, hedeflere ulaşma da Performans Göstergeleri ve Raporların yol haritasını belirlediğini ve Stratejik Plan ve Eylem Planlarının da hedeflere ulaşmada etkili olduğu söylenmiştir.

Tablo 30: Planların Sıralanması

Plan	Katılımcılar
Gösterge	3
Rapor	2
Stratejik Plan	1
Eylem Planları	1

Tablo 30’da görüldüğü üzere, en fazla plandan en az plan sıralamasına doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 3’ü Gösterge, 2’si Rapor ve 1’i de Stratejik Plan ve Eylem Planlarını söylemiştir.

e şikkında olan “Kalite Çemberleriniz nasıl oluşturuldu?” sorusuna katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcı 1: Bir kalite çemberimiz yoktur.
2. Katılımcı 2: Henüz oluşturulmadı.
3. Katılımcı 3: Farklı birimlerden akademik ve idari personel ile öğrencilerden oluşmakta.
4. Katılımcı 4: Konusunda uzman farklı alanlardaki öğretim üyelerinden oluşturuldu.
5. Katılımcı 5: Kalite çemberinin üniversitemizde oluşumu hakkında temel bilgiye sahip değilim.
6. Katılımcı 6: Kalite Çemberleri ile küçük çalışma gruplarının oluşturulmasını anlarsak, ayrıntılı bir şekilde takım çalışmasının nasıl gerçekleştiği anlatılmıştır. Kalite çemberlerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için çalışma grupları gönüllüler arasından seçilmiştir.

Tablo 31: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun e Şikkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı				
Kodu	Genel Kategori	Ana Kategori	Alt	Katılımcı
(K)	Kalite Süreci (Kal-Sür)	Kalite Çemberi (Kal-Çem)	Kategori	Görüşü
K1	Kal-Sür	Kal-Çem	-----	-----
K2	Kal-Sür	Kal-Çem	-----	-----
K3	Kal-Sür	Kal-Çem	AkPers	Akademik personel
K3	Kal-Sür	Kal-Çem	İdPers	İdari Personel
K3	Kal-Sür	Kal-Çem	Ö	Öğrenciler
K4	Kal-Sür	Kal-Çem	AkPers	Akademik personel

K5	Kal-Sür	Kal-Çem	-----	-----
K6	Kal-Sür	Kal-Çem	Gön	Gönüllüler

Tablo 31’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümdeki beşinci sorunun e şikkı olarak “Kalite Çemberleriniz nasıl oluşturuldu?” sorusunda Genel kategori kalite süreci (kal-sür), ana kategori Kalite Çemberi (KalÇem) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Akademik Personel (AkPers), İdari Personel (İdPers), Öğrenciler (Ö), Gönüllüler (Gön) olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1, 2 ve 5 aynı üniversite personeli olduğundan Kalite Çemberlerinin henüz oluşturulmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı 3, Akademik ve İdari Personeller ile öğrencilerden oluştuğunu belirtmiştir. Katılımcı 4 ve 6 aynı üniversite personeli olup Öğretim Üyeleri (akademik personel) ve Gönüllüler arasından oluşturulduğunu söylemişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan kısaca şu değerlendirmeyi yapabiliriz: Kalite çemberlerinin 3 katılımcı tarafından üniversitelerinde henüz oluşturulmadığı belirtilmiş olsa da kalite faaliyetleri için çok önemli bir yer tutmaktadır. Diğer katılımcıların söylediği gibi kalite çemberlerinin 3. Katılımcının bulunduğu üniversitede Akademik, İdari Personel ve Öğrencilerin oluştuğu Kalite Çemberleri Toplam Kalite Yönetimi’nin tam katılımcılık ilkesine uygun düşmektedir. 4. Katılımcı Kalite Çemberlerinin asıl temsilcisi Akademik Personelin olduğunu söylerken aynı üniversitede görev yapan 6. Katılımcının Gönüllülerden de oluştuğunu söylemesi çok önemlidir. Çünkü kalite olayı aslında gönüllülük esası taşımaktadır.

Tablo 32: Kalite Çemberi Sıralaması

Kalite Çemberi	Katılımcılar
Akademik Personel	2
İdari Personel	1
Öğrenciler	1
Gönüllüler	1

Tablo 32’de görüldüğü gibi, en fazla Kalite Çemberinden en az Kalite Çemberi sıralamasına doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 2’si Akademik Personel ve 1’er tanesi de İdari Personel, Öğrenciler ve Gönüllüler arasından oluşturulduğunu söylemişlerdir.

f şikkında olan “Paydaşlarınız kimlerdir?” sorusuna katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcı 1: İdari ve akademik personel, Öğrenciler, Sözleşmeli – hizmet alımı yoluyla üniversitemizde çalışanlar, Veliler, Toplum, Devlet, Sivil Toplum Kuruluşları, Diğer üniversiteler, İşletmeler, Ortaöğretim kurumları, İş Bulma Kurumları.

2. Katılımcı 2: Üniversitemizin 2020-2024 Stratejik Planı

3. Katılımcı 3: Stratejik planda tüm iç ve dış paydaşlarımız yer almaktadır

4. Katılımcı 4: İç Paydaşlar: Öğrenciler, Akademik ve İdari Personel, Dış Paydaşlar: Üniversiteler, Tedarikçiler, İldeki Resmi kurum ve kuruluşlar ile STK’lar

5. Katılımcı 5: Üniversitemizin paydaşları 2020-2024 Stratejik Planda belirlenmiştir. Oradan yararlanılması yeterlidir.

6. Katılımcı 6: Akademik personeli idari personel, öğrenciler, Üst yönetim, YÖK, ÜAK, Mezun öğrenci, diğer üniversiteler, Milli eğitim Bakanlığı, Valilik, Kaymakamlıklar, Yazılı ve Görsel Basın, Bakanlıklar, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı, İlimizin Ticaret Borsası, İlimizin Tarım-Orman İl Müdürlüğü, KOSGEB, YURTKUR

Tablo 33: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Beşinci Sorunun f Şikkı İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu (K)	Genel Kategori Kalite Süreci (Kal-Sür)	Ana Kategori Paydaş(Pay)	Alt Kategori	Katılımcı Görüşü
K1	Kal-Sür	Pay	İpay	İç Paydaş
K1	Kal-Sür	Pay	Dpay	Dış Paydaş
K2	Kal-Sür	Pay	İpay	İç Paydaş

K2	Kal-Sür	Pay	Dpay	Dış Paydaş
K3	Kal-Sür	Pay	İpay	İç Paydaş
K3	Kal-Sür	Pay	Dpay	Dış Paydaş
K4	Kal-Sür	Pay	İpay	İç Paydaş
K4	Kal-Sür	Pay	Dpay	Dış Paydaş
K5	Kal-Sür	Pay	İpay	İç Paydaş
K5	Kal-Sür	Pay	Dpay	Dış Paydaş
K6	Kal-Sür	Pay	İpay	İç Paydaş
K6	Kal-Sür	Pay	Dpay	Dış Paydaş

Tablo 33’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümdeki beşinci sorunun f şıkkı olarak “Paydaşlarınız kimlerdir?” sorusunda Genel kategori kalite süreci (kal-sür), ana kategori Paydaş (Pay) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri dikkate alınarak bazı katılımcılar üniversitelerinin hazırlamış oldukları stratejik planlara yönlendirirken bazı katılımcılar detay veri vermişlerdir. Bu sebeple, karışıklığı önlemek için ilgili üniversitelerin stratejik planlarındaki paydaş analiz tabloları incelenerek ortak paydada buluştukları iç ve dış paydaşlar olarak katılımcı görüşleri ve ana kategorileri belirlenmiştir. Kodları K1, K2 ve K5 olan katılımcıların üniversitelerindeki stratejik planına bakıldığında iç paydaşlar, idari personel ve akademik personel yer almaktadır. Dış paydaş olarak ise, öğrenciler, mezunlar, Yükseköğretim Kurulu, Yükseköğretim Kalite Kurulu, Halk ve farklı kurumlar yer almaktadır. Kodları K3 ve K4 olan katılımcıların ait oldukları üniversitelerin stratejik planlarına bakıldığında Akademik personel, üst yönetim ve idari personel yer almaktadır. Dış paydaşlarında ise, öğrenci, Yükseköğretim Kurulu ve çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarına yer verilmiştir. K3’ün üniversitesinin stratejik planı incelendiğinde ise, iç paydaş olarak akademik ve idari personel ile yöneticiler yer alırken öğrenciler hem iç paydaş hem de dış paydaş olarak verilmiştir ki bu da bize, öğrencilerin paydaş hususunda birer köprü vazifesini taşıdığını göstermektedir. Dış Paydaş olarak da Yükseköğretim Kurulu, mezunlar, Türk Standartlar Enstitüsü’nün yanında çeşitli çok sayıda kurum ve kuruluşlar yer almaktadır.

Bu açıklamalara göre kısaca, ilgili üniversiteler akademik ve idari personeli iç paydaş olarak göstermektedir. 2 üniversitemiz öğrencileri dış paydaş olarak nitelendirirken 1 üniversitemiz hem iç hem de dış olarak göstermektedir. Kalite ile ilgili bir üniversitemiz Yükseköğretim Kalite Kurulu’nu dış paydaş gösterirken diğer üniversitemiz Türk Standartlar Enstitüsü’nü dış paydaş olarak göstermiştir. Diğer üniversitemiz de herhangi kalite organizasyonuna yer vermemiştir. Genele bakılacak olursa, bu iki önemli kurumun da tüm üniversitelerin paydaş listesinde yer almaları önemli bir faktördür.

Sıradaki sıralama tablosunu iç paydaş ve dış paydaş olarak stratejik planlardan hareketle ortak iki kategoride birleştirildiği için sıralama yapılmamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM ALTINCI SORU: Kalite ile ilgili veri toplama yöntemlerinden hangileri kullanıldı? Bu süreçte karşılaşılan zorluklar nelerdir?

Katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcı 1: Anketler, Paydaşlarla toplantılar, Birimlerin kendi içerisinde yaptığı toplantılar, Faaliyet raporları, Bireysel faaliyetlere ilişkin göstergeler.

2. Katılımcı 2: Anketler, Bilgisayar programı üzerinden, resmi yazı.

3. Katılımcı 3: Kalite çemberleri, Yüz-yüze görüşme, online ve matbu anket, beyin fırtınası, sebep-sonuç diyagramı, paydaş analizi, SWOT analizi, TOWS matrisi.

4. Katılımcı 4: Veri toplama için Anket yöntemi kullanıldı. Zorlukları ise katılımcıların ankete verdiği cevaplar ile katılımcıların azlığı, bu bilgileri daha sonra aleyhimde kullanırlar endişesi.

5. Katılımcı 5:

- Kalite ve Stratejik Planlama ve Yönetim süreçlerinde 2019 yılına kadar veriler, birimlere yazılan resmi yazıların ekinde yer alan Word ve Excel formatlarında toplanmış ve SGDB tarafından konsolide edilmiştir.

- 2019 yılından itibaren Üniversitemizin Yönetim Bilgi Sistemi üzerinden online olarak alınmaya başlanmıştır.

- Zorluklar: Word ve Excel formatında alınan verilerin konsolide edilmesi zaman ve verimlilik açısından problem oluştuyordu. Söz konusu formatta önceki

yıllara ait veriler aynı anda görülemediği için tutarsızlıklar ve yanlış anlaşılmış veriler gönderiliyordu. Yönetim Bilgi sistemi ile bu zorluklar giderilmeye başlamıştır.

- Yönetim Bilgi sisteminde ise soruların ve açıklamaların yeterince okunmaması sebebiyle tutarsız ve yersiz verilerin sisteme girildiği tespit edilmekte, ilgili birimlerden tekrar teyidi istenmektedir.

- Bazı Birimlerin TKY ve Veri toplama yönetim şekline yatkın olmamaları da ayrı bir zorluk olarak görülebilmektedir.

6. Katılımcı 6: Anket, görüşme, EBYS üzerinden ilgili verileri talep etme, SWOT analizi. Bu süreçte özellikle veri talep ettiğimiz kişilerin ilgisiz tavrı, istenilen verilerin cevaplanması için zaman ayırmama, ilgisiz cevaplar, birimlerin aynı verileri göndermesi, istenilen zamanda verilerinin toplanamaması.

Tablo 34: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Altıncı Soruda Yer Alan Veri Toplama Yöntemleri İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu	Genel Kategori	Ana Kategori	Alt Kategori	Katılımcı Görüşü
(K)	Veri Toplama (VerTopl)	Veri Toplama (VerToplYönt)	Kategori	Görüşü
K1	VerTopl	VerToplYönt	An	Anketler
K1	VerTopl	VerToplYönt	Toplant	Toplantılar
K1	VerTopl	VerToplYönt	FR	Faaliyet Raporları
K1	VerTopl	VerToplYönt	Göst	Göstergeler
K2	VerTopl	VerToplYönt	An	Anketler
K2	VerTopl	VerToplYönt	BilProg	Bilgisayar Programı
K2	VerTopl	VerToplYönt	ResYaz	Resmi Yazı
K3	VerTopl	VerToplYönt	KalÇem	Kalite Çemberleri
K3	VerTopl	VerToplYönt	Gör	Görüşme
K3	VerTopl	VerToplYönt	An	Anket
K3	VerTopl	VerToplYönt	BeyFırt	Beyin Fırtınası
K3	VerTopl	VerToplYönt	SebSonDi	Sebepler Sonuç Diyagramı
K3	VerTopl	VerToplYönt	PayA	Paydaş Analizi
K3	VerTopl	VerToplYönt	SWOTA	SWOT Analizi
K3	VerTopl	VerToplYönt	TOWSMat	TOWS Matrisi
K4	VerTopl	VerToplYönt	An	Anket

K5	VerTopl	VerToplYönt	BilProg	Bilgisayar Programı
K6	VerTopl	VerToplYönt	An	Anket
K6	VerTopl	VerToplYönt	Gör	Görüşme
K6	VerTopl	VerToplYönt	BilProg	Bilgisayar Programı
K6	VerTopl	VerToplYönt	SWOTA	SWOT Analizi

Tablo 34’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümde altıncı soru olarak “Kalite ile ilgili veri toplama yöntemlerinden hangileri kullanıldı? Bu süreçte karşılaşılan zorluklar nelerdir?” sorusunda Genel kategori veri toplama (VerTopl), ana kategori veri toplama yöntemi (VerToplYönt) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Anketler (An), Toplantılar (Toplant), Faaliyet Raporları (FR), Göstergeler (Göst), Bilgisayar Programı (BilProg), Resmi Yazı (ResYaz), Kalite Çemberleri (KalÇem), Görüşme (Gör), Beyin Fırtınası (BeyFırt), Sebep Sonuç Diyagramı (SebSonDi), Paydaş Analizi (PayA), SWOT Analizi (SWOTA), TOWS Matrisi (TOWSMat) şeklinde gösterilmiştir. Katılımcı 1, Anketler, Paydaşlarla toplantılar, Birimlerin kendi içerisinde yaptığı toplantılar, Faaliyet raporları, Bireysel faaliyetlere ilişkin göstergelerin kullanıldığını söylemiştir. Katılımcı 2, Anketler, Bilgisayar programı üzerinden, resmi yazı ile verilerin toplandığını belirtmiştir. Katılımcı 3, Kalite çemberleri, yüz-yüze görüşme, online ve matbu anket, beyin fırtınası, sebep-sonuç diyagramı, paydaş analizi, SWOT Analizi, TOWS Matrisinin kullanıldığını söylemiştir. Katılımcı 4, anketlerin kullanıldığını belirtmiştir. Katılımcı 5, Word, Excel ve Yönetim Bilgi Sistemi gibi farklı bilgisayar programlarının kullanıldığını ifade etmiştir. Katılımcı 6 ise, anket, görüşme ve Yönetim Bilgi Sistemi gibi bilgisayar programı ve SWOT Analizinin kullanıldığını söylemiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle genel bir değerlendirme yapılacak olursa, Toplam Kalite Yönetimi’nin önemli unsurları arasında yer alan insanın; kalite çemberleri, anketler, toplantılar, görüşmeler gibi yöntemler kullanılarak fikir ve düşüncelerini önemsediklerini söyleyebiliriz. Gelişen teknoloji şartları da göz önünde bulundurulduğunda zaman tasarrufu adına bilgisayar programlarının da kullanılması kaçınılmazdır. Toplam Kalite Yönetim araçlarından olan Beyin Fırtınası ve Sebep

Sonuç Diyagramları da bazı üniversitelerin yöntemleri arasında olduğunu görmekteyiz. Kalitenin yanı sıra stratejik yönetiminde önemli araçlarından olan SWOT ve TOWS Analizleri de üniversitelerin yöntem araçlarına girdiklerini söyleyebilmekteyiz. Bunların yanında yazılı belge ve raporlar da veri toplama yöntemleri arasında bulunan önemli somut kaynaklardır.

Tablo 35: Veri Toplama Yöntemi Sıralaması

Veri Toplama Yöntemi	Katılımcılar
Anketler	5
Bilgisayar Programı	3
Görüşme	2
SWOT Analizi	2
Toplantılar	1
Faaliyet Raporları	1
Göstergeler	1
Resmi Yazı	1
Kalite Çemberleri	1
Beyin Fırtınası	1
Sebep Sonuç Diyagramı	1
Paydaş Analizi	1
TOWS Matrisi	1

Tablo 35’de görüldüğü gibi, en fazla Veri Toplama Yönteminden en az Veri Toplama Yöntemi sıralamasına doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 5’i Anketler, 3’ü Bilgisayar Programı, 2’si Görüşme ve SWOT Analizi ve 1’er tanesi de Toplantılar, Faaliyet Raporları, Göstergeler, Resmi Yazı, Kalite Çemberleri, beyin Fırtınası, Sebep Sonuç Diyagramı, Paydaş Analizi ve TOWS Matrisini söylemiştir.

İkinci bölümdeki “Bu süreçte karşılaşılan zorluklar nelerdir?” sorusunun ayrıca bir kodlama ve sıralama tabloları oluşturularak analizi yapılmıştır.

Tablo 36: Microsoft Excel Üzerinde İkinci Bölümdeki Altıncı Soruda Yer Alan Karşılaşılan Zorluklar İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı Kodu	Genel Kategori	Ana Kategori	Alt	Katılımcı
(K)	Veri			
	Toplama(VerTopl)	Zorluklar (Zor)	Kategori	Görüşü
K1	VerTopl	Zor	-----	-----
K2	VerTopl	Zor	-----	-----
K3	VerTopl	Zor	-----	-----
K4	VerTopl	Zor	AzKat	Az Katılımcı
K5	VerTopl	Zor	Z	Zaman
K5	VerTopl	Zor	Ver	Verimlilik
K5	VerTopl	Zor	YanVer	Yanlış Veri
K6	VerTopl	Zor	Z	Zaman
K6	VerTopl	Zor	İlgCev	İlgisiz Cevaplar
K6	VerTopl	Zor	YanVer	Yanlış Veri

Tablo 36’da görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. İkinci bölümde altıncı soru olarak “Kalite ile ilgili veri toplama yöntemlerinden hangileri kullanıldı? Bu süreçte karşılaşılan zorluklar nelerdir?” sorusunda Genel kategori veri toplama (VerTopl), ana kategori Zorluklar (Zor) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Az Katılımcı (AzKat), Zaman (Z), Verimlilik (Ver), Yanlış Veri (YanVer), Bilgi Eksikliği (Bilek), İlgisiz Cevaplar (İlgCev) şeklinde gösterilmiştir. Katılımcı 1, 2 ve 3 bu soruya herhangi bir yanıt vermemiştir. Katılımcı 4, katılımcıların azlığından ve katılımcıların endişelerinden bahsetmiştir. Katılımcı 5, Word ve Excel’de verilerin konsolide edilmesi sonucunda, zaman ve verimlilik açısından sorun oluşturulduğunu ve yanlış verilerin ortaya çıktığını belirtmiş ve üniversitenin yönetim bilgi sistemi ile sorunun giderilmeye başlandığını ifade etmiştir. Katılımcı 6, veri talep edilen kişilerin ilgisiz tavrı, istenilen verilerin cevaplanması için zaman ayırmama, ilgisiz cevaplar, birimlerin aynı verileri göndermesi, istenilen zamanda verilerinin toplanamaması gibi zorluklarla karşılaşıldığını belirtmiştir.

Tablo 37: Zorlukların Sıralaması

Zorluklar	Katılımcılar
Zaman	2
Yanlış Veri	2
Az Katılımcı	1
Verimlilik	1
İlgisiz Cevaplar	1

Tablo 37’de görüldüğü gibi, en fazla Zorluklardan en az Zorluklar sıralamasına doğru sıralama yapılmıştır. Katılımcıların 2’si Zaman ve Yanlış Veriden kaynaklandığını söylerken; 1’er katılımcı da katılımın azlığından, verimlilikten ve ilgisiz cevaplardan kaynaklandığını söylemiştir.

3. BÖLÜMDEKİ SORU: “Toplam Kalite çalışmalarında kullanılan çeşitli yöntem ve araçlar bulunmaktadır. Üniversitenizde bu yöntem ve araçlardan hangisi kullanılmıştır. Bir veya birkaçını (X) işareti koyarak belirtiniz”. Sorusu sorulmuştur ve aşağıdaki tabloda katılımcıların seçmiş oldukları yöntemler yer almaktadır. Kullanılan yöntemlerin her biri ayrı ayrı analizi yapılmıştır.

Tablo 38: Toplam Kalite Yönetimi'nde Kullanılan Yöntem ve Araçlar

TKY'de Kullanılan Araç ve Yöntemler	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Kalite Çemberleri			X			
Pareto Analizi						
Balık Kılçığı Diyagram			X			
Histogram						X
Dağılım Diyagramı			X			X
6 Sigma						
Sıfır Hata						
JIT (Just In Time)						
Stratejik Planlama	X	X	X	X	X	X
Öğrenci Memnuniyeti	X	X	X	X	X	X
Çalışan Memnuniyeti	X	X	X	X	X	X
Kıyaslama(Benchmarking)	X		X			
Paydaş Sistemi(İç-Dış-Sosyal)	X		X	X	X	X
PUKÖ Döngüsü	X		X	X	X	X
SWOT Analizi		X	X	X	X	X
KAİZEN (Sürekli İyileştirme)			X			
ISO 9000 Serisi	X		X			
ISO 1400 Serisi						
Beyin Fırtınası	X		X	X		X
5S Tekniği						
Süreç Yönetimi	X		X			X
Stratejik Yönetim	X	X	X	X	X	X
Risk Yönetimi			X	X		X
Akreditasyon	X		X			
Yenilik(İnovasyon)	X		X			

Tablo 38'de görüldüğü üzere, Kalite Çemberlerini kullanan üniversitenin yalnızca Katılımcı 3'ün görev yaptığı üniversite kullanmaktadır diyebiliriz. Pareto Analizini herhangi bir üniversite kullanmamaktadır. Balık Kılçığı Diyagramını sadece Katılımcı 3'ün görev yaptığı üniversite kullanmaktadır. Histogramı kullanan Katılımcı 6'nın bulunduğu üniversite kullanmaktadır. Dağılım Diyagramı kullanıldığını Katılımcı 3 ve Katılımcı 6 söylemiştir. 6 Sigma, Sıfır Hata ve Just In

Time'ı söyleyen herhangi bir katılımcı bulunmamaktadır. Stratejik Planlama, Çalışan Memnuniyeti ve Öğrenci Memnuniyetini tüm katılımcıların olduğu üniversiteler esas almaktadır. Kıyaslama (Benchmarking) aracını Katılımcı 1 ve Katılımcı 3'ün görev yaptıkları üniversiteler kullanmaktadır. Paydaş Sistemi ve PUKÖ Döngüsünü kullanan üniversiteler Katılımcı 1, 3, 4, 5, 6'nın görev yaptıkları üniversitelerin kullandıkları araçlar belirtilmiştir. SWOT Analizini Katılımcı 2, 3, 4, 5 ve 6'nın görev yaptıkları üniversitelerin kullandıklarını söyleyebiliriz. KAİZEN (Sürekli İyileştirme) yöntemini Katılımcı 3'ün görev aldığı üniversitenin kullandığını söyleyebiliriz. ISO 9000 Serisi'ni kullanan üniversiteler Katılımcı 1 ve 3'ün görev yaptığı üniversitelerdir. ISO 1400'ü kullanan üniversite yer almamaktadır. Beyin Fırtınası Tekniğini kullanan üniversiteler Katılımcı 1, 3, 4 ve 6'dır. 5S Tekniğini kullanan herhangi bir üniversite yer almamaktadır. Süreç Yönetimini Katılımcı 1, 3 ve 6'nın görev aldığı üniversitenin kullandığını söyleyebiliriz. Stratejik Yönetimi tüm katılımcıların görev aldığı üniversiteler tarafından kullanılmaktadır. Risk Yönetimini Katılımcı 3, 4 ve 6'nın görev yaptığı üniversiteler kullanmaktadır. Akreditasyon ve Yenilik (İnovasyon) Katılımcı 1 ve 3'ün görev yaptığı üniversitelerce kullanılmaktadır diyebiliriz.

Tablo 39: TKY'nde Kullanılan Araç ve Yöntem ile Katılımcıların Sayısı

TKY'de Kullanılan Araç ve Yöntem	Katılımcılar
Stratejik Planlama	6
Öğrenci Memnuniyeti	6
Çalışan Memnuniyeti	6
Stratejik Yönetim	6
Paydaş Sistemi(İç-Dış-Sosyal)	5
PUKÖ Döngüsü	5
SWOT Analizi	5
Beyin Fırtınası	4
Süreç Yönetimi	3
Risk Yönetimi	3
Dağılım Diyagramı	2
Kıyaslama(Benchmarking)	2
ISO 9000 Serisi	2

Akreditasyon	2
Yenilik(İnovasyon)	2
Kalite Çemberleri	1
Balık Kılçığı Diyagram	1
Histogram	1
KAİZEN (Sürekli İyileştirme)	1
Pareto Analizi	0
6 Sigma	0
Sıfır Hata	0
JIT (Just In Time)	0
ISO 1400 Serisi	0
5S Tekniği	0

Tablo 39’da görüldüğü üzere; Stratejik Planlama, Öğrenci Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti ve Stratejik Yönetim 6 katılımcı tarafından söylenmiştir. Paydaş Sistemi (İç-Dış-Sosyal), PUKÖ Döngüsü ve SWOT Analizi 5 katılımcı tarafından söylenmiştir. Beyin Fırtınası 4 katılımcı tarafından söylenmiştir. Süreç Yönetimi ve Risk Yönetimi 3 katılımcı tarafından söylenmiştir. Dağılım Diyagramı, Kıyaslama (Benchmarking), ISO 9000 Serisi, Akreditasyon ve Yenilik (İnovasyon) 2 katılımcı tarafından söylenmiştir. Kalite Çemberleri, Balık Kılçığı Diyagramı, Histogram ve KAİZEN (Sürekli İyileştirme) 1 katılımcı tarafından söylenmiştir. Ancak; Pareto Analizi, 6 Sigma, Sıfır Hata, JIT (Just In Time), ISO 1400 Serisi ve 5S Tekniğini söyleyen olmamıştır.

Tablo 40: Kullanılan Araç ve Yöntem Sayısı

Katılımcılar	Kullanılan Araç ve Yöntemler
K1, K2, K5	13
K3	18
K4, K6	12

Tablo 40’da görüldüğü üzere, katılımcıların görev aldıkları üniversiteleri gruplandırılarak kullandıkları araç ve yöntemleri sayısı olarak Katılımcı 1, 2 ve 5’in görev aldığı üniversite Stratejik Planlama, Öğrenci Memnuniyeti, Çalışan

Memnuniyeti, Kıyaslama (Benchmarking), Paydaş Sistemi, PUKÖ Döngüsü, SWOT Analizi, ISO 9000, Beyin Fırtınası, Süreç Yönetimi, Stratejik Yönetim, Akreditasyon ve Yenilik olmak üzere toplam 13 araç ve yöntem kullandığını söyleyebiliriz. Katılımcı 3'ün görev aldığı üniversite, Kalite Çemberi, Balık Kılçığı Diyagramı, Dağılım Diyagramı, Stratejik Planlama, Öğrenci Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti, Kıyaslama (Benchmarking), Paydaş Sistemi, PUKÖ Döngüsü, SWOT Analizi, KAİZEN (Sürekli İyileştirme), ISO 9000 Serisi, Beyin Fırtınası, Süreç Yönetimi, Stratejik Yönetim, Risk Yönetimi, Akreditasyon ve Yenilik olmak üzere toplam 18 araç ve yöntem kullandığını söyleyebiliriz. Katılımcı 4 ve 6'nın görev aldığı üniversite Histogram, Dağılım Diyagramı, Stratejik Planlama, Öğrenci Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti, Paydaş Sistemi, PUKÖ Döngüsü, SWOT Analizi, Beyin Fırtınası, Süreç Yönetimi, Stratejik Yönetim ve Risk Yönetimi olmak üzere toplam 12 araç ve yöntem kullandığını söyleyebiliriz.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SORUSU: Üniversitenizde Toplam Kalite çalışmalarının sonuçları ve önerilerinizi kısaca yazınız.

Katılımcıların yanıtları aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcı 1: Üniversitede şu sonuçlar alınmıştır: Kalite duyarlılığı artmıştır. Stratejik yönetim ile kalite yönetimi arasında bağlar kurulmaktadır. Kalite birimleri oluşturulmuştur. Kalite, yönetimin temel kaygılarından olmuştur. Süreçlerde iyileşmeler görülmektedir. Üniversite, çeşitli alanlarda, diğer üniversitelerde karşılaştırıldığında, sıralamalarda öne çıkmaktadır. Öneriler: Etkili liderlik sergilenmelidir. Her alanda standartlar oluşturulmalıdır. Sürekli kıyaslama gerçekleştirilmelidir. Katılımcılık esas alınmalıdır. Dünya, takip edilmelidir. Sürekli gelişme ilkesi misyonun temelini oluşturmalıdır. Diğer üniversiteler takip edilmelidir.

2. Katılımcı 2: Toplam kalite çalışmaları için eylem planı hazırladık. 2020 yılının ikinci yarısından sonra, Dünyayı saran Pandeminin durumuna göre faaliyete geçeceğiz.

3. Katılımcı 3: Üniversitemizde planla-uygula-kontrol et aşamaları etkili bir şekilde yürütülmekte, önlem alma aşamasıyla ilgili çalışmalar planlanmaktadır.

4. Katılımcı 4: Yapmış olduğumuz kalite çalışmaları neticesinde YÖK tarafından yapılan denetimde; üniversitemizin iyi bir konumda bulunduğu

raporlanmıştır. Bu denetimde iyileştirilmeye açık yönlerimizde öğrenmiş bulunmaktayız. Bundan sonraki süreçlerde iyileştirilmeye açık alanlara yönelik çalışmalarımız devam edecektir. Önerilerimiz ise: kalite konusunda üst yönetici kalite çalışmalarına kesintisiz destek sağlamalıdır.

5. Katılımcı 5:

Üniversitemizde Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları;

- 1 kalite Komisyonu oluşturuldu ve çalışmalara başladı.
- 1 Kalite Koordinatörlüğü kuruldu ve çalışmalara başladı.
- 5 Kalite Alt Komisyonu oluşturuldu ve çalışmalara başladı.
- 2019 yılı Kurum İç Değerlendirilme Raporu hazırlandı ve yayınlandı.
- 2020-2024 Stratejik Planı hazırlanarak 5 stratejik Amaç, 19 Hedef ve 85 Performans göstergesi belirlendi ve ilk değerlendirme Raporu (2019) hazırlandı.
- İç Kontrol Uyum Eylem Planı güncellendi ve uygulanmaya başladı.
- Performans Programı hazırlandı ve yayınlandı.
- Kalite Güvencesi Yönergesi güncellendi.
- Üniversitemiz kalite çalışmalarının yayınlandığı http://kalite._____.edu.tr/ web sayfası hazırlandı.

Üniversitenizde Toplam Kalite çalışmaları Hakkında Önerilerim.

- Kalite Koordinatörlüğü müstakil bir birim olarak kurumsallaştırılmalıdır. Nitelik ve nicelik yönünden yeterli personel ile desteklenmelidir.
- SGDB bünyesinde kalite ve stratejik planlama ve stratejik yönetim alanında uzman elemanlarla desteklenmelidir.
- Üst yönetim ve tüm birim personeli tarafından kalite çalışmaları önceliklendirilmeli ve önemsenmelidir.
- ISO 9001 ve diğer kalite belgelendirme süreçleri acilen uygulanmaya başlanmalıdır.
- Akademik ve idari personelin çalışmaları performans yönetimi esasları ile ödül ve ceza sistemi esaslarına göre değerlendirilmelidir.
- Kalite ve SP izleme süreçlerinde görev alan tüm personelin verilerin güvenilirliği konusunda sorumluluğu olmalı ve bu durum denetlenebilmelidir.

6-Katılımcı 6: Kurumsal dış değerlendirme raporunda üniversitemizin kalite çalışmaları için olan çabaları takdir edilmiş iken, kalite çalışmalarının daha görünür hale gelmesi gerektiği yönünde de bir eleştiri vardı. Dış değerlendirme raporu sonuçları ile birlikte İlk olarak var olan iş akış şemalarımızın birimlerde uygulanıp uygulanmadığı yönünde araştırmalar yapıldı. İdari personele iş akış şemalarının önemi hakkında toplantılar düzenlendi. Bu sayede uygulamalarda birlik sağlandı. Daha sonra kalite ile ilgili hedefler ve göstergeler belirlendi. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı periyodik olarak (6 ay) kontrol edilmektedir. Süreçlerin verilerle kanıtlanması kalite bakış açısında önemli olduğundan veriler birimlerden talep edilmektedir. Bu doğrultu da yıllık KİDR raporlarımız hazırlanmaktadır. Kalite uygulamalarındaki temel problem PUKÖ döngüsünü tamamlayamamamızdır. Hedeflere ulaşılsa dahi ya da istenilen göstergelerle ilgili birimlerden veriler toplansa dahi bunun ilişkili olduğu uygulamalara yansması ve sonuçlarının yorumlanamaması ortadan kaldırılması gereken temel eksikliklerden biri. Kalite felsefesinin kurum kültürüyle birleştirilmesi de çok önemlidir. Yine üniversitemizde kurum kültürüyle bu anlamda tam bir bütünleşmenin henüz gerçekleşmediği söylenebilir. Kalite felsefesinin belirlenmesi adına Rektör, Rektör Yardımcıları, Kalite koordinatörü, Komisyon Üyeleri, Birim komisyon Üyesi hocalarımızın etkin çalıştığı söylenebilir. Özellikle diğer üniversitelerdeki kalite çalışmaları yakından takip edilerek bir adım daha öteye nasıl gidilebilir, bu toplantılarda detaylı bir şekilde tartışılmaktadır. Akreditasyon ile ilgili de özellikle birim bazlı girişimler olsa da istenilen sonucu daha ulaşılamamıştır. Hem ulusal hem de uluslararası alanda üniversitelerin rekabet edebilirliğini artırmak akreditasyonun gerçekleşmesi ile mümkün olacaktır. Üniversitemiz bu çalışmalara daha fazla önem vermeli ve üst yönetim akreditasyon için birimleri cesaretlendirmelidir. Kurum kültürüne kalite felsefesinin entegre edilerek, tüm idari ve akademik personelin bunu benimsemesi, hizmet içi eğitimler ile gerçekleştirilebilir.

Tablo 41: Microsoft Excel Üzerinde Dördüncü Bölümdeki Soruda Yer Alan Sonuçlar İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı	Ana			
Kodu	Genel Kategori	Kategori	Alt	Katılımcı
(K)	Sonuç ve Öneri	Sonuç (Son)	Kategori	Görüşü
K1	SonÖn	Son	KalDuy	Kalite Duyarlılığı
K1	SonÖn	Son	KalStrBağ	Kalite ve Strateji Bağ
K1	SonÖn	Son	KalBr	Kalite Birimleri
K1	SonÖn	Son	İy	İyileştirme
K1	SonÖn	Son	Sır	Sıralama
K2	SonÖn	Son	EyPl	Eylem Planı
K3	SonÖn	Son	PUKÖ	PUKÖ
K3	SonÖn	Son	ÖnlAl	Önlem Alma
K4	SonÖn	Son	İy	İyileştirme
K5	SonÖn	Son	KalBr	Kalite Birimleri
				Kurumsal İç Değ.
K5	SonÖn	Son	KİDR	Raporu
K5	SonÖn	Son	EyPl	Eylem Planı
K5	SonÖn	Son	PerfProg	Performans Programı
				Kalite Güvencesi
K5	SonÖn	Son	KalGüvYönerg	Yönergesi
K5	SonÖn	Son	KalWSay	Kalite Web sayfası
K6	SonÖn	Son	Takd	Takdir
K6	SonÖn	Son	El	Eleştiri
K6	SonÖn	Son	İşAkŞem	İş Akış Şemaları
K6	SonÖn	Son	Topl	Toplantılar
K6	SonÖn	Son	HedGös	Hedef ve Göstergeler
K6	SonÖn	Son	KİDR	KİDR
K6	SonÖn	Son	PUKÖ	PUKÖ
K6	SonÖn	Son	KurKül	Kurum Kültürü
K6	SonÖn	Son	EtÇal	Etkin Çalışma
K6	SonÖn	Son	Taki	Takip

Tablo 41’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. Dördüncü bölümdeki “Üniversitenizde Toplam Kalite çalışmalarının sonuçları ve önerilerinizi kısaca yazınız?” sorusunda Genel kategori Sonuç ve Öneri (SonÖn), ana kategori Sonuç (Son) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Kalite Duyarlılığı (KalDuy), Kalite ve Strateji Bağı (KalStrBağ), Kalite Birimleri (KalBr), İyileştirme (İy), Sıralama (Sır), Eylem Planı (EyPl), PUKÖ (PUKÖ), Önlem Alma (ÖnlAl), Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR), Performans Programı (PerfProg), Kalite Güvencesi Yönergesi (KalGüvYönerg), Kalite Web Sayfası (KalWSay), Takdir (Takt), Eleştiri (El), İş Akış Şemaları (İşAkŞem), Toplantılar (Topl), Hedef ve Göstergeler (HedGös), Kurum Kültürü (KurKül), Etkin Çalışma (EtÇal), Takip (Taki) şeklinde gösterilmiştir. Katılımcı 1, kalite duyarlılığının arttığını, Stratejik Yönetim ile kalite yönetimi arasında bağlar kurulmaya başlandığını, kalite birimlerinin oluşturulduğunu, süreçlerde iyileştirmelerin görüldüğünü ve sıralama bakımından diğer üniversitelerin önüne geçmekte olduğunu söylemiştir. Katılımcı 2, kalite çalışmaları için eylem planlarının hazırlandığını söylemiştir. Katılımcı 3, üniversitesinde Planla-Uygula-Kontrol et aşamaları etkili bir şekilde yürütüldüğünü, önlem alma aşamasıyla ilgili çalışmaların planlandığını belirtmiştir. Katılımcı 4, kalite çalışmalarının sonucunda yapılan denetimlerde üniversitenin iyi bir durumda olduğunun raporlandığını ve iyileştirmeye açık yönlerinin öğrenildiğini söylemiştir. Katılımcı 5, Kalite Komisyonu, Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Alt Komisyonu gibi kalite birimlerinin oluşturulduğunu, Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarının hazırlandığını, Stratejik Plan hazırlandıktan sonra performans göstergesi belirlenmiş ve değerlendirme raporu hazırlandığını, İç Kontrol Uyum Eylem Planının güncellendiğini ve uygulanmaya başlandığını, performans programının hazırlandığını, Kalite Güvencesi Yönergesinin güncellendiğini, kalite web sayfasının oluşturulduğunu söylemiştir. Katılımcı 6 ise, çalışmalarına olan çabanın takdir edildiğini; ancak kalite çalışmalarının daha görünür hale gelmesi gerektiği yönünde de bir eleştiri yapıldığını belirtmiş, Dış değerlendirme raporu sonuçları ile birlikte ilk olarak var olan iş akış şemalarının birimlerde uygulanıp uygulanmadığı yönünde araştırmalar yapıldığını ve bu şemalar içi toplantılar düzenlendiğini, kalite ile ilgili hedef ve göstergelerin belirlendiğini, Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarının

hazırlandığını, PUKÖ açısından eksikliklerin olduğunu, kalite felsefesi ile kurum kültürünün tam birleşmediğini, kalite felsefesinin belirlenmesi adına rektör, rektör yardımcıları, kalite koordinatörü, komisyon üyeleri, birim komisyon üyesi hocalarının etkin çalıştığını söylemiştir.

Bu açıklamalardan hareketle genel bir değerlendirme yapılacak olursa, Stratejik Yönetim ile Kalitenin planlarla ve raporlarla birbirlerini destekler vaziyette olduğunu, kalite için farklı birimler oluşturulduğunu, çeşitli toplantıların düzenlenmeye başlandığını, kaliteye olan duyarlılığın arttığını ve ekip çalışmalarının göz önünde bulundurulduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 42: Sonuçların Sıralanması

Sonuç	Katılımcılar
Kalite Birimleri	2
İyileştirme	2
Eylem Planı	2
PUKÖ	2
KİDR	2
Kalite Duyarlılığı	1
Kalite ve Strateji Bağı	1
Sıralama	1
Önlem Alma	1
Performans Programı	1
Kalite Güvencesi Yönergesi	1
Kalite Web Sayfası	1
Takdir	1
Eleştiri	1
İş Akış Şemaları	1
Toplantılar	1
Hedef ve Göstergeler	1
Kurum Kültürü	1
Etkin Çalışma	1
Stratejik Plan	1
Takip	1

Tablo 42’de görüldüğü üzere; en fazla sonuç sıralamasından en az sonuç sıralamasına doğru sıralama yapılmıştır. Kalite Birimleri, İyileştirme, Eylem Planı, PUKÖ, KİDR söyleyen katılımcı sayısı 2’dir. 1’er katılımcı ise, Kalite Duyarlılığı, Kalite ve Strateji Bağı, Sıralama, Önlem Alma, Performans Programı, Kalite Güvencesi Yönergesi, Kalite Web Sayfası, Takdir, Eleştiri, İş Akış Şemaları, Toplantılar, Hedef ve Göstergeler, Kurum Kültürü, Etkin Çalışma, Stratejik Plan ve Takibi söylemişlerdir.

Dördüncü bölümdeki “Öneriler” kısmı için ayrıca bir kodlama ve sıralama tabloları oluşturularak analizi yapılmıştır.

Tablo 43: Microsoft Excel Üzerinde Dördüncü Bölümdeki Soruda Yer Alan Öneriler İçin Oluşturulan Kategori ve Kodlar

Katılımcı				
Kodu	Genel Kategori Sonuç ve Öneri	Ana Kategori	Alt	Katılımcı
(K)	(SonÖn)	Öneri (Ön)	Kategori	Görüşü
K1	SonÖn	Ön	L	Liderlik
K1	SonÖn	Ön	Stand	Standartlar
K1	SonÖn	Ön	SürKıy	Sürekli Kıyaslama
K1	SonÖn	Ön	Kat	Katılımcılık
K1	SonÖn	Ön	SürGel	Sürekli Gelişme
K1	SonÖn	Ön	Taki	Takip
K2	SonÖn	Ön	-----	-----
K3	SonÖn	Ön	-----	-----
K4	SonÖn	Ön	Des	Destekleme
K5	SonÖn	Ön	Kur	Kurumsallaşma
K5	SonÖn	Ön	Des	Destekleme
K5	SonÖn	Ön	ISO9001	ISO 9001
K5	SonÖn	Ön	ÖdCezSist	Ödül Ceza Sistemi
K5	SonÖn	Ön	VerGüv	Veri Güvenliği
K6	SonÖn	Ön	Des	Destekleme

Tablo 43’de görüldüğü üzere, katılımcı kodları (K) olarak K1’den K6’ya kadar belirtilmiştir. Dördüncü bölümdeki “Üniversitenizde Toplam Kalite çalışmalarının sonuçları ve önerilerinizi kısaca yazınız?” sorusunda Genel kategori Sonuç ve Öneri (SonÖn), ana kategori Öneri (Ön) olarak belirlenen katılımcı görüşleri ve alt kategorileri belirtilmiştir. Katılımcı görüşleri Liderlik (L), Standartlar (Stand), Sürekli Kıyaslama (SürKıy), Katılımcılık (Kat), Dünya (Dün), Misyon (Mis), Takip (Taki), Destekleme (Des), Kurumsallaşma (Kur), Uzman Personel (UzmPer), ISO 9001 (ISO9001), Ödül Ceza Sistemi (ÖdCezSist), Veri Güvenliği (VerGüv), Benimseme (Ben), Hizmet İçi Eğitim (HİÇE) olarak gösterilmiştir. Katılımcı 1, etkili bir liderliğin sergilenmesi gerektiğini, her alanda standartlar oluşturulması gerektiğini, sürekli kıyaslamamanın olması gerektiğini, katılımcılığın esas alınmasını misyonun temelinin sürekli gelişme olması gerektiğini ve dünyayı ve diğer üniversitelerin takip edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı 2, herhangi bir öneride bulunmamıştır. Katılımcı 3, herhangi bir öneride bulunmamıştır. Katılımcı 4, kalite konusunda üst yöneticilerin kalite çalışmalarına kesintisiz destek sağlaması gerektiğini söylemiştir. Katılımcı 5, kalite koordinatörlüğünün kurumsallaştırılması gerektiğini, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı; kalite, stratejik planlama ve stratejik yönetim alanında uzman elemanlarla desteklenmesi gerektiğini, ISO 9001 gibi kalite belgelendirme sistemlerinin aktifleştirilmesi gerektiğini, akademik ve idari personelin performans çalışmalarını ödül ceza sistemine geçirilmesini, tüm personelin veri güvenliği hususunda sorumlu olunmasını önermiştir. Katılımcı 6 ise, hem ulusal hem de uluslararası alanda üniversitelerin rekabet edebilirliğini artırmak, akreditasyonun gerçekleşmesi ile mümkün olabileceğini ve bu yüzden üniversitenin bu çalışmalara daha fazla önem vermesi ve üst yönetim akreditasyon için birimlerinin cesaretlendirilmeleri gerektiğini söylemiştir. Ayrıca kurum kültürüne kalite felsefesinin entegre edilerek, tüm idari ve akademik personelin bunu benimsemesi gerektiğini ve hizmet içi eğitimler ile gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle katılımcıların vermiş oldukları öneriler içi genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kalite çalışmaları için her türlü yardım

ve desteğin olması gerektiği, rakip ve piyasa takibinin de göz önünde bulundurulmasını, çeşitli standartların ve belgelendirme sistemlerinin uygulanması, etkili eğitim ve liderlik süreçlerinin sürdürülmesi, sürekli gelişme ve kıyaslamanın iyileştirilmesi, veri güvenliğinin bütün personelce sorumluluk altına alınmasını ve katılımıcılığın esas alınması gerektiğini söylenebilir.

Tablo 44: Önerilerin Sıralanması

Öneri	Katılımcılar
Destekleme	3
Liderlik	1
Standartlar	1
Sürekli Kıyaslama	1
Katılımcılık	1
Sürekli Gelişme	1
Takip	1
Kurumsallaşma	1
ISO 9001	1
Ödül Ceza Sistemi	1
Veri Güvenliği	1
Hizmet İçi Eğitim	1

Tablo 44’de görüldüğü üzere; en fazla öneri sıralamasından en az öneri sıralamasına doğru sıralama yapılmıştır. Destekleme önerisinde bulunan katılımcı 3 iken, Liderli, Standartlar, Sürekli Kıyaslama, Katılımcılık, Sürekli Gelişme, Takip, Kurumsallaşma, ISO 9001, Ödül Ceza Sistemi, Veri Güvenliği, Hizmet İçi Eğitim önerilerinden 1’er katılımcı fikir vermiştir.

SONUÇLAR

Ülkemizde yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetim politikaları çerçevesinde kalitenin nasıl uygulandığı ve aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminin öneminin ortaya çıkarılması ile ilgili yapılan örnek bir araştırmanın yer alarak konunun önemi bu çalışmada ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, Türkiye’de yükseköğretimde kalite çalışmaları kapsamında 2005 yılı itibariyle başlayan süreç içinde yeni bir yönetim anlayışının uygulanmasında izlenen yöntemler, yaşanan deneyimler, sorunlar ve zorlukların incelenmesinin tespiti amaçlanmıştır.

Örnek çalışmada, iki kamu bir vakıf olmak üzere üç üniversitede Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim süreçlerinin nasıl işlendiğini, yapılan çalışmaları, aralarındaki ilişkiyi, kullanılan yöntem ve araçların ilgili üç üniversitede görev alan akademik ve idari personellerin öne çıkardıkları görüşler ortaya konmaya çalışılmıştır. Akademik ve idari personellerin görüşleri sonucunda kategori ve sıralama tabloları hazırlanarak kalite ve stratejik yönetim kavramları ele alınarak genel değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Bu genel değerlendirmeye göre, katılımcıların çoğu kalite komisyonunda görev aldığı ve değerlendirme konusunda tecrübelidir. Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Güvencesi ve Kontrol alanında da çalışmaların ağırlık kazanması gerektiğini söyleyebiliriz.

Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretimde kalite çalışmaları denilince katılımcılar arasında çoğunun aklına gelen anahtar kelime akreditasyon olduğu, yükseköğretimde kalite süreçlerinin gelişmesi için belirli standartların, belgelendirmelerin ve standardizasyonların olduğunu ifade etmişlerdir ve kalite konusunda yetkili kurumların süreçleri takip ettiği ve üniversiteleri yönlendirici görev aldıkları anlaşılmaktadır.

İlgili üniversitelerin katılımcıların görüşü ile kalite felsefelerinin toplum ve katılım üzerine olduğu görülmektedir. Toplum ihtiyaçlarını karşılama ve

yönlendirme açısından kalitenin önem arz ettiğini söyleyebiliriz. Ayrıca kalite faaliyetlerinin etkin yürütülmesi için grup ve takım çalışmalarının tam katılım ile gerçekleştiği belirtilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim'in arasındaki ilişkiyi stratejik yaklaşım ve stratejik planlar ile sağlanabilmektedir. Stratejik yaklaşım ve kalite unsuru uzun vadeli süreçleri kapsadığı, açık sistemlere sahip olduğu, çevre ve gelecek kavramlarının her iki yönetim şeklinde etkin rol oynadığı için; hazırlanan stratejik planların belirli kurallar ve standartlar çerçevesinde oluşturulduğu için her iki yönetim tarzının da ilişkili olduğunu diyebiliriz.

Üniversitelerin kalite birimlerinin organizasyon şemaları unvan bazında ve birim bazında iki ayrı kategoride değerlendirebilmek mümkündür. Unvan bazında rektör, rektör yardımcısı, koordinatörlerin organizasyon şemasının en üstünde olduklarını söyleyebiliriz ve bu da bize kalite birimlerinin en tecrübeli ve yetkili kişilerin elinde olduğunu göstermektedir. Ancak daha alt unvanlarda da yetkilendirme verilmesi gerektiğinin altını çizmek gerek. Birim bazında ise kalite komisyonlarının ve çeşitli alt komisyonlarının olduğunu ayrıca kalite koordinatörlüklerinin de oluşturulduğunu söyleyebiliriz.

Kalite süreçlerinin farklı birim ve kuruluşların yönlendirilmesi ile plan, rapor ve eylemlerle başladığının, stratejik planlar ve üst yönetimin de desteği ile misyon ve vizyonların belirlendiğini, stratejik planların yardımı ve katılımcılık ilkesi ile hedeflerin tespit edildiğini, bu hedeflere ulaşmak için çoğunlukla göstergelerin ve raporların kullanıldığı; bu süreçte etkili görev alan bir kalite çemberlerinin olduğunu ve bunların akademik, idari personel ve gönüllüler ve öğrenciler tarafından oluşturulduğunu, paydaşların da bu süreç içerisinde iç ve dış paydaşlar olarak etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Kalite çalışmalarının analizinde veri toplama yöntemleri arasında en fazla anketlerin yer aldığını söyleyebiliriz. Bilgi yönetim sistemleri gibi bilgisayar programlarından da veriler toplanabilmektedir. Bunların ardından en fazla kullanılan yöntem yüz yüze görüşme metodu ve SWOT Analizinin yapıldığı anlaşılmaktadır.

Bu yöntemlerin uygulanmasında karşılaşılan başlıca problemler, fazla zaman alması ve verilerin yanlış olmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi için kullanılan araçlar arasında öncelikle Stratejik Yönetim, stratejik planlama, çalışan memnuniyeti ve öğrenci memnuniyetinin kullanıldığı anlaşılmaktadır ve bu da bize insan unsurunun ön planda tutulduğu, stratejinin kalite için bir anahtar olduğu gözükmemektedir. Bu araçların arasında en yaygın kullanılan ikinci grup ise, paydaş sistemi, PUKÖ Döngüsü ve SWOT Analizidir. Üniversiteler için yakın çevre ve o çevrenin analizi kalitede etkin rol oynadığını ifade etmektedir. Beyin Fırtınası tekniğinin de kullanıldığı katılımcılar arasında çoğunluğu sağladığı anlaşılmıştır ve katılımcılığın kalite unsurları arasında yer aldığı için üniversitelerin bunu göz önünde bulundurdıkları görülebilmektedir. Bir diğer araç ise risk ve süreç yönetimidir. Burada riskin en aza indirgenmesi için kalite süreçlerinin etkin bir şekilde uygulandığını görmekteyiz.

Sonuç olarak, şu çıkarımlar ortaya çıkmıştır: Üniversitelerde yeni yeni kalite anlayışının başladığını kalite birimlerinin oluşturulduğunun, sürekli iyileştirme unsurunun uygulandığının, standartların yerine getirilmesi için çeşitli eylem planları ve raporların oluşturulmaya başlandığının ve Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al aşamalarının göz önünde bulundurulduğu belirlenmiştir.

Öneri olarak ise; katılımcıların çoğunun vermiş oldukları, stratejik yönetim ve kalite konusunda yetkililerin desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Ancak liderlik, katılımcılık, kurumsallaşma ve eğitim konusunda en ufak bir taviz verilmemesi, stratejik yönetim ve kalitenin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir.

Günümüzde Türkiye’de artan üniversite sayısının getirdiği rekabet ortamında akademik işbirliklerinin artırılarak TKY’nin kazan -kazan ilkesi sağlanmalıdır. Dolayısıyla kalite ile ilgili ulusal ve uluslararası üniversiteler arası iyi örnek uygulamalarının paylaşılması konusunda çalıştay, konferans ve kongreler düzenleyerek TKY sisteminin gelişmesinde bilimsel katkının artması yönünde çaba gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

Kitap

BAKAN, İsmail-PENPECE, Dilek, “Toplam Kalite Yönetimi”, İ. Bakan (Editör), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, (5. baskı), İstanbul 2015.

BAKİOĞLU, Ayşen-BALTACI, Resul, **Akreditasyon Eğitimde Kalite**, Nobel Akademik Yayıncılık, (2. baskı), Ankara 2017.

BAKİOĞLU, Ayşen-GÜRBÜZER, B. Bayrak, **Kanada Yükseköğretiminde Kalite**, Nobel Akademik Yayıncılık, (2. baskı), Ankara 2017.

BİRGÖREN, Burak, (2017). **İstatistiksel Kalite Kontrolü**, Nobel Akademik Yayıncılık, (3. baskı), Ankara 2017.

ÇETİN, Canan-ARSLAN, M. Lütfi, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayım (6. baskı), İstanbul 2017.

DÜNDAR, İ. Pelin., **Kalite Üzerine**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara 2012.

EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, Dora Basım Yayın Dağıtım, (8. baskı), Bursa 2016.

ERTUĞRUL, İrfan, **Toplam Kalite Kontrol**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, (3. baskı), Bursa 2014.

GÜLER, Ahmet-HALICIOĞLU, M. Bülent-TAŞĞIN, Serkan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma**, Seçkin Yayıncılık, (2. baskı), Ankara 2015.

GÜNAYDIN, Hasan, **Japon Mucizesinin Sırları**, İlgi Kültür Sanat Yayıncılık, (1. baskı), İstanbul 2014.

HALİS, Muhsin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, (3. baskı), Ankara 2016.

HANCIOĞLU, Yasemin-ÇITIR, I. Özden, “Akademik Hayatta Kadınların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri: Karadeniz Bölgesi Üzerine Bir Değerlendirme”, R. Ayşen, WOLFF-Selahattin, YILMAZ-Y. Mamur, IŞIKÇI-Handan, BÜLBÜL-E. Mamur,

- YILMAZ (Editörler), **Kadın Çalışmalarında Güncel Konular**, Eğitim Yayınevi, (2. baskı), Konya 2018.
- IŞIKTAŞ, Serdal, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, Hiperyayın, (1. baskı), İstanbul 2017.
- KINGİR, Said, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, (3. baskı), Ankara 2013.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, (15. baskı), İstanbul 2014.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, (17. baskı), İstanbul 2018.
- KÜÇÜK, Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, (3. baskı), Ankara 2016.
- ÖZTÜRK, Ahmet, **Kalite Yönetimi ve Planlaması**, Ekin Yayınevi, (2. baskı), Bursa 2013.
- SAAT-ERSOY, Mesiha-ERSOY, Abdullah, **Kalite Yönetimi**, İmaj Yayınevi, (2. baskı), Ankara 2015.
- SARP, Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, Siyasal Kitabevi, (2. baskı), Ankara 2017.
- ŞİMŞEK, Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, (2. baskı), Ankara 2013..
- ŞİMŞEK, Şerif-ÇELİK, Adnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, (19. baskı), Konya 2017.
- Türkiye Kalite Derneği. **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Kalder Yayınları, (6. baskı), Ankara 2014.
- ÜLGİN, Hayri-MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınevi, (7. baskı), İstanbul 2013.
- YAMAK, Oygur, **Kalite Odaklı Mükemmellik**, Nobel Akademik Yayıncılık, (1. baskı), Ankara 2015.

YATKIN, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, (3. baskı). Ankara 2014.

Çeviri Kitap

BOONE, Louis E.-KURTZ, David E., **Çağdaş İşletme** (Çev. Azmi Yalçın), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.

SWAIM, Robert, **Bir Strateji Ustası: Peter Drucker** (Çev. Ümit Şensoy), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2011.

Makale

AGUILAR, Saven-SARA, Ruth, “Business Process Modelling: Review and Framework”, **International Journal of Production Economics**, 90(2), s. 129-149.

AKDAĞ, Mustafa, “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 4(1), 2005, s. 159-170.

AKTAN, Coşkun Can, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(2), s. 235-262.

AKTAN, Coşkun Can, “Sorbon’dan Bolonya’ya, Berlin’den Bergen’e: Avrupa’da Yüksek Öğretim Sistemlerinin Harmonizasyonu ve Yeniden Yapılandırılmasına Yönelik Reform Çalışmaları”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(1), 2010, s. 149-215.

AKTAN, Coşkun. Can-GENCEL, Ufuk, “Yükseköğretimde Akreditasyon”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(2), 2010, s. 137-146.

ALTINKURT, Yahya-YILMAZ, Kürşad, “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme”, **Akademik Bakış Dergisi**, (23), 2011, s. 1-15.

ARAP, Kavili Sultan, “Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(1), 2010, s. 1-30.

- ARDITI, David-GÜNAYDIN, H. Murat, “Total Quality Management In The Construction Process”, **International Journal of Project Management**, 15(4), 1997, s. 235-243.
- BASKAN, Gülsün Atanur, “Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21(1), 2001, s. 21-32.
- BAŞKALE, Hatice, “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, 9(1), 2016, s. 23-28.
- BAYAZIT, Özden, “Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 53(1), 1998, s. 95-105.
- BENGİSU, Murat, “Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Journal of Yaşar University**, 2(7), 2007, s. 739-749.
- BİLGİN, Bilal-ERKAN, Ü.C., “Bir Hazır Yemek İşletmesinde HACCP Sisteminin Kurulması”, **Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi**, 5(3), 2008, s. 267-281.
- BOZLAĞAN, Recep-HARAÇ, Serpil, “Stratejik Planlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Çorlu Belediyesi Örneği/ A Comparative Study On Strategic Plans: Çorlu Municipality Case”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(35), 2016, s. 363-383.
- BUDAK, Gülay, “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(1), 2000, s. 1-11.
- ÇELİK, Vehbi, “Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1(1), 1995, s. 47-53.
- ÇETİN, Sefa, “Vizyon Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (22), 2009, s. 95-103.
- ÇOĞURCU, Cemalettin, “Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler”, **Yardım ve Dayanışma Dergisi**, 1(2), 2010, s. 7-32.

- ÇOLAK, Tuğba-AKDENİZ, Fikri, “Elyaf İşletmelerinde İstatistiksel Süreç Kontrolünün Uygulanması”, **Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, 17(5), 2008, s. 86-94.
- DALĞAR, Hüseyin-TAŞ, Sebahattin-CEVHER, Ezgi-AKIN, Osman, “Maliyet Yönetim Aracı Olarak Altı Sigma: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(1), 2010, s. 235-255.
- DEMİR, Cengiz-YILMAZ, Mustafa Kemal, “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(1), 2010, s. 69-88.
- DEMİR, Özcan-SEZGİN, Eray Ekin, “Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış”, **Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi**, 4(1), 2016, s. 16-32.
- DURSUN, İbrahim Taha, “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstedenin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(4), 2013, s. 43-56.
- FİRUZAN, Ali Rıza-KUVVETLİ-Ümit-GERGER, Atakan, “Altı Sigma Metodolojisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, **Journal of Yasar University**, 25(7), 2012, s. 4176-4188.
- GENCEL, Ufuk, “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(3), 2001, s. 164-218.
- GENÇ, F. Neval, “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (23), 2009, s. 1-8.
- GENÇ, Kurtuluş Yılmaz, “Searching for the Quality of the Mission Statements of Turkish Private Universities/ Türk Özel Üniversitelerinin Misyon Açıklamalarının Kalite Ölçütleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 2012, s. 439-451.

GENÇ, Kurtuluş Yılmaz-YÜKSEL, Muhammet, “Liderlik ve İnovasyon”, **2. Samsun International Symposium On Innovative Approaches In Scientific Studies**, Samsun 2018, s. 342-345.

GÜÇLÜ, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(2), 2003, s. 61-85.

GÜNDOĞDU, Kerim-ÇELİK, Berkay-HANCI YANAR, Burcu-YOLCU, Okan-CEYLAN, Veysel Karani, “Türkiye’de Yükseköğretimde Program Geliştirme Bağlamında Uluslararasılaşma”, **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, (33), 2016, s. 35-48.

GÜZEL, Bekir, “Mevlana Değişim Programının Lisans Öğrencilerinin Sosyokültürel Gelişimine Olan Katkısının Değerlendirilmesi”, **Journal Of International Social Research**, 7(32), 2014, s. 486-494.

HANCIOĞLU, Yasemin-ÖZTÜRK, Derya, “İşletmeler İçin Yeni Bir Yaklaşım: Yalın Yönetim+Yalın Üretim+İnovasyon=Yalın İnovasyon”, **İzmir 2. Business and Organization Research Conference**, İzmir 2019, s. 224-237.

HANCIOĞLU, Yasemin-YEŞİLAYDIN, Gözde, “Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon”, **International Journal Of Management Economics and Business/ Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 12(29), 2016, s. 105-124.

KARAHAN, Mehmet, “Yükseköğretim Kurumları Kalite Yeterliliklerinin Öğrenci Memnuniyeti ve Sürdürülebilirlik Açısından İncelenmesi: İnönü Üniversitesi Malatya MYO Uygulaması”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(3), 2013, s. 1-9.

KARAHAN, Atila-ÖZGÜR, Ersan, “Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 8(16), 2009, s. 59-81.

- KASAPOĞLU ÖNDER, Rena-BALCI, Ali, “Erasmus Öğrenci Öğrenim Hareketliliği Programının 2007 Yılında Programdan Yararlanan Türk Öğrenciler Üzerindeki Etkileri”, **Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi**, 9(2), 2010, s. 93-116.
- KILIÇ, Mustafa-ERKAN, Volkan, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (2), 2006, s. 77-93.
- MAGAR, Varsha M.-SHINDE, Vilas B, “Application of 7 Quality Control (7 QC) Tools for Continuous Improvement of Manufacturing Processes”, **International Journal of Engineering Research and General Science**, 2(4), 2014, s. 364-371.
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri-UÇAR, İbrahim Halil, “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(23), 2012, s. 234-256.
- MERİÇ, Dilek-TOKGÖZ, Nuray, “Farabi Öğrencilerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurum İmajı: Gelen Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma”, **Journal of Higher Education and Science/ Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, 5(2), 2015, s. 178-186.
- MOELLER, Johannes, “The EFQM Excellence Model: German Experiences With The EFQM Approach In Health Care”, **International Journal For Quality In Health Care**, 13(1), 2001, s. 45-49.
- ÖRÜCÜ, Deniz-ŞİMŞEK, Hasan, “Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 17(2), 2011, s. 167-197.
- ÖZCAN, Selami, “İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2(2), 2001, s. 151-174.
- ÖZÇELEBİ, Muhammed Akif-YILMAZ, Cevdet, “Samsun'da Çeltik Üretimi ve Pirinç İmalat Sanayi”, **Kesit Akademi Dergisi**, 6(24), 2020, s. 324-349.

- ÖZDEM, Güven, “Yükseköğretim Kurumlarında Erasmus Programının Değerlendirilmesi Giresun Üniversitesi Örneği”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 19(1), 2013, s. 61-98.
- PATIR, Sait, “İstatiksel Proses Kontrol Teknikleri ve Kontrol Grafiklerinin Malatya'daki Bir Tekstil (İplik Dokuma) İşletmesinde Bobin Sarım Kontrolüne Uygulanması”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9(18), 2009, s. 231-250.
- PEÑA, Adolfo-ESTRADA, Carlos A-SONIAT, Debbie-TAYLOR, Benjamin-BURTON, Michael, “Nominal Group Technique: A Brainstorming Tool for Identifying Areas to Improve Pain Management In Hospitalized Patients”, **Journal Of Hospital Medicine**, 7(5), 2012, s. 416-420.
- PEKER, Ayşe Esra-BOYRAZ, Ayşe, “Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım”, **Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 1(2), 2017, s. 67-92.
- SÖYLER, İlhami, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/ Güçlükler)”, **Maliye Dergisi**, (152), 2007, s. 103-115.
- SÜMEN, Adem-TAYLAN, Seçil-ÖNCEL, Selma, “Sağlık Bilimleri Fakültesinin Akreditasyon Ölçütleri Kapsamında Değerlendirilmesi: İlçede Olmak Avantaj mı Dezavantaj mı?”, **Uluslararası 1. SABAK Kongresi**, Ankara 2019,. s. 21-30
- SÜNGÜ, Hilmi-BAYRAKÇI, Mustafa, “Bolonya Süreci Sonrası Yükseköğretimde Akreditasyon Çalışmaları”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 8(4), 2010, s. 895-912.
- ŞİMŞEK, Bahattin-BAKIR, Sıddık, “Uluslararası Öğrenci Hareketliliği ve Atatürk Üniversitesinin Uluslararasılaşma Süreci”, **Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, (55), 2016, s. 509-542.
- TANER, Bahar-KAYA, İlke, “Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları Bir Hizmet İşletmesi Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 2013, s. 353-362.
- TUNÇER, Polat, “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, **Sayıştay Dergisi**, (80), 2011, s. 57-83.

TÜREDİ, Selda, “İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(1), 2012, s. 27-37.

TÜZÜN-RAD, Sevgi-GÜLMEZ, Yavuz Selim, “Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi”, **2. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu**, Mersin 2015.

UÇAR, Ersoy M-LEVENT, Faruk, “Yükseköğretimde Uluslararası Akreditasyon Deneyimi: Bir Vakıf Üniversitesi Yabancı Diller Hazırlık Okulu Örneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 10(52), 2017, s. 846-857.

ÜSTÜNER, Menderes-ÖZÇELİK, Edip, “Örgütsel Tükenmişlik ile Stratejik Yönetim Arasındaki Etkileşim Üzerine Bir Uygulama”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(2), 2013, s. 57-74.

YAĞCI, Esed-ÇETİN, Sevda-TURHAN, Bugay, “Erasmus Programı ile Türkiye'ye Gelen Öğrencilerin Karşılaştıkları Akademik Güçlükler”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (44), 2013, s. 341-350.

Tez

BUZLU, Volkan, **Stratejik Yönetim, Planlama ve Sağlık Sektörü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.

ÇIKMAK, Sinan, **İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulam**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2012.

KALPAKÇIOĞLU, Gülay, **Hastanelerde Markalaşma Süreci Üzerine Bir İçerik Analizi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2019.

TARTAR, Sinan, **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu 2013.

UÇAR, Nuh Mehmet, **Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010.

YAMAN, Bilge, **Stratejik Yönetim Sürecinde SWOT Analizi ve Bir İşletmede Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2017.

YANAR, Barkın, **Stratejik Planlama Olgusu ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Doküman İncelemesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2019.

YILDIRIM, Ekrem, **Stratejik Planlama Süreci: Sultangazi Belediyesi 2010-2014 ve 2015-2019 Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2019.

İnternet

Devlet Planlama Teşkilatı (2018). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Web: www.sp.gov.tr adresinden 20 Temmuz 2020’de alınmıştır.

<https://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-14001-nedir.html> adresinden 21 Nisan 2020’de alınmıştır.

<https://belgelendirme.ctr.com.tr/ohsas-18001-nedir.html> adresinden 21 Nisan 2020’de alınmıştır.

<https://belgelendirme.ctr.com.tr/ce-isareti-nedir.html> adresinden 21 Nisan 2020’de alınmıştır.

<https://kolaydokuman.com/2020/tows-analizi-nedir.html> adresinden 07 Şubat 2021’de alınmıştır.

<https://www.yonetimdeinsan.com/insan-yonetimi/firsatlar-onumuzden-gecip-gider-dr-deming-ornegi-deming-sozleri/> adresinden 27 Ocak 2021’de alınmıştır.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Web: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 04 Eylül 2019’da alınmıştır.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Web: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 12 Aralık 2019'da alınmıştır.

Türkiye Kalite Derneği. Web: http://www.kalder.org/toplam_kalite_yonetimi adresinden 21 Ocak 2019'da alınmıştır.

Türk Standardları Enstitüsü. Web: <https://www.tse.org.tr/Hakkimizda> adresinden 21 Nisan 2020'de alınmıştır.

Türk Standardları Enstitüsü. Web: <https://www.tse.org.tr/Hakkimizda?ID=3&ParentID=2> adresinden 21 Nisan 2020'de alınmıştır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. Web: <https://yokak.gov.tr/hakkinda> adresinden 06 Şubat 2020'de alınmıştır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu Web: <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden 27 Ocak 2021'de alınmıştır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. Web: <https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci/kurumsal-degerlendirme-programi-nedir> adresinden 09 Şubat 2021'de alınmıştır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. Web: <https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci/kurumsal-akreditasyon-programi-nedir> adresinden 09 Şubat 2021'de alınmıştır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. Web: <https://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/akreditasyon-kuruluslari-nedir> adresinden 09 Şubat 2021'de alınmıştır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. Web: <https://yokak.gov.tr/ogrenci-komisyonu/ogrenci-katilimi> adresinden 09 Şubat 2021'de alınmıştır.

EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Çalışmanın amacı, “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Stratejik Yönetim” arasındaki ilişkinin önemi ve rolünün üniversitelerde kalite çalışmalarına olan etkisinin incelenmesidir. Çalışmadan elde edilen veriler tamamen bilimsel çerçevede kullanılarak Yüksek Lisans tezinde uygulama kısmında bir örnek çalışma olarak yer alacak, asla üçüncü kişilerle farklı amaçlar için paylaşılmayacaktır. Birinci bölümde kısaca kalite çalışmalarındaki deneyiminizden bahsetmeniz; ikinci bölümde de sorulan soruların yanıtlarını ilgili kutucuklara yazmanız, üçüncü bölümde tabloda gösterilen kalite ile ilgili yöntem ve araçlar listesinde uygun olanın işaretlenmesi ve son bölümde üniversitenizde uygulanan Toplam Kalite çalışmalarının sonuçları ve önerilerinizin yazılması istenmektedir. Soruların doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından son derece önem taşımaktadır.

Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

İlker YILDIZ

İşletme ABD Yüksek Lisans Öğrencisi
Başkanı

Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

Yönetim ve Organizasyon ABD

1.Bölüm

Üniversite de Toplam Kalite çalışmalarında göreviniz nedir? Kalite çalışmalarında deneyiminizi kısaca açıkla mısınız?

2. Bölüm

1-Dünya’da ve Türkiye’de üniversitelerde Toplam Kalite çalışmaları hakkında kısaca bilgi verir misiniz? Bu çalışmaları nasıl değerlendirir siniz?	2- Üniversitenizde kalite felsefesini nasıl tanımlayabilirsiniz?
---	--

3- Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim arasında nasıl bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?	4- Üniversitenizde Toplam Kalite biriminin organizasyon şeması hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?
5-Toplam Kalite süreçleri hakkında aşağıdaki sorulara göre kısaca bilgi verir misiniz? a) Süreç nasıl başladı? b) Vizyon ve Misyon nasıl ortaya çıktı? c) Hedefler nasıl tespit edildi? d) Hedeflere ulaşmak için nasıl bir plan uygulanıyor? e) Kalite Çemberleriniz nasıl oluşturuldu?	6- Kalite ile ilgili veri toplama yöntemlerinden hangileri kullanıldı? Bu süreçte karşılaşılan zorluklar nelerdir?

f) Paydaşlarınız Kimlerdir?	
-----------------------------	--

3- Bölüm: Aşağıda gösterilen Toplam Kalite çalışmalarında kullanılan çeşitli yöntem ve araçlar bulunmaktadır. Üniversitenizde bu yöntem ve araçlardan hangisi kullanılmıştır. Bir veya birkaçını (X) işareti koyarak belirtiniz.

Kalite Çemberleri	
Pareto Analizi	
Balık Kılçığı Diyagramı	
Histogram	
Dağılım Diyagramı	
6 Sigma	
Sıfır Hata	
JIT (Just In Time)	
Stratejik Planlama	
Öğrenci Memnuniyeti	
Çalışan Memnuniyeti	
Kıyaslama(Benchmarking)	
Paydaş Sistemi (İç Paydaş, Dış Paydaş ve Sosyal Paydaş)	

PUKÖ Döngüsü	
SWOT Analizi	
KAİZEN (Sürekli İyileştirme)	
ISO 9000 Serisi	
ISO 1400 Serisi	
Beyin Fırtınası	
5S Tekniği	
Süreç Yönetimi	
Stratejik Yönetim	
Risk Yönetimi	
Akreditasyon	
Yenilik(İnovasyon)	
Diğer (lütfen açıklayınız)	

4-Bölüm: Üniversitenizde Toplam Kalite çalışmalarının Sonuçları ve Önerilerinizi kısaca yazınız.

EK 2. ÖZ GEÇMİŞ