

T.C.

YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÜKSEKÖĞRETİMDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdulrezzaq ALHADAD

VAN – 2018

T.C.

YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÜKSEKÖĞRETİMDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan**

Abdulrezzaq ALHADAD

**Danışman**

Dr. Öğretim Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR

**VAN – 2018**

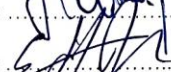


BU ÇALIŞMA YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ BİLİMSSEL ARAŞTIRMA  
PROJELERİ KOORDİNATÖRLÜĞÜ TARAFINDAN **SYL-2018-6814** NOLU  
PROJE İLE DESTEKLENMİŞTİR.



T.C.  
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalı İşletme Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Doç. Dr. Haktan SEVİNÇ	İmza: 
ÜYE (Danışman)	: Dr. Öğr.Ü. Ertuğrul ÇAVDAR	İmza: 
ÜYE	: Dr. Öğr.Ü. Abdulkadir GÜMÜŞ	İmza: 
ÜYE	: Dr. Öğr.Ü.	İmza: .....
ÜYE	: Dr. Öğr.Ü. ....	İmza: .....

ONAY: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

/ /2018  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

İnsanların kendilerini ifade edebilme kabiliyetlerini arttıran ve çağdaş bir toplum düzeni sağlamada etkin bir rol üstlenen eğitim, geçmişten bugüne gerekli görülen her alanda uygulanan temel hizmet faaliyetleridir. Bu hizmet faaliyetleri kurumsal ve kurumsal olmayan yönetimlerin çabaları ve imkânları sayesinde insanlara sunulmaktadır. Sunulan bu eğitim faaliyetlerinin optimal fayda sağlayabilmesi için kaliteli bir eğitim hizmeti gerektirmektedir.

Yapılan bu çalışma EFQM Mükemmellik Modeli uygulanarak Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nin sunduğu eğitim hizmetlerini değerlendirmek üzere gerçekleştirilmiştir. Çalışma 3 bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde kalite ve hizmet kalitesi alanında bilgiler sunulurken ikinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeli hakkında genel geçer bilgiler sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise üniversitenin eğitim hizmet kalitesini ölçmek üzere yapılan anket uygulamalarının analizleri yapılmış ve gerekli değerlendirmeler ve sonuçlar belirtilmiştir.

Sunulan eğitim hizmetlerinin kalitesini ölçmek için modele ait dokuz kriter, eğitim hizmetlerinden faydalanan öğrencilerin ve eğitime katkı sunan fakülte yöneticilerinin değerlendirme yapabilecekleri şekilde bölümlere ayrılmıştır. Elde edilen anket verileri analiz edilerek uygun değerlendirmeler yapılmıştır.

## **ABSTRACT**

Education, which enhances the ability of people to express themselves and plays an active role in ensuring a modern society, is the basic service activity that is applied to every field that is needed from the past to the present. These service activities are offered to people through the efforts and facilities of institutional and non-institutional governments. In order to provide optimal benefits for these training activities, it is necessary to provide a quality education service.

This study was carried out to evaluate the educational services offered by Van Yüzüncü Yıl University by applying EFQM Excellence Model. The study is composed of 3 chapters. While the first section provides information on quality and service quality, the second section provides general information about the EFQM Excellence Model. In the third part, the analysis of the questionnaires conducted to measure the quality of the education service of the university was carried out and the necessary evaluations and results were given.

In order to measure the quality of the educational services offered, nine benchmarking criteria are divided into sections so that students benefiting from the education services and faculty managers contributing to the education can make evaluations. The obtained questionnaire data were analyzed and appropriate evaluations were made.

## ÖNSÖZ

Eğitim, toplumların medeniyet seviyesini belirleyebilecek ve temel bir gereksinim olarak bilinen hizmet eylemlerinin bütünüdür. Farklı alanlarda farklı işleyişlerle uygulanan eğitim, tamamen belli bir düzeyi sağlamak ve ihtiyaç duyulan gereksinimleri giderebilecek şekilde sunulan bir yapıya sahiptir. Belli bir standardı oluşturarak sunulan eğitim hizmetleriyle kısa zamanda büyük başarılar sağlanabilmektedir.

Bu tez çalışması toplumun geleceğini oluşturan genç beyinlerin aldıkları eğitim hizmetlerinin kalitesini ölçmek için kullanılan belirli bir ölçeğin kriterleri sayesinde eksikleri ortaya çıkarmak ve modelin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini test etmek üzere hazırlanmıştır.

Hazırladığım bu yüksek lisans tez çalışmamda bana gerekli desteği sağlayan saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul Çavdar'a ve Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>ÖNSÖZ</b> .....	III
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	IV
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	4
<b>HİZMET KALİTESİ VE EĞİTİM</b> .....	4
1.1. Hizmet Kavramı.....	4
1.1.1. Hizmetlerin Temel Özellikleri.....	7
1.1.1.1 Dokunulmazlık.....	7
1.1.1.2 Heterojenlik.....	9
1.1.1.3 Ayrılmazlık.....	10
1.1.1.4 Dayanıksızlık.....	12
1.1.1.5 Sahiplik.....	12
1.1.2. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	13
1.2. Kalite Kavramı ve Önemi.....	17
1.2.1 Kalitenin İlkeleri.....	19
1.2.2 Kalitenin Özellikleri.....	20
1.3. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	22
1.3.1 Hizmet Kalitesi Boyutları.....	24
1.3.2 Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	27
1.3.3 Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi.....	29
1.4 Eğitim Hizmetlerinde Kalite.....	31
1.4.1 Eğitim Hizmetleri.....	32

1.4.2	Eğitimde Kalite .....	35
1.4.3	Eğitim İçinde Yükseköğretim Kurumları.....	37
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....		42
<b>EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ</b> .....		42
2.1.	EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı.....	42
2.2.	EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları.....	45
2.2.1	Müşteriler İçin Değer Katma .....	46
2.2.2	Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma .....	47
2.2.3	Kurumsal Yetenekleri Geliştirme .....	49
2.2.4	Yaratıcılık ve Yenileşmeden Yararlanma .....	49
2.2.5	Vizyoner, İlham Veren ve Bütünsel Liderlik.....	50
2.2.6	Çeviklikle Yönetme .....	50
2.2.7	Çalışanların Yetenekleriyle Başarma.....	51
2.2.8	Mükemmel Sonuçları Sürdürme .....	52
2.3.	EFQM Modelinin Kriterleri .....	52
2.3.1	Liderlik.....	54
2.3.2	Politika ve Strateji .....	55
2.3.3	Çalışanlar.....	55
2.3.4	İş birlikleri ve Kaynaklar .....	56
2.3.5	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler .....	57
2.3.6	Müşterilerle İlgili Sonuçlar .....	57
2.3.7	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar.....	58
2.3.8	Toplumla İlgili Sonuçlar .....	58
2.3.9	Temel Performans Sonuçları.....	59



2.4.	EFQM Mükemmellik Modelinde Kullanılan Radar Mantığı ve Uygulanması	60
2.5.	EFQM Mükemmellik Modeli Aşamaları .....	63
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>		<b>67</b>
<b>VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİNİN EĞİTİM HİZMET KALİTESİNİN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>		<b>67</b>
3.1	Eğitim Hizmet Kalitesini Ölçmeye Yönelik Çalışmalar .....	67
3.2	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi	69
3.2.1	Örneklem Seçimi ve Büyüklüğü .....	70
3.3	Öğrenci Memnuniyeti Değerlendirme Sonuçları .....	70
3.3.1	Güvenilirlik Analizi .....	71
3.3.2	Öğrenci Memnuniyetinde Kriterlerin Değişkenlere Göre Analizi.....	72
3.4	Kurum İçi Değerlendirme .....	80
3.4.1	Güvenilirlik Analizi .....	81
3.4.2	İç Değerlendirmede Kriterlerin Değişkenlere Göre Analizi .....	81
<b>SONUÇ.....</b>		<b>87</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>90</b>
Ek 1: Öğrenci Memnuniyet Anketi .....		96
Ek 2: İç Değerlendirme Anketi .....		97

## **TABLolar DİZİNİ**

<b>Tablo 1. 1:</b>	Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar .....	7
<b>Tablo 1. 2:</b>	Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma .....	14
<b>Tablo 1. 3:</b>	Hizmet İşletmesinin Müşterisiyle İlişki Türüne Göre Sınıflandırma ....	14
<b>Tablo 1. 4:</b>	Hizmet Talebinin Yapısına Göre Sınıflandırma .....	15
<b>Tablo 1. 5:</b>	Hizmetin Dağıtım Yöntemine Göre Sınıflandırılması.....	15

<b>Tablo 1. 6:</b> Hizmetin Kişiyeye Özgü Sunulması ve Hizmet İşletmesinin İnisiyatifine Göre Sınıflandırılması.....	16
<b>Tablo 1. 7:</b> Hizmet Kalitesinin Prosedürel ve Davranışsal Boyutları .....	24
<b>Tablo 1. 8:</b> Hizmet Kalitesi Boyutları .....	27
<b>Tablo 3. 1:</b> Frekans Tablosu .....	71
<b>Tablo 3. 2:</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 3. 3:</b> Independent Samples T Testi: Memnuniyet Kriterlerinin İstekliliğe Göre Değerlendirilmesi.....	73
<b>Tablo 3. 4:</b> One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Program Türüne Göre Değerlendirilmesi.....	73
<b>Tablo 3. 5:</b> Independent Samples T Testi: Memnuniyet Kriterlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi.....	74
<b>Tablo 3. 6:</b> One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin İkametgahlarına Göre Değerlendirilmesi.....	76
<b>Tablo 3. 7:</b> One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Eğitim Sürelerine Göre Değerlendirilmesi.....	77
<b>Tablo 3. 8:</b> One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Yerleşkeye Göre Değerlendirilmesi.....	78
<b>Tablo 3. 9:</b> Regresyon analizi.....	79
<b>Tablo 3. 10:</b> Frekans Tablosu.....	80
<b>Tablo 3. 11:</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 3. 12:</b> Independent Samples T Testi: Memnuniyet Kriterlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi.....	81
<b>Tablo 3. 13:</b> One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Yaşa Göre Değerlendirilmesi.....	82
<b>Tablo 3. 14:</b> One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Statüye Göre değerlendirilmesi.....	83
<b>Tablo 3. 15:</b> One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirilmesi.....	84

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1: Hizmet Kalitesinde Grönroos Modeli .....	31
Şekil 2. 2: EFQM Mükemmellik Modeli.....	53
Şekil 2. 3: EFQM Mükemmellik Modeli.....	61
Şekil 2. 4: EFQM Mükemmellik Aşamaları.....	64
Şekil 2. 5: EFQM Mükemmellik Aşamaları.....	64

## GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 3. 1: Yerleşkelere Göre Öğrenci Memnuniyeti .....	85
Grafik 3. 2: Yerleşkelere Göre Yöneticilerin Değerlendirmeleri .....	86

## GİRİŞ

Hizmet kalitesi; hizmetin müşteri beklentilerini karşılanması ve/veya beklentilerin ötesine geçebilmesi olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle, müşterinin hizmete yönelik beklentilerinin ve hizmet performansı ile ilgili algıları arasındaki açıklık derecesi olmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi konusunda kalitenin müşteri tarafından algılanan performans düzeyi veya hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir.

Eğitim sektörü de hizmet sektörü içerisinde yer aldığından hizmetler için geçerli olan bütün özellikler eğitim hizmetleri için de geçerlidir. Eğitim örgütlerinde çıktı kalitesine (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarım kalitesine (müfredat tasarımı) daha fazla önem verilmiş, süreçteki kaliteyle pek fazla ilgilenilmemiştir. Klasik yönetim anlayışından kalma olan ürün veya hizmetteki kaliteyi son aşamada kontrol etmek pahalı bir yolu tercih etmektir. Eğer süreç uygun bir şekilde tasarlanıp uygulanırsa sonuçta kaliteye ulaşılabilecektir. Eğitimde kalite için girdiler oldukça önemli bir gösterge olmasına rağmen kaliteyi ortaya koyamazlar veya ölçemezler. Uygun olmayan, yetersiz girdiler sistemi sınırlandırırken; uygun girdiler sistemi maksimum düzeye çıkarır.

Uzun yıllardan beri kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektördeki işletmeler istedikleri niteliklere sahip eleman bulmakta güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Yükseköğretimden mezun olan öğrencilerin çoğunun işsiz kalması eğitim kurumları hakkındaki kaygıları artırmaktadır. Belirli becerileri kazanmış, istenilen nitelikte kalifiye çalışan isteniyorsa kalite kavramı öncelikle eğitim kurumlarında ele alınmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün veya hizmet ancak iyi bir eğitimle mümkündür. İşletmeler için ürünlerini kim için, ne, nasıl, nerede ve ne zaman üretecekleri cevaplanması gereken önemli sorulardır. Burada kim için üretecekleri müşteri kavramını ortaya çıkarmaktadır. Birer hizmet işletmesi olan eğitim kurumlarının müşterileri de öğrencilerden, öğretmenlerden ve ailelerden oluşmaktadır. Bu kurumlar tercih edilebilmek için öğrencilerin (müşterilerin) istekleri doğrultusunda sundukları eğitim hizmetlerini farklılaştırma yoluna gitmekle hem öğretmenlerine hem de eğitim verilen kurum ve ek hizmetlerine daha da önem vermektedirler.

Yükseköğretim ise, en az iki yıllık yükseköğretim veren eğitim kurumlarının tümünü kapsar. Yükseköğretim kurumlarının temel görevi, eğitim ve öğretim hizmetleridir. Yükseköğretim kurumlarının eğitim ve öğretim hizmetlerine ek olarak yasalar tarafından tanımlanmış olan sosyal kapsam altında ifade edilen hizmetleri de vermekle sorumludurlar. Yükseköğretim kurumlarında çalışanlar ve okulun sahip olduğu imkânlar öğrencilere verilen temel ve sosyal hizmetler el ile dokunup göz ile görebileceğimiz nesnelere değil, soyut olarak dokunulmayan süreçlerdir. Araştırmacıların çoğu, hizmetleri somut ürünlerden ayıran özelliklerinin eğitim kurumları tarafından verilen hizmetler için de geçerli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu anlayışa göre yükseköğretim kurumları tarafından sunulan hizmetler; dokunulmaz, türdeş olmama, eşzamanlı üretim ve tüketim ile dayanıksızlık özelliklerini içermektedir.

Bir eğitim hizmeti sağlayan kuruma kaliteli eğitim hizmeti ve sürekli iyileştirme kavramlarını yerleştirebilmek için uygun altyapı koşullarının sağlanabilmesi için en üst yöneticiden en alt çalışana kadar herkesin sürekli gelişim ve iyileştirmeye karşı olumlu yaklaşım ve tutum sergilemesi, her düzeydeki birey tarafından teklif edilen her türlü görüş ve düşünceye saygı gösterilmesi, hizmet sunulan kişilerin tatmin olması için çaba gösterilmesi, gerçeklere dayanan bir yönetimin benimsenmesi gerekmektedir. Ancak böyle bir ortam sağlandığı takdirde yükseköğretim kurumları görevlerini aksaksız ve kaliteli bir şekilde yerine getirebilecek, tüm çalışanlar görüşlerine değer verildiğinden görevlerini daha iyi yapabilecek, kurum sürekli gelişme ile daha ileri düzeylere gelerek itibarını arttırabilecektir. Eğitim hizmeti sunan yükseköğretim kurumlarında hizmet kalitesinin yönetilebilmesi için eğitimin bir sistem olarak ele alınması gerekmektedir. Bir sistem olarak eğitim, pek çok elementlerin karşılıklı etkileşimleri içinde oluşan karmaşık bir süreçtir.

Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. EFQM Kalite Mükemmellik Modeli sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün

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

Mükemmellik Modelinin temelinde Toplam Kalite Yönetimi'nin kriterleri bulunmaktadır. Model kalite yönetimim vasıtasıyla organizasyonların nasıl değişeceğini göstererek yönetime katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. Toplam kalitenin perspektifini genişleten model, kuruluşların aşamalarına yardımcı olarak tarafsız davranış geliştirmelerini sağlamaktadır. EFQM modeli, Avrupa'da en çok başvurulan model konumundadır. Müşteri ve çalışan memnuniyetinin yanı sıra sosyal etkileri ile beraber meydana getirdiği mükemmel iş sonuçları modelin ön planda tutulan teması oluşturmaktadır.

Yükseköğretimde EFQM mükemmellik modelinin değerlendirildiği bu araştırmanın literatür kısmında öncelikli olarak hizmet kalitesi ve eğitim konularına yer verilmiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ise EFQM mükemmellik modeli ele alınarak bu başlık altında konuya ilişkin ayrıntılı açıklamalar getirilmiştir.

Yapılan bu çalışmanın yeni bir literatür kaynağı olacağı ve ilgili alanda yapılacak diğer çalışmalara katkıda bulunabilmesi açısından önemli bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ VE EĞİTİM

#### 1.1. Hizmet Kavramı

Toplumsal ihtiyaçlarımızı karşılayan, gündelik hayatımızda adeta vazgeçemediğimiz faaliyetler olan sağlık, eğlence, turizm, yiyecek-içecek, eğitim, seyahat, bankacılık, iletişim vb. olanaklarını birer hizmet faaliyeti olarak sayabiliriz. Hizmetlerle bu denli iç içe olmak, hizmetlerin insan yaşamındaki önemini çok basit bir gerçek olarak gözler önüne sermekte, sadece günümüzde değil bunun gelecekte de yükselen bir eğilim olarak devam edeceği öngörülmektedir (Değermen, 2006: 4).

Günümüzde hizmetler alanında yaşanan büyük ve hızlı gelişim nedeniyle yaşadığımız dönem “hizmetler çağı” olarak nitelendirilmektedir. Sanayi devrimi sonrasında teknolojik, ekonomik, sosyal ve toplumsal alanlarda yaşanan hızlı değişim sonucu bu alanlardaki değişimi karşılamak, düzenlemek, geliştirmek için hizmetlere ihtiyaç duyulmuş ve hizmet sektörü de piyasada yerini almıştır. Böylece tüm dünya ekonomilerinde hizmet sektörü çok hızlı bir büyüme göstermiştir (Karahana, 2001: 11).

Hizmet, “bir tarafın diğer tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olan veya olmayan, asıl olarak gayri maddi ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin geçmediği faaliyet ve yararlarıdır” (Tek, 1995: 271). Gülmez ve Dörtüo (2009: 112) hizmeti; “tüketicilerin talep ve gereksinimlerini tatmin için üretilen, depolanamayan, üretildiği anda tüketilen ve heterojen özellikleri olan faaliyetlerin tümüdür şeklinde tanımlamışlardır.”

Maddi varlık olmadıklarından dolayı hizmetler, genel olarak patent halinde korunamadıkları gibi, taklit edilebilme ihtimalleri oldukça yüksektir ve fiyatlandırılmaları zordur. Depolama, taşıma, ambalajlama, stok yapma, gelecek dönemlerde değerlendirme imkanlarının bulunmamasından dolayı pazarlanması da mallara göre daha güçtür (Andersen ve Zemke, 1998: 21). Bunun yanı sıra, fiziksel

olarak sahip olunamayan bir iş, eylem ya da çabayı içeren soyut ürünlerdir aynı zamanda da bireysel ve mekaniksel çabaların sonuçlarıdır (Öztürk, 2003: 4).

Cemalcılar'a (1999: 90) göre hizmetler, "doğrudan satışa sunulan veya malların satışıyla birlikte yerine getirilen eylemler, yararlar ya da doygunluklardır." İslamoğlu ve diğerleri (2006: 3) ise hizmeti; "zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyetler olarak tanımlamıştır." Diğer bir tanımlamaya göre de Hizmet, "bir ihtiyacı veya talebi karşılamak için yapılan iş ya da sarf edilen emek gibi maddi varlığı olmayan ekonomik faaliyetlerdir" (Seyidoğlu, 1992: 351).

Kozak ve diğerlerine (2011: 16) göre hizmet, "bir tarafın diğer bir tarafa teklif ettiği soyut herhangi bir hareket veya icraattır ve herhangi bir şeyin sahibi olma neticesine götürmez." Hizmet üretimi, fiziki bir ürüne bağlanabilir veya bağlanamaz.

Karahan'ın (2001: 13) hizmet tanımı ise; "bir istek ve ihtiyacı tatmin etmek amacıyla; mala bağlı veya maldan bağımsız olarak üretilen, üretildiği anda tüketilen, elle tutulamayan, duyularla algılanamayan, saklanıp korunamayan, heterojen özelliklere sahip faaliyetler ve faydalardır." İslamoğlu ve diğerlerine (2006: 18) göre de hizmet, "bireylerin yaşantılarından ortaya çıkan ve çoğu kez fiziksel olmayan sorunlarını çözen veya kolaylaştıran sistemler, eylemler ve faydalar bütünüdür."

Yapılan birçok tanımdan, hizmet için şu noktalar belirlenmiştir:

- i. *Bir tarafın karşı tarafa sunduğu iş(ler) veya eylem(ler) ile sağlanan fayda ve karşı tarafın gereksiniminin karşılanması.*
- ii. *Yapılan eylemlerin belli bir düzeydeki bilgi birikimi ve beceriyle gerçekleştirilmesi.*
- iii. *Yapılanların genel olarak soyut nitelikli olması.*
- iv. *Bazı eylemlerin (hizmetlerin) mallarla birlikte sunulması.*
- v. *Eylem, süreç ve etkileşim gibi üçlü bir kombinasyon sonucu hizmetlerin oluşması,*
- vi. *Hizmetlerin eş zamanlı olarak tüketilen çıktılar olması.*
- vii. *Hizmetlerin maddi çıktılarının olmaması (Gümüšoğlu vd. 2007: 12).*



Hizmet kavramını tanımlamak güç olduğu için birbirinden farklı birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bunun sebeplerinden biri de saf mal ve saf hizmet kavramlarıdır.

Kotler (2010: 57), ürünü; saf somut ürün (tuz, sabun, diş macunu), hizmetle birleşmiş somut ürün (cep telefonu, bilgisayar), hibrit (restoranda yemek gibi), tamamına yakın hizmet çok azı somut olan ürün (uçak yolculuğu ve yolculukta verilen içecekler) ve saf hizmet (bebek bakıcılığı, masaj) olmak üzere beş kategoride incelemektedir.

Birçok hizmetin sunumunda somut yönler, birçok malın sunumunda da hizmetler ve soyut unsurlar bulunmaktadır. Bundan ötürü çoğu hizmeti malların bir bütünleyicisi, malları da hizmetlerin bir bütünleyicisi olarak ele almak gerekli ve zorunlu olmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse hizmetten arındırılmış bir malı ya da maldan arındırılmış bir hizmeti sunmak çoğu zaman olanaksızdır (Gümüšoğlu ve Pınar, 2007: 12). Günlük hayatta farklı şekillerde karşımıza çıkan hizmetlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- i. *Tıbbi bakım hizmetleri*
- ii. *Özel eğitim hizmetleri*
- iii. *Konut hizmetleri (otel, motel, apartman kiralama vb.)*
- iv. *Eğlence ve kişisel bakım hizmetleri (spor, sinema, konser, kuru temizleme, berberlik vb.)*
- v. *Ev ihtiyaçlarına yönelik hizmetler (elektrik, su, doğal gaz bakımı, aydınlatma vb.)*
- vi. *Avukatlık, muhasebe vb. profesyonel hizmetler,*
- vii. *Sağlık hizmetleri (doktorluk, hastabakıcılık, özel hastane hizmetleri vb.)*
- viii. *Sigortacılık, bankacılık gibi finansal hizmetler,*
- ix. *Kredi ve ödünç hizmetleri, yatırım danışmanlığı, vergi hizmetleri*
- x. *Ulaştırma hizmetleri (kara, hava, deniz yolcu ve yük taşımacılığı vb.)*
- xi. *İletişim hizmetleri (telefon, telgraf, bilgisayar vb.)* (Tek ve Özgül, 2007: 378).

### 1.1.1. Hizmetlerin Temel Özellikleri

Hizmetler, temel özelliklerinden dolayı mallardan farklı olduklarını göstermektedirler. Hizmetlerin temel özelliklerinin ortaya konulması, hizmetlerin daha iyi kavranmasını ve hizmet yönetiminin daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca hizmet kalitesinin artırılması adına ipuçları verecektir. Hizmetlerin kendine özgü özellikleri, pazarlanmasında da farklı ayrılıklar gerektirmektedir (Öztürk, 2008: 8).

<b>Fiziksel Mallar</b>	<b>Hizmetler</b>
Somut	Soyut (dokunulamaz)
Homojen	Heterojen
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrıdır	Üretim, tüketim ve dağıtım eş zamanlıdır
Bir nesnedir	Bir faaliyet ya da süreçtir
Öz (asıl) değer fabrikada üretilir	Öz (asıl) değer satıcı ve alıcı arasındaki etkileşimle üretilir
Müşteriler genellikle üretim sürecine katılmaz	Müşteriler üretim sürecine katılır
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Mülkiyet hakkı transfer edilebilir	Mülkiyet hakkı transfer edilemez

**Tablo 1. 1: Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar**

Hem mallara göre hem de pazarlama niteliklerine göre farklı özelliklere sahip olan hizmetlerin farklılıklarını; dokunulmazlık, türdeş olmama (heterojenlik), ayrılmazlık, dayanıksızlık ve sahiplik olarak sıralamak mümkündür.

#### 1.1.1.1 Dokunulmazlık

Hizmetlerin soyut olması sunumundaki en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. Hizmetler elle tutulamadıkları gibi duyulamazlar, tadılamazlar, görülemezler ve benzeri şekilde değerlendirilemezler (Kotler, 2000: 429).

Bir performans, bir eylem olarak değerlendirilen hizmetler; bir ölçü birimiyle ifade edilemeyeceği gibi sergilenemezler, paketlenemezler ve taşınamazlar. Bundan ötürü hizmetler dayanıksız olarak nitelendirilirler. Tüketiciler soyut olan hizmetin

kaliteli olup olmadığı hakkında fikir edinebilmek için somut ipuçları aramaya çalışmaktadırlar. Bunun için hizmetin sunulduğu yer, hizmeti sunan çalışanlar, teçhizat, sembol veya fiyattan fikir üretmeye çalışmaktadırlar (Yükselen, 2006: 352).

Soyut olmasından dolayı bir hizmeti önceden alıp inceleme imkânı yoktur. Örneğin burun estetiği olan bir kişi, ameliyat hizmetinden önce kesin bir sonuca varamaz, psikolog hizmetinden faydalanan hasta, hizmeti almadan durumunun düzelişip düzelmeyeceğini ya da fayda bulabileceğini kesinlikle anlayamaz.

Bir tüketici için hizmet alınırken üstlenilen risk bir malı alırken üstlenilen riskten yüksektir. Bazı ürünler tatmin etmediğinde iadeleri mümkünken, bu durum kuaförde saç kestirme gibi hizmetlerde mümkün olamamaktadır. Bu nedenle hizmeti satın almadan önce somut deliller tüketici açısından önem arz etmektedir. Somut ipucu olarak, hizmetin verildiği yer, hizmeti veren çalışanlar, teçhizat, iletişim malzemeleri ve fiyatlardan yararlanır. Bundan ötürü hizmet sağlayanın görevi, soyut sunumlara somut deliller ve hayal gücü ekleyerek, soyutluğu somut faydalara dönüştürmektir (Cemalcılar, 2000: 293).

Hizmetin faydası deneyimle doğru orantılı olmaktadır. Tüketici hizmetin faydasını ve kalitesini sadece hizmet tüketiminden sonra değerlendirebilmektedir.

Bu temel özelliğin beraberinde getirdiği sorunlar ise şunlardır:

- i. *Hizmetlerin depolama imkânı bulunmamaktadır,*
- ii. *Hizmetler patentlerle korunamamaktadır,*
- iii. *Hizmetler mallar gibi teşhir edilip tanıtılamamaktadır,*
- iv. *Hizmetlerin fiyatlandırılması da son derece güçtür (Uyguç, 1998:12).*

Hizmetler soyut mallar olduğundan hizmet pazarlamasının amacı, hizmeti müşteriye görünür, dokunulur ve algılanır duruma getirmek olmalıdır. Bu hedefi gerçekleştirmede hizmet personelinin müşterileri ile olan iletişimi ve davranışı önem teşkil etmektedir (Yükselen, 2006: 354).

### 1.1.1.2 Heterojenlik

Heterojenlik, hizmet performansının değişken düzeydeki potansiyelini ifade etmektedir. Hizmetler çoğunlukla insanlar tarafından üretilir ve performansa dayalıdır. Bundan dolayı hizmetlerin standart düzeyde olması pek mümkün değildir. Hizmet müşteri bakış açısıyla sunum yapan personeldir. İnsanların performansları zaman içinde artıp azalabilir. Değişkenlik, müşteriden de kaynaklanmaktadır. Çünkü her müşterinin hizmeti değerlendirme yönü farklıdır. Hizmetin değeri her müşterinin deneyiminin farklı olmasıyla orantılıdır. Hizmetlerdeki değişkenlik, çoğunlukla müşteri ve hizmeti sunan personelin birbiriyle olan karşılıklı etkileşimlerinin bir çıktısıdır. Bundan ötürü hizmetlerdeki tutarlılık düzeyi kesinlik taşımamaktadır (Altunışık vd. 2004: 68).

Emek yoğun hizmetlerde hizmetlerin değişkenliği ciddi bir sorun olmaktadır. Bir müşteriyle birden fazla personelin ilgilenmesi “hizmet tutarsızlığı” sorununu daha olanaklı kılmaktadır. Hizmet sektörlerinde çoğunluğun emek-yoğun olduğu göz önüne alınırsa, hizmet işletmelerinin standart mamul üretme şanslarının bir hayli az olduğu sonucuna varılabilmektedir (Karahana, 2006: 19). Değişkenlik özelliği söz konusu olduğu zaman;

i. *Hizmet çıktılarındaki değişkenlik, müşterilerin beklentilerinin sağlanamaması durumunda önem arz edebilir. Dolayısıyla, kişiler ya bir diğer hizmet kuruluşunu tercih edeceklerdir ya da vaat edilenden daha düşük kaliteli hizmet aldıkları zaman tatmin olamayacaklardır.*

ii. *Finansal durumla ilgili verimsizlik ortaya çıkabilir. Hizmet sürecinde, araç gereç kullanımındaki aşırılık ve bazı müşterilerde hizmet arzında zaman kaybı yaratabilir.*

iii. *Hizmet çıktısındaki arzu edilmeyen değişkenliği ortadan kaldırmak için, eğitim, hizmet standartları, motivasyon ve gerekli kontrollerle hizmet personelinin tutum ve davranışlarında bazı geliştirici düzenlemelere gidilebilir (Mermod ve Yüksel, (2004: 12-13).*

Müşterinin kendisi ve ilgili kuruluşun hizmeti, kişiye özgü sunuş istekliliği de değişkenlik unsurunu giderebilir. Farklı kişisel özellikleri ve talepleri olan müşterilere hizmet arzında, firmanın esnekliği ve değişkenlik ürünü kısıtlayabilir (Öztürk, 2008: 15). Hizmet kuruluşları, verdikleri hizmetin kalitesini belli bir oranda tutmak, farklı zamanlarda ya da farklı kişilere değişik kalitede değil, daha istikrarlı olarak aynı hizmeti vermeye dikkat etmelidirler.

### 1.1.1.3 Ayrılmazlık

Hizmetler ve maddi mamuller birbirinden çok farklıdır. Çünkü maddi mamuller önce üretilir ve depolanır. Bunun akabinde çeşitli aracı işletmelere dağıtılırlar ve son olarak da satılırlar ve tüketilirler. Hizmetler ise önce satılırlar, sonra da aynı anda üretilirler ve tüketilirler. Bu yönüyle hizmetler maddi mamullerden farklılık arz ederler. Hizmetlerde üretim ile tüketim birbirinden ayrılmaz. Örneğin; bir sinema filmi izlenilmeden önce bilet satın alınır, film oynarken seyirci de aynı zamanda seyrederek tüketir. Hizmet üreten kişi (doktor, avukat, garson, öğretmen, tiyatrocu... vb.) hizmetin bir parçasıdır ve hizmetten ayrılması düşünülemez (Kotler, 2000: 129).

Fiziksel malların üretimi tamamlandıktan sonra satış ve tüketimi gerçekleşmektedir. Hizmetlerin ise satışı gerçekleştiikten sonra eş zamanlı olarak üretim ve tüketimi gerçekleşmektedir. Hizmetlerin bu temel özelliğinden dolayı, müşteriler hizmet üretiminde fiili olarak yer almaktadır. Bu nedenle müşteriler hizmet performansını ve kalitesinde de etkili olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak birçok hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti sağlama düzeyi, sadece hizmeti sunan personelin performansına bağlı değil, müşterinin de performansına bağlıdır. (Yamak, 1998: 36). Hizmet üretimi ve tüketiminin eş zamanlı olması, bazı güçlükleri de beraberinde getirmektedir:

i. *Hizmeti satın almadan önce müşteriler, değerlendirme yapma şansına sahip olmayabilir. Böyle bir durum da müşterinin beklediği hizmeti alamaması halinde bir memnuniyetsizlik doğabilir.*

ii. Müşteri, hizmet sürecine genellikle fiziksel olarak katılmaktadır. Bu durumda hizmet sağlayıcısı için, hizmet aksaklıklarını ya da hatalarını daha önceden ortaya çıkarmak ve düzeltmek oldukça güçtür.

iii. Hizmet üretiminde ve dağıtımında müşteri aktif olarak yer aldığına hizmetin kalitesi kısmen müşterinin katkılarında da bağlı olarak gerçekleşebilir. Bundan ötürü; kalite, satıcının tamamıyla kontrolü altında gerçekleşmemektedir.

iv. Müşterilerin varlığı ve katılımı, hizmet sunanlar açısından bireyler arası etkili bir ilişkinin önemini doğurmaktadır. Bu sebeple müşterilerle olumlu bir ilişkinin kurulması, güven ve uyumun sağlanması, son derece önem arz etmektedir.

v. Dağıtım kanalları hizmet sağlayıcıların ve müşterilerin hizmet sürecine fiziksel olarak katılımının gerekli olduğu zamanlarda, sınırlandırılabilir.

vi. Hizmet sağlayıcıları müşterilerle doğrudan etkileşim halinde olmalarının zorunlu olduğu durumlarda, bilgisayara dayalı iletişime güven duymayabilirler. Böyle bir durum, işletmenin temel faaliyetlerine dair, ölçek ekonomilerini ve büyüme fırsatlarını sınırlandırabilir. Bunun yanında, işletmenin araçlar vasıtası ile, rakiplerine dair elde edebileceği bilgilere ulaşmasını da zorlaştırabilir.

vii. Hizmet ortamında bulunan müşterilerin varlığı ve sergilediği davranışı, aynı anda o ortamda bulunan diğer müşterilerin hizmet deneyimlerini azaltabilir ya da artırabilir (Mermod ve Yüksel, 2004: 7-8).

Hizmetler, aynı zamanda üretilir ve pazarlanırlar. Hizmetin üretilmesini ve pazarlanmasını birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bu sebeple, bir hizmeti belirli bir zaman içinde birçok pazarda pazarlamak mümkün değildir. Bunun yanında hizmet üretilen pazarlayan kişi ya da işletme bir uzmandır. Bu sebeple farklı hizmetleri bir arada pazarlaması da mümkün değildir (Cemalcılar, 2000: 293).

#### **1.1.1.4 Dayanıksızlık**

Hizmetlerin fiziksel bir yapıda olmamalarından dolayı belirli bir süre yaşama şansları da yoktur. Hizmetlerin performans olarak nitelendirilmesi halinde ise saklanmaları ve sayımlarının yapılması da imkânsızdır. Hizmetin dayanıksız olması depolanmasını engeller; çünkü hizmet üretildiği an tüketilmektedir. Talebin sürekli olması halinde hizmetin dayanıksız olması herhangi bir sorun oluşturmaz. Ama talep dengesiz ve dalgalı ise dağıtım konusunda birçok sorunla karşılaşılabilir (Eser, 2007: 15). Örneğin, özel okullarda sınıfın kapasitesinin altında kayıt yapıldığında boşta kalan kısımlar, hızlı tren yolculuğunda boşta kalan koltukların daha sonra değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bakım ve onarım hizmetleri veren bir kamyon servis istasyonu, boş kalan kapasiteyi minimuma indirmek için bakım kampanyaları düzenleyebilmektedir.

Hizmetler dayanıksızdır ve hizmetlerde talep inişli çıkışlı olmaktadır. Bu durum hizmet işletmesi yöneticilerinin arz ve talebi eşleştirmek için hizmet planlaması, fiyatlama ve satış çabalarına dair önlemler almasını gerektirir. Örneğin; bir tatil köyünde günün belirli bir saatinde bowling salonunun kalabalık olması durumunda, diğer etkinliklerin fiyatında bir indirim yapılarak müşteriler başka aktivitelere yönlendirilebilir. Böylelikle, tatil köyündeki konuklar hem daha fazla memnun edilmiş olur, hem de daha fazla gelir kazanılarak olası gelir kaybının da önüne geçilir. (Gümüšoğlu ve Pınar, 2007: 35).

#### **1.1.1.5 Sahiplik**

Ürün satın alındığında o mamulün sahibi olunurken, hizmet sektöründe sadece o hizmetten yararlanma öne çıkmaktadır. Buna bir otel odasını kullanma örnek olarak verilebilir. Ödeme, hizmetlerden faydalanmak ya da kiralama işlemleri için gerçekleştirilmektedir. Hizmeti kullananlar da hizmetin sahipliğini başka birine aktaramamaktadırlar. Dolayısıyla hizmeti satın alırken ve kullanırken hizmet üreticisine daha fazla bağımlı durumdadırlar. Bir hizmeti satın alan tüketici, bu hizmeti bir başkasına aktaramadığından, hizmetlerde ikinci el pazar gerçekleşmemektedir. Bir otomobil sahibi, onu ikinci el pazarında satma yoluyla değiştirebilir, diğer taraftan bir sağlık hizmetini devretmek mümkün değildir (Eser, 2007: 16).

Hizmet sektörü yapısından dolayı bir malın sahip olma durumuna göre değil, genellikle soyut bir ürünün kullanımına ilişkin çalışmaları belirtmektedir (Öztürk, 2008: 33). Başka bir ifadeyle, hizmetin satışı fiziksel bir malın satışındaki gibi müşterinin ürünü görmesi, piyasadaki diğer seçenekler ile karşılaştırması, incelemesi, denemesi, güvence imkanlarını değerlendirmesi, standart bir fiyat almak için araştırma yapması şeklinde gelişmemektedir.

Bir malın müşterisi o mala ihtiyacı ne kadar fazla olursa olsun piyasada olanı ya da üreticinin üretebileceği ölçüde donanıma sahip olanı almak için çaba harcayacaktır. Kendi gereksinimlerini ve alım gücünü en iyi tatmin eden ürünü seçerek satın alma yoluyla ona sahip olacaktır. Sözgelimi kuaförlük hizmeti arzında müşteri ne istediğini ifade etmekle birlikte, ortaya çıkacak olan ürün tamamen hizmet verenin kişisel becerisi kadardır ve müşterisinin gereksinimini sağlayabilir ya da sağlayamaz. Bu durum hizmet kalitesinin ölçümünün güçlüğünden dolayı farklı sonuçlanabilmektedir. Burada müşteri üretim sonunda oluşacak ürünü tam olarak bilmeden satın almaktadır. Bununla birlikte üretim sırasında ne istediğini belirtmekte, satıcı da bu talepleri yerine getirme zorunluluğu taşımaktadır.

Dolayısıyla hizmet sektöründe ürüne sahiplik, alım sürecindeki dönemsellik biçiminde oluşmaktadır. Yani, sözü edilen kuaförün müşterisi aldığı hizmette tatmine ulaşmış ise, gelecek sefer de aynı kuaförü tercih edecektir (Özgüven, 2008: 654).

### **1.1.2. Hizmetlerin Sınıflandırılması**

Hizmetlerin sınıflandırılması önemli olduğu kadar da zordur. Hizmetlerin farklı ve geniş bir yelpazede bulunması bunun en büyük etkenidir. Günümüzde en çok kullanılan hizmet sınıflandırılması “hizmetin yapısına, hizmet işletmesinin müşterileri ile olan ilişki türüne göre, hizmet talebinin yapısına göre, hizmet dağıtım yöntemine, hizmetin kişiye özel olmasına ve hizmet işletmesinin inisiyatifine göre kategorize edilmektedir.” Bu sınıflandırmalar, aşağıdaki alt başlıklarda tablolar halinde özetlenmiştir.



*Hizmetin yapısına göre;*

Hizmetin Yapısı	Hizmeti Doğrudan Elde Eden Kim ya da Ne	
	İnsanlar	Eşyalar
Dokunulabilir Eylemler	<b>İnsan bedenine yönelik hizmetler</b> Sağlık Yolcu taşıma Güzellik salonları Restoran Kuaför	<b>Mal ya da fiziksel eşyalara yönelik hizmetler</b> Yük taşıma Endüstriyel makine Güzellik salonları bakım ve tamiri Kuru temizleme Veterinerlik Kapıcılık hizmetleri Peyzaj mimarlığı
Dokunulamaz Eylemler	<b>İnsan zihnine yönelik hizmetler</b> Eğitim Radyo TV yayıncılığı Enformasyon hizmetleri Tiyatro Müze	<b>Dokunulamaz aktiflere yönelik hizmetler</b> Bankacılık Güvenlik Muhasebecilik Hukuk hizmetleri

**Tablo 1. 2: Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma**

**Kaynak:** Hüsniye Örs, *Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.14

Tabloda da belirtildiği gibi hizmetlerin yapısına göre yapılan sınıflandırmalar dört farklı hizmet grubunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar insan bedenine yönelik hizmetler, mal ya da somut eşyalara yönelik hizmetler, insan zihnine yönelik hizmetler ve dokunulmaz aktiflere yönelik hizmetlerdir.

*Hizmet kurumlarının müşterileri ile olan bağlılıklarına göre;*

Hizmet sunum niteliği	Üyelik ilişkisi var	Üyelik ilişkisi yok
Sürekli sunulan hizmetler	Sigortacılık Bankacılık	Radyo yayıncılığı Karayolu taşımacılığı
Aralıklı sunulan hizmetler	Tiyatro sezon biletleri Telefon hizmetleri Otobüs kartları	Araba kiralama Posta hizmetleri

**Tablo 1. 3: Hizmet İşletmesinin Müşterisiyle İlişki Türüne Göre Sınıflandırma**

**Kaynak:** İ. Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.76

Tablo, hizmet kurumlarının müşterileriyle olan bağılıklarına göre hizmet sınıflandırmalarını vermiştir. Örneğin, müşteri ile devamlı olarak üyelik bağlantısı kurulan sigortacılık hizmetinde, üyelik ilişkisi olduğu halde hizmetten aralıklı olarak yararlanma biçimindedir. Radyo yayıncılığı sürekli sunulan bir hizmet olduğu halde dinleyici ile üyelik ilişkisi bulunmamaktadır.

*Hizmet alım isteğinin yapısına göre;*

Arz Yapısı	Talepteki Dalgalanmanın Yapısı	
	Geniş	Dar
Talep fazlasının mevcut kapasiteyle karşılanması	Elektrik Doğal gaz Telefon, hastane, Polis ve itfaiye	Sigorta Hukuk hizmetleri Bankacılık Kuru temizleme
Talep fazlasının mevcut kapasiteyi aşması	Otel Yolcu taşımacılığı Tiyatro Restoran Muhasebe	Sınırlı kapasitedeki Sigortacılık Bankacılık, şube hizmeti

**Tablo 1. 4: Hizmet Talebinin Yapısına Göre Sınıflandırma**

**Kaynak:** İ. Cemalcılar, *Pazarlama Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s.48

Tablodaki yatay ekseninde, hizmet işletmelerinde, hizmet alma isteğinin yoğun dönemlerde dar ya da geniş aralıklarla dalgalanma gösterip göstermediğine göre sınıflandırmaktır. Dikey ekseninde de kapasitenin aşırı talebi karşılamak için yeterli olup olmamasına göre sınıflandırılmaktadır.

*Hizmet dağıtım yöntemine göre;*

**Tablo 1. 5: Hizmetin Dağıtım Yöntemine Göre Sınıflandırılması**

Müşteri-hizmet işletmesi ilişkisinin yapısı	Hizmet şubelerinin sayısı	Hizmet şubelerinin sayısı
	Tek şubeli	Çok şubeli
Müşterinin hizmeti sunan işletmeye gitmesi durumu	Berber, tiyatro	Bankacılık, otobüs işletmeciliği

<b>Hizmeti sunan işletmenin müşteriye gitmesi durumu</b>	Musluk tamiri, doğalgaz hizmetleri	Posta servislerinin bazıları (APS gibi)
<b>Hizmet işletmesi ile müşterinin doğrudan karşılaşmadığı durum</b>	Televizyon yayını	Elektronik bankacılık

**Kaynak:** İ. Mucuk, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.77

Yukarıdaki tablo hizmetin dağıtım yöntemine göre sınıflandırılmasını göstermektedir. Bazı hizmetlerde tüketicinin hizmeti almak için işletmeye gitmesi bazen de işletmenin tüketiciye gitmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda ise hizmet kurumu ile müşteri doğrudan doğruya karşılaşmamaktadırlar.

*Hizmetin kişiye özel olmasına ve hizmet işletmesinin inisiyatifine göre;*

**Tablo 1. 6: Hizmetin Kişiyi Özgü Sunulması ve Hizmet İşletmesinin**

<b>Hizmet niteliğinin esneklik düzeyi ve hizmeti sunanın inisiyatif alanı</b>	<b>Hizmetin kişiye özel olma derecesi yüksek</b>	<b>Hizmetin kişiye özel olma derecesi düşük</b>
Yüksek	Mimari tasarım Özel eğitim ve ders	Koruyucu hekimlik
Düşük	Telefon hizmetleri	Kamu taşımacılığı

#### **İnisiyatifine Göre Sınıflandırılması**

**Kaynak:** S.A. Öztürk, Hizmet Pazarlaması, Ekin Basım Yayın, Eskişehir, 2008, s.56

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi inisiyatif üstlenenin iki boyutu vardır. Hizmetin kişiye özgü olması doğrudan doğruya hizmetin kendisiyle ilişkilidir. İnisiyatif derecesi ise hizmeti sunan personel ile ilişkilidir. Örneğin özel ders veren bir muallimin inisiyatif seviyesi yüksek ve ders alan öğrencinin de hizmetin kişiye özel olma seviyesi yüksektir ama bunun kamu hizmetlerinde bu şekilde olması olanaksızdır.

## 1.2. Kalite Kavramı ve Önemi

Kalite kavramı gündelik yaşamda, iş hayatında ve çevremizde sıklıkla kullanılan bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram kişi algılarına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bazen satın aldığımız bir ürünün beklentimizi karşılaması bizim için o ürünü kaliteli yaparken, başka biri için aynı ürün kaliteli olmaktan çok uzaktadır.

Her şeyin bir değişim sürecine girmesiyle birlikte insanoğlunun daima “daha iyiyi ve daha güzeli arama” fikrinin değişmediği bir gerçektir. Ürün çeşitliliğinin arttığı, ürün yaşam eğrilerinin kısaldığı ve ürün kalitelerinin farklılaştığı günümüzde müşteri, ne istediğini, satın alacağı ürünün ne gibi özellikler taşıması gerektiğini bilen ve ürünle ilgili isteklerini ifade ederek işletmeleri yönlendiren çok önemli bir güç konumundadır. Ürün sayısındaki ve çeşitliliğindeki artışla birlikte müşterilerin daha rasyonel ve bilinçli hale gelmeleri, klasik olarak “ne üretirsem satarım” anlayışının önemini yitirmesine ve “kalite” olgusunun ön plana çıkmasına yol açmıştır (Yılmaz ve Eleren, 2011: 352).

“Kalite kavramı, uzun yıllar önce ele alınmış olup günümüzde de asla vazgeçilmeyecek bir kavram olarak önemini sürdürmektedir. Kalite ve iyi hakkındaki önemli tartışmaların Sokrates, Plato, Aristo ve diğer Yunan filozofları tarafından başlatıldığını görmekteyiz. Yunanlılar için ideal, areta yani mükemmelliktir. Areta (mükemmellik) tanımı; yarış atları, iki tekerlekli at arabalarının sürati ve dayanıklılığı, erkeklerin morali, entelektüelliği, fiziki ve pratik olarak mükemmelliği anlamında kullanılmıştır. Hatta Plato için areta mutlaktır. Bu kavramın, iyi, en yüksek yapı, her şeyin en iyisi gibi çeşitli olaylarda kullanıldığı görülmektedir” (Reeves ve Bednar, 1994: 420).

Kalitenin çok boyutlu olması, kişilere duruma ve zamana göre kalitenin değişmesi kaliteyle ilgili birçok tanımla karşı karşıya kalmamıza sebep olmaktadır. Bunlardan biri olarak Kobu (2008: 515), kaliteyi “mutlak anlamda en iyi olarak değil, fakat amaca uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.” Kalite, kalite guruları ve çeşitli kuruluşlara göre aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

- i. *“Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür” (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC).*
- ii. *“Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir” (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC).*
- iii. *“Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir” (P. Crosby).*
- iv. *“Kalite kullanıma uygunluktur” (J.M. Juran).*
- v. *“Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimum zarardır” (G. Taguchi) (Gümüşoğlu ve Pınar, 2007: 48-49).*

Geçmişe bakıldığında Japonya 2. Dünya Savaşı'ndan sonra kalite konusunda Batı ülkelerinden daha fazla gelişme kaydetmiştir. Amerika istatistiksel kalite kontrolü Deming ve Juran tarafından tanınmıştır. 1970'li yıllarda Deming ve Juran, örgütlere para, zaman ve kalite olmak üzere üç boyutlu düşünce olanağı sağlamışlardır. 1980'li yıllara gelindiğinde sadece maliyet unsurunun dikkate alınması yetersiz kalmış, kalite anlayışı rekabette ön plana geçmeye başlamıştır (Taner ve Kaya, 2005: 355). Deming kaliteyi “tüketicinin işletmenin ürettiği mal ya da hizmet hakkındaki yargısı olarak tanımlamıştır” (Deming, 1998: 137). Deming'in (1986) kaliteye bakışı, bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının hedeflenmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Deming'e göre kalite, “bir yönetim sistemi olarak algılanmalıdır.” Yönetimin kendini üstün görmesi ve organizasyonel bir disiplin eksikliğinin, kalite gelişimini önleyeceğini belirtmiştir (Takan, 2001: 15-16). Juran'a göre kalite; “ürün tatmini sağlamak amacı ile bir ürünün müşteri gereksinmelerine uyum koşullarını tanımlayan özelliklerdir” (Acuner, 2003: 9).

Feigenbaum'a göre kalite “teknik bir fonksiyon, bölüm ya da bilinçlenme programı değildir. Kalite, topyekûn ve eksiksiz olarak firma çapında ve tedarikçilerle bağlantılı olarak uygulanacak, hareket noktası müşteri olan sistematik bir süreçtir” (Takan, 2001: 16). Crosby ise kaliteyi “bir mükemmellik olarak değil, ihtiyaca uygunluk olarak tanımlamaktadır.” (Takan, 2001: 15). Bir başka guru olan Ishikawa, Japonya'da “Firma Çapında Kalite Kontrol” kavramına da sahip çıkmıştır. Juran, “Deming ve Feigenbaum'un kalite yönetimi görüşlerini Japon görüşü içinde

bütünleştirmiştir.” Ishikawa yaklaşımının en önemli özelliği, “temel hedefin müşterilerin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olmasıdır” (Efil, 1999: 58).

Kalite, ürün ve hizmet üreten işletmeler için dikkatle ele alınması gereken bir kavramdır. Kalite kavramının doğru bir şekilde algılanması ve işletmenin diğer fonksiyonlarına entegre edilmesi ile genel kalite düzeyi yükselir, böylece rekabet üstünlüğü elde edilerek işletmelerin pazar payları artar ve prestij sağlanır. (Gümüsoğlu ve Pınar, 2007: 52).

Kaliteli ürün kullanmak psikolojik açıdan da büyük önem taşımaktadır. Satın aldığı ürünün kaliteli olduğu kanısına varan tüketici aldığı üründen memnun kalarak mutlu olur ve ürün için yaptığı öden dolayı pişmanlık yaşamaz.

Kalite kavramı tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına bağlı olarak sosyal yaşama, kültürel gelişime, beğenilere ve alışkanlıklara göre değişmektedir. (Erkut, 1995: 6).

Mamül kalitesini iyileştirmek, hatalı üretim seviyesini minimum düzeye çekerek, maliyet ve zaman kaybının önüne geçmeyi sağlamaktadır. Bu sayede verimlilik artarken, daha düşük maliyette daha üstün özelliklere sahip mamüllerin üretilmesi imkânlı olmaktadır. Ayrıca bu sayede rekabet avantajı sağlanarak işletmelerin pazarlardaki payları saygınlıkları artmaktadır.

Kaliteli ürünler sunmanın sosyal boyutu olarak toplumların yaşam standartlarının yükselmesi, yani kalitenin yaşam şartlarına yansıdığı söylenebilir (Taşkın, 2011: 25-26).

### **1.2.1 Kalitenin İlkeleri**

Kalitenin ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

i. *Kalite, “nasıl düşündüğümüzün ve nasıl hareket ettiğimizin bir yansımasıdır. Kalite için yapılan her şeyde sıfır hata için çalışmak gereklidir. Zorlama, kural ve kanunlarla kalite sağlanamaz, başarılı bir işin sonundaki kişisel gurur ve tatmin, kaliteli bir iş yapma şevkini ve isteğini arttırır.”*

ii. *Kalite, “işletmede çalışan herkesin görevidir ve örgütün amaçları doğrultusundaki işlerde yüksek standartlar ve liderliğin doktrini. Kalite bir standart işidir.”*

iii. *Kalite “aynı zamanda kişisel bir sorumluluktur. Bu nedenle tüm örgütün amacı olmalıdır. Kalite, çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutar.”*

iv. *Toplumun ihtiyaçları devamlı değişme ve gelişme gösterdiğinden kalite daima dinamik olmalıdır.*

v. *Kalite, kendini devam ettirici özelliğe sahip değildir. Standart bir kalite düzeyine ulaşılsa bile, “yapılanla yetinme” şeklinde bir rahatlama ve rehavete düşme sonucunda tüm başarılar silinebilir.*

vi. *Kalite, liderlik gerektirir. “Liderlik risk taşıma, yönlendirme ve sorumluluk alma demektir.”*

vii. *Kalite, “bir ekip çalışması olduğundan, ortak bir amaca hitap edebilmektir. Kalite iş birliğine dayanan bir çaba ve çalışmaları uyum içerisinde yürütebilmektir.”*

viii. *“Kalite ile ün kazanmış olma, elde tutulması gereken bir servettir” (Fındıklı, 1999: 479-480).*

### **1.2.2 Kalitenin Özellikleri**

Kalitede boyutları ayrı ve bağımsız olduğundan bir ürün veya hizmette kalitenin bir boyutu yüksek veya düşük düzeyde olabilmektedir. Bu değerlendirme hizmetten hizmete ya da üründen ürüne değişebilmektedir. Kalitenin sekiz farklı özelliği aşağıdaki gibi açıklanabilir;

*Performans (işlevsellik);* üründe bulunan temel özellikleri ifade eder, yani ürün ya da hizmetin işlevini yerine getirebilme becerisidir. Sözelimi bir otomobilin motor gücü, yakıt tüketiminin az olması, bir meslek yüksekokulunun öğrencilere sunduğu imkanlar, internet hizmetinin hızı gibi.

*Uygunluk;* bir ürün ve hizmetin tasarım ve işleyiş özelliklerinin belirlenen koşullara, belgelere, standartlara uygun olmasıdır.

*Güvenilirlik*; ürünün belirlenen kullanım ömrü içerisinde performansının sürekliliği, hiç arıza yapmadan işlevini yerine getirmesidir.

*Dayanıklılık*; bir ürün ya da hizmetin kullanım ömrünün uzun olmasıdır.

*Hizmet görürlük*; hizmet görme yeteneği, ürün veya hizmeti pazarlayan işletmelerin müşterilerin taleplerine karşı nezaketli ve hoşgörülü olması, çalışanların yeterliliklerinin olması, ehil olması, serviste çabukluk, ürünün tamir ve onarılabilme gibi servis olanaklarına sahip olması, bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak sorunların ve şikayetlerin çözülebilmeye kolaylığıdır.

*Estetik*; ürünün görünüşü, modaaya uygun olması, albenisi ve müşteri duyularına hitap edebilecek şekilde güzel görünüşlü olmasıdır. Kısaca müşterilerin zevklerine seslenebilme ve ürünü kullananların beklentilerine uygun bir estetik yapıya sahip olabilme özelliğidir.

*İtibar*; bir ürün ya da hizmete ait insan zihninde oluşan olumlu ya da olumsuz performansı ve imajıdır. Bir markanın müşteri açısından itibarı ve imajı çok önemlidir. Müşterinin algısında bir ürün herkes tarafından bilinen bir marka yapmışsa iyi, güzel ve kalitelidir düşüncesi hâkimdir.

Kullanım açısından kalitenin beş temel özelliğinden bahsedilebilir. Bunlar; sağlamlık, konum, erişilebilirlik, güvenceler ve dürüstlük olarak adlandırılabilir. Özellikle hizmet sektöründe sunulan ürünün tüm bu yönlerden tüketici beklentisini sağlaması gerekir (Ishikawa, 1997: 78-80).

Hizmetlerde karşılaşılan kalite özellikleri ölçülebilir özellikler, gözlenebilir etki ve koşullar, gözlenebilir davranış ve alışkanlıklar olarak üç gruba ayrılabilir;

i. *Ölçülebilir özellikler*: “Zaman, fiyat, maliyet gibi özelliklerdir.”

ii. *Gözlenebilir etki ve şartlar*: “Hizmet ile ilgili herhangi bir sorunun (düşük yemek kalitesi, yiyeceklerin sağlığa uygun olmaması, donanımın bozuk olması, hizmette gecikme vb.) giderilememesi şeklinde ortaya çıkan yetersiz performans ve kötü hizmet göstergeleridir.”



iii. Gözlenebilir davranış ve alışkanlıklar: ‘‘Nezakət, hoşgörü, yardımseverlik, doğruluk, güvenilirlik, müşteriye anlama, dakik olma gibi özelliklerdir.’’ Bu özellikler olumlu ise kaliteye katkıda bulunurlar, olumsuz ise gerekli kalite düzeyine ulaşmada önemli sorunlar yaşanabilir (Akbaba ve Kılınç, 2001).

Ürün ya da hizmetle ilgili kalite, aynı zamanda müşterilerin sahip oldukları değer yargılarıdır.

Buna göre müşteriler, ürün ya da hizmetlerin ihtiyaç veya beklentilerini karşılama ya da karşılamaması durumunda ürün hakkında kaliteli veya kalitesiz kavramlarını kullanacaklardır (Tekin, 1999: 6).

### **1.3. Hizmet Kalitesi Kavramı**

Kalite, toplumun refahı, hatalardan arınma ve mükemmellik olmaktadır. Dolayısıyla rekabette önemli bir unsur olan kalite, hizmet kuruluşlarının işgücüne dayalı olması, insan faktörünün gerekliliği ve performansın zaman içinde değişebilme ihtimalinden dolayı hizmete dayalı işletmelerde daha öncelikli olmaktadır. Hizmet kuruluşlarının rekabet gücü ancak mükemmelliğin ortaya çıkarılması yönündeki çabaların bir ürünüdür.

Kalite son zamanlarda üzerine en çok yoğunlaşılacak kavramlardan biri olmuştur. Zira hizmet sunan işletmeler kalitelerini yükselterek pazarlara daha çok hâkim olabilmekte, yüksek kâr marjları ve verimlilik sağlayabilmekte, kuruluşa bağlı, sadık müşteriler oluşturabilmekte ve rekabette farklarını ortaya koyarak fiyat rekabetinden korunabilmektedirler (Çatalca, 2003: 124).

Hizmetlerin fiziksel ürünlerden farklılığı, hizmet kalitesinin tanımlanması ve ölçümünü zorlaştırmaktadır. Ancak kalite, üretim sektörü kadar hizmet sektörü için de vazgeçilmez bir önem taşımaktadır.

Hizmetler soyut nitelikte olduklarından, hizmet kalitesi de aynı yapıya sahip olmaktadır. Bundan dolayı, algılanan hizmet kalitesi hizmet kalitesi yerine kullanılmaktadır. ‘‘Algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı performans kıyaslamasının bir sonucu olup, müşterilerin

beklentileri ile algılanan gerçek hizmet deneyimi arasındaki farklılığın yönü ve derecesi” (İçöz, 2005: 86) olarak değerlendirilmektedir. Burada müşteri doyumu algılanan kalite ile beklenen kalitenin bir işlevi olmaktadır.

“Hizmet kalitesi uzun dönemli bir performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bir tutum şeklinde tanımlanmaktadır” (Öztürk, 2008: 21). Zeithaml ise hizmet kalitesini, “müşterinin bir mal ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilgili genel bir yargısıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Uyguç, 1998: 23). Hizmet kalitesi, “müşterinin beklentileri karşısında hizmet seviyesinin ne kadar iyi bir şekilde gerçekleştirilebildiğinin bir ölçüsüdür” (Şeker kaya, 1997: 14).

En geniş anlamda hizmet kalitesi, “müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanıma göre hizmet kalitesi, bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneğidir” (Odabaşı, 2004: 93).

Hizmet kalitesine müşteri beklentileri ile algılamalar açısından değerlendirildiğinde ise “müşterinin beklentileri ile algılamaları arasındaki karşılaştırma olarak tanımlanabilmektedir” (Parasuraman et al. 1985: 42). Hizmet kalitesinde idarecilerin idrak etmeleri gereken iki temel düşünce mevcuttur; birincisi, kaliteyi üretici değil müşteri tanımlamaktadır. İkincisi de müşterilerin beklentilerine cevap veremeyen hizmet kalitesinin, eldeki müşterileri kaybetme ve yeni müşterileri işletmeye çekememe başarısızlığı ile sonuçlanmasıdır (İslamoğlu vd. 2006: 38).

Hizmet kalitesi kavramı ile ilgili üç konuya önem verilmektedir. Bunlardan ilki; müşteriler açısından, hizmet kalitesini belirlemek, mamül kalitesini belirlemekten çok daha zordur. İkincisi ise; hizmetin kalite algısı, müşteri açısından beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesinin karşılaştırılmasıyla belirlenmektedir. Üçüncüsü de hizmetin kalitesi sadece sonuç odaklı değil eş zamanlı sunulan eylemlerin sürecini de içerir (Dursun, 2011: 70).

Özet olarak hizmet kalitesi, “hizmetin müşteri beklentilerini sağladığı ya da geçtiği ölçü olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, müşterinin hizmete yönelik beklentilerinin ve hizmet performansı ile ilgili algıları arasındaki açıklık

derecesi olmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi konusunda kalitenin müşteri tarafından algılanan performans düzeyi veya hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir.’’

### 1.3.1 Hizmet Kalitesi Boyutları

Üretim işletmelerinde ürünlerle birlikte sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak rekabet üstünlüğü sağlayan bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmeler kaliteli ürün üretmekle beraber, verimliliği artırmak, müşteri sadakatini sağlamak, farklılık yaratmak, rekabet edebilmek ve kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmak için hizmet kalitesini de yükseltmek zorundadır (Sevimli, 2006: 13).

Bütün işletmeler açısından rekabetin temel prensibi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu durum hizmet işletmeleri için de değişmemektedir. Müşteri memnuniyeti ise sunulan hizmetin niteliğiyle ilişkilidir (Kılıç ve Eleren, 2009: 2).

İşletmelerin kaliteli hizmet sunmaları için kaliteyi etkileyen faktörleri, müşterilerin kalite algılarını, beklentilerini dikkate almaları ve hizmet kalitesi kriterlerini incelemeleri gerekir. Bununla ilgili yıllarca akademik çalışmalar yapılmış ve birçok boyut ortaya konulmuştur. Hizmet kalitesi prosedürel ve davranışsal boyut olarak incelenebilmektedir. Bu iki boyut birbirini tamamlamaktadır. Prosedürel boyutu tam olan bir hizmetin davranışsal boyutunda sorunlar varsa hizmet kalitesi tam olarak gerçekleşmemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir;

Prosedürel Boyutlar	Davranışsal Boyutlar
Hizmet (İş) Akışı	İlgi
Zamanlama	Vücut dili
Uygunluk	Ses tonu
Beklentiler	İncelik
İletişim	İsimle hitap
Geribildirim	Dikkat
Etkin Yönetim	Rehberlik
	Önerili satış
	Sorun çözme

**Tablo 1. 7: Hizmet Kalitesinin Prosedürel ve Davranışsal Boyutları**

**Kaynak:** Gümüsoğlu, Ş. ve Pınar, İ. (2007). Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar, Ankara: Detay Yayıncılık.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985: 47) tarafından yapılan çalışmada açıklanan hizmet kalitesi boyutları ise on tanedir.

*Tutarlılık (reliability)*: “Performansta tutarlılık ve güvenilebilirliği kapsamaktadır. İşletmenin hizmeti ilk seferde doğru sunması ve verdiği sözleri yerine getirmesi demektir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak, hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi konuları kapsamaktadır.”

*Heveslilik (responsiveness)*: “Çalışanların hizmeti sağlamaya istekli ve hazır oluşunu ve hizmetin zamanında sunulmasını içermektedir. Bir belgeyi hemen postalamak, hızlı servis etmek, müşteriye hemen çağırmak gibi.”

*Yetkinlik (competence)*: “Hizmeti yerine getirmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamına gelmektedir. Müşteriyle ilişki kuran personelin bilgi ve becerisi, faaliyete destek sağlayan personelin bilgi ve becerisi örgütün araştırma yeteneği gibi.”

*Ulaşılabilirlik (access)*: “Yaklaşılabilirliği ve ilişki kurmayı kolaylaştırmayı ifade etmektedir. Hizmete kolaylıkla telefon aracılığıyla erişilmesi, hizmeti elde etmek için çok beklenmemesini, çalışma saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerler de bulunmasını içermektedir.”

*Nezaket (courtesy)*: “Müşteriyle iletişimde bulunan görevlinin kibarlığını, saygısını, nezaketini ve samimiyetini içermektedir. Çalışanın temiz ve zarif görünüşü, müşterinin eşyasına dikkatli davranması gibi.”

*İletişim (communication)*: “Müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelmektedir. İşletmenin dilini farklı müşteriler için farklılaştırabilmesi anlamını taşımaktadır. Eğitimli bir müşteri için daha ileri seviyede bir ifade tarzı kullanılırken, eğitim seviyesi daha düşük olan bireyler için daha sade ve basit bir dil kullanmak gerekliliğini ifade etmektedir. Müşteriye hizmetin maliyetini, hizmet ücret arasındaki mübadeleyi açıklamayı ve müşteriye bir sorunun giderileceği konusunda güvence vermeyi kapsamaktadır.”

*Güvenirlilik (credibility):* “İnanırlığı, dürüstlüğü, müşterinin çıkarlarını içten hissetmeyi içermektedir. Kredibiliteye katkıda bulunan faktörler; işletmenin ismi, işletmenin itibarı, müşteriyle birebir iletişimde bulunan çalışanların kişisel özellikleri, müşteriyle etkileşimde kullanılan satış tekniklerini içermektedir.”

*Güvenlik (security):* “Tehlikenin, riskin ve şüphenin olmamasıdır. Fiziksel ve mali güvenlik ile müşteri mahremiyetini içermektedir.”

*Müşteriyi anlamak (understanding/knowning the customer):* “Müşteri gereksinimlerini anlamak için çaba göstermeyi belirtmektedir. Müşterinin özel gereksinimlerini öğrenmeyi, müşteriye kişisel ilgi göstermeyi ve sürekli müşterileri tanımayı kapsamaktadır.”

*Elle tutulabilirlik (tangibles):* “Hizmetin fiziksel kanıtlarını kapsamaktadır. Fiziksel tesisler, personelin görünüşü, hizmet sunmak için kullanılan araçlar ve donanım, hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyler ve hizmet tesisindeki diğer müşteriler fiziksel kanıtlardır.”

Aynı araştırmacılar daha sonraki yıllarda bu on boyutu istatistiksel işlemlerin ardından, beş boyuta indirmişlerdir. Bunlar;

*Somut özellikler:* “Fiziksel kolaylıklar, donanım ve iş görenlerin görünüşüdür.”

*Güvenilirlik:* “Hizmet performansının tutarlı oluşu, doğru hizmet sunumu, verilen sözlerin yerine getirilmesi, vaat edilen hizmetin kusursuz ve güvenilir olarak yerine getirilmesidir.”

*Heveslilik:* “Hizmeti sunan personelin hizmet sunmaya istekli, hevesli olması, hizmeti zamanında ve çabuk yerine getirmesidir.”

*Güvence:* “Çalışanların bilgisi, nezaketi, müşterilere güven verme ve rahat hissettirme becerileridir.”

*Empati:* “müşterilerin her birine spesifik ilgi gösterilerek, itina ile hizmet sağlanmasıdır” (Parasuraman et al. 1988: 23-24).

Aşağıdaki tabloda literatür kapsamında hizmet kalitesi boyutlarına yönelik bazı çalışmalara değinilmiştir:

**Tablo 1. 8: Hizmet Kalitesi Boyutları**

Yazarlar	Önerilen Hizmet Kalitesi Boyutları
Saser, Olsen, Wyckoff	i. Üretimde kullanılan materyallerin niteliği ii. Hizmetin yaratıldığı fiziksel atmosfer ile araç gereç gibi teknik imkânlar iii. Hizmeti veren personelin tutum ve davranışları
Lehtinen	Üç Boyutlu Yaklaşım i. Fiziksel kalite ii. Etkileşim kalitesi iii. Şirket kalitesi İki Boyutlu Yaklaşım i. Süreç kalitesi ii. Çıktı kalitesi
Grönroos	i. Teknik kalite ii. Fonksiyonel kalite iii. Kurum imajı
Parasuraman, Zeithaml, Berry	i. Güvenilirlik ii. Heveslilik iii. Yetenek iv. Ulaşılabilirlik v. Nezaket vi. İletişim vii. İnanılrlık viii. Güvenlik ix. Müşteriyi anlamak x. Maddi değerler
Normann	Hizmet paketinin özellikleri i. Değişik özellikler ii. Değişmez özellikler

**Kaynak:** Merter, M.E. (2006). Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.

### 1.3.2 Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Sanayileşmiş ülke ekonomilerinin çoğunda hizmetlerin mallardan daha önemli bir sektör durumuna gelmesi nedeni ile uluslararası rekabetin sonraki aşamasının hizmet kalitesi olacağı söylenebilir. Hizmetlerin çoğu soyuttur. Fiziksel maldan ziyade performans olmalarından dolayı düzenli kaliteyi sağlayabilecek üretim özelliklerini belirleyebilmek oldukça güçtür. Hizmetlerin çoğu sayılamaz, ölçümü zordur, stok edilemez, test edilemez ya da kaliteyi temin edecek ve indirimi geliştirebilecek biçimde doğrulanamaz (Tek, 1999: 429). Bunun yanı sıra hizmetlerin

üretimi ve tüketiminin eşzamanlı olması da kalitenin kontrol edilmesini güçleştirmektedir (Çabuk vd. 2007: 86).

Müşteri pek çok faktörü algılayarak kaliteyi kendisine göre yorumlamakta ve verilen hizmet ile beklenen hizmeti karşılaştırmaktadır. Burada öne çıkan husus ise, müşterinin algıladığı hizmetin yüksek oluşudur.

Karşılaştırmalar sonucunda, beklenen ve algılanan kalite arasında olumsuz yönde bir fark bulunuyorsa, müşterinin hizmet kalitesini olumsuz yönde değerlendirdiği anlaşılır. Aradaki fark olumlu ise hizmet kalitesinin olumlu olarak değerlendirildiği söylenebilir (Dursun, 2011: 69).

Hizmetin kalitesini etkileyen başlıca unsurlar ise; hizmeti alanları, sunanları ve hem alanları hem de sunanları etkileyen faktörlerdir (Merter, 2006: 24-25):

#### *Hizmeti alanları etkileyen faktörler*

Hizmet üretimi ve tüketiminin eşzamanlı olmasından dolayı, hizmeti alanlar ve onların kaliteyi nasıl algıladıkları önemli olmaktadır. Hizmet sunan işletmelerde işler önemli derecede iletişime dayandığından, iletişime etki eden her faktörden ayrı olarak hizmet alanların bireysel özellikleri, hizmeti nasıl algıladıkları, iletişimi ne yönde yorumladıkları gibi etmenler, hizmeti alanların hizmet kalitesini ne şekilde tanımlayacaklarını etkileyen faktörler arasındadır.

#### *Hizmeti sunan personeli etkileyen faktörler*

Müşteriler, personelin verdiği hizmeti değerlendirirken, onların farklı tutum ve davranışlarından yola çıkarak hizmet kalitesini algılayacaklardır. Dolayısıyla hizmet sunan personelin bu süreçte empati göstermesi ve esnek davranma kapasitesine sahip olması oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, hizmet alanların farklı yapı ve karaktere sahip bireyler olmasından dolayı her biri için aynı davranış şeklinin sergilenememesidir. Bu tür bir durumda özellikle empati becerisi önemli olmakta, ayrıca personel beklentileri, örgütsel ve idari unsurlar da hizmeti sunan personelden dolayı hizmet kalitesini etkilemektedir.

#### *Hem hizmeti alanları hem de hizmeti sunanları etkileyen faktörler*

Hizmet üretim ve tüketiminin aynı anda olması nedeniyle hizmet kalitesi hususunda tarafları etkileyen faktörler vardır. Hizmet üretimi ve tüketimi sıklığı, hizmet süresi, bu süreçte kullanılan teknoloji, hizmet ortamı ve içeriği, hizmetin sunulduğu mekân, fiziksel olanaklar, verilen hizmetten faydalananların sayısı gibi etmenler gerek hizmeti alanlar gerekse verenler yönünden hizmet kalitesine etki eden faktörlerdir.

### **1.3.3 Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi**

Müşteri ihtiyaçlarının çeşitliliğinden dolayı sunulan hizmetlerin kalitesini ölçmek, karmaşıklıkların yanı sıra farklı yöntemleri ve zorlukları beraberinde getirmektedir. (Kılıç ve Eleren, 2010: 123). Soyut olan hizmetlerin, eşzamanlılık, algılanamama, dayanıksız ve heterojen olma özellikleri hizmet kalitesinin ölçülmesini zorlaştırmaktadır.

Eş zamanlı olarak üretilip tüketilen hizmetlerin denetlenememesi, hizmetlerde beklentiye karşılama düzeyinin kontrolünü de zorlaştırmaktadır (Haseken vd. 2014: 259).

Hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılan farklı modeller olmakla birlikte 3 temel model aşağıda açıklanmıştır.

#### *SERVQUAL Modeli;*

Parasuraman tarafından 1988 yılında geliştirilen SERVQUAL modeline göre; " Kalite, müşterilerin beklentileri ve algıları arasındaki farktır ve bir müşteri yalnızca ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet ile karşılaştığında, beklentileri fazlası ile karşılandığı durumda, kaliteyi olumlu olarak algılamaktadır." teorisi üzerine kuruludur.

SERVQUAL modeli hizmetin sunumunda beklentileri karşılama düzeyini ölçmeye yönelik, kriterler kullanılmaktadır (Gürbüz ve Ergülen, 2006: 178).

SERVQUAL modeli, yöneticilerin hizmetin sınırlarını tam olarak belirlemek için müşteri beklentilerini anlaması ve bu beklentiler doğrultusunda hareket edebilmeleri açısından önem arz etmektedir (Değermen, 2006: 76).



Beş boyut içeren SERVQUAL ölçek skoru değişik şekillerde hesaplanabilmektedir. Her bir müşteri için önerme ve algılama skorları arasındaki farklılıkların bulunduğu müşteri düzeyinde hesaplamalar; tüm boyutların değerlendirildiği boyut düzeyinde hesaplamalar ve müşterilerin sorulara verdikleri cevaplarla önem ağırlıklı hesaplamalar ölçek skorunun belirlenmesinde kullanılmaktadır (Parasuraman v.d. 2005).

(Q=P-E ya da SERVQUAL Skoru: Algılama Önermesi Skoru-Beklenti Önermesi Skoru) (Gümüsoğlu, vd. 2007, s.132-133).

#### *SERVPERF Modeli;*

Cronin ve Taylor (1992) ölçeğinin başarıyı, hizmet kalitesinin ölçümünde uzun dönemde daha iyi gösterdiğini savunmuşlardır (Soğancı, 2012: 58).

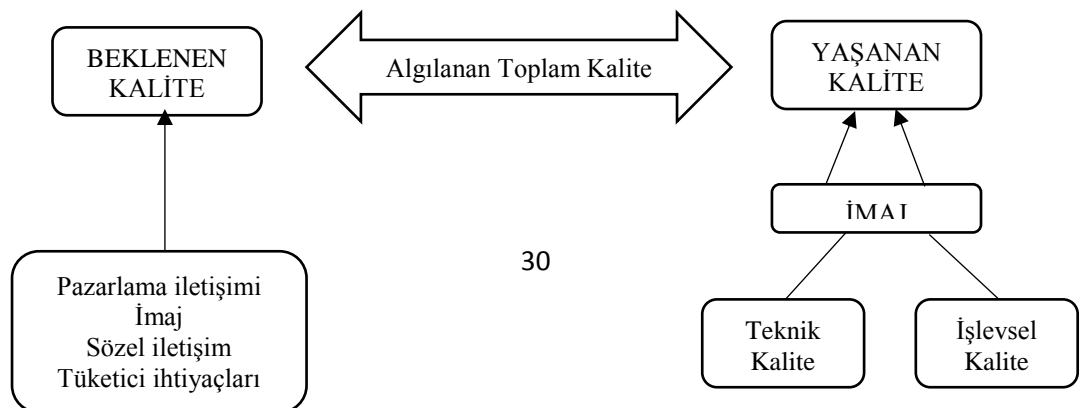
SERVPERF modeline göre hizmet kalitesinde yalnızca performansın etkili olduğu vurgulanmıştır. Kalite için yeterli olanın hizmet performansı olduğu ileri sürülmüş, beklentiler dikkate alınmamıştır (Çakmakkaya vd. 2015, s.31).

SERVPERF ölçeği müşterilerin performans başka bir deyişle başarı algularıyla beklentileri birbirine bağlı olarak değerlendirdiklerini varsaymaktadır (Cronin ve Taylor, 1994).

SERVPERF yöntemi SERVQUAL yöntemindeki beş boyut ve 22 madde kuralını temel almaktadır. SERVQUAL yöntemindeki 44 soru SERVPERF yönteminde 22 soruya indirgenmiştir. Çünkü SERVPERF yöntemi sadece algılanan hizmet kalitesini ölçmeyi baz alan bir kalite ölçüm aracıdır (Cronin ve Taylor, 1992).

#### *Grönroos Modeli;*

1984 yılında geliştirilen Grönroos Modeli, hizmet kalitesini teknik, işlevsel ve imaj olmak üzere üç boyut üzerinden değerlendirmektedir.



## **Şekil 2. 1:Hizmet Kalitesinde Grönroos Modeli**

**Kaynak:** Gürbüz, E. ve Ergülen, A. (2006). “Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 35: 173-190

Teknik kalite, “hizmet sunum sürecinin teknik sonuçları, tüketicinin hizmet etkinliği sunan firma ile etkileşimleri sonucunda ne aldığı ile ilgilidir.” Ancak müşteri sadece hizmet sonucundaki algıyla ilgilenmemekte, hizmetin sunum süreci ile de ilgilenmektedir. Teknik kalite “müşterinin ne aldığı”, işlevsel kalite ise “müşterinin hizmeti nasıl aldığı sorusunun cevabıdır.” İmaj, hizmet firmaları için çok önemlidir ve imaj, “gelenek, ideoloji, iletişim ve halkla ilişkiler gibi faktörlerden etkilenen teknik ve fonksiyonel hizmet kalitesinin sonucunda oluşumdur” (Gürbüz ve Ergülen, 2006).

### **1.4 Eğitim Hizmetlerinde Kalite**

Eğitim, ekonomik alanda insana yapılan en büyük yatırımdır. Gelişmiş ülkelerin en büyük zenginliği insana yapılan eğitim yatırımı sayesinde elde ettikleri nitelikli insan gücüdür. Bu nitelikli insan gücü sayesinde gelişmiş ülkeler doğal kaynaklar açısından yoksul olsalar da hızla gelişmişlerdir.

Yaşadığımız yüzyılda giderek önem kazanan ve ekonomide önemli bir unsur olan ileri teknoloji, bilginin bir ürünüdür. İleri teknolojinin ekonomide gerektirdiği nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi ise ancak kaliteli bir eğitimle mümkün olur (Erdem, 2005).

### 1.4.1 Eğitim Hizmetleri

Eğitim, insan yaşantısının bir parçasıdır. Eğitim ve insan ya da birey kavramlarını birbirinden ayırmak pek mümkün değildir. Çünkü eğitim, daha çok küçük yaşlarda ilk olarak ailede başlamaktadır.

Aile çocuğunun kendi kültür ve istekleri doğrultusunda büyümesini sağlamaya çalışmaktadır. Daha sonra bu süreç birey büyüdükçe belirli oranlarda aile sorumluluğundan çıkıp sosyal çevre ve çeşitli eğitimlerin verildiği kurumlara kaymaktadır.

Toplumun kültürel özelliklerini eğitim yoluyla öğrenen bireyler bir meslek elde ederek yaşamlarını daha rahat sürdürme imkânına da erişirler. İyi eğitim gören bireyler ise, toplumdaki değişmelere daha kolay uyum sağlayabilmekte ve karşılaştığı sorunlarla daha kolay başa çıkabilmektedir (Özer, 1993).

Eğitim, “genç kuşakların topluma ve insanlığa yararlı bir biçimde yetişmeleri için onlara zihin ve beden gücü, sorumluluk duygusu ve toplum yaşamına uyum kazandırma amacıyla yapılan etkinliklerin, bireyin davranışlarında kendi deneyimi yoluyla istenilen değişmeyi oluşturma sürecidir” (Güleryüz, 2001). Diğer bir tanıma göre eğitim, “çoğu zaman kelime anlamıyla kişinin sosyalleştirilmesi, hemcinslerine benzer ve topluma faydalı bir üyenin hazırlanması anlamına gelir” (Hesapçioğlu, 1992).

İnsanların kendinde geliştirebildiği davranışlar olan; bilişsel alan davranışları, bilginin edinilmesi, uygulama ve zihinsel yetenekler eğitim hizmetleri neticesinde gerçekleşebilir. Toplum içerisinde aktif ve etkili bir yer edinebilmenin en temel koşulu eğitimidir. Günümüzde hızla değişmekte olan ekonomik, sosyal ve teknolojik dinamiklerin etkileri yaşamın bütün evrelerinde hissedilmektedir. (Başaran, 1987). İşte istikrarlı bir şekilde ilerleyebilmek için toplumların ve kurumların bu değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu başarabilmenin en etkin yolu da şüphesiz eğitimden geçmektedir.

Toplumların ve kurumların, gelişmeleri yakından izleyebilmeleri, kaliteli eğitim hizmetlerine önem vermeleri mecburidir. Bu anlayış eğitimin bir toplumun

geleceği için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Hesapçioğlu, 1992). Eğitim “sadece davranış ve tutumların değişmesi değil; aynı zamanda bireyin bilgi kapasitesinin artırılması, yetenek ve becerileri ile düşünce yapısının geliştirilmesini içeren bir değişim sürecidir.” Öte yandan eğitim, “yeni yetişen kuşakları toplum yaşamına hazırlamak amacıyla onların gerekli bilgi, anlayış ve becerileri kazanmalarına ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliğidir.”

Karakter, yetenek ve bilgi gibi insan davranışı ürünleri, geçmişe ait bilgi ve deneyimleri gelişmelere ayak uydurmak için planlı ve sistemli bir biçimde kuşaktan kuşağa kazandırmayı amaçlamak esastır (Akyüz, 1999). Bu açıdan eğitim; “kişilik, zekâ ve yetenek gibi unsurların etkileşimidir.” Bu etkileşimle birlikte insanların amaçları, davranışları, bilgileri, idealleri, ilkeleri ve ahlak ölçüleri değişmektedir. (Varış, 1978).

Genel açıdan bakıldığında eğitim; “kişilerin mesleki öğretimden ayrı olarak, bir bütün halinde gelişmeleri anlamına gelmektedir. Bireyin yaşamdaki amaçlarının olgunlaşmasını, duygusal tepkilerinin incelenmesini ve günümüzün en geçerli bilgilerinin ışığında nesne ve olayların doğası hakkındaki farkındalığının artmasını ve anlayışının olgunlaşmasını kapsar” (Taşkın, 2001). Ayrıca eğitim kavramı “aynı zamanda belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak açıklanmaktadır. İşletme yönetiminde yetiştirme ya da eğitim; verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak olarak tanımlanmaktadır” (Koçel, 2001). Eğitim açısından yapılan tanımlamaların ortak yanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- i. *Nesne (obje) olarak insanın alınması,*
- ii. *Nesnenin hâlihazırdaki durumunun yetersiz kabul edilmesi,*
- iii. *Nesnenin istenen yönde değiştirilmesi,*
- iv. *Bu iş için çevrenin ayarlanması, yani tutarlı, etkin araç-gereç, strateji, yöntem, teknik vb. gibi uyarıcıların devreye sokulması* (Sönmez, 2003).

O halde eğitim “bireye bilgi, beceri ve davranışlar kazandırarak bireyin yetersiz yönlerinin giderilmesi ve istendik yönde davranışlarının değiştirilmesi

sürecidir.” Eğitim süreci, “öğretim ve öğrenme süreçlerini içine almakta olup, onlardan daha geniş bir anlam ifade etmektedir.” Zira bu süreç boyunca, öğrenme-öğretme etkinlikleri sayesinde, bireyde istenilen davranışların oluşması kazanılmaya çalışılmaktadır.

Eğitim, “birey olarak yüksek bir yaşam düzeyine ulaşmanın en temel yolu, hem toplum olarak gelişme ve değişimin, ileri düzeydeki ülkeler arasında yer almanın ve hem de bir ülkede demokratik siyasal ve toplumsal yaşamı canlandırmanın temel bir yoludur” (Kuzgun, 2004).

Bütün toplumlar açısından eğitimin önemi, “yeni kuşaklara kültür birikiminin aktarımı, gençlerin davranışını yetişkinlerin hayat tarzı doğrultusunda biçimlendirerek, onları gelecekteki rollerine doğru yöneltme işlevinden ileri gelir. Sorunları çözmek için yollar arayan, yaratıcı, hedeflerini gerçekleştirmede bencil olmayan, adil, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyal ve kültürel konularda esnek, bütüncü özellikleri ağır basan, meslek kültürü oluşmuş insanı yetiştirmek ancak eğitimin önemine ve gereğine inanmış toplumlarda gerçekleşebilmektedir” (Ergün ve Ergezer, 1999).

Çağın hızını yakalayıp süper devletler haline gelmiş toplumlar eğitimin önemini anlamış olan toplumlardır; aksini yapan toplumlar ise gelişmiş devletlerin sömürgesi konumunda olan üçüncü dünya ülkelerini oluşturmuşlardır.

Ülkelerde eğitim tüm insanlar için temel bir hak olarak kabul görmüştür. Ülkemizde de nitekim 1982 anayasasının 42. maddesinde eğitim konusunda “kimse, eğitim ve öğretim hakkından yoksun bırakılamaz. Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir” hükmü yer almaktadır. Bundan ötürü insanlar, toplumun gereksinimlere ve çağın gereklerine göre donatılmalı yani eğitilmelidir.

Değişen toplumda, eğitimde beceri düzeyinin yükselmesi, bireyin kendini yetiştirmesi, geliştirmesi ve kişisel kapasitelerini sonuna kadar kullanması ön plana çıkacaktır. Sürekli ve hızlı artan bilgi karşısında, her şeyi öğrenmek yerine, hangi bilgiyi nereden ve nasıl sağlayacağını öğrenen, seçici davranan, yani öğrenmeyi öğrenen insana ihtiyaç duyulacaktır (Özdemir, 2000).

### 1.4.2 Eğitimde Kalite

Eğitim sektörü hizmet sektörü içerisinde yer aldığından hizmetler için geçerli olan bütün özellikler eğitim hizmetleri için de geçerlidir. Gerek hizmetlerin tanımlarındaki gerekse kalite tanımlarındaki karmaşıklık ve çeşitlilik nedeniyle eğitimde hizmet kalitesi tanımları da oldukça çeşitli ve farklıdır.

Günümüz algısına göre eğitimde kalite, eğitim kurumları arasında, yüksekokulların beklentileri, fakültelerin stratejileri, eğitimde rekabet ortamı oluşturarak kaliteyi artırmayı hedeflemektedir (Doğan vd. 2006). Adams'a (1998) göre kalite etkililik ile eşanlamlı olup, yüksek kaliteden bahsedildiğinde gerçek ya da beklenen etkililik anlaşılır.

Eğitim kalitesi tarihsel olarak karakterize edilir. Bu zamanla değişir ve amaçların işlevlerin ve ortaya koyduğu ürünlerin değişkenliği sebebiyle coğrafik bir şekilde farklılaşır. En genel anlamıyla eğitim kalitesi, “eğitimin amaç ve fonksiyonlarını gerçekleştirme veya başarıma şekli ve derecesi olarak kabul edilmektedir” (Erdem, 2005).

Yıldırım'a (2002) göre eğitimde kalite denildiği zaman, “eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir.”

Eğitimi bir sistem olarak düşünürsek bu sistem; kalite girdi, süreç, ürün ve çıktıdan oluşmaktadır.

Ürün, tipik olarak diplomayı, öğrenci tutum ve değerlerini, öğrenci başarısındaki değişimleri ve başarı oranlarını göstermektedir. Sonuçlar eğer çıktıdan ayrılabiliriyorsa uzun dönemde iş bulma, gelir düzeyi, tutumlar, davranışlar, değerler gibi eğitimsel sonuçlar olarak ifade edilebilir. Girdi içeriğe ait düşünülebilir, öğretmen ve öğrenci özelliği, program ve tesislerdir denilebilir. Süreçler öğretmen, öğrenci, yönetici, materyal, araç-gereç, eğitim aktivitelerinin teknolojiyle etkileşimi olduğundan dolayı genellikle bu şekilde kabul edilir (Adams, 1998).

Eğitim örgütlerinde çıktı kalitesine (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarım kalitesine (müfredat tasarımı) daha fazla önem verilmiş, süreçteki kaliteyle pek fazla ilgilenilmemiştir. Klasik yönetim anlayışından kalma olan mamül veya hizmet kalitesini son aşamada kontrol etmek maliyetli bir yolu tercih etmek demektir. Eğer süreç uygun bir şekilde tasarlanıp uygulanırsa sonuçta kaliteye ulaşılacaktır. Eğitimde kalite için girdiler oldukça önemli bir gösterge olmasına rağmen kaliteyi ortaya koyamazlar veya ölçemezler. Yetersiz ve uygun olmayan girdiler sistemi sınırlandırıp daraltırken; uygun girdiler sistemi optimum seviyeye taşır (Özdemir, 1996).

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektördeki işletmeler uzun yıllardan beri kalifiye eleman bulmakta zorluk yaşamaktadırlar. Yükseköğretim mezunu öğrencilerin çoğunun işsiz kalması eğitim kurumları hakkındaki kaygıları artırmaktadır. Belirli becerileri kazanmış, istenilen nitelikte kalifiye eleman talep ediliyorsa kalite kavramı öncelikle eğitim kurumlarında ele alınmalıdır. Çünkü sadece iyi bir eğitimle kaliteli bir ürün veya hizmet elde edilebilir (Yıldız ve Ardıç, 1999). İşletmeler için ürünlerini kim için, ne, nasıl, nerede ve ne zaman üretecekleri cevaplanması gereken önemli sorulardır. Burada kim için üretecekleri müşteri kavramını ortaya çıkarmaktadır. Birer hizmet işletmesi olan eğitim kurumlarının müşterileri de öğrencilerden, öğretmenlerden ve ailelerden oluşmaktadır.

Eğitim sektörünün müşterilerini oluşturan kesimin beklentilerinin çok iyi analiz edilip bunlara çözümler sunulması eğitim kalitesinin artması açısından önemlidir (Yenen ve Gözlü, 2010). Aynı sektörde bulunan kurumların rekabeti de kaliteye farklı bir soluk katmaktadır. Özellikle eğitim sektöründe önemli bir yere sahip özel okullar daha fazla öğrenci çekebilmek ve rakiplerine karşı avantajlı olabilmek için eğitim kalitesini artırmaya çalışmaktadırlar (Çokgezen ve Terzi, 2008).

Sektörde etkin bir şekilde rekabet edebilmek için, bir eğitim kurumunun kendisini rakiplerinden ayırması gerekmektedir. Bu bağlamda pazarlama faaliyetleri eğitim kurumları için yararlı olabilmektedir (Yıldırım, 2002). Bu kurumlar tercih edilebilmek için öğrencilerin (müşterilerin) istekleri doğrultusunda sundukları eğitim hizmetlerini farklılaştırma yoluna gitmekte hem öğretmenlerine hem de eğitim verilen

kurum ve ek hizmetlerine daha da önem vermektedirler. Ancak kaynakların kısıtlı olması sebebiyle eğitim kurumlarındaki idareciler öğrencilerin istediği her şeyi yerine getirmekte zorlanabilirler. Öğrencilerin memnuniyetini sağlayan ortak alanların tespiti ise kaynakların bu yönde tahsis edilmesine yardımcı olmaktadır (Erdem, 2005).

### **1.4.3 Eğitim İçinde Yükseköğretim Kurumları**

Yükseköğretim, en az iki yıllık yükseköğretim veren eğitim kurumlarının tümünü kapsar. Genel olarak yükseköğretim kurumları; üniversiteler, fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, meslek yüksekokulları, eğitim uygulama ve araştırma merkezleridir. Yükseköğretim milli eğitim sistemi çerçevesinde öğrencileri, ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerde yetiştiren bir bütünlük içerisinde düzenlemektedir. Bu bütünlük içinde çeşitli görevleri yerine getiren ve farklı düzeylerde öğretim yapan kuruluşlar bulunmaktadır. Farklı düzeyler ve kuruluşlar arasında öğrencilere yeteneklerine göre yatay ve dikey geçiş yolları açık tutulur (Alkan, 2011).

Gelişmekte olan her ülkede görüldüğü gibi ülkemizde de yükseköğretime olan talep her geçen gün daha da artmaktadır. Artan bu talebi karşılamak için her geçen gün bir taraftan yükseköğretim kurumlarının sayısı artmakta öte yandan ise mevcut yükseköğretim kurumlarının eğitim kontenjanlarında da önemli artışlar sağlanmaktadır. Ülkemizin genç nüfusu ve demografik özellikleri dikkate alındığında bu talebin gelecek yıllarda daha fazla artacağı da öngörülmektedir.

### **1.4.4 Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi**

Eğitim bireyin yetiştirilmesinde etkili olduğu gibi ülkenin ekonomik, bilimsel, sosyo-kültürel kalkınmasında da etkilidir. Eğitim veren kurumların yeni gelişimlere ve çağa ayak uyduramaması başarısızlığı beraberinde getirir ve toplumu gelecekte olumsuz şekilde etkiler.

Adil bir toplum yapısı oluşturmada eğitim örgütleri etkin rollere sahiptir. Çünkü adil yaşamın sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için toplumda sürekli gelişmenin ve iyileşmenin olması mecburidir. Yeniliklere açık olmayan, kültürel



açından gelişim sağlayamayan, kapalı toplumların adil yaşam döngüsünü yakalamaları ve sürdürmeleri imkânsızdır. Bundan ötürü eğitim örgütlerinin de devamlı gelişimi, genel katılımı ve nitelikli hizmet anlayışını ön gören bir yönetim felsefesine sahip olmaları gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının temel görevi, eğitim ve öğretim hizmetleridir. Yükseköğretim kurumlarının eğitim ve öğretim hizmetlerine ek olarak yasalar tarafından tanımlanmış olan sosyal kapsam altında ifade edilen hizmetleri de vermekle sorumludurlar. Bu sorumluluklar, öğrencilerin psikolojik ve fiziksel yönden ruh ve beden sağlığını koruma, ders çalışma, dinlenme, spor yapma olanağı sunma ve boş zamanlarını değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktır. Öğrencilerin bu ihtiyaçlarını karşılamak için okulun revir ve sağlık merkezi, rehberlik ve psikolojik danışma merkezleri, kafeterya ve yeme-içme alanları, toplantı, okuma salonları, tiyatro ve sinema izleme alanları, spor salonu, kamp yerleri vb. gibi öğrencilerin en iyi şekilde yararlanmaları için bu tür olanakları sunması gerekli ve görevleri arasında bulunmaktadır (Bayrak, 2007).

Yükseköğretim kurumlarında çalışanlar ve okulun sahip olduğu imkânlar öğrencilere verilen temel ve sosyal hizmetler el ile dokunup göz ile görebileceğimiz nesnelere değil, soyut olarak dokunulmayan süreçlerdir. Araştırmacıların çoğu, hizmetleri somut ürünlerden ayıran özelliklerinin eğitim kurumları tarafından verilen hizmetler için de geçerli olduğunu ifade etmişlerdir. Yükseköğretim kurumları tarafından sunulan hizmetler bu anlayışa göre; dokunulmazlık, türdeş olmama, eşzamanlı üretim ve tüketim ile sunulan hizmetlerde dayanıksızlıktır.

Hizmetler, soyut performanslar biçiminde olduğundan, mallardaki gibi tüketiciler tarafından elde edilen hizmeti gösterecek somut bir varlık yoktur. Somut ürünlerde/mallarda dokunulabilir unsurlar ön planda iken, hizmetlerde dokunulmaz unsurlar ön plandadır. Yükseköğretimde öğrencilere somut bir ürün verilmemekte, eğitim hizmeti verilmektedir ki bu hizmet de soyuttur. Bir yüksekokulda çalışan öğretim kadrosunun öğrencilere verimli ve etkin bir şekilde istenilen düzeyde kaliteli hizmet verebilmesi için öncelikle okulun yönetim kadrosu tarafından temin ve tedarik edilmesi gereken bilgisayar gibi teknolojik araç gereçler şeklinde eğitim desteklerinin bulunması gerekmektedir. Öğretim üyeleri ve okul idari işleri bu

dokunabilir unsurdan yararlanarak öğrenciler eğitim hizmetlerini sunabilirler (Bayrak, 2007).

Yükseköğretim kurumları tarafından sunulan hizmetler türdeş değildir yani sunulan hizmetler birbirlerine benzememektedir. Yükseköğretim kurumları tarafından verilen eğitim hizmetleri, kurumda çalışanların sergilediği performanslar olduğundan, iki farklı çalışan tarafından sunulan aynı konudaki hizmet faaliyetinin tam olarak birbiriyle aynı olması mümkün değildir. Bunun sebebi her çalışanın hizmeti sunarken izledikleri yollardır. Yani her öğretim üyesinin deneyimi, yaklaşımı, anlayışı ve beklentileri farklıdır.

Yüksekokullarda sunulan eğitim hizmetlerinin türdeş olmaması, hizmetlerin doğasından, yani yöneticiler, öğretim üyeleri, idari işler ve öğrenciler arasındaki etkileşimlerin sonucu olarak ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak hizmetler, hizmeti alan öğrenciden öğrenciye göre de farklılık göstermektedir. Her öğrencinin yüksekokuldan beklentisi de farklı olabilmektedir. Dolayısıyla öğrenci tarafından talep edilen hizmetler de farklılıklar göstermektedir.

Üretim ve tüketimin eşzamanlı olmasından dolayı, hizmet sürecinde hizmet üretenler kendilerini yani öğretim üyeleri sunulan hizmetin bir parçası ve müşteriler yani öğrenciler de hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görmektedirler. Eğitim kurumlarında sunulan hizmetlerin üretim ve tüketiminin aynı zamanda gerçekleşmesinden dolayı yükseköğretim kurumlarında bulunan öğretim üyeleri ve öğrencileri hizmet sürecinin bir parçası haline getirmektedirler.

Hizmet üreticilerinin ve müşterilerin hizmet sürecindeki etkileşimleri, müşterilerin hizmetle ilgili gelecekteki kararlarını büyük oranda etkilemektedir (Bayrak, 2007). Başka bir ifade ile hizmeti veren kişi ile alan kişi arasındaki etkileşim algılanan hizmet kalitesini oluşturmaktadır. Yükseköğretim olarak bir örnek verilecek olursa, dersi veren öğretim üyesi ile öğrenci arasında çok büyük bir etkileşim bulunmaktadır. Bu etkileşim eğer öğretim üyesinin öğrencilere karşı tutumunda olumsuzluk varsa öğrenci tarafından da olumsuz karşılanacaktır. Dolayısıyla eğitimde hizmet kalitesinin belirlenmesinde öğretmenlerin öğrenciye karşı sergilediği tutum ve davranışlar önemli olmaktadır.

Dayanıksızlık özelliği, eğitim hizmetlerinin performanslar olmaları nedeniyle stoklama ve saklama olanağının bulunmaması, yeniden piyasaya sürülüp satılamaması ve geri iadenin olmaması anlamlarına gelmektedir. Belirli bir dönemde kullanılmayan hizmet kapasitesi, sonraki dönemlerde de kullanılmaz veya satılmak için depolanamaz.

Yükseköğretim kurumları tarafından sunulan eğitim hizmetleri, üretildikleri anda tüketilmektedir. Ayrıca çalışanların, hizmeti üretirken tavır ve davranışlarına dikkat etmeleri ve öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun performans sergilemelerini gerektirmektedir. Sözelimi, meslek yüksekokulu için öğrencilere sınav öncesi ek ders planlamak, öğrencilere sunulan bir hizmettir. Bu olanaktan yararlanmak için belirtilen yerde ve zamanda öğrencilerin sınıfta bulunmaları şarttır. Ders saatinin bitiminde hizmet tüketilmiş, sona ermiştir. Verilen hizmetin stoklanması gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Eğer öğrenciler sınıfta bulunmayıp ek ders hizmetini almazlar ise tekrar almalarının imkânı olmayacaktır.

Yükseköğretim kurumlarının görevi, bünyesinde bulunan öğrencilere akademik düzeyde bilgi sağlamak, yeteneklerini en üst düzeye ulaştırmalarına yardımcı olmak ve böylece yaşadıkları topluma ve çevreye katkıda bulunarak kendini gerçekleştirmelerini sağlamak, bilgi ve kavrama düzeylerini yükselterek ekonomi ve toplum faydasına kullanılmalarını sağlamak, yerel, bölgesel ve ulusal alanlarda uyumlu, sürdürülebilir bilgi temelli ekonominin ihtiyaçlarına hizmet etmek için onları yetiştirmektir. Kalifiye insan gücünün yetiştirildiği yükseköğretim kurumlarının hizmet kalitesi de tüm sektörlerin kalitesini etkileyen en önemli noktadır. Drucker'a göre, *bir işletmeyi hatırlatacak en önemli unsur dışarıdaki ürünlerdir. İşletmenin çıktısı sadece müşteri tatminidir. Bir okulun çıktısı öğrendiklerini on yıl sonra işe koyacak olan öğrencilerdir.* Bu açıdan değerlendirildiğinde ürün/hizmet üreten pek çok hizmetin kalitesizliği sadece o sektörde belirli ve kısa sürelerle olumsuz bir etki oluşturur. Ancak kalitesiz verilen eğitimin olumsuz etkisi, tüm sektörleri çok daha uzun süre ile etkileyebilir hatta uzun vadede ülkelerin gelecekleri açısından olumsuz bir durum gösterebilir.

Bu konudaki öngörülen çözüm önerilerinin odağında ağırlık olarak kalite ve sürekli gelişme sözcükleri gündeme gelmektedir. Bir eğitim hizmeti sağlayan

kuruma kaliteli eğitim hizmeti ve sürekli iyileştirme kavramlarını yerleştirebilmek için uygun altyapı koşulları sağlanabilmesi, en üst yöneticiden en alt çalışana kadar herkesin sürekli gelişim ve iyileştirmeye karşı olumlu yaklaşım ve tutum sergilemesi, her düzeydeki birey tarafından teklif edilen her türlü görüş ve düşünceye saygı gösterilmesi, hizmet sunulan kişilerin tatmin olması için çaba gösterilmesi, gerçeklere dayanan bir yönetimin benimsenmesi gerekmektedir. Ancak böyle bir ortam sağlandığı takdirde yükseköğretim kurumları görevlerini aksaksız ve kaliteli bir şekilde yerine getirecek, tüm çalışanlar görüşlerine değer verildiğinden görevlerini daha iyi yapacak, kurum sürekli gelişme ile daha ileri düzeylere gelerek itibarını arttıracaktır (Yıldırım, 2002).

Eğitim hizmeti sunan yükseköğretim kurumlarında hizmet kalitesinin yönetilebilmesi için eğitimin bir sistem olarak ele alınması gerekmektedir. Bir sistem olarak eğitim, “pek çok elementlerin karşılıklı etkileşimleri içinde oluşan karmaşık bir süreçtir.”

Yükseköğretim kurumunu başarılı bir şekilde tamamlayan mezunlar kaliteli eğitim aldıkları takdirde gelecek ve iş yaşamları boyunca daha başarılı olma şansına sahip olabilecektir. Gelecek yaşamında başarılı olduklarında mezun olduğu yükseköğretim kurumuna karşı başkaları tarafından daha olumlu yönde görüş ve izlenimler oluşacaktır. Bu sayede kurumun emsalleri arasında itibarı yükselecek, buna bağlı olarak üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısı artacak dolayısıyla daha başarılı ve nitelikli öğrencilerin okulda eğitim görmesiyle, kaliteye daha fazla önem verilecektir.

Yükseköğretim kurumlarında eğitim gören öğrencilerin sunulan hizmetten beklentileri ile algılamaların karşılaştırılması sonucuna göre beklenen hizmet kalitesi, algılanan hizmet kalitesinden yüksek olduğu takdirde öğrencilerin sunulan hizmet kalitesinden memnun olmadıkları yani düşük kalite, algılanan hizmet kalitesinden beklenen hizmet kalitesinin fazla olması durumunda öğrencilerin hizmet kalitesinden fazlasıyla memnun oldukları yani ideal kalite sonucu ortaya çıkmaktadır. Algılanan hizmet kalitesinin beklenen hizmet kalitesi ile eşit olması halinde ise öğrencilerin yükseköğretim kurumu tarafından sunulan hizmetlerden tatmin oldukları sonucu ortaya çıkacaktır (Parasuraman et al. 1985).



## İKİNCİ BÖLÜM

### EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

#### 2.1. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) “1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 büyük şirketi tarafından mükemmelliğe ulaşma vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kâr amacı taşımayan bir kuruluştur.” Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999 yılında “İş Mükemmelliği Modeli” olan modelin adını “EFQM Mükemmellik Modeli” olarak değiştirmiştir.

“EFQM mükemmellik modeli, kuruluşlara öz değerlendirme vasıtasıyla, mükemmelliğe giden yolun hangi noktasında olduklarını gösteren, kuruluşun güçlü ve zayıf taraflarının ve kritik noktalarının belirlenmesinde yol gösteren ve uygun çözümler sunan, pratik; ancak stratejik açıdan önemli bir modeldir.” Avrupalı şirketler pratik bir model olduğu için modeli etkili bir araç olarak kullanmaktadırlar. Model temel olarak, çeşitli süreçler aracılığıyla çalışanların yeteneklerini iş sonuçlarına dönüştürebilme imkânına sahiptir (Kuruşçu, 2003: 85-86).

Avrupa kalite ödülünün temel amacı, TKY'nin Avrupa şirketlerinde uygulanarak destek görmesini sağlamaktır. Avrupa kalite ödülünün kurumsallaştırılma nedeni ise Amerika'daki kalite hareketine karşı *Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın* rekabet gücüdür. Stratejik bir hizmet olarak kullanılan bu ödül kurulduğu günden bu yana Avrupalı kuruluşlara küresel rekabet avantajı sağlamaktadır (Emanet, 2007: 72). Kuruluşların rekabette kalite önceliği ve belirli bir düzende ilerleme isteklerinden dolayı model kuruluştan kuruluşa sabit, ortak bir tarzın gelişimini sağlamaktadır. Kalite esasına dayalı bir piyasa yaratan EFQM, Amerika pazarına karşı Avrupalı şirketlerin de rekabet gücünü arttırmıştır.

EFQM; organizasyonların yapısı ne olursa olsun tüm organizasyonlara uygulanabilecek bir modeldir. Kurumdaki çalışanların bilgi ve deneyimlerini aktif bir şekilde paylaşabildikleri ortak bir dil sağlayan model, kaliteyi bir bütün olarak ele almayı başarmıştır.

Bütün kurum ve kuruluşlarda farklı şekillerde uygulanabilecek pratik bir araç olan modelin kullanım amaçları arasında sayılabilecek uygulamalar şunlardır;

- i. *Mükemmelliğe giden yolda nerede bulunduğunun değerlendirilmesi,*
- ii. *Kuruluşun vizyon ve misyonuna bağlı olarak kuvvetli yönlerin ve iyileştirilecek alanların farkına varılması.*
- iii. *Kuruluşun; fikirlerini kendi içinde veya dışında etkin bir biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak için ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması.*
- iv. *Halihazırdaki ve planlanan teşebbüslerin bütünleştirilmesi, tekrarlanabilecek hataların engellenmesi ve yapılacakların belirlenmesidir* (KalDer, 2013: 7).

Kalite esaslı modelleri başlıca gayesi, iş ortamında mükemmellik yaratmaktır.

Türkiye EFQM ürünlerinin ticari kullanım haklarına sahiptir. Bu durumun yaygınlık ve etkinlik kazanması için 1991'de "Türkiye Kalite Derneği" kurulmuştur. Mükemmellik kültürünü yaşam biçimi haline getirmeye çalışan KalDer misyonu,

ülkemin refah düzeyi ve rekabet gücü açısından ilerlemesine katkı sağlamaktadır. KalDer, “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın Ulusal İş Birliği Ortağı, Amerika Kalite Derneği’nin küresel iş birliği ortağı (ASQ) ve aynı zamanda Orta Doğu Kalite Organizasyonu’nun (MEQA) kurucu üyesidir.” KalDer’in temel faaliyetleri arasında “Türkiye Mükemmellik Ödülü, Kalite ve Yönetim alanındaki eğitimleri, Kalite Kongreleri, Kıyaslama çalışmaları, Ulusal Kalite Hareketi ve Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi çalışması sayılabilir” (KalDer, 2013: 1).

Kurumların devamlılıkları, kendilerini nerde gördükleri, çevre ve sektör açısından hangi seviyede buldukları ve kurumların bu sektörde nasıl bir işleve sahip olduklarını idrak etmeleri gerekmektedir. Bu bilinç ise kurumların çevrelerine karşı geliştirebildikleri rekabet koşullarını etkilemektedir ve bu rekabet koşullarından etkilenebilmektedirler. Böyle kontrol dinamiklerini kurumların yapılarına göre yönetim organizasyonları oluşturmaktadır.

Mükemmellik modeli, “herhangi bir şirkette verimliliği en yüksek seviyeye yükseltmek, sıfır hataya olabildiğince yaklaşmak ve maksimum müşteri memnuniyeti sağlamak açısından benimsenmesi gerekli olan ve işletme içi tam katılımın gerçekleştirildiği bir yönetim yaklaşımıdır” (Efil, 2010: 98).

Mükemmellik modeli, “müşteri gereksinimlerinin ve iş amaçlarının ayrılmaz bir bütün olduğunu ifade eden katılımı ön planda tutan bir iş yönetim felsefesidir.” Hem ticaret hem de sanayi alanında kullanılmaktadır (Kuruşçu, 2003: 91). Model organizasyonun bütün kademe, süreç ve fonksiyonlarında müşteri gereksinimlerini karşılamak için tüm çalışanların bağlılık ve katılım içinde olmasını içermektedir.

TKY’nin prensipleri çerçevesinde oluşturulmuş olan model kalite yönetim felsefesini kullanarak organizasyonun nasıl değişebileceği açısından yönetime yardımcı olmayı amaç ederek kurulmuştur (Taşkın, 2012: 46). TKY’nin bakış açısını genişleten model kuruluşların aşamalarına yardımcı olacak objektif davranışların geliştirmesini sağlamaktadır (Top, 2009: 280).

Top (2009), “bir işletmenin çalışmalarının ürün ve hizmetlerinde ortaya çıkan sorunları çözüme ulaştırmayı değil, çalışma süreçleri içinde sorunları bularak

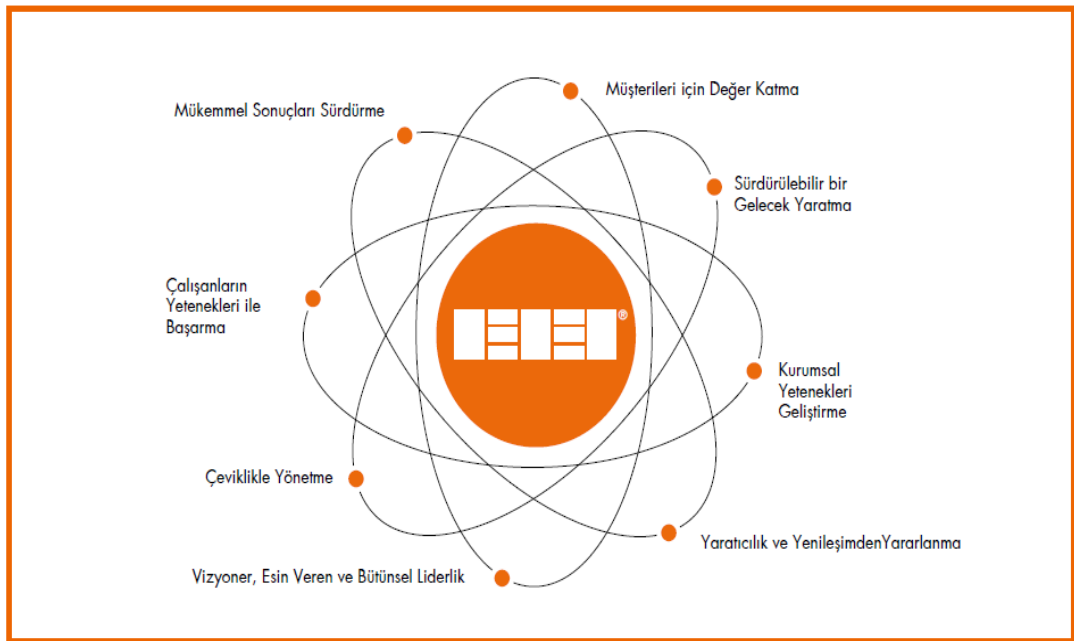
çözümüne ulaştırılması gerektiğini” ifade etmiştir. Kaliteyi güvence altına almada ve iyileştirmede son kontrollerden ziyade, üretim süreçlerinde denetimlerin yapılması, daha verimli olmaktadır (Efil, 2010: 71-72).

Modern toplam kalite yönetimi açısından Avrupa ülkelerinde en çok başvurulan model olan EFQM “organizasyonun güçlü taraflarını görüp gelişme olanağı yaratmak adına öğrenme fırsatı sağlayan güçlü bir teşhis aracı olarak ifade edilmektedir” (Kuruş, 2003: 92).

2000 yılındaki temel değişikliklerden sonra 2003 yılında revize edilen EFQM Mükemmellik Modeli 2005 yılında gözden geçirilerek, temel kavramlar açısından değişikliğe uğramış ve 2010 yılında revizyona alınarak iş mükemmelliğinin yükselen değerleri olan “inovasyon, risk yönetimi, sürdürülebilirlik” gibi kavramlar daha kapsamlı olacak şekilde modele dahil edilmişlerdir. Bu değişimde modeldeki çeşitli tutarsızlıkları dile getiren EFQM’e üye kuruluşlar ve diğer ilgili tarafların görüşleri de etkili olmuştur (Top, 2009: 48).

## 2.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları

Mükemmelliğin temelindeki kavramlar kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilme sürecinin temelinde yatan ilkelerdir. Temel kavramlar ve uygulamaya yönelik özellikleri şunlardır;





## Şekil 2. 1:EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramları

**Kaynak:** KalDer, “EFQM Mükemmellik Modeli”  
[http://www.kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_modeli](http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli) (12.11.2017)

Örgütler mükemmelliğe ulaşmak için bu kavramları göz önünde bulundurmaldırlar. Mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli olan bu kavramlar aynı zamanda üst yönetimin de ortak dilini oluşturmaktadır.

### 2.2.1 Müşteriler İçin Değer Katma

Müşteri gereksinimlerini, beklentilerini anlamak ve fırsatları tahmin etmek mükemmel kuruluşlara özgüdür ve bunları gerçekleştirmek müşterilere değer katmaktadır.

Uygulamada; mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder; mükemmel kuruluşlar uygulama açısından tüm müşterilerle açık ve şeffaf bir iletişim kurmaktadır ve sürdürülen iletişim sayesinde müşterilerin algıları gözetilmektedir. Bu gözetim neticesinde müşteriye uygun bir geri bildirim sağlanmaktadır (KalDer, 2013: 5).

Gelişen teknoloji sayesinde hızlı bir şekilde netice alınabilen geri bildirimler kısa sürede her yere yayılabilmektedir. Bir ürün ve hizmet satın almada sonuçları önceden öğrenebilme imkânı bile kuruluşların atacakları adımları tekrar gözden geçirmeleri için yeterli bir sebep olmaktadır.

Hizmetin ve ürünün sahibi olan müşteri, kaliteyi en son değerlendirecek kişidir. Daha fazla pazar payı elde etmek, müşteriye elde tutmak, müşteri sadakatini sağlamak potansiyel ve var olan müşteri ihtiyaçlarına açık biçimde odaklanabilmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla;

- i. Pazar payı yükselecek,
- ii. Müşteri açısından ne şekilde bir değer yaratılacağı net bir şekilde anlaşılacak,
- iii. Uzun dönemli başarı amaç edinilecek,

iv. *İşlem giderleri minimuma indirilecek ve uzun dönemli başarı kazanılacaktır.*

Müşterilerini iyi tanıyan ve onları en iyi şekilde anlayan mükemmel kuruluşlar ürünün ve hizmetin kalitesini en son değerlendiren kişinin müşteri olduğunu bilerek tamamen müşteri beklentileri ve ihtiyaçları üzerine odaklanıp pazar payı elde etme ve müşteri bağlılığı yaratmanın bu odaklanmaya bağlı olduğu bilinciyle hareket etmektedirler (Denizhan, 2008: 56).

“Müşteri memnuniyeti, müşteri şikâyetleri, müşteri isteklerini yerine getirme süresi ve her bir kanalının satış miktarı, müşterilerle ilgili performans ölçütleri” en fazla önem verilen değerlerdir (Coşkun, 2007: 126).

Kurumların var olmasını sağlayan müşteriler ve müşterilerin satın alma davranışları yine müşterilerden kaynaklanan etkenlerle şekillenmektedir. Memnuniyet düzeyi, satın alma davranışlarını geliştirmekteyken, şikâyetlerin çözüm bulması ve bu çözümün kısa sürede gerçekleştirilmesi bile bir daha ki satın alma davranışının gerçekleşmesini sağlamaktadır. Kurumların yaptıkları veya yapmadıkları en büyük maliyet, bir sonraki davranışı gerçekleştirir.

### **2.2.2 Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma**

Mükemmel kuruluşlar bir yandan performanslarını geliştirmekle uğraşırken diğer yandan iletişimde oldukları toplumların çevresel, ekonomik ve toplumsal koşullarını iyileştirmek ve çevrelerinde olumlu etki yaratmakla meşguldürler. Mükemmel kuruluşlar uygulamada; devamlılıklarını sağlayan kavramları “temel stratejileriyle, değer zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla” bütünleştirerek hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynakları tahsis etmek ve faaliyetlerinin, toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçerek uygunluklarını test etmektedirler (KalDer, 2013: 5).

Bugünün temel sorununun sürdürülebilirlik olduğu bir ortamda mutlak mükemmellik ve tüm kalite modelleri, kuruluşları geleceğe taşıma amacı içindedirler. Varlıklarını uzun süre sürdürebilmeleri için içinde buldukları

toplumun ve paydaşların fiziksel, finansal ve sosyal koşulları ile durumlarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadırlar (Peközcan, 2011: 42).

Sürdürülebilir gelişme kavramı, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel prensipleriyle de yakından ilişkilidir. İnsan odaklı bir olgu olan sürdürülebilir gelişmenin amacı, “herkes için yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ve güvenli bir geleceğin sağlanmasıdır.” Sürdürülebilir kalkınmanın değerleri pazar mekanizmaları içine entegre edilebilir, kuruluşlar toplumsal ve çevresel tehditlere yanıt verebilecek biçimde yönetilebilirse, gelecek nesillere sürdürülebilir bir yaşam sunulabilir.

Sürdürülebilir kalkınmanın içerdiği ekonomik, toplumsal ve çevresel konular, ancak ilgili tüm tarafların; yani hükümetlerin, iş dünyasının ve sivil toplum örgütlerinin iş birliği ile çözümlenebilir (Merter, 2006: 32).

Mükemmel kuruluşlar, performanslarını geliştirirken aynı zamanda iletişim içinde bulunduğu kesimlerin ekonomik, evrensel ve toplumsal koşullarının iyileştirilmesine de katkı sağlarlar.

Mükemmel kuruluşlar: Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceklerini güvence altına alırlar. Temel yetkinliklerini ve yetkinlik değerlerini toplumun daha geniş bir kesimiyle nasıl paylaşacağını anlarlar. Sürdürülebilirlik kavramlarını temel strateji, değer zinciri ve süreç tasarımlarıyla bütünleştirirler. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları sağlarlar (EFQM, 2013: 7).

Karşılaşılan çelişkilerin dengelenmesinde “insan, dünya ve kazanç” kavramlarına dikkat ederler. Kurum paydaşlarını topluma katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmaları yönünde cesaretlendirir. Kaynaklarını uzun vadeli gereksinim ve beklentilerini karşılayacak şekilde ayırır. Böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür. Faaliyetlerini, ürünlerini ve hizmetlerini yaşam çevresinin ve toplumun sağlığına, güvenliğine ve çevreye olan etkisini ölçerek tasarlar ve yönetir.

Başarı için gerekli vizyona sahip kuruluşlar, sürekli kendilerini kontrol ederler, yenilemeye çalışırlar ve bunları etraflarıyla paylaşarak sürekli ileriye dönük adımlar atmaya çalışırlar (Peközcan 2011: 42).

### **2.2.3 Kurumsal Yetenekleri Geliştirme**

Mükemmel kuruluşlar yeteneklerini geliştirmek için organizasyonel sınırları içerisinde ve dışında oluşan değişimleri etkin bir şekilde yönetmektedirler.

Mükemmel kuruluşlar uygulamada; operasyonel performans eğilimlerini analiz ederek mevcut ve potansiyel kapasitelerini ve becerilerini anlamaya çalışmaktadırlar. Stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli gelişim ihtiyaçlarını saptamaktadırlar. Söz verdikleri değerlerin tutarlı olabilmesi için etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı oluşturmaya özen göstermektedirler. Bu zincirin tamamında ekip çalışmasının ve iş birliği etkililiğini devamlı artırmaya çalışan bir kültür yapısı geliştirmeye, kurumsal gelişimi desteklemek için de gerekli fiziksel, finansal ve teknolojik kaynakları sağlamaya çalışmaktadırlar (KalDer, 2013: 6).

Yapılabilecek ve yapılamayacak işleri bilmek açısından insan kaynaklarının gücünü göz önünde bulunduran ve bunu geliştirmek için uygun stratejik programlar uygulayıp kurumsal becerilerini geliştiren mükemmel kuruluşlar, birimlerinin hepsinin ekonomik, teknolojik, güvenli çalışma ortamlarıyla bir bütün olarak yeteneklerini geliştirmesi gerektiğini ön görmektedirler.

Global dünyada sürekli değişen ve artan beklentilerin olduğu bir ortamda mükemmel kuruluşlar, başarının yapılması gereken iş birliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar (Top, 2009: 59).

### **2.2.4 Yaratıcılık ve Yenileşmeden Yararlanma**

İyileştirme ve sistematik yenileşme, artan değer ve performans düzeyleri yaratmak için mükemmel kurumlar, paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirirler. Mükemmel kurumlar uygulama olarak: paydaşların katkıları için gerekli yaklaşımları oluşturmakta ve yeni fikirler yaratmak, yenileşmeyi geliştirmek için ortak bilgi birikimlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca yaratıcılık, yenileşme ve iyileştirme ağları kurar ve yönetirler (KalDer, 2013: 8).

Yeniliklere açık ve büyümeye hazır olan kurumlar paydaşlarına daha çok güven vermektedirler. Güvenin değerini bilen paydaşlar ortak deneyimlerden ve bilgilerden hareketle yenilikler yaratarak yaratıcılıklarını geliştirip karşılıklı fayda sağlamaktadırlar.

Mükemmel kuruluşlar hem kendilerine ait performanslardan ve faaliyetlerden hem de diğer kurumların performanslarından ve faaliyetlerinden sürekli yeni şeyler öğrenmektedirler. Kuvvetle hem içte hem de dışta kıyaslama yoluna gitmektedirler. Ayrıca çalışanlarının öğrendikleri bilgileri paylaşarak öğrenmeyi kurum içinde her yönüyle en üst seviyede gerçekleştirmektedirler.

Mükemmel kurumlar, yaratıcılıktan ve yenileşmeden en iyi şekilde yararlandıkça, çalışanları için en iyi çalışma ortamları ve iş koşulları oluşturarak onların motivasyonunu artırmaya ve bu sayede daha sağlıklı ve özgür düşünerek yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymalarına destek olmaktadır. Her türlü öneriye açık olacak şekilde esnek bir sistem ve süreç sağlamaktadırlar (KalDer, 2013: 7-8).

### **2.2.5 Vizyoner, İlham Veren ve Bütünsel Liderlik**

Mükemmel kurumlarda çalışanlara ilham kaynağı olan liderler, davranışları, faaliyetlerini ve deneyimlerini kullanarak; “sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü” oluşturmaktadırlar. Kurumun imajını artırmak için kurumun değerlerini hem içerde hem dışarda yaşatan bir öncülük gayesiyle “bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış” açısından örnek olmaktadır (KalDer, 2013: 7).

Gerçek manada kurumu devamlı ileriye taşımakla mükellef kişi olarak tanımlanan lider, içinde bulunduğu her kampanyada etkili sonuçlar yaratabilmekte ve vizyonu sayesinde çalışanların bakış açısını geliştirmektedir. Mükemmel kurumların her seviyesinde liderler kurum çalışanlarına rol model olarak onları mükemmelliğe doğru yönlendirmektedirler (Peközcan, 2011: 35).

### **2.2.6 Çeviklikle Yönetme**

Mükemmel kurumlar, fırsat ve tehdit içeren durumları belirleyip bu fırsat ve tehditlere karşı verim alacak şekilde cevap verebilme becerileri ile tanınmaktadır.

Mükemmel kurumlar uygulama açısından çevrelerindeki değişimleri belirleyebilecek yöntemleri kullanıp bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtmaktadırlar. Süreçlerdeki etkinlikleri, verimlilikleri ve stratejik amaçların katkılarını değerlendirebilmek için performans göstergeleriyle ilgili çıktı ölçümlerini tanımlamaktadırlar. (KalDer, 2013: 7).

Kurumların çevrelerindeki tehdit ve fırsatları algılaması ve uygun tedbirlerin her an uygulanabileceği bir işlevsellik içermesi gerekmektedir. Bu aşamada kurumların çeviklik kriterlerini uygulayıp uygulayamadığı ölçülebilmektedir. Değişen gelişmelere göre kurum, dinamik ivmelerle çeviklik özelliği gösterir.

Günümüz koşullarında hızla gelişen teknoloji, piyasanın genişliği, rekabet şartlarından ötürü kurumların devamlılıklarını sürdürebilmeleri çeviklik ilkesinin uygulanıp uygulanmadığı ilişkilendirilmektedir. Mutlak mükemmellikte karşılaşılabilecek tehditler tedbirlere dönüştürülerek uygulama açısından dinamik bir çeviklik oluşturmak gerekmektedir.

### **2.2.7 Çalışanların Yetenekleriyle Başarma**

Bir yetkilendirme kültürü oluşturarak kurumsal ve bireysel amaçları gerçekleştirmeye çalışan mükemmel kurumlar çalışanlarına değer vermektedirler.

Mükemmel kurumlar misyonlarını, vizyonlarını ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli becerilerin, yetkinliklerin ve çalışanların performans seviyelerinin tanımlanması gerektiğini bilmektedirler. Bu karşılanması gereken gereksinimler için de yetenekleri cezbedecek, geliştirecek ve bunları elde tutmayı sağlayacak etkin planlamalar yapmaktadırlar (KalDer, 2013: 6).

Kurumlar çalışanlarına daha iyi çalışabilecekleri iş ortamları sunarak, onlarla her türlü iletişimi uygulayıp geliştirerek ve onları her sürece ortak ederek kurumun savunucuları konumuna getirmeyi amaç edinmelidir. Çalışanların kabul etmedikleri hiçbir süreç, yenilik gelişim gösteremez.

Çalışanların yetenek bilgi ve performanslarını uzun vadede geliştirebilecek planlamalar sayesinde meydana gelebilecek entelektüel sermaye ve bilginin ilerde

kurumun faydasına olacağı düşüncesi git gide artan bir düşünce olmaktadır (Peközcan, 2011: 37).

### **2.2.8 Mükemmel Sonuçları Sürdürme**

Mükemmel kurumlar, faaliyet alanları içinde bütün paydaşlarının kısa ve uzun vadedeki gereksinimlerini karşılayarak sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde etmektedirler.

Mükemmel kurumlar uygulama açısından paydaşların gereksinimlerini ve beklentilerini toplayıp; bunları stratejilerde ve stratejileri destekleyen politikalarda girdi olarak kullanmakta ve değişikliklere karşı sürekli hazır olmaktadır. Misyonların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan temel sonuçların hangileri olduğunun farkındadırlar. Vizyon ve stratejik amaçlara yönelik ilerlemeyi idrak edebilmektedirler (KalDer, 2013: 6).

Kurumlar kendi performansları ile diğer kurumların performanslarını kıyaslayarak sonuçları stratejik planlamaya dahil etmektedirler. Kurumun gelecek zamanda devamlılığını sürdürüp sürdüremeyeceğini bilmek için ekonomiye hâkim olmak tedarikçilerle ve paydaşlar arasında bir güven oluşturmaktadır. Bu itimat sayesinde kurum daha rahat hareket edebilmektedir. Kurumların devamlılıklarını sürdürebilmeleri sürdürülebilirlik ilkelerini gerçekleştirebilmesiyle orantılıdır. Rekabetçilerin neler yaptıklarını, sektörel gelişmelerin ivmesini bilmek gibi çevresel analizler kurumun gelecekte nerede olup olamayacağını gösterebilir (Şimşek, 2007: 54-55).

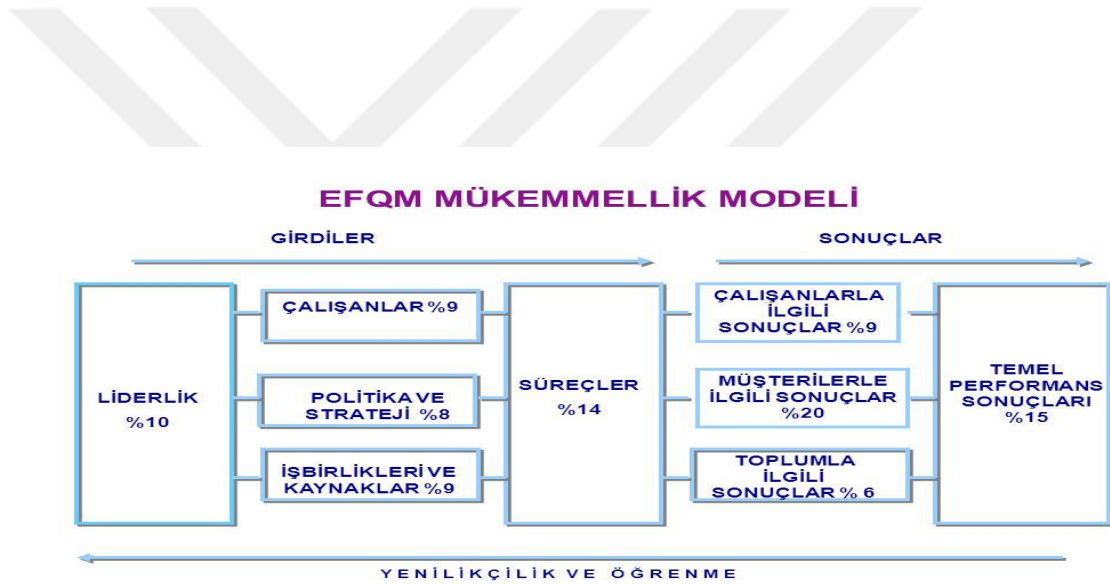
### **2.3. EFQM Modelinin Kriterleri**

Kurumlar tarafından çeşitli şekillerde kullanılabilen pratik bir araç olan EFQM Mükemmellik Modeli'nin kullanım amaçları arasında; misyon ve vizyon esaslı kuruluşa yardımcı olmak, ortak bir dil ve düşünce tarzı oluşturmak, mevcut ve planlı girişimlerin bütünleştirmek ve yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturmak gibi öncelikli değerler yer almaktadır (Çetin, 2013: 34).

Modelde göre çıktı değerleri ölçütteki başarıya göre, girdi değerleri ise ölçütlerdeki yaklaşımların ve yayılımların derecesine göre değişim göstermektedir.

Kurumun neler yapması gerektiğini girdi ölçütleri belirlerken, neleri başarması gerektiğini de çıktı ölçütleri belirlemektedir. Çıktı değerlerinden elde edilen geribildirimler girdi değerlerinin iyileştirilmesini gerektirmektedir.

Modelde, kurumun işlem ve faaliyetleri sağlam bir temele dayandırılıp, sistematik olduğuna, sürekli gözden geçirilip ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar göstermek sonuçların sürdürülebileceğine dair güvence oluşturmak demektir (Halis, 2013: 103).



## Şekil 2. 2:EFQM Mükemmellik Modeli

**Kaynak:** EFQM Mükemmellik Modeli, <http://slideplayer.biz.tr/slide/3101037/> (12.11.2017)

9 temel kriter üzerine kurulmuş olan EFQM Mükemmellik Modeli'nde kriterlerin 5'i "Girdi" kriteri, 4'ü ise "Sonuç" kriteridir. Girdi kriterleri, kuruluşların yaptıkları faaliyetlerken sonuç kriterleri kuruluşların neler gerçekleştirdiğini göstermektedirler. "Sonuçlar" "Girdiler" den kaynaklanır ve "Girdiler" "Sonuçlar"



dan aldıkları geri bildirimler ile yeniden ele alınıp iyileştirilmektedirler. Şekil 2’de görülen altlı ve üstlü ok yönleri modelin dinamik yapısını ortaya çıkarmaktadır.

### 2.3.1 Liderlik

Liderlik, “belli bir konuda başkalarını etkileme hareketi olarak tanımlanabilir” Etkilemenin kaynağı karşımıza “güç” kavramını çıkarmaktadır. Başkalarını etkileyen çeşitli güç kaynakları mevcuttur.

i. *Yasal güç (biçimsel güç): ‘Bir makamın sağladığı yetkilerin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle bir yöneticiye verilen biçimsel yetkidir.’*

ii. *Zorlayıcı güç: ‘Bireylerin istenilen yönde davranmaları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve cezaları kapsayan yetkidir.’*

iii. *Karizmatik güç: ‘Lideri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade eder.’*

iv. *Uzmanlık gücü: ‘Liderin belli bir konuda uzman olması, bilgi beceri ve deneyiminden doğan bir güç kaynağıdır.’*

v. *Ödüllendirme gücü: ‘Liderin veya yöneticinin başkalarına her türlü ödül vermesi ile ilgili güç kaynağıdır.’ (Efil, 2010: 175-176).*

Toplumların özelliklerine göre liderlerin etkin olma gücü de değişmektedir. Değerlere, sevgi ve saygıya önem veren toplumlarda karizmatik liderler daha etkili olurken sosyoekonomik durumu daha yüksek toplumlarda ise uzmanlık bilgisi fazla olan liderler değer görmektedirler.

Mükemmelliğin önemli dinamiklerinden birini de liderler oluşturmaktadırlar. Kurumun içinde çalışanların kurumun misyonu ve vizyonunu içinde hareket etmelerini sağlayan liderler kurum dışında da kurum adına tüm iletişimi sağlamakla yükümlüdürler.

Kalitenin oluşması yönetilmesiyle gerçekleşmektedir. TKY’yi bilen ve kendini buna adayan bir üst yönetimin etkin liderliği sayesinde yapılan ekip çalışmaları bu konudaki başarının anahtarıdır (Çetin, 2013: 4). Kaliteyi artırma rekabetinde hızlı bir şekilde ilerlemeye devam eden mükemmel kurumlar; “ileri

görüŖlü, geleceğe yön veren, misyon ve vizyonu doğrultusunda alıŖanlarına, ilgili paydaŖlarına örnek olan ve sürekli olarak güven veren liderlere sahiptirler.”(KalDer, 2013: 12).

### 2.3.2 Politika ve Strateji

Mükemmel organizasyonların misyonları ve vizyonları, pazarı ve sektörü dikkate alan paydaŖ odaklı stratejiler geliştirerek uygularlar. Politikalar, planlar, görevler ve süreçler geliştirilir ve bunların dağıtım stratejileriyle dağıtımları yapılır (Akdemir, 2009: 37).

Politika ve stratejilerle ilgili alt kriterler Ŗunlardır:

- i. *Politikalar ve stratejiler, paydaŖların içinde buldukları durumlar ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerine dayalı olmaktadır.*
- ii. *Politikalar ve stratejiler, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılık faaliyetlerinden elde edilen bilgilere dayalıdır.*
- iii. *Politikalar ve stratejiler; geliştirilmekte, gözden geçirilmekte ve güncelleŖilmektedirler.*
- iv. *Politikalar ve stratejiler, kilit süreçler çerçevesinde dağıtılmakta, iletilmekte ve uygulanmaktadır (Koçel, 2007: 53).*

### 2.3.3 alıŖanlar

Mükemmelliğe ulaşmak isteyen organizasyonlar alıŖanlarının refahıyla ilgilenmelidir. Etik değerler, insan odaklı yönetim için kesinlikle gereklidir. Bireysel ve profesyonel gelişim kombine edilmelidir. Bu ayrıca Ŗeffaflık, bütünlük, katılımçılık ve karşılıklı güvene dayalı bir alıŖma iklimi anlamına da gelir (Okakın, 2009: 56). alıŖanlarla ilgili alt kriterler Ŗunlardır:

- i. *İnsan kaynakları planlanmalı, yönetilmeli ve iyileŖtirilmelidir.*
- ii. *alıŖanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenmeli, geliştirilmeli ve sürdürülmelidir.*
- iii. *alıŖanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanmalıdır.*
- iv. *alıŖanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusu olmalıdır.*

v. *Çalışanlar takdir edilmeli, tanınmalı ve gözetilmelidirler* (Şimşek, 2010: 271).

#### **2.3.4 İş birlikleri ve Kaynaklar**

Mükemmel organizasyonlar kuruluşlarının dışındaki, iç kaynaklarını, iş birliklerini ve tedarikçilerini; stratejilerinin ve politikalarının desteklenebileceği şekilde, süreçlerin etkin çalışmasına göre plânlayıp yönetmektedirler. Çevre ve toplum etkilerinin etkin bir biçimde yönetilmesini güvence altına almaktadırlar. İş birlikleri ve kaynaklar kriterinin alt kriterleri şu şekildedir:

i. *İş birliği içinde olan kurumlar ile tedarikçiler sürdürülebilir fayda sağlama doğrultusunda yönetilmelidirler.*

ii. *Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıları güvence altına alacak biçimde yönetilmelidirler.*

iii. *Binalar, donanımlar, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilmelidirler.*

iv. *Teknoloji, stratejilerin hayata geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilmelidir.*

v. *Bilgi ve bilgi birikimi; etkin kararlar verebilmeye destek olabilecek ve kurumsal yetenekleri geliştirebilecek biçimde yönetilmelidir* (Efil, 2016: 78).

Toplumların temel ekonomi dayanağı olan işletmeler, devamlılıklarını sağlayabilmek için sürekli değişen ve gelişen çevreye ayak uydurmak, büyümek, zorundadırlar. Bunu başarabilmek için kârlılık sağlamak esastır. Tüm kurumların, sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal refah için çevrelerine, paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Şirketlerin sosyal sorumluk bilincine sahip olmaları, kültürün gereklerini yerine getirmeleri toplumun takdirini kazanmalarına, toplumla aralarında güçlü bir köprünün oluşmasına olanak sağladığı gibi işletmelerin sahip olmaları gereken saygınlık ve imajın da daha üst seviyelere çıkarılmasına da sağlamaktadır (Uzunoğlu vd., 2009: 59).

### **2.3.5 Süreçler, Ürünler ve Hizmetler**

Mükemmel kurumların tasarladıkları, yönettikleri ve işledikleri ürünler, hizmetler ve süreçler paydaşlarına ve müşterilerine artan bir değer katmaktadır (Merter, 2006: 38). Süreçlerin incelenmesi ve planlanması aşamalarında gerçekleştirilen faaliyetler, olaylar ve aşamalar bir şema biçiminde gösterilmektedir. Süreçlerin açıklığı ve doğruluğu ile alınan kararların kayda alınması, anlaşılması gibi faktörler arasında bağlantıların kurulması sağlanmaktadır (Efil, 2010: 59)

Kurumlar tarafından üretilen ürünlerin ve hizmetlerin müşteriler için tek kriter olabileceği göz önünde bulundurularak, mutlu müşteriler yaratabilmek için kullanışlı ve vaat edilen garantiyi sağlayacak ürünlerin ve hizmetlerin sunulması temel nitelikteki değerler olabilmektedir.

Ürünler ve hizmetler müşterinin gereksinimleri ve beklentileri esas alınarak tasarlanmaktadır ve geliştirilmektedir. Yapılan pazar araştırmaları, anketler ve geri bildirim araçları sayesinde ürünler ve hizmetler hakkındaki müşteri algıları belirlenebilmektedir. Yenilikçilikten ve yaratıcılıktan faydalanmak için iş birliği yapılan kuruluşlarla ve müşterilerle birlikte yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi, teknolojik gelişmelerin ürünler ve hizmetler üzerindeki etkisinin anlaşılması, ürün ve hizmetlerin rekabet gücü oluşturacak şekilde geliştirilmesi kurumlar açısından önem arz etmektedir (Emanet, 2007: 74).

Ürünlerin ve hizmetlerin üretiminden sonra gerçekleştirilen satış ve satış sonrası hizmetler açısından müşterilerle gerçekleştirilen ilişkilerin yönetilmesi gerekmektedir. Müşterilerin ürünlerden, hizmetlerden ve servis süreçleri ile satış sonrası hizmetlerden algıladıkları memnuniyet düzeylerinin izlenmesi gerekmektedir. Ürünlerin ve hizmetlerin müşteriye zamanında ulaşip ulaşmadığı, çözüm süreçleri ve hatalı ürünlerdeki geri dönüşler ve süreler süreçlerle ilgili genel ölçü unsurları olarak bilinmektedir.

### **2.3.6 Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını her şeyin üstünde tutup başarılı bir şekilde yerine getiren kurumlar, kalite yolculuğunda hızlı ve başarılı adımlarla

ilerlemektedirler. Bu kurumlar, müşterilerin algılamak istedikleri kaliteyi oluşturarak mükemmele ulaşmaktadırlar. Müşterilerinin kalite ve memnuniyet algısına göre ürün ve hizmet üretip geliştiren kurumlar, EFQM Modelini kullanarak bu ürün ve hizmetleri müşterilerine sunarak müşterilerine verdikleri değeri yansıtmaktadırlar. Bunu gerçekleştiren kurumlar netice olarak mükemmel sonuçlarını sürdürmektedirler.

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriterinde iki temel kriter mevcuttur. Bunların ilki müşterilerin “anketler, odak grupları, derecelendirmeler, övgüler ve şikâyetler” gibi çeşitli kaynak ve araçlardan elde edilebildiği kurum hakkındaki algılamalar iken diğeri, iç ölçümler olarak bilinen performans göstergeleridir (KalDer, 2013: 21).

### **2.3.7 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Kuruluşların farklı aşamalarında kendilerine yer bulan, süreçlerin içinde olan, verimli süreçler içinde motivasyon ve tatmin düzeyleri artarak daha kaliteli işler ortaya çıkaran çalışanlar kurumların en önemli kaynaklarını oluşturmaktadırlar. EFQM Modeli yarattığı mükemmellik kültürüyle iş hayatında çalışanların sıkıcı iş ortamları ve sıkıcı rutin işler yüzünden tükenmişlik sendromu yaşamalarını en aza indirip performanslarını arttırarak çalışanların kurumsal hedeflerine daha hızlı ve kusursuz bir şekilde erişmelerini sağlamaktadır.

Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını gideren, çalışanlarına değer veren mükemmel kurumlar netice olarak mükemmel sonuçlara erişip bunu sürdürebilmektedirler.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterinde iki temel kriter mevcuttur. Bunların ilki çalışanların “anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri” gibi çeşitli kaynak ve araçlardan elde edilebildiği kurum hakkındaki algılamalar iken ikincisi, iç ölçümler olarak bilinen performans göstergeleridir (KalDer, 2013: 22).

### **2.3.8 Toplumla İlgili Sonuçlar**

Kuruluşlar içinde yer aldıkları toplumlardan bağımsız hareket etmeyerek gerçekleştirdikleri faaliyetin olumlu ya da olumsuz sonuçlar olarak topluma

yansıdığını bilmektedirler. Bundan dolayı mükemmel kurumlar, sosyal hayatla ilgili yaşam yaklaşımlarını gözden geçirerek ve toplumla olan etkileşimlerini irdeleyerek kendilerini iyileştirirler ve yenilerler.

Toplumsal paydaşlarına değer veren, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ve başarılı bir şekilde EFQM Modelini uygulayabilen kurumlar, netice olarak mükemmel süreçlere ulaşıp bu sonuçları sürdürebilmektedirler.

Toplumla ilgili sonuçlar kriterinde iki temel kriter mevcuttur. Bunların ilki toplumun “anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, sivil toplum kuruluşları, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer” gibi çeşitli kaynak ve araçlardan elde edilebildiği kurum hakkındaki algılamalar iken diğeri, iç ölçümler olarak bilinen performans göstergeleridir (KalDer, 2013: 23).

### **2.3.9 Temel Performans Sonuçları**

Performans, “kuruluşun elde ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır” (Candeğer, 2008: 29). Mükemmel kurumlar, kendi politik ve stratejik unsurlarının sonuçlarını kapsamlıca ölçerek mükemmel sonuçlar elde etmektedirler (KalDer, 2013: 9). Mükemmel kuruluşlar, temel performans sonuçları ile ilgili olarak;

- i. Paydaşların gereksinimlerini ve beklentilerini temel alıp stratejilerin başarısını belirlemek için finansal veya finansal olmayan temel sonuçları tanımlarlar ve görüş birliği sağlarlar.*
- ii. Paydaşların istek ve ihtiyaçlarını temel alarak esas sonuçlar için belirlenen stratejilere uygun ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirlerler.*
- iii. Minimum üç yıl olacak şekilde olumlu veya devamlı iyi performans gösteren sonuçlar elde ederler.*
- iv. Sonuçlarla ortaya çıkan eğilimlerin temelindeki nedenleri, tanımlayıcı öğeleri, diğer performans göstergelerini ve ilgili çıktılar üzerindeki etkilerin neler olacağını açıkça anlarlar.*
- v. Geleceğe dönük performans ve sonuçları tahminde bulunurlar.*
- vi. Elde ettikleri temel sonuçların benzer kurumlara göre hangi düzeyde olduğunu anlayıp ve bu verileri ilgili alanlar için hedef belirleme amacıyla kullanırlar.*

vii. *Kurumun farklı alanlarından elde edilen performans düzeylerini ve stratejik çıktılarının sonuçlarını anlamak için sonuçları değerlendirirler* (KalDer, [arastirma.tarim.gov.tr](http://arastirma.tarim.gov.tr)).

Modelde yer alan dokuzuncu ve son ölçüt olan temel performans sonuçları ölçütünde, kuruluşun elde ettiği finansal ve finansal olmayan sonuçların, kuruluşun amaçlarıyla hangi ölçüde tutarlı olduğu ile kuruluşun performansını izlemek ve iyileştirmek amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikler sorgulanmaktadır (Candeğer, 2008: 29).

#### **2.4. EFQM Mükemmellik Modelinde Kullanılan Radar Mantığı ve Uygulanması**

RADAR, “bir kurumun performansını araştırmak için yapısal bir yaklaşımı gerçekleyen dinamik bir değerlendirme yapısı ve kuvvetli bir yönetim tekniğidir.” Genel anlamıyla RADAR “bir kurumun aşağıda belirtilen boyutları göz önüne alması gerektiğini ifade eder.”

- *Stratejilerinin bir bölümü şeklinde gerçekleştirilmesi gerekli görülen sonuçları saptamak,*
- *Gerekli sonuçları gerekse mevcut durumda gerekse de gelecek dönemlerde gerçekleştirmek üzere birbirine bütünlük yaklaşımını planlamak ve meydana getirmek,*
- *Uygulama kısımlarını güvence altına almak için yaklaşımları yaymak,*
- *Elde edilen sonuçların takip edilmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine yönelik olarak değerlendirmelerde bulunmak ve iyileştirmek* (KalDer 2013, <http://www.kalder.org/kalderhakkinda>).



### Şekil 2. 3: EFQM Mükemmellik Modeli

**Kaynak:** EFQM Mükemmellik Modeli, <http://www.kalder.org/efqm> (12.11.2017)

RADAR dört boyuttan meydana gelmektedir:

- i. *Sonuçlar (Results)*
- ii. *Yaklaşım (Approach)*
- iii. *Yayılım (Deployment)*
- iv. *Değerlendirme (Assessment) ve İyileştirme (Review) (EFQM Mükemmellik Modeli 2013: 7).*

*Sonuçlar;*

İşletmenin kazandıklarını ve kaybettiklerini sonuçlar boyutu kapsar. Mükemmelliğe ulaşmış bir işletmede elde edilen sonuçlar pozitif yönelimleri ve devamlı iyi bir performansın mevcudiyetin varlığını işaret etmeli, hedefler uygun şekilde saptanmış ve ulaşılmış veya aşılmış olmalı, diğer işletmelerle bilhassa kendi bölgesinde veya dünya çerçevesinde en iyiler ile kıyaslandığı zaman performans yüksek seviyede olmalı ve bütün bu sonuçlarla uygulamaya konulan yaklaşımlar arasında net şekilde neden sonuç ilişkisi var olmalıdır. Aynı zamanda sonuçlara sonuçlarla alakalı faaliyet ve alanları da dâhil edilmelidir. Sonuçların iyi bir şekilde anlaşılabilmesi ve iyileştirme olanaklarının daha iyi saptanabilmesi adına, işletme içindeki departmanlara veya müşterilere göre kırılımları görülebilmelidir.



### *Yaklaşım;*

Yaklaşım boyutu, işletmenin neyi gerçekleştirmeyi planladığı ve bunu gerçekleştirmekteki sebeplerini kapsar. Mükemmelliğe ulaşmış bir işletmenin temeli sağlam yaklaşımlarının olması gerekmektedir. Temeli sağlam olan yaklaşımlar:

- i. Anlaşılır bir temele sahiptirler*
  - ii. İşletmenin var olan ve gelecekle alakalı ihtiyaçları üzerine kurulurlar,*
  - iii. İyi tanımlanan ve geliştirilen süreçler üzerinden hayata geçirilirler,*
  - iv. Açık bir şekilde paydaşların ihtiyaçlarına odaklanırlar*
- (KalDer 2013: 8).

Aynı zamanda, bu tip yaklaşımlar birbirileri ile bütünleşiktirler. Bütünleşik bir yaklaşım hem işletmenin strateji ve politikasına uyum gösterir hem de uygun olduğu derecede başka yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş bir yaklaşım tipidir (Peközcan 2011: 42).

### *Yayılm;*

Yayılm boyutu, işletmenin yaklaşımını hayata geçirmek amacıyla neler gerçekleştirdiğini kapsar. Mükemmelliğe ulaşmış bir işletmede yaklaşımın ilişkili bölümlerde sistemli bir şekilde uygulanması umulmaktadır. Sistemli uygulama iyi şekilde planlanmış, işletmeye ve yaklaşıma uygun şekilde hayata adapte edilmiş uygulamalardır (Peközcan 2011: 43).

### *Değerlendirme ve İyileştirme;*

Bu boyut, herhangi bir işletmenin yaklaşımını ve bu yaklaşımının yayılımını değerlendirmeye tabi tutmak ve iyileştirmek amacıyla neler gerçekleştirdiğini kapsar. Mükemmelliğe ulaşmış bir işletme içinde yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli bir şekilde ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde edinilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının

saptanması, bu husustaki önceliklerin belirlenmesi, iyileştirme planlamasının yapılması ve uygulama açısından kullanılması istenmektedir.

RADAR, bu boyutlarını ve boyutlarının alt faktörlerini bir tablo şeklinde toplar ve RADAR'ın uygulaması, RADAR Puanlama Matrisi oluşturarak işletmelerin RADAR'a yönelik puanlamasını hesaplar (KalDer 2013: 11).

Avrupa Kalite Ödülü ve Ulusal Kalite Ödülü süreçlerin birçoğunda RADAR Puanlama Matrisi ödül başvurularını değerlendirmeye almak için kullanılan bir değerlendirme aracı niteliğindedir. RADAR işletmeye karşılaştırma, öz değerlendirme ve başka amaçlar için kullanmak üzere bir puanlama gerçekleştirme imkânı sunar.

## **2.5. EFQM Mükemmellik Modeli Aşamaları**

EFQM Mükemmellik Modelini, Mükemmellik Aşamaları Programı olan bir yönetim aracı şeklinde gören ve mükemmel erişme yolunda yol alan işletmelerin hangi aşamada yer aldığını saptamak, her bir aşamadaki işletmenin tanınmasını gerçekleştirmek üzere EFQM tarafından geliştirilen uluslararası bir tanımlama programıdır. Başka bir hedefi de EFQM modelinin yaygınlık kazanmasını sağlamaktır. Türkiye'de KalDer, EFQM adına belgelendirmeyi yapan tek kuruluştur. Modele mükemmellik modelini hayata geçirme hususundaki tecrübeler ve iyileştirme programlarının yayılım durumuna göre aşama için çalışan sayısı ve sektöre bakılmadan bütün kuruluşlar başvurabilmektedir (Denizhan 2008, 54).

EFQM Mükemmellik Modelini işletmeler, kullanımdaki tecrübelerine ve iyileştirme programlarının yayılım durumlarına yönelik olarak kendilerine en uygun aşamayı bulduktan sonra başvurabilirler.



**Şekil 2. 4:EFQM Mükemmellik Aşamaları**

**Kaynak:** <https://kalitece.wordpress.com> (12.11.2017)



**Şekil 2. 5: EFQM Mükemmellik Aşamaları**

**Kaynak:** Çetin, C. Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013, s.35.

*Mükemmellikte Kararlılık;*

Mükemmelliğe ulaşmanın ilk aşamasında olan işletmeler için Mükemmellikte Kararlılık Programı Onayı tasarlanmıştır. Birinci aşamada işletmelere sergiledikleri performans düzeyini algılamaları ve iyileştirme açısından önceliklerini saptamaları

açısından destek vermeye çalışılmaktadır. Bu programın birinci aşamasında başvuru yapan işletmeler, EFQM Mükemmellik Modelinin 9 temel kriterini göz önünde bulundurarak öz değerlendirme sürecine dâhil olurlar. Değerlendirme neticesinde işletmeler iyileştirmeye açık bölgelerini belirleme imkânı bulurlar. İkinci kademede ise, işletmeden iyileştirilecek bölgelerin öncelik sırasının oluşturulması ve öncelikli 3 açık bölge için 6 ila 9 ay periyotlu uygulama döneminin arkasından iyileştirme yönünde aldığı tedbirleri bir saha ziyaretinde ortaya çıkarması istenilir. Mükemmellik aşamasında kendini ispatlayan işletmeler aşamayı başarılı bir şekilde tamamladıklarına dair belgeyi, bütün tanıtım ve ticari faaliyetlerinde kullanıma açabilirler. Birinci aşamanın genel anlamda kademeleri şu şekilde sıralanabilir;

- i. *EFQM Modelinin 9 ana kriteri temel alınır.*
  - ii. *12 sayfalık başvuru dökümanı*
  - iii. *Değerlendirme ve saha ziyareti aşamaları*
  - iv. *1 kişilik değerlendirme*
  - v. *İyileştirme planının doğrulanmasının ardından tanıma*
- (KalDer 2013: 14).

Mükemmellikte Yetkinlik EFQM Mükemmellik Modeli aracılığıyla öz değerlendirmede bulunmak amacıyla tecrübe edinmiş işletmeler için bu program tasarlanmıştır. İkinci aşama; işletmenin başarılı bir şekilde yönetilerek mükemmel işletme olabilme amacıyla kat ettiği ilerlemeyi gösterir.

EFQM Mükemmellik Modelinin 32 alt kriterini esas kabul ederek, organizasyonun kuvvetli ve iyileştirmeye açık bölgelerinin saptanması amacıyla yapısal bir yaklaşım avantajı sağlamaktadır. İkinci aşama amacıyla başvuru yapan işletmeler, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülünde olduğu gibi benzer bir değerlendirme sürecine tabi olurlar, ancak kendilerinden çok daha kısa bir başvuru belgesi hazırlamaları istenir. 3-5 kişilik eğitimli değerlendirme yapan ekibin başvuru belgelerini değerlendirmeye tabi tutmasından sonra, başvuru yapan işletmeye saha ziyareti düzenlenerek bir geri bildirim raporu hazırlanır. 2006 senesinin ikinci yarısından sonra, başvuru yapan işletmelerin saha ziyaretleri neticeleri doğrultusunda farklı tanıma imkânları tanınmaktadır. Değerlendirme puanı 300 ve üstünde başvuruda bulunacak işletmeler, edindikleri saha ziyaretleri puanına uygun olan

seviyeyi başarılı bir şekilde tamamlanmış sayılırlar ve bahsi geçen onay belgesini, tanıtım ve ticari faaliyetlerinde kullanıma açabilirler. Bu programın özellikleri ve kademeleri şu şekilde özetlenebilir;

- i. EFQM Modelinin tüm içeriği temel kabul edilir.*
- ii. 51 sayfalık başvuru dokümanı*
- iii. 2-5 kişilik değerlendirme ekibi*
- iv. Uzlaşım toplantısı ve saha ziyareti*
- v. Ana kriterler doğrultusunda geri bildirim raporu*
- vi. 300 puan ve üzerinde tanınma (KalDer 2013: 14-15).*



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİNİN EĞİTİM HİZMET KALİTESİNİN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ülkemiz geçmişten bugüne eğitim açısından sürekli kendini yenileyen ve daha kaliteli bir eğitim sağlayabilmek için eksiklerini tespit eden ve bu eksiklikleri gideren bir anlayışla hareket etmektedir; yalnız eğitim kurumları farklı düzeylerde oldukları için bu eksiklikleri genel hatlarıyla ortaya çıkarmak ve düzeltmek pek de kolay olmamaktadır.

Hizmet kalitesini ölçme ve iyileştirmeye yönelik çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de EFQM modelidir. Model hem hizmetten faydalananların hem de hizmeti sunanların görüşlerini içeren ölçüm kriterlerine sahip olduğu için kurumların hizmet kalitesini değerlendirmede etkin olarak kullanılan bir araçtır.

#### 3.1 Eğitim Hizmet Kalitesini Ölçmeye Yönelik Çalışmalar

Literatürde eğitim hizmetlerinin kalitesine yönelik birçok çalışma olup bunların bazıları EFQM mükemmellik modelinden faydalanmıştır.

Hides ve diğerleri (2004) Birleşik Krallık'taki EFQM mükemmellik modeli öz değerlendirmesinin uygulanmasındaki sorunları incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada kamu sektöründe ve özellikle de yüksek öğrenim sektöründe EFQM mükemmellik modeli öz değerlendirmesinin kullanımının özel sektörün gerisinde kaldığı gösterilmiştir. Bu durum, kısmen kamu sektörü kullanımı için EFQM mükemmellik modelini uyarlamadaki gecikmeden ve kısmen de özel sektöre kıyasla kamu sektöründe sürekli iyileştirme yoluyla müşterilere yanıt verme baskısının sürmesi nedeniyle olduğu sonucuna varılmıştır.

Tari (2005) çalışmasında İspanya'daki bir üniversiteyi EFQM Mükemmellik Modeli ile değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda netice olarak eğitim kalitesinin sürekli iyileştirilmesi gerektiğini ve başarılı olabilmek için kilit faktörlerin yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Mora ve arkadaşları (2006) yükseköğretim kurumlarında kalitenin yönetimi ve iyileştirilmesi için bir çerçeve olarak hizmet etmek üzere Avrupa mükemmeliyet modelinin etkileştirici unsurları arasındaki örtük ilişkileri analiz etmiştir. Sonuç olarak üniversitelerde mükemmelliğin sağlanması için bir yönetim modelinin gerekliliğini savunmuştur.

Davies ve diğerleri (2007) akademik kültürün İngiltere'deki üniversitelerde Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli uygulamasına etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Sonuç olarak İngiltere'deki bazı üniversitelerin EFQM Mükemmellik Modeli ile aralarında iyi bir kültürel uyumun olduğu sonucuna varmıştır.

Becket ve Brookes (2008) yükseköğretimde kalite yönetimi uygulamalarını çevreleyen mevcut uluslararası tartışmaların gözden geçirilmesini amaçlamışlardır. Çalışmada yüksek öğrenimde kaliteyi tanımlamanın zor olduğunu ve bu zorluğun hem eğitimdeki kaliteyi ölçmede sıkıntı yarattığını hem de yönetimde karmaşıklığa yol açtığını öne sürmüşlerdir. Fakat sonuç olarak yüksek öğrenimde kalitenin ölçülmesi gerektiğini ve bunun için gerekli ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Nenadal (2015) Çek yüksek öğrenim kurumlarında kalite güvence ve değerlendirmesine yönelik kapsamlı bir araştırma yapmak istemiş ve sonuç olarak EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin yüksek öğrenim kurumlarına uygulanması gerektiğini ve sadece geçmiş odaklı değil geleceğe ışık tutacak potansiyelli değerlendirmelerin yapılması gerektiğini ortaya koymuştur.

Ayhan (2002) yüksek lisans tez çalışmasında EFQM Mükemmellik Modelini deniz harp okulu üzerine uygulamış ve sonuç olarak bu modelin başarılı olabilmesi için çalışmaların bireysel değil takım olarak gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmuştur.

Saydan (2008) üniversite öğrencilerinin öğretim elemanlarından kalite beklentilerini ölçmek için yaptığı çalışmasında altı boyutlu bir ölçek kullanmış ve

sonuç olarak iletişim, empati ve kişisel bakım boyutlarının eğitim kalitesinde önemli boyutlar olduğu sonucuna varmıştır.

Doğan ve Selvi (2013) bir eğitim kurumu üzerine yaptıkları çalışmada radar yöntemini kullanarak EFQM Mükemmellik Modelinin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini test etmişlerdir. Sonuç olarak kurumun gelişiminin, çalışanların kuruma bağlılığı, bireysel yeterlilikler ve iş birliği ile gerçekleştirileceğini ve modelin sadece özel kurumlarda değil devlet okullarında da uygulanabileceğini belirtmişlerdir.

Göksoy (2014) eğitim sistemlerinde kalite standartları üzerine yaptığı çalışmada Amerika, Avrupa Birliği ve Türkiye'deki eğitim uygulamalarını analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışma neticesinde Türkiye'deki eğitim kurumlarında kalite standartlarının vizyon, insan kaynakları, mali kaynaklar, okul çevresi, öğrenme süreci gibi alanlara ve bunların alt kriterlerine yeniden uygulanması gerektiğini belirtmiştir.

### **3.2 Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi**

Türkiye'nin doğusunda bulunan Van ili 2.739 km<sup>2</sup> lik yüz ölçümüne sahiptir. Toplam nüfus olarak 1.096.397 kişinin ikamet ettiği Van ilinde Yüzüncü Yıl Üniversitesi bulunmaktadır. Büyük bir kampüs alanına sahip olan üniversitede eğitim bilimleri, fen bilimleri, sağlık bilimleri ve sosyal bilimler alanında çalışmalar yapan fakülteler ve meslek yüksekokulları mevcuttur.

Meslek yüksekokullarının 10 tanesi kampüs yerleşkesi içerisinde yer alırken Erciş, Gevaş ve Özalp ilçelerinde de birer meslek yüksekokulu bulunmaktadır.

Çok çeşitli eğitim programlarının uygulandığı Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi yurt dışından gelen öğrencilere de eğitim imkânı sağlamaktadır. Modern öğrenci yurtlarıyla barınma imkânı sağlayan Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi yaklaşık olarak 33.000 öğrenciye sahiptir.



### **3.2.1 Örnekleme Seçimi ve Büyüklüğü**

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nin eğitim hizmet kalitesini ölçmek için yapılan bu çalışmada hizmet kalitesini etkili bir biçimde analiz etme imkânı sağlayan EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri dikkate alınmıştır.

Çalışmada üniversite bünyesinde lisans ve yüksek lisans eğitimi sağlayan fakülteler ile kampüs yerleşkesinde ve ilçelerinde bulunan meslek yüksekokullarının eğitim hizmet kalitesi değerlendirilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri kullanılarak oluşturulan anketler; üniversitede eğitim gören öğrencilere ve fakültelerde yönetimi sağlayan akademik personellere uygulanmıştır. İki farklı değerlendirme imkânı sağlayan anketler öğrenci memnuniyet anketi ve iç değerlendirme anketi şeklinde oluşturulmuştur. Toplamda 593 anket verisinin elde edildiği çalışmada kullanılan 455 anket öğrenci memnuniyet anketi iken 138 anket iç değerlendirme anketi olarak elde edilmiştir.

Elde edilen 593 anket verisi SPSS programı yardımıyla analiz edilerek aşağıda tablolar ve yorumlarla açıklanmıştır.

### **3.3 Öğrenci Memnuniyeti Değerlendirme Sonuçları**

Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesi ve ilçelerdeki meslek yüksekokullarında eğitim gören öğrencilerin üniversite eğitim hizmetlerinin kalitesine yönelik yaptıkları değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 3. 1:Frekans Tablosu**

	Frekans		%
<b>Bölüm Tercihi</b>			
Evet	139		0,30
Hayır	316		0,70
Toplam	455		100
<b>Program Türü</b>			
Hazırlık	11		0,03
Yüksekokul	201		0,44
Lisans	236		0,52
Yüksek lisans	7		0,01
Toplam	455		100
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın	167		0,37
Erkek	288		0,63
Toplam	455		100
<b>İkametgâh</b>			
Aile	79		0,17
Öğrenci yurdu	342		0,75
Öğrenci evi	27		0,06
Diğer	7		0,02
Toplam	455		100
<b>Eğitim süresi</b>			
1.	64		0,14
2.	225		0,50
3.	80		0,17
4.	74		0,16
5. ve üzeri	12		0,03
Toplam	455		100
<b>Yerleşke</b>			
Kampüs fakülte	254		0,55
Kampüs yüksekokul	51		0,11
Erciş	52		0,12
Özalp	49		0,11
Gevaş	49		0,11
<b>Toplam</b>	<b>455</b>		<b>100</b>

Tablo incelendiğinde 288'i erkek ve 167'si kadın olmak üzere 455 bireyin ankete katıldığı ve ankette belirtilen bölüm tercihi, program türü, cinsiyet, ikametgâh, eğitim süresi ve yerleşke gruplandırmalarına göre her birinden katılımcıların olduğu görülmektedir.

### 3.3.1 Güvenilirlik Analizi

Anket verilerine ilişkin olarak güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği yüksektir. 5 kriter kapsamında sunulan 50 adet değerlendirme sorusunun hiçbirinin modelden çıkarılmasının

Cronbach's Alpha değerini artırmadığı görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini azaltan bir soru yoktur.

**Tablo 3. 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach's Alpha = 0.95		Cronbach's Alpha = 0.95	
N=455		N=455	
Sorular	Cronbach's Alpha (Silinirse)	Sorular	Cronbach's Alpha (Silinirse)
S1	0,95	S26	0,95
S2	0,95	S27	0,95
S3	0,95	S28	0,95
S4	0,95	S29	0,95
S5	0,95	S30	0,95
S6	0,95	S31	0,95
S7	0,95	S32	0,95
S8	0,95	S33	0,95
S9	0,95	S34	0,95
S10	0,95	S35	0,95
S11	0,95	S36	0,95
S12	0,95	S37	0,95
S13	0,95	S38	0,95
S14	0,95	S39	0,95
S15	0,95	S40	0,95
S16	0,95	S41	0,95
S17	0,95	S42	0,95
S18	0,95	S43	0,95
S19	0,95	S44	0,95
S20	0,95	S45	0,95
S21	0,95	S46	0,95
S22	0,95	S47	0,95
S23	0,95	S48	0,95
S24	0,95	S49	0,95
S25	0,95	S50	0,95

### 3.3.2 ğrenci Memnuniyetinde Kriterlerin Değişkenlere Gre Analizi

Uygulamada ğrenci memnuniyetini lmek iin belirtilen kriterlerin isteklilik, program tr, cinsiyet, ikametgâh, eğitim süresi ve yerleşke değişkenleri açısından yapılan değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 3. 3: Independent Samples T Testi: Memnuniyet Kriterlerinin İstekliliğe Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	İsteklilik	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Evet	316	3,04	0,724	<b>0,000</b>
	Hayır	139	2,67	0,784	
Ölçme Değerlendirme	Evet	316	3,02	0,934	<b>0,000</b>
	Hayır	139	2,67	0,912	
Danışmanlık	Evet	316	2,78	0,887	<b>0,005</b>
	Hayır	139	2,52	0,856	
Ortam	Evet	316	2,65	0,824	<b>0,000</b>
	Hayır	139	2,28	0,736	
Diğer Hizmetler	Evet	316	2,82	0,764	<b>0,000</b>
	Hayır	139	2,43	0,837	

Tablo incelendiğinde eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlere ait değerlendirmelerin istediği bölümde okuyanlar ile istemediği halde ilgili bölümü okuyanlar açısından farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ). İsteddiği bölümde okuyan öğrencilerin tüm kriterler açısından daha yüksek puanlı değerlendirmeler yaptığı görülmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan kriterin eğitim öğrenim programları olduğu bunu sırasıyla ölçme değerlendirme, diğer hizmetler, danışmanlık ve ortam kriterinin izlediği görülmektedir.

**Tablo 3. 4: One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Program Türüne Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	Program Türü	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Hazırlık	11	2,83	0,236	<b>0,000</b>
	Yüksekokul	201	3,11	0,061	
	Lisans	236	2,77	0,041	
	Yüksek lisans	7	3,05	0,240	
	Toplam	455	2,93	0,036	
Ölçme Değerlendirme	Hazırlık	11	2,60	0,230	<b>0,000</b>
	Yüksekokul	201	3,23	0,070	
	Lisans	236	2,64	0,054	
	Yüksek lisans	7	3,26	0,203	
	Toplam	455	2,91	0,044	
Danışmanlık	Hazırlık	11	2,65	0,288	<b>0,000</b>
	Yüksekokul	201	2,92	0,069	
	Lisans	236	2,50	0,050	
	Yüksek lisans	7	2,76	0,269	
	Toplam	455	2,70	0,042	
Ortam	Hazırlık	11	2,73	0,221	<b>0,008</b>
	Yüksekokul	201	2,66	0,066	
	Lisans	236	2,41	0,045	
	Yüksek lisans	7	2,60	0,209	
	Toplam	455	2,53	0,038	
Diğer Hizmetler	Hazırlık	11	3,05	0,193	<b>0,043</b>
	Yüksekokul	201	2,66	0,066	
	Lisans	236	2,71	0,046	
	Yüksek lisans	7	2,78	0,071	
	Toplam	455	2,70	0,038	

Tablo incelendiğinde eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlere ait değerlendirmelerin program türüne göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Eğitim öğretim programları ve danışmanlık kriterlerinde en yüksek değerlendirmeyi yüksekokul öğrencileri, ölçme değerlendirme kriterinde yüksek lisans öğrencileri, ortam ve diğer hizmetler kriterlerinde ise hazırlık sınıfı öğrencilerin yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 3. 5: Independent Samples T Testi: Memnuniyet Kriterlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Kadın	167	3,04	0,061	<b>0,024</b>
	Erkek	288	2,87	0,043	
Ölçme Değerlendirme	Kadın	167	2,95	0,076	0,552
	Erkek	288	2,89	0,054	
Danışmanlık	Kadın	167	2,76	0,070	0,319
	Erkek	288	2,67	0,051	
Ortam	Kadın	167	2,55	0,063	0,817
	Erkek	288	2,53	0,048	
Diğer Hizmetler	Kadın	167	2,61	0,066	0,051
	Erkek	288	2,76	0,046	

Tablo incelendiğinde cinsiyet açısından yapılan değerlendirmede sadece eğitim öğretim programları kriterine ilişkin değerlendirmelerdeki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre eğitim öğretim programlarının değerlendirmelerinde kadınların erkeklere oranla daha yüksek değerlendirmeler yaptıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 6: One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin İkametgâhlara Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	İkametgâh	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Aile	79	3,08	0,094	0,183
	Öğrenci yurdu	342	2,89	0,039	
	Öğrenci evi	27	3,04	0,164	
	Diğer	7	2,90	0,449	
	Toplam	455	2,93	0,036	
Ölçme Değerlendirme	Aile	79	3,01	0,121	0,128
	Öğrenci yurdu	342	2,87	0,048	
	Öğrenci evi	27	3,27	0,176	
	Diğer	7	2,74	0,497	
	Toplam	455	2,91	0,044	
Danışmanlık	Aile	79	2,90	0,098	<b>0,012</b>
	Öğrenci yurdu	342	2,64	0,047	
	Öğrenci evi	27	3,01	0,191	
	Diğer	7	2,21	0,232	
	Toplam	455	2,70	0,041	
Ortam	Aile	79	2,74	0,106	<b>0,034</b>
	Öğrenci yurdu	342	2,48	0,041	
	Öğrenci evi	27	2,66	0,182	
	Diğer	7	2,14	0,329	
	Toplam	455	2,53	0,038	
Diğer Hizmetler	Aile	79	2,73	0,103	0,958
	Öğrenci yurdu	342	2,70	0,042	
	Öğrenci evi	27	2,72	0,184	
	Diğer	7	2,56	0,342	
	Toplam	455	2,70	0,038	

Tablo incelendiğinde danışmanlık ve ortam kriterlerine ilişkin değerlendirmelerin ikametgâh durumlarına göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre danışmanlık kriterini öğrenci evinde kalanların, ortam kriterlerini ise ailesiyle birlikte kalan öğrencilerin daha yüksek değerlendirdiği görülmektedir.

**Tablo 3. 7: One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Eğitim Sürelerine Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	Eğitim süresi	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	1.	64	3,00	0,091	<b>0,037</b>
	2.	225	3,00	0,056	
	3.	80	2,79	0,073	
	4.	74	2,87	0,068	
	5. ve üzeri	12	2,48	0,218	
	Toplam	455	2,93	0,036	
Ölçme Değerlendirme	1.	64	2,94	0,111	<b>0,000</b>
	2.	225	3,11	0,066	
	3.	80	2,54	0,099	
	4.	74	2,79	0,090	
	5. ve üzeri	12	2,33	0,190	
	Toplam	455	2,91	0,044	
Danışmanlık	1.	64	2,70	0,118	<b>0,001</b>
	2.	225	2,86	0,063	
	3.	80	2,47	0,087	
	4.	74	2,55	0,083	
	5. ve üzeri	12	2,22	0,140	
	Toplam	455	2,70	0,041	
Ortam	1.	64	2,46	0,092	<b>0,030</b>
	2.	225	2,64	0,061	
	3.	80	2,40	0,079	
	4.	74	2,49	0,073	
	5. ve üzeri	12	2,07	0,168	
	Toplam	455	2,53	0,038	
Diğer Hizmetler	1.	64	2,74	0,111	0,206
	2.	225	2,68	0,059	
	3.	80	2,61	0,081	
	4.	74	2,88	0,063	
	5. ve üzeri	12	2,51	0,131	
	Toplam	455	2,70	0,038	

Tablo incelendiğinde eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık ve ortam kriterleri değerlendirmelerinin üniversitede bulunan süreye göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre yapılan değerlendirmelerde belirtilen kriterler açısından en yüksek değerlendirmeyi 2. yılında olan öğrencilerin yaptıkları anlaşılmaktadır.



**Tablo 3. 8: One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Yerleşkeye Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	Yerleşke	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Kampüs fakülte	254	2,78	0,040	<b>0,000</b>
	Kampüs yüksekokul	51	3,27	0,122	
	Erciş	52	2,64	0,100	
	Özalp	49	3,50	0,109	
	Gevaş	49	3,06	0,122	
	Toplam	455	2,93	0,036	
Ölçme Değerlendirme	Kampüs fakülte	254	2,66	0,051	<b>0,000</b>
	Kampüs yüksekokul	51	3,34	0,138	
	Erciş	52	2,84	0,110	
	Özalp	49	3,66	0,137	
	Gevaş	49	3,10	0,149	
	Toplam	455	2,91	0,044	
Danışmanlık	Kampüs fakülte	254	2,53	0,048	<b>0,000</b>
	Kampüs yüksekokul	51	2,94	0,126	
	Erciş	52	2,63	0,127	
	Özalp	49	3,07	0,145	
	Gevaş	49	3,06	0,145	
	Toplam	455	2,70	0,041	
Ortam	Kampüs fakülte	254	2,43	0,044	<b>0,000</b>
	Kampüs yüksekokul	51	2,69	0,139	
	Erciş	52	2,40	0,101	
	Özalp	49	2,59	0,121	
	Gevaş	49	3,01	0,150	
	Toplam	455	2,53	0,038	
Diğer Hizmetler	Kampüs fakülte	254	2,73	0,043	<b>0,002</b>
	Kampüs yüksekokul	51	2,60	0,142	
	Erciş	52	2,33	0,105	
	Özalp	49	2,80	0,125	
	Gevaş	49	2,95	0,140	
	Toplam	455	2,70	0,038	

Tablo incelendiğinde tüm kriterlere ilişkin değerlendirmelerinin yerleşke durumlarına göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre yapılan değerlendirmede eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme ve danışmanlık kriterlerinde en yüksek değerlendirmeleri Özalp Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin, en düşük değerlendirmeyi ise merkez kampüste yer alan fakülte öğrencilerinin yaptığı, ortam ve diğer hizmetler kriterlerinde ise en yüksek değerlendirmeleri Gevaş Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin, en düşük değerlendirmeleri ise Erciş'te eğitim gören öğrencilerin yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 3. 9: Regresyon analizi**

Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	T-İstatistik	p
Sabit Değer	-0,144	0,196	-0,737	0,462
Eğitim Öğretim Programları	0,389	0,097	4,029	<b>0,000</b>
Ölçme Değerlendirme	-0,010	0,079	-0,126	0,900
Danışmanlık	0,012	0,082	0,144	0,885
Ortam	0,044	0,089	0,498	0,619
Diğer hizmetler	0,621	0,079	7,886	<b>0,000</b>
R-squared	0,363			

Eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlerin memnuniyet üzerine etkisine yönelik regresyon analizinde R-kare değeri %0,36 olarak bulunmuştur. Tablo incelendiğinde eğitim öğretim programları ve diğer hizmetlerin memnuniyet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

$$\text{Memnuniyet} = -0,144 + 0,389 \text{ Eğitim Öğretim Programları} + 0,621 \text{ Diğer hizmetler}$$

### 3.5 Kurum İçi Değerlendirme

Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinde ve ilçelerdeki meslek yüksekokullarında eğitime katkı sunan yöneticilerin üniversitenin eğitimi hakkındaki değerlendirmeleri aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 3. 10:Frekans Tablosu**

	Frekans		%
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın	19		0,14
Erkek	118		0,86
Toplam	137		100
<b>Yaşınız</b>			
30 yaş ve altı	3		0,01
31-40	30		0,21
41-50	58		0,45
51-60	40		0,30
61 ve üzeri	6		0,02
Toplam	137		100
<b>Statünüz</b>			
Dekan	8		0,06
Dekan yardımcısı	23		0,16
Fakülte sekreteri	12		0,09
Yüksekokul müdürü	5		0,04
Yüksekokul müdür yardımcısı	10		0,08
Yüksekokul sekreteri	7		0,05
Araştırma merkez müdürü	3		0,01
Araştırma merkez müdür yardımcısı	3		0,01
Bölüm başkanı	66		0,48
Toplam	137		100
<b>Kaç yıldır üniversitedesiniz</b>			
1-5 yıl	16		0,12
6-10 yıl	22		0,16
11-15 yıl	25		0,17
16-20 yıl	27		0,19
21 yıl ve üzeri	47		0,36
Toplam	137		100

Tablo incelendiğinde 118'i erkek ve 19'u kadın olmak üzere toplam 137 yöneticinin ankete katıldığı ve ankette belirtilen cinsiyet, yaş grupları, statü ve kaç yıllık üniversite çalışanı olduklarını belirten değişkenlere göre her birinden katılımcıların olduğu görülmektedir.

### 3.4.1 Güvenilirlik Analizi

Anket verilerine ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,98 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği yüksektir. 5 kriter ile oluşturulmuş 30 adet değerlendirme sorusunun hiçbirinin modelden çıkarılmasının Cronbach's Alpha değerini artırmadığı görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini azaltan bir soru yoktur.

**Tablo 3. 11: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach's Alpha = 0.97			Cronbach's Alpha = 0.97	
N=455			N=455	
Sorular	Cronbach's Alpha (Silinirse)	Alpha	Sorular	Cronbach's Alpha (Silinirse)
S1		0,97	S16	0,97
S2		0,97	S17	0,97
S3		0,97	S18	0,97
S4		0,97	S19	0,97
S5		0,97	S20	0,97
S6		0,97	S21	0,97
S7		0,97	S22	0,97
S8		0,97	S23	0,97
S9		0,97	S24	0,97
S10		0,97	S25	0,97
S11		0,97	S26	0,97
S12		0,97	S27	0,97
S13		0,97	S28	0,97
S14		0,97	S29	0,97
S15		0,97	S30	0,97

### 3.4.2 İç Değerlendirmede Kriterlerin Değişkenlere Göre Analizi

Uygulamada belirtilen kriterlere yönelik yöneticilerin cinsiyet, yaş grupları, statü ve tecrübe değişkenlerine açısından yaptıkları değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 3. 12: Bağımsız örneklem T Testi: Memnuniyet Kriterlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Hata	p
Liderlik	Erkek	118	3,95	0,134	0,736
	Kadın	19	4,01	0,071	
Strateji	Erkek	118	3,90	0,151	0,397
	Kadın	19	3,75	0,068	
Çalışanlar	Erkek	118	3,63	0,185	0,293
	Kadın	19	3,82	0,066	
İş birlikleri ve kaynaklar	Erkek	118	3,73	0,182	0,566
	Kadın	19	3,83	0,067	
Süreçler	Erkek	118	3,75	0,150	0,962
	Kadın	19	3,75	0,068	

Tablo incelendiğinde liderlik strateji, çalışanlar, iş birliği ve kaynaklar kriteri ile süreçler kriterine ait değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılık arz ettiği fakat bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Ortalama değerlere bakıldığında tüm kriterler için ortalama değerlerin 3'ün üzerinde 4'ün altında bir değere sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 3. 13: One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Yaş Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	Yaş	N	Ortalama	Standart Hata	p
Liderlik	30 yaş ve altı	3	4,06	0,475	0,710
	31-40	30	3,94	0,154	
	41-50	58	3,93	0,090	
	51-60	40	4,13	0,120	
	61 ve üzeri	6	4,11	0,330	
	Toplam	137	4,00	0,064	
Strateji	30 yaş ve altı	3	4,11	0,200	0,394
	31-40	30	3,82	0,132	
	41-50	58	3,67	0,090	
	51-60	40	3,90	0,116	
	61 ve üzeri	6	3,50	0,443	
	Toplam	137	3,77	0,062	
Çalışanlar	30 yaş ve altı	3	4,0	0,441	0,543
	31-40	30	3,68	0,152	
	41-50	58	3,74	0,100	
	51-60	40	3,95	0,099	
	61 ve üzeri	6	3,81	0,208	
	Toplam	137	3,80	0,062	
İş Birlikleri ve Kaynaklar	30 yaş ve altı	3	3,94	0,242	0,510
	31-40	30	3,86	0,123	
	41-50	58	3,71	0,101	
	51-60	40	3,96	0,117	
	61 ve üzeri	6	3,64	0,356	
	Toplam	137	3,82	0,063	
Süreçler	30 yaş ve altı	3	3,67	0,096	0,496
	31-40	30	3,71	0,124	
	41-50	58	3,70	0,095	
	51-60	40	3,91	0,119	
	61 ve üzeri	6	3,44	0,432	
	Toplam	137	3,75	0,062	

Tablo incelendiğinde tüm kriterlere yönelik yapılan değerlendirmelerin yaş guruplarına göre farklılık arz ettiği fakat bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3. 14: One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Statüye Göre değerlendirilmesi**

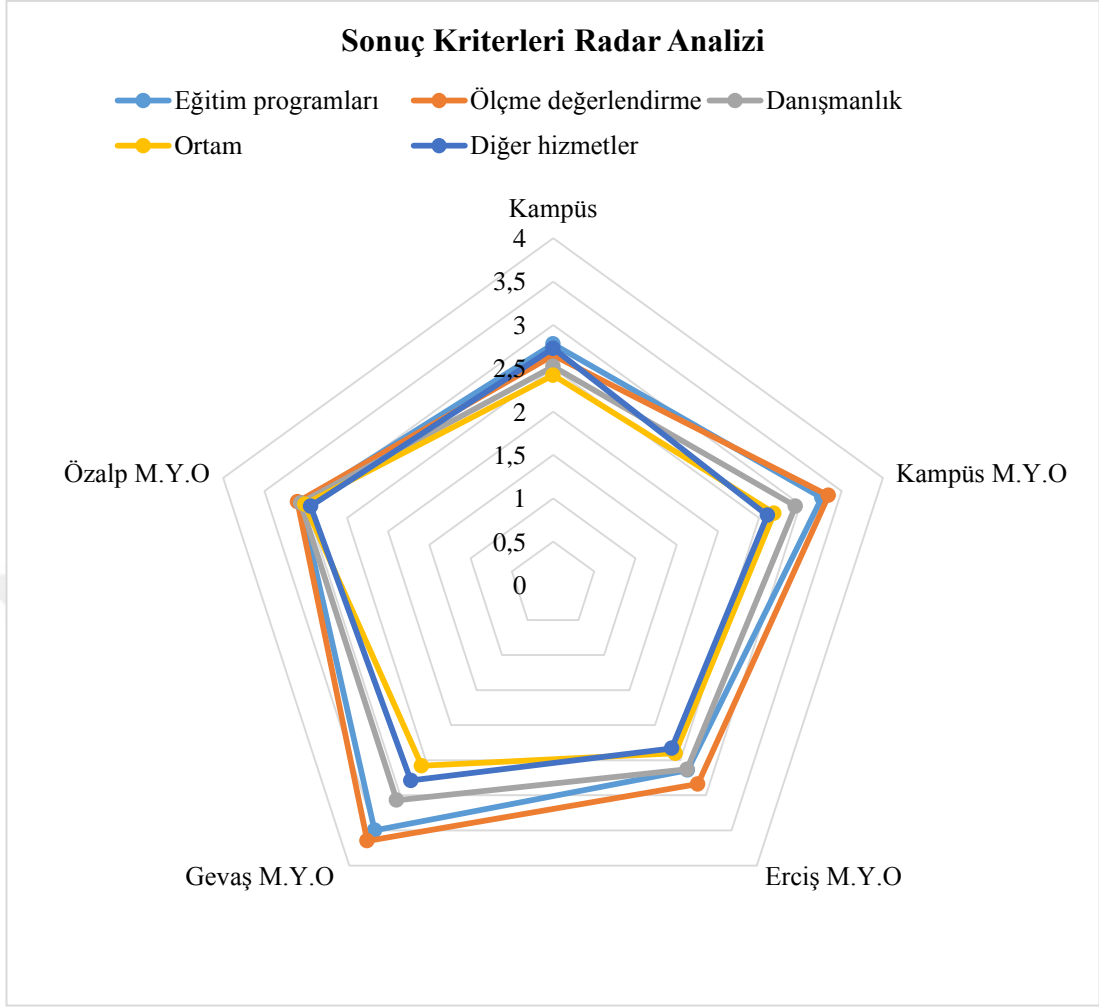
Kriterler	Statü	N	Ortalama	Standart Hata	p
<b>Liderlik</b>	Dekan	8	4,56	0,183	0,212
	Dekan yardımcısı	23	3,86	0,145	
	Fakülte sekreteri	12	4,24	0,220	
	Yüksekokul müdürü	5	4,50	0,242	
	Yüksekokul müdür yardımcısı	10	3,88	0,090	
	Yüksekokul sekreteri	7	3,79	0,157	
	Araştırma merkez müdürü	3	4,11	0,389	
	Araştırma merkez müdür yardımcısı	3	4,28	0,389	
	Bölüm başkanı	66	3,92	0,103	
	Toplam	137	4,00	0,063	
<b>Strateji</b>	Dekan	8	4,02	0,241	0,510
	Dekan yardımcısı	23	3,58	0,140	
	Fakülte sekreteri	12	4,04	0,238	
	Yüksekokul müdürü	5	4,20	0,249	
	Yüksekokul müdür yardımcısı	10	3,85	0,107	
	Yüksekokul sekreteri	7	3,74	0,135	
	Araştırma merkez müdürü	3	4,11	0,556	
	Araştırma merkez müdür yardımcısı	3	3,72	0,401	
	Bölüm başkanı	66	3,71	0,098	
	Toplam	137	3,77	0,062	
<b>Çalışanlar</b>	Dekan	8	4,25	0,216	0,198
	Dekan yardımcısı	23	3,63	0,154	
	Fakülte sekreteri	12	3,86	0,197	
	Yüksekokul müdürü	5	4,50	0,211	
	Yüksekokul müdür yardımcısı	10	3,62	0,155	
	Yüksekokul sekreteri	7	3,57	0,108	
	Araştırma merkez müdürü	3	4,06	0,444	
	Araştırma merkez müdür yardımcısı	3	3,56	0,626	
	Bölüm başkanı	66	3,78	0,096	
	Toplam	137	3,80	0,062	
<b>İş Birlikleri ve Kaynaklar</b>	Dekan	8	4,21	0,215	0,150
	Dekan yardımcısı	23	3,59	0,172	
	Fakülte sekreteri	12	4,24	0,224	
	Yüksekokul müdürü	5	4,30	0,244	
	Yüksekokul müdür yardımcısı	10	3,73	0,167	
	Yüksekokul sekreteri	7	3,55	0,153	
	Araştırma merkez müdürü	3	4,00	0,255	
	Araştırma merkez müdür yardımcısı	3	3,89	0,242	
	Bölüm başkanı	66	3,77	0,094	
	Toplam	137	3,82	0,063	
<b>Süreçler</b>	Dekan	8	4,23	0,197	0,148
	Dekan yardımcısı	23	3,68	0,138	
	Fakülte sekreteri	12	4,11	0,209	
	Yüksekokul müdürü	5	4,27	0,261	
	Yüksekokul müdür yardımcısı	10	3,60	0,154	
	Yüksekokul sekreteri	7	3,74	0,185	
	Araştırma merkez müdürü	3	3,89	0,530	
	Araştırma merkez müdür yardımcısı	3	3,28	0,278	
	Bölüm başkanı	66	3,66	0,098	
	Toplam	137	3,75	0,062	

Tablo incelendiğinde liderlik strateji, çalışanlar, iş birliği ve süreçler kriterlerinin değerlendirmelerinin statüye göre farklılık arz ettiği fakat bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3. 15: One Way ANOVA: Memnuniyet Kriterlerinin Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirilmesi**

Kriterler	Tecrübe	N	Ortalama	Standart Hata	p
Liderlik	1-5 yıl	16	3,73	0,089	0,003
	6-10 yıl	22	4,33	0,144	
	11-15 yıl	25	4,11	0,118	
	16-20 yıl	27	3,60	0,173	
	21 yıl ve üzeri	47	4,11	0,110	
	Toplam	137	4,00	0,064	
Strateji	1-5 yıl	16	3,74	0,064	0,006
	6-10 yıl	22	4,12	0,141	
	11-15 yıl	25	3,85	0,131	
	16-20 yıl	27	3,37	0,161	
	21 yıl ve üzeri	47	3,81	0,108	
	Toplam	137	3,77	0,062	
Çalışanlar	1-5 yıl	16	3,64	0,082	0,004
	6-10 yıl	22	4,05	0,160	
	11-15 yıl	25	3,93	0,133	
	16-20 yıl	27	3,36	0,154	
	21 yıl ve üzeri	47	3,91	0,105	
	Toplam	137	3,80	0,062	
İş Birlikleri ve Kaynaklar	1-5 yıl	16	3,72	0,103	0,018
	6-10 yıl	22	4,14	0,168	
	11-15 yıl	25	3,91	0,161	
	16-20 yıl	27	3,45	0,100	
	21 yıl ve üzeri	47	3,87	0,117	
	Toplam	137	3,82	0,063	
Süreçler	1-5 yıl	16	3,51	0,131	0,085
	6-10 yıl	22	3,93	0,163	
	11-15 yıl	25	3,81	0,146	
	16-20 yıl	27	3,49	0,133	
	21 yıl ve üzeri	47	3,88	0,111	
	Toplam	137	3,75	0,062	

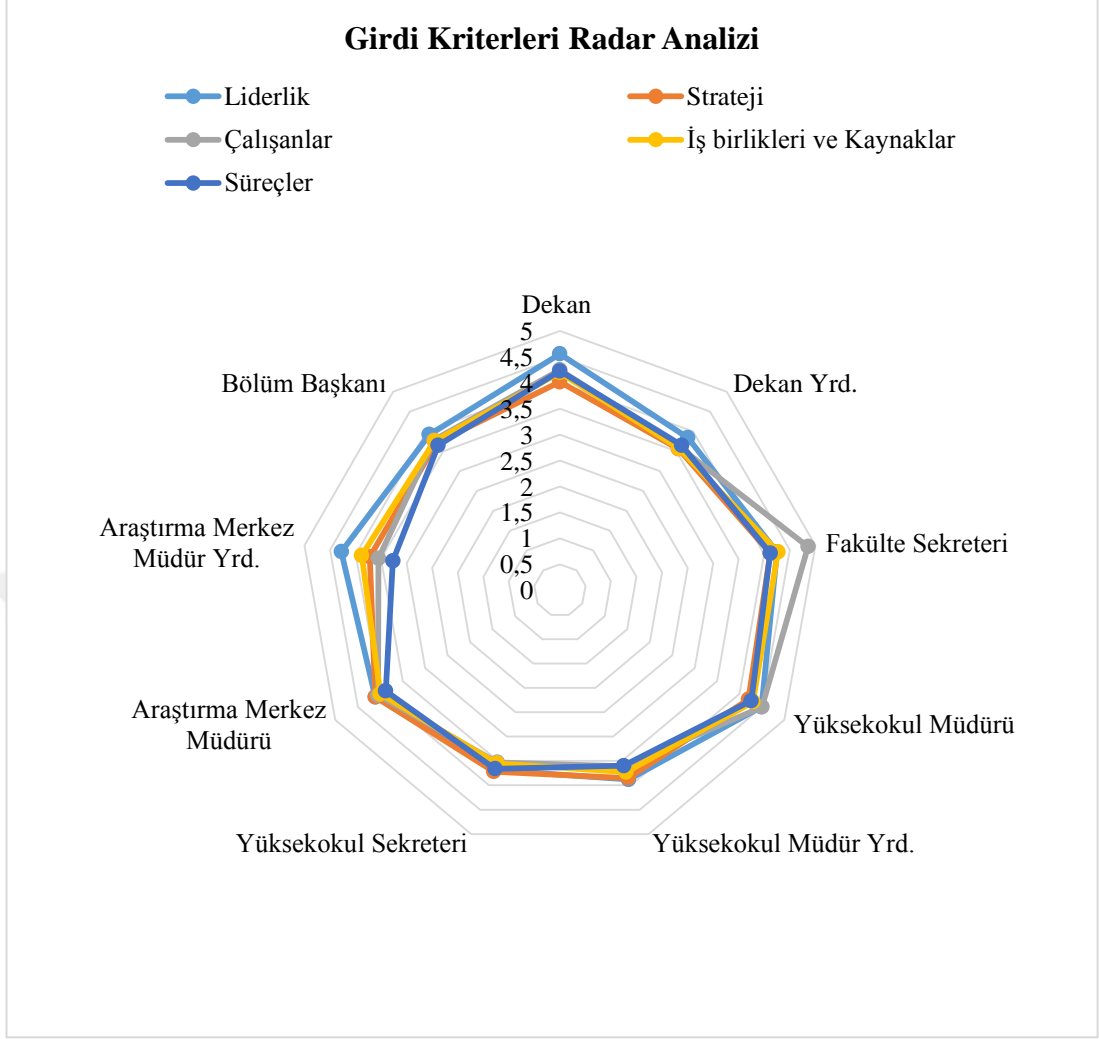
Tablo incelendiğinde liderlik, strateji, çalışanlar ve iş birlikleri kriterlerine ait değerlendirmelerin tecrübe değişkenine göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Tabloya göre liderlik, strateji, çalışanlar ve iş birlikleri kriterlerinde en yüksek değerlendirmeyi 6-10 yıl aralığında hizmet veren yöneticilerin yaptıkları görülmektedir.



**Grafik 3. 1: Yerleşkelere Göre Öğrenci Memnuniyeti**

Grafik incelendiğinde 5’li bir ölçek skoruna göre yapılan değerlendirmelerde grafiğin belirlediği üst sınır değeri 4’ü göstermektedir. Bu sınır değerine göre yapılan değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarının 4’ün altında bir değere sahip olduğunu ve belirtilen kriterler açısından öğrenci memnuniyetinin düşük olmamakla birlikte vasat bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen kriterler açısından en yüksek ortalama değere sahip olan ölçme değerlendirme ile eğitim programlarına yönelik kriterlerde sırasıyla Gevaş Meslek Yüksekokulu, kampüs yerleşkesindeki meslek yüksekokulları ve Erciş Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin değerlendirdikleri görülmektedir. En düşük ortalama değere sahip olan ortam kriterinde ise en yüksek memnuniyet değerlendirmelerini sırasıyla Özalp Meslek Yüksekokulu ve Erciş Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin değerlendirdiği görülmektedir.





**Grafik 3. 2: Yerleşkelere Göre Yöneticilerin Değerlendirmeleri**

Grafik incelendiğinde belirtilen girdi kriterlerine göre ortalama değerlerin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak en yüksek ortalama değere sahip olan liderlik kriterini en yüksek değerlendiren yöneticiler sırasıyla dekanlar, yüksekokul müdürleri ve araştırma merkez müdür yardımcısı olmuştur. Çalışanlar kriterini en yüksek değerlendirenler fakülte sekreterleri ve yüksekokul müdürleri olurken en düşük ortalama değere sahip süreç kriterini ise sırasıyla yüksekokul müdürleri, dekanlar, araştırma merkez müdürleri ve bölüm başkanları değerlendirmiştir. Strateji ile iş birlikleri ve kaynaklar kriterine yönelik yapılan değerlendirmelerde ise ortalama değerlerin birbirine çok yakın olduğu ve tüm yöneticilerin bu iki kriteri 3'ün üzerinde bir ortalama değerle değerlendirdikleri görülmektedir.

## SONUÇ

Çağdaş toplum düzeninin temel yapı taşlarından biri olan eğitim, farklı toplumların farklı uygulamalarıyla veya yeterlilik düzeyleriyle şekillenmektedir. Yalnız hangi koşullarda olursa olsun belli bir eğitim kalitesi düzeyi her toplum için gereklidir.

Bu çalışma Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi eğitim hizmet kalitesini ortaya koymak ve bu bağlamda tespit edilecek eksikleri ve yeterlilikleri belirleyebilmek için EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerini kullanarak gerçekleştirilmiştir. İlk uygulama EFQM mükemmellik modelinin girdi kriterleri kapsamında değerlendirme yapmak üzere üniversitede yönetici statüsünde çalışan idari ve akademik personel ile yapılan anketi, ikinci uygulama ise çıktı kriterlerinin müşteriler ile ilgili sonuçları değerlendirmek üzere öğrenciler ile yapılan anketi kapsamaktadır.

EFQM mükemmellik modelinin girdi kriterlerini liderlik, strateji, çalışanlar, iş birlikleri ve kaynaklar, süreçler oluşturmaktadır. Yöneticilerle gerçekleştirilen anket uygulaması ile girdi kriterleri açısından üniversitenin durum değerlendirmesi yapılmıştır. Yapılan analizde tüm kriterler açısından 3,75 ile 4 arasında değerlendirmeler yapıldığı, ilgili kriterler açısından üniversitenin durumunun iyi olduğu görülmektedir. Cinsiyet, yaş grupları, statü değişkenlerine göre yapılan analizlerde kriterler arasında istatistiksel açıdan bir anlamlılık değerinin olmadığı görülmüşken tecrübe değişkenine göre yapılan analizlerde liderlik, strateji, çalışanlar ve iş birlikleri kriterleri arasında istatistiksel açıdan bir anlamlılık değerinin olduğu görülmüştür. Tecrübe değişkeni açısından kriterleri en yüksek değerlendirenlerin 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip yöneticilerin olduğu anlaşılmıştır.

Çalışmada yöneticiler açısından yapılan radar analizine göre genel olarak ortalama değerlerin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Genel olarak en yüksek ortalama değere sahip olan kriterin liderlik kriteri olduğu ve liderlik kriterini en yüksek değerlendiren yöneticilerin sırasıyla dekanlar, yüksekokul müdürleri ve araştırma merkez müdür yardımcıları olduğu anlaşılmıştır. Çalışanlar kriterini fakülte sekreterleri ve yüksekokul müdürleri en yüksek değerlendirenler olmuşken en düşük ortalama değere sahip süreç kriterini ise sırasıyla yüksekokul müdürleri, dekanlar, araştırma merkez müdürleri ve bölüm başkanları değerlendirdikleri görülmüştür.

Ortalama değerlerin birbirine çok yakın olduğu strateji ile iş birlikleri ve kaynaklar kriterine yönelik yapılan değerlendirmelerde ise tüm yöneticilerin bu iki kriteri 3'ün üzerinde bir ortalama değerle değerlendirdikleri görülmüştür.

Üniversitelerin en temel müşterileri öğrenciler olarak kabul edilmektedir. Çalışmada müşteriler ile ilgili sonuçları değerlendirmek üzere öğrenciler ile yapılan anket uygulamasına yer verilmiştir. Bu kapsamda öğrencilerin eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetler olmak üzere beş kriterlere yönelik değerlendirme yapımları istenmiştir. Anket uygulamasında ayrıca öğrencilerin genel memnuniyet düzeyleri de sorulmuştur. Öğrenciler tüm kriterler için 2,7 ile 2,9 arasında puanlama ile üniversitenin eğitim hizmet kalitesini vasat olarak değerlendirmişlerdir.

İstediği bölümde okuyan öğrenciler eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlere daha yüksek puanlı değerlendirmeler yapmıştır.

Eğitim öğretim programları ve danışmanlık kriterlerinde en yüksek değerlendirmeyi yüksekökol öğrencileri, ölçme değerlendirme kriterinde yüksek lisans öğrencileri, ortam ve diğer hizmetler kriterlerinde ise hazırlık sınıfı öğrencilerin yaptıkları görülmektedir.

Eğitim öğretim programların değerlendirmelerinde kadınların erkeklere oranla daha yüksek değerlendirmeler yaptıkları anlaşılmaktadır.

Danışmanlık kriterini öğrenci evinde kalanların, ortam kriterlerini ise ailesiyle birlikte kalan öğrencilerin daha yüksek değerlendirdiği görülmektedir.

Üniversitede geçirilen süre açısından 2. yılında olan öğrenciler eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık ve ortam kriterlerini diğerlerine göre daha yüksek değerlendirme yapmıştır.

Eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme ve danışmanlık kriterlerinde en yüksek değerlendirmeleri Özalp Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin, en düşük değerlendirmeyi ise merkez kampüste yer alan fakülte öğrencilerinin yaptığı, ortam ve diğer hizmetler kriterlerinde ise en yüksek değerlendirmeleri Gevaş

Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin, en düşük değerlendirmeleri ise Erciş'te eğitim gören öğrencilerin yaptıkları görülmektedir.

Eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlerin memnuniyet üzerine etkisine yönelik regresyon analizinde R-kare değeri %0,36 olarak bulunmuştur. Tablo incelendiğinde eğitim öğretim programları ve diğer hizmetlerin memnuniyet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

$$\text{Memnuniyet} = -0,144 + 0,389 \text{ Eğitim Öğretim Programları} + 0,621 \text{ Diğer hizmetler}$$

Çalışmada öğrenci memnuniyetine yönelik uygulanan radar analizi yöntemine göre belirtilen kriterler açısından öğrenci memnuniyetinin düşük olmamakla birlikte vasat bir düzeyde olduğu anlaşılmış ve en yüksek ortalama değere sahip olan ölçme değerlendirme ile eğitim programlarına yönelik kriterlerde sırasıyla Gevaş Meslek Yüksekokulu, kampüs yerleşkesindeki meslek yüksekokulları ve Erciş Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin değerlendirdikleri anlaşılmıştır. En düşük ortalama değere sahip olan ortam kriterinde ise en yüksek memnuniyet değerlendirmelerini sırasıyla Özalp Meslek Yüksekokulu ve Erciş Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin değerlendirdiği görülmüştür.

## KAYNAKÇA

- Adams, D. (1998). "Eğitimde Kalitenin Tanımlanması". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi.*, 233-248.
- Akbaba, A., & Kılınç, İ. (2001). "Hizmet Kalitesive Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları". *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 162-168.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Basın Yayım Dağıtım.
- Akyüz, Y. (1999). *Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1999'a.* İstanbul: Alfa Yayınları.
- Alkan, C. (2011). *Eğitim Teknolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2004). *Modern Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Anderson, K., & Zemke, R. (1998). *Şapka Çıkarttıran Hizmet Sunmak*. İstanbul:: Rota Yayınları.
- Ayhan, E. (2002). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulaması Model Deniz Harp Okulu Komutanlığı Yabancı Diller Bölümü Başkanlığı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. (1987). *Eğitime Giriş*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Becket, N., & Brookes, M. (2008). Quality Management Practice in Higher Education–What Quality Are We Actually Enhancing? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education Vol. 7, No. 1.*, 40-54.
- Candeğer, A. (2008). "Deniz Okulları/Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirmesi" Yüksek Lisans Tezi,. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama Kavramlar Kararlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Cemalcılar, İ. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 125-131.
- Çatalca, H. (2003). *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Çokgezen, M., & Terzi, N. (2008). Türkiye’de Devletin Eğitime Müdahalesinin Yeterli Gerekçesi Var mı? *Liberal Düşünce Dergisi.*, 5-25.
- Davies, J., Douglas, A., & Douglas, J. (2007). The Effect of Academic Culture on the Implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities. *Quality Assurance in Education Vol. 15 No. 4.*, 382-401.
- Değermen, H. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Denizhan, D. (2008). “*EFQM Mükemmellik Modeli ve Kocaeli Sanayi Odası’nda Uygulanması*”. Kocaeli.
- Doğan, E., Apaydın, Ç., & Önen, Ö. (2006). Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Politikaları. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 59-79.
- Doğan, Ö., & Selvi, G. (2013). Özdeğerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:2.*, 105-134.
- Dursun, T. (2011). “Uzaktan Eğitimde Hizmet Kalitesinin Ölçümlenmesi ve Eğitim Sektöründe Bir Uygulama” Doktora Tezi,. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 67-95.
- Erdem, A. (2005). *Etkili ve Verilim Nitelikli Eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergün, M., & Ergezer, B. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Erkut, H. (1995). *Hizmet Kalitesi*. İstanbul: İnterbank Yayınları.
- Eser, Z. (2007). *Hizmetlerde Pazarlama İletişimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Göksoy, S. (2014). Eğitim Sistemlerinde Kalite Standartları ve Kalite Standart Alanları. *Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3 Sayı 7.*, 85-99.
- Güleryüz, H. (2001). *Eğitim Programlarının Dili ve Yaratıcı Öğrenme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Gülmez, M., & Dört Yol, İ. (2009). *Açıklamalı Pazarlama Sözlüğü*. Ankara: Detay Yayıncılı.
- Gümüsoğlu, Ş., & Pınar, İ. (2007). *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Gürbüz, E., & Ergülen, A. (2006). Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 173-190.
- Haseken, E., Atık, M., Gözel, G., Borlu, A., & Öksüzokaya, A. (2014). *Kamu ve Özel Sağlık Meslek Liselerinde Sağlıkta Kalite Eğitim Düzeyi*. Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- Hesapçioğlu, M. (1992). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık.
- Hides, M. T., & Davies, J. F. (2004). Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK Higher Education Sector-Lessons Learned From Other Sectors. *The TQM Magazine*; 16, 3; *ProQuest Central*, 194-201.
- İçöz, O. (2005). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ishikawa, K. (1997). *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- İslamoğlu, H., Candan, B., Haciefendioğlu, Ş., & Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım.
- KalDer. (2013). *EFQM Mükemmellik Modeli*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kalder. (2017, 11 12). EFQM Mükemmellik Modeli: <https://arastirma.tarim.gov.tr> adresinden alındı
- Kalder. (2017, 11 12). *EFQM Mükemmellik Modeli*. <http://www.kalder.org> adresinden alındı
- Kalder. (2017, 11 12). *EFQM Mükemmellik Modeli*. <http://slideplayer.biz.tr/slide/> adresinden alındı
- Karahan, K. (2001). Hizmetleri Standartlaştırmanın Önemi. *Standart Dergisi*, 11-12.
- Karahan, K. (2001). Hizmetleri Standartlaştırmanın Önemi. *Standart Dergisi*, 11-12.
- Karahan, K. (2001). Hizmetleri Standartlaştırmanın Önemi. *Standart Dergisi*, 11-12.
- Karahan, K. (2001). Hizmetleri Standartlaştırmanın Önemi. *Standart Dergisi*, 11-12.
- Kazancı, M. (2013). *Kamuda ve Özelde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Kılıç, B., & Elener, B. (2010). Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 119-142.
- Kobu, B. (2008). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (.2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*, (Çev. A. Özyağcılar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2010). *Pazarlamayı Anlamak* (Çev. M. İnan). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Kotler, P. (2010). *Pazarlamayı Anlamak*, (Çev. M. İnan). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Kozak, N., Özel, H. Ç., & Yüncü Karagöz, D. (2011). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuruşçu, M. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.
- Kuzgun, Y. (2004). *Eğitimde Bireysel Farklılıklar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mermod, A., & Yüksel, Ü. (2004). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Merter, M. E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- Mora, A. C., Leal, A., & Rolda'n, J. L. (2006). Department of Business Administration and Marketing,. *Faculty of Business*, 99-122.
- Mucuk, İ. (1999). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nenadál, J. (2015). Comprehensive Quality Assessment of Czech Higher Education Institutions. *International Journal of Quality and Service Sciences Vol. 7 No*, 138-151.
- Odabaşı, Y. (2004). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Örs, H. (2007). *Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir, S. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özer, B. (1993). Öğretmen Davranışlarının Uzaktan Eğitim Yaklaşımıyla Kazandırılması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özgüven, N. (2008). "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama". *Ege Akademik Bakış*, 651-682.
- Öztürk, S. (2003). *Hizmet Pazarlaması*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Öztürk, S. (2008). *Hizmet Pazarlaması*. Bursa: Ekin Kitabevi.



- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Further Research". *The Journal of Marketing* 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Peközcan, A. (2011). "EFQM Mükemmellik Modelinin Çalışanların Psikolojik İyi Oluş Ve İş Tatminleri Üzerine Etkisi" Yüksek Lisans Tezi,. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Reeves, C., & Bednar, D. (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications". *The Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- Saydan, R. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarından Kalite Beklentileri: Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10/1, 63-79.
- Sevimli, S. (2006). "Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi,. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soğancı, E. (2012). "Servqual ile Beklenti ve Algıların Birlikte Ölçümüne Yönelik Eğitim Sisteminde Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi,. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, V. (2003). *Eğitim Felsefesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şekerkaya, A. (1997). *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- T.C. Anayasası, K. N., & 2709. (2017, 11 12). <http://www.tbmm.gov.tr> adresinden alındı
- Tarı, J. J. (2006). An EFQM Model Self-Assessment Exercise at a Spanish University. *Journal of Educational Administration* Vol. 44 No. 2., 170-188.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayınevi.
- Taşkın, E. (2011). *Pazarlama Esasları*,. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Taşkın, E. (2012). "Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İDO Örneği" Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tek, Ö. (1995). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tek, Ö., & Özgül, E. (2007). *Modern Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tekin, M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi*,. Konya : Kuzucular Ofset.
- Top, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Varış, F. (1978). *Eğitim Bilimine Giriş*,. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yenen, V., & Gözölü, S. (2010). “Yükseköğretimde Müşteri Beklentileri: Türkiye’den Örnekler”. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*. 2 (2), 28-38.
- Yıldırım, A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yıldız, G., & Ardıç, K. (1999). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. *Bilgi Dergisi*, 1999 (1), 73-82.
- Yılmaz, C., & Eleren, Y. (2011). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2006). *Pazarlama: İlkeler-Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

## Ek 1: Öğrenci Memnuniyet Anketi

### ÜNİVERSİTE EĞİTİM HİZMET KALİTESİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Değerli öğrencilerimiz, sizlere daha kaliteli hizmet verebilmek için fakültemiz ve bölümümüzdeki uygulamalarla ilgili görüşlerimize ihtiyaç duyulmaktadır. Elimizdeki form, yapılan bu çalışmaların bir parçasıdır ve fakültemizin gelişmesine, sizin de katkıda bulunmanız için hazırlanmıştır. Lütfen hiçbir şekilde, kimliğinizi belirtecek bir ifade kullanmayınız. Aşağıdaki anket ifadelerini dikkatlice okuyunuz ve cevaplarınızı (X) şeklinde işaretleyiniz. Tüm sorular eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica ederiz.

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Devam etmekte olduğunuz bu bölüme isteyerek mi giriniz?:  Evet  Hayır  
Program türü:  Hazırlık  Yüksek Okul  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora  
Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek  
Nerde kalıyorsunuz:  Aileniz  Öğrenci Yurdu  Öğrenci Evi  Diğer  
Bu üniversitede kaçınıcı yılınız:  1.  2.  3.  4.  5. ve Üzeri

KATILIM DERECEZİ								
1- Çok Düşük	2- Düşük	3- Orta	4- Yüksek	5- Çok Yüksek				
				Katılım Düzeyi				
				1	2	3	4	5
1	Öğrencisi olduğumuz bölümümüzün hedefleri bizlere anlatılmaktadır.							
2	Ders programlarımız alanlarındaki yenilikleri takip edecek şekilde güncellenmektedir.							
3	Derslerimizi çalışmaya /iş yaşamına hazırlamaktadır.							
4	Derslerde öğretim teknolojisi (Projeksiyon cihazı, tepe göz vb.) etkili olarak kullanılmaktadır.							
5	Ders programlarında teorik derslerden daha çok yararlanmaktayım.							
6	Ders programlarında uygulamalı derslerden daha çok yararlanmaktayım.							
7	Derslere öğrencilerin aktif katılımı sağlanmaktadır.							
8	Öğrenci-öğretim elemanı arasındaki ilişkimiz etkili olarak sağlanmaktadır.							
9	Öğretim elemanları ders saatlerini etkili olarak kullanmaktadır.							
10	Ders dışı zamanlarda öğretim elemanlarına ulaşılabilirliktedir.							
11	Yabancı dil eğitimi yeterlidir.							
12	Derste verilen ödevler öğrenmemize katkıda bulunmaktadır.							
13	Ölçme ve değerlendirilmede öğretim elemanları objektif (tarafsız) davranmaktadır.							
14	Yarıyıl başında her öğretim elemanı öğrencilere dersten beşarının nasıl ölçüleceğini ayrıntılı biçimde açıklamaktadır.							
15	Öğretim elemanları sınavlardan sonra, sınav sonuçları ile ilgili öğrencilere geri bildirim bulunmaktadır.							
16	Derslerin değerlendirilmesi, yalnızca sınavlarla değil ödev ve proje gibi başka çalışmalarla da yapılmaktadır.							
17	Danışman öğretim elemanları bize gerekli zamanı ayırmaktadır.							
18	Danışman öğretim elemanlarıyla belirlenen saatlerde görüşülebilmekteyiz.							
19	Fakültemiz staj yeri bulmada bizlere yardımcı olmaktadır.							
20	İş olanakları ile ilgili bizlere bilgi verilmektedir.							
21	Fakülte yönetiminin öğrencilerin iş dünyasını tanıması için konuşmacılar getirmektedir.							
22	Fakülte yönetiminin öğrencilerin iş dünyasını tanıması için teknik/alan gezileri yapmaktadır.							
23	Fakülte yönetiminin öğrencilerin sorun ve önerilerine duyarlıdır.							
24	İdare personellerinin öğrencilere karşı tutum ve davranışları olumludur.							
25	Fakültemiz verilecek kararlarda öğrencilerin katılımına olanak sağlamaktadır.							
26	Kültürel, sanatsal ve spor etkinlikleri yeterlidir.							
27	Kütüphane olanakları (koleksiyon, elektronik veri tabanları, vb.) yeterlidir.							
28	Kütüphane görevlileri öğrencilerle yeterince ilgilenmektedirler.							
29	Öğrenci değişim programları hakkında bölümümüzden bilgi ve destek alabilmekteyim.							
30	Erasmus (başka üniversitelere eğitim alma) olanakları bölümümüzde yeterlidir.							
31	Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun öğrenci kulübü ve/veya öğrenci topluluklarında yer almaları ve çeşitli etkinlikler düzenlemeleri fakültemiz tarafından desteklenmektedir.							
32	Öğrencilere sunulan bilgisayar vb. teknolojik olanaklar yeterlidir.							
33	Yemekhane yemekleri kaliteli dir.							
34	Yemek fiyatları uygundur.							
35	Yemekhanenin fiziki ve hijyenik koşulları uygundur.							
36	Kantinde sunulan hizmetler yeterlidir.							
37	Kantin ürün fiyatları yeterlidir.							
38	Tuvalet ve lavabolar temizdir.							
39	Fotokopi hizmetleri yeterlidir.							
40	Fotokopi fiyatları uygundur.							
41	Derslikler ders yapmak için uygundur.							
42	Laboratuvarlar ve atölyeler donanım (araç, gereç, malzeme ve temizlik) açısından yeterlidir.							
43	Spor olanakları yeterlidir.							
44	Sağlık olanakları yeterlidir.							
45	Fakülte öğrencilerin güvenliği sağlanmaktadır.							
46	Fakültemizde yabancılara karşı güvenlik sağlanmaktadır.							
47	Eğitim aldığımız kampüse ulaşım kolaydır.							
48	Kampüsler arası ulaşım olanakları mevcuttur.							
49	Fakültemizden memnunuz.							
50	Üniversitemizden memnunuz.							

KATILARINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

## Ek 2: İ Değerlendirme Anketi

### İ DEğERLENDİRME ANKETİ

Değerli katılımcılarımız, anket formumuz üniversitemizdeki hizmet kalitesini ölçmekte kullanılacaktır. Üniversitemizde daha kaliteli bir eğitim anlayışı sağlamak için görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Aşağıdaki anket ifadelerini dikkatlice okumanızı ve cevaplamanızı rica ederiz. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

#### KİŞİSEL BİLGİLER

**Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek  
**Yaşınız:** ( ) 30 yaş ve altı ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 61 yaş ve üstü  
**Statünüz:** ( ) Dekan ( ) Dekan Yardımcısı ( ) Fakülte Sekreteri ( ) Yüksekokul Müdürü ( ) Yüksekokul Müdür Yardımcısı ( ) Yüksekokul Sekreteri ( ) Araştırma Merkez Müdürü ( ) Araştırma Merkez Müdür Yardımcısı ( ) Bölüm Başkanı  
**Kaç Yıldır Bu Üniversitedesiniz:** ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve Üzeri

#### KATILIM DERECEÑİZ

	1- Çok Düşük	2- Düşük	3- Orta	4- Yüksek	5- Çok Yüksek	Katılım Düzeyi				
						1	2	3	4	5
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										

