

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ SÜRECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

KÜBRA AKSU YÜCEL

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

KARABÜK

Ocak 2015

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ SÜRECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

KÜBRA AKSU YÜCEL

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA


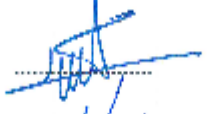

KARABÜK

Ocak 2015

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne.

Kübra AKSU YÜCEL'e ait "**Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci**" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / ~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı (Danışman)	: Doç. Dr. Abdallah KARAKAYA	
Üye	: Yrd.Doç.Dr. Murat YILDIRIM	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ersin MÜBEZZİNOĞLU	

Tez Sınayı Tarihi : 19/01/2015

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezine ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

19/01/2015

Kitbra AKSU YÜCEL



ÖNSÖZ

Araştırmada kalite yönetimi bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli süreci incelenecektir. Bu incelemede ilk olarak kalite yönetimi ele alınacaktır. Daha sonra EFQM Mükemmellik Modeli tanıtılacaktır. Son bölümde ise Karabük Üniversitesinde kalite çalışmaları ve mükemmellik modeli uygulamaları değerlendirilecektir.

Konu seçimi başta olmak üzere çalışmamın bütün aşamalarında bilgi ve birikimini benden esirgemeyen, yoğun programına rağmen sabırla bana yön gösteren, büyük bir özenle araştırmalarımın ışık tutan çok değerli hocam, danışmanım Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmem için maddi manevi her koşulda bana destek olan, emeklerinin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme, babama ve kardeşlerime, kendilerini ihmal etmeme rağmen anlayışları, sevgileri ve yardımlarıyla bana daima güç veren kızım Zeynep Azra YÜCEL'e ve eşim Ömer Faruk YÜCEL'e minnettar olduğumu ifade ederim.

Kübra AKSU YÜCEL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI.....	3
1.1.1. Kalitenin Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Kalitenin Tarihçesi	6
1.1.2.1. Gelişim Süreci	6
1.1.2.2. Katkıda Bulunan Önemli Kişiler.....	9
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	18
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Kapsamı ve Amacı	18
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Değerleri	21
1.2.2.1. Önce İnsan Anlayışı	22
1.2.2.2. Üst Yönetimin Liderliği.....	23
1.2.2.3. Müşteri Odaklılık.....	24
1.2.2.4. Sürekli Gelişme	25
1.2.2.5. Yöneticilerin ve Çalışanların Eğitimi.....	27
1.2.2.6. Takım Çalışması	28
1.2.2.7. Personel Güçlendirme	29
1.3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ (KYS) UYGULAMALARI.....	30
1.3.1. İşletmeler Açısından KYS'nin Önemi.....	31
1.3.2. İşletmelerde KYS Uygulamaları.....	32
1.3.2.1. ISO Kalite Yönetim Sistemleri	33
1.3.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli	37

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ TANIMI VE AMAÇLARI.....	39
2.2. MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI	41
2.2.1. Müşteriler İçin Değer Katma.....	42
2.2.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma	43
2.2.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme	44
2.2.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma	44
2.2.5. Vizyoner Esin Veren ve Bütünsel Liderlik.....	45
2.2.6. Çeviklikle Yönetme.....	46
2.2.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma	46
2.2.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme	47
2.3. MODELİN KRİTERLERİ	48
2.3.1. Liderlik	49
2.3.2. Strateji.....	52
2.3.3. Çalışanlar.....	54
2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	56
2.3.5. Süreçler Ürünler ve Hizmetler	59
2.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	63
2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar	65
2.3.9. Temel Performans Sonuçları	66
2.4. MODELİN DEĞERLENDİRME VE TANIMA SİSTEMLERİ.....	67
2.4.1. Değerlendirme Sistemleri.....	67
2.4.1.1. RADAR Değerlendirme Sistemi	68
2.4.1.2. Öz Değerlendirme Sistemi.....	70
2.4.1.3. Dış Değerlendirme Sistemi.....	71
2.4.2. Tanıma Sistemleri	72
2.4.2.1. Mükemmellikte Kararlılık	73
2.4.2.2. Mükemmellikte Yetkinlik	74
2.4.2.3. Kalite Ödülü	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI.....	77
3.1.1. Araştırmanın Alanı.....	77
3.1.2. Araştırmanın Amacı	82
3.1.3. Araştırmanın Problemleri ve Hipotezleri.....	82
3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi.....	90
3.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	91
3.2.1. Modelin Kriterlerine İlişkin Analizler	94
3.2.2. Modele Yönelik Gerçekleştirilen Projelere İlişkin Analizler.....	105
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	106
3.3.1. Modelin Kriterlerine İlişkin Bulgular.....	106
3.3.2. Modele Yönelik Gerçekleştirilen Projelere İlişkin Bulgular	109
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA	113
ÖZET	118
ABSTRACT.....	119
ÖZGEÇMİŞ	120

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADEK	: Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu
AKTS	: Avrupa Kredi Transfer Sistemi
ASQC	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
BEK	: Bologna Eşgüdüm Komisyonu
BIZZ	: İş Mükemmelliği Uluslararası Tanıma
BM	: Birleşmiş Milletler
EBA	: Avrupa İş Konseyi
EBYS:	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
EFQM	: European Foundation for Quality Management
KABUSEM	: Karabük Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
KABUZEM	: Karabük Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
KYS	: Kalite Yönetim Sistemleri
SANTEZ	: Sanayi Tezleri
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UBYS	: Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi
WORLDCOB	: Dünya İş Konfederasyonu
YÖDEK	: Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kalite Yönetiminin Üç Evrensel Süreci	13
Tablo 2. Girdi Kriterlerinin Değerlendirilmesi	69
Tablo 3. Sonuç Kriterlerinin Değerlendirilmesi	70
Tablo 4. Karabük Üniversitesi Karşılaştırmalı Verileri	78
Tablo 5. Puan Tablosu	93
Tablo 6. Toplam Puan Tablosu	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Kalitede Dünya Yarışı	21
Şekil 2. Kalitenin Gelişmesi Yaklaşımları.....	26
Şekil 4. Mükemmelliğin Temel Kavramları	42
Şekil 5. Mükemmellik Modeli / Kriterler	48
Şekil 6. RADAR Değerlendirme Sistemi	68
Şekil 7. Mükemmellik Modeli Aşamaları.....	73
Şekil 8. Araştırmanın Modeli.....	91

GİRİŞ

Günümüz dünyasının bir gerekliliği olarak; insana değer verme ve sürekli gelişimin bir parçası olmakla eşdeğer diyebileceğimiz kalite kavramı, küreselleşme ve neticesinde ortaya çıkan rekabete uyum sağlayabilmek için vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Kalitenin sağlamış olduğu avantajlar sebebiyle neredeyse bütün kurumlarda kalite yönetim sistemleri uygulanmaya başlamıştır. Bu sistemler içinde ise Toplam Kalite Yönetimi yaygın kullanım alanına sahiptir. Kalite uygulamalarının dönüm noktası diyebileceğimiz TKY anlayışının etkili bir biçimde uygulanabilmesi, her şeyden önce TKY kavramının anlaşılabilmesine bağlıdır.

TKY başlangıçta özel sektör için uygulanabilen bir yaklaşım olarak görülmekte iken, günümüzde hem kamu alanında hem de özel işletmelerde başarı ile uygulanabilmektedir. Toplam kalite yönetiminin işletmelerde uygulanmasına yönelik oluşturulmuş araçlardan biri olan EFQM Kalite Mükemmellik Modeli ile kuruluşlar TKY konusunda bilgi seviyelerini arttırarak kurum genelinde kalite kavramının benimsenmesi ve sürekli iyileştirme olgusunun gelişmesini sağlamaktadırlar. Sürekli iyileştirmenin en çok ihtiyaç duyulduğu alanlardan biri ise eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarında toplam kalitenin benimsenmesi, bu kurumların toplumun gelişmişlik seviyesine etkisinden dolayı oldukça önemlidir. İşletmelere TKY'nin kolay bir uygulama çerçevesini sunan EFQM Mükemmellik Modelinin eğitim kurumlarında uygulanması, eğitim sisteminde yaşanan sorunların iyileştirilmesinde önemli bir adım olacaktır.

EFQM Mükemmellik modelinin temelinde toplam kalite yönetiminin prensipleri yer almaktadır. Mükemmellik modeli, kalite yönetimini kullanarak organizasyonların nasıl değişeceği konusunda yönetime yardımcı olmaktadır. Mükemmelliğin özünü kalite oluşturmaktadır ve kalite yeni anlamlar kazanarak sürekli olarak değişen ve gelişen bir kavramdır. Kalite; tüm paydaşları, kaynakları, süreçleri ve ürünleri dengeli biçimde yöneterek başarılı sonuçlara ulaşmayı kapsamaktadır. Yönetmel rasyonelliğin bir sonucu olarak mükemmellik ise ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sistemin bir bütün olarak amaca yönelik çalıştırılmasıdır.

Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli sürecinin incelendiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında kurumlar için önemli stratejik üstünlükler sağlayabilecek kalite yönetim sistemlerine ilişkin literatür bilgileri sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kalite yönetim sistemlerine yönelik uygulama modellerinden biri olan EFQM Mükemmellik Modeli, çalışmanın kısıtları ve literatürde yer alan bilgiler kapsamında tanıtılmıştır. Bu kısımda modelin amaçları, temel kavramları, kriterleri, değerlendirme ölçütleri ve mükemmellik modeli tanıma sistemlerinin aşamalarına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Üçüncü bölümde ise Karabük Üniversitesinde EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarına yönelik alan araştırması yer almaktadır. Üniversitede uygulanmakta olan söz konusu model, kurumda kalite alt yapısını destekleyen hizmetler açısından incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın alanı, amacı, sorunsalı, hipotezleri, modeli ve yöntemine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Ayrıca araştırma bulguları, sonuç ve önerilere de bu bölümde yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ

19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başından itibaren hızla gelişen teknoloji ve bununla beraber globalleşen dünyada her alanda artan rekabet, üretici-tüketici ilişkilerinin ve müşterilerinin seçimlerinin değişmesinde etkili olmuştur. Bu değişimler, kalite ve kalite yönetimine değişik boyutlar kazandırmıştır.

Kalite yönetimi, müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek veya beklentilerinde üzerine çıkabilmek amacıyla kurumsal süreçte sürekli iyileşme sağlayan, kurum çalışanlarının tamamına sorumluluk yükleyen ve bir takım değerleri kapsayan bir yönetim sistemidir. Bu sistemde; insan, süreç, iç ve dış müşteri unsurları bir araya getirilmektedir.

Örgütler yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve başarıya ulaşabilmek için yenilikçi, yaratıcı ve değişimci olmak zorundadırlar. Günümüzün şartları kaynaklarını; süreçler, fonksiyonlar ve teknoloji ile bir araya getiren, ürünle süreci uyumlaştırabilen ve müşteriye mal ve hizmet sağlayarak değer yaratabilen örgütleri gerektirmektedir. Tüm bu gerekliliklerin yerine getirilmesi de, kuruluşlarda etkin bir kalite yönetimi uygulanmasına bağlıdır.

1.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite anlayışının insanlığın varoluşu ile birlikte başladığını söyleyebiliriz. İnsanoğlu yeryüzünde var olduğu günden beri yaptığı işleri sürekli daha iyi yapma yönünde çabalamıştır. İlk çağlarda daha ilkel koşullarda yapılan bu iyileştirmeler, insanlığın gelişimine paralel olarak çeşitlenmiş ve özellikle sanayi devrimi sonucu çok önemli aşamalar kaydetmiştir.

Kalite ile ilgili kayıtların Hammurabi'ye uzandığı bilinmektedir. Hammurabi kanunlarındaki "Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur" maddesi ilkel de olsa kalitenin milattan önce bile önem taşıdığına bir göstergesi olarak sık sık dile getirilen bir örnektir. Tarih boyunca kalite farklı

coğrafyalardan farklı medeniyetler için aynı önemi teşkil etmiştir (Kızıldağ, 2011: 63).

1.1.1. Kalitenin Tanımı ve Önemi

Kalite sözcüğü Latince “Qualitas” kökenli bir terimden gelmekte olup, Fransızcaya “qualité” olarak yerleşmiş ve Fransızcadan Türkçeye çevirisinde sözcük aynen Fransızca okunuşu olan kalite olarak geçmiştir. Kalitenin sözlük anlamı niteliktir. Niteliğin sözlük anlamı ise varlıklar arasında var olan ve niceliksel olmayan ayrımları olarak açıklanmaktadır. Kalite bakış açılarına bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kullanım amacına göre de değişik anlamlara gelmektedir (Top, 2009:9).

Önceleri dünya kaynaklarının plansızca kullanılması, çağımızda birçok alanda ciddi sorunların yaşanmasına ve kaynakların sonsuz olmadığına anlaşılmasına neden olmuştur. Bu gerçeğe geçte olsa yüzleşmemiz ile birlikte kaynakların nasıl verimli kullanılacağı karşımıza önemli bir sorun olarak çıkmıştır. Kaynak sıkıntısının yanı sıra insan ihtiyaçlarının sürekli olarak artması ve çeşitlenmesi, temel ihtiyaçların önemli oranda karşılanabiliyor olmasına rağmen yeni isteklerin ortaya çıkması ve bütün bunları elde ederken de en iyiyi arar duruma gelmeleri sonucunda kalite kavramı daha da ön plana çıkmaya başlamıştır.

Kalite, geçmişte de var olan bir olgu olmasına karşın, günümüzde insanların ve kurumların en fazla değer biçtikleri konulardan birisi olmuştur. Bugünün küresel rekabet ortamında, gerek özel gerekse de kamu kuruluşlarının öncelikli hedeflerini kalite düzeylerini ve standartlarını geliştirmek oluşturmaktadır. Bunda etkili olan en önemli olan etkenler şüphesiz, kurumların ürün ve hizmetlerini sürekli gelişime odaklı biçimde geliştirmeleri ve artan yoğun rekabet ortamıdır (Özçakar, 2010:107).

Kalite kavramını ele alan kalite guruları, kavramın farklı boyutlarına vurgu yapmışlardır. Herkesin üzerinde anlaşacağı bir kalite tanımı yapmak oldukça zordur. Bu nedenle kalite, kullanım amaçlarına göre değişen farklı bakış açılarıyla zaman içinde oldukça çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bazı kalite öncülerinin ve kuruluşlarının kalite kavramına ilişkin görüşleri ise şu şekildedir.

Deming: Kalitenin tanımlanmasındaki temel zorluk müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir karakteristikler haline getirilmesidir der ve kaliteyi: “Amaca

uygunluk ve en düşük maliyetle, pazara uygun şekilde tahmin edilebilir, güvenilir istikrar düzeyidir” şeklinde tanımlar.

Juran: “Kalite müşterinin ihtiyaçları üzerinde odaklaşan ve böylece üründe tatmin sağlayan özelliklerden oluşur. Kalite hatalardan arınmışlıktadır.” Bu tanımlamaların dışında ise evrensel, kabul edilebilir, kapsamlı bir kalite tanımına ihtiyaç olduğunu belirterek “kullanım için uygunluk” tanımını seçer.

Crosby: “Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur ve sistemin şartlara ve talebe uygunluğudur.”

Taguchi: “Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşıncaya kadar verilen kayıptır. Bu kayıp azaldıkça ürünün kalitesi artış göstermektedir.”

Ishikawa: “Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir.”

Shewhart: “Kalitenin iki yönü vardır: Birincisi insandan (müşteriden) bağımsız ve ürünün objektif gerçekliğine bağlı kalite. İkincisi ise; üründen ve somut gerçeklerden bağımsız, duygu ve yargılara dayalı kalite.”

Feigenbaum: “Kalite, müşteri beklentilerini karşılayacak bir ürün ya da hizmetin pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır.”

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'nin tanımı ise; bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü, kalitedir.

Japon Sanayi Standartları Komitesi'ne göre kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

Kaliteyi ürün ya da hizmet üretimi çerçevesinde basit ve anlaşılır şekilde “spesifikasyonlara uygunluk” şeklinde tanımlamak mümkündür. Kalitenin hangi özel standartlara uygun olacağı ise dinamik bir konudur. Diğer bir deyişle spesifikasyonlar geliştirildikçe kalite de değişime uğrayacaktır. Ancak bu gelişim sonu olmayan bir süreçtir. Bu özel standartlar müşteri ve / veya pazar istem ve beklentileri çerçevesinde gelişme yönelimli değişime uğratılmaktadır. Bu kapsamda müşteri açısından kalite kavramına yaklaşılacak olunursa kalite müşterinin gözünde değer yaratan ve tatmin eden her şey olarak özetlenebilir (Özmutaf, 2010: 68).

Kalite ile ilgili yapılmış olan bütün bu tanımlamalar birbirinin aksini iddia etmediği gibi birbirlerinin alternatifi de değildir. Yalnızca kullanım alanlarına ve bakış açılarına göre farklılık gösteren, bir bütünün parçalarıdır. Bütün bu tanımların ışığında kalite bir ürün ya da hizmetin kullanıcıları için en iyiyi sunmasıdır diyebiliriz.

Ayrıca hizmet örgütleri için yukarıdaki tanımlamalara etki edebilecek bazı faktörlere de kalite kavramı kapsamında önem vermek gerekebilecektir. Hizmet örgütlerinde ürünün somut olmayan yapısı, müşteri beklentilerinin subjektif yapısı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada personelin nazik ve arkadaşça tavrı, şikâyetleri çözümlenmede çok hızlı olunması gerekliliği, atmosfer, müşterinin yoğun bir zaman sürecinde hizmet beklentisi içinde olması, üretilen hizmetin genellikle eş zamanlı tüketilmesi kaliteyi tanımlamayı zorlaştırmaktadır (Özmutaf, 2010: 68).

Günümüzün küresel rekabet ortamında işletmeler, müşterilerine sundukları mamul ve hizmetleri en kalite bir biçimde üretmek durumundadırlar. Bu da işletmelerin sadece üretimin ana süreçleri üzerine değil kendi değer zincirlerinde yer alan tüm süreçler üzerine de istinasız bir şekilde eğilmelerini gerektirmektedir. Bunun için ise kalite uygulamaları büyük bir önem taşımaktadır (Gül ve Sümer,2013: 2).

1.1.2. Kalitenin Tarihçesi

Kalitenin tarihsel süreci incelendiğinde, kalite ve kaliteli iş yapmanın insanlık tarihi kadar eski olduğunu ve Toplam Kalite Yönetiminin günümüze önemli aşamalardan geçerek geldiğini görebiliriz.

1.1.2.1. Gelişim Süreci

Kalite ile ilgili kayıtlar, M.Ö. 2150 yılında Hammurabi Kanunlarına kadar uzanır. Daha sonraki yıllarda Fenikelilerde kalite standartlarına bir aykırılık gördüğünde bunun tekrarlanmasını kesinlikle önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisine sahip kalite denetçileri olduğu bilinmektedir. M.Ö. 1450 yılında ise, eski Mısır'daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden oluşturdukları bir araçla kontrol ederlermiş.

Anadolu da 13. Yüzyılda esnafın oluşturduğu; üretim, hizmet ve sosyal alanlarda belirli bir standardın oluşumunu sağlayan Ahi Teşkilatı ortaya çıkmıştır. Bu teşkilatın üretim, hizmet ve sosyal yaşamda kalitenin artırılması konusunda önemli katkıları olmuştur. Ürün ve kalite kontrolü, fiyat tespiti, esnaf ahlakının kontrol ve denetimi Ahi Teşkilatı'nın temel görevleri arasında yer almıştır. Fatih Sultan Mehmet Döneminde merkeziyetçi yapıyla birlikte, düzenli olarak hazırlanan kanunnamelerde kalite standardı açık bir şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır. II. Bayezid Döneminde “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa” çıkarılmıştır. Dünyanın ilk standardı olarak kabul edilen bu kanunnamede boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile 10 ceza hükümlerine yer verilmiştir.

Osmanlı Devleti'nde Esnaf Teşkilatı ise, zanaatın ve ticaretin düzenlenmesinde aktif bir rol üstlenmiştir. Ayrıca fiyat ve kalite denetimi ile standardizasyonun sağlanması şeklinde tanımlanan “narh” sistemi de bu teşkilat tarafından denetlenmekteydi. Osmanlı Devleti Dönemindeki lonca sisteminde de zanaatkârlıkta usta çırak ilişkilerinin gelişmesiyle birlikte, imalat yerlerinde ustalar bir yandan yapılan işin kalitesini bizzat kontrol ederken diğer yandan da çıraklar için eğitici görevlerini yapıyorlardı. İşin kaliteli yapılması ve çırakların yetiştirilmesi ustaların zanaatkârlık ve ahlaki sorumluluğu olarak kabul edilmekte ve toplum tarafından önem atfedilen bir vazife olarak görülmekteydi.

19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başından itibaren gelişen teknoloji ve artan rekabet, kalite konusuna değişik boyutlar kazandırmıştır. Eskiden ürünler baştan sona aynı kişi tarafından üretilirken, seri üretimin başlamasıyla birçok insan üretim sürecine dâhil edilmiştir.

19. yüzyılda Frederick Taylor ve Henry Ford seri üretimde kullanılan metotların yetersizliğini farkına vardılar. Taylor yazdığı “The Principles of Scientific Management (Bilimsel Yönetim İlkeleri)” kitabıyla insanların endüstri alanlarında daha verimli çalışmasını ve modern endüstriyel sistemin doğuşunu sağladı. Taylor'un felsefesi üzerine kurulmuş bir kalite sistemi vardır. Taylor'a göre işçiler yaptıkları işi değerlendirip, kontrol edebilecek kapasiteye sahip değillerdi. Bu nedenle de bitmiş ürünleri incelemek üzere kontrol elemanları vardı. Kalite, bitmiş ürünün kontrolü üzerine çalışıyordu. Muayene faaliyetleri bitmiş ürüne uygulandığı için önleyici bir yönü bulunmuyordu. Uygun olmayan ürünler hurdaya ayrılıyor,

yeniden işleniyor ya da asgari şartları sağlayarak müşteriye satılıyordu. Muayene faaliyetleri, fabrika yöneticisi ya da üretim yöneticisine bağlı kontrol bölümü tarafından yürütülüyordu.

Henry Ford ise 20. yüzyılın başlarında Ford Motor Şirketi'nin üretim ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirilerek düşük maliyette kaliteli ürünler üretilmeye başlanmıştır. Ford ürün tasarım ve parça standartları ile standart bir kalitede üretilen ürünlerin denetlenmesini sağladı. Kalite yönetimi sayesinde kalite departmanının sorumluluğunda ürün hatalarının tespit edilmesi sağlanmış oldu.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), ilk olarak Henry Ford tarafından kullanılmış ve 1926 yılında yayımladığı “My Life and Work (Hayatım ve İşim)” adlı kitabında yeni bir yönetim biçimi olarak tanımlanmıştır. Ancak o sıralarda rağbet görmeyen bu yönetim biçiminin, tam anlamıyla 1950’li yıllarda Japonlar tarafından uygulandığı söylenebilir. Japon yöneticiler kaliteyi bütün iş birimlerine yaymış ve her kademedeki işgöreni bu konuda eğiterek bilinçlenmeyi sağlamıştır. Bu yöntem ile kalitesizliğiyle ünlenen Japon ürünleri 5 yıl içerisinde tüm dünya pazarını ele geçirmiştir.

Çağdaş kalite kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol 1930’lu yıllarda Bell Telefon şirketinde çalışan istatistikçi W.A. Shewhart’ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başlamıştır. Bu dönemde adı geçen şirkette telefon setlerinin seri üretimi için sıfır hata sağlayacak SQC’yi tasarlamıştır. Bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrolünü; Muayene Mühendisliği bölümünü kurmakla başlatmıştır. 1931’de kendisinin “Economic Control of Quality of Manufactured Product” isimli kitabını yazmıştır. Bu kitapta kalite yönetimine daha belirli ve sınırlı bir tanım getirmiş ve üretimi geliştirecek, kaliteyi yükseltecek istatistiksel metotlar geliştirmiştir.

İkinci Dünya Savaşında, ürün kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği, kalite kontrol konusunda yapılan çalışmaların anlaşılmasına ve bilginin paylaşılmasına yol açmıştır. Eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde birçok sektörde kullanılmaya başlanmıştır. ABD bu sayede

kalite kontrolden yararlanarak askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretebilmeyi başarabilmiştir.

Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izledi. Bugün dünya literatürü incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babaları olarak bu kişilerin yer aldığı görülmektedir. Shewhart'ın, 1932 yılının Mart ayında ABD Tarım Bakanlığı Azot Araştırma Laboratuvarlarında vermiş olduğu konferans konusu istatistiki bilgiler, Edward Deming tarafından kitap haline getirilerek “Kalite Kontrol Açısından İstatistik Metotları” adıyla yayımlanmıştır. 1980 yılında da aynı kitap “İmal Edilmiş Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü” adıyla 50. yıl dönümü dolayısıyla yeniden basılmıştır.

1950 yıllarında toplam kalite kontrol kavramıyla kalite, tüm birimlerin ortak çabasına dönüşmüş, üretim sonrasında hata tespiti yerine üretim esnasında süreç kontrolü vasıtasıyla hatasız yapma, üretimde sıfır hata önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda toplam kalite kontrolün isim babası Armand V. Feigenbaum ve ekibi kalite uzmanlarının “koruyucu maliyetler”, “tahmini maliyetler”, “iç başarısızlık maliyeti”, “dış başarısızlık maliyeti” gibi kavramlarla sınıflandırdıkları bir kalite maliyet sistemi geliştirmişlerdir. Bu tasnif sayesinde, kalite yönetim departmanı için üst yönetime kolay bir bilgi aktarım dili doğmuştur. 1960'lı yıllarda, kamunun tükettiği ürünlerin kalitesini belirleyen düzenlemelerde artışın gözlemlendiği kalite güvencesi kavramı geliştirilmiştir (Ekici, 2009: 71).

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi gelmektedir (Koçel, 2003:112). Bu yıllardan günümüze kadar ise TKY daha geniş çapta kullanılmaya başlanmış, kalite üretim departmanından çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru bir hareket göstermiş ve tüm işletmede kalite yönetimi uygulanarak, örgütteki bütün elemanlara sorumluluk verilmeye başlanmıştır.

1.1.2.2. Katkıda Bulunan Önemli Kişiler

Toplam Kalite Yönetimi süreci bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu olan Taylor ile başlamış olup, modern yönetimin pek çok yeni temsilcisinin çabalarıyla

gelişimini sürdürmektedir. Kalitenin bu denli gelişmesine bazı bilim adamlarının önemli katkıları olmuştur.

Başta Philip Crosby, Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa ve Genichi Taguchi olmak üzere kalite kavramına yön veren kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ortaya atılan fikirler, kalitenin tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine olanak sağlamıştır. Kalite öncülerinin, kalite yönetim uygulamalarını ve yeniden yapılandırma uyarlamalarını kapsayan önemli yaklaşımları mevcuttur.

William Edwards Deming, 14 Ekim 1900 tarihinde ABD’de doğmuş ve 20 Aralık 1993 tarihinde bu ülkede hayata veda etmiştir. Deming, bir ABD’li olarak Japon endüstrisini yeni yönetim felsefelerine yönlendiren, Japon kalite ve üretkenliğinde devrim yaratan dünyaca ünlü bir yönetim danışmanıdır. Dr. Deming’in, yönetimle ilgili ileri sürdüğü 14 hususun benimsenmesi, sonraları Amerikan endüstrisi için de krizden çıkış yolu olmuştur. Toplam kalite anlayışının doğuşunda ve gelişmesinde önemli bir rol üstlenen Deming, henüz yaşarken yönetim literatürünün önemli isimlerinden biri olmaya hak kazanmıştır.

Deming, özellikle 1950’li yılların Japonya’sından başlayarak kontrol sürecinde istatistiksel yöntemlerin yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Proses kontrollerini ve proses sapmalarını azaltarak kalitenin iyileştirilebileceğinin yanı sıra Taylor yaklaşımında bazı revizyonlar yapılması gerektiği konusunda da Japon yöneticileri ikna etmiştir. Deming’in getirdiği en önemli değişiklik, kalite ve proses kontrolünün işçiler tarafından yapılabileceği konusunda olmuştur. Böylece Taylor’un ilkelerinden ufak ama ilk sapma kalite geliştirme programlarının gündemine girmiştir. Ayrıca, kalitenin sağlanabilmesi için “yalnızca son ürünün denetiminin” yapılması gerektiğini savunan görüşlerin hatalı olduğunu savunmuştur.

Deming, Japonya’da Japon kalitesinin ve mucizesinin mimarı olarak anılmaktadır. Japonlara, kaliteyi yükseltmek için yaptıkları işten gurur duymaları gerektiğini savunan ve onlara TKY’yi öğreten düşünür olarak bilinen Deming, bu ülkede her yıl kalitede başarılı firmalara verilen Deming Ödülleri ile anılmaktadır. II.Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da kalite alanına katkılarından dolayı, Deming’ in adı ile anılan bu ödül 1951 yılında verilmeye başlanmıştır.

Ürün veya hizmet sunan şirketlerin/kurumların “daha kaliteli” ye ulaşmaları için önlerindeki en büyük engelin süreçlerde oluşan değişkenlikler olduğu gerçeği, yıllar önce W. Edward Deming tarafından ispatlanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise, Japon endüstrisindeki gelişimi sağlayan felsefe, Deming’in “üretim süreçlerinde değişkenliklerin analiz edilerek minimize edilmesi” yaklaşımı olmuştur (...) (Firuzan, Kuvvetli ve Gerger, 2012: 4177).

Deming’in yönetim bilimine en önemli katkılarından birisi de, literatürde Deming’ in 14 Nokta İlkesi olarak adlandırılan kurallardır. Kalite yönetiminin temel unsurları haline gelen bu kurallar aşağıdaki hususlardan oluşmaktadır:

- Mal ve hizmetin iyileştirilmesi için amaç tutarlılığı oluşturulmalı ve sürekli gelişme hedeflenerek, bunu gerçekleştirecek ortam oluşturulmalı.
- Yeni yönetim felsefesini üst kademeden alt kademeye kadar herkes benimsemeli.
- Kalitenin sağlanması için son kontrole ve toplu kontrole güvenilmemeli ve istatistiksel teknikler kullanılmalıdır.
- İşteki başarıyı sadece fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçilmeli.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sorunlar sürekli araştırılmalı ve bunlara yönelik sürekli iyileştirmeye dönük çözümler geliştirilmeli.
- Çalışanlara iş başında eğitim verilmeli ve eğitim de kurumsallaştırılmalı. Eğitim yeni baştan yapılandırılmalıdır. Yönetim, giren malzemeden müşteriye varana dek şirketi tanımak için eğitime ihtiyaç duyar.
- Liderlik benimsenmeli ve kurumlaştırılmalı. Yönetimin işi denetlemek değil, liderlik yapmaktır. Yönetim, gelişim kaynakları, ürün ve hizmetin kalitesinin amacı, bu amacın tasarıma ve ürünün kendisine dönüşmesi ile uğraşmalıdır. Bu tarz yönetimin dönüştürülmesinin şartı, yöneticilerin lider olmasıdır. Rakamlarla yönetim, hedeflerle yönetim, iş standartları, spefikasyonlar, sıfır hata, performans ödüllendirme yerine daha fazla liderlik üzerinde odaklanılmalıdır.
- Örgütte başarı karşısında korku engeli yok edilmeli. Çünkü kendini güvende hissetmediği sürece kimse en iyi performansını ortaya koyamaz.
- Çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engeller kaldırılmalı.

- Çalışanları zorlamaktan onlara sloganlar ve sayısal hedef vermekten vazgeçilmeli.
- İşyerine özgü sayısal hedef ve kotalar kaldırılmalı.
- Çalışanların işyerlerinden gurur duymalarının önleyecek engeller kaldırılmalı.
- Kişinin kendini geliştirmeye yönelik eğitim çalışmaları desteklenmeli.
- Dönüşüm ve değişimi gerçekleştirmek için eyleme geçilmeli (Özer, 2013: 133).

TKY'nin kontrol işlevine bakış açısı, felsefesine uygun olarak, sürekli gelişmeyi gerçekleştiren bir süreç oluşturmaya yöneliktir. Bu amaçla Taylor döneminin Planla-Uygula-Gör kavramlarıyla ifade edilen muayene esaslı kalite kontrol yaklaşımına, dördüncü bir adım Harekete Geçme (Eylem) eklenmiştir. Bu fikir ilk kez İstatistiksel Kalite Kontrolünün babası kabul edilen Dr. W. A. Shewart tarafından öne sürülmüştür. Fakat toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri haline gelmesi ve yaygınlaşması, Deming sayesinde gerçekleşmiştir. Deming sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan Deming Döngüsünü de Japonya'ya tanıtmıştır.

Deming, bir şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli alışverişin (etkileşimin) önemini vurguladı. Bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik veren belirlemeler ve kaliteye öncelik veren sorumluluklar ekseninde dönmesi gerektiğini öğretti. Deming, bir şirketin ancak böyle bir prosesle müşterinin güvenini, beğenisini kazanacağı ve başarılı olacağı görüşündeydi. Deming döngüsü daha sonra yönetimin tüm aşamalarına uygulandı ve çarkın dört aşamasının belirli yönetim faaliyetlerine denk düştüğü görüldü. Böylece Japon yöneticiler, Deming çarkını yeniden düzenleyerek, PUKÖ döngüsü adını verdiler ve bunu tüm aşamalara ve durumlara uygulanabilir hale getirdiler.

Joseph Moses Juran, 24 Aralık 1904 yılında Romanya'da doğmuş, 1912 yılında ABD'ye göç etmiştir ve 28 Şubat 2008 yılında ABD'de ölmüştür. William Edwards Deming gibi o da gerek ABD'de gerek Japonya'da toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasında çok önemli rol oynadı. Juran'ın Kalite Kontrol El Kitabı (Juran's Quality Control Handbook) adlı çalışması toplam kalite yönetimi alanında klasik ve en önemli eserlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Juran, ayrıca Pareto İlkesi olarak adlandırılan ilkeyi savunmaktadır. Pareto ilkesi, 80/20 kuralı olarak da bilinir. Juran, sorunların yüzde sekseninin, olası sebeplerin yüzde 20'si tarafından olduğu ilkesini savunur. Yani, sonuçların büyük bir çoğunluğu, sebeplerin küçük bir yüzdesi tarafından ortaya çıkar şeklindeki düşüncedir.

Juran, üst yönetimin, kalitenin geliştirilmesinde etkin bir şekilde rol alması ve bu tutumunu tüm çalışanlara açıkça belli etmesi gerektiğini, açıklamış ayrıca kalite yönetiminin üç farklı evreden meydana geldiğini savunmuştur. Juran üçlemesi olarak anılan bu evreler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Kalite Yönetiminin Üç Evrensel Süreci

Kalite Planlaması	Kalite Kontrol	Kalite Geliştirme
Kalite hedeflerinin belirlenmesi	Performans değerlendirmesi	İhtiyacı anlamak
Müşterilerin tanımlanması	Kalite hedefleri ile performans değerlendirmesi	Alt yapı oluşturmak
Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi	Fark etkisi	Geliştirme projeleri tanımlamak
Müşteri ihtiyaçlarına göre ürün özelliklerinin geliştirilmesi		Proje ekipleri kurmak
Ürün özelliklerine göre üretim süreçlerinin oluşturulması		Kaynaklar, eğitim ve motivasyon ile ekipler oluşturmak:
Süreç kontrolleri oluşturulması; güç birliği planları aktarımı		<ul style="list-style-type: none"> • Nedenleri Belirlemek • Teşvik çözümleri getirmek
		Kazanç kontrolleri oluşturmak

Kaynak: Juran, J.M.,1998: 2.6 Juran’s Quality Handbook, New York.

Philip Bayard Crosby, 18 Haziran 1926 yılında ABD’de doğmuş ve 18 Ağustos 2001 yılında ölmüştür. 1960’ların başında yüklendiği çok amaçlı Persing füzelerinin kalite projeleri ve daha sonra geliştirdiği “sıfır hata” görüşüyle tanınmaktadır. 1979 yılında yayınlanan ve çok satan “Kalite Ücretsizdir” adlı kitabı ile üne kavuşan kalite öncülerinden Crosby’ye göre kalite, yerine göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir.

Crosby'nin meşhur olmasını sağlayan aynı "sıfır hata" programlarını uygulamaya teşebbüs eden diğer bazı kuruluşların daha az başarılı olmasını ise Crosby, katılımcı yönetimdeki yetersizliklere bağlamaktadır. Crosby'nin kalite yaklaşımı aşağıda açıklanan ve kendi değimi ile mutlak olan dört esastan oluşmaktadır.

- Crosby, kaliteyi bir mükemmellik olarak değil, ihtiyaca uygunluk olarak tanımlar. Bu bir ürünün yapılış tarzı veya bir hizmetin sağlanış yöntemi ile ilgilenmeyen alışagelmış kalite tanımlarından farklıdır. Bu tanımda kalite bir müşterinin tüm beklentilerini anlama üzerinde odaklaşan ve organizasyonu bu beklentileri karşılamaya yönlendiren stratejik bir yaklaşımdır.
- Müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan tedarikçilerin kalite sistemi; "İlk defa doğruyu yapmak" üzerine kurulmalı, kontrol ve tasnif edici değil, önleyici olmalıdır. Bu kavram, Taylor'un üretimi yapan veya hizmet sağlayan işçinin kusurlu işi gözden kaçırmamasının sağlanması şeklinde ortaya koyduğu soruna da çözüm getirmeyi amaçlamaktadır. Bir kalite organizasyonunda, herkes kendi işinin sorumluluğuna sahip olduğu için, denetimci, değerlendirmeci ve gözlemci gibi görevler çok az sayıda olacaktır. Artık hataları yakalamak için başkalarına ihtiyaç olmayacaktır.
- Standart performans sıfır hata olmalıdır. Crosby sıfır hata kavramının hedeflenebileceğini ve hedeflenmesi gerektiğini savunmuştur.
- Kalitenin ölçümü kalitenin maliyetidir. Uygunsuzluğun maliyeti, eğer düzeltilirse, müşteri ilişkilerinde olduğu kadar, üretim performansında da çabuk ve yararlı etkilere sahiptir.

Crosby'nin iki mutlak şartı "sıfır hata" ve "kalite maliyeti" kavramlarının uygulanması özellikle zor olmuştur. Bu iki kavram çok genel bir kabul görmemiş ve birçok işletme bu uygulamada başarısızlıkla karşılaşmıştır. Fakat Crosby'ye göre bu başarısızlıklar kavramların geçerlilik derecesini yansıtmaz, ancak üst yönetimin bu kavramları doğru şekilde uygulamadaki başarısızlıklarını yansıtır.

Genichi Taguchi, 1 Ocak 1924 yılında Japonya'da doğmuş ve 2 Haziran 2012'de ölmüştür. Taguchi kaliteyi; ürünün müşteriye gönderildikten sonra toplumda meydana getirdiği kayıpla değerlendirmiştir. Bu kayıp azaldıkça ürünün kalitesi artış göstermektedir. Taguchi'ye göre kalite kayıpları hem maddi hem de sosyal

kayıplardır. Kalitesizliğin sadece üreticiye değil aynı zamanda topluma da bakan yönü vardır. Kalite geliştirmek için yapılacak bütün çalışmalar bu kayıpları en aza indirmek yönünde olmalıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için Taguchi'nin ileri sürdüğü teknikler, kaliteyi üretmeyi değil değerlendirmeyi sağlayan geleneksel yaklaşımdan çok farklıdır. Taguchi metodu, kalitenin ürüne göre tasarlanması gereken bir olgu olduğunu vurgulamakta ve hiç bir muayenenin kaliteyi geri getiremeyeceğini belirtmektedir (Çelikkan, 2009: 6).

Isikawa kalite hareketinde kalite denetimini; geleneksel muayene, istatistiksel kalite denetimi ve ürün-süreç tasarımı olarak üç aşamada belirtmiştir. Ürün ve süreç tasarımında kalitenin geliştirilmesi konusunda en önemli katkıyı Taguchi yapmıştır. Ağırlıklı olarak istatistiksel kavram ve araçlara, özellikle istatistiksel deney tasarımına dayalı kalite geliştirme için hem felsefe hem de yöntem geliştirmiştir.

Kalitenin üretimden önce, tasarım aşamasında başladığını öne sürerek kalite düşüncesinde devrim yapan Taguchi'nin kalite felsefesi incelediğinde, başlıca iki temel ilke görülmektedir. Bunlardan birincisi, çevrim-içi (on-line) kalite denetimidir. Çevrim-içi kalite denetimi ürünün imalatı sırasındaki ve imalat sonrası, örneğin hizmet sırasındaki, kalite faaliyetlerini kapsar. İstatistiksel süreç denetimi ve çeşitli muayeneler çevrimiçi kalite denetimi faaliyetlerindedir. İkincisi ise, çevrim-dışı (off-line) kalite denetimi pazar araştırması ile ürün ve üretim sürecinin geliştirilmesi sırasında gerçekleştirilen kalite faaliyetlerini içermektedir. Bu faaliyetler ürüne doğrudan müdahaleler yerine, üretimin başlamasından önce gerçekleştirilen tasarım çalışmalarıdır (Çelikkan, 2009: 31).

Daha ürün tasarım aşamasında kaliteyi tasarlamak ve bunu gerçekleştirmek, üretilen ürünlerin muayene edilip uygun veya uygun değil şeklinde ayrılmasından ve tekrar işlenmesinden daha ucuza mal olmaktadır. Çünkü kaliteyi muayene ile sağlamanın maliyeti yüksektir. Düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürünler üretmek amacıyla teknoloji ve istatistiksel yöntemlerin birlikte kullanılmasında yarar vardır. Bu amaçla geliştirilmiş ve şimdiye kadar başarılı bir şekilde uygulanmış birçok kalite geliştirme tekniği bulunmaktadır. Deney Tasarımı (DT) bu tekniklerinden biridir (Akman ve Özkan, 2011: 187) .

Taguchi Yöntemi, üründe ve süreçte, değişkenliği oluşturan ve kontrol edilemeyen faktörlere karşı, kontrol edilebilen faktörlerin düzeylerinin en uygun

kombinasyonunu seçerek, ürün ve süreçteki değişkenliği en aza indirmeye çalışan bir deneysel tasarım yöntemidir (Olgun ve Özdemir, 2013: 83).

DT yöntemi 1930'larda Sir Ronald Fisher tarafından geliştirilmiş ancak ilk kez, değişkenliğin azaltılması için Taguchi tarafından kullanılmıştır. Taguchi tarafından geliştirilen kalite sistemi 1950'li yıllarda savaş sonrası Japonya'nın telefon sistemi üzerinde yeniden yapılanma sürecinde uygulanmış ve son derece başarılı sonuçlar elde edilmiştir. 1980'lerden beri de ABD ve Avrupa'da, kalitenin daha tasarım aşamasında sağlanması amacıyla DT teknikleri kullanılmaktadır. DT metodu bugün birbirinden farklı alanlarda optimizasyon ve karar verme amacıyla kullanılmaktadır (Akman ve Özkan, 2011: 188).

Kaoru Ishikawa, Japonya'da toplam kalite yönetimine katkıda bulunan liderlerin başında gelmektedir. 13 Temmuz 1915 yılında Japonya'da doğmuş ve 16 Nisan 1989 yılında ölmüştür. Kalite kontrol alanındaki çalışmaları ile Japonya'da kalite bilincinin yaygınlaşmasında büyük katkı sağlamıştır. İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin daha etkin bir şekilde kullanılması ve çalışanların problemlerin çözümüne daha aktif bir şekilde katılmasını amaçlayan "kalite çemberlerini" geliştirmiştir. Kalite Çemberleri; katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu iş görenlerin kendi alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri sorunları saptamak ve kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Kalite çemberinin operasyon aşamaları ise sırasıyla şu şekildedir:

- Problem Tanımlama
- Problem Seçimi
- Problem Analizi
- Alternatif Çözüm Üretme
- En Uygun Çözümü Seçme
- Hareket Planı Hazırlama
- Çözümün Uygulanması

Bir organizasyonda kalite sorunlarının kalite geliştirme araçları ile çözülebileceğini savunmaktadır ve bu araçlardan neden-sonuç diyagramı Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi literatüründe neden-sonuç diyagramı "Ishikawa diyagramı" olarak da adlandırılır.

Ishikawa (balık kılıcı) diyagramı, bir olayın ortaya çıkmasına neden olan durumlar (sebepler) ile ilgilenilen olayın (sonuç) şekilsel gösterimi olarak adlandırılır. Bu diyagram, ilgilenilen olayın nedenlerinin araştırılmasına sistematik bir yaklaşım getirmektedir. Fazla ayrıntıya girmeden nedenleri ortaya koyan bir diyagramdır. Sonuç olarak belirlenen olay olumlu yada olumsuz olabilir. Olumlu olması durumunda arkasındaki nedenler açığa çıkarılabilecek, olumsuz olması durumunda ise düzeltici eylemlerin başlatılması gereği ortaya çıkacaktır. Bu diyagramda en sağda problem (sonuç) yer alır. Önce olası nedenler basitçe listelenir, sonra bu nedenler temel nedenlerle ilişkilendirilerek diyagram oluşturulur. Böylece tüm nedenler sistematik bir biçimde araştırılmış olur (Memnun, 2008: 91-92).

“Kalite her bir tasarım ve prosesin içinde yer almalıdır. Muayene yoluyla kalite yaratılmaz” diyen Ishikawa kalitenin öğelerini dört grupta toplamaktadır:

- Müşteri ihtiyaçlarının tatmini,
- Müşterinin merkeze alınması,
- Bilgi, süreç, hizmet ve amaç kalitesinin geniş boyutta düşünülmesi,
- Tam kalite, tam fiyat ve tam miktar.

Ishikawa TKY’de başarıyı yakalayabilmek için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır:

- Tüm organizasyonda kalite kontrol çalışmalarını yürütün ve tüm çalışanların katılımını sağlayın,
- Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Kalite kontrol konusunda yoğun eğitim ve seminer programları uygulayın,
- Kalite kontrol çemberlerinin kullanımına önem verin,
- Kalite kontrol çalışmalarını, yönetim kurulu başkanı ve kalite konseyi tarafından yılda en az iki kez denetleyin,
- Problem çözümede istatistiksel araçları kullanın,
- Kalite kontrol faaliyetlerinin ulusal düzeyde yaygınlaştırılması çabalarına katılın,
- Organizasyonda radikal değişim için devrimci olun.

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Modern yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY); kontrol etme ile başlayan kalite kavramının, zaman içindeki değişimleri sonucu günümüzde ulaştığı durumu ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi, işletmelere pazar payının ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü gibi alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir(Aslan ve Özçelik, 2009:110).

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Kapsamı ve Amacı

Toplam kalite, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012: 129).

Toplam Kalite Yönetimi 1950’li yıllardan sonra yönetim yazınına giren ve içeriğini sürekli genişleterek günümüzde kurum/işletmelerin uygulamaya çalıştığı yenilikçi bir yönetim anlayışıdır. Kalite tanımlarından en çok kabul gören tanımlardan birinin Amerikan Kalite Enstitüsü’nün TKY formülasyonu olduğu belirtilmektedir. Bu tanıma göre kalite; “Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır.” Yusof ve Aspinwall’a göre de TKY, 1960’lı yıllardan günümüze birçok firmanın dünya klası seviyesine çıkmasına yardım etmiş bir yönetim felsefesidir (Erturgut, 2009:182).

Toplam Kalite Yönetimini ele alan çalışmalarda bu felsefenin farklı unsurları gözetilerek çeşitli tanımlar yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazıları yer almaktadır:

Toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini işletmelerin varlığının belki de en önemli sebebi olan “kâr” olgusundan dahi önce gören bir yönetim felsefesidir.

Toplam kalite yönetimi, nihai ürün kontrolü yerine, prosesi; yani, ürünün ortaya çıkış sürecini iyileştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

Toplam kalite yönetimi, sıfır hata ilkesini temel aldığı için hammadde aşamasında başlayan, işletmeye girdi sağlayan, yan sanayicileri de kapsamına alan ve

müşteri şikâyetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri de içeren bir süreç niteliğindedir. Bu yönetim sistemi, bir kuruluşun tüm çalışanlarının ortak bir amaç ve hedefe yönelmesini, bu hedefe nasıl ulaşabileceklerinin de bilincinde olmalarını gerektirir.

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için faydalı olmayı amaçlayan, kalite üretimine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir.

Toplam kalite, maliyetleri sürekli düşürürken müşteri memnuniyetini kalıcı şekilde artırmayı hedefleyen insan odaklı bir yönetim sistemidir.

Toplam kalite bir örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişim sürecine uyum ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir.

Toplam kalite yönetimi bir felsefe olduğu kadar örgütlerin yönetimlerinde kullanılacak etkili, basit ve uygulanabilir kural ve yönergelerdir.

Toplam Kalite tarihçesinin ilk izlenimlerini Amerikan İmalat Sanayisi'nde bulmak mümkündür fakat gerçek anlamdaki başlangıcını 1950'li yılların savaş sonrası Japonya'sında aramak gerekir. Tarihsel süreçte Toplam Kalite anlayışı bilimsel anlamda ilk defa Amerika'da II. Dünya Savaşı sırasında doğmuştur. Savaş esnasında askeri malzemelerde %100 kontrol yönteminin çözüm getirmediği anlaşılacak uzmanlar tarafından "numune alma istatistiği", diğer bir deyişle, "istatistiksel kalite kontrol" geliştirilmiştir. Savaş sonrası yıllarda bu çalışmalar artarak devam etmiştir. Profesyonel denetçiler, II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra 1946'da Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ni kurmuşlar ve faaliyetlerini daha da genişletip geliştirmişlerdir.

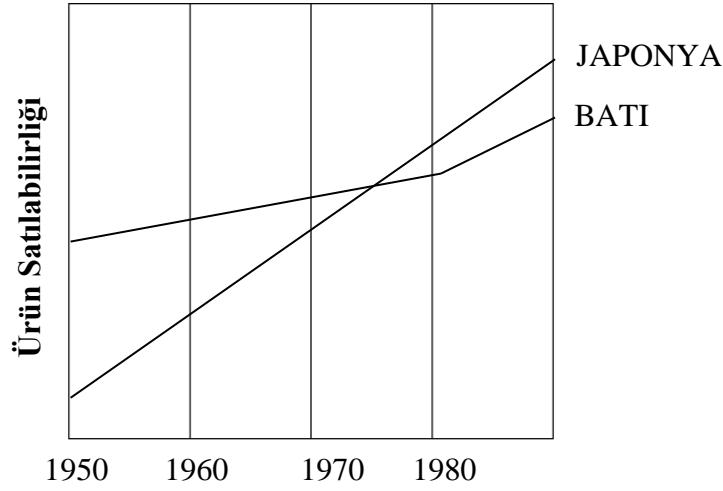
Bilimsel anlamda TKY'nin doğuş yeri ABD olmasına karşın bu uygulama Japonya'da geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1946 yılında Japonya'da ilk kalite kontrol çalışmaları başlamıştır. Modern kalite kontrol anlayışı Japonya'ya savaştan hemen sonra Amerika üzerinden gelmiştir. 1946 yılında Japonya Bilimciler ve Mühendisler Birliği'nin kurulması ile söz konusu kalite kontrol süreci ivme kazanmıştır. 1950 yılında Amerikalı istatistikçi ve yönetim kuramcı W. Edwards Deming, mühendisler ve üst düzey yöneticiler için sekiz günlük kalite kontrol seminerleri vermek üzere Japon Bilimciler ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya'ya davet edilmiştir. Kurslar büyük ilgi görmüş ve katılanların imalat

sanayisinde “istatistiksel kalite kontrolü” anlayışını kavramalarına yardımcı olmuştur. Ayrıca yine Japonya’da Joseph M. Juran’ın 1954 yılında bu konular üzerine seminerler vermesi kalite yönetiminin bugünlere gelmesi için atılan ilk adımlardır.

Deming, Japonları, kendi geliştirdikleri yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır. TKY’nin fikir babalarından olan Deming, 1950’li yıllarda bu konferansları pek çok ülkede vermiştir. Bu ülkelerin arasında Türkiye’de bulunmaktaydı. Türkiye’deki konferansa davet eden kişiye konferansı nasıl değerlendirdiği sorulduğunda; “İki metre boyunda uzun bir adamdı. Alaburus kesilmiş saçları vardı. İlginç şeyler söyledi...” diye yorumda bulunmuştur. Japonlar ise aynı konuşmayı dinledikten sonra “Önemli şeyler söylüyor, biz bunları uygulayacağız” demişler ve savaş sonrasında çökmüş olan Japon Endüstrisinin kalkınmasında bu yöntemi kullanmışlardır. Deming’in Japonya’daki konferanslarda sarf ettiği şu cümleler oldukça anlamlıdır: “Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır.”

İkinci Dünya Savaşı sonrasında tamamen çökmüş bir ülke görünümündeki Japonya’nın tekrar imarı için Amerikalı Dr. Deming ve Juran’ın görüş ve önerileri tam bir destekle karşılanmıştır. Savaş ve savaş sonrası şartlarda Amerikalı uzmanların kendi toplumlarında fazla itibar görmeyen görüşleri 1950’li yıllarda “Toplam Kalite Kontrol” ya da “Toplam Kalite Yönetimi” adı altında, Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir.

Özellikle kalite yönetim uzmanı olan Joseph Juran ve Philip Crosby TKY teorilerinin, modellerinin ve aletlerinin gelişimine büyük katkıda bulunmuşlardır. Günümüzde, teknolojinin örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkilemesi, arz-talep anlayışındaki değişim TKY’nin önemini arttırmış ve bu yöndeki çalışmaların daha da yoğunlaşmasına neden olmuştur. Geçmişten günümüze yapışan tüm bu çalışmaların ışığında TKY bugün işletmelerin yanı sıra kar amacı bulunmayan kuruluşlarda da uygulanmaktadır. Özellikle 1980’li yıllardan sonra, örgütlerde TKY uygulamasının önem kazanmaya başladığı ve ön plana çıktığı görülmektedir.



Şekil 1. Kalitede Dünya Yarışı (Juran, 1992: 19)

Toplam kalite yönetimi bir örgütün tüm faaliyetlerinin kalitesini yükseltmeyi hedeflemek suretiyle tüm aşamalarda hataları önlemektedir. Hataların önlenmesi ise kayıpları azaltmakta, fireleri düşürmektedir. Böylece gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler, kısaca örgütsel tüm hataların ve istenmeyen durumların önüne geçilmekte ve beklentilerin yerine getirilmesi sağlanmaktadır. Kısaca toplam kalite yönetimi, işletmenin tüm faaliyetlerinin rasyonel olarak, verimli şekilde yapılmasını sağlamak, müşterinin mevcut taleplerini ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve karşılamakla ilgili bir iş anlayışı ve yönetim tarzıdır. Bu nedenle, işletme sisteminin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi düşüncesinin çalışanlara benimsetilmesi yolu ile topyekün kalite üretiminin sağlanması amaçlanmaktadır (Aslan ve Özçelik, 2009: 110).

1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Değerleri

Çeşitli yönetim tekniklerini ve araçlarını kapsayan Toplam Kalite Yönetiminin bir takım temel değerleri vardır ve bunlar toplam kalite yaklaşımını diğer kalite yönetimi yaklaşımlarından farklı kılar. Örgüt faaliyetlerinde bu değerlere yeteri kadar özen gösterilmesi ile araç ve tekniklerin doğru biçimde kullanılması sonucunda, iç ve dış müşteriler tatmin edilecek, verimlilik sağlanacak yani kısacası kurumsal performansta büyük gelişmeler kaydedilecektir.

1.2.2.1. Önce İnsan Anlayışı

Toplam kalite yönetiminin temelinde “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önle” yatmaktadır. İşi ilk seferinde doğru yapacak ve hatanın ortaya çıkmasını engelleyecek kişi ise çalışandır Ayrıca, TKY çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesinde” düğümlendiğini göstermektedir Bir işletmede kalite herkesin işidir. Şirket yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça orada iş gücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır. Bu, yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir (Serin ve Aytekin, 2009: 89).

Ünlü Japon yönetim bilimci Masaaki Imai: “Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapıtaşı vardır: donanım, uygulama kuralları ve insan. Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.” diyerek Toplam Kalite Yönetiminde önce insan felsefesini özetlemektedir.

Imai: “Toplam kalite kontrolde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol ‘insana kaliteyi işlemek’ üzerine kuruludur. “Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir” şeklinde açıklamalarıyla da işletmelerin başarılarının insan faktörü üzerine kurulu olduğunu savunmaktadır.

İnsan kaynaklarının kalite ve verimlilik artırma açısından önemini kavrayan Japonya, TKY' nin başarısını daha çok insana bağlamıştır ve TKY, insana yönelik yaklaşımında başarılı olmuştur. Bu da, insanın mutluluk kaynağı teşkil etmesine bağlı olarak gelişmiştir. Bu gerçek, Ishikawa'nın şu sözleriyle çok güzel uyumaktadır: “İnsanı keşfetmek başarılı kılar, insanı kullanmak ise başarıyı azaltır”. Bu yaklaşım ise insanın önüne konan engelleri kırmış, insana göre bir yönetim anlayışını doğurmuştur (Taşkın, 2012: 16).

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

- Kurumun daha iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak,

- İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak,
- İnsana yeteneklerini ortaya koyması için fırsatlar vermek.

1.2.2.2. Üst Yönetimin Liderliği

Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi anlayışında da tüm değişimlerin odak noktası insandır. Başarılı olmak için, insanın fiziksel gücünün yanı sıra zihinsel gücünden de yararlanmak gerekmektedir. İnsanı sadece yönetmek yeterli değildir. Yönetirken aynı zamanda hedefe yöneltip, arzulu ve istekli bir şekilde çalışmasını sağlamak gerekir. Bu tür bir yönetimin koşullarını ise klasik yöneticilerden ziyade lider yöneticiler sağlayabilir. Bu sebeple, Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurlarından da biri olan liderlik, çok önemli bir gerekliliktir.

Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Aynı olduğunu/olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, işin özünde liderlik bir önderliği, yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Ünlü düşünür Lao Tzu liderlerle ilgili; “liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığını pek hissetmez; karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık” der. Liderlik, organizasyonda başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmektir” (Erdem ve Dikici, 2009: 202).

TKY, artan müşteri taleplerinin ve küreselleşmenin getirdiği değişim ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, bu doğrultuda sürekli değişim yeteneğine, başka bir ifadeyle değişimi etkin bir şekilde yönetebilme becerisine bağlıdır. Kuruluşlar herhangi bir süreçte değişiklik yapacakları zaman, en çok zorlandıkları konu; değişimin kendisi değil, değişime gösterilen tepki ve değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bunu başarmak için de sıradan bir yöneticiden çok liderlik özelliği olan yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, TKY’de liderlik, müşteri memnuniyetini sağlamak ve pazar payını artırmak için gerekli olan değişimin yönetimidir. TKY uygulamalarını sağlıklı bir şekilde yürütebilmenin

ardındaki güç kaynakları; başarıya ulaşmak için değişimin zorunlu olduğunun farkında olan, değişimi planlı bir şekilde yönetebilen ve değişime tüm çalışanların tam katılımını sağlayabilen liderlerdir.

TKY örgütte var olan ve üretimde rol oynayan tüm süreçlerin sürekli değişimini öngörür. Böyle bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri kaçınılmazdır. Bu noktada en büyük görev kalite liderlerine yani yöneticilere düşmektedir. Toplam kalite anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir (Şentürk ve Türkmen, 2009: 131).

1.2.2.3. Müşteri Odaklılık

Tarihsel sürecin, müşteriye verilen önemi yansıtan en güzel örneklerinden biri Osmanlı Dönemine aittir. Osmanlı döneminde müşteri odaklı olmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla görev yapan loncalar oluşturulmuştu. Bu loncaların görevi satın alınan bir malın üretim hatası nedeniyle iade edilmek istenmesi durumunda müşteri ile üretici arasında arabuluculuk yapmaktı. Örneğin, üretim hatası sebebiyle müşterinin iade etmek istediği bir ayakkabıyı üretici geri almak istemediğinde, loncalar durumu değerlendirerek hatanın üreticiden kaynaklanması durumunda değişim veya para iadesi yapılması konusunda üreticiyi ikna etmeye çalışırlardı. Üretici değişim yapmayı kabul etmezse, lonca üyesi ayakkabıyı üreticinin dükkânının damına atardı. Gün içinde çok sık kullandığımız “pabucu dama atılmak” deyimini dilimize buradan girmiştir.

TKY’de müşteri, üretim hattının en önemli parçasıdır. Müşteri, ürün veya olguyu algılayan veya bunlardan etkilenen kişidir. Müşteriler içsel veya dışsal olabilir. Juran, TKY’de farklı bir müşteri tanımının olduğunu; artık müşterinin sadece üretilen mal ve hizmeti talep eden kişi değil, aynı zamanda organizasyonda çalışan ve kendisinden önceki bir sürecin çıktısını kendi uğraşı olan her süreçte kullanan her kişi olduğunu belirtmiştir (Taşkın, 2012:2).

TKY anlayışında müşteri memnuniyeti için, kuruluşun tüm müşterilerinin bütün arzularının, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. TKY, kuruluş mensubu olmayan ancak kuruluşun ürettiği mal ve hizmetlerden yararlanan

ve bundan etkilenen kişi veya grupları dış müşteri olarak görmekte, kuruluşta çalışan tüm kişileri ise iç müşterileri olarak değerlendirmektedir (Özer, 2013:139).

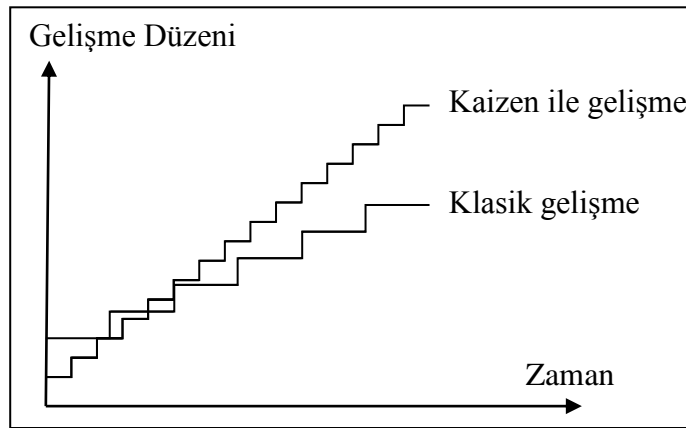
Müşteri odaklı hizmet yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesini en üst düzey örgütsel bir amaç olarak belirlemektedir. Webster'in tanımına göre müşteri odaklılık, şirketin yaptığı her işte müşterileri birinci sıraya koymayı ve en üst düzeyde bir hizmet sunumu amacı çerçevesinde tüm etkinlikleri organize etme işidir. Müşteri odaklı şirketler, tüm etkinliklerinde müşterilerin çıkarlarını hesaba katan bir şirket kültürü meydana getirirler. Müşteri odaklılık; müşterileri merkeze almakta, üreticileri yaptıkları her şeyi satan kişiler olmaktan çıkarıp, satılabilir üreten kişiler durumuna getirmektedir. "Kaliteyi müşteri belirler", "kalite müşterinin isteğidir" sözleri bu gerçeği yansıtmaktadır (Yıldırım, 2009: 102).

Klasik yönetim anlayışında üst yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda yukarıdan aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde kuruluşlar yönetilirken, yeni anlayışta; müşteri istek ve gereksinimleri doğrultusunda kuruluşların tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi, müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir (Özer, 2013:140).

1.2.2.4. Sürekli Gelişme

Sürekli iyileştirme ve sürekli gelişme Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli öğelerinden biridir. Günümüzde işletmelerin rekabet yetenekleri sürekli gelişmeleri ile doğru orantılıdır. Yapılan araştırmalarda müşteri memnuniyetinin de sürekli iyileştirme sonunda arttığı görülmektedir. Sürekli iyileştirmeyi uygulayabilmek için süreç yönetimi uygulanır. Çalışmaların amacı müşteri memnuniyetini artırmak olduğundan, memnuniyet düzeyi sürekli ölçülerek izlenmeli ve elde edilen bulgular sürekli iyileştirme sağlanacak şekilde geri beslenmelidir. Sürekli gelişimin hareket noktası, mevcut durumun yeterli görülmeyip daha iyiye ulaşma yolunda çabalar sarf edilmesidir. Statükocu ve statik değil, geleceğe yönelik ve dinamik bir yapı, sürekli gelişim felsefesinin özüdür. Olimpiyatların sloganı haline gelen "Citius, Altius, Fortius" belki de sürekli gelişimi en iyi açıklayan deyiştir: "Daha İleriye, Daha Yüksekçe, Daha Güçlü" (...) (Kutlu ve Duran, 2010: 242).

Giderek bilinçlenen ve beklentilerini geliştiren müşterinin hatayı affetmediği gerçeğinden hareketle, sürekli artan istek ve beklentileri karşılamak, kalitedeki sürekli gelişme ile sağlanabilmektedir. Temel öğeleri; toplam kalite kontrol, tam zamanında ve sıfır hata kavramları olan, hedeflenen hizmet veya ürün kalitesinin sunulabilmesi için benimsenen sürekli iyileştirme yaklaşımına “Kaizen Felsefesi” denilmektedir. Japonca kai: değişim, zen: iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen felsefesi, belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedeflemektedir. Ürünler veya diğer bir deyişle çıktılar iyileştirilmek isteniyorsa, o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir. Kaizen’in bir diğer özelliği de herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme kolektif olarak ekipler yardımıyla sağlanacaktır. Kaizen’de gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan, yarattıkları etki ve değişiklik büyük olmaktadır (Altınok ve Saçlı, 2009: 69).



Şekil 2. Kalitenin Gelişmesi Yaklaşımları (Yılmaz, 2014: 85)

Kaizen, Masaaki Imai tarafından şöyle tanımlanmaktadır; Kaizen iyileştirme demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen felsefesi iş yerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler (Kutlu ve Duran, 2010: 242).

Yönetimlerin sürekli iyileştirme çalışmalarında yararlanabilecekleri diğer bir etkili teknik ise, Deming tarafından kavramlaştırılmış olan PUKÖ döngüsüdür. Deming’e göre planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma sürekli gelişim için devamlı uygulanması gereken bir yöntemdir. Toplam Kalite Yönteminde PUKÖ döngüsü genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Verilen kararlar kişilerin inanç,

düşünce ve varsayımlara göre değil, sağlıklı bir şekilde elde edilen veri sonuçlarına göredir.

- Planla: İyileştirme için gerekli değişimi planla
- Uygula: Planını uygula,
- Kontrol Et: Olası sapmaları hesapla uygulama sonuçlarını kontrol et.
- Önlem Al: Elde edilen verilere göre değişikliği standardize etmek veya gerekli önlemleri alarak döngüyü tekrarlamak üzere karar ver.

Deming yapılan üretimin ve sunulan hizmetin sürekli olarak ve hiç durmaksızın iyileştirilmesi gerektiğini savunur. Bu demek oluyor ki işler doğru bir şekilde yapıldığında ya da düzeltmeler sağlandığında çalışanlar “nasıl olsa her şey yolunda” diye işleri iyileştirme düşüncesini bırakmamalı ve daha iyisinin yapılacağına ait düşüncelerini sonuna kadar taşımalıdır.

1.2.2.5. Yöneticilerin ve Çalışanların Eğitimi

TKY’ de etkinliğin ön koşulu eğitimidir. Kalite iyileştirme grupları, toplam kalite yönetiminin bel kemiğini oluşturur. Fakat grup üyeleri problemleri irdeleme ve çözüm bulma yollarını bilmedikleri sürece, grupların etkinliğinden bahsedilemez. Ayrıca çalışanlar, kendi davranışlarını değiştirmedikleri sürece kalite ve müşteri tatmini sağlanamaz. Davranışlar ise eğitim olmadan düzelemez. Eğitimde amaç, hizmeti verenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar. Eğitim ihtiyaçları firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, elde bulunan bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir (Kutlu ve Duran, 2010: 244).

Japonya’da TKY, yöneticileri ve iş görenleri bilgilendirmeye yönelik eğitim programlarıyla başlamaktadır. Bu eğitim programlarıyla en üst yöneticiler dâhil tüm çalışanlara “toplam kalite düşüncesi” aşılanmaktadır. Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa “Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” demiştir. Toplam kalite yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için TKY’ye ilişkin eğitimin üst

yönetimden alt düzeye kadar örgütteki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsamı gerekir (Taşkın, 2012: 14).TKY’de katılımcılığı güçlendirici ve destekleyici eğitim programları; teknik eğitimler, beşeri ilişkiler ile ilgili eğitimler ve idari yetenekleri geliştirme eğitimleri şeklinde sınıflandırılabilir.

Deming’in öğretisine göre herkese eğitimin verilmesi gerekir. Özellikle de üst düzey ve orta düzey yönetime TKY’ne geçişteki rolleri ve sorumlulukları hakkında yeterli eğitim vermelidir. Üst yönetimin TKY uygulamalarına katkı sağlaması ve bu çalışmaları kendilerinin yönlendirmesi istenir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilere ve tüm düzeydeki yöneticilere, alttan üste doğru iletişimin ya da katılımlı yönetimin sağlanması için nelerin yapılması gerektiği hakkında bilgilerin verilmesi çok önemlidir. Örgütteki takımlara istatistikî araçları nasıl kullanacaklarına, takımdaki uzlaşmayı nasıl sağlayacaklarına ve ortaya çıkması muhtemel problemleri nasıl çözeceklerine ilişkin eğitim verilmesi büyük önem taşımaktadır (Sevimler, Duran ve Çetindere, 2011: 90).

1.2.2.6. Takım Çalışması

TKY’nin esas amaçlarını; savurganlıkları önleme, verimliliği ve kaliteyi artırma, şikayet ortadan kaldırma, maliyetleri azaltarak eldeki kaynakların optimum kullanımını sağlamak, işlem zamanını kısaltmak ve gelişmelerin sürekli izlenerek örgütsel faaliyetlere aktarılması gibi sıralamak mümkündür. TKY kaliteyi ucuza üreterek müşteri tatminini, sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda sağlamayı amaç edinen bir yönetim biçimidir. TKY’ nin bu amacına ulaşabilmesi, çok büyük ölçüde işletme çalışanlarının tümünün kalite iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılımının sağlanmasına bağlıdır. Bu ise işletmelerin insan (çalışan) odaklı olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Altınok ve Saçlı, 2009: 68-69).

Takım çalışmasının örgütlerde istenmesinin temel nedeni, çalışanların örgütte düşünme, planlama ve karar alma süreçlerine katılması olarak gösterilebilir. Karar alma ve sorumluluğun takımlara verilmesi sonucun da ise ekip yönetimi ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını artırılması suretiyle kurulan takımların örgütteki planlara ve karar alma sürecine katılmaları sağlanırsa örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşır. Bu takım çeşitlerine, serbest çalışma takımları, problem çözme grupları, kalite kontrol çemberleri örnek olarak

verilebilir. Ekip çalışmasıyla daha esnek bir örgüt yaratılarak gerek çalışanlar ile gerekse de müşteriler ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmak istenmektedir. Bu tür ekiplerde müşterilerin memnuniyetini sağlamak ana hedeftir. İşletmelerin yakaladıkları fırsatları daha iyi kullanabilme derecesi, örgütteki yetenekli bireyleri bir araya getirip takımları kurabilme bunları yönetebilme derecesiyle doğru orantılıdır (Top, 2009: 122-123).

TKY'nin takım çalışmasının hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef her kademedeki birey için hem "düşünmenin", hem de "uygulamanın" birleştirilmesidir. Zaten bu konuda Deming, yöneticilere "bölümler arası engelleri yıkın" demektedir. TKY'nde tüm çalışanların etkin katılımı çok önemlidir. Katılım kalitede sürekli iyileştirmenin sağlanması ve çalışanların motivasyonunun artırılması için çok önemlidir. Yönetim çalışanları karar alma süreçlerine danışmak suretiyle de olsa katarsa çalışanlar, yönetimce alınan kararları daha dikkatli uygulamaya eğilimli olacakları için işletmenin etkinliğini de arttırmış olacaklardır. Toplam katılımcılıkla insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanılmak suretiyle örgüt içi bölümlerin daha uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır. Toplam katılımcılık sağlanmaz ise işletme yalnızca birkaç kişinin (üst yönetimin) kabiliyetlerine bağımlı kalacaktır. Bunun sonucunda da işletme toplam katılımcılıktan elde edilecek sinerjiden ya da faydadan yoksun kalacaktır (Kutlu ve Duran, 2010: 243).

1.2.2.7. Personel Güçlendirme

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar sonucu önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalan örgütler, çalışanlarından maksimum fayda sağlamak için, onları işleriyle ve iş yeriyle bütünleştirmek suretiyle güçlendirmektedir. Güçlendirme örgütlerde karar verme sürecinin etkinliğini artırmakta, böylece de sürekli değişen dış çevre koşullarına hızla uyum sağlanabilmektedir. Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla yöneticilerin karar verme ve kontrole ilişkin fonksiyonları azalmış, koçluk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. Bunun en önemli nedeni, örgütlerde karar veren ile işi yapan arasındaki farkın giderek azalması, yani çalışanların güçlendirilmesidir (Çöl, 2008: 35).

Güçlendirme sadece bir yetki devri olayı değildir. Güçlendirmenin içinde eğitim, bilgi, kişinin kendine güvenini artırma, motivasyon, sonuç elde etme cesaret ve hırsını artırma ve hatalardan öğrenmesini sağlama vardır. Dolayısıyla, güçlendirilmiş (empowered) çalışanlar, sorunları amaçlar doğrultusunda (hatta amaçları da kendileri belirleyebilir) çözmek için karar verecekler ve uygulamayı yaparak sonuca ulaşacaklardır (Koçel, 2003: 116).

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Karakaş, 2014: 81).

Yönetim açısından personel güçlendirme, örgütte rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim teknikleri arasına girmiştir. Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, işi ile ilgili kararları kendisinin verebilmesi yani güçlendirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve örgüt amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır. Personel güçlendirmenin, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel başarı ve etkinliği artıracığı, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesini artıracığı düşünülmektedir (Akçakaya, 2010: 145).

Personel güçlendirme ile bir takım gibi birlikte çalışan yönetici ve personelin işbirliği artar, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerinin gelişmesi, katılım ve önem duygularının artmasıyla personelin tatmini de artar. İşiyile ilgili kararlar vermeyi öğrenen personel kişisel büyüme ve gelişmeyi de öğrenecektir. Bunun yanında personelin işinde anlamlılık ve bağlılık, kendine güven ve çalıştığı işyerine sahiplik, sadakat duyguları daha yüksek olacaktır (Akçakaya, 2010: 159).

1.3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ (KYS) UYGULAMALARI

Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları, işletmelerin kurumsal kimliğe sahip olmalarını sağlamaktadır. KYS ile yürütülen faaliyetlerin belgelendirilmesi,

ölçülmesi ve sonuçların analiz edilmesi imkânı elde edilmektedir. Bu sayede fırsatlar değerlendirilmekte, işletmenin her kademesinde sürekli iyileştirme, verimlilik artışı ve müşteri tatmini sağlanmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar çeşitlilik gösteren Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarından kendilerine uygun olanı tercih etmektedirler.

1.3.1. İşletmeler Açısından KYS'nin Önemi

Kalite kavramının ortaya çıkışı temel olarak yüzyıllar öncelerine dayanmaktadır. İnsanların, tükettikleri mallarda veya aldıkları servislerde en iyiye ulaşma çabası, çok eski çağlarda da bu kavramın üzerinde durulmasına yol açmıştır. Günümüzde bu durumun küresel boyuta ulaşmasıyla, kalite konusunda çok sıkı rekabetler oluşmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda genel olarak bir kalite tanımı yapacak olursak; üretilen her türlü malda ve sağlanan her türlü serviste hata yapmama veya hataları en aza indirme, bu durumla birlikte üründen yararlanan insana memnuniyet verme çabasıdır. Kalitenin bu temel tanımından yola çıkarak, bu amaçla yapılan etkinliklerin tümü kalite yönetim sistemi (KYS) kavramını ortaya çıkartmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşun yönetim sisteminin, uygun olduğunda ilgili tarafların ihtiyaçları, beklentileri ve şartlarını karşılamak üzere kalite hedefleri ile ilgili sonuçların başarı ile elde edilmesine odaklanan kısımdır. Kalite hedefleri, kuruluşun büyüme, sermaye sağlama (fonlama), karlılık, çevre, iş sağlığı ve güvenliği gibi diğer hedeflerini tamamlar. Kuruluşun yönetim sisteminin çeşitli kısımları, ortak unsurları kullanan tek bir yönetim sistemine dönüşmek amacıyla kalite yönetim sistemi ile entegre olabilir. Bu durum, plânlamayı, kaynakların tahsisini, tamamlayıcı hedeflerin tarifini ve kuruluşun genel etkinliğinin değerlendirilmesini kolaylaştırabilir (TS EN ISO 9000, 2007: 6).

Kalite yönetim sistemi, amaçlanan kaliteye ulaşmak amacıyla ilerletilen tüm süreçleri, açıklanan prosedürleri ve benimsenen prensipleri içeren sistemler bütünüdür. Bu sistem, çalışanların bilinçlendirilmesi ve amaçlanan kalite seviyesine ulaşmak amacıyla minimum girdi kullanılması kısımlarını da içerir. Bunlara ek olarak müşteri memnuniyetini gözetmeden ve müşterinin ihtiyaçlarını bütünüyle karşılamadan yürütülen bir süreçle, tam bir kalite yönetim sistemi tanımı yapmak yanlış olur. Tüm bu bilgilerin ışığında bu sisteme bağlı kalındığı takdirde, kaliteli

ürüne ulaşmak için gerekli maliyetin değeri, tahmin edilenin aksine, daha fazla olmayacaktır. Aksine, uzun vadede daha karlı olunacak bir sisteme adım atılmış olunacaktır.

KYS, müşterinin beklentisinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen, tüm birimlerin ve faaliyetlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında yönetiminin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim uygulamasıdır.

Kalite Yönetim Sistemlerini etkin bir şekilde uygulamanın yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ulusal ve Uluslararası tanınan standartlara uygun çalışıldığı belgelenecek, yeni iş olanaklarının kazanılması.
- Etkin uygulama sayesinde müşteri memnuniyeti ve şikâyetlerde azalma sağlanması.
- Ürün ve hizmet kalitesi geliştirilerek, hataların dolayısıyla da maliyetlerin azaltılması.
- Zaman ve malzeme kaybının azaltılması.
- Üretim, planlama ve problem çözme konularında çalışanların etkinliklerinin artırılması.
- Çalışanların motivasyonunda ve firma içi iletişimde iyileşme sağlanması.

1.3.2.İşletmelerde KYS Uygulamaları

İşletmelerin kalite anlayışına sahip olduklarını müşterilerine, hissedarlarına ve diğer tüm paydaşlarına gösterebilmeleri için bazı kalite yönetim sistemlerini kullanarak kalite konusundaki durumlarını belgelendirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Tüm dünyada işletmelerin kullanabileceği pek çok ulusal ve uluslararası kalite yönetim sistemi bulunmakla birlikte tüm bu sistemlerin temeli kalite anlayışına dayanmakta ancak bunlar arasından seçim yapmak bir takım zorluklar taşıyabilmektedir. Bu amaca yönelik olarak işletmelerin öncelikle kendi kalite ihtiyaçlarını tanımlamaları ve sonrasında bu ihtiyaçlara uygun kalite yönetim sistemi tercihinde bulunmaları gerekmektedir (Gül ve Sümer,2013: 2).

Günümüz dünyasında geniş bir kullanım alanına sahip olan KYS, gelişim sürecine bakıldığında özellikle TKY'nin daha geniş çapta kullanılmaya başlandığı ve tüm işletmede/kurumda kalite yönetiminin yapıldığı 1980 sonrası dönemde rekabetin en önemli unsuru haline gelmiş olup; bu kapsamda oldukça başarılı uygulamalara imzalar atılmaktadır. Bunlardan uluslararası tanınırlığa ve en yaygın kullanım alanına sahip modeller ise ISO Kalite Yönetim Sistemleri ve EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarıdır.

ISO 9000 standart serisinde verilen kalite yönetim sistemleri ile kuruluşa özgü mükemmellik modellerinin yaklaşımları ortak ilkelere dayanır. Her iki yaklaşım da;

- a) Kuruluşun zayıf ve kuvvetli yönlerinin belirlenmesini sağlar,
- b) Genel modellere göre değerlendirme için şartları içerir,
- c) Sürekli iyileştirme için bir temel sağlar,
- d) Kuruluş dışında tanınma için şartları içerir.

ISO 9000 standart serisinde yer alan kalite yönetim sistemlerinin ve kuruluşa özgü mükemmellik modellerinin yaklaşımları arasındaki fark uygulama kapsamından kaynaklanır. ISO 9000 standart serisi kalite yönetim sistemleri için şartları ve performans iyileştirme için rehberlik sağlar; kalite yönetim sistemlerinin değerlendirilmesi bu şartların karşılanıp karşılanmadığını belirler. Mükemmellik modelleri kuruluş performansının göreceli değerlendirilmesini sağlayan kriterleri içerir ve bu bir kuruluşun bütün faaliyetlerine ve bütün ilgili taraflarına uygulanabilir. Mükemmellik modellerindeki değerlendirme kriterleri, bir kuruluşa kendi performansını diğer kuruluşların performansı ile kıyaslaması için temel sağlar (TS EN ISO 9000, 2007: 6).

1.3.2.1. ISO Kalite Yönetim Sistemleri

Uluslararası Standartlar Kurumu (International Organization for Standardization-ISO) 1947 yılında kurulmuştur ve kalite alanına yönelik ilk standardını, ISO 9000 standartlar serisi olarak 1987 yılında geliştirmiştir. ISO 9000 Kalite Standartları serisi, işletmelerde etkili yönetim sistemleri kurulması, dokümanite edilmesi ve sürdürülmesini gösteren çalışmalardır.

İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir model olarak ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi standartları uygulandığı sıklıkla görülmektedir. Bu sistem, bütün dünyadaki ortak bir Kalite Yönetim Sisteminin temellerini oluşturmuştur. Esasında ISO 9000, genelde TKY ile karıştırılmaktadır. ISO 9000, TKY ile aynı olmamakla birlikte; söz konusu sistem, TKY'ne giden yolu kısaltmaktadır. ISO 9000'in uygulanması ile firmanın iş yaşamında istikrar ve tutarlılık sağlanmakta, ardından TKY ile çalışan motivasyonu ve operasyonel verimlilik artırılmaktadır (Karahan vd. 2011: 296).

Belgelendirme, örgütleri TKY gereklilikleri doğrultusunda teşvik etmektedir. ISO 9001, TKY uygulamalarına öncü bir unsurdur. ISO 9000 serisi kalite geliştirme yönünde önemli bir adım sağlar ve bu belgeye sahip olmak TKY uygulamaları için önemli bir başlangıç noktasıdır. ISO 9001 belgesi alındıktan sonra örgüt içinde TKY stratejisinin oluşturulduğu ve uygulandığı ileri sürülmektedir. Örgüt, kalite yönetimini TKY prensipleri doğrultusunda bir yaklaşımla geliştirmeyi planlarsa, ISO 9001 kaydı örgütün değişimi için bir araç olacaktır. Ek olarak örgütün ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi geliştirmesi, sertifikayı elde etmesinden sonra TKY'nin gelişimine alt yapı sağlamaktadır (Yumak, 2014: 30).

ISO 9000 yönetim standardı, kuruluşa yönetim sistemlerini kurmak ve işletmek amacıyla bir örnek model göstermektedir. ISO 9000 standartları, bir kalite sistemi benimsemek, iş çevresine ve nihai müşteriye kalite güvencesi vermek ve sıfır hatalı ürün üretmek isteyen kurumlara standartlar oluşturmayı amaçlamaktadır. ISO 9000 serisi, ya da başka bir deyişle “Kalite Yönetim Sistemi Standartları”, ürün ve hizmetlerin tasarım, üretim ve dağıtımını tutarlı ve yeterli bir kalite seviyesinde yapmaya yetkin olan üreticiler tarafından karşılanması gereken şartları göstermektedir. Kısaca ISO 9000 üretim ve hizmet sektörlerinde kalite güvencesini sağlamak için oluşturulmuş kapsamlı bir standartlar bütünüdür. ISO 9000, sistemdeki süreçleri doküman eder ve firmaların bu dokümanlara ne kadar uyduklarını ölçer (Kalkan ve Çetinkaya Bozkurt, 2012: 107).

Aşağıda belirtilen ISO 9000 standart serisi, her tip ve büyüklükteki kuruluşun etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturması ve uygulaması için geliştirilmiştir.

- ISO 9000 standardı, kalite yönetim sistemlerinin temel esaslarını açıklar ve kalite yönetim sistemleri terminolojisini tanımlar.

- ISO 9001 standardı, bir kuruluşun müşteri şartlarını ve uygulanabilir mevzuat şartlarını karşılayan ürünleri sağlama yeteneği olduğunu kanıtlaması gerektiğinde ve müşteri memnuniyetini artırmayı amaçladığında uyacağı kalite yönetim sisteminin şartlarını belirtir.

- ISO 9004 standardı, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini dikkate alarak, kılavuzluk bilgilerini sağlar. Bu standardın amacı kuruluşun performansının iyileştirilmesi ve müşteriler ile diğer ilgili tarafların memnuniyetinin sağlanmasıdır.

- ISO 19011 standardı, kalite ve çevre yönetim sistemlerinin tetkiki ile ilgili kılavuzluk bilgilerini sağlar.

Bu standartlar, ulusal ve uluslararası ticarete karşılıklı anlaşmayı kolaylaştıran kalite yönetim sistemi standartlarının birbiriyle tutarlı standart serisini oluşturur (TS EN ISO 9000, 2007: 1).

ISO 9000 standartlar serisi 1987 yılındaki ilk hali ve 1994 yılındaki güncellemelere yönelik deneyimler ile ortaya çıkan genel yönetim sistemlerini dikkate alarak, yeniden revizyona uğramıştır. 1994'de yayımlanan genel içerikli üç standart (ISO 9001-9002-9003) 2000 yılında gözden geçirilerek ISO 9001:2000 adıyla tek bir standarda dönüştürülmüş ve Kalite Yönetim Sistemi olarak yayımlanmıştır.

2000 yılındaki bu güncelleme ile ISO 9000 kalite yönetim prensipleri, toplam kalite anlayışına doğru büyük bir gelişme kaydetmiştir. En önemli getirisi ise örgütün faaliyetlerin de proses yaklaşımı ön plana çıkmıştır, her bir sürece PUKÖ döngüsü yerleştirilmiştir ve örgütler sürekli iyileşmeye teşvik edilmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetiminin temel değerleri ISO standardının özüne yerleştirilmiştir. 2008 yılında son revizyonu yayınlanmıştır. ISO 9001:2008, kurumsal kalitenin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik bir dizi ilkeler belirlemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi yolculuğunda, kuruluşlar hedefe ulaşmak için ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemini bir başlangıç olarak seçebilir ve bu doğrultuda kendilerini geliştirebilirler. Aynı zamanda kuruluşların başarıyı yakalayabilmesi için sistematik olarak ve şeffaflığa dayalı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu ise üst yönetimin, kuruluşu iyileştirilmiş performansa yönelik olarak idare etmesi için

geliştirilmiş olan ISO'nun kalite yönetim prensiplerinin uygulanmasıyla sağlanabilir. Bu prensipler aşağıdaki şekildedir:

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Kişilerin katılımı
- Proses yaklaşımı
- Yönetimde sistem yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileri

Toplam kalite yönetimi anlayışı ile ISO 9000 standartları arasındaki fark uygulayıcıların bakış açısında yatmaktadır. Eğer kuruluşlar, ISO 9000 standartlarını ne kadar belge amaçlı veya belli konularda faydalanılabilecek bir standart olarak görürse, o kadar toplam kalite felsefesinden uzaklaşmış olur. Bunun yanında ISO 9001'i ve hatta ISO 9004'ü gerçek ve tüm faaliyetleri ile bütünleştiren, çalışanların insancıl özelliklerinin işletme ortamına alınmasını sağlayan, kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen, her faaliyetin daha da iyileştirilebilecek ve geliştirilebilecek olduğuna inanan, gerek iç gerekse dış müşterilerin tatminine dayalı önceliklerle çalışan, ISO 9000 standartlarını amaç değil araç görerek mükemmelliği hedefleyen kuruluşlar için, ISO 9000 standartları ile Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin herhangi bir farkı yoktur. Her konuda olduğu gibi burada da önemli olan benimsemek ve inanmaktır (Kalkan ve Çetinkaya Bozkurt, 2012: 109).

Küreselleşme eğiliminin giderek hızlandığı "küçülen" dünyamızda uluslararası standartlarda bir üretim yapıldığının belgelenmesinin taşıdığı öneminin büyüklüğü çok açıktır. ISO 9000 standartlarına sahip olmak bu açıdan da bir referans niteliği taşımaktadır. Uluslararası standartlar kuruluşunun onaylayarak kabul ettiği ISO 9000 standartlarına sahip olan bir işletme açısından böylece uluslararası düzeyde bir kimliğe ulaşma ve dolayısıyla ürün ve hizmetlerin uluslararası anlamda kabul görmesi olanağı söz konusu olacaktır (Hacıoğlu, Girgin ve Tetik, 2013: 118).

1.3.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM, kuruluşlara performanslarını iyileştirmesi konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır (Gerek, 2010: 52).

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmellik yolunda nerede olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır (Karakaya ve Karaarslan, 2012:1237).

TKY bakış açısını genişletmek, organizasyona tarafsız bir bakış açısı katmak ve hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmak amaçlı oluşturulmuş bir modeldir. Sadece kalite konusunda değil, yönetimin her aşamasında etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar. Kuruluşlarda etkin kalite kültürünün oluşturulması ve sürdürülebilmesi için EFQM Mükemmellik Modeli yol gösterici bir araç olarak kullanılmaktadır (Doğan ve Selvi, 2013: 108).

Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı sürdürür. Tüm kuruluşlar başarılı olma çabası içindedir. Ancak bazıları başarısız olur; bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur, az sayıda kuruluş ise sürdürülebilir bir başarı elde eder, hak edilmiş bir saygınlık ve hayranlık kazanır.

Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı sürdürür. EFQM sürdürülebilir başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu amaç birbiriyle bütünleşik olan ve EFQM Mükemmellik Modelini de kapsayan üç unsurla gerçekleştirilir:

- Mükemmelliğin Temel Kavramları: Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi sürecinin temelinde yatan ilkelerdir.
- EFQM Mükemmellik Modeli: Kuruluşların Temel Kavramları ve RADAR uygulamasına yardımcı olacak çerçevedir.

- RADAR: Sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, bu yolda karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılacak dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.

Birbiriyle bütünleşik bu üç unsurun kullanılması, bütün sektörlerde her büyüklükte pek çok kuruluşa kendilerini; sürdürülebilir başarıyı elde etmiş kuruluşların özellikleri, nitelikleri ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırabilme olanağı sağlamaktadır. Kuruluşlar bu unsurları bir kurumsal mükemmellik kültürü oluşturma, yönetim anlayışında tutarlılık sağlama, iyi uygulamalar hakkında bilgi edinme, yenileşimi yönlendirme ve elde edilen sonuçları iyileştirme amacıyla kullanabilir.

Uygun biçimde kullanıldığı takdirde RADAR ve Temel Kavramlar' la birlikte EFQM Mükemmellik Modeli, bir kuruluşun kullandığı tüm yönetim araçlarının; sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmasını güvence altına alır (KalDer, 2013a: 35-36).

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşundan bu yana Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli, dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Modelin en belirgin özelliği; kısıtlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır. Ayrıca, sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerli olan ve modelinin temelini oluşturan sekiz temel kavram vardır (Emanet, 2007: 72).

2.1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ TANIMI VE AMAÇLARI

EFQM (European Foundation for Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da sürdürülebilir iş mükemmelliğinin itici gücü olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların iş mükemmelliğine eriştikleri bir Dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur.

EFQM etkinliklerini üyelerinin katkılarıyla sürdüren bir vakıftır. Sürdürülebilir mükemmelliği amaç edinen kuruluşları bir araya getiren EFQM, stratejilerini uygulamaları yolunda yardımcı olmak üzere, geçen yıllar boyunca, başarının üyeleri arasında paylaşılmasını sağlamıştır. Günümüzde EFQM, uygulama, öğrenme ve kuruluşlar arasında bilgi alışverişi esasına dayanan eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, iş dünyasında yeni bir lider neslinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır. EFQM'in katkıda bulunduğu paylaşımın temelinde, ortak kullanıma sunulan, kuruluşlar tarafından yıllardır kullanılan ve Avrupa'nın en saygın ödülü olan EFQM Mükemmellik Ödülü'nün temelini oluşturan değerlendirme araçları bulunmaktadır.

1991 yılında oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli, boyutu ve sektörü ne olursa olsun tüm kuruluşlar tarafından kullanılabilen bir değerlendirme aracıdır. Model kuruluşlara, mükemmellik kavram ve kriterlerini dikkate alarak kendi değerlendirmelerini yapmalarına, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit

etmelerine ve sürekli gelişim yaklaşımıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olur.

EFQM, Avrupa firmaları arasında rekabetçiliği desteklemek üzere 1992 yılından bugüne kadar, her yıl bu Modeli en iyi şekilde uygulayan kuruluşları Avrupa Mükemmellik Ödülü ile ödüllendirmektedir. Avrupa Mükemmellik Ödülü, Deming (Japonya) ve Malcolm Baldrige (Amerika) ile birlikte iş dünyasında mükemmellik alanında verilen en saygın üç ödülün biridir.

EFQM Mükemmellik Modeli, ilk defa Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde (1953) ve Avrupa Sosyal Şartında (1996'da gözden geçirilen) açıklanan Avrupa değerlerini esas alır. Bu sözleşme Avrupa Konseyi'nin 47 üye devleti tarafından onaylanmış ve ilkeleri ulusal mevzuata dâhil edilmiştir.

Mükemmelliğin Temel Kavramları, temel insan haklarının evrensel olarak uygulandığını varsayarak bu hakların özünü esas alır. Kuruluşların, Birleşmiş Milletler (BM)'in ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (2000) geniş hedeflerini desteklemede oynayabileceği rolün bilincindedir. Bu inisiyatif, kurumları sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk taşıyan işletmelere yönelik 10 Ülke şeklinde belirlediği söz konusu değerleri küresel faaliyetlerinde aktif olarak uygulamaya teşvik eder. Bu ilkelerden bazıları EFQM Mükemmellik Modelinde açıkça belirtilirken, Avrupa'da yasal bir zorunluluk olan insan haklarına, yolsuzluğa, rüşvete ve zorla işçi çalıştırmaya ilişkin ilkelerin zaten var olduğu kabul edildiği için tekrar değinilmemiştir. EFQM Mükemmellik Modeli, yasalar çerçevesinde yükümlü olup olmadığına bakmaksızın mükemmel bir kuruluşun BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 ilkesine saygı göstereceğini ve uyacağını öngörür.

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Mükemmellik; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir. EFQM Mükemmellik Modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmez, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar. Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve

uzun dönemli stratejik küresel rekabet gücüne sahip olmanın yaşamsal parçalarıdır (Emanet, 2007: 72).

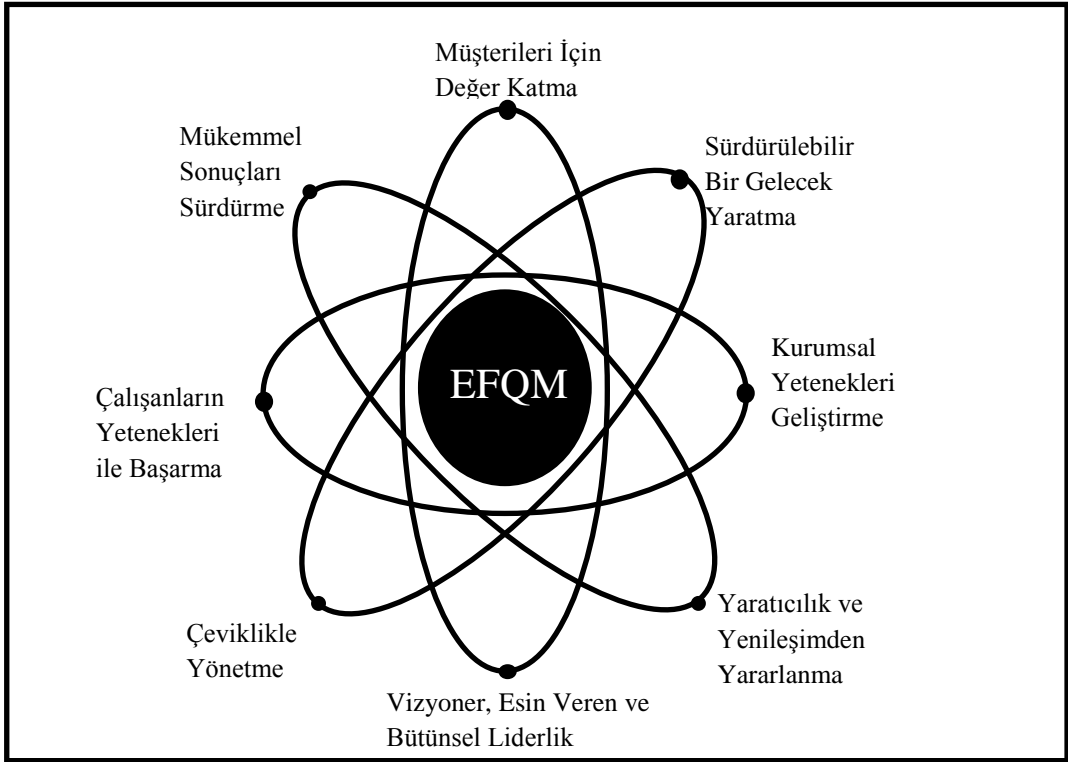
Sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılacak pratik bir araçtır. Kullanım amaçları arasında aşağıdaki uygulamaları saymak mümkündür:

- Kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması
- Kuruluşun; fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması
- Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi
- Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması.

Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılacağı konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir (KalDer, 2010a: 3).

2.2. MÜKEMMELİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Mükemmelliğin Temel Kavramları herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel Kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur. Kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi sürecinin temelinde yatan ilkeler bütünüdür (KalDer, 2010b: 3). Bu ilkeler Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3. Mükemmelliğin Temel Kavramları (KalDer, 2013a: 34)

2.2.1. Müşteriler İçin Değer Katma

Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar. Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.

- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt verir.
- Performansını uygun kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinden ve iyileştirme fırsatlarından öğrenir (KalDer, 2013b: 5).

2.2.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma

Mükemmel kuruluşlar performanslarını geliştirirken aynı zamanda ilişki içinde oldukları toplum kesimlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulları iyileştirerek çevrelerinde olumlu bir etki yaratır. Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.
- Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar.
- Sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileriyle, değer zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla bütünleştirir ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis eder.
- Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken “İnsan, Dünya ve Kazanç” kavramlarını dikkate alır.
- Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirir.
- Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.
- Ürün ve hizmet portföyünü tasarlar ve ürünlerini toplam yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetir.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.
- Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur (KalDer, 2013b: 5).

2.2.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme

Mükemmel kuruluşlar organizasyonel sınırlarının içindeki ve ötesindeki değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneğini geliştirir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.
- Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.
- Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlar.
- Değer zinciri boyunca ortak değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile birlikte güven ve açıklık kültürü yaratır.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan değer yaratmak üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlar (KalDer, 2013b: 6).

2.2.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır. Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır.
- Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları kurar ve yönetir.

- Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyon yapısına ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincindedir.
- Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler.
- Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.
- En umut vadeden fikirleri test eder, geliştirir, uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırır.
- Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirir (KalDer, 2013b: 6).

2.2.5. Vizyoner Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir. Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Açık bir yön ve stratejik odak belirler; bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun misyon, vizyon ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.

- Performansı konusunda paydaşlarına ve toplum geneline karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır (KalDer, 2013b: 7).

2.2.6. Çeviklikle Yönetme

Mükemmel kuruluşlar fırsatları ve tehditleri belirler ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınır. Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.
- Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.
- Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.
- Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.
- Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.
- Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir (KalDer, 2013b: 7).

2.2.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratır. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlar.
- Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlama yapar.
- Bireysel hedefler ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirir.
- 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçeklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş / yaşam dengesini kurabilmelerini sağlar.
- Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanları arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.
- Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.
- Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirir, çabalarını ve başarılarını takdir eder.
- Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür (KalDer, 2013b: 8).

2.2.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme

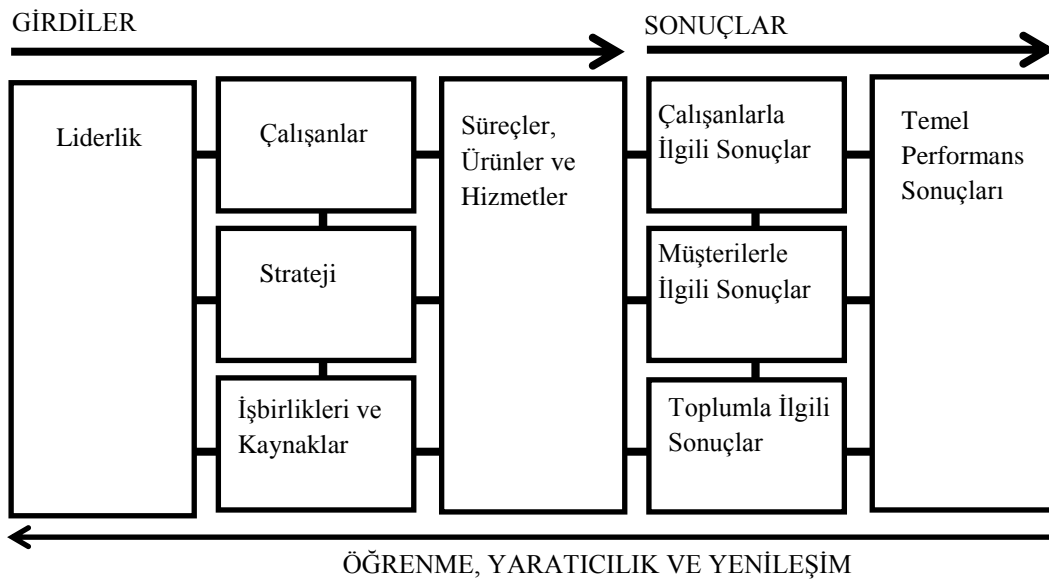
Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.

- Açıkça tanımlanmış “sebeup-sonuç” ilişkilerini kullanarak beklenen sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yarar.
- Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşlarının performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel kurumsal yeteneklerini ve stratejik amaçlarını esas alır.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amaçıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
- Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek amaçıyla etkili yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Uygun yönetişim unsurları da dahil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın Şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alır (KalDer, 2013b: 8).

2.3. MODELİN KRİTERLERİ

Yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar.



Şekil 4.Mükemmellik Modeli / Kriterler (KalDer, 2010b: 9)

Yukarıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi girdi kriterlerini, dördü sonuç kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır ve girdiler sonuçlardan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir.

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir.

Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler; uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek ve bir değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken ayrıntıları açıklayan ifadelerdir.

Son olarak her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlarla doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin daha iyi anlaşılmasını amaçlar (KalDer, 2010b: 9).

2.3.1. Liderlik

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir. Kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır.

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur. Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun temel amaç ve hedeflerinin paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Vizyon, değerler etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını oluşturan bir temel amaç tanımlayarak ve duyurarak kuruluşun geleceğini sağlamlaştırır.

- Kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Kurumsal gelişimi; paylaşılan değerler, hesap verebilme, etik güven açıklık kültürüyle besler.
- Çalışanlarının bütünsellik ve en yüksek etik standartlar çerçevesinde davranmasını sağlar.
- Kuruluş çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir.

1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler gözden geçirir ve yönlendirir. Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- İlerlemeyi gözden geçirmek amacıyla, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almalarını sağlayan ve iyi tanımlanmış “neden-sonuç” ilişkisi içinde dengeli bir sonuçlar bütünü kullanır.
- Kuruluşun yönetim sistemini, gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla, gerçekleştirilen sonuçların değerlendirilmesine ve paydaşlara sürdürülebilir yararlar sağlanmasına olanak verecek biçimde oluşturur ve iyileştirir.
- Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.
- Paydaşlarına ve topluma karşı şeffaftır, hesap verebilir ve yasal gerekliliklere uyumun ötesine geçme arzusunu etkili bir biçimde destekler.
- Süreçlerinin tümünde risklerin tanımlanmasını ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alarak, paydaşlara yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Kuruluşun temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.

1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür. Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Farklı dış paydaş gruplarının kimler olduğunu bilir; onların farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek yanıtlamak üzere yaklaşımlar geliştirir.
- İşbirliği yapılan kuruluşların, müşterilerin ve toplumun fikir üretme ve yenileşim faaliyetlerinde yer almaları için yaklaşımlar oluşturur.
- Yenileşimi kuruluşun itibar ve imajını pekiştirme doğrultusunda kullanır, yeni müşterilerin, işbirliği yapılan kuruluşların ve yeteneklerin ilgisini çeker.
- Stratejik ve operasyonel işbirliklerini belirlerken kurumsal ve stratejik gereksinimleri, birbirini tamamlayıcı kuvvetli yönleri ve yetenekleri temel alır.
- Uygun yönetim unsurları da dâhil, temel paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik raporlamaların şeffaf biçimde yapılmasını güvence altına alır.

1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; kuruluşun tüm düzeylerinde katılım, sahiplenme, yetkilendirme, girişimcilik, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin üretildiği ve geliştirildiği bir kültürü destekler.
- Çalışanların gerçek bir işbirliği ruhu ile kendilerinin ve kuruluşun sürekli başarısına katkıda bulunabilmesini ve tüm potansiyellerini kullanabilmelerini güvence altına alır.
- Kuruluşun bütününde çalışanlarını; kendi planlarını, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destekler ve çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder.
- Fırsat eşitliliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.

1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

Uygulamada Mükemmel Kuruluşların liderleri:

- Kurumsal değişimin iç ve dış belirleyici unsurlarını anlar.
- Mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini ve kararlarının olası etkilerini göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.

- Esneklik, her zaman güven aşılar; gerektiğinde kuruluşun yönünü gözden geçirir, değiştirir veya yeniden belirler.
- Kuruluşun sürdürülebilir başarısına ve bu başarıyı güvence altına almak üzere gerekli değişikliklere katkıda bulunması için, ilgili bütün paydaşların katılımını ve kararlılığını sağlar.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın ancak yeni çalışma tarzlarıyla, hızlı öğrenme ve çabuk yanıt verme yeteneğine bağlı olduğunu gösterir.
- Kısa vadeli kazançlar yerine, uygun yerlerde, uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırır ve rekabet gücünü sürdürür.

2.3.2. Strateji

Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını, paydaş odaklı stratejiler oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır.

2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır bulunur.
- Kuruluşun dış çevresinde oluşabilecek gelişmeleri belirler, anlar, tahmin eder.
- Ekonomik veriler, pazara ilişkin ve toplumsal eğilimler gibi kuruluşu etkileyebilecek dış göstergeleri belirler; analiz eder ve anlar.
- Değişimlerin ilgili siyasi, yasal düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere kısa ve uzun vadeli olası etkilerini anlar ve tahmin eder.
- Paydaş geri bildirimlerine ve diğer dış bilgi ve analizlere dayanan fırsat ve tehditleri belirler, anlar ve tahmin eder.

2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve olası kurumsal yetenekleri anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini, temel yetkinlikleri ve çıktılarını analiz eder.

- Kuruluşun yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder.
- Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.
- Görece kuvvetli yönlerini ve zayıflıklarını anlamak amacıyla performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır.

2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur, gözden geçirilir ve güncellenir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyonu ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçlarının gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- Toplum da dâhil olmak üzere tüm paydaşlara yarar sağlamak için temel yetkinliklerini kullanır.
- Geleceğe ilişkin senaryoları anlamak için ve stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili mekanizmaları uygulamaya alır.
- Faaliyet alanlarının temel belirleyici unsurlarını anlar. Mevcut ve gelecekteki amaçlara erişilmesinin planlanmasında kuruluşun ve paydaşların gereksinimlerini dengeler.
- Ekonomik açıdan, toplumsal açıdan ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği güvence altına alır.

2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Gerekli çıktıları ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini tanımlar; hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, misyon ve vizyonlarını esas alır.
- Uzun ve kısa vadeli amaçlara erişmek ve gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde uygular.

- Paydaşları için gerçek bir katma değer yaratmak amacıyla, stratejilerini yaşama geçirecek bir organizasyon yapısı ve temel süreçler çerçevesi oluşturur, aralarında uyum sağlar ve sürdürür. Böylece verimlilik ve etkililik açısından en uygun dengeyi gerçekleştirmeyi amaçlar.
- Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin kuruluşun amaçlarıyla uyumunu sağlar, katkılarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için birey ve ekiplerin yetkilendirmesini güvence altına alır.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları paydaşlara uygun biçimde duyurur.
- Yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar ve stratejilerini, gerçekleştirdiği yeniliklerle uyumlu olacak biçimde iyileştirir.

2.3.3. Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir.

3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.
- Çalışanlara ilişkin planları; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirir.
- Çalışanlar ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katkı sağlar.
- Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönetir.

- Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır.

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri ve yetkinlikleri anlar.
- Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olmasını güvence altına alır.
- Bireysel hedefleri ve ekip hedeflerini zamanında gözden geçirerek ve güncelleyerek bunların kuruluşun hedefleriyle uyumunu sağlar.
- Çalışanların performansını değerlendirir ve performanslarını iyileştirmeleri, görev değişikliğine ve istihdama uygunluklarını koruyabilmeleri için onlara yardımcı olur.
- Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli araçlar, yetkinlikler, bilgi ve yetkeye sahip olmalarını sağlar.

3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların bireysel düzeyde ve ekip düzeyinde kuruluş misyon, vizyon ve stratejik amaçlarıyla yön birliği içinde olmalarını sağlar.
- Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirildiği ve değer gördüğü bir kültür yaratır.
- Çalışanlarını kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olmaları için cesaretlendirir.
- Çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasına; yenileşimi ve yaratıcılığı karşılaştığı güçlükleri yenme doğrultusunda kullanmasına olanak sağlar.
- Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratır.

- Çalışanların kendi süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirme, iyileştirme ve en uygun düzeyde tutma çalışmalarına katılmalarını sağlar.

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların iletişim gereksinim ve beklentilerini anlar.
- İletişim gereksinim ve beklentilerini temel alarak; iletişim stratejisi, politikalar planlar ve iletişim kanalları geliştirir.
- Misyonu, vizyonu, değerleri ve amaçları anlamasını sağlamak üzere kuruluşun açıkça ifade edilmiş yön ve stratejik odağını çalışanlara duyurur.
- Çalışanların kuruluşun sürekli başarısını anlamasını ve bu başarıya katkıda bulunabilmesini güvence altına alır.
- Kuruluş çapında etkili iletişim yoluyla; çalışanların bilgi, bilgi birikimi ve en iyi uygulama deneyimlerini paylaşmasını sağlar ve onları bu yönde cesaretlendirir.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların katılımını yetkelendirmesini özendirmek amacıyla; ücretlendirme, olanaklar yeniden yerleştirme ve işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.
- Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmesi için uygun yaklaşımları yaşama geçirir.
- Çalışanlar arasında çeşitliliği güvence altına alır ve benimser.
- Çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.
- Çalışanlarını topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirir.
- Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültürü özendirir.

2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar; kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili

çalışması doğrultusunda planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır.

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İşbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini, kuruluşun stratejisi ile uyumlu olarak sınıflandırır ve onları etkili bir biçimde yönetmek üzere uygun politikalar ve süreçler uygular.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurar.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak yaygın ilişki ağları oluşturur.
- İşbirliklerinin uzun süre birlikte çalışmaya ve sürdürülebilir değer artırımına bağlı olduğunu anlar. Temel amaçlarının ne olduğunu bilir ve paydaşlarına değer üretmek için yetenek ve becerilerini zenginleştirmek üzere işbirlikleri arayışındadır.
- İlgili paydaşları için; yetkinlikleri, sinerjiyi ve uyumlu süreçleri kullanarak artan değerini sistematik bir biçimde sunumunu sağlayan işbirlikleri kurar.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.

4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Kuruluşun ana stratejisini desteklemek üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler oluşturur ve uygular.
- Kaynakların en iyi biçimde etkili ve verimli kullanılması için; finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar.
- Kuruluşun bütün uygun düzeyleriyle uyumlu biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kurar ve uygular.
- Maddi ve maddi olmayan tüm varlıkları; uzun vadeli ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından etkilerini dikkate alarak değerlendirir, seçer, onaylar veya elden çıkarır.

- Finansal riskleri belirleyerek ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alarak, paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Uzun vadeli amaçlarla kısa vadeli finansal planlama çevrimleri arasında uyum sağlar.

4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Binaları, donanımı ve malzemeleri yönetmek üzere, kuruluşun ana stratejisini destekleyen strateji ve politikaları oluşturur ve uygular.
- Binaları, donanımı ve malzemeleri içeren maddi varlıkların en uygun biçimde kullanımını, yaşam çevrimleri süresince etkili biçimde yönetimini ve fiziksel güvenliğini sağlar.
- Etkinliklerin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini aktif biçimde yönettiğini gösterir.
- Etkinliklerinin toplum ve kendi çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerini ölçer ve yönetir.
- Yerel ve küresel çevreye etkilerini en az düzeye indirmek üzere; yasal standartları ve gereklilikleri de aşan, zorlayıcı hedefler içeren uygun politikalar ve yaklaşımlar geliştirir ve uygular.

4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Teknoloji portföyünü yönetmek üzere kuruluşun ana stratejisini destekleyen bir strateji ve bu stratejileri destekleyen politikaları oluşturur.
- Etkinliklerini desteklemek ve iyileştirmek üzere bilgi teknolojileri kullanan süreçler de dâhil çeşitli teknolojiler kullanır.
- Mevcut teknolojilerin en uygun biçimde kullanımını ve güncelliğini kaybeden teknolojilerin elde çıkarılması da dâhil olmak üzere teknoloji portföyünü yönetir.
- Elde edilen yararın en üst düzeye çıkarılması için çalışanlarının ve uygun diğer paydaşlarının yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması çalışmalarına katılımı sağlar.
- Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.

- Teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılığı destekleyecek doğrultuda kullanır.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Etkili ve zamanında karar verebilmelerini ve kuruluşun gelecekteki performansını doğru tahmin edebilmelerini sağlamak üzere liderlerine doğru ve yeterli bilgi verilmesini güvence altına alır.
- Verileri bilgiye uygun olan yerlerde, paylaşılabilir ve etkili biçimde kullanılabilir bilgi birikimine dönüştürür.
- Çalışanlarının ve dış kullanıcılarının uygun bilgi ve bilgi birikimine erişimini sağlar ve bunu izler. Aynı zamanda güvenliği güvence altına alır ve kuruluşun fikri mülkiyetini korur.
- İç ve dış çevreden gelen uyarılardan yararlanarak, yenileşim fırsatlarını belirlemek üzere ilişki ağları kurar ve bunları yönetir.
- Yenileşimi; teknik değişikliğin ötesine geçerek, müşterilere değer önermesi sunmanın ve yeni çalışma tarzlarının ve işbirliklerini, kaynakları ve yetkinlikleri geliştirmenin yollarını ortaya çıkaracak biçimde kullanır.
- Yenileşim fırsatlarının belirlenmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi amacıyla, süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri kullanır.

2.3.5. Süreçler Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir.

5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Süreçlerini, kuruluşun yönetim sisteminin bir parçası olarak analiz eder; sınıflandırır, önceliklendirir ve uygun yaklaşımları yaşama geçirerek sınırları kuruluş dışında olanlar da dâhil olmak üzere, bu süreçleri etkili bir biçimde yönetir ve iyileştirir.
- Süreç sahipliğini ve süreç sahiplerinin temel süreçler çerçevesini oluşturma, kullanma ve iyileştirme konularındaki görev ve sorumluluklarını açık bir biçimde tanımlar.

- Stratejik amaçlarla bağlantılı olarak anlamlı süreç performans göstergelerini ve çıktı ölçümlerini tanımlar.
- Yeni fikirleri; yenileşimi yaşama geçiren süreçlerle, yaratılacak değişikliklerin doğası ve önemiyle uyumlu gerçeklere dönüştürür.
- Yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin etkisini ve katma değerini değerlendirir.

5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir.
- Ürün ve hizmet portföyünü zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere; pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geri bildirim araçlarını kullanır.
- Mevcut ve yeni müşteri grupları için yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde; çalışanların, müşterilerin, işbirliği ortaklarının ve tedarikçilerin katılımını sağlar.
- Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkilerini anlar ve tahmin eder.
- Müşteriler, işbirliği yapılan kuruluşlar ve diğer paydaşlarla birlikte çalışarak yeni ve yenileşimci ürün ve hizmetler tasarlamak ve geliştirmek için yaratıcılığı kullanır.
- Ürün ve hizmetlerin yaşam çevrimleri süresince ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğe olası etkilerini dikkate alır.

5c. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İlgili tüm paydaşlarının gereksinimlerini sürdürülebilir bir denge içinde sağlamak üzere değer önermelerini açık bir şekilde tanımlar.
- İş modelini: temel yetenekler, süreçler, işbirliği yapılan kuruluşlar ve değer önermesiyle ifade ederek tanımlar.
- İş modelini ve değer önermesini; “ürün ve hizmetin ayırt edici özellikleri”, Pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarıyla yaşama geçirir.

- Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilere ve kullanıcı gruplarına etkili bir biçimde tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur.
- Ürün ve hizmet portföyünü mevcut ve olası müşterilerine etkili bir biçimde pazarlar.
- Verdiği sözü yerine getirebilme yeteneğine sahip olduğunu gösterecek biçimde önlem alır.

5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Müşteri gereksinim beklentilerini karşılayan veya aşan ürün ve hizmetleri değer önermesi doğrultusunda üretir ve sunar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli araç, yetkinlik, bilgi ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Ürün ve hizmetlerini yaşam çevrimleri süresince; kamu sağlığını, güvenliği ve çevreye olabilecek tüm etkilerini dikkate alarak ve uygun yerlerde yeniden kullanımı ve geri dönüşümünü de göz önünde bulundurarak yönetir.
- Ürün ve hizmetin sunum performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır ve müşteri için yaratılan değeri en üst düzeye çıkarmak üzere güçlü yönlerini anlar.
- Değer zincirinin etkililik ve verimliliğini en uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla çalışanlarının, müşterilerinin, işbirliği yaptığı kuruluşların ve tedarikçilerinin çalışmalara katılmasını sağlar.

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Farklı müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini karşılar ve tahmin eder.
- Müşterilerinin günlük ve uzun vadeli iletişim gereksinimlerini belirler ve bu gereksinimleri karşılar.
- Bütün müşterileriyle açıklık, şeffaflık ve güvene dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine hızlı ve etkili bir biçimde yanıt verir.

- Müşterilere, ürün ve hizmetleri sorumluluk bilinci içinde kullanılması yönünde tavsiyede bulunur.

2.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Müşterilerle ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etki olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırılır.

6a. Algılamalar

- Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, satıcı değerlendirmeleri, övgüler ve şikâyetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; müşteriler açısından kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - ✓ İtibar ve imaj
 - ✓ Ürün ve hizmet değeri

- ✓ Ürün ve hizmet sunumu
- ✓ Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği
- ✓ Müşteri bağlılığı

6b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın dış müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - ✓ Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu
 - ✓ Müşteri hizmeti, ilişkileri ve desteği
 - ✓ Şikâyetler ve övgüler
 - ✓ Dış kuruluşlar tarafından tanınma

2.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Çalışanlarla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

- Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kısımlandırır.

7a. Algılamalar

- Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalardır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlara yönelik stratejileri, bu stratejileri destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - ✓ Tatmin, katılım ve bağlılık
 - ✓ Gurur duyma ve potansiyelini kullanma
 - ✓ Liderlik ve yönetim
 - ✓ Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
 - ✓ Yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme
 - ✓ Etkili iletişim
 - ✓ Çalışma koşulları

7b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluş performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - ✓ Katılım ve bağlılık
 - ✓ Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
 - ✓ Liderlik performansı
 - ✓ Eğitim ve kariyer geliştirme
 - ✓ İç iletişim

2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel Kuruluşlar:

- İlgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas alan toplum ve çevreye ilişkin stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktılar tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Toplumla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.
- Farklı paydaş gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kısımlandırır.

8a. Algılamalar

- Bu veriler toplumun kuruluş hakkındaki algılamasıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, STK'lar, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; toplum açısından kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - ✓ Çevresel etki
 - ✓ İmaj ve itibar
 - ✓ Topluma etki
 - ✓ Çalışma ortamının etkisi
 - ✓ Ödüller ve basında yer alma

8b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplumun algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanması ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - ✓ Çevresel performans
 - ✓ Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum
 - ✓ Toplumla ilgili performans
 - ✓ Sağlık ve güvenlik performansı
 - ✓ Sorumlu kaynak temini ve satın alma performansı

2.3.9. Temel Performans Sonuçları

Mükemmel Kuruluşlar:

- Temel Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla finansal olan ve finansal olmayan temel sonuçları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- Kuruluşun farklı alanlarında elde edilmiş olan performans düzeylerini ve stratejik çıktılarının sonuçlarını anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

9a. Temel Stratejik Çıktılar

- Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan temel çıktılardır. Ölçümler ve ilgili hedefler temel paydaşlarla görüş birliği içinde birlikte belirlenir.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - ✓ Finansal çıktılar
 - ✓ Bütçe performansı
 - ✓ Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar
 - ✓ Temel süreç çıktıları

9b. Temel Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal olan ve finansal olmayan temel göstergelerdir. Bu göstergeler kuruluşun olası temel performans çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - ✓ Finansal performans göstergeleri
 - ✓ Proje yönetimi göstergeleri
 - ✓ Temel süreç performans göstergeleri
 - ✓ İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı
 - ✓ Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler

2.4. MODELİN DEĞERLENDİRME VE TANIMA SİSTEMLERİ

Bu kısımda modelin değerlendirme sistemleri olan, RADAR metodolojisi, öz değerlendirme ve dış değerlendirme sistemleri ile modelin tanıma sistemlerine ilişkin mükemmellikte kararlılık, mükemmellikte yetkinlik ve kalite ödülü aşamalarından bahsedilecektir.

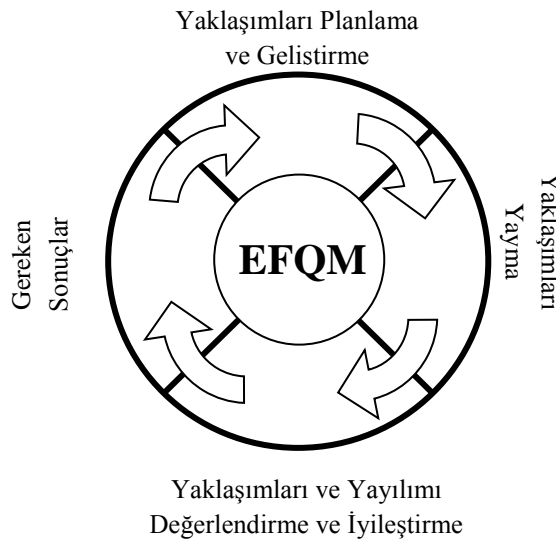
2.4.1. Değerlendirme Sistemleri

EFQM Mükemmellik Modelinde; kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini değerlendirmek adına RADAR yöntemi, faaliyetlerinin ve

iş sonuçlarının kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesi için öz değerlendirme ve kuruluşun mevcut yönetim sisteminin EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla da dış değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1.1. RADAR Değerlendirme Sistemi

EFQM Mükemmellik Modeli yöneticilerin / liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığını ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar. RADAR kullanılarak, herhangi bir kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkündür. RADAR bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. RADAR aynı zamanda EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak da kullanılır. Ayrıca kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur.



Şekil 5. RADAR Değerlendirme Sistemi (KalDer, 2013a: 34)

RADAR, herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır. En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun Şekil 5'te yer alan ve aşağıda açıklanmış olan boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir. Mükemmelliğe doğru gerekli adımlar:

- Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek.
- Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak.
- Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak.
- Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek (KalDer,2012: 35).

Sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına yardımcı olmak üzere RADAR tablolarının her bir boyutu aşağıda görülen unsurlara bölünmüştür:

Tablo 2.Girdi Kriterlerinin Değerlendirilmesi

GİRDİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	
BOYUTLAR	UNSURLAR
<p>YAKLAŞIM: Kuruluşun yapmayı planladıklarını ve bunların nedenlerini kapsar. Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanan anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve yaklaşımın paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır. Ek olarak yaklaşımlar bütünleşik olur; bütünleşik bir yaklaşım, temelini stratejiden alır ve uygun olan diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir. Yaklaşımlar zaman içinde sürekli olarak iyileştirilir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sağlam Temelli ▪ Bütünleşik
<p>YAYILIM: Kuruluşun bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini içerir. Mükemmel bir kuruluşta yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır. Sistematik uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir. Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesi de uygun bir zaman çerçevesi içinde gerçekleştirilir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uygulama ▪ Sistematiklik
<p>DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME: Kuruluşun hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Mükemmel bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımı etkililik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür. Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur. Ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ölçme ▪ Öğrenme ve Yaratıcılık ▪ İyileştirme ve Yenileşim

Kaynak: KalDer (2010b) EFQM Mükemmellik Modeli Dokümanı

Tablo 3. Sonuç Kriterlerinin Değerlendirilmesi

SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
BOYUTLAR	UNSURLAR
İLGİ VE UYGUNLUK: Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kısımlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmalı olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.	<ul style="list-style-type: none">▪ Kapsam ve İlgil▪ Bütünsellik▪ Kırılım
PERFORMANS ÇIKTILARI: Mükemmel bir kuruluştta sonuçlar olumlu eğilim ve/veya sürdürülen iyi bir performans gösterir. Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılr. Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; kuruluşun temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır. Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir.	<ul style="list-style-type: none">▪ Eğilimler▪ Hedefler▪ Karşılaştırmalar▪ Yaklaşımdan Kaynaklanma

Kaynak: KalDer (2010b) EFQM Mükemmellik Modeli Dokümanı

2.4.1.2. Öz Değerlendirme Sistemi

Öz değerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerinin ve iş sonuçlarının bir yönetim modelini esas alarak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Günümüzün gelişen kalite ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler bu çağdaş yaklaşımı çeşitli ulusal/uluslararası modellerle teşvik etmektedir. Japonya'da Deming, ABD'de Malcolm Baldrige ve Avrupa'da EFQM modelleri en tanınmış ve yaygın kullanım zemini bulmuş kurumsal mükemmellik modelleridir.

Ülkemizde de EFQM kriterlerini esas alan Mükemmellik Modeli benimsenmiştir. 9 ana kriterden oluşan model; müşteri, çalışan ve toplum mutluluğunun, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkin bir liderlik yaklaşımı ile yönlendirilerek sağlanabileceği; neticede kuruluşların mükemmel iş sonuçları elde edeceği mantığı üzerine kurulmuştur. Modeli bir öz

değerlendirme aracı olarak benimseyen kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemekte, bu doğrultuda hazırladıkları eylem planları ile yönetim yaklaşımlarını iyileştirme fırsatı elde etmektedir (<http://www.kalder.org>).

Öz değerlendirmenin yararları şunlardır:

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir.
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir.
- Çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir.
- Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir.
- İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar.
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar.
- İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir.
- Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar (KalDer, 2013c: 8).

2.4.1.3. Dış Değerlendirme Sistemi

Dış değerlendirme, kuruluşun mevcut yönetim sisteminin EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla yapılan bir durum tespiti çalışmasıdır.

Bu hizmetle; bu mükemmellik yolculuğuna yeni başlamış Ulusal Kalite Hareketi üyelerinin, gelişim yol haritalarının belirlenmesi veya ilerleme kaydetmiş kuruluşların öz değerlendirme çalışmalarına hassas ve kapsamlı destek verilmesi hedeflenmektedir.

Dış değerlendirme kapsamı kuruluş talebi doğrultusunda belirlenmekte, mükemmellik modelinin 9 ana kriteri ya da 32 alt kriteri bazında deneyimli ve tarafsız ekipler tarafından yürütülmektedir.

Dış Değerlendirme Hizmetinden Kimler Faydalanabilir:

- Mükemmellik yolculuğunun henüz başında bulunan veya ilerleme kaydetmiş kuruluşlar,
- Toplam kalite yönetimi olgunluk aşamasının tarafsız, deneyimli bir ekip tarafından değerlendirilmesini ve kapsamlı bir şekilde raporlanmasını isteyen kuruluşlar,

- Öz değerlendirme çalışmalarına destek talep eden kuruluşlar,
- Stratejik planlama dönemi öncesi kuvvetli yönlerini ve gelişme fırsatlarını görmek isteyen kuruluşlar,
- Değerlendirme sonrasında gelişim yol haritasının belirlenmesini talep eden kuruluşlar.

Hizmet Aşamaları:

- Hizmeti talep eden kuruluşlara mükemmellik modeli, RADAR değerlendirme sistemi ve dış değerlendirme süreci tanıtılır.
- Kuruluştan genel firma bilgilerini içeren (organizasyon yapısı, çalışan kişi sayısı, performans göstergeleri, süreç yapısı v.b.) “Kuruluş Profili ve Performans Raporu”nu hazırlaması beklenir.
- KalDer tarafından belirlenen değerlendirme ekibi, alınan bilgilerle saha ziyaret planını hazırlar.
- Değerlendirme ekibi, kuruluşa planladığı saha ziyaretini gerçekleştirir. Görüşmeler ve doküman inceleme yoluyla toplanan bilgilerin mükemmellik modeli kriterlerine uygunluğu değerlendirilir ve puanlanır.
- Değerlendirme sonucunda; kuruluşun kuvvetli yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının yer aldığı kapsamlı bir “Geri Bildirim Raporu” hazırlanır.
- Değerlendirme ekibi hazırladığı raporu kuruluş yönetimine sunar.
- Kuruluş ile birlikte değerlendirme raporu sonuçlarına uygun gelişim planı hazırlanır.

Dış değerlendirme hizmeti sonucunda kuruluşların olgunluk seviyesi; EFQM Mükemmellik Aşamaları programında yer alan “Yetkinlik Belgesi” seviyesini karşılıyor ise; kuruluşlara “Mükemmellikte Yetkinlik” belgesi de önerilebilmektedir.

2.4.2. Tanıma Sistemleri

Mükemmellik aşamaları programı, mükemmellik modeline bir yönetim aracı olarak benimseyen ve mükemmel olma yolunda ilerleyen kuruluşların hangi aşamada olduklarını göstermek, her aşamadaki kuruluşun tanınmasını sağlamak amacıyla Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilmiş uluslararası bir tanıma programıdır. Programın bir diğer hedefi de mükemmellik modeli

uygulamalarının yaygınlaştırılmasıdır. Modelin aşamaları Şekil 6’da şematik olarak sunulmuştur.



Şekil 6. Mükemmellik Modeli Aşamaları (KalDer, 2010a: 31)

2.4.2.1. Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellik yolculuğunun başında olan kuruluşlar için tasarlanan mükemmellikte kararlılık aşamasına başvuran kuruluşlar mükemmellik modelinin dokuz kriterinin esas alındığı bir değerlendirme sürecinden geçerler. Kuruluştan öz değerlendirme sonrasında çıkan gelişmeye açık alanlarını önceliklendirmesi ve ilk üçünü 6-9 aylık süre içinde iyileştirmek üzere projelendirmesi beklenir.

Kuruluşlar projelendirdikleri iyileştirme çalışmalarını tamamladıktan sonra öz değerlendirme sonuçları ile iyileştirmelerinin yer aldığı 12 sayfalık bir raporu KalDer’e gönderirler. Bir veya iki değerlendirici tarafından kuruluşa yapılan bir günlük saha ziyaretinde çalışmalar değerlendirilir ve raporlanır. Saha ziyaretinde başarısız olan kuruluşlar üç ay içinde eksik çalışmalarını tamamlayarak tekrar saha ziyareti talebinde bulunabilirler. Belgelendirme için özel bir takvim uygulanmaz, kuruluşların talebine uygun saha ziyareti planlaması yapılır.

Mükemmellikte kararlılık süreci ve bu süreçten elde edilen çıktılar:

- Kuruluşun bütünsel bir portresini ortaya koyar.
- Kuruluşların iyileştirme önceliklerini belirlemelerine ve hangi iyileştirme konularına odaklanacaklarına karar vermelerine yardımcı olur.
- EFQM Mükemmellik Modeli ve öz değerlendirmenin, iyileştirme konularının belirlenmesi ve iyileştirme sürecinin yönetiminde bir pratik ve kullanımı kolay bir araç olarak kullanılmasını sağlar.
- Kuruluşların iyileştirme planlarını oluşturmaları ve mükemmellik yolunda ilerleyebilmeleri için bir çıkış noktası niteliği taşır.

- Kuruluşa mükemmellikteki kararlılığının, EFQM/KalDer tarafından eğitilmiş deneyimli bir değerlendirici tarafından onaylanması olanağını tanıır.
- Mevcut ve potansiyel müşterilere kuruluş içinde iyileştirmeler yapıldığına dair kanıt sunarak, pazarlama potansiyelini artırır.
- Kuruluşa, EFQM Mükemmellik Modelini kullanan, yönetilen başarılı kuruluşlarla etkili bir diyaloga girebilmesini sağlayacak ortak bir dil sunar (KalDer, 2011a: 11).

2.4.2.2. Mükemmellikte Yetkinlik

Program, mükemmellik modelini kullanarak öz değerlendirme yapmak konusunda deneyim kazanmış kuruluşlar için tasarlanmıştır. Bu kuruluşların başarılı bir biçimde yönetildikleri ve mükemmel olma yolunda ilerledikleri düşünülür. EFQM Mükemmellik Modelinin 32 alt kriterini temel alan bir öz değerlendirme süreci gerçekleştirilir. Başvuran kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemelerini sağlar. Bu aşamanın önemi, mükemmelliği uygulamadaki başarılı çabaları ve iyi uygulamaları tanımaktır.

Başvuran kuruluşlar, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü başvurusuna benzer bir sürece girmiş olur, dilerse belirlenmiş olan daha kısa bir formatta bir başvuru dokümanı hazırlarlar. Kuruluşa, üç gün sürecek saha ziyareti için iki-beş kişilik eğitimli değerlendirme ekibi belirlenir. Değerlendirme ekibi başvuru dokümanını gözden geçirerek, kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar için geri bildirim raporu hazırlamaktadır ve kriter bazında puanlama yapmaktadır. Geri bildirim raporu, sürekli iyileşme ile daha yüksek bir mükemmellik için gerekli bilgiyi sağlamaktadır. Değerlendirme ekibinin saha ziyaretini tamamlamasından sonra puanı 300 ve üstü olan kuruluşlar Mükemmellikte Yetkinlik ile ödüllendirilmektedir.

Kuruluşun değerlendirme sonrasında elde ettiği puan aralığına uygun olacak şekilde üç yıldız, dört yıldız veya beş yıldız olmak üzere mükemmellikte yetkinlik belgesi verilir. Kuruluşlar buldukları aşamayı gösteren mükemmellikte yetkinlik logolarını, ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilirler. Bu aşama için başvuran kuruluşların mükemmellikte kararlılık belgesini almış olmaları bir ön şart değildir.

Mükemmellikte yetkinlik için başvuracak kuruluşun kazanımları şunlar olacaktır:

- Değerlendirme ve hazırlanacak geri bildirim raporu, yöneticilik deneyimi olan ekip tarafından yapılır. Geri bildirim raporu geliştirme faaliyetlerine odaklanma imkânı verir.
- Kuruluşa belli bir standartta tanıma sağlayarak kuruluşun rakiplerinden farkını ortaya koyar ve çalışanlarını motive etmede bir araç olur.
- Puanlandırma ile kuruluşa, benzer olgunluk seviyesindeki kuruluşlarla kıyaslama imkânı verir.
- Örnek model kuruluşlarca kullanılan süreç ve metodoloji baz alınır, fakat ödül başvurusundaki kadar kaynağa ihtiyaç duyulmaz.
- Büyük kuruluşların alt birimlerinde veya bağlı kuruluşlarında da kullanılabilir, tutarlı sistematik bir yaklaşım sağlar.
- Mükemmellikte yetkinlik sürecine değerlendiricilerle kuruluşun bu konudaki deneyimi ve gelişme kapasitesi artacaktır.

En önemli faydası, değerlendirici ekibinin hazırlayacağı geri bildirim raporudur. Rapor kriter bazında önemli mesajlar içerir. EFQM Mükemmellik Modeli bazında kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların listesi verilir. Baş değerlendirici, kuruluşla belirleyeceği bir tarihte toplantı yaparak geri bildirim raporunu tartışabilmektedir (KalDer, 2011b: 6).

2.4.2.3. Kalite Ödülü

Mükemmellik uygulamasında olgunluk seviyesine ulaşmış kuruluşlar için yüksek prestijli Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülleri önemli bir özendirici unsur olmaya devam etmektedir. Mükemmellik modeli kullanıcıları mükemmellik, öz değerlendirme ve sürekli iyileştirme konularında kararlı kuruluşlardır.

Ulusal Kalite Ödülüne başvuru için ödül takvimine uygun tarihte 75 sayfalık detaylı bir başvuru dokümanının teslim edilmesi gerekmektedir. Başvuru dokümanı, çeşitli endüstri konularında yöneticilik deneyimi olan ödül değerlendiricileri tarafından değerlendirilir ve puanlandırılır. Değerlendirici ekibindeki değerlendirici sayısı, kuruluşun yapısına ve büyüklüğüne bağlı olarak 4-8 arasında değişir. Başvuru dokümanı incelenmesi sonucunda, kuruluşun aldığı puan, Kalite Ödülü Yürütme

Kurulu (KÖYK) tarafından belirlenen baraj puana ulaşırsa, değerlendirci ekibi başvuran kuruluşa saha ziyareti düzenler.

Saha ziyaretinde değerlendirci ekibi başvuru dokümanındaki bilgilere ait kanıtlara görüşme ve doküman inceleme yoluyla ulaşmaya çalışır ve değerlendirme sonuçlarını içeren detaylı bir geri bildirim raporu hazırlar. KÖYK, kuruluşa ait raporu gözden geçirir ve görüşlerini Ulusal Kalite Ödülü Jüri'sine sunar. Bundan sonra, jüri, her bir başvuran kuruluşa ait raporu gözden geçirerek nihai kararını verir. Puanlarına göre kuruluşlar Finalist, Başarı Ödülü ve Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilir.

Ulusal Kalite Ödülleri'ne büyük ölçekli kuruluşlar, büyük ölçekli kuruluşlara bağlı operasyonel birimler, kobiler, kamu ve sivil toplum kuruluşları başvurabilirler. Bunların her biri ayrı bir kategori olarak değerlendirilmektedir ve her kategoriye başvuranlar kendi içinde değerlendirilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI

Çalışmanın bu bölümünde 2013 yılı başından itibaren Karabük Üniversitesinde uygulanmakta olan EFQM Mükemmellik Modeline yönelik yapılan araştırmaya ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI

Bu kısımda araştırmanın alanı, amacı, problemleri, hipotezleri, modeli ve yönteminden bahsedilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Alanı

Cumhuriyetin sanayileşme programı çerçevesinde, 3 Nisan 1937 tarihinde Demir Çelik Fabrikası ile birlikte Karabük'ün de bir şehir olarak kuruluşunun temelleri atılmıştır. Türkiye'nin ilk ağır sanayi işletmesinin kurulduğu Karabük, hızlı bir gelişim sürecinin ardından 1995 yılında il olmuştur. Cumhuriyet ve sanayi kenti olan Karabük, sahip olduğu zengin tarihi ve kültürel mirasının yanı sıra doğal yapısı ve nitelikli insan kaynakları ile de ülkemizde ve Batı Karadeniz bölgesinde önemli bir konuma sahiptir. Karabük'ün gelişim sürecinde, ilçelerinin barındırdığı zenginliklerin önemli katkısı olmuştur.

Küreselleşmenin ve stratejik değişikliklerin yoğun yaşandığı günümüz dünyası, sanayi toplumu şartlarının yanı sıra bilgi toplumu olmayı gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda, bilgi toplumu olmanın çok farklı boyutları olmakla birlikte, bilim ve teknoloji alanında yapılacak çalışmalar önceliklidir.

Bilim ve teknoloji alanında ki gelişmeler, bir bölgenin kalkınması hususunda da önemli bir yer teşkil eder. Bilimsel bilgi birikiminin sağlanması ve kalkınma amaçlı kullanılacak teknolojilere dönüştürülmesinde ise üniversitelerin önemi yadsınamaz. Bölgesel kalkınma sürecinde önemli bir rol oynayan üniversitelerden

birisi olan Karabük Üniversitesi, mevcut alt yapısını geliştirerek bölgede ve dünyada tanınan bir üniversite olmayı hedeflemektedir.

Karabük Üniversitesi, 29 Mayıs 2007 tarihli ve 26536 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 5662 sayılı kanun ile kurulmuştur. Ülkemizin en genç üniversitelerinden birisi olan Karabük Üniversitesinin kuruluşu ve bugünkü durumunu anlatan karşılaştırmalı veriler Tablo 4’te sunulmuştur:

Tablo 4. Karabük Üniversitesi Karşılaştırmalı Verileri

Karşılaştırma Verileri	2007 Yılı Verileri	2014 Yılı Verileri
Akademik Birim Sayısı	6	29
Öğrenci Sayısı	5.062	42.275
Personel Sayısı	251	1.259
Yıllık Bütçe	14.234.000 TL ¹	101.561.000 TL

Kaynak: <http://www.karabuk.edu.tr>

Karabük Üniversitesi kuruluşunun hemen ardından bünyesine eklediği ve yakın gelecekte eklemeyi planladığı yeni birimleri ile bölgesinin ve ülkemizin önde gelen yükseköğretim kurumlarından birisi olmayı, dünyada tanınır olmayı hedeflemektedir. Karabük Üniversitesi, eğitim - öğretim hizmetlerinin yanı sıra, toplumsal sorumluluk bilinci içerisinde gerçekleştirdiği sosyal ve kültürel etkinliklerle sosyal paydaşlarına çok yönlü hizmetler sunmayı amaç edinmiştir.

Karabük Üniversitesinin misyonu: “Üniversitemiz, evrensel değerler ışığında, kentimiz ve ülkemizin kalkınmasına yönelik olarak; insani değerlere saygılı, sosyal yönü gelişmiş, değişen koşullara uyum sağlayabilen, bilgiyi etkin ve yaygın kullanabilen, araştırmacı, girişimci, katılımcı ve yurtsever bireyler yetiştirmeyi amaçlayan ‘Çağdaş Eğitim Yuvası’dır.”

Vizyonu: “Bilim ve teknolojiye sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede; araştırma, öğretim, üretim, yayın, danışmanlık ve topluma hizmet alanlarında ki özgün çalışmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilir, saygın ve tercih edilen, ‘iddiaları ve idealleri’ olan bir üniversite olmaktır.”

¹ Karabük Üniversitesi 2007 yılında kurulduğu için sunulan bütçe 2008 yılına aittir.

Karabük Üniversitesinde kalitenin gerekliliğini zorunlu sayılarak, kaliteyi yakından ilgilendiren çalışmalar belirli bir öncelik sırasına göre uygulamaya koyulmuştur. Bu süreçte Karabük Üniversitesinde, mevcut durumunun oluşumunda ve gelecekteki yerinin belirlenmesinde önemli etkileri olmakla birlikte, kalite alt yapısını destekleyen projeler oluşturulmaktadır. Karabük Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulunda 2005 yılından itibaren TSE - EN - ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi uygulanmaktadır.

Karabük Üniversitesinde, uzun süreli gelişim sürecinde, geleceğin neden olabileceği risk ve belirsizlikleri en aza indirebilmek, neticesinde de gelişim faaliyetlerinin başarısını artırabilmek amacıyla “2009-2025 Karabük Üniversitesi Gelişim Planı” hazırlanarak öncelikler belirlenmiştir. Hazırlanan gelişim planı, Karabük Üniversitesine 2009-2025 yılları arasında neyi, nerede, nasıl, hangi kaynaklarla yapacağını gösterecek ve yöneticilerine bir kılavuz işlevi görecektir.

Karabük Üniversitesi, 2011-2015 dönemi Stratejik Planı hazırlanarak uygulamaya konulmuştur. Stratejik planda belirlenen performansların gerçekleşme düzeyleri altışar aylık periyotlarla izlenmektedir. İzleme süreci raporlarına göre performanslar büyük oranda olumlu yönde eğilim göstermektedir.

Karabük Üniversitesinde, faaliyetlerinin rasyonel kaynak kullanımıyla sürdürülmesi, mevzuata uygunluk, raporların tam ve güvenilir olması, varlıkların korunması gibi önlemlerin alınmasıyla; kalite ve mükemmellik yolculuğunda stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada önemli olan “iç kontrol” çalışmaları da yapılmaktadır.

Karabük Üniversitesinde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (ADEK) oluşturulmuştur ve yıllık düzenli raporlamalar gerçekleştirilmektedir. Ayrıca Bologna sürecinin gerekliliklerini uygulayabilmek amacıyla Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK) oluşturularak özellikle Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) çalışmaları sürdürülmektedir.

Bologna süreci kapsamında Karabük Üniversitesi kurulduğu 2007 yılında “Uluslararasılaşma ve Tanınırlık” çalışmalarına başlamış olup, 2011 yılı itibarı ile Karabük Üniversitesinin, “Diploma Eki” belgesi artık tüm dünyada tanınmaktadır.

Bir üniversitenin mezun öğrencisine verdiği Diploma Eki belgesinin uluslararası tanınırlığı olması için Avrupa Komisyonu tarafından onaylanması gerekmektedir. BEK ile AKTS ve Diploma Eki Koordinatörlüğü tarafından koordine edilen ve tüm üniversite olarak yapılan çalışmalar sonucu Karabük Üniversitesi 15 Mayıs 2011 tarihinde Diploma Eki için Türk Ulusal Ajansına müracaat etmiştir. 2011 Haziran ayında yapılan ön değerlendirmede Karabük Üniversitesi Diploma Eki'nin uluslararası standartlara uygun olduğu onaylanmıştır. Ön onaydan geçen diploma eki daha sonra Türk Ulusal Ajansı tarafından nihai onay için Avrupa Komisyonu'na gönderilmiştir. Avrupa Komisyonu uzmanlarınca yapılan değerlendirmenin sonucu Karabük Üniversitesi, Diploma Eki Etiketini ile ödüllendirilmiştir. Bu ödülle birlikte Karabük Üniversitesi, diploma eki verme açısından, Avrupa Komisyonu tarafında akredite edilmiştir.

İsviçre'nin Montreux şehrinde 30 Haziran – 2 Temmuz 2013 tarihleri arasında 21. si gerçekleştirilen Liderler Zirvesinde, Avrupa İş Konseyi (EBA) Socrates Komitesi tarafından Karabük Üniversitesine “En İyi Üniversite” ödülü, Rektörü olarak Prof. Dr. Burhanettin Uysal'a da “Yılın En İyi Rektörü” ödülü verilmiştir. Avrupa İş Konseyi tarafından verilen Uluslararası Socrates Ödülü kendi alanlarında yaptıkları çalışmalarla uluslararası toplumun sosyal, ekonomik, kültürel gelişimine ve uluslararası işbirliğine katkı sağlayan şahıs, kurum ve kuruluşlara verilmektedir.

Karabük üniversitesi, Avrupa İş Konseyi Socrates Komitesi tarafından; bölgedeki güçlü konumu, devlet eğitim sistemi için yüksek önem taşıması, eğitim düzeyindeki yüksek kalite, eğitim sürecinde ki organizasyonu ve kalitesi Avrupa'daki yüksek öğrenim süreçlerinin örgütlenmesinde en iyi örnekleri ortaya koyma, akademik profesyonellik, kaliteli araştırmacılık, uluslararası programların geliştirilip gerçekleştirilmesi yönünde en güzel örnek olması sebebiyle bu ödüle layık görülmüştür.

Dünya İş Konfederasyonu (WORLD COB) tarafından, 29 Eylül 2013 tarihinde Dubai Emirliği'nde düzenlenen ‘BIZZ ARABIC 2013’ ödül töreninde, eğitim” alanında Türkiye’de ilk defa Karabük Üniversitesine “Alanında ve Bölgesinde En İyi Kurum” ödülü, Karabük Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Burhanettin Uysal'a da “En Başarılı Yönetici” ödülü verilmiştir.

Dünya İş Konfederasyonu tarafından verilen bu ödüller, 5 kıtada alanlarında önde gelen şirketlere, kurum kuruluşlara ve liderlerine teşvik amacıyla dünyanın en önemli BIZZ (İş Mükemmelliği Uluslararası Tanıma) ödülleri.

31 Mart 2014 tarihinde Almanya'nın Berlin kentinde 5 kıtadan gelen yenilenebilir enerji firmaları, çevre kuruluşları ve yeşil şirketlerinin katılımıyla gerçekleştirilen Küresel Yeşil Ödül & Yeşil Ekonomi Forum'unda, Dünya çapında şirketleri, küresel ve yeşil ekonomiye katkıları ve sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendiren yönetim tarafından üstün çevresel başarıları ve sürdürülebilir uygulamalarından dolayı Karabük Üniversitesine "Küresel Yeşil Ödülü" verilmiştir.

Karabük Üniversitesi; biyogaz enerjisine yaptığı yatırımlar, Yenilenebilir Enerji Mühendisliği Araştırma ve Uygulama Merkezi faaliyetleri kapsamında yapılan güneş enerjisi panelleri ve güneş enerjisi ile çalışan Güneş Aracı imalatı ve kampüs alanı içerisinde bölgenin ekolojik koşulları düşünülerek, çevre ve hava kirliliği gibi çevre ve insan sağlığını tehdit edebilecek unsurların etkilerini azaltmaya ve önlemeye yönelik çalışmalar ve yerleşkedeki erozyon riski taşıyan bölgelerin tespit edilerek, bu riski ortadan kaldırmaya yönelik olarak yapılan peyzaj, rekreasyon ve ağaçlandırma çalışmaları kapsamında çevreci yatırımları, çevreye duyarlı, bilinçli ve sorumlu bireyler yetiştirerek, çocuklar ve gençler arasında sürdürülebilirlik bilincini artıran eğitim kurumu olarak bu ödüle layık görülmüştür.

Uluslararası aylık ekonomi ve iş dünyası dergisi Ekovitrin'in 5 Temmuz 2014'te İstanbul'da 13.'sünü düzenlediği, siyaset, iş ve bürokrasi dünyasını bir araya getiren Yılın Starları Ödül Töreni kapsamında "Yılın Üniversitesi Ödülü"nü Karabük Üniversitesi almıştır.

17 Aralık 2014 tarihinde düzenlenen Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS), Diploma Eki (DE) Etiket ve Erasmus Kalite Belgesi Ödül Töreninde; Karabük Üniversitesi, Avrupa Komisyonu, Erasmus Üniversite Beyannamesi'ne sahip olan, lisans ve yüksek lisans programlarında AKTS'yi uygun şekilde uygulayan kurumlara yaptıkları başvurunun başarılı olması halinde verilen "AKTS Etiket" ödülünü almıştır.

Başarılarını almış olduğu ödüllerle taçlandıran Karabük Üniversitesi 2014-2015 Eğitim Öğretim Yılı itibari ile 4 enstitü, 14 fakülte, 4 yüksekokul, 7 meslek yüksek okulu, 8 araştırma ve uygulama merkezi ile 42.275 öğrenci, 842 akademik

personel ve 417 idari personel kadrosuyla eğitim ve öğretim ile çok yönlü sosyal hizmetlerini sunmaya devam etmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Karabük Üniversitesinde EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarına yönelik değerlendirmeler yapmaktır. Bu değerlendirme kapsamında, Karabük Üniversitesinde EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının etkinliği ve kurumda kalite alt yapısını destekleyen hizmetler incelenecektir. Araştırmanın alt amaçları ise aşağıda ifade edilmiştir:

- Üniversitesinin EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri kapsamında incelenmesi.
- Üniversitede modele yönelik oluşturulan projelerin incelenmesi.

Ülkemizin önde gelen eğitim kurumlarından biri olan Karabük Üniversitesi, kurulduğu ilk yıldan itibaren eğitim ve öğretimin yanı sıra verdiği sosyal hizmetlerle de bütün paydaşları için özellikle bölgenin kalkınması açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Karabük Üniversitesi, günümüzde eğitim kurumlarında da öne çıkan rekabet gücünü artırmakta ve üstün bir kalite yönetimi anlayışıyla hizmetlerini sunmaya yönelik atılımlarını büyük bir kararlılıkla sürdürmektedir.

Bu bağlamda birçok konuda ilklerin üniversitesi olma yolunda ilerleyen Karabük Üniversitesinin, başta öğrenciler olmak üzere, tüm çalışanlarına ve paydaşlarına sunduğu bütün hizmetlerde kalitenin önemini vurgulayan bir liderlik anlayışına sahip olması açısından, kalite uygulamalarının etkinliğinin tespit edilmesi önemli görülmüştür.

3.1.3. Araştırmanın Problemleri ve Hipotezleri

Bu kısımda, araştırmaya ilişkin problemlere ve oluşturulan hipotezlere yer verilecektir.

Araştırmanın ana problemi, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

AP₁: Karabük Üniversitesinde EFQM Mükemmellik Modeli yetkinlikle uygulanmakta mıdır?

Araştırmanın alt problemleri ise modelin kriterleri ve modele yönelik gerçekleştirilen projeler kapsamında belirlenmiş olup aşağıda sunulmuştur.

Modelin kriterlerine ilişkin alt problem cümleleri şu şekildedir:

Liderlik ile ilgili olarak

L₁: Karabük Üniversitesi liderleri tarafından kuruluşun misyonu, vizyonu, değerleri ve etik kuralları oluşturulmakta mıdır?

L₂: Üniversitede liderlerin davranışları örnek bir tutum sergilemekte midir?

L₃: Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlayıp, yönlendirmekte midirler?

L₄: Kurumun liderleri dış paydaşlarla ilişkileri yürütebilmekte midirler?

L₅: Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırmakta mıdır?

L₆: Kuruluştaki liderler esnekliği sağlayıp, değişimi etkili biçimde yönetebilmekte midirler?

Strateji ile ilgili olarak

S₁: Karabük Üniversitesinin stratejisi, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel almakta mıdır?

S₂: Kurum stratejisinin temelinde, iç performans ve yeteneklerin anlaşılması yer almakta mıdır?

S₃: Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulup; gerektiğinde güncellenmekte midir?

S₄: Kurumda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulup; uygulamalar izlenmekte midir?

Çalışanlar ile ilgili olarak

Ç₁: Karabük Üniversitesinde çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler nitelikte midir?

Ç₂: Kurumda çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilmekte midir?

Ç₃: Kurumda çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanıp; çalışanlar yetkilendirilmekte midirler?

Ç₄: Kuruluşun tümünde çalışanlar etkili iletişim kurmakta mıdır?

Ç₅: Çalışanlar takdir edilip; tanınmakta ve gözetilmekte midirler?

İşbirlikleri ve kaynaklar ile ilgili olarak

İ₁: Karabük Üniversitesi işbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini sürdürülebilir yarar sağlayacak şekilde yönetebilmekte midir?

İ₂: Kurumda finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilmekte midir?

İ₃: Kuruma ait binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir biçimde yönetilmekte midir?

İ₄: Kurumda teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilmekte midir?

İ₅: Kurumda bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar vermeye destek sağlayıp, kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilmekte midir?

Süreçler, ürünler ve hizmetler ile ilgili olarak

Ü₁: Karabük Üniversitesinde süreçler, paydaşlara en uygun değeri sağlayacak biçimde tasarlanıp; yönetilmekte midir?

Ü₂: Kuruluşun ürün ve hizmetleri müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilmekte midir?

Ü₃: Kurumda ürün ve hizmetler üretilip; sunulmakta ve yönetilmekte midir?

Ü₄: Kurumda ürün ve hizmetler etkili biçimde tanıtılmakta ve pazarlanmakta mıdır?

Ü₅: Üniversitede müşteri ilişkileri yönetimi ve gelişimi sağlanmakta mıdır?

Müşterilerle ilgili sonuçlara ilişkin

MS₁: Kurum itibar ve imajını değerlendirmek için müşteri algılamaları ölçülmekte midir?

MS₂: Kurumda ürünlerin ve hizmetlerin sunumuna ve müşteriler açısından değerine yönelik algılamalar ölçülmekte midir?

MS₃: Müşteri hizmetlerine ve ilişkilerine dair algılamalar izlenmekte midir?

MS₄: Üniversitede müşteri bağlılığına ilişkin algılamalar izlenmekte midir?

MS₅: Hizmetlerin sunumuna dair müşteri şikâyet ve övgüleri ile ilgili performans göstergeleri değerlendirilmekte midir?

MS₆: Üniversitenin dış kuruluşlar tarafından tanınmasına yönelik performans göstergeleri izlenmekte midir?

Çalışanlarla ilgili sonuçlara ilişkin

ÇS₁: Çalışanların tatminlerini ve kuruma bağlılıklarını değerlendirmek için algılamalar ve performans göstergeleri ölçülmekte midir?

ÇS₂: Çalışanların potansiyelini kullanma ve kariyer geliştirmelerine yönelik algılamalar izlenmekte midir?

ÇS₃: Çalışanların yönetim ile ilgili görüşlerine ilişkin algılamalar ölçülmekte midir?

ÇS₄: Kurum çalışanlarının çalışma koşulları ile ilgili algılamaları ölçülmekte midir?

ÇS₅: Çalışanların yetkinlik ve performanslarına ilişkin göstergeler izlenmekte midir?

ÇS₆: Üniversitede çalışanlar arasında iletişimin etkililiğine dair göstergeler ölçülmekte midir?

Toplumla ilgili sonuçlara ilişkin

TS₁: Üniversitenin çevresel etkisine ilişkin algılamalar ölçülmekte midir?

TS₂: Üniversitenin toplumsal imaj ve itibarına yönelik algılamalar izlenmekte midir?

TS₃: Üniversite ortamının etkisine yönelik değerlendirmeler yapılmakta mıdır?

TS₄: Üniversitenin ödülleri ve basında yer almasına yönelik algılamalar izlenmekte midir?

TS₅: Kurumda yasal düzenlemelere yönelik performans göstergeleri ölçülmekte midir?

TS₆: Kurumun kaynak temini ve satın alma işlemlerine dair performans göstergeleri izlenmekte midir?

Temel performans sonuçlarına ilişkin

PS₁: Kurumun finansal çıktıları stratejik açıdan ölçülmekte midir?

PS₂: Kurumda bütçe performansı stratejik plan doğrultusunda izlenmekte midir?

PS₃: Üniversitede sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktıların ölçümleri yapılmakta mıdır?

PS₄: Kurum performansını tahmin etmeye yönelik proje yönetimi göstergeleri izlenmekte midir?

PS₅: Üniversitenin işbirliği yaptığı kuruluşlara ve tedarikçilerine ilişkin performans göstergeleri değerlendirilmekte midir?

PS₆: Kurumun teknolojik imkânlarına, bilgi ve bilgi birikimine dair performans göstergeleri ölçülmekte midir?

Model kapsamında Üniversite’de oluşturulan projelere ilişkin alt problem cümleleri şu şekildedir:

P₁: Karabük Üniversitesinde oluşturulan öneri sistemi etkili bir biçimde kullanılmakta mıdır?

P₂: Stratejik plan performans değerlendirme sistemi, elektronik ortamda izlenmekte midir?

P₃: Kurumda hazırlanan memnuniyet ölçülmesine yönelik anketler bütün paydaşları kapsamakta mıdır?

P₄: Karabük Üniversitesi görev yetki ve sorumluluk yönergesi oluşturulmuş mudur?

P₅: Karabük Üniversitesi hizmet içi eğitim yönergesi oluşturulmuş mudur?

Araştırmanın problem cümlesi ve alt problemlerine göre hipotezler oluşturulmuştur. Bu çerçevede belirlenen her bir soru, bir hipoteze denk gelmektedir.

Araştırmanın problem cümlesine ilişkin oluşturulan hipotez, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

APH₁: Karabük Üniversitesinde EFQM Mükemmellik Modeli yetkinlikle uygulanmaktadır.

Modelin kriterlerine ilişkin hipotezler şu şekildedir:

Liderlik ile ilgili olarak

LH₁: Karabük Üniversitesi liderleri tarafından kuruluşun misyonu, vizyonu, değerleri ve etik kuralları oluşturulmaktadır.

LH₂: Üniversitede liderlerin davranışları örnek bir tutum sergilemektedir.

LH₃: Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlayıp, yönlendirmektedirler.

LH₄: Kurumun liderleri dış paydaşlarla ilişkileri yürütebilmektedirler.

LH₅: Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırmaktadırlar.

LH₆: Kuruluşta liderler esnekliği sağlayıp, değişimi etkili biçimde yönetebilmektedirler.

Strateji ile ilgili olarak

SH₁: Karabük Üniversitesinin stratejisi, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel almaktadır.

SH₂: Kurum stratejisinin temelinde, iç performans ve yeteneklerin anlaşılması yer almaktadır.

SH₃: Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulup; gerektiğinde güncellenmektedir.

SH₄: Kurumda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulup; uygulamalar izlenmektedir.

Çalışanlar ile ilgili olarak

ÇH₁: Karabük Üniversitesinde çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler niteliktedir.

ÇH₂: Kurumda çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilmektedir.

ÇH₃: Kurumda çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanıp; çalışanlar yetkilendirilmektedirler.

ÇH₄: Kuruluşun tümünde çalışanlar etkili iletişim kurmaktadırlar.

ÇH₅: Çalışanlar takdir edilip; tanınmakta ve gözetilmektedirler.

İşbirlikleri ve kaynaklar ile ilgili olarak

İH₁: Karabük Üniversitesi işbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini sürdürülebilir yarar sağlayacak şekilde yönetebilmektedir.

İH₂: Kurumda finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilmektedir.

İH₃: Kuruma ait binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir biçimde yönetilmektedir.

İH₄: Kurumda teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilmektedir.

İH₅: Kurumda bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar vermeye destek sağlayıp, kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilmektedir.

Süreçler, ürünler ve hizmetlerle ilgili olarak

ÜH₁: Karabük Üniversitesinde süreçler, paydaşlara en uygun değeri sağlayacak biçimde tasarlanıp; yönetilmektedir.

ÜH₂: Kuruluşun ürün ve hizmetleri müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilmektedir.

ÜH₃: Kurumda ürün ve hizmetler üretilip; sunulmakta ve yönetilmektedir.

ÜH₄: Kurumda ürün ve hizmetler etkili biçimde tanıtılmakta ve pazarlanmaktadır.

ÜH₅: Üniversitede müşteri ilişkileri yönetimi ve gelişimi sağlanmaktadır.

Müşterilerle ilgili sonuçlara ilişkin

MSH₁: Kurum itibar ve imajını değerlendirmek için müşteri algılamaları ölçülmektedir.

MSH₂: Kurumda ürünlerin ve hizmetlerin sunumuna ve müşteriler açısından değerine yönelik algılamalar ölçülmektedir.

MSH₃: Müşteri hizmetlerine ve ilişkilerine dair algılamalar izlenmektedir.

MSH₄: Üniversitede müşteri bağlılığına ilişkin algılamalar izlenmektedir.

MSH₅: Hizmetlerin sunumuna dair müşteri şikâyet ve övgüleri ile ilgili performans göstergeleri değerlendirilmektedir.

MSH₆: Üniversitenin dış kuruluşlar tarafından tanınmasına yönelik performans göstergeleri izlenmektedir.

Çalışanlarla ilgili sonuçlara ilişkin

ÇSH₁: Çalışanların tatminlerini ve kuruma bağlılıklarını değerlendirmek için algılamalar ve performans göstergeleri ölçülmektedir.

ÇSH₂: Çalışanların potansiyelini kullanma ve kariyer geliştirmelerine yönelik algılamalar izlenmektedir.

ÇSH₃: Çalışanların yönetim ile ilgili görüşlerine ilişkin algılamalar ölçülmektedir.

ÇSH₄: Kurum çalışanlarının çalışma koşulları ile ilgili algılamaları ölçülmektedir.

ÇSH₅: Çalışanların yetkinlik ve performanslarına ilişkin göstergeler izlenmektedir.

ÇSH₆: Üniversitede çalışanlar arasında iletişimin etkililiğine dair göstergeler ölçülmektedir.

Toplumla ilgili sonuçlara ilişkin

TSH₁: Üniversitenin çevresel etkisine ilişkin algılamalar ölçülmektedir.

TSH₂: Üniversitenin toplumsal imaj ve itibarına yönelik algılamalar izlenmektedir.

TSH₃: Üniversite ortamının etkisine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır.

TSH₄: Üniversitenin ödülleri ve basında yer almasına yönelik algılamalar izlenmektedir.

TSH₅: Kurumda yasal düzenlemelere yönelik performans göstergeleri ölçülmektedir.

TSH₆: Kurumun kaynak temini ve satın alma işlemlerine dair performans göstergeleri izlenmektedir.

Temel performans sonuçlarına ilişkin

PSH₁: Kurumun finansal çıktıları stratejik açıdan ölçülmektedir.

PSH₂: Kurumda bütçe performansı stratejik plan doğrultusunda izlenmektedir.

PSH₃: Üniversitede sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktıların ölçümleri yapılmaktadır.

PSH₄: Kurum performansını tahmin etmeye yönelik proje yönetimi göstergeleri izlenmektedir.

PSH₅: Üniversitenin işbirliği yaptığı kuruluşlara ve tedarikçilerine ilişkin performans göstergeleri değerlendirilmektedir.

PSH₆: Kurumun teknolojik imkânlarına, bilgi ve bilgi birikimine dair performans göstergeleri ölçülmektedir.

Model kapsamında Üniversitede oluşturulan projelere ilişkin hipotezler şu şekildedir:

PH₁: Karabük Üniversitesinde oluşturulan öneri sistemi etkili bir biçimde kullanılmaktadır.

PH₂: Stratejik plan performans değerlendirme sistemi, elektronik ortamda izlenmektedir.

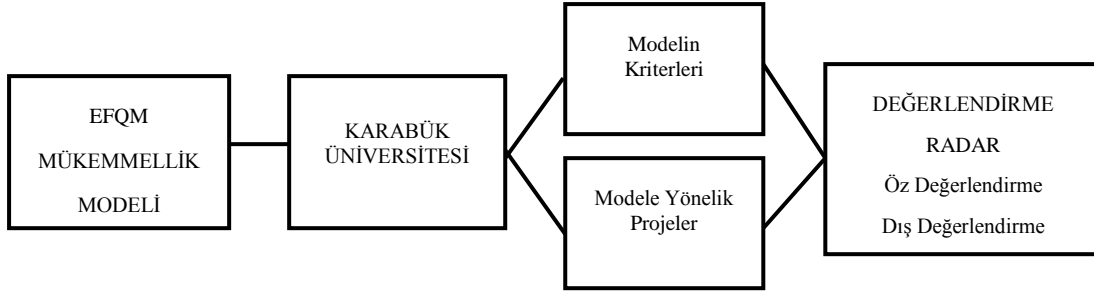
PH₃: Kurumda hazırlanan memnuniyet ölçülmesine yönelik anketler bütün paydaşları kapsamaktadır.

PH₄: Karabük Üniversitesi görev yetki ve sorumluluk yönergesi oluşturulmuştur.

PH₅: Karabük Üniversitesi hizmet içi eğitim yönergesi oluşturulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Karabük Üniversitesi açısından eldeki problemler ile EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki ilişkinin ele alındığı; araştırmanın modeli Şekil 7'de şematik olarak sunulmuştur.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bir örnek olayın kendi çerçevesi içinde tam anlamıyla sunulmasını amaçlayan tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Altunışık vd., 2005: 246). Bu araştırma modelinde amaç belirli bir ana kütlenin ilgi duyulan niteliklerini belirlemektir (Seyidoğlu, 2003: 25). Bu çerçevede Karabük Üniversitesinin EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili uygulamalarına ve kalite alt yapısını destekleyen hizmetlerine ait veriler doküman inceleme, mülakat ve gözlem yöntemleriyle elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında EFQM Mükemmellik Modeli tanıtım ve eğitim kitaplarına, Karabük Üniversitesi Kalite Kurullarının modele ilişkin toplantı ve eğitim tutanaklarına ve Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli öz değerlendirme ve dış değerlendirme raporlarına ilişkin dokümanlar incelenmiştir.

Üniversite bünyesinde oluşturulan Kalite Yönetim Üst Kurulu, Kalite Yönetim Kurulu ve Kalite Yönetim Alt Kurulu Üyeleri ile çeşitli mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu kapsamda oluşturulan Proje Takımları Üyeleri ile de görüşmeler yapılmıştır.

2013 yılında gerçekleştirilen 22. Kalite Kongresine, Karabük Üniversitesine KalDer tarafından verilen model eğitimlerine, Üniversite Kalite Yönetim Kurulu tarafından haftalık olarak yapılan ve bunun dışında Kurulun personele yapmış olduğu bilgilendirme toplantıları ile Kalite Yönetim Alt Kurulu çalışmalarına katılarak Mükemmellik Modeline ilişkin çeşitli gözlemler ve tespitler yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Karabük Üniversitesi, kurulduğundan bu yana sürdürülen kalite çalışmalarında etkinliğini artırabilmek ve tüm paydaşlarına ulaşan bir kalite anlayışına sahip olabilmek için 21.11.2012 tarihinde oluşturulan kalite kurulları ile

EFQM mükemmellik yolculuğuna başlamıştır. Bunun ilk aşaması olarak da 22.02.2013 tarihinde Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından üniversitenin üyeliğini onaylanmıştır.

KalDer sürecin işleyişi çerçevesinde, Karabük Üniversitesi Kalite Kurulu Üyeleri ile akademik ve idari personele 04.03.2013 tarihinde kapsamlı tanıtım, bilgilendirme ve etkileşim toplantısı düzenlemiştir. Sonrasın da Karabük Üniversitesine gönderilmiş olan, öz değerlendirme çalışmalarına yönelik “Olgunluk Aşaması Belirleme Anketi” akademik ve idari personele uygulanmıştır.

Çalışanların olgunluk aşaması anketine verdikleri cevaplar doğrultusunda KalDer’in 2 Nisan 2013 tarihinde göndermiş olduğu sonuçlara göre; Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde toplam kalite uygulamaları bakımından olgunluk seviyesi; “199-299” puan aralığı seviyesinde olduğu görülmüştür. Bu seviye ise değerlendirme başlıklarına göre “Başlamış ve İlerleme Kaydetmiş” olarak belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre KalDer ile karşılıklı görüşmeler yapılarak, üniversiteye verilecek olan eğitim programları belirlenmiştir. Alınan eğitimler sonrasında mükemmellik modeli kriterlerine uygun çalışma grupları oluşturulmuş ve bu gruplar tarafından projeler hazırlanmıştır. Hazırlanan projeler ise öz değerlendirme raporu olarak EFQM’in Türkiye ortağı olan KalDer’e iletilmiştir.

Karabük Üniversitesi 10-13 Haziran 2014 tarihleri arasında KalDer değerlendirme ekibi tarafından yapılan saha ziyaretinde liderlik, stratejiler, çalışanlar, işbirlikleri, ürünler, hizmetler ve süreçler, öğrenci algılamaları, çalışan ve toplum algılamaları ve temel performans sonuçları konularında değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan bu dış değerlendirmenin sonucunda Karabük Üniversitesi “3 Yıldız Mükemmellikte Yetkinlik” belgesini almaya hak kazanmıştır.

Dış değerlendirme, EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında ve RADAR değerlendirme metodolojisine göre yapılmıştır. Geri bildirim raporu da bu çerçevede oluşturulmuştur. KalDer tarafından oluşturulan raporda yer alan puanlama Tablo 5 ve Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 5. Puan Tablosu

Alt Kriter	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1a				X						
1b				X						
1c					X					
1d			X							
1e					X					
2a				X						
2b			X							
2c				X						
2d				X						
3a			X							
3b			X							
3c			X							
3d				X						
3e			X							
4a			X							
4b					X					
4c				X						
4d					X					
4e					X					
5a			X							
5b					X					
5c				X						
5d					X					
5e					X					
6a				X						
6b				X						
7a			X							
7b			X							
8a		X								
8b			X							
9a			X							
9b				X						

Kaynak: Karabük Üniversitesi KalDer EFQM Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporu

Tablo 6. Toplam Puan Tablosu

	0-50	51-100	101-150	151-200	201-250	251-300	301-350	351-400	401-450	451-500	501-550	551-600
Toplam Puan							X					

Kaynak: Karabük Üniversitesi KalDer EFQM Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporu

Karabük Üniversitesi KalDer ile Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından İstanbul Kongre Merkezinde 19 Kasım 2014 tarihinde

gerçekleştirilen 23. Kalite Kongresi'nde düzenlenen ödül töreninde, EFQM tarafından başarılı bir biçimde yönetilen ve mükemmel olma yolunda ilerleyen kurum/kuruluşlara verilen "3 Yıldız Mükemmellikte Yetkinlik" Belgesini almıştır.

Aşağıda EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ile Karabük Üniversitesinde modele yönelik gerçekleştirilen projelere ilişkin yapılan analizlere yer verilecektir.

3.2.1. Modelin Kriterlerine İlişkin Analizler

Liderlik Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde liderliğe ilişkin veriler şu şekildedir:

- Kurum 2011- 2015 stratejik plan çalışmaları kapsamında 2009 yılında vizyon, misyon ve değerlerini birimlerin katılımı ile belirlemiş ve web ortamında tüm paydaşları ile paylaşmıştır.
- Kurumda Rektörün güçlü bir liderlik sergilediği, çalışanlarına örnek olduğu ve esin verdiği gözlenmektedir.
- Kurumda etik kurul oluşturulmuş olup çalışanlara etik sözleşme imzalatılmaktadır.
- Kurumun stratejik odakları farkındalık yaratacak bölümleri kurmak olarak belirlenmiştir. Örneğin, raylı sistemler mühendisliği, ulaştırma mühendisliği, tıp mühendisliği bölümleri açılmıştır.
- Stratejik planlama kurulu ve alt kurulu öncülüğünde 2011-2015 stratejik planı ve hedeflerin belirlenmesi amacıyla liderlerden oluşan bir yapı kurulmuştur.
- Safranbolu Meslek Yüksek Okulunda ISO 9001:2008 standardı uygulanmaktadır.
- Kurum tarafından Avrupa AKTS etiketi, diploma eki etiketi alınmıştır.
- Kurumda stratejik plan kapsamında hedefler tanımlanmaktadır.
- Kurumda liderler ulusal ve uluslararası işbirliği faaliyetlerinde yer almaktadır. Örneğin, diğer üniversitelerle, Kardemir A.Ş. ve sivil toplum kuruluşları ile işbirlikleri yürütülmektedir.
- Kurum faaliyetlerine ilişkin raporlamalar web sayfasında şeffaf bir biçimde paylaşılmaktadır.

- Öğrenciler kulüpler aracılığı ile topluma katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirilmektedir.
- Liderler kurum kültürü yaratma yolunda çaba harcamaktadırlar.
- Çalışanlar liderlere kolaylıkla ulaşabilmektedirler.
- Kurum liderleri fırsat eşitliğini desteklemektedirler.
- Meslek yüksekokullarında ki akademik çalışanların kariyer geliştirmeleri teşvik edilmektedir.
- Rektörün çalışanları ödüllendirdiğine yönelik örnekler görülmektedir.
- Kurum liderlerinin, idari çalışanları eğitim fırsatlarından yararlanma konusunda desteklediğine ilişkin örnekler bulunmaktadır.
- Rektörün liderliğinde kurumun kuruluşundan bu yana fiziksel alt yapının stratejik odak doğrultusunda geliştirilmesi ve fark yaratan bölümlerin devreye alınması gibi pek çok değişim hayata geçirilmiştir.

Strateji Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde stratejiye ilişkin veriler şu şekildedir:

- Kurum; stratejilere girdi oluşturmak için iç ve dış paydaşlarını belirlemiş olup bu paydaşları kapsayan bir paydaş analizi çalışması gerçekleştirmiştir.
- Kurum, stratejilerini geliştirirken başka üniversitelerde olmayan ve fark yaratabilecek branşları dikkate almıştır.
- İç paydaşlardan öğrencilerin beklentileri anketler yolu ile toplanmıştır.
- Yeni teknolojilerin, kurumun performansına etkisinin dikkate alındığına ve bu doğrultuda uygulamalar yapıldığına dair, Demir Çelik Enstitüsü kurulması gibi örnekler mevcuttur.
- Kurum; fakülteler ve MYO kapsamında operasyonel performans göstergelerini tanımlamıştır.
- Kurum, 2009 yılında misyon, vizyon, değerler ve temel amaçlarını belirlemiş ve 2011-2015 stratejik planını oluşturmuştur.
- Kurumun temel yetkinliklerini paydaşlarına yarar sağlamak için daha etkili kullandığına yönelik örnekler vardır.

- Üniversite eğitiminde geleceğe yönelik gelişmelerin dikkate alınarak stratejilerin belirlendiği ve bunlara ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.
- Kurumda bölgenin kalkınması için toplumsal sorumluluk kapsamında çeşitli faaliyetler düzenlenmektedir.
- Üniversite eğitiminde geleceğe yönelik gelişmelerin dikkate alınarak stratejilerin belirlendiği ve bunlara ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.
- Stratejik planın hazırlanması aşamasında tüm birimlerden bilgi toplanmıştır.
- Stratejiler web sayfasında paydaşlara duyurulmaktadır.
- Stratejik hedefler yıllık olarak hazırlanan performans programı ile izlenmekte ve faaliyet raporu ile duyurulmaktadır.
- Kurumun anketler oluşturarak iç ve dış paydaşların görüşlerine dayalı bir SWOT analizi yöntemi uygulamaktadır
- Stratejik amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çeşitli stratejik hedefler belirlenmiştir.
- Türkiye’de ilk olan bölümlerin açılmasıyla Karabük Üniversitesi tercih edilen üniversiteler listesinde ilk sıralara çıkmıştır. 2013 ÖSYS’de 322.922 tercih ile Türkiye’de en çok tercih edilen 7. Üniversite olmuştur.
- Kurum öğrenci odaklı bir eğitim yaklaşımı geliştirmektedir. Bunun sonucunda öğrenci sayıları tahmin edilenin üzerine çıkmış olup; 2014-2015 Eğitim Öğretim yılı itibariyle 42.275 öğrenci mevcuttur.

Çalışanlar Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde çalışanlara ilişkin veriler şu şekildedir:

- İşe alma, işten çıkarma, görevde yükselme, atama, terfi ve görevlendirmeye yönelik faaliyetler ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülmektedir.
- Çalışan algılamalarını öğrenmek amacıyla 2012 ve 2013 yılında çalışan memnuniyeti anketi yapılmıştır.
- Stratejik planda, çalışanlara ilişkin stratejiler bulunmaktadır.

- İdari çalışanların kariyer gelişimine yönelik, lisans ve yüksek lisans eğitimleri desteklenmekte ve buna yönelik örnekler görülmektedir.
- Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik hizmet içi eğitimler gerçekleştirilmiştir.
- Çalışanların geliştirilmesi amacıyla yurt içi ve yurt dışı görevlendirmeler yapılmaktadır.
- Çalışanlar kurumun imajını ve gelişmelerini artırmak için, kongre, seminer düzenleme ve bunlara katılma, bildiri verme gibi konularda cesaretlendirilmektedir.
- Çalışanların yaratıcı fikirlerinin alınmasına ilişkin öneri sistemi oluşturulmuştur.
- Kurumda iletişim UBYS, EBYS, toplantılar, e-posta ve web sayfası gibi iletişim araçları ile sağlanmaktadır.
- Çalışanlar arasında etkili bir iletişim ortamının varlığı gözlenmiştir.
- Çalışanların bilgi, bilgi birikimi ve en iyi uygulamaların/deneyimlerin paylaşılmasına yönelik konferanslar ve seminerler düzenlenmektedir.
- Çalışanlara indirimli kreş olanağı, spor ve sosyal alanlardan yararlanma olanakları sağlanmaktadır.
- Çalışanların ücretlendirmesi, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yapılmaktadır.
- Çalışanların tanınması ve takdir edilmesine yönelik doğum günü kutlama, çalışan adına ağaç dikme şeklinde örnekler verilebilir.
- Kurumda çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlanmaktadır.

İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde işbirlikleri ve kaynaklara ilişkin veriler şu şekildedir:

- Kurum Karabük'te bulunan sanayi tesisleriyle ve şehrin en önemli sanayi kuruluşu olan Kardemir A.Ş. ile pek çok farklı alanda işbirlikleri gerçekleştirmektedir.

- Kurum, Erasmus, Farabi ve Mevlana değişim programları, elektronik kütüphaneler, Batı Karadeniz Üniversiteler Birliği gibi farklı alanlarda ulusal ve uluslararası ilişki ağlarına dâhil olmuştur.
- TÜBİTAK, SANTEZ ve diğer kurum/kuruluşlarla proje destek programları yapılmaktadır.
- Kurumda finans, muhasebe ve bütçe yönetimleri; elektronik bütçe enformasyon sistemi, harcama yönetim sistemi, döner sermaye mali yönetim sistemi programları şeklinde çeşitli araçlar üzerinden izlenmektedir.
- Kurumda strateji planlama dairesi gelir gider bütçesi, ödenekler ve bütçe gerçekteşme oranları ile ilgili bilgileri haftalık finans raporu içerisinde Üniversite Rektörü ile paylaşılmaktadır.
- Kurum finansal, muhasebe ve bütçe uygulamalarını kamu kurumlarının mali yönetim sistemleri üzerinden yönetmekte ve finansal stratejisini oluşturmaktadır.
- Kurumda etkili kontrol mekanizmalarının oluşturulması adına finansal denetim Sayıştay ve Maliye Bakanlığı tarafından gerçekteşirilmektedir.
- Kurum fiziki tesislerinin ve alanlarının güvenliğini, güvenlik görevlileri ve kamera sistemleri ile sağlamaktadır.
- Kurumda yenilenebilir enerji kullanımını amacıyla trafik işaretlerinde ve su kuyusunun kullanımında güneş enerjisi kullanılmaktadır.
- Kurumda bina, donanım ve malzemelerin arızı bakımları yapılmaktadır.
- Kurumda işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının risk analizleri yapılmaktadır.
- Kurumda en yeni ve güncel teknolojiler, kurumsal çevikliği artıracak şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, Demir Çelik Enstitüsü laboratuvarları açılmıştır ve 21 MW gücündeki güneş enerjisi sistemleri kurulmuştur.
- Kurumun yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması çalışmalarına Karabük ve çevresindeki sanayi kuruluşlarının katılımını sağlanmaktadır.
- Kurum yeni ve alternatif teknolojilerin izlenmesi ve değerlendirmesini, ulusal ve uluslararası düzeyde kongre, sempozyum, fuar, kuruluş ziyaretleri ve araştırma projeleri gibi faaliyetlerle gerçekteşirmektedir.

- Üniversitede bilgiye erişim için web sayfaları, Elektronik Bütçe Enformasyon Sistemi, Harcama Yönetim Sistemi, Döner Sermaye Mali Yönetim Sistemi gibi programlar kullanılmaktadır.
- Üniversite dışardan satın alma yerine, kendi Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi (UBYS) ve yine kendi Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)' ni kurmuştur.
- Kurumda bilginin güvence altına alınması için günlük yedeklemeler yapılmaktadır, firewall ve anti virüs programları kullanılmaktadır.
- Kurumda öğrencilerin uygun bilgiye erişiminin sağlanması için KABUZEM (Karabük Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi), UBYS gibi web tabanlı uygulamalar geliştirilmiştir.

Süreçler Ürünler ve Hizmetler Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde süreçler, ürünler ve hizmetlere ilişkin veriler şu şekildedir:

- Üniversitede YÖDEK(Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu) modeli kapsamında ADEK, Bologna Eşgüdüm Süreci, DS Label, ECTS Label ve Safranbolu MYO' da ISO 9001:2008 kapsamında süreçler belirlenmiştir ve bu faaliyetlere yönelik komisyonlar oluşturulmuştur.
- Karabük Üniversitesinin öğrencilere değer yaratma yönünde Girişimcilik, Tıp Mühendisliği, Aktüerya ve Risk Yönetimi, Ulaştırma Mühendisliği, Raylı Sistemler Mühendisliği ve demir çelik endüstrisinin ihtiyacı olan Demir Çelik Enstitüsü'nü yaşama geçirdiği görülmüştür.
- Akademik ve idari hizmetlerin, programların zenginleştirilmesi amacıyla akademik ve idari personel yurtiçi - yurtdışı kongrelere, sempozyumlara, etkinliklere ve değişim programlarına katılmaktadırlar ve sanayicilerle toplantılar, ziyaretler yapılarak geri bildirimler alınmaktadır.
- Araştırma projelerinde ve öğrenci kulüplerinde akademisyenler ve öğrenciler birlikte çalışarak yeni ürünler, hizmetler ve deneyimler geliştirmektedirler.
- Karabük Üniversitesinde öğrenci ve sanayicilere verilen hizmetler, değişen ihtiyaçlara uygun olarak düzenlenmektedir. Örneğin ders programlarının

içeriklerinin güncellenmesine ilişkin lisans eğitiminde Değerler Eğitimi ile yüksek lisans eğitiminde Girişimcilik dersleri müfredatlara eklenmiştir.

- Öğrenciler belge taleplerini UBYS üzerinden Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına iletmektedirler.
- Sanayi kuruluşlarına hizmet vermek üzere Demir Çelik Enstitüsünde laboratuvarlar kurulmuştur.
- Kardemir A.Ş., Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Safranbolu Konukevi başta olmak üzere, öğrenciler için yapılandırılmış uygulama merkezleri mevcuttur.
- Yeni ve yenileşimci hizmet geliştirilmesinde sanayi kuruluşlarının temsilcilerinin katılımlarının sağlandığı ortamların varlığı görülmektedir. Örneğin, uluslararası boyutlarda Raylı Sistemler Sempozyumu, Demir Çelik Sempozyumu gerçekleştirilmiştir.
- Karabük Üniversitesinin tanıtımı başta dershaneler, okullar olmak üzere çeşitli kurumlar tarafından düzenlenen kariyer günlerinde, fuarlarda, televizyon programlarında yapılmaktadır. Bunun dışında kurum tercih döneminde gazete ve dergilerin hazırladığı eklerde yer alarak da tanıtılmaktadır.
- Karabük ili içinde yer alan Cihan, Doğan, AA, İhlas haber ajansları aracılığı ile yerel ve ulusal basında başarıların, sosyal, kültürel etkinliklerin duyurulması ile Üniversite tanıtımı yapılmaktadır.
- Üniversite tanıtım faaliyetleri için web sayfası güncel tutulmaktadır, öğrenci inisiyatifinin önde olduğu etkinlikler, öğrenci kulüplerinin başarıları ve etkinlikleri üniversite tanıtımında kullanılmaktadır.
- Kurumun değer önermesi farklı alanlarda faaliyet göstermek ve ilklerin üniversitesi olmak şeklindedir.
- Karabük Üniversitesi, kendi konularında yetkin uzmanlar, değişim programları, kapsamlı ve yaygın laboratuvar ve uygulama alanları, teknolojik ve kültürel olanaklar sunma şeklinde sektörünün ve işbirliği içinde bulunduğu paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini karşılayan, zaman zaman da aşan hizmetler gerçekleştirmektedir.

- Kurumda, yurt içi ve yurt dışında kongrelere, etkinliklere, değişim programlarına katılma, bildiri sunma, proje yazma ve değerlendirme yetkinliğini artırma eğitimi gibi akademik personelin öğrenci ve sanayicilerle ilgili deneyimlerini en üst seviyeye çıkarabilmeleri için gerekli kaynaklar sağlanmaktadır.
- Karabük Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (KABÜSEM), İş Güvenliği ve Sağlığı Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve diğer araştırma ve uygulama merkezlerinde, planlı ve müşteri ihtiyaçlarına göre eğitimler düzenlenmekte ve bu eğitimlerde fakültelerde çalışan öğretim elemanlarının yeteneklerinden yararlanılmaktadır.
- Kurumda yapılan hizmetler için hizmet standartları ve hizmet tamamlama süreleri belirlenmiştir.
- Karabük Üniversitesinin öğrencileri ile ve sanayi kuruluşları ile açık ve şeffaf iletişim kurmaktadır.
- Öğrenci algılamalarının izlenmesi amacıyla öğrenci memnuniyet anketleri ve ders anketleri yapılmaktadır.
- Öğrencilerle ilgili istek, şikâyet ve öneriler öğrenci konseyi aracılığı ile yönetime iletilmektedir. Buna yönelik, ikinci öğretim öğrencilerine yemek hizmeti verilmesi, kırtasiye ihtiyaçları için bir ofis açılması ve şehir içi ulaşım araçlarının yerleşke içinde hizmet vermesi şeklinde örnekler mevcuttur.
- Sayıları 54'e ulaşan öğrenci kulüpleri etkili bir biçimde çalışmaktadırlar.
- Üniversite'de çevreyi kirletene 10 fidan dikme veya gün boyu bitkilerle ilgilenme cezası verilmektedir.
- Türkiye'nin ilk ay yıldız şeklinde stadı Karabük Üniversitesinde spor faaliyetlerine hizmet amacıyla açılmıştır.

Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde müşterilerle ilgili sonuçlara ilişkin veriler şu şekildedir:

- Karabük Üniversitesinde temel müşteriler öğrenciler ve çalışanlar olarak belirlenmiştir.

- Üniversitede itibar ve imajı açısından, bölüm kontenjanlarının doluluk oranları algılama göstergesi olarak kabul edilmektedir.
- Ürün ve hizmetleri müşteri açısından değerlendirmek için anketler ve mülakatlar yapılmaktadır ayrıca toplantılar düzenlenmektedir.
- Lisans öğrencilerinin mezuniyet sonrası yüksek lisans ve doktora eğitimlerine Üniversitede devam etme sayıları, yatay geçiş yoluyla yerleştirme esnasında kuruma gelen ya da ayrılan öğrenci sayıları ve personel kurum değiştirme oranları; müşteri bağlılığı ile ilgili göstergeler olarak değerlendirilmektedir.
- Üniversite yemekhanesinden yararlanan öğrenci sayıları, sosyal faaliyet alanlarında yıllara göre artış oranları gibi ölçümler ürün ve hizmet sunumu ile ilgili performans göstergeleridir.
- Müşteri şikâyet ve övgülerine ilişkin olarak memnuniyet anketleri performans göstergeleri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde çalışanlarla ilgili sonuçlara ilişkin veriler şu şekildedir:

- Akademik ve idari personelin katılımları ile gerçekleşen toplantılarda hizmetler, faaliyetler ve kurumun geleceği ile ilgili hedefler üzerinde tartışılarak, ortaya çıkan görüşler stratejik plana yansıtılmıştır.
- Üniversitede idari personele eğitim olanaklarından yararlanma imkânı verilmesi, akademik personele yurt içi ve yurt dışı görevlendirmeler yapılması kariyer geliştirmelerine yönelik göstergelerdir.
- Kurumda hizmet içi eğitimler düzenlenmeden önce personelin görüş ve önerileri alınarak bu talepler doğrultusunda bir akış oluşturulmuştur.
- Çalışanların istifa oranları, raporlu gün sayıları, eğitimlere katılım oranları kuruma bağlılıklarına ve katılımlarına ilişkin performans göstergeleridir.
- Yönetim kadrolarına atamalarda kişilerin eğitim durumlarının ve iş deneyimlerinin yer aldığı kişisel bilgileri incelenerek görev tanımına uygun yerleştirmeler yapılmaktadır.

- Akademik personelin hazırlamış olduğu bilimsel yayın sayısı, katılmış oldukları yurt içi ve yurt dışı kurs, seminer, konferans v.b. etkinlik sayıları eğitim ve kariyer geliştirmeye yönelik performans göstergeleridir.
- Kurum çalışanları arasında elektronik belge yönetim sisteminin aktif kullanımı ve resmi e-mail adreslerinden yararlanmaları hızlı ve etkili bir iletişim göstergesidir.

Toplumla İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde toplumla ilgili sonuçlara ilişkin veriler şu şekildedir:

- Üniversitenin imaj ve itibarına ilişkin değerlendirme yapabilmek adına Webometrics World ve Webometrics Turkey sıralaması takip edilmektedir.
- Toplumla etki ile ilgili olarak algılama ile ilgili olarak özel ve devlet yurtlarının sayıları, Üniversite'ye şehir içi ulaşım ücretleri ve ev fiyatları ile kiralarda artış oranları değerlendirilmektedir.
- Kurumda lise öğrencilerine yönelik Üniversite ortamını tanıtmak amaçlı kampüs içinde geziler düzenlenmesi, dış paydaşların konferanslara, sempozyumlara katılmalarına imkân tanınması; toplumun algılamaları yönünde ölçüt olabilmektedir.
- Karabük Üniversitesinde alınmış olan birçok ödölün yanı sıra kulüplerin almış olduğu ve spor müsabakaları sonucunda çeşitli alanlarda alınan ödüller, basında da ilgi görerek bu konuya ilişkin algılama göstergelerini oluşturmaktadır.
- Üniversitedeki birimlere ve bölümlere ait kamu hizmet standartları ve kamu hizmet envanterleri, yönetmelik, yönerge ve genelgelere ilişkin çalışmalar ile Hukuk Müşavirliğine intikal eden ve takibi yapılan davaların türleri ve sayıları yasal düzenlemelere ve yönetişim ilkelerine yönelik performans göstergeleridir.
- İdari Mali İşler Daire Başkanlığı verileri, tahmini bütçe oranları, birimlere verilen ödenek tutarları, yatırım programı izleme ve değerlendirme raporları, kurumsal mali durum ve beklentiler raporları ve dış paydaşların Üniversiteye yapmış oldukları hibe ve bağış miktarları; sorumlu kaynak temini ve satın almaya ilişkin performans göstergelerini oluşturmaktadır.

Temel Performans Sonuçları Kriterine İlişkin Analizler

Karabük Üniversitesinde temel performans sonuçlarına ilişkin veriler şu şekildedir:

- Karabük Üniversitesinde finansal performans stratejik plan dâhilinde, hedefler ile gerçekleşen tutarlar karşılaştırılarak değerlendirilmektedir.
- Kurumda öğrenci başına düşen ödenek tutarı, öğretim elemanı başına düşen döner sermaye geliri, öğretim üyesi başına düşen araştırma geliştirme geliri ve toplam bütçe tutarı finansal performans göstergelerini oluşturmaktadır.
- Stratejik plan ve ilgili birimlerin ihtiyaçlarına göre, kamu kaynaklarının tahsisine göre belirlenen tutarlara ilişkin bütçe göstergeleri yıllar itibari ile kıyaslanarak izlenmektedir.
- Sunulan temel ürün ve hizmetlere yönelik, mezun öğrenci sayıları, kampüs alan ölçümü, derslik, atölye ve laboratuvar sayıları, sosyal, temizlik, yemek ve güvenlik hizmetlerinin memnuniyet ölçümleri, personel unvan düzeyleri, öğrenci kulüp ve etkinlik sayıları, sertifika eğitimleri ve değişim programlarındaki hareketlilik temel performans göstergeleri olarak kullanılmaktadır.
- Temel süreç çıktılarına yönelik, mezun öğrenci sayıları, makale, yayın ve proje sayıları, düzenlenen konferans, sempozyum sayıları, öğrenci ve akademik personelin etkinliklere katılım sayıları ve öğrenci memnuniyet anketleri performans göstergeleri olarak değerlendirilmektedir.
- Üniversitenin bütünsel performansını tahmin etmeye yönelik olarak, sanayilerle işbirliği proje sayıları, öğretim elemanları tarafından hazırlanan projeler ve KABUSEM aracılığıyla verilen eğitimler temel proje göstergeleri olarak kullanılmaktadır.
- Üniversitenin Bologna uyum düzeyi, iç kontrol önlem ve yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin yapılan faaliyetler, iç denetim biriminin faaliyetleri ile birimlerde kurulan kurul ve komisyon sayıları temel süreç göstergeleri olarak değerlendirilmektedir.
- Üniversitenin temel işbirliği yapılan kuruluşlara ve tedarikçilerine yönelik göstergeler, değişim programlarındaki sayılar, dış paydaşların yaptığı nakdi ve ayni yardımlar, başta Kardemir A.Ş. olmak üzere sanayi kuruluşları ile

gerçekleştirilen projeler ve anlaşmalar, yemek, güvenlik v.b. hizmetlerin sağlandığı tedarikçiler ile karşılıklı memnuniyet düzeylerinin ölçümleri olarak belirlenmiştir.

- Kurumun teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin kullandığı temel göstergeler, bilgisayar, laboratuvar sayıları, kütüphanedeki dokümanlar ile üye olunan veri tabanları sayıları, proje ve yayın sayıları, web sayfası kullanıcı sayıları, uzaktan eğitimle yoluyla verilen programların ve katılan öğrencilerin sayıları olarak değerlendirilmektedir.

3.2.2. Modele Yönelik Gerçekleştirilen Projelere İlişkin Analizler

Karabük Üniversite'sinde EFQM Mükemmellik Modeli eğitimleri sonrasında oluşturulan gruplar tarafından ortaya konulan projelere ilişkin analizler şu şekildedir:

- EFQM ölçütleri çerçevesinde kurumsal gelişimin temelini oluşturan çalışanların katılımcı, yenilikçi, değişimci, düzeltici, önleyici ve iyileştirici düşüncelerin değerlendirip ödüllendirilmesi amacıyla oluşturulan kalite kurulu öneri sistemine Üniversitenin web sayfasından ulaşılabilir ve etkin bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır.
- Üniversitenin stratejini belirlemede faydalanacağı, gerekli verilere daha kolay ulaşabilmesinin yanı sıra akademik ve idari birimlerin verilerini hızlı ve güvenli bir şekilde girebilecekleri, verilerin değerlendirilebileceği, diğer birimlerle karşılaştırılabileceği, gerekli görülecek güncellemelerin rahatlıkla yapılabileceği ve yetkili kişiler tarafından ulaşılacak nitelikte ilgili grup tarafından stratejik plan performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur. Çalışmaları süren proje elektronik ortamda kullanıma hazırlanmaktadır ve yazılım web ortamında çalışacağından istenilen her yerden online olarak verilere ulaşılacaktır.
- Üniversitenin ilgili proje grubu tarafından oluşturulan memnuniyet anketleri öğrenciler, çalışanlar olmak üzere iç paydaşlarının ve toplum ile diğer dış paydaşlarının tamamını kapsayacak şekilde oluşturulmuştur ve gerektiğinde kullanılmak üzere hazır bulunmaktadır.
- Karabük Üniversitesinin bütün çalışanlarını kapsayacak şekilde, görev ve sorumluluklar, yetkiler, en yakın yöneticisi, altındaki bağlı iş unvanları, bu

işte çalışmada aranan nitelikler ve sorumluluklarının yer aldığı Karabük Üniversitesi Görev Yetki ve Sorumluluk Yönergesi ilgili proje grubu tarafından oluşturulmuştur.

- Karabük Üniversitesinde görevli personelin günün koşullarına uygun olarak yetiştirilmelerini, görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara sahip tutum kazanmalarını sağlamak, etkinlik ve tutumluluk bilinci ile yetiştirilerek verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlanmaları için uygulanacak hizmet içi eğitimin hedeflerini, ilkelerini, planlama esaslarını ve değerlendirme usulleri ile diğer hususları belirlemek amacıyla ilgili proje grubu tarafından Karabük Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Yönergesi taslağı hazırlanmıştır. Gerekli düzenlemelerden sonra yönerge web sayfasında yayınlanacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ile Karabük Üniversitesinde modele yönelik gerçekleştirilen projelere ilişkin bulgulara yer verilecektir.

3.3.1. Modelin Kriterlerine İlişkin Bulgular

Liderlik Kriterine İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesinde Üst Yönetim kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını belirlemiştir ve örnek davranışlar sergilemektedirler. Yönetim tarafından kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlanmaktadır ve yönlendirilmektedir. Üniversitede liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütmekte olup, mükemmellik kültürünü çalışanlarla sağlamlaştırmakta ve değişimi etkili bir şekilde yönetmektedirler.

Strateji Kriterine İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesi stratejisi; iç ve dış paydaşlarla, toplumun ihtiyaçlarını bunun yanı sıra iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel almaktadır. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulmuştur ve gözden geçirilerek gerektiğinde güncellemeler yapılmaktadır. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar tüm çalışanlara duyurulmuştur ve bunlarla ilgili uygulamalar yapılmakta aynı zamanda da izlenmektedir.

Çalışanlar Kriterine İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesinde çalışanlara ilişkin kuruluşun stratejisini destekleyen planlar yapılmaktadır. Üniversitede akademik ve idari personelin bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilmektedir. Çalışanlar yön birliği içindedir, gerekli yetkiler verilmiştir ve verilen hizmetlere katılımları sağlanmaktadır. Karabük Üniversitesi çalışanları arasında etkili bir iletişim vardır. Kurum genelinde çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.

İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriterine İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesi işbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetmektedir. Kurumda finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde kamu kurumlarına uygun bir şekilde yönetilmektedir. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilmektedir. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilmektedir. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verebilecek ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilmektedir.

Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kriterine İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesinde süreçler paydaşların ihtiyaç ve taleplerine uygun faydayı sağlamak amacıyla tasarlanıp, yönetilmektedir. Kurumda ürün ve hizmetler iç ve dış müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilmektedir. Üniversitenin ürün ve hizmetlerinin etkili bir biçimde tanıtımı yapılmaktadır. Üretilen hizmetler sunulmakta ve yönetilmektedir. Müşterilerle ilişkiler etkili bir biçimde sürdürülmekte ve geliştirilmektedir.

Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesinde müşterilere yönelik oluşturulan stratejilerin uygulanmasına, yayılımına ve bunların etkililiğine dair müşteri anketlerinden, müşterilerden gelen övgü ve şikâyetlerden elde edilen algılama sonuçları dış değerlendirme raporuna göre; modelin beklentilerinin yaklaşık 3/5'ini kapsamaktadır. Kurumun müşterilere yönelik oluşturmuş olduğu stratejilerin uygulanmasına, yayılımına; bunların verimli ve etkili olmasına dair kendi performansını izlemesi, anlaması, iyileştirmeler yapabilmesi, dış müşterilerin algılamalarına etkisini öngörebilmesi açısından yapmış olduğu iç ölçümlere ait performans göstergeleri, modelin beklentilerinin yaklaşık

yarısını kapsamaktadır. Sonuçlar eğitim birimleri temelinde kırılımlı olarak sunulmuştur.

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesinde çalışanlara yönelik oluşturulan stratejilerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğine dair çalışanlarla yapılan görüşmelerden ve çalışan anketlerinden elde edilen algılama sonuçları dış değerlendirme raporuna göre; modelin beklentilerinin 5/7'sini kapsamaktadır. Bu sonuçlar, akademik ve idari personel temelinde kırılımlı olarak sunulmuştur. Kurumun çalışanlarına yönelik oluşturmuş olduğu stratejilerin uygulanmasına, yayılımına; bunların verimli ve etkili olmasına dair kendi performansını izlemesi, anlaması, iyileştirmeler yapabilmesi, çalışanların algılamalarına etkisini öngörebilmesi açısından yapmış olduğu iç ölçümlere ait performans göstergeleri, modelin beklentilerinin yaklaşık 3/5'ini kapsamaktadır. Sunulan sonuçların dörtte birinde üç yıllık, dörtte üçünde iki yıllık olumlu eğilim bulunmaktadır. Sonuçların yarısında hedef bilgisi bulunmaktadır ve hedeflere erişilmiştir.

Toplumla İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesinde toplum ve çevreye yönelik oluşturulan stratejilerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğine dair algılama sonuçları basında yer alma ölçümleri kapsamındadır. Dış değerlendirme raporuna göre; basında yer alma sonuçları üç yıllık eğilim göstermektedir. Kurumun toplum ve çevreye yönelik oluşturmuş olduğu stratejilerin uygulanmasına, yayılımına; bunların verimli ve etkili olmasına dair kendi performansını izlemesi, anlaması, iyileştirmeler yapabilmesi, toplumun algılamalarına etkisini öngörebilmesi açısından yapmış olduğu iç ölçümlere ait performans göstergeleri, modelin çevresel konulardaki beklentilerini kapsamaktadır. Sunulan sonuçlarının yarısında üç yıllık olumlu eğilim bulunmaktadır.

Temel Performans Sonuçlarına İlişkin Bulgular, Karabük Üniversitesinin stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren müşteriler, çalışanlar, toplumla ilgili sonuçlar dışında sunmuş olduğu temel stratejik çıktılar vardır. Dış değerlendirme raporuna göre; bu çıktılardan olan mezun sayıları ve bütçe ödenekleri üç yıllık olumlu eğilim göstermektedir, sonuçlar kırılımlı olarak sunulmuştur. Bu sonuçların yarısında hedef bilgisi bulunmaktadır ve hedeflere

erişilmiştir. Kurumun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullandığı finansal olan veya olmayan, olası temel performans çıktılarını izlemesine, anlamasına, öngörülerde ve iyileştirmelerde bulunmasına yardımcı olan temel göstergelerine ilişkin sonuçların dış değerlendirme raporuna göre; yarısında iki yıllık olumlu eğilim bulunmaktadır. Sunulan bu sonuçların pek çoğunda hedef belirlenmiştir.

3.3.2. Modele Yönelik Gerçekleştirilen Projelere İlişkin Bulgular

Karabük Üniversitesinde EFQM Mükemmellik Modeline ilişkin beş proje grubu oluşturulmuştur. Bu gruplar tarafından ilgili kişilerle görüş birliği sağlanarak oluşturulan projeler aşağıda ifade edilmektedir:

- Öneri sistemi oluşturma projesi.
- Stratejik plan performans değerlendirme sistemi oluşturma projesi.
- Memnuniyet ölçülmesine yönelik anketler oluşturma projesi.
- Görev yetki ve sorumluluk yönergesi hazırlama projesi.
- Hizmet içi eğitim yönergesi hazırlama projesi.

Hazırlanan projelere ilişkin bulgular, Üniversite öneri sistemine yönelik yazılım oluşturulmuş ve web sayfasında Kalite Kurulu biriminde erişime açılmıştır. Stratejik plan performans değerlendirme sisteminin yazılımı tamamlanma aşamasındadır ve sonrasında elektronik ortamda kullanıma açılacaktır. Memnuniyet ölçülmesine yönelik anketler bütün paydaşları kapsayacak şekilde kullanıma hazırlanmıştır. Görev yetki ve sorumluluk yönergesi hazırlanmıştır fakat henüz Üniversitenin yönergeleri arasında yayınlanmamıştır. Hizmet içi eğitim yönergesi gerekli düzenlemeler sonrasında yayınlanacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Karabük Üniversitesinde, iç ve dış paydaşların gereksinimleri yöneticiler tarafından tahmin edilerek, uygun çeşitli hizmetler geliştirilmektedir. Müşterilerle çoğunlukla şeffaflığa dayalı iletişim kurulmaktadır. Çalışanlar, bir diğer müşteri grubu olan öğrencilerin isteklerine yönelik gerekli kaynaklara ve yetkinliğe sahiptir. Dış paydaşlardan olan sanayi kuruluşları da üniversitenin sürekli eğitim merkezi, öğretim hizmetleri ve Ar-Ge başta olmak üzere birçok proje hizmetinden yararlanmaktadır.

Karabük Üniversitesinin geleceğe ilişkin esaslarını belirlemesi, uzun vadeli gereksinimlerine yönelik kaynaklarını ayırması, faaliyetlerinde toplum sağlığını, güvenliği ve çevreyi önemsemesi, sosyal standartların gelişiminde aktif rol alması ve üniversiteler arasında farklılaşma eğilimleri göstermesi; sürdürülebilir bir gelecek yaratmaya önem verildiğini göstermektedir.

Kurumun işbirliği yapacağı kurum kuruluşları belirlemesi, işbirliklerinin gerçekleştirilmesi, karşılıklı yarar sağlaması ve ilgili paydaşlarına artan değer yaratmak üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından desteklerin sağlandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağlarının oluşturulduğu, kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirdiği de saptanmıştır.

Kurum yenileşimi fark yaratmak için kullanırken içinde bulunduğu şehrin ve sanayinin imkânlarından faydalanmaktadır. Ayrıca yaratıcılık, yenileşim, iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere işbirliği ağları kurmakta ve yönetmektedir. Üniversite yaratıcı fikirlere ilişkin yapısal bir yaklaşım içerisindedir.

Kurum geleceği şekillendiren, esin veren ve kuruluşun değerleri ile etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlik anlayışına sahiptir. Başta Rektör olmak üzere liderler kuruluşun itibarını artırmak amacıyla toplumsal fayda sağlayan birçok alanda öncülük etmektedirler. Üst Yönetim sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır. Yönetim, yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin geliştirildiği bir kültürü desteklemektedir.

Kurumda fırsatlar belirlenmektedir. Ayrıca dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanılarak, potansiyel gelecek senaryolarına

yansıtılmaktadır. Üniversitenin stratejileri birbiriyle uyumlu hale getirilmiştir. Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyü değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.

Üniversitede çalışanlarına değer verilmektedir. Kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü bulunmaktadır. Kurum gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlamalar yapmaktadır. Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerileri ve yetkinlikleri geliştirilmektedir. Çalışanların iletişim ihtiyaçları için uygun araçlar kullanılmaktadır.

Üniversite faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde etmektedir. Paydaşların gereksinim ve beklentilerine yönelik stratejiler gerçekleştirilir. Kurum misyonlarını gerçekleştirmek için nelere ihtiyacı olduğunu farkındadır. Temel paydaşların kısa ve uzun vadeli öncelikleri dikkate alınarak sonuçlar gerçekleştirilmektedir. Kurum rekabet gibi stratejik riskleri yönetmek adına etkili sistemler kullanmaktadır.

Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli dış değerlendirme puan tablosunda, sonuç kriterlerinin puanları girdi kriterleri puanlarına göre daha düşüktür. Sonuçlarda model kapsamında iyileştirmeler yapmak için, sonuç kavramı ve yapılan işin performansının izlenmesi modelin tanımladığı biçimde olmalıdır. Böylece sonuç kriterleri için sunulan göstergelerin tamamı değerlendirilmeye alınacaktır. Ayrıca, performans göstergelerine uygun hedefler verilmelidir ve elde edilen sonuçlar dış kuruluşlarla karşılaştırılmalıdır.

Karabük Üniversitesinde öğrencilere devamlı olarak yapılan anket sonuçları kurum genelinde iyileştirme amacıyla etkili biçimde kullanılmalıdır. Toplumaya yönelik katkı faaliyetlerine çalışanlarında katılması ve toplumun kurum hakkındaki görüşlerinin düzenli olarak ölçülmesi kurumun toplum gözünde imajının artmasını sağlayacaktır.

Üniversitenin stratejik planı hazırlanırken ya da gözden geçirilirken, dış çevrede oluşan değişimler plana yansıtılmalıdır. Geçmişte yapılan bütün anketlerin sonuçları bir sonraki stratejik plan oluşturulurken girdi olarak kullanılmalıdır.

Üniversitenin tercih edilirliginin hızla çoğalmasi ve bu oranda öğrenci sayılarının artışına yönelik risk analizleri yapılmalı ve önleyici yaklaşımlar geliştirilmelidir. Üniversitenin bütün hedefleri stratejik plan doğrultusunda belirlenmelidir. Finansal kaynakların daha etkili kullanılmasına yönelik raporlama yapılması ve bunların gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.

Kurumda hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin süreçler yönetilmelidir. Değişimin proje yönetimi yaklaşımıyla ele alınması ve önceliklerin belirlenmesi yararlı olacaktır. Stratejilerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayacak yöntemler artırılmalıdır. Verilen eğitimlerin etkililiğinin değerlendirilmesi için yaklaşımlar geliştirilmelidir. Çalışanlara yönelik sosyal faaliyetlerin belirli bir plan dâhilinde yürütülmesi çalışanların moral ve motivasyonu açısından kuruma katkı sağlayacaktır. Tedarikçilerin seçilmesi, değerlendirilmesi ve sınıflandırılmasına yönelik yapısal bir yaklaşım oluşturulması faydalı olacaktır.

Üniversitenin bina, donanım ve malzemelerinin arızı bakımlarının planlı bakım faaliyetleri çerçevesinde yönetilmesi yarar sağlayacaktır. Kurumda acil durum eylem planları hazırlanmalı ve tatbikine yönelik bir yaklaşım sergilenmelidir. Üniversitenin tanıtımının etkililiği düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

Kurumun müşterilerine ilişkin sunduğu sonuçlar itibar, imaj ve müşteri bağlılığını kapsamalıdır. Bunların dış kuruluşlarla karşılaştırılması ve hepsine ilişkin hedeflerin belirlenmiş olması yararlı olacaktır. Çalışanlara ilişkin sunulan sonuçların tatmin, yetkinlik, motivasyon ve yetkelendirme alanlarını kapsamaması, yine dış kuruluşlarla karşılaştırılması ve hepsine ait hedef bilgilerinin belirlenmesi kuruma fayda sağlayacak çalışmalardır. İç iletişim ve liderlik performansına ilişkin göstergeler artırılmalı ve tamamı kırılımlı olarak sunulmalıdır. Toplumla ilgili sonuçlarda basında yer alma ve çevresel konular dışında diğer konulara da yer verilmesi faydalı olacaktır. İş paydaşlarının algılamalarına ve finansal göstergelere de sonuçlarda yer verilmelidir.

Karabük Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetimi kapsamında EFQM Mükemmellik Modeli etkili bir biçimde uygulanmakta olup, gerekli iyileştirmelerinde sağlanmasıyla rekabet anlamında daha fazla üstünlük sağlanacaktır. Böylece kurum başta öğrenciler olmak üzere tüm paydaşlarına yönelik faydalı ve nitelikli ürünler ve hizmetler sunmaya devam edebilecektir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010) “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme,” *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, 145-174.
- Akman, G. ve Özkan, C. (2011) “Sac İmalatında Karşılaşılan Yapışma Probleminin Deney Tasarımı İle Çözümü,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), 187-199.
- Altınok, M. Ve Saçlı, C. (2009) “Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi- Panel Mobilya Üreten Bir İşletmede Çerçeve Uygulama,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 63-86.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi.
- Aslan, S. ve Özçelik, H. (2009) “İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi,” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 109–119.
- Çelikkan, H. (2009) Taguchi Kayıp Fonksiyonu İle Ekonomik Sipariş Miktarı ve Yeni Bir Model Önerisi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çöl, G. (2008) “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Doğan, Ö. ve Selvi, G. (2013) “Özdeğerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması,” *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 105-134.
- Ekici, K.M. (2009) “Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Kamu Yönetimine Uygulanabilirliği,” *Türk İdare Dergisi*, 462, 69-88.
- Emanet, H. (2007) “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması,” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (1), 67-95.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009) “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213.

Erturgut, R. (2009) “Toplam Kalite Yönelimli Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüştürücü ve Sürdürücü Liderlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: M.E.B. Merkez ve Taşra Teşkilatındaki Örgütlerde Ampirik Bir Araştırma,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 181-199.

Evlilyaoğlu, F. ve Hemedoğlu, E. (2012) “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri,” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 127-147.

Firuzan, A.R., Kuvvetli, Ü. ve Gerger, A. (2012) “Altı Sigma Metodolojisi Ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama,” *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 25 (7), 4176-4188.

Gerek, H.İ. (2010) Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Hacıoğlu, N., Girgin, G.K. ve Tetik, N. (2013)“ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Küçük ve Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri İçin Önemi,” *TÜMSİAD InternationalSme’s Conference,September12-15,2013,İstanbul*, Bildiriler Kitabı, 115-124.

Juran, J.M. (1992) *Juran on Qualityby Design: The New Stepsfor Planning QualityintoGoodsand Services*,NewYork.

Juran, J.M. (1998) *Juran’sQualityHandbook*,NewYork.

KalDer (2010a) *EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*

KalDer (2010b) *EFQM Mükemmellik Modeli Dökümanı*

KalDer (2011a) *Mükemmellikte Kararlılık Bilgilendirme Broşürü*

KalDer (2011b) *Mükemmellikte Yetkinlik Bilgilendirme Broşürü*

KalDer (2012) *Ulusal Kalite Ödülü Kitabı*

KalDer (2013a) *Türkiye Mükemmellik Ödülü Kitabı*

KalDer (2013b) *EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*

KalDer (2013c) *Karabük Üniversitesi Olgunluk Seviyesi Sonuç Raporu*

- Kalkan, A. ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2012) “Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde ISO 9000’nin Etkili Uygulaması İçin Kritik Başarı Faktörleri,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 105-125.
- Karahan, M., Kuzu, Ö.H., Varol, F. ve Şahin, Ş. (2011) “İşletmelerdeki ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Toplam Kalite Yönetim Bağlamında Değerlendirilmesi,” *XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 23-24 Haziran 2011, 295-302.
- Karakaş, A. (2014) “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme,” *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (11), 79-105.
- Karakaya, A. ve Karaarslan Z. (2012) “Kardemir A.Ş.’de EFQM Mükemmellik Modeli Tasarımı Üzerine Bir Araştırma,” *International Iron & Steel Symposium*, 02-04 April, Karabük, Türkiye, 1236-1242.
- Kızıldağ, D. (2011) *Yönetimsel Açısından Risk Yönetimine Bir Bakış: ISO 31000 Risk Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T.(2003) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kutlu, S. ve Duran, C. (2010) “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi,” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 239-252.
- Memnun, D.S. (2008) “Olasılık Kavramlarının Öğrenilmesinde Karşılaşılan Zorluklar, Bu Kavramların Öğrenilememe Nedenleri ve Çözüm Önerileri,” *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 89–101.
- Olgun, M.O. ve Özdemir, G. (2013) “Önem-Memnuniyet Analizi ve Taguchi Metodu İle Eğitimde İyileştirme Önceliklerinin Belirlenmesi: Bir Uygulama Örneği,” *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 19 (2), 81-87.
- Özçakar, N. (2010) “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1), 106-124.
- Özer, M.A. (2013) “Kalite Yönetimini EdwardsDeming’le Yeniden Okumak,” *Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 127-150.

- Özmutaf, N.M. (2010) “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşları,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2 (2), 66-86.
- Serin, H. ve Aytekin, A. (2009) “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi,” *Bartın Orman Fakültesi Dergisi* 2009, 11 (15), 83-93.
- Sevimler, S., Duran, C. ve Çetindere, A. (2011) “Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği,” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 87-100.
- Seyidoğlu, H. (2003) *Bilimsel Araştırma Ve Yazma El Kitabı*, İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Sümer, K., Gül, S. (2013) “ISO ve EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması,” *Akademik Bakış Dergisi*, 36, 1-20.
- Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. (2009) “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Alguları,” *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 128-142.
- Taşkın, E. (2012) Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İdo Örneği, İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Top, S. (2009) *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Türk Standardı “Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Esaslar, Terimler ve Tarifler,” TS EN ISO 9000 Mayıs 2007, 1-29.
- Yıldırım, M. (2009) “Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık Ya da Müşteri Odaklılık,” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 99-115.
- Yılmaz, Ş. (2014) Kaizen Sürekli İyileştirme Stratejisi İle Hastanede İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Atılım Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yumak, H.C. (2014) ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi Gönüllülük Mü? Zorunluluk Mu?, Başkent Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

<http://www.karabuk.edu.tr>(6 Ocak 2015)

<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=496> (20 Ekim 2014)

ÖZET

Ülkemizde son yıllarda büyük mesafe kateden yükseköğretim alanı, günden güne büyümeye ve gelişmeye devam etmektedir. Küreselleşme ve demokratikleşme eğilimlerinin hız kazanması, toplumsal talepler ile sektörel beklentiler yükseköğretim arzının artırılmasını gerektirmiş ve neticesinde yeni yükseköğretim kurumları açılmıştır. Bu durum üniversiteler arasında rekabeti artırırken, üniversitelerin işbirliği gereksinimlerini de beraberinde getirmiştir. Bu süreç doğrultusunda kalite sürekli ön plana çıkmaktadır ve kalitenin etkili biçimde yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Güncel kalite yönetim sistemlerinden olan EFQM Mükemmellik Modeli, örgütsel öğrenme, yaratıcılık, yenileşim, liderlik, strateji, performans, müşteriler, paydaşlar, süreçler, ürünler, hizmetler ve çeviklikle yönetme gibi temel kavramları ön planda tutarak, işbirliği ve rekabet avantajı konularında üniversite yönetimlerine istenen katkıyı sağlayacak niteliktedir.

Bu çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesinde kalitenin geliştirilmesi, belgelendirilmesi ve sürdürülmesinde uygulanmakta olan EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili çalışmaların; söz konusu modelin başlatılması, süreci, sonuçları ve gelecek beklentileri kapsamında değerlendirilmesidir. Karabük Üniversitesindeki EFQM Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları örnek olay çerçevesinde araştırılmıştır ve konuya ilişkin veriler; doküman inceleme, mülakat ve gözlem yöntemleriyle elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda Karabük Üniversitesinin Üç Yıldız Mükemmellikte Yetkinlik belgesi aldığı saptanmıştır.

ARŞİV Kayıt Bilgileri :

Tezin Adı	: Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci
Tezin Yazarı	: Kübra AKSU YÜCEL
Tezin Danışmanı	: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA
Tezin Konumu	: Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	: 19.01.2015
Tezin Alanı	: İşletme Anabilim Dalı
Tezin Yeri	: KBÜSBE - KARABÜK
Anahtar Sözcükler	: Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Karabük Üniversitesi

ABSTRACT

Having advanced considerably recently in our country, the field of higher education keeps growing and improving. The acceleration of globalization and democratization tendencies and public demands and field-related expectancies have entailed the increase of higher education provision and consequently new higher education institutions have been founded. This situation has not only increased the competition between the universities but also has brought the requirement for them to be cooperative with each other. With this process, quality has become prominent so it is necessary to manage it effectively.

EFQM Excellence Model, one of the current quality management systems, prioritizes some basic concepts such as organizational learning, creativity, innovation, leadership, strategy, performance, clients, stakeholders, processes, products, services and management with agility; therefore, it has the quality to make the desired contribution of cooperation and competitive edge to university administrations.

The aim of this work is for the works related to EFQM Excellence Model, which is applied for improving, certifying and maintaining the quality in Karabük University, to be evaluated within the context of initiating, process, outcomes and future expectancies of the model in question. EFQM Quality Management System practices in Karabük University have been researched based on a case study and the relevant data has been gathered by document reviewing, interviewing and observing. As a result of analysis of the data, Karabük University was stated to get competency certificate in excellence of three stars.

Archive Record Information :

Thesis Name	: Karabük University EFQM Perfection Model Process within the Context of Quality Management
Thesis Author	: Kübra AKSU YÜCEL
Thesis Advisor	: Assoc. Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Thesis Type	: Master's Thesis
Date of Thesis	: 19.01.2015
Thesis Area	: Business Discipline
Place of Thesis	: KBÜSBE - KARABÜK
KeyWords	: Quality Management, EFQM Excellence Model, Karabük University

ÖZGEÇMİŞ

Kübra AKSU YÜCEL 10.06.1989 tarihinde Karabük’te doğdu. 2006 yılında Karabük Sağlık Meslek Lisesini bitirdi ve aynı yıl Trakya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde hemşire olarak göreve başladı. Trakya Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Radyo Televizyon Yayıncılığı Bölümünden 2009 yılında mezun oldu ve aynı yıl başlamış olduğu Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümünü görevi nedeniyle yarıda bıraktı. 2011 yılında naklen atama ile Karabük Üniversitesinde göreve başladı. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinde eğitimini tamamlayarak, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümünden 2014 yılında mezun oldu. Karabük Üniversitesi Kalite Yönetim Alt Kurulu Üyesi Yücel, bir çocuk annesidir. Halen Karabük Üniversitesinde çalışmaktadır.