

**T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ: MERSİN-SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ UYGULAMALARI**

Sedat ÇAVLI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN, HAZİRAN-2014

**T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ: MERSİN-SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ UYGULAMALARI**

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

Sedat ÇAVLI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN, HAZİRAN-2014

ÖZET

Günümüz küresel rekabet ortamında kalite uygulamaları bütün sektörlerde olduğu gibi yükseköğretim sektöründe de önemi hissedilmektedir. Bu kapsamda kalite felsefesini benimseyen Mersin Üniversitesinin ve Sakarya Üniversitesinin kalite uygulamaları inceleme konusu edilmiştir. Araştırmanın amacı; kalite uygulamaları ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek ve iş tatminini etkileyen kalite uygulamalarını önem sırasına göre ortaya çıkarmaktır. Ayrıca kişisel ve kurumsal özellikler ile hem iş tatmini hem de kalite uygulamaları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması da hedeflenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan iki yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik ve idari personelin tutumlarını ölçmek için Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Kalite Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayarda SPSS 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle Likert tipindeki ölçekler Cronbach Alfa tekniği ile güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Her iki ölçekte de alfa katsayısı +1 yakın çıkmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov Normallik testi ile evrenin normal dağılımdan farklılaştığı görülmüş ve bunun sonucunda analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Mann-Whitney U Testi ile üniversiteye, kadro türüne ve cinsiyete göre puanların farklı olup olmadığı, Kruskal-Wallis H Testi ile de yaşa, çalışma süresine, aylık gelire ve eğitim durumuna göre puanların farklı olup olmadığı incelenmiştir. Daha sonra Spearman's Rho Korelasyon analizi ile kalite uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, kalite uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, Kalite Uygulamaları, Toplam Kalite Yönetimi, İş Tatmini

ABSTRACT

In today's global competitive environment, quality practices are felt important in higher education as it is the case in other sectors. In this context, the quality practices of Mersin University and Sakarya University adopting the philosophy of quality have been designated as the research subject of this thesis study. The aim of this study is threefold; first to determine the relationships between the quality practices and the job satisfaction, second to reveal the quality practices affecting job satisfaction in order of their importance, and third to unveil the relationships of personal and institutional features with job satisfaction and quality practices. In accordance with these aims, the Minnesota Job Satisfaction Scale and Quality Practices Scale were employed in order to measure the attitudes of academic and administrative staff working in two different higher education institutions constituting research population of the study. The data collected by conducting questionnaires have been analyzed by using SPSS 20 software program. Firstly, the reliability of Likert-type scales has been checked by using Cronbach's alpha technique. It is found that for both scales Cronbach's alpha is approximately equal to +1. Using Kolmogorov-Smirnov normality test it is observed that research population is not normally distributed, and consequently non-parametric tests have been used in the analysis. On the one hand, the difference between the scores according to type of cadre and sex is analyzed by using Mann-Whitney U test, and on the other hand, the difference between the scores according to age, duration of work, monthly income and education status is analyzed by using Kruskal-Wallis H test. Subsequently, the relationships between the quality practices and the job satisfaction are analyzed by using Spearman's Rho correlation analysis. The results of the correlation analysis have showed that there is a positive relationship between job satisfaction and quality practices.

Keywords: Higher Education, Quality Practices, Total Quality Management, Job Satisfaction

TEŐEKKÖR

Tezimi hazırlarken görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan değerli tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Murat KOÇ'a, bana desteklerini esirgemeyen Sayın Prof.Dr. Gürol EMEKDAŐ'a, Prof.Dr. Ülkü ÇÖMELEKOĞLU'na, Prof.Dr. Kadir ARDIÇ'a, Doç.Dr. Burak BEYHAN'a, Yrd.Doç.Dr. Tuncay Turan TURABOĞLU'na, Yrd.Doç.Dr. Mehmet Nasih TAĞ'a, Yrd.Doç.Dr. Fikret ZORLU'ya, Uzman Servet KARACA'ya, Ümit KEKEÇ'e, Servet GÜNERİGÖK'e, TSE Çukurova Bölge Koordinatörü Mehmet Uğur ÖZDENİZ'e, Yrd.Doç.Dr. İbrahim İNAN'a, Yrd.Doç.Dr. Timuçin AKTAN'a, Yrd.Doç.Dr. Ali Cenap YOLOĞLU'na ve araştırmaya katılan değerli katılımcılara sağlamıŐ oldukları destek ve katkıları için teşekkür ederim.

Bu tezi beni yetiŐtiren, yetiŐtirirken maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili annem ve babama ithaf ediyorum.

Sedat ÇAVLI

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	i
TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
TABLO VE GRAFİK LİSTESİ.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Kapsamı	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.7. Araştırmanın Literatüre Beklenen Katkıları	5

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE KALİTE UYGULAMALARI

2.1. Kalite Kavramı	6
---------------------------	---

2.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	7
2.1.2. Kalite Yönetimi	10
2.1.3. Yönetim Sistemi	10
2.1.4. Kalite Yönetim Sistemi.....	11
2.1.5. Uluslararası Alanda Standartlaşma ve ISO	11
2.1.6. Türkiye de Standartlaşma ve TSE	13
2.1.7. ISO 9001:2008 Kalite Güvence Sistemi	14
2.1.8. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Şartları	15
2.1.9. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması	15
2.1.10. EFQM Mükemmellik Modeli.....	17
2.1.11. Toplam Kalite Yönetimi	20
2.1.11.1. Toplam Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri	22
2.1.11.1.(1). Paydaş Odaklılık.....	23
2.1.11.1.(1).(a). İç Paydaşlar	23
2.1.11.1.(1).(b). Dış Paydaşlar.....	24
2.1.11.1.(2). Üst Yönetim Liderliği.....	24
2.1.11.1.(3). Kişilerin Katılımı	26
2.1.11.1.(4). Süreç Yaklaşımı.....	27
2.1.11.1.(5). Yönetimde Sistem Yaklaşımı.....	28
2.1.11.1.(6). Sürekli İyileştirme	29
2.1.11.1.(6).(a). Denetim.....	31
2.1.11.1.(7). Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Veri Kullanımı).....	32
2.1.11.1.(8). Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri	32
2.1.12. Kalite Çemberleri.....	33
2.1.13. Temel Sorun Çözme Araçları.....	39
2.1.13.1. Çetele Tabloları.....	39

2.1.13.2. Histogramlar	40
2.1.13.3. Pareto Analizi	41
2.1.13.4. Sebep-Sonuç Analizi	43
2.1.13.5. Gruplandırma	45
2.1.13.6. Saçılma Diagramları.....	45
2.1.13.7. Kontrol Kartları.....	45
2.2. Kalite Uygulamaları	48
2.2.1. Dünya da ve Türkiye de Genelde; Kalite Uygulamaları, Özelde; Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Uygulamaları	48
2.2.1.1. Dünya da Kalite Uygulamalarının Sonuçları	48
2.2.1.2. Türkiye de Kalite Uygulamalarının Sonuçları.....	53
2.2.1.3. Dünya Yüksek Öğretim Kurumlarında Kalite Uygulamalarının Sonuçları .	56
2.2.1.4. Türkiye Yüksek Öğretim Kurumlarında Kalite Uygulamalarının Sonuçları	60
2.2.1.4.(1). Uygulamalardan Bir Örnek: Mersin Üniversitesinde Kalite Uygulamaları.....	63
2.2.1.4.(1).(a). İç ve Dış Tetkik	63
2.2.1.4.(1).(b). Dökümantasyon Sistemi	64
2.2.1.4.(1).(c). Anket Uygulamaları.....	64
2.2.1.4.(1).(d). Kalite Yönetim Bilgi Sistemi.....	65
2.2.1.4.(1).(e). Kalite Yönetim Koordinatörlüğü.....	65
2.2.1.4.(1).(f). Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu	66
2.2.1.4.(1).(g). Bologna Eşgüdüm Komisyonu	67
2.2.1.4.(1).(h). Strateji Geliştirme ve Birim Kalite Temsilcileri	68
2.2.1.4.(2). Uygulamalardan Bir Örnek: Sakarya Üniversitesinde Kalite Uygulamaları.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı.....	70
3.2. İş Tatmini Önemi.....	72
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	72
3.3.1. Kişisel Faktörler	73
3.3.1.1. Cinsiyet.....	73
3.3.1.2. Yaş	73
3.3.1.3. Eğitim	74
3.3.1.4. Çalışma Süresi	74
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	75
3.3.2.1. Yönetim Tarzı.....	75
3.3.2.2. Çalışma Ortamı	75
3.3.2.3. Kadro Türü	76
3.3.2.4. Ücret.....	76
3.3.2.5. İşin Kendisi.....	77
3.3.2.6. Yükselme Olanakları.....	77
3.3.2.7. İletişim.....	77
3.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ-KALİTE İLİŞKİSİ

4.1. İş Tatmini ile Kalite Bağlantısı	79
4.2. Dünya da İş Tatmini-Kalite Bağlantısı İlişkisi.....	79

4.3. Türkiye de İş Tatmini-Kalite Bağlantısı İlişkisi.....	80
4.4. Dünya Üniversitelerinde İş Tatmini-Kalite İlişkisi	81
4.5. Türkiye Üniversitelerinde İş Tatmini-Kalite İlişkisi	82

BEŞİNCİ BÖLÜM

KALİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN KARŞILAŞTIRILMALI BİR ANALİZİ: MERSİN-SAKARYA ÜNİVERSİTESİ UYGULAMALARI

5.1. Araştırmanın Yöntemi	84
5.1.1. Araştırmanın Evreni.....	84
5.1.2. Araştırmanın Örneklemi	84
5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	85
5.1.4. Veriler ve Toplanması.....	86
5.1.5. Veri Toplama Araçları	86
5.1.6. Verilerin Analizi	87
5.2. Bulgular.....	90
5.2.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	90

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç.....	104
6.2. Öneriler	107
KAYNAKÇA	108
EKLER	121
EK 1: Anket Formu	121
EK 2: Araştırma İzin Yazıları Örneği	125

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Temel Süreç Aşamaları	11
Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli	17
Şekil 3: Kalite Çemberleri Şeması.....	36
Şekil 4: Araştırmanın Sembolik Modeli	86

TABLO VE GRAFİK LİSTESİ

Tablo 1: Dünyada ISO Belgesine Sahip Kuruluş Sayısı	13
Tablo 2: Kalite Modelleri ile TKY Arasındaki İlişki.....	21
Tablo 3: Otokratik ve Demokratik Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması	25
Tablo 4: Çetele Formu	40
Tablo 5: Histogram Grafiği.....	41
Tablo 6: Pareto Grafiği.....	43
Tablo 7: Dünyada Kalite Uygulamalarından Elde Edilen Örnek Sonuçlar	50
Tablo 8: Türkiye de Kalite Uygulamalarından Elde Edilen Örnek Sonuçlar	54
Tablo 9: Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası	61
Tablo 10: KMO Barlett's Testi	90
Tablo 11: Kalite Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi	91
Tablo 12: Kişisel-Kurumsal Özelliklere Göre Dağılımlar.....	94
Tablo 13: Üniversiteye ve Cinsiyete Göre İş Tatmini ile Kalite Algısı Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	96
Tablo 14: Ünvana Göre İş Tatmini ile Kalite Algısı Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	99
Tablo 15: Çalışma Süresine Göre İş Tatmini ile Kalite Algısı Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	100
Tablo 16: Aylık Gelir Düzeyine Göre İş Tatmini ile Kalite Algısı Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	101
Tablo 17: Spearman's rho Korelasyon Testi.....	102
Tablo 18: İki Değişken Arasındaki Doğrusal İlişkilere İlişkin Saçılım Grafiği	103

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı

Günümüzde hızlı değişen teknoloji, talep ve global pazarın ihtiyacına göre sürekli gözden geçirilen ihtiyaçlar ve beraberinde oluşan rekabet ortamı kalite çalışmalarını ön plana çıkaran gelişmeler olmuştur. Kalite çalışmalarına ağırlık veren kurum ve kuruluşlar ise rakiplerine oranla daha başarılı olduğu görülmüştür. Söz konusu olumlu sonuçlar, kalite çalışmalarını sadece ürün veya hizmetin çıktısıyla kalmayıp, paydaşların tatmininden eğitime, kurumun amacından politikasına kadar bütün aşamaları kapsayan bir yönetim felsefesi olarak benimsenme ihtiyacı duyulmuştur. Bu doğrultuda organizasyonlar için, çağdaş yönetim anlayışları arasında “insanı” odak noktada gören Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve akabinde, dünyada ve ülkemizde yaygın olarak kullanılmaya başlanan, Toplam Kalite Yönetimine giden yol olarak da bilinen Kalite Yönetim Sistemi (KYS) ile EFQM Mükemmellik Modelleri geliştirilmiştir.

Kalite uygulamaları ilk olarak imalat ve hizmet sektöründe ön plana çıkmış daha sonra diğer sektörlerde uygulanmaya başlanmıştır. Kalite uygulamalarının özel sektörde başarılı sonuçlar vermesiyle eğitim sektörü de kalite kavramını ve felsefesini benimseme ihtiyacı hissetmiştir. Ürettiği hizmetin asıl alıcısı öğrenci olan üniversiteler, eğitim pazarından daha fazla öğrenci çekebilmek için rekabet edebilirlik düzeylerini arttırmayı hedefleyerek kalite çalışmalarına hız vermektedirler (Saydan, 2008:64). Kalite çalışmaları diğer alanlarda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle bu uygulamalara katılımın (görüş, öneri, eleştiri, kalite çemberleri vb. yollar ile) ve tüm çalışanlarda kalite bilincinin oluşturulması gerekir (Kıngır vd., 2010:3).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temel amacı, sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı rekabet ortamında karşılaşılan sorunları paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda çözüp buna paralel olarak onların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Böylece

ihtiyaçları karşılanan paydaşların tatmin düzeyi de artmış olacaktır. Avrupa Kalite Teşkilatı Başkanı Akdaş'ın (2012) kalite haftasında verdiği kutlama mesajında paydaş tatmininin önemini şöyle açıklamıştır: “günümüzde müşteri tatmini kuruluşların rakiplerinden farklılaşmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için üstünde durulması gereken en önemli unsurlardandır” (Akdaş, 01.10.2013, www.tse.org.tr).

Paydaş tatmini hem örgütler hem de çalışanlar için önemli sonuçlar doğurabilecek yapıda bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütte, demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla rgte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009:120).

Kalite felsefesini benimseyen kurum ve kuruluşların amaçlarına ulaşması yolunda sürekli iyileştirme, etkinlik, verimlilik, üstün performans gibi başarı göstergeleri paydaş tatmininin sonucudur. Bu yönetim biçiminde paydaş kavramı i ve dış paydaş olmak üzere iki şekilde ele alınır. İç paydaş tatminini sağlayan kurumun, dış paydaş tatminini de sağlayacağı ve bunun sonucunda amaçlarına daha kolay ulaşılacağı stratejisinden hareketle, iki ayrı yükseköğretim kurumunda kalite felsefesiyle getirilen uygulamaların sonucu oluşan anlayışın, çalışanların iş tatmin düzeylerine etkisinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Kurum ve kuruluşların yeni yönetim anlayışını benimsemesiyle beraber mevcut düzen değiştiği için iç paydaş olarak çalışanlar tarafından ne derece algılandığı konusunda elimizde net bir bilgi bulunmamaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan, Mersin niversitesinde ve Sakarya niversitesinde kalite sisteminin gelişmesine, eğitim düzeyinin artırılmasına, iş ve işlem faaliyetlerinde kurumsallaşmanın geliştirilmesine katkıda bulunmak amaç edinilmiştir. Başlangıç olarak 2006 yılında EFQM Mükemmellikte 3 Yıldız ile Sakarya niversitesinin, 2010 yılında ise Mersin niversitesinin Kalite Yönetim Sistemi belgesini almasıyla resmen başlatılan kalite uygulamalarının, çalışanlar üzerindeki, iş tatminine olan etkisinin bir değerlendirmesini yapmak üzere yapılan bir çalışmadır. Yapılacak değerlendirme sonrası uygulamanın sonuçlarına bakarak kalite yönetim

stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği ve kişilerin kabul ve gönüllü uygulamalarının artırılacağı ele alınacaktır. Bu çerçevede, araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

1. Kalite uygulamaları ile iş tatmin düzeyi arasında ilişki var mıdır?
2. Kalite uygulamaları içerisinde akademik ve idari personelin iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörler nelerdir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bir yandan Dünya da ve Türkiye de kalite felsefesinin nasıl uygulandığını araştırmak, diğer yandan araştırmanın evreni olarak seçilen yükseköğretim kurumlarının uygulamaya yönelik pratik sonuçlarını kurum başarısı açısından ortaya koymaktır. Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarının etkinliğini artırmak, toplumdaki kabul görülebilirlik destek düzeyini yükseltmek, eğitim, araştırma ve diğer akademik faaliyetlerde başarı ve saygınlık düzeyini yükseltmek için çeşitli görüş, öneri ve uyum sağlayabilirlik şartları ortaya konulacaktır.

Bu amaçlar ile araştırmanın hipotezleri;

Hipotez 1: Bir yüksek öğretim kurumunda uygulanan kalite uygulamaları ile çalışanların iş tatmin düzeyi arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Yüksek öğretime göre uygulanan kalite uygulamaları ile çalışanların iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 3a: Çalışanların kadro türüne göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 3b: Çalışanların kadro türüne göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 4a: Çalışanların cinsiyetine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 4b: Çalışanların cinsiyetine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 5a: Çalışanların ünvanına göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 5b: Çalışanların ünvanına göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 6a: Çalışanların yaşına göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 6b: Çalışanların yaşına göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 7a: Çalışanların çalışma süresine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 7b: Çalışanların çalışma süresine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 8a: Çalışanların aylık gelirine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 8b: Çalışanların aylık gelirine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 9a: Çalışanların eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 9b: Çalışanların eğitim düzeyine göre kalite algısı farklılık gösterir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, ISO 9001:2008 Kalite Yönetimi Sistemi ile EFQM Mükemmellik Modelini benimseyen iki ayrı yükseköğretim kurumunun, uygulama sonuçlarını test etmek amacıyla yazılacaktır. Bu amaçla kurumların yönetim tarzı olan kalite sistemi ile iş tatmini arasındaki ilişki karşılaştırılarak ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Tez çalışmasıyla elde edilmesi hedeflenen sonuçlar;

- Kalite uygulamalarının çalışanların memnuniyetine etkisini saptamak,
- Yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeylerini belirlemek,
- Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerden hangisinin daha önemli olduğunu belirlemek,
- Yükseköğretim kurumlarının rekabet yeteneklerine katkı sağlamak,
- Kurumlarda görev yapan çalışanların kalite konusunda farkındalığının geliştirilmesine katkıda bulunmak.

1.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlelerini, Mersin Üniversitesinde ve Sakarya Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Söz konusu evreni temsilen her iki yükseköğretim kurumundan toplam 467 denek araştırmaya katılmıştır. Bu deneklerin 255'i Mersin Üniversitesinden 212'si ise Sakarya Üniversitesinden katılmıştır. Araştırmayı katılan deneklerin 288'i akademik 179'uda idari personeldir.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

- Çalışanların kalite uygulamaları hakkında bilgi sahibi olduğu,
- Kullanılacak yöntemin çalışmanın amacına ulaşılması için yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, üniversitelerimiz arasında Kalite Yönetimi Sistemi ile EFQM Mükemmellik Modelini benimseyen Sakarya Üniversitesi ve Mersin Üniversitesi ile sınırlıdır.
- Araştırma sosyal bilimler alanında olduğu için deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlama bulunmaktadır.
- Araştırmada kurumların kalite uygulamaları ile çalışanların iş tatmin düzeylerine etkisi araştırılacaktır.
- Ayrıca araştırmaya katılan denekler kamu kurumunda görevli olduğu için cevap vermede çekinceleri olabilecektir.
- Kavramların algılanamaması durumu olabilecektir.
- Bu konuda uluslararası alanda yapılan çalışmalara ulaşamamasından kaynaklanan kısıtlılıklar araştırmanın sınırlılıklarıdır.

1.7. Araştırmanın Literatüre Beklenen Katkıları

Kalite yönetiminin anlam, çerçeve ve özellikle kamu kurumu niteliğinde olan yükseköğretim kurumları için ne anlama geldiğini ortaya koyup, arkasından üzerinde çalışılan konunun teorik bağlantıları ve çalışmaların izlerini sürerek teorinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bununla beraber kalite felsefesini benimseyen ya da benimseyecek olan diğer yükseköğretim kurumlarına bir model sunarak katkıda bulunmak.

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE KALİTE UYGULAMALARI

2.1. Kalite

Kalite ile ilgili birçok tanım önerilmiş olmakla beraber evrensel olarak kabul görmüş bir tanımlama bulunmamaktadır. Net bir tanımlamanın olmaması, kalitenin kişiden kişiye değişebilen bir özellik taşımasından kaynaklandığını bize göstermektedir. Literatürde yer alan bazı tanımlamalar aşağıda yer almaktadır:

Kalite; müşteri açısından onların beklentilerini, ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda icra edilen faaliyetlerin amaca uygun kullanımının olup olmadığını belirlemek için bir ölçüdür.¹ Kalite, kurum açısından önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin standartlara uygun olup olmadığı hususunu da belirleyen bir faktör olarak da karşımıza çıkmaktadır.² Ayrıca kalite, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ne kadarının karşılanmış olduğunun ölçüsünü bize gösterir.³ Müşterilerin bugünkü ihtiyaçları ile beraber gelecekteki ihtiyaçlarını da hedeflemelidir.⁴ Kalite belli bir çabayı gerektirir. Gerek yönetim gerekse çalışanların çabaları sonucu belli standartlar ancak yakalanabilir.⁵ Eğer kalite bir felsefe olarak benimsenmez ise bu çabalar sadece günü kurtarmaya yönelik olarak kalabilir.⁶

Bütün bu açıklamalardan sonra denilebilir ki kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (Gencel, 2001:177).

Yukarıda değişik açılardan bahsedilen kavramın unsurları (tasarım, kullanım, uygunluk) bize üründe veya hizmette oluşturulan niteliklerin paydaş beklentilerini karşılama düzeyini gösteren bir belirteç olduğunu söyleyebiliriz.

¹ Kalite, kullanıma uygunluktur. (Joseph Moses JURAN)

² Kalite, şartlara uygunluktur. (Philip CROSBY)

³ Kalite, ihtiyaçların karşılanabilme oranıdır. (TSE,2009)

⁴ Kalite, bugünkü ve gelecekteki tüketicinin gereksinimlerini hedeflemelidir. (W. Edwards Deming)

⁵ Kalite, asla bir tesadüf değil daima akıllı bir gayretin sonucudur. (John Ruskin)

⁶ Kalite, bir yaşam biçimidir.

Kaliteye tarihsel gelişim açısından bakıldığında, kalite zaman içinde yeni boyut ve anlamlar kazanmıştır. Eskiden kalite sadece endüstriyel mallar için kullanılmakta iken, günümüzde hizmet üretimi içinde kullanılmaktadır. Kalite olgusunun algılanmasındaki bu gelişim, kaliteye yüklenen anlamı da değiştirmiştir. Geçmişte sadece bir sonuç olarak düşünülen kalite, artık bir yaşam tarzı olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2011:1080).

2.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

İnsanlık tarihi kadar eski olan kalite kavramı dünyada ilk kez M.Ö 2150 yıllarında Babil Kralının ismini taşıyan Hammurabi Yasalarında “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ya da işin gerektirdiği şekilde yapılmamasından dolayı yıkılıp ev sahibinin ölmesi durumunda inşaat ustası idam edilecektir” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Kalite kavramı, bilimsel anlamda dünyada 1900’lü yılların başında bilimsel yönetim anlayışını geliştirip uygulayan Amerikalı mühendis Fredrik Taylor ile başlamış, 1932 yılında aynı kökenli matematikçi Walter Shewhart tarafından kalitenin istatistiksel olarak ölçülmesinin geliştirilmesi kalite güvence sisteminin temelini oluşturmuştur. Kalite felsefesinin doğuş yeri ABD olmasına rağmen Japon iş adamları bu kavrama sahip çıkmış ve bazı Amerikalı bilim insanlarını ülkelerine getirterek, kalite felsefesini daha çok istediklerinden dolayı ABD’den daha iyi geliştirmiştir. Japonya’daki bu çalışmalar kalite felsefesinin gurularından Edward Deming’in seminerleri ile başlamıştır.

Deming, problemlerin %94'lük kısmının operatör hatasından değil, sistem hatalarından kaynaklandığını öne sürer ve bu durumun anlaşılması yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyeceğini belirtir. Deming, yönetimin kendi denetiminde olan olaylar için çalışanları sorumlu tuttuğunu ancak asıl gereken şeyin, yönetim şeklinin değiştirilmesi olduğunu ifade etmektedir (Deming, 1993 aktaran Ardıtı ve Günaydın, 1997:1329). Ona göre kalite uygulamaları ile beraber üretim artmakta ve buna bağlı olarak işi yeniden yapma oranında azalma meydana gelmektedir. Bu

uygulamalar sonucunda işgörenin performansı kendisini tatmin eder ve ona iş yapma gururu aşılmasını sağlar (Deming, 1986:1). Kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getiren Deming, gelişen kalite ile pazar payının arttığını, geri dönüşlerin azaldığını ve kurumun çalışanlarını daha iyi motive ve tatmin ettiğini savunur (Kölük vd., 2010:54).

Deming'in kalite çalışmalarını Joseph Moses Juran'ın (1951), çalışmaları izlemiştir. Juran'a göre şartnamelere, prosedürlere ve ihtiyaçlara uygunluk organizasyonun kalite sorumluluklarını yeterli olarak tanımlamaz. Organizasyon için paydaş ihtiyaçlarının karşılanması ve hatalardan arınmışlık kalitenin tanımı olarak belirtilmelidir (Tetik, 2010:13). Ona göre kuruluşun ürün ve hizmetlerini satın alan dış paydaşların yanı sıra, kuruluş içinde birbirine hizmet veren bölümler ve kişiler de bugünün işletme ortamında iç paydaş olarak tanımlanmalıdır (Yılmaz, 2008:191).

Armand Feigenbaum, kalite çalışmalarında tüm işgörenlerin katılımı üzerine yoğunlaşmıştır. Feigenbaum kalite anlayışı üretim bittikten sonra yapılan işlem olmamalı, ürün daha hammaddenin tedarigi aşamasından başlayarak tüm süreçleri kapsamı gerektiğini belirtmiştir (Feigenbaum, 1951 aktaran Bozkurt, 2010:25).

Philip Crosby, davranışsal yaklaşımın önemi üzerinde durmuş, hataların %80'inin yönetimden %20'si ise çalışanlardan kaynaklandığı savunmuştur. Crosby'e göre kaliteyi şu dört şart yansıtır (Crosby, 1988 aktaran Buzlu, 2011:49);

1. Kalite kavramının herkes tarafından aynı algılanması,
2. Kaliteyi sağlayacak bir sistemin gerekliliği; "Bu bir kontrol ve inceleme sistemi değil bir hata önleme sistemidir."
3. Kalite performansının "sıfır hata" standardında olması; "Performans sıfır hata standardından farklı ise, kalitenin iyileştirilmesi imkânı vardır."
4. Kalitenin nasıl ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi.

Dr. Kauro İshikawa (1962), neden-sonuç ilişkisi üzerinde durmuş, özellikle kalite çemberlerinin oluşturulması noktasında literatüre önemli katkısı olmuştur. Bununla beraber Kauro İshikawa, kalite uygulamalarının bir bakıma olmazsa olmazı üst

yönetimin olduğunu şöyle ifade etmiştir; “Eğer üst yönetimin önderliği yok ise, toplam kalite kontrolünü uygulamaktan vazgeçin.”

Masaaki İmai (1986) ise yönetim anlayışına farklı yöntemler kazandırmıştır. İmai, Japon yönetim prensiplerini 100’den fazla uygulama örneği, 15 vaka çalışması, 50 tablo ve grafiklerle açıklamaktadır. Japonya ekonomik mucizesinin ardında yatan basit gerçeğin, sürekli değişim (Kaizen) faktörü olduğunu savunmuştur. Bu faktörün pek çok uygulama alanında oynadığı rolleri şöyle açıklamaktadır: “kârlılık planlaması, müşteri tatmini, toplam kalite kontrol programları, öneri sistemleri, grup çalışmaları, tam zamanında üretim, sistem yerleştirme, toplam üretken bakım, tedarikçi ilişkileri, üst yönetimin katılımı, işçi-işveren ilişkileri” (Şimşek, 2001:123).

Türk tarihinde ise kalite uygulamaları, Anadolu Selçuklu devletinde 13. yüzyılda Çıraklık ve Esnaf dayanışma örgütlerinde görülmektedir. Bu örgütlerde çalışan ustalar, hem eğitici hem de muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarının kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu (Bozkurt ve Odaman, 1997:1). Selçukluların 13.yy’da Anadolu da Ahi teşkilatı olarak kurduğu ve esnafın sahip olduğu bu teşkilat, Osmanlı devleti tarihinde karşılığı Loncalar olarak yer almıştır. Loncalar kalite ve fiyat kontrolü yapar, esnaf ve hükümet arasında ilişkileri düzenler, mesleki eğitim verirler, üyelerinin zararlarını karşılar ve kredi verirlerdi (Wikipedia, 31.01.2013, tr.wikipedia.org).

Cumhuriyet döneminde ise, 20.yy’ın son dönemlerinden itibaren kalite çalışmaları önem kazanmaya başlamıştır. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ilk dönemlerde daha çok özel sektörde uygulanan sistem daha sonra kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Kamu kurumlarının özel sektör kuruluşlarından farklı olmasından dolayı uygulamada sıkıntılar yaşanmaktadır. Örneğin, ISO standartlarında tedarikçi ilişkileri ilkesi ile tedarikçi listelerinin oluşturulması şart koşulmaktadır. Ancak kamu ihale mevzuatında ihtiyaçların açık ihale usulü ile yapılarak karşılanması

gerekmektedir. Bu durumda “kamu kurum ve kuruluşları hangi birine uyacak” gibi soru veya sorulara cevap aranmaktadır.

2.1.2. Kalite Yönetimi

Kalite Yönetimi, genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümdür (Şimşek, 2001:404). Kalite sisteminin doğru bir şekilde işlenmesi için yönetimin sorumluluğu vardır. Bunlar; yasal şartları yerine getirmek, kalite politikasını hazırlamak, kalite hedeflerini hazırlamak, bunları planlamak, paydaş odaklılık şartlarını yerine getirmek, yetki ve sorumlulukları tanımlamaktır.

2.1.3. Yönetim Sistemi

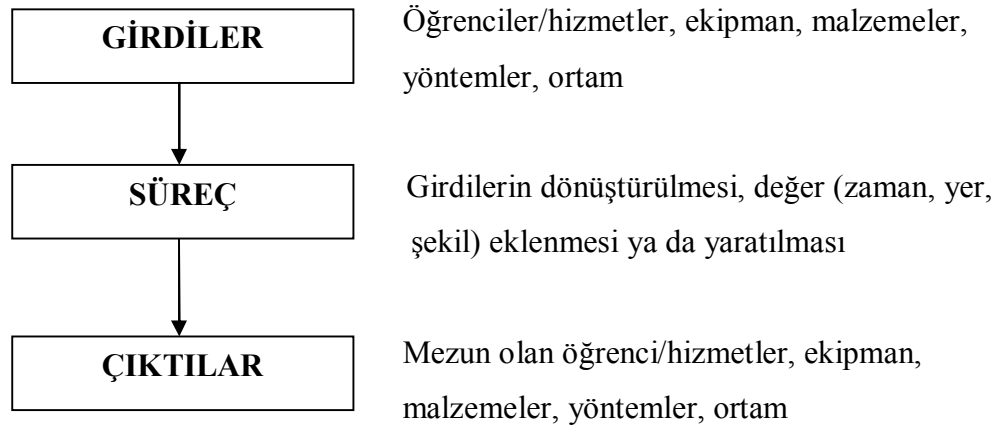
Sistem, belirli parçalardan oluşan bir bütündür. Ancak sistemin çalışması parçaların reaksiyona girmesine bağlıdır. Eğer parçalar arası etkileşim var ise sistem çalışıyor demektir. Meselâ, bir yüksek öğretim kurumu sistemini ele alırsak; Rektörlük ve altındaki Daire Başkanlıkları, Müdürlükler, Yüksekokulları, Dekanlıklar yani bütün birimler o yüksek öğretim kurumunun sistemini oluştururlar. Kurum içinde bütün bu birimlerin etkileşim içinde olması sistemi çalışır hale getirecektir. Nitekim bu sistemin düzgün bir şekilde çalışabilmesi için de kurumun amaçları, hedefleri, temel değerleri, politikası, misyonu ve vizyonu yönetim tarafından belirlenmiş olması gerekir. Daha basit bir örnek ile konuyu özetlemek gerekirse; meselâ bir otomobil motor, yakıt deposu, lastik, gövde... parçalarından meydana gelir. Motor parçası, yakıt deposundan aldığı yakıtı silindirde yakması sonucu oluşan enerji ve akabinde parçalar arasındaki etkileşim sonucu yol alır. Bir yerlere çarpmadan yol alması veya hedefine ulaşması şoförüne bağlıdır diğer bir ifadeyle yöneticisine bağlıdır.

Bir kuruluşun yönetim sistemi, kalite yönetim sistemi, mali yönetim sistemi veya çevre yönetim sistemi gibi farklı yönetim sistemlerinden oluşabilir (TSE, 2009a:5).

2.1.4. Kalite Yönetim Sistemi

Farklı karakteristik özelliklerdeki parçaların, şartları yerine getirme derecesine kalite yönetim sistemi diyebiliriz. Örneğin, bir yükseköğretim kurumunda üniversite şartları, öğrenci veya araştırma görevlileri şartları, uluslararası yasal şartlar uygun olması gerekiyor, hizmeti alırken mevzuata ilişkin standart şartlar, belgelendirme kuruluşu şartları gibi. ISO 9001, Kalite Yönetim sistemini bir ürün ve ya hizmetin kalitesini değil, ürün ve ya hizmeti sunan kurum ve ya kuruluşun kaliteli şekilde yönetimini hedeflemektedir (Isobelgeleri, 30.11.2013, www.isobelgeleri.net).

Kalite Yönetim Sistemini uygulayan bir kurum; üretim veya hizmetin girdi, işlem ve çıktı aşamalarındaki kalite yönetimi faaliyetlerinin sistemli olarak etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar (Tekin, 2010:132). Aşağıda Şekil 1’de bir ürün veya hizmetin gerçekleştirilme sürecinin temel aşamaları (Bozkurt, 2010:40) gösterilmiştir.



Şekil 1. Temel Süreç Aşamaları

2.1.5. Uluslararası Alanda Standartlaşma ve ISO

Kalite olayının bir istatistik uygulaması olmaktan çıkıp bir yönetim felsefesi olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, uygulamada işletmelere rehberlik yapmak

üzere bir takım kılavuzlar geliştirilmiştir (Koçel, 2011:380). Bu kılavuzlar ile kaliteli bir ürünün veya hizmetin üretimi için kurum ve kuruluşlara nasıl davranılması gerektiğini belirten standartlar ortaya konulmuştur.

1980'lerin ortalarından itibaren özellikle Batı dünyasında işletmelerde kaliteyi sağlamanın yolu, bir kalite güvence sistemi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımların sonucunda 1987 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu, ISO 9000 Kalite Belgelendirme sistemini oluşturmuştur (Kalder, 2010, www.kalder.org). 162 ülkenin üye olduğu ISO (International Organization for Standardization), 1947 yılında kurulmuş merkezi Cenevre'de bulunan bir uluslararası standartlar organizasyonudur. Bu kuruluş, ilk kalite yönetim sistemi standartlarını 1987 yılında yayınlamıştır. ISO serisi, kuruluş içi ve dışında güvenli bir kalite sistemini oluşturmak ve bir anlamda Toplam Kalite Yöntemi uygulamalarına iyi bir altyapı hazırlamak için gerekli olan bir kalite yönetim ve sistem modelidir (Akın, 2001:18). ISO 9000, bir ürün ya da hizmete kalite belgesi vermeyi değil, o ürünü ya da hizmeti üreten sürecin standart olduğunu belgelendirmeyi amaçlamaktadır (Kalder, 2010, www.kalder.org).

ISO serisi ilk olarak ISO 9000 Kalite Güvence Standardı adı altında üç alt standart olan ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994 standartlarından oluşmaktaydı. Bu standartlar 2000 yılında ISO 9001:2000 olarak tek standart haline getirilmiştir. Daha sonra bu standartlar 2009 yılında revize edilerek ISO 9001:2008 olarak yayınlanmıştır (standartkalite, 05.12.2013, www.standartkalite.com).

ISO 9001:2008 etkin bir Kalite Yönetim Sisteminin şartlarını ortaya koyar. Standardın amacı, hata ve kusurları, azaltmak, ortadan kaldırmak ve daha önemlisi önlemektir. Standart, ürün ve hizmet kalitesinden ziyade yönetim sisteminin kalitesi ile ilgilidir. Buradaki temel varsayım, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması ve uygulanması halinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kaliteli ürün ve hizmetler üretiliceğidir (Kumbasar, 2009:22).

2012 yılında dünyada ISO 9001 kalite belgesine sahip kuruluş sayısı Tablo 1'de gösterilmiştir (İSO, 17.11.2013, www.iso.org).

Tablo 1: Dünyada ISO Belgesine Sahip Kuruluş Sayısı

Ülke	ISO 9001 Kalite Belgeli Kuruluş Sayısı (2012 Yılı)
Çin	334.032
İtalya	137.390
Almanya	51.809
Japonya	50.339
Büyük Britanya	44.670
Fransa	31.631
ABD	26.177
Brezilya	25.791
Avustralya	9.185
Türkiye	7.759
Kanada	6.907
Yunanistan	4.873

Kaynak: ISO verilerden yararlanarak tablo haline getirilmiştir.

Dünya da seksenden fazla ülke ISO standartlarını kendi ulusal standartları olarak benimsemişlerdir. Örneğin İngiltere’de BS EN ISO 9000, Almanya’da DIN EN ISO 9000, ABD’de ANSI/ASQC Q9000, Fransa’da NF EN ISO 9000, Danimarka’da DS/EN 9000, Japonya’da JIS Z 9900, Kanada’da CAN/CSA-ISO 9000 ve Türkiye’de TS-ISO 9000 olarak anılmaktadır (MEGEP, 2008:30).

2.1.6. Türkiye de Standartlaşma ve TSE

Kalite felsefesi Türkiye de 1980'lerin ortalarından itibaren gerek Türk pazarının dışa açılması gerekse tüketicinin bilinçlenmesi sonucunda kalite hak ettiği birinci sıraya gelmeye başlamıştır. İlk olarak Siemens, Şişecam, Enka, Elginkan Holding, Altinyıldız, Arçelik, Türk Demirdöküm gibi kuruluşların fabrikalarında kalite çalışmaları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı, bu kuruluşların tedarikçisi oldukları müşterinin talep ve yönlendirmeleriyle, bazıları sadece kendinden güdümlü bir

şekilde, bazıları da bir krize cevap oluşturmak amacıyla gelişmiştir (Kalder, 2010, www.kalder.org).

Ülkemizde bu standartların oluşmasında görev yapan Türk Standartları Enstitüsü'dür. Türk Standartları Enstitüsü TS-ISO 9000; 18.11.1960 tarihinde 132 sayılı kanunla kurulmuştur. Enstitünün ilgili olduğu bakanlık Sanayi ve Ticaret Bakanlığıdır. Enstitü tüzel kişiliği haiz, özel hukuk hükümlerine göre yönetilen bir kamu kurumu olup, kısa adı ve markası TSE'dir (TSE, 16.12.2013, www.tse.org.tr). Türk Standartları Enstitüsünün görevi; Türkiye'de standartların geliştirilmesi, uygulanması ve standardizasyonla ilgili belgelendirme çalışmalarının yapılmasıdır (Tekin, 2010:23).

2.1.7. ISO 9001:2008 Kalite Güvence Sistemi

Kalite uygulamaları içerisinde Kalite Güvence Sistemi önemli bir yer işgal etmektedir. Kurumların önce Kalite Güvence Sistemini oluşturmaları ve daha sonra Toplam Kalite Sürecine başlamaları tavsiye edilmektedir (Akın, 2001:17). Gök'e (2011:1045) göre, kalite güvence sistemi "yanlış" yapmayan, hatasız bir sistem performansı demektir ki sistem teknisyenlerince "sıfır hata modeli" olarak adlandırılmaktadır. Eğitim kurumlarının diğer sistemler gibi sıfır hata'ya yani maksimuma erişmesi mümkün olmadığından "optimuma"ya, yani öncekine göre daha *iyi ve gelişmiş* duruma yönelirler.

Kalite güvence sistemlerinin ilk çıktığı yer ile ülkemizdeki uygulamaları arasında farklılıklar olması gayet doğaldır. Bu nedenle her örgüt kendi kültür yapısına uygun bir model geliştirerek ve kurumsallaşarak uygulamalara başlarsa başarı oranı artabilir. Ülkemizde insanın eğitimine ve bunun doğal sonucu olarak nitelikli insan kaynağına çok ihtiyaç duyulduğu da bir gerçektir (Ersen,1997:3).

Kalite güvence sistemi, bir yükseköğretim kurumunun, ürün veya hizmetlerinin iç ve dış kalite standartları Avrupa Kalite Güvencesi Standartları ve Temel İlkeleri'ne uyumlu olarak her türlü kalite süreçlerini tam olarak yerine getirdiğine dair güvence sağlayabilmek için yaptığı tüm planlı ve sistematik işlemlerdir (TYUYÇ, 2009:9).

2.1.8. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Şartları

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi maddeleri 8 ana kategori altında toplanmıştır (TSE, 2009b:1-11):

1. KAPSAM
2. ATIF YAPILAN STANDARDLAR
3. TERİMLER VE TARİFLER
4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
5. YÖNETİM SORUMLULUĞU
6. KAYNAK YÖNETİMİ
7. ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME
8. ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME

Bu şartların ilk dört maddesi organizasyonun ve sistemin genel durumunu kapsar iken 5. 6. ve 7. Maddeleri sistemin organizasyonda kurulması ve çalıştırılmasını kapsar. 8. Maddesi ise 1,2,3,4,5,6,7. ile uygulamaya geçildikten sonra ki faaliyetlerinin etkinliğini ölçme, analiz etme ve iyileştirme kısmını oluşturur. Bu son madde kurulan sistemin izlenme aşamasıdır.

2.1.9. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması

Ülkemizde standartların geliştirilmesi, uygulanması ve standardizasyonla ilgili belgelendirme çalışmaları Türk Standartları Enstitüsü tarafından yapılmaktadır. Belgelendirme; bir mal, süreç veya hizmetin belirlenmiş bir standart veya ayrı bir dökümana uygunluğunun tarafsız bir kuruluş tarafından onaylanması işlemine denir (Tekin, 2010:26). Organizasyonlar akreditasyonu; tanınma (öğrenci ve toplum tarafından) ve finans kaynaklarına ulaşma ve bütçelemeye bir araç olarak da kullanılmaktadır. Gerçek bir performans göstergesi olan akreditasyon, değerleri tekil olarak, ilgili disiplinin eğitime devam etmesi veya durdurulması yönünde belirleyici bir etken olmaktadır (Gök, 2011:1045). Kalite Yönetim Sistemini kuran bir organizasyonun felsefesinde, insana güvenin olduğu, onun düşüncesine saygı duyulduğu ve ona karşı

sevgi ile yaklaşım gösterildiği sürekli bir değişme/gelişme anlayışları yer alır. Bu anlayışla, üretimin ve hizmetin her noktasındaki çalışanı bu felsefeye hazırlamak öncelikle çalışanlara yatırım yapmak gerekmektedir (Akın, 2001:2).

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin temelinde “yazdığın yap, yaptığını yaz” anlayışı yatmaktadır. Bu anlayış ile süreçlerin her aşamasında yapılanların belli bir klavuzla dayanılarak yapılması ve süreçler bittikten sonrada verilerin kaydedilmesi mantığı bulunmaktadır. Verilerin kaydedilmesi ile herhangi bir süreçte hata var ise bu hatalı olan yerlerde iyileştirmeler daha rahat yapılabilir duruma gelecektir. Bu sistemi kuran ve etkin olarak uygulayan kuruluşlar, bundan birçok fayda görürler. Bunların bir kısmı aşağıda sıralanmıştır (Contrasteğitim, 31.12.2013, www.contrastegitim.com):

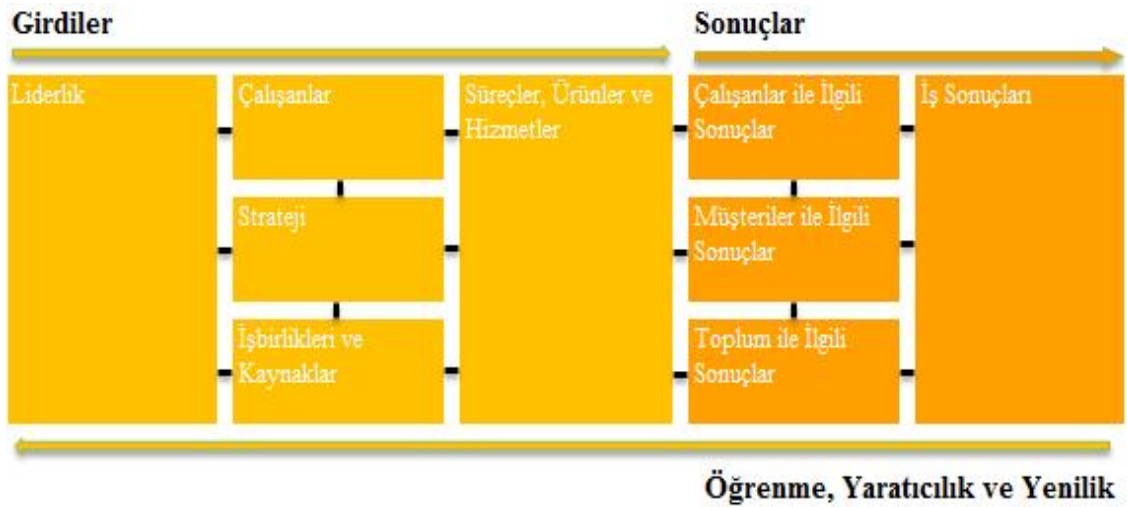
- Çalışanların kalite ve müşteri memnuniyetinin önemi konusundaki bilinç düzeyinde artış sağlanması,
- Kuruluş imajının güçlenmesi,
- Rakiplere göre farklılık yaratarak rekabet gücünün arttırılması,
- Uluslararası geçerliliğe sahip bir belgeye sahip olunması ve bunun getirdiği avantajlardan faydalanma,
- Müşteri memnuniyetinde ve müşteri sadakatinde artış sağlanması,
- Kuruluş içi üretim ve hizmet proseslerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, hatalarda azalma sağlanması,
- Kuruluş içi görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi,
- Faaliyetlerinin standartlaştırılmasını sağlayacak dokümantasyonun (altyapının) oluşturulması,
- Faaliyetlerin daha iyi planlanması, problemlerin daha hızlı çözülmesi için etkin bir yönetim sağlanması,
- Çalışanların moral ve iletişimde iyileşme sağlanması,
- Kaynakların daha verimli kullanılmasıyla hizmetlerde verimliliğin artması,
- Üst yönetime kolay ve etkili bir yönetim modeli sağlanması,
- Geçmişe yönelik kayıtların düzenli bir şekilde tutulmasını sağlayacak altyapının oluşturulması,

- Veriler ve istatistiksel ölçümler doğrultusunda durum analizlerinin yapılabilmesi ve geleceğe yönelik kararlarda bu analiz sonuçlarının kullanılabilmesi,
- Kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atılmış olması, gibi yararlar sağlar.

2.1.10. EFQM Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Avrupa ülkelerindeki şirket yöneticilerine destek vermek, kuruluşların rekabet gücünü artırmak, hızla artan ve gelişen branşal yönetim yöntemlerine ortak bir nitelik kazandırarak teşvik etmek, Avrupa şirketleri arasında ortaklık oluşturmak, Avrupa yöneticilerinin problemlerini sağlamlaştırmak üzere Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından 1989 yılında kurulmuştur (Korkmaz, 1998:57). Bu vakıf, üyelik sistemini esas alan ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur (EFQM, 28.01.2014, www.efqm.org). Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın geliştirdiği EFQM mükemmellik modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek kalite yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yol göstermektedir. Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. EFQM mükemmellik modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir (MEB, 2002:35). Bu kriterlerin beşi "Girdi" dördü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Modelin grafiksel görünümü aşağıdaki Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2. EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria> (Erişim: 15.01.2014)

EFQM Mükemmellik modelinde yer alan girdi kriterleri işin nasıl yapıldığı, sonuçlara nasıl ulaşıldığı, sonuç kriterleri ise girdilerdeki faaliyetler sonucunda neler elde edildiği, hangi sonuçlara ulaşıldığını gösterir. İş sonuçlarına, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar; çalışanların, stratejinin, işbirliklerin ve kaynakların uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir. (Kalder, 2011:30). Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik, yaratıcılık ve öğrenme yaklaşımını gösterir. Modelin 9 ana kriteri (Kalder, 2011:31-32):

- **Liderlik:** Mükemmel kuruluşlar geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir.
- **Çalışanlar:** Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanlarını gözetir ve takdir eder, onların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler.
- **Strateji:** Mükemmel kuruluşlar paydaş odaklı stratejiler geliştirerek bunları yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır.
- **İşbirlikleri ve Kaynaklar:** Mükemmel kuruluşlar; kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili çalışması doğrultusunda planlar ve yönetir.
- **Süreçler, Ürünler ve Hizmetler:** Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir.
- **Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar:** Mükemmel kuruluşlar çalışanlarıyla ilgili olarak kapsamlı ölçümler yapar ve olağanüstü sonuçlar gerçekleştirir.
- **Müşteriler ile İlgili Sonuçlar:** Mükemmel kuruluşlar müşterileriyle ilgili olarak kapsamlı ölçümler yapar ve olağanüstü sonuçlar gerçekleştirir.
- **Toplum ile İlgili Sonuçlar:** Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı ölçümler yapar ve olağanüstü sonuçlar gerçekleştirir.

- **İş Sonuçları:** Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerinin temel unsurlarıyla ilgili olarak kapsamlı ölçümler yapar ve olağanüstü sonuçlar gerçekleştirir.

Modelin 9 ana kriterinin altında 32 alt kriter bulunmaktadır. Her kriterin yüzde olarak bir ağırlığı vardır. Bu ağırlıklar dikkate alındığında ise “Girdi” ve “Sonuç” kriterlerinin ağırlıkları toplamda eşittir. Kriterlerin değerlendirilmesinde ise modelin RADAR değerlendirme araçlarının ilgili bölümü kullanılır (Kalder Ödül Kitabı 2011:30). RADAR değerlendirme aracı, sürdürülebilir bir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılacak dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır. Mükemmelliğe doğru gerekli adımlar (Kalder, 12.11.2013, www.kalder.org):

- Stratejinin bir parçası olarak gerçekleştirilmesi 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 İyileştirmek**

Bir kurum veya kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi için; müşteri için değer katma, sürdürülebilir bir gelecek yaratma, kurumsal yetenekleri geliştirme, yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma, vizyoner esin veren ve bütünsel liderlik, çeviklikle yönetme, çalışanların yetenekleriyle başarıya ve mükemmel sonuçları sürdürme ilkeleri kuruluşun temelinde yer alması gerekir. (Kalder, 12.11.2013, www.kalder.org).

Kurum ve kuruluşlar faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetleri ile özdeğerlendirmesini yapar. Özdeğerlendirmesini yapan bir kuruluşun elde edeceği yararlar şunlardır (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtımı, 3):

- 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.

Türkiye de mükemmellik ödülü yolunda özdeğerlendirmesini yapmış kurum veya kuruluşların başvurabileceği ilk basamak mükemmellikte kararlılık aşamasıdır. EFQM aşamasının programının ikinci basamağı, mükemmellikte yetkinlik, bu belge kuruluşun başarılı bir şekilde yönetildiğini ve mükemmel olma yolunda ilerlediğini gösterir. Kalder kurumuna başvuran kuruluşların saha ziyareti sonucu mükemmellikte yetkinlik 3 yıldız, 4 yıldız ve 5 yıldız belgesi verilmektedir. Üçüncü basamak ise Türkiye Mükemmellik ödülünün verildiği aşamadır (Kalder, 12.11.2013, www.kalder.org).

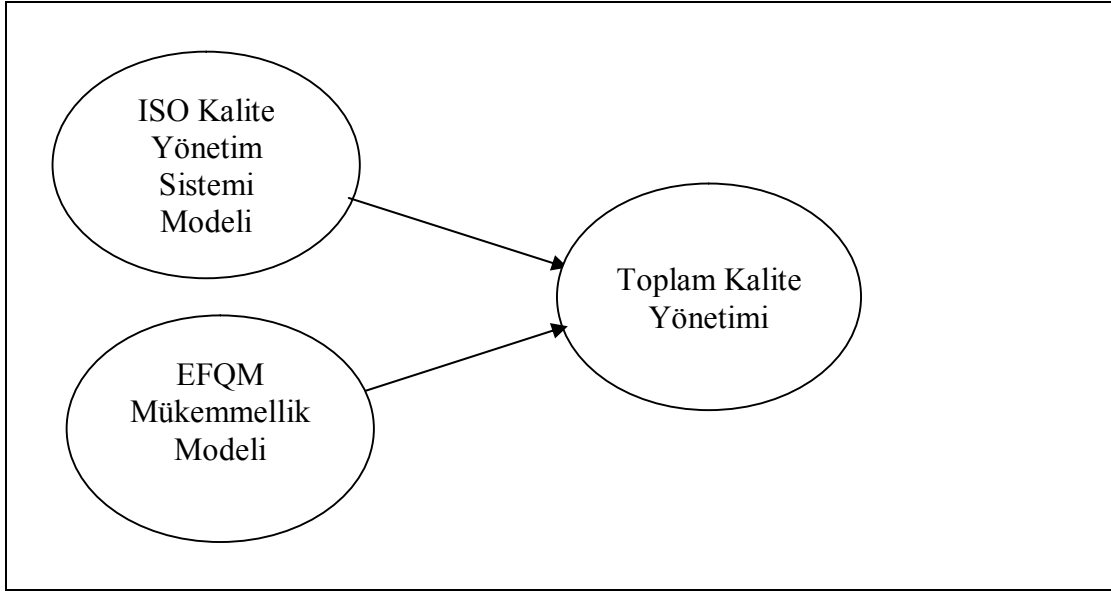
2.1.11. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetiminin T'si, tüm çalışanların katılımını, yapılan iş ve işlemlerin tüm süreçlerini, iç ve dış paydaşların ve üretilen ürün ya da hizmetlerin tümünü kapsar. K'sı kaliteyi, yani paydaşların bugünkü ve gelecekteki beklentilerini, ihtiyaçlarını tam zamanında karşılayan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmekte; Y'si ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek olması, iç ve dış paydaşların memnuniyetinin sağlanması ve kurum çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelir (Wikipedia, 05.11.2013, <http://tr.wikipedia.org>).

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, EFQM Mükemmellik Modeli ve diğer (Çevre Yönetim Sistemi, Risk Yönetimi, İş Güvenliği Yönetimi gibi) kalite modelleri

Toplam Kalite Yönetimine giden bir yol olarak bilinir. Bu durumun daha iyi anlaşılabilmesi için kavramlar arasındaki bağıntı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Kalite Modelleri ile TKY Arasındaki İlişki



EFQM Mükemmellik Modeli, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli ve ISO Kalite Yönetim Sistemi Modeli aşağıdaki benzerlikleri ortaya koyar (Hardjono vd., 1997:58):

- Hepsi Toplam Kalite kavramını temel alır.
- Hepsinin bir kriter ilişkileri modeli vardır: bu model değerlendirme kriterlerinin unsurlarının nasıl birbirine bağlı olduğunu ortaya koyar. Her birinin kriter unsurları benzer alanları kapsar.
- Hepsinin değerlendirme sistemi “nasıl” (yaklaşımlar) ve “ne” (sonuçlar) sorularına dayalıdır.
- Hepsi nihai amacın daha etkili ve etkin, paydaşlarının ve genel olarak toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek bir organizasyon yaratmak olduğunu vurgularlar.
- Hepsi gelişmiş organizasyonel etkinliğin ve buna katkıda bulunan süreçlerin sonuçlarını ölçme konusuna özel bir vurgu yaparlar.

Toplam kalite yolculuğunda, organizasyonların iç ve dış paydaşlarının ve her seviyedeki yöneticilerinin mutlu olduğu dinamik yönetim sistemini yaratmak temel hedeftir (Koca, 2010:192). TKY'nin temelindeki değerler; paydaş sürükleyici kalite, liderlik, sürekli gelişme, çalışanın katılımın ve gelişmesinin, hızlı tepki, desen kalitesi ve önleme, uzun dönemli bakış, olgularla yönetim, ortakların gelişimi, kurum sorumluluğu, ve vatandaşlıktır. Bunlardan en önemlisi de paydaş tatmin ya da doyumudur (Balcı,1998:321).

“Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre, kalite herkesin işidir, yani tüm örgütün kalitesidir. Müşteri odaklı çalışmalarını savunan bu anlayışta müşteri kavramını sadece üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır. Dolayısıyla toplam kalite de iki farklı müşteri kavramından bahsedilebilir. Bunlar iç müşteri ve dış müşterilerdir. İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu yaklaşımın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için söz konusu örgütte tüm çalışanlar tarafından anlaşılması için eğitime ağırlık verilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütlerin daha ileriye yakalamasını ve kurumsallaşmasını sağlayan kalite felsefesi, çalışanların kendi kendisini kontrolünü ve yönetmesini vurgulayarak çalışanların daha aktif olmasını ister (Ersen, 1997:25).”

2.1.11.1. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Örgütlerin daha etkili ve üretken birer kurum haline getirilmesi için, insancıl bir yönetim felsefesi olan TKY ilkeleri uygulanmalıdır (Başkan ve Aydın, 2000:54). Kalite felsefesinin başarıyla uygulanabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için dayandığı sekiz temel prensip bulunmaktadır (Wikipedia, 05.11.2013, <http://tr.wikipedia.org>):

- Paydaş Odaklılık
- Liderlik
- Kararlara Katılım
- Süreç Yaklaşımı

- Yönetimde Sistem Yaklaşımı
- Sürekli İyileştirme
- Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Veri Kullanımı)
- Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri

2.1.11.1.(1). Paydaş Odaklılık

Bir organizasyonun faaliyetlerinden doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilenen tüm kesimleri “paydaş” olarak değerlendirmek mümkündür (Aktan ve Börü, 2007:18). Başka bir ifade ile paydaşlar, işletmelerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır (Aktan ve Börü, 2007:14).

Kalite ve müşteri beklentileri birbirini tamamlayan ve zaman içinde birbirini etkileyen, sürekli değişen olgulardır. Müşteri beklentilerini saptamaya çalışmadan önce müşterinin kim olduğunu belirgin olarak görebilmemiz gerekir. (Bengisu, 2007:740). Kalite yönetiminde müşteri kavramı iç paydaşlar ve dış paydaşlar olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.⁷ Bu kavramlar işletme literatürüne kalite felsefesi ile birlikte girmiştir (Akın, 2001:113).

2.1.11.1.(1).(a). İç paydaşlar

İç paydaşlar, dış paydaşlara nihaî ürün veya hizmeti sunma sürecinde görev alan kurumdaki çalışanlardır (Akın, 2001:113). Kalite uygulamalarında, iç paydaşlara en az dış paydaşlar kadar önem verilmekte, çalışanlar motive edilmekte, gerekli araç ve bilgilerle donatılmaktadır. Böylece hatalar daha yapılmadan önlenmekte ve verimlilik artmaktadır (Aydın vd., 2010:42). Yükseköğretim kurumlarında iç paydaşları şu şekilde sınıflandırmak mümkündür;

- **Öğrenciler:** Öğretim elemanlarının gözetimi, denetimi ve danışmanlığı altında eğitim gören bireyler.

⁷ Bakınız s.8

- **Akademik Personel:** 2547 sayılı yükseköğretim kanununa tabi bilimsel araştırmaları, yayımları ve eğitim-öğretim faaliyetlerini icra eden bireyler.
- **İdari Personel:** 657 sayılı devlet memurları kanuna tabi genel idari hizmetleri icra eden bireyler.
- **Yöneticiler:** Kurumda yönetici konumunda bulunan akademik personeller, idari personeller ve öğrenciler. Örneğin; Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan, Dekan Yardımcısı, Bölüm Başkanı, Müdür, Daire Başkanı, Fakülte Sekreteri, Öğrenci Temsilcileri vb.
- **Diğer Çalışanlar:** Ekders ücreti karşılığı çalışan akademik personeller, özel güvenlik elemanları, büro işlerinde görev yapan şirket elemanları, temizlik ve park-bahçe işlerini yürüten şirket elemanları yer alır.

2.1.11.1.(1).(b). Dış paydaşlar

Dış paydaş kavramıyla ise kurumların ürettiği ürün veya hizmeti, kendi ihtiyaçları veya başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için alma faaliyetinde bulunan bireyler veya kuruluşlar kastedilmektedir (Akın, 2001:112). Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarında dış paydaşları şu şekilde sınıflandırabiliriz; "kamu kurum ve kuruluşlar, özel kuruluşlar, meslek odaları, aileler, mezun olan öğrenciler, toplum, ayrıca bunların dışında ilişkili olunan diğer ülkelerin yükseköğretim kurumları veya toplumları" yer alır.

Dış paydaşların kuruma katılımı sağlanır ise kurumların kendi içlerine kapanması ve bunun sonucu olarak da hizipleşmelerinin yaşanmasını engelleyecektir (Ergüder vd., 2011:55).

2.1.11.1.(2). Üst Yönetim Liderliği

Üst yönetim, kalite politikasını oluşturmak, kalite sistemini başlatmak, geliştirmek, uygulamak ve sürekliliğini sağlamakla ilgili kararlardan sorumludur (Şimşek, 2001:133-134). Kalite mimarlarından, Kauro İshikawa: "Eğer üst yönetimin önderliği yok ise, toplam kalite kontrolünü uygulamaktan vazgeçin" demiştir. Bütün bu

uygulamaları gerçekleştirirken sistem içerisinde unutulmaması gereken işgörenler, en önemli faktör olarak yer almasıdır.

Kalite yönetim felsefesinin temelinde “insanları yönetmek değil insanlarla yönetmek” anlayışı yatmaktadır. Çünkü insan unsuru dışında kalan bütün ekipmanlar ekonomik imkânlar el verdiğince satın alınarak onlardan istenildiği gibi yararlanılabilir. İnsan unsurun da ise, iyi bir işe atamak, ücret, terfi gibi bazı fiziksel faktörlerle beraber onlara değer verildiğinde yaratıcı yönlerinden yararlanılabilir. Bu çerçevede yönetici pozisyonunda olanların demokratik liderlik özelliklerinin bulunması kalite güvence sisteminin başarısı açısından önemlidir. Aşağıdaki tabloda otokratik ve demokratik liderlik özellikleri verilmiştir;

Tablo 3. Otokratik ve Demokratik Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik
Baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır.	Çalışanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir.
Tek karar alıcıdır.	Astlarına danışarak karar alır.
Kesin emri olmadan kimse bir şey yapamaz.	Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönelir.
Emirler verir, örgüt üyeleri itaat eder.	Astların karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder.
Risk faktörü çoğu zaman çalışanlara yüklenmiştir.	Astlar kendi inisiyatiflerinin riskini taşırlar.
Korku, tehdit ve ceza sistemi vardır.	Cezadan daha çok ödül sistemi uygulanmaktadır.
Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar, tersini kuşkuyla karşılar.	Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya her türlü iletişim yolları açıktır.
Lider aşırı derece bencildir.	Sadece kendini değil astlarını da gözetir.

Kaynak: Şimşek vd., (2001):167-168. sayfalardaki bilgilerden yararlanılarak tablo haline getirilmiştir.

Tablo 2’de otokratik ve demokratik liderlik özellikleri karşılaştırılarak açıklanmıştır. Söz konusu bu sınıflandırmaya göre; otokratik liderlik daha çok klasik dönemi yansıtan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Herşey benim istediğim gibi olacak, herşeyi ben bilirim mantığındadır. Demokratik liderlikte ise kalite felsefesine uygun olarak işgörenlerin de katılımını sağlayan, onlara değer veren bir yönetim anlayışı portresi çizilmektedir. Bengisu’ya (2007:743) göre:

“Kalite kültüründe yönetimin liderliği, vizyonu ve kalite çalışmalarına doğrudan katılımı başarı için ön koşuldur. Yöneticiler kaliteli yönetim kültüründe çalışanların işlerini kolaylaştıran, destekleyen, gelişmelerine yardımcı olan, yetki ve sorumluluklar vererek daha bağımsız çalışmalarını sağlayan bir rol üstlenir. Kuruluş içinde kaliteyi geliştirebilmek için korku, yasak ve engellerin yönetim tarafından ortadan kaldırılarak çalışanların yaratıcı özelliklerinden yararlanılması gerekir. Yönetim TKY’ye olan desteğini açık bir biçimde göstermelidir. Yüksek eğitimde bu destek üniversite genelinde rektörlük, fakülte ve yüksekokul düzeyinde ise dekanlık ve müdürlükler tarafından gösterilmeli ve sürekli olmalıdır.”

Yönetim, işgörenlere yaptıkları işler ile ilgili karar verme yetkisi verdiğinde, işgörenler kendilerini daha fazla motive edilmiş hissederler. İşgörenleri karar almaları için cesaretlendirmenin yollarını bulmak ve işlerini yapabilmeleri için gerekli olan desteği ve araç gereci sağlamak, bir yöneticinin görevidir (Baltaş, 2005:198).

2.1.11.1.(3). Kişilerin Katılımı

İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu ilkenin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için söz konusu örgütte tüm işgörenler tarafından anlaşılması için eğitime ağırlık verilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütlerin daha ileriye yakalamasını ve kurumsallaşmasını sağlayan kalite felsefesi, çalışanların kendi kendisini kontrolünü ve yönetmesini vurgulayarak çalışanların daha aktif olmasını ister (Ersen, 1997:21-22). Kararlara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılımın temelinde, kişilerin kararlara

katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesi yatar. Bu katılım çalışanlarda, iş tatmini ve kendine güven duygusunun artması, işe yabancılaşmanın ve işle ilgili korkuların en az düzeyde görülmesi gibi olumlu tepkiler yaratmaktadır. Bu da işgörende yüksek verimlilik meydana getirmekte ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir (Sabuncuoğlu, 1987:100).

Hangi konuda olursa olsun, bir örgütün başarısı ancak işgörenlerinin başarısı kadardır. Her düzeyden işgören, bir kuruluşun öz varlığıdır ve onların tam katılımını sağlamak, yeteneklerini kuruluş yararına kullanmalarını destekler. Kurumun ilerlemesi ancak işgörenlerin katılımı ile mümkün olabilir. Bu nedenle, işgörenlerin problem çözme yeteneklerini geliştirmek ve onları iyileşme önerileri üretme konusunda özendirme gereklidir (Bengisu, 2007:745).

İyileştirme faaliyetlerine öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve diğer görevlilerin katılması son derece önemlidir. Eğer eğitim kuruluşları mevcut eğitim kalitesini iyileştirmek, geliştirmek ya da yeni kalite hedefleri ortaya koymak istiyorsa bu katılımı mutlaka gerçekleştirmelidirler (Yıldız ve Ardıç, 1999:79). Kararlara katılan birey, kendisini otoritenin bir parçası olarak algılayacak ve kararların yürütülmesinden sorumluluk duyacaktır. Ayrıca işgörenler, olumlu tutumlar oluşturacaklar daha çok tatmin olduklarını hissedebilecekler ve dolayısıyla da daha iyi iş çıkarmak için daha çok çaba ve özen göstereceklerdir. Bu durum ise hataları azaltacak, güveni artıracak buna bağlı olarak da kalite, verim yükselecektir (Aydın vd., 2010:43).

2.1.11.1.(4). Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımı, organizasyonda mal veya hizmet üretimini oluşturan süreçlerin iyileştirilmesi için yapılan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu yaklaşımın başarısı kalite uygulamalarının başarısı için önemli yer tutar. Yaklaşımın başarılı olabilmesi için anahtar süreçlerin tanımlanması, süreçlerin girdi ve çıktılarının tanımlanması, sorumluluk ve yetkilerin dağıtımı, süreç sıralaması işlemlerinin yapılması, süreçlerle ilgili fayda ve risk tanımlamasının yapılması, süreç tasarımı

yapılması, süreç başarısı için bilgi, kaynak, malzeme, metot ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir (Tekin, 2010;138).

Süreç, diğer adıyla proses yaklaşımı organizasyonun anahtar proseslerine dayalı olarak görülmesi ve yönetilmesidir. Bu anahtar prosesler birçok bölüm ve birden çok süreçlerden oluşur. Süreç yönetimi fonksiyonel organizasyonun çöpe atılması değildir. Fonksiyonel organizasyon yapısında dahi anahtar prosesler ve proses sahipleri belirlenebilir (Baş, 2002:235). Süreç yaklaşımında bireyler aynı zamanda sürecin kendisidir. Kurum “birey odaklı” olmaktan ziyade süreç odaklı oldukça, çalışanların iş tatmini, bir şirket önceliği olmalıdır. Bu yaklaşımda çalışanların iş tatmini, bir şirket önceliği olup bireyler sürecin kendisi olarak görülmelidir (Şimşek, 2001:255).

Kalite Yönetim Sistemi anlayışı klasik yönetim anlayıştan farklı olarak sonuç odaklı bir yönetim yerine süreç ve sonuç odaklı bir yönetimi tercih etmektedir. Bu yaklaşımda ürün veya hizmet daha üretim aşamasında iken kalite kontrolü yapılmaktadır. Sonuçta yapılacak kontroller hataları ayıklama ve bu şekilde maliyetleri artırma gibi bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Eğer sadece sonuç değil de süreçlerde kontrol altında tutulursa sonuçta karşılaşacağımız muhtemel hataların önceden görülmesi ve engellenmesi söz konusu olacak böylelikle verimlilik artacaktır (Kumbasar, 2009:33).

2.1.11.1.(5). Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Belirli bir amaç için birbirleriyle ilişkili süreçlerin oluşturulduğu sistemin, belirlenmesi, anlaşılması ve yönetimi kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini artırır (TSE Temel Eğitim, 2009:20).

Sistemi geliştirmek ve iyileştirmek yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır. Diğer işgörenlerin sistem geliştirmede üst yönetim kadar yetki ve sorumluluğu yoktur. Onlar daha çok üst yönetim tarafından kendilerine verilen işleri yaparlar. Kalite Yönetimi Sistemini yerleştirmek, geliştirmek için üst yönetimin çaba sarf ederek diğer çalışanlara

örnek teşkil etmesi ve onları motive etmesi gerekmektedir (Şimşek, 2001:133-134). Üst yönetimin, sistemi geliştirmede sorumlulukları şunlardır (TSE Temel Eğitim, 2009:34);

- Müşterilerin ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tayin etmek,
- Kuruluşun kalite politika ve hedeflerini oluşturmak,
- Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli olan süreç ve sorumluluk tayinini yapmak,
- Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynakların belirlenmesini ve tedarikini sağlamak,
- Her sürecin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için metodların oluşturulmasını sağlamak
- Bu metodları, her sürecin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için uygulamak
- Uygunsuzlukları önlemek ve bunların sebeplerini yok etmek için araçları tayin etmek
- Mevcut kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için bir sürecin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamak.

2.1.11.1.(6). Sürekli İyileştirme

Japonlarca “Kaizen” stratejisi olarak isimlendirilen sürekli iyileştirme kalite felsefesinin dinamik yönünü gösterir. Bu stratejinin amacı mükemmele ulaşmaktan ziyade optimum düzeye ulaşan standartların durağan olmasının önüne geçmektir. Bu ilke ile kalitenin bir standart olmadığını bize gösterir. Amaç mükemmele ulaşmak ve standart haline getirmek daha sonra bu standart üzerinde sürekli iyileştirmeler yaparak sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmektir. Çünkü mükemmel olan bir şey aynı düzeyde aynı şekilde gelecek zamanlarda mükemmellik niteliğini yitirebilir.

Sürekli iyileştirme ilkesi, paydaşların sesi ile sürecin sesidir. Çünkü sürecin iyileştirilmesi için gerekli olan veriler paydaşlardan ve süreçlerden gelir. Paydaşın sesinden gelen iyileştirme fırsatı, paydaşın istediği ile ne aldığı arasındaki farktır. Süreç sesinden gelen iyileştirme fırsatı ise istenen çıktı ile gerçekten üretilen arasındaki

farktır (Öztürk, 2009:95). Paydaşların sesinden gelen öneriler dikkate alınırken diğer taraftan değişen istekler sürekli geliştirme/iyileştirme faaliyetleri ile desteklenmelidir.

Sürekli iyileştirmeler yapılırken PUKÖ döngüsünden yararlanılır. Walter Shewart tarafından geliştirilen bu döngü daha sonra Deming, Juran ve Ishikawa tarafından daha düzenli işlemesi için geliştirilmiştir. PUKÖ döngüsü dört adımdan oluşmaktadır (Öztürk, 2009:97):

1. Planla
2. Uygula
3. Kontrol Et
4. Önlem Al

ISO standartlarının da temelini oluşturan PUKÖ çevrimi veri esaslı olarak sistematik bilgi elde etmeyi sağlayan bilimsel bir yöntemdir. PUKO döngüsü ile kurumlardaki görev dağılımı yapılabilmekte, bu şekilde de çalışanlara sorumluluk verilmektedir (Eurocons, 10.11.2013, www.eurocons.com.tr).

“Edwards Deming, Joseph Juran ve kalite hareketinin diğer öncülerinin çığır açıcı çalışmalarının bir sonucu olarak, sürekli iyileştirmeyi destekleme ve TKY felsefesi, doğru kabul edilen normları ve uygulamaları sorgulama pratiğini işleyiş düzeyinde kurumsallaştırmak için çok çaba harcamıştır. TKY, Kaizen ve diğer sürekli iyileştirme yöntemlerinin gücü, çift-döngülü öğrenmeyi özendirmelerinde yatmaktadır. Bu yöntemler, çalışanların karşılaştıkları sorunlarda yüzeyin altına inmelerini ve sorunları yaratan etmenleri ortaya çıkarmalarını istemekte; çalışanları mevcut uygulama biçimlerini inceleme ve daha iyisini bulma, başlıca önceliği öğrenme ve değişime verecek “diller”, zihniyetler ve değerler yaratma konularında özendirmektedir (Morgan, 1998: 110 aktaran Özgen vd.).”

Değişim/gelişim evrensel ve kaçınılmaz bir kavram olmakla birlikte, genellikle çalışanlarca tepkiyle karşılanmaktadır. Değişime verilen tepki, aslında doğal bir insan reaksiyonudur (Akıncı, 1997:95). Yapılan değişimler insanların alışkanlıklarını yada

konforunu etkilediği için genellikle olumlu karşılanmaz. Ancak şunu unutmamız gerekir, zaman içinde değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.⁸ Çünkü değişim zamanla eşgüdümlüdür. Gün geçtikçe insanlar değişiyor, çevre değişiyor, yöntemler değişiyor. Sürekli değişen/gelişen bu ortama uyum sağlanabilmesi için değişimi öngörme, değişimi hızlandırıcı icatlarda bulunma, değişimi yönetme ve değişimi analiz etme gibi sürekli iyileştirmeler gereklidir.

2.1.11.1.(6).(a). Denetim

İç denetim, kalite konusunda yapılan çalışmaların etkin ve verimli olarak gerçekleşmesine, kalite ile ilgili maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlayan yönetim unsurudur (Aslan ve Özçelik, 2009:111). İşletmelerde, uluslararası kalite standardı olan ISO 9001 Kalite Yönetim Standardına geçilerek sistem yaklaşımı içerisinde işletmelerde denetim mekanizmasıyla birlikte iyileştirme faaliyetleri de artacaktır. İç denetim mekanizmasının oluşturulmasıyla oto kontrol sisteminin yerleştirilmesi sağlanacaktır (Altınöz, 2011:1078).

Denetim kapsamında yapılan iç ve dış tetkikler eğitimli ve tarafsız bir tetkik heyet nezdinde, faaliyetleri uluslararası kabul görmüş bir standarda uygun olarak yapılır. Gerek iç gerekse dış tetkiklerde, düzeltici/önleyici faaliyetler ve iyileştirme çalışmalarının girdisi olacak uygunsuzluklar aranır. Kuruluş bu şekilde, hangi fonksiyonların olması gerektiği gibi ve hangilerinin de çalışmadığını öğrenir (Baş, 2002:236).

Kalite felsefesinde, ürün veya hizmet daha üretim aşamasında iken meydana gelen hata veya uygunsuzluğun düzeltilmesi için yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir:

- **Düzeltilici Faaliyet:** Herhangi bir süreçte tespit edilen uygunsuzluğun veya diğer istenmeyen hallerin ortadan kaldırılması için yapılan işlemlerdir.
- **Önleyici Faaliyet:** Uygunsuzluk veya diğer istenmeyen hallerin ortaya çıkmadan önce nedenini ortadan kaldırmak için yapılan faaliyettir.

⁸ Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir (Herakleitos).

- **Uygunsuzluk Bildirimi:** Herhangi bir süreçte istenmeyen sonucun ortaya çıkması ve bunun rapor edilmesi.

İç denetim faaliyetlerinin tüm yönleriyle değerlendirilmesi ile kamu iç denetim standartları ve meslek ahlak kurallarına uygun olarak yürütülmesinin sağlanması için kalite güvence ve geliştirme programı oluşturulur. Kalite güvence ve geliştirme programları çerçevesinde yapılan değerlendirme sonuçları ise üst yönetime sunulur. (MEÜ, 08.12.2013, www.mersin.edu.tr).

2.1.11.1.(7). Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Veri Kullanımı)

Toplam Kalite Yönetiminde kararlar büyük ölçüde rutin, tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan özellikteki programlanabilen karar süreçlerine dayanmaktadır (Koçel, 2011:112). Kalite yönetiminde karar verme araçları kullanılır. Bu araçlar sayesinde çevre analiz edilerek yapılabilirlik sınırları içinde kararlar alınır (Wikipedia, 05.12.2013, www.wikipedia.org). Lord Kelvin'in dediği gibi "hakkında konuştuğumuz bir şeyi eğer ölçebiliyor ve rakamlarla ifade edebiliyorsak, onunla ilgili bir şeyler biliyoruz demektir. Eğer ölçemiyor ve rakamlarla ifade edemiyorsak, bu konuda bilimiz yeterli değildir." TKY'de alınacak kararlar verilere dayanmalıdır. Verilere dayalı alınan kararlar kurum amaç ve hedeflerini de etkileyecektir. Özellikle kurum "amaç ve hedefleri" SMART⁹ olması isteniliyor ise verilere dayalı kararlar alınmalıdır. Eğer ulaşılamayacak hedefler konulursa kurum tümünden amaçlarından uzak kalabilir.

2.1.11.1.(8). Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri

Geleneksel yönetim anlayışının aksine TKY, kendisine girdi sağlayan diğer kurum ve kuruluşlar ile sıkı bir işbirliği öngörmektedir (Yıldız ve Ardıç, 1999:76). Bu prensip kazan/kazan prensibi olarak da bilinmektedir. Organizasyonun, hem çalışanlar

⁹Specified (Tanımlı), Measurable (Ölçülebilir), Achievable (Erişilebilir/Yapılabilir), Realist (Gerçekçi), Time (Zamanlı)

hem müşteriler hem de ürün veya hizmetin alındığı yer ile karşılıklı çıkar amaçlı ilişkileri olup rekabet avantajı elde edilmesi amaçlanır.

Aynı zamanda kalite yönetim felsefesinin hâkim olduğu kurumlarda, her bir bölüm bir sonraki bölümün tedarikçisi konumundadır. Yani işi yapıp bir sonraki bölüme/birime ileten tedarikçi, iletiyi alan ise müşteri konumundadır. Tabii tedarikçi bölüm, kendisiyle ilgili işlemi bitirdikten sonra süreç bitmez, o işlem sonuçlanana kadar müşteri ile işbirliği devam eder. Örneğin, bir yükseköğretim kurumunda iki alan arasında ortak bir projenin yapıldığını varsayalım. Projeyi yürüten ve destekte bulunan birimler hem birbirinin tedarikçisi hem de birbirinin müşterisi konumundadırlar. Birimler arasındaki ilişkinin düşünce sistemi bu şekilde olmalıdır.

Yükseköğretim kurumları için iki önemli faktörün oluşturulacak modele yansıtılması kaçınılmazdır. Bunlardan birincisi, çok farklı yapıları, değerleri, öncelikleri ve beklentileri olan bölümlerin, alanların, ortak çalışma yapmaları konusunda örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. İkincisi ise, buna paralel olarak oluşturulacak üniversite-devlet-sanayi (iş dünyası) işbirliği ve bu tür stratejik ortaklıkların örgütsel yapı ve yönetim üzerindeki etkileridir (Odabaşı, 2008).

2.1.12. Kalite Çemberleri

Kalite kontrol çemberi kalite uygulamalarının merkezidir (MEGEP, 2008:58). Kalite çemberleri kavramının temelini atan Japon bilim adamı Prof. Kaoru İshikawa, kalite çemberlerini: “kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak kurum içinde kalite kontrolünün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür” şeklinde yorumlamıştır (Şimşek, 2001:177).

Japonya’da kamu kurumu niteliğinde ki Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE), kalite çemberlerini şöyle tanımlamıştır: “Ait olduğu sektörde kalite

yönetimi ile ilgili faaliyetlerde bulunmak üzere, kendi istekleriyle bir araya gelmiş, küçük bir işgören grubudur.” (Düren, 1990:26).

Başka bir tanıma göre kalite çemberi; aynı organik üniteye görev yapan ve ortak profesyonel uğraşılara sahip 5 ile 10 gönüllü kişiden oluşan homojen ve daimi bir küçük çalışma grubudur. Kalite çemberleri, üyelerinin çalışmalarında karşılaştığı kalite, verimlilik, etkinlik, güvenlik vb. konularla ilgili sorunlardan seçtiklerini, sorun çözme teknikleri yardımı ile incelemek ve çözümlenmek üzere düzenli olarak haftada bir kez toplanırlar (Baş, 1998:1).

Kalite çemberlerini en genel anlamıyla, “bir organizasyonda veya organizasyonun bir birimindeki iç paydaşların gönüllü olarak bir araya gelerek, paydaşlarının önerilerini çeşitli tekniklerden yararlanarak irdeleme veya karşılaşılan sorunları çeşitli tekniklerden yararlanarak çözme ya da çeşitli bilgi alış verişi, iyileştirmeler/geliştirmeler yapmak üzere düzenli toplanan küçük çalışma ekibidir¹⁰” şeklinde tanımlayabiliriz.

Bu tanımlamalara dikkat edildiğinde kalite çemberlerinin oluşumunda, üyelik için, gönüllülük esası göze çarpmaktadır. Çembere üyelik için bir baskı, zorlama söz konusu değildir. Üyeler kendi istekleriyle bu faaliyetlere giriştikleri için, çember çalışmaları rahat bir şekilde yürütülmektedir (Paksoy, 2002:222). Yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek, kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve etkinliğin artması gibi konularda sorumluluk yüklemesini sağlayacaktır (Yenersoy, 1997:94).

¹⁰ Grup ve ekip kavramları çoğunlukla birbirinin yerine kullanılmasına rağmen aynı özellikleri taşımazlar (Çetin, 2008:80). Bu iki kavram arasında önemli farklar vardır. Ekip; yüksek kalitede sonuçlar üreten, birbirlerine bağlı çalışan, yardımlaşan ve ortak bir hedefe adanmış insan topluluğudur. Elemanlarının ortak amacı bulunan ve her elemanın görevi ve becerisi diğerleriyle uyuşan bir grup insan olarak da tanımlanabilir (Bulut, 2004). Gruplarda amaç örgütün amacı ile aynıdır, çoğunlukla katı ve atanmış bir liderlik söz konusudur. Ekipler ise hem bireysel hem de ekip hedeflerine odaklıdır ve paylaşılmış liderlik kullanılır. Ekip çalışması, üyelerin ve örgütün ortaklaşa memnuniyetini sağlama yolunda tartışma ve karar alma işlemidir (Çetin, 2008:81).

İnsan unsuru olarak çalışanlar, nesne ya da herhangi bir durum ile doğrudan ilişki içinde olduğundan bilginin de onlarda oluştuğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla işletmeler çalışanların edindiği bu bilgilerden veya zaten var olan bilgilerinden ve yeteneklerinden yararlanabilmesi için onları gönüllü olarak yönetime dâhil etmesi gerekir. Tabi bu noktada hemen bu nasıl olacak sorusu aklımıza gelmektedir? Buna yanıt olarak; “çalışanların memnun olduğu bir iş ortamında Kalite Çemberleri” aracılığı ile gerçekleşebilir.

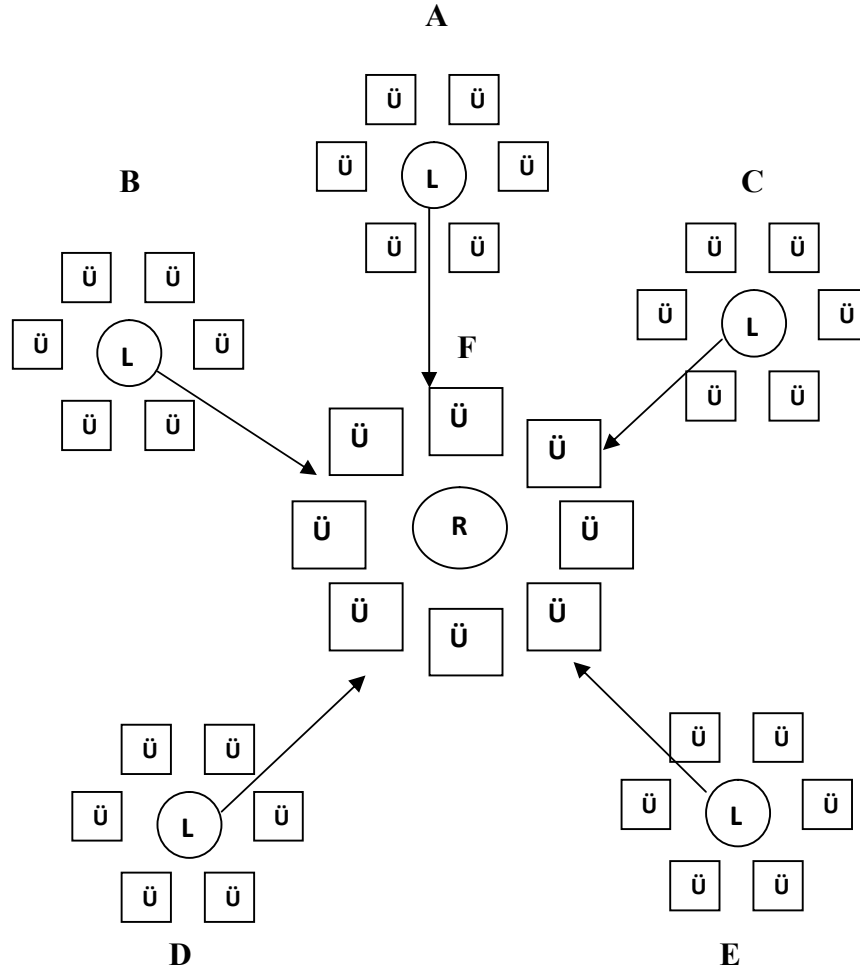
Bilginin kurumda kalıcı olabilmesi için ise ekipler kurulmalı ve ekip üyeleri arası tartışma pratiklerinin yapmaları sağlanmalıdır. Ekiplerin oluşturulması bazı kriterlere göre oluşturulmalıdır ki istenmeyen sonuçların önüne geçilebilsin (Koca, 2008:185).

Kalite uygulamalarında başlıca dört çeşit ekip çalışmasından yararlanılabilir (Yenersoy, 1997:95).

1. Bölüm Geliştirme Ekipleri,
2. Proses Geliştirme Ekipleri,
3. Görev Ekipleri ve
4. Kalite Çemberleri

Bu ekip çalışmalarının her biri bir kalite çemberi olarak görülebilir. Oluşturulacak böyle bir yapı, çok birimli büyük ölçekli işletmelerde üst yönetimden bağımsız olarak alt birimler kendi içerisinde iyileştirme faaliyetinde bulunabilirler. Ancak bir birimde ki iyileştirme faaliyetinin tüm kuruma yansıtılabilmesi için çemberler aldığı kararları liderleri aracılığı üst yönetim ile paylaşırlar. Bu durum Şekil 1’de gösterilmiştir.

Kalite Çemberleri iş tatmini konusunda da önemli bir yere sahiptir. Çünkü katılım ile beraber işgören diğer çalışanlar ile iletişim halinde olacak, kendilerini işlerinde daha sorumlu hissedecek, böylece işletme içinde tanınma olanağı bulacaklar ve tatmin düzeyleri de artmış olacaktır.



Şekil 3. Kalite Çemberleri Şeması

Yukarıdaki şekilde orta ölçekli bir işletmede ABCDE kümelerin her biri bir birimi temsil etmektedir. Bu birimlerde gönüllü katılmış üyeler ve yine kendilerinin seçtikleri gönüllü bir liderden oluşmaktadır. F ise merkez çemberi temsil etmektedir. Bu çemberde de gönüllü katılmış üyeler ve üst yönetime bağlı kalite faaliyetlerini yürüten bir rehberden oluşmaktadır.

Kalite çemberleri potansiyellerini iyi kullanabilmesi halinde kuruluşun kültürünü değiştirmeyi sağlayan bir güç haline gelebilecektir. Kalite Çemberlerinin kuruluşun kültürünü değiştirirken izleyecekleri yol haritası Deming'in ilkeleri çerçevesinde olmalıdır (Baş, 1998:34). Deming, 1950 yılında başladığı seminerler ile organizasyonlarda dönüşümün başarılı olabilmesi için uyulması gereken 14 ilke belirlemiştir (Deming 1993 aktaran Buzlu, 2011:45-46);

1. Organizasyonun amaçlarını belirle.
2. Yeni felsefeyi benimse.
3. Sadece fiyat etiketi üzerinden değerlendirmeyi bırak.
4. Sürekli gelişmeyi sağla.
5. İş başında eğitimi sağla.
6. Liderliğin kurumsallaşmasını sağla.
7. Organizasyonda korkuyu ortadan kaldır.
8. Departmanlar arası sınırları kaldır.
9. Çalışanların kendi sloganlarını kendilerinin formüle etmelerine izin ver.
10. Organizasyonda kotaları ortadan kaldır.
11. Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek uygulamaları ortadan kaldır.
12. Kontrol Şemalarını öğren ve kontrol şemalarının uygulaması konusunda yan sanayini ikna et.
13. Eğitim uygula.
14. Transformasyonu herkesin katılımı ile gerçekleştir.

Deming'in bu ilkeleri, çember üyelerine istatistiki araçları kullanarak sorunlara taze ve zihin uyarıcı bir şekilde bakmasını da sağlayacaktır (Baş, 1998:49). Kalite konusunda Deming'in getirdiği bu öğretilerin eğitim kurumlarına uyarlanmış hali ise, demokratik atmosfer, destekleyici liderlik, takım çalışması, amaç birliği, *iç paydaşların* performansının ve başarısının düzenli analizi, sürekli gelişme ve kurumun müşterilerinin belirlenmesidir (Schmoker, 1993:388 aktaran Aksu ve Taş, 2011:354).

K.İshikawa'ya göre kalite çemberleri arkasındaki felsefe, işgörenlerin her şeyden önce düşünmek, öneri getirmek, görüşlerini açıklamak ve kendini gerçekleştirebilme olanaklarını sunmak için vardır (Düren, 1990:27). İlk kalite çemberleri 1962 yılında Profesör K.İshikawa'nın önderliğinde oluşturulmuştur. Bu oluşumu hazırlayan nedenler şunlardır (Düren, 1990:24-25):

- Ürün veya hizmet üretiminde doğrudan ilişkili olan işgörenlerin çalışmalarına kalite arayışı ve kontrol kavramını sokmak,

- İşyerlerinde insana güven ve ona bunu ispat edecek bir ortam oluşturmak,
- Grup çalışmaları konusunda işgörenleri eğitmek ve bilinçlendirmek,
- Bu çemberler sayesinde en niteliksiz işgören isterse öneri getirmesini sağlamak,
- İşgörenlerin görüş bildirebilmesini yani aktif ve katılımcı bir işgören haline gelmesini sağlamak,
- İşgörenlerden gelen iyileştirme önerilerine, gecikmeden ve tarafsızca işlerlik kazandırmak amacıyla oluşturulmuştur.

Bununla beraber kalite çemberlerinde amaç, tabii ki sadece iş görene fikrini söyleme olanağı vermek değildir. Fikrinin alınmasıyla birlikte herkesin ait olduğu bir grupta diğerleriyle beraber daha sorunlar ortaya çıkmadan önlenmesi veya ortaya çıkmış ise sorunlara çözüm bulmasını da sağlamak ve bu şekilde kurumda mükemmelle ulaşmak için sürekli iyileştirme faaliyetlerini yapmaktır (Düren, 1990:45). Özetle kalite çemberleri hem çalışanın hem de kurumun karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi) göreceği ekip çalışması uygulamaları için vardır. Süreçlerin iyileştirilmesi için çalışanları teşvik etmesi amacıyla ödül sistemi geliştirilebilir. Her öneriye puan verilmesi ile toplanan bu puanlara göre ödül verilmesi çalışanları sorunların çözümü veya daha fazla öneri getirilmesi konusunda teşvik edecektir.

Kalite sürecine paydaşları katmak, paydaşların tatminini artıracığı gibi kendilerine değer verildiğini hissederek işletmeye bağlılıkları da artacaktır (Paksoy, 2002:27). Top'a göre "çalışanların sadece fikrine başvuru katılımlarda içsel bağlılık çok düşüktür. İşletmelerde talimatlarla, çalışanların çalıştırılması ve onların birer iş makinesi gibi görünmesi onlara gösterilen ilginin zayıf ve verilen değer düşük olduğunu göstermektedir. Çalışanlar ekip olarak belli kararlara katılırsa bu hem çalışanları güçlendirir hem de iş yerine bağlılığı artırır. Çalışanların tam takım olarak kendi görevlerini kendi serbest iradeleriyle yaptıkları ve işletmenin her türlü faaliyetine tam olarak katıldıkları durumlarda ise kendini işe ve işletmeye adamaya kadar varan bağlılıktan söz edilebilir. Katılım düzeyi ve kalitesi arttıkça çalışanların iş yerine bağlılık düzeyleri de artmaktadır" (Top, 2009:275).

Japonya’da önemle vurgulanan kalite çemberlerinin amaçları arasında, işgörenler günlük uğraşları ile ilgili sorunları kendi kendilerine çözecek ortamı sağlayarak, yönetime de iş etüd ve tasarımlarını iyileştirme olanağı vermek olmalıdır (Düren, 1990:44).

2.1.13. Temel Sorun Çözme Araçları

Sorun çözme süreci, bir durumun problem olarak algılanması ile başlar ve istenilen amaca ulaşmak için birçok seçenekten uygun olanın seçilmesi ve çözümlenmesini kapsar (Taşçı, 2005:75).

Kalite uygulamalarında çember üyeleri dışarıdan yardım almadan istatistiksel teknikler ile meydana gelen sorunların (problemlerin) %95’ini çözer (Baş, 1998:8). İstatistiksel sorun çözme tekniklerinin kullanılmadığı bir organizasyonda kaliteli ürün veya hizmetten bahsedemeyiz. Çünkü işletmeler faaliyetlerini yerine getirirken cihaz, makine, insan vb. faktörler çeşitli durumlara göre mutlaka farklı bir şekilde ortaya çıkar. Bu farklılıklar meydana geldiğinde istatistiksel teknikler yardımı ile sorunlar çözümlenerek kusursuz ürün veya hizmetler meydana gelir (Işığışok, 2004:53). Literatürde muhteşem yedili olarak ta bilinen, geleneksel hale gelmiş yedi temel sorun çözme tekniği bulunmaktadır.

2.1.13.1. Çetele Tabloları

Bu tablolar aslında frekanslar olarak ta bilinir. Frekans bir değerin bir veri grubunda kaç kez tekrarlandığını bize gösteren sayılardır (Öztürk, 2009:228). Çetele tablosu her örneklem ölçüsünü bölümlendirir ve ölçülerin kaç kez olduğunun toplam sayısını verir (Öztürk, 2009:223).

Mesela, A üniversitesinin X bölümünde 2013 yılı Kasım ayı içinde öğrencilerden gelen şikâyetleri inceleme konusunu yapalım. Ay içinde haftalar itibariyle ayrı ayrı konular ile ilgili gelen şikâyetler doğrultusunda yapılacak işlem aşağıdaki çetele formunda gösterilmiştir;

Tablo 4. Çetele Formu

Ait Olduğu Ay	Dersler pratik açıdan yetersizdir	Dersliklerin ısınması yetersizdir	Sportif etkinlikler yetersizdir	Diğer şikâyetler	Toplam
1. Hafta	## ///	## /	///	//	17
2. Hafta	///	## /	##	/	13
3. Hafta	/	## //	///	/	11
4. Hafta	//	## ## /	## /	///	19
Toplam	13	25	15	7	60

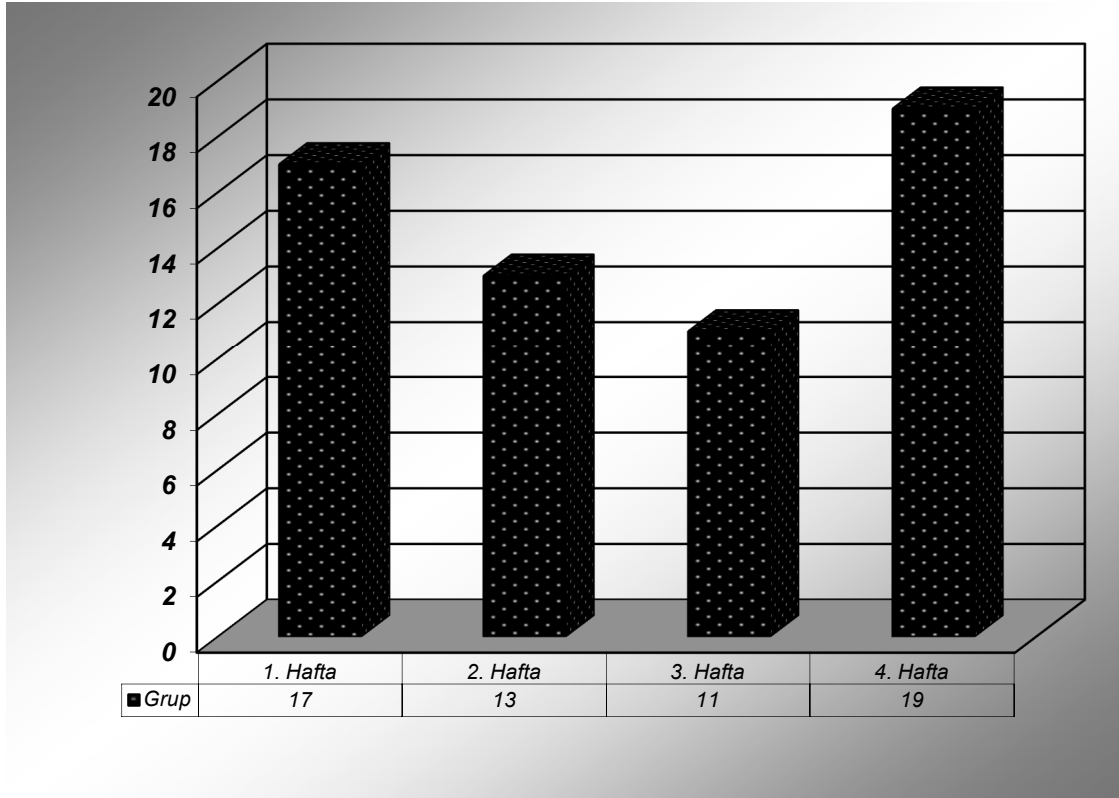
Çetele formunda yer alan her tik (/) bir şikâyeti göstermektedir. Bu form diğer istatistiki analizler için bir veri formu olarak kullanılır. Bu formdaki değerler kullanılarak, istenilen zaman dilimi için histogramlar oluşturulur (Parlak, 2004:69).

2.1.13.2. Histogramlar

Histogramlar; analiz ve değerlendirmelerde çok kıymetli ve vazgeçilmez görsel araçlardır (Kumbasar, 2009:216). Histogram, özlü anlatım yerine verilerle sunuş tekniğidir. Bir dönemde, süreçte gerçekte neyin üretildiğinin bir resmini sunmak için kullanılan bir çubuk grafiğidir. Histogramlar çetele tablolarından yararlanarak süreçlerde ortaya çıkan değişim miktarını ve sapmaları gösterir (Öztürk, 2009:222).

İncelemeye aldığımız öğrenci şikâyetlerini, çetele formunda yer alan verilerden yararlanarak haftalık olarak meydana gelen değişimi gösteren histogram grafiği aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. Histogram Grafiği



2.1.13.3. Pareto Analizi

Pareto Analizi, İtalyan iktisatçı Vilfredo Pareto'nun ülkesindeki servet dağılımındaki eşitsizliği incelerken nüfusun %20'si gelirin %80'ini aldığını öğrenmesi sonucunda bu tekniği geliştirmiştir. Bilim adamları tarafından bu oranlar baz alınarak 80/20 kuralı olarak ta telaffuz edilmektedir. Juran tarafından TKY uygulamalarına kazandırılan bu teknik, önemli sorunları önemsiz olan sorunlardan ayırmak için kusurların ve uygunsuzlukların %80'inin nedeni %20'lik kısımdan kaynaklandığını açıklar (Koçel, 2010:126).

Pareto analizi toplanan veriyi özetleyen ve düzenleyen bir çubuk grafiğidir. (Öztürk, 2009:218). Grafik yardımı ile sorunların nedenleri karşılaştırılıp analizini yapılır. Yapılan analiz göz önünde bulundurularak da birinci neden konusunda karar verir (şimşek, 2001:277).

Pareto analizinden önce yapılan işlemleri şöyle sıralayabiliriz; birinci işlem olarak veriler toplanır, sonra toplanan veriler sıralanır ve en son bunların grafiklerde gösterimi yapılır (Işık, 2013:158).

Çetele bölümündeki örnekten yararlanarak A üniversitesinin X bölümünde 2013 yılı Kasım ayı içinde öğrencilerden gelen şikâyetlerini pareto analizi tekniği ile inceleyelim.

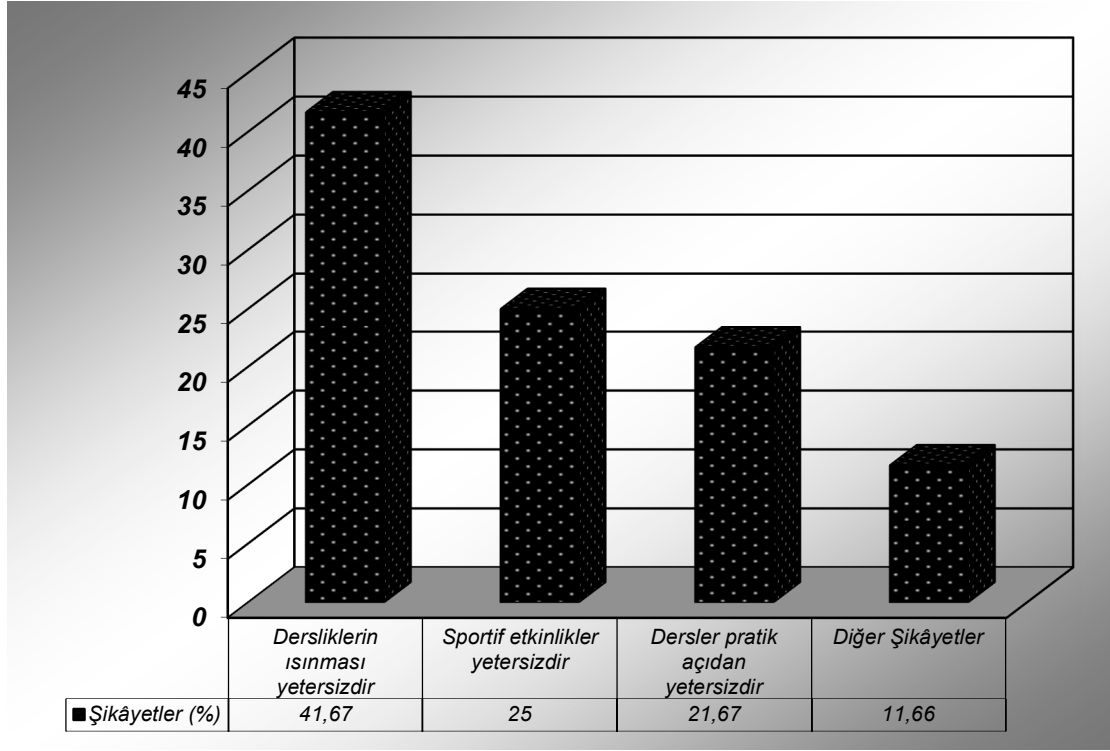
Birinci adımda çetele tablolarından yararlanarak şikâyetlerin konusu ve sayısı ortaya çıkarılır.

X Bölümü Öğrenci Şikâyetleri	Şikâyet Sayısı (Sıklık)
Dersler pratik açıdan yetersizdir	13
Dersliklerin ısınması yetersizdir	25
Sportif etkinlikler yetersizdir	15
Diğer şikâyetler	7
Toplam	60

İkinci adımda şikâyetlerin toplam içinde yüzdeleri sıralanır.

X Bölümü Öğrenci Şikâyetleri	Şikâyet Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Dersliklerin ısınması yetersizdir	25	41,67	41,67
Sportif etkinlikler yetersizdir	15	25	66,67
Dersler pratik açıdan yetersizdir	13	21,67	88,34
Diğer şikâyetler	7	11,66	100
Toplam	60	100	

Üçüncü adımda veriler ışığında pareto grafiğinin çizimi yapılır.



Tablo 6. Pareto Grafiği

Pareto çizelgesi saptanan hataları veya sorunları ve onların süreçte hangi sıklıkta ortaya çıktığını gösterir (Öztürk, 2009:218). Grafiğinin X ekseninde sorunun önem derecesi Y ekseninde ise soruna etki eden faktörler yer almaktadır. Pareto analizi ile öğrencilerin en fazla şikâyetçi oldukları konu dersliklerin ısınmasının yetersiz olduğu görülmektedir. Bölümde ki dersliklerin yetersiz ısınması en önemli sorun olarak ortaya çıkmış dolayısıyla iyileştirmenin de öncelikle bu alanda yapılması gerekmektedir.

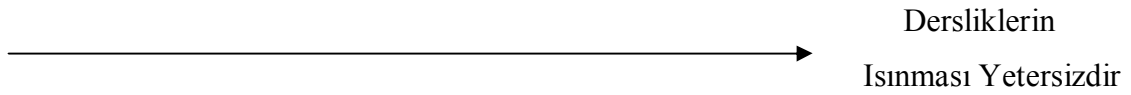
2.1.13.4. Sebep-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Analizi)

Bir sürecin çıktısı ya da sonucu birçok faktöre bağlıdır ve bu faktörlere yönelik olarak bir neden ve etki ilişkisi oluşturulabilir. Sürecin sistematik olarak gözlemlenmesi ile birçok neden ve etki ilişkisi belirlenbilir. Neden ve etki ilişkisinden oluşan bu yapıyı göz önüne almadan karmaşık sorunların çözümü zordur ve neden ve etki diyagramı ilişkisinin basit ve kolay bir şekilde açıklanması yöntemidir (Bozkurt, 2010:200-201).

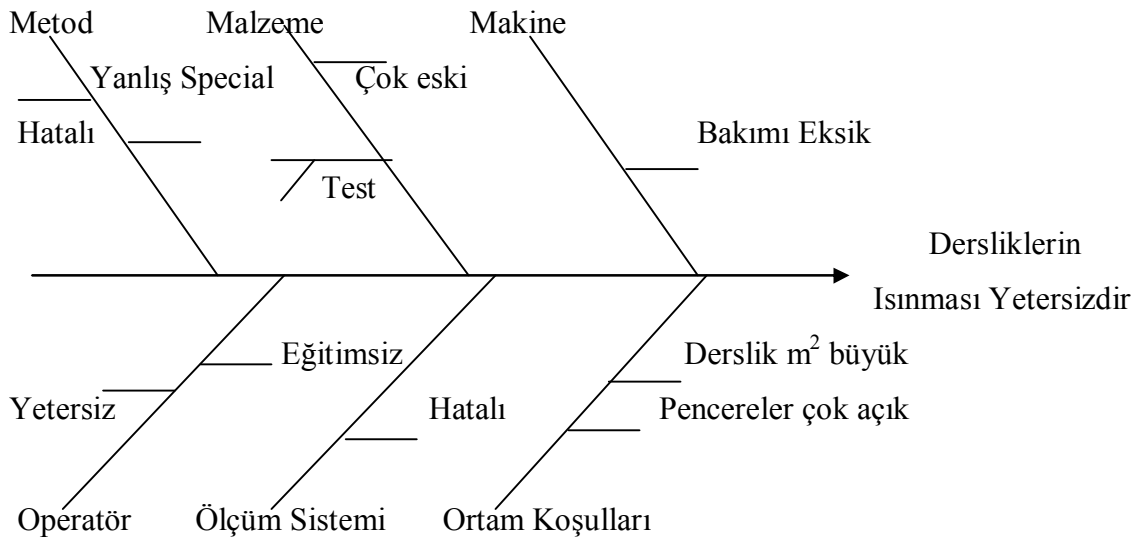
Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa'nın geliştirdiği balık kılçığı analizi problem çözme ve proses geliştirmede çalışan ekiplerin en çok kullandıkları kalite araçlarından birisidir. Prosesteki her adım için veya her problem için genel sebeplerden yola çıkılarak en ufak detaya inilir ve sebebin ortaya çıkarılması için temel bilginin ortaya konmasına olanak verilir (Bircan ve Gedik, 2003:73). Sorunların gerçek sebeplerine inmek için etkin düzeltici ve önleyici faaliyetleri gerçekleştirmeden önce sistematik bir problem çözme yaklaşımı ile etkileri detaylı olarak analiz etmek ve verileri toplamak temel sorununu bize yaklaştıracaktır (Milliyet blog, 2009).

Balık kılçığında önce sorun veya problem sağ tarafa yazılır. Sonra bu sorunu veya kişisel bazda tartışılarak bulunan nedenler, sorun tarifinden sol tarafa doğru çıkan çizgilerin ucuna yazılır. Daha sonra ana neden olarak yazılanların ucundan yanlara doğru çıkan çizgilere bu ana sorun nedenini ortaya çıkaran diğer nedenler, alt nedenler yazılarak bu teknikten yararlanmak mümkündür (Koçel, 2011:125-126). Verdiğimiz örnekteki dersliklerin ısınması sorunu başka nedenlerden de kaynaklanabilir. Balık kılçığı yöntemi şu şekilde ele alınabilir;

Birinci adımda, sorun tespit edilip sağ tarafa yazılır.



İkinci adımda, tespit edilen sorunun çözümü için yanlara doğru çizilen soruna neden olan alt nedenler tespit edilmeye çalışılır.



2.1.13.5. Gruplandırma

Gruplandırma, sorunun kaynağını bulmak için verilerin belirli özelliklere göre incelenmesidir (Parlak, 2004:70-71). Örneğin, öğretim elemanı ile ilgili veri gruplandırması, öğretim elemanının adına, yaşına, çalışma alanına veya bölümüne göre yapılabilir.

2.1.13.6. Saçılma Diagramları

Kalite sorunlarının çözümünde bir değişkenin ilişki aranan diğer değişkenlere göre gösterimidir. Neden-sonuç analizlerinde ve değişkenler arasında ilişki araştırmalarında Saçılma Diagramlarından yararlanır (Kumbasar, 2009:218).

Sorunun karmaşıklığına göre nedenler, kaliteyi doğrudan etki edenler ve etmeyenler olarak ikiye ayrılmalı ve sonrada kaliteye doğrudan etkisi olan nedenlerin ilişkisi gözden geçirilerek uygun düzeltici faaliyetler ele alınmalıdır (Öztürk, 2009:379).

2.1.13.7. Kontrol Kartları

Kontrol kartlarının temel işlevi bir prosesin nasıl yürüdüğünü göstermektir. Bu sayede proses performansı, müşteri beklentileri ve istekleri karşılama yetenekleri kontrol edilerek, gerekirse proses geliştirilerek iyileştirilir (Bircan ve Gedik, 2003:75).

Sorun çözmek ve sistem geliştirmek için uygulanan bu basit tekniklerin tüm çalışanlara öğretilmesi ve uygulamaya geçilmesi başarıyı getirecektir. Muhteşem yedili olarak bilinen bu sorun çözme teknikleri dışında literatürde en çok kullanılan diğer sorun çözme tekniklerinden bazıları; Beyin Fırtınası, 5N 1K, Nominal Grup Tekniği.

Beyin fırtınası; mümkün olduğu kadar yeni düşünceleri ortaya çıkarmak ve bunları geliştirmek amacıyla ekip üyelerini teşvik eden bir tekniktir. Grup yoluyla yeni düşünceleri ortaya çıkarmayı amaçlayan beyin fırtınası, yaratıcılığı geliştirmek ve ortak karar almak amacıyla kullanılır. (Tutar, 2000:147). Bu teknikte bir problemin nedenleri

ve çözümünü hakkında fikir yürütmeye çalışılır. Ekip oluşturulur ve kimin ne söylediği konusunda hiçbir sınırlama olmaksızın mümkün olduğunca çok fikir ortaya atılır. Daha sonra bu fikirler değerlendirilir. Bu yöntem hem problemin nedenlerini hem de çözümünü bulmaya yöneliktir. Beyin fırtınasında tartışılacak konu bir soru cümlesi halinde yazılır ve katılımcıların fikir yürütmesi istenir. (MEGEP, 2008:10).

5N 1K tekniğinde ise herhangi bir suçlu aranmaksızın sorunun kök nedenini bulmaya yönelik; Ne, Nerede, Niçin, Ne Zaman, Nasıl ve Kim sorularına cevap aranır. Her bir soru için üst üste 5 kez sorularak soruna çözüm aranır. Meselâ ortaya çıkan bir sorunda, Niçin yöntemi ile 5 kez üst üste “**Niçin?**” sorusu yöneltilerek kök nedenine ulaşılmaya çalışılır. Pareto analizinde ki verilerden yola çıkarak en önemli sorun olarak karşımıza çıkan “dersliklerin ısınması yetersiz” şikâyetini bu yöntem ile ele alırsak:

1. Niçin derslikler soğuk?
Klimalar sürekli çalışmadığından
2. Niçin sürekli çalışmıyor?
Elektrik kesintisinden
3. Niçin elektrikler kesiliyor?
Sigortaların atmasından
4. Niçin sigortalar atıyor?
Klimalara giden kabloların birbirine temas etmesinden
5. Niçin kablolar birbirine temas ediyor?
Çok eski olduğundan.

ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 ve TS 16949:2002, HACCP Gıda Standardı ve diğer kalite yönetim standartlarının tamamında düzeltici ve önleyici faaliyetler ile ilgili iyileşmelerde kuruluşlardan sorunların oluş şekilleri için *kök neden* analizini etkin şekilde yapmaları istenmektedir Niçin kök neden analizi yapmalıyız? (Milliyet blog, 2009).

- Problemlerin gerçek çözümlerinize ulaşmak problemin varoluş nedenlerini öğrenmeyi sağlar.

- Probleme nelerin sebep olduğunu analiz etmeden iyileştirmeler planlamak ve gerçekleştirmek, kaynakların ve zamanımızın yanlış ve sorumsuz kullanılması ile sonuçlanır.
- Kök neden analizi, sorunların doğru anlaşılmasını sağlayarak kurumda sahiplenmeyi artırır.
- Kök neden analizleri sonucu bilgi seviyemizin, farkındalıklarımızın ve davranış, biçimlerimizin değişmesi ile hedeflerimizin de olumlu yönde gelişmesini sağlar.

Nominal grup tekniğinde ise, karar almanın güç olduğu durumlarda ekip üyelerine kartlar dağıtılarak sorun veya sorunlar hakkında önemli bulduklarını sıraya dizemeleri istenir. Bu şekilde onların fikirlerinin alınması sağlanır (Koçel, 2011:146-147).

Kalite uygulamalarında açık iletişim, öneri sistemleri ve sorun çözme kavramları büyük önem taşır. Geleneksel yönetim uygulamalarından farklı olarak ürün veya hizmetin çıktısının kontrol edilmesinden ziyade tasarım aşamasından başlayarak çıktıya kadar tüm süreçlerin sürekli kontrol edilmesi gerekir (Aktan, 2013). Kontrol edilen süreçlerde meydana gelen kusurlar veya uygunsuzluklar büyümeden, paydaşların katılımı ile çeşitli teknikler kullanılarak ortadan kaldırılır.

2.2. Kalite Uygulamaları

Ülkemizde ve dünyada yayımlanan birçok alan çalışmasın da kalite uygulamalarının giderek yaygınlaştığını ve başarılı sonuçlar elde edildiği açık bir şekilde görülmektedir.

2.2.1. Dünya da ve Türkiye de Genelde; Kalite Uygulamaları, Özelde; Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Uygulamaları

Kalite uygulamalarının ilk sistemli gelişimi ABD’de başlamıştır. Kalite uygulamalarının öncülerinden ABD’de yapılan anketlere göre sanayi kuruluşlarının %75’inde Toplam Kalite programları uygulanmakta; Avrupa’da da bu tür programlar hızla yayılmaktadır (Feigenbaum, 1991 aktaran Eroğlu, 2000:169).

2.2.1.1. Dünya’da Kalite Uygulamalarının Sonuçları

Japonya’da 1948 ve 1949’da bazı şirket yöneticileri literatürdeki kalite kontrol çalışmalarını uygulayarak değişkenliklerin azaldığını gözlemlemiş ve bunun sonucunda zincirleme tepkime yaparak üretkenliğin de arttığı görülmüştür. Bu gelişmeler sonucunda 1950’den sonra Japonya da kalite tek ortak amaç haline gelmiştir (Deming, 1986:2-3). 21. yy son dönemlerinde Japonya’da bir iş gören ABD’deki bir iş görene oranla yılda 60 otomobil fazla üretmekteydi. Aynı şekilde Japonlar, Amerikalılara göre, 99 kere daha az yetersiz kalitede ürünü geri çeviriyorlardı. Bu farkın oluşmasının en somut örneği olarak, Japon firmalarındaki kalite çemberi ve bu çemberlerden gelen öneri sayısının fazla olmasından kaynaklanmıştır (Düren, 1990:108).

Kalitenin uygulamalarının öncülerinden Japonlar her şeyin insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığına ve ancak insanlar tarafından geliştirilebileceğine olan inanışlarından dolayı insana ve onun eğitimine büyük önem vermektedirler. Japon toplumunun bu değerleri iş hayatına da yansması sonucu bağlılık ve itaat içerisinde disiplinle çalışan bir iş ordusunun oluşmasında büyük bir etken olmuştur (Alkış ve Temizkan, 2012:127). Japon Toyota firmasının üretim anlayışı incelendiğinde süreç

spesifikasyonlarının katı olmasına karşın, çıktığı oluşturulan işlemlerde esnek ekiplerin yaratıcılıklarından yararlanarak sürekli iyileştirilmelerin olduğu görülür (Top, 2009:307).

Dr. V. Shinghal ve Dr. K.Hendricks tarafından yapılan bir çalışmada, kalite ödülü kazanmış 600 kuruluşun, benzer boyutta ve aynı sektördeki diğer kuruluşlara göre, hisse değeri, işletme geliri, satışlar, karlılık, aktiflerin büyümesi gibi temel performans sonuçlarında çok daha başarılı sonuçlar elde ettiğini göstermiştir (Kalder, 2012:29). Dünyada kalite uygulamalarını teşvik etmek için verilen Kalite Ödülleri'nin içinde üç tanesi göze çarpmaktadır (KOYK, 03.01.2014, <http://www.koyk.org>):

- Deming Ödülü – Japonya (1951) : Japonlar kaliteli ürünler üretmedeki başarılarını Deming'in katkılarına bağlamaktadırlar. Japonlar bunu 1950'de başlattıkları Deming uygulama ödülü ve daha sonra 1960'da İmparator Hirahito tarafından Deming'e verilen nişan ile belirttiler (Tetik, 2010:11).
- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) – A.B.D (1988) : Malcolm Baldrige ticaret sekreteri olarak görev yaptığı sürede Amerika ticaret politikasına önemli katkıları olmuştur. 1987'de öldükten sonra 1988 yılından bu yana her yıl adına ödül verilmektedir (Parlak, 2004:95).
- Avrupa Kalite Ödülü (EQA-The European Quality Award) – Avrupa (1991) : Avrupa Kalite Örgütü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve Avrupa Komisyonu'nun desteğiyle 1991 yılından itibaren; Toplam Kalite Yönetimi konuları ve yararları hakkında bilgi düzeyini artırmak, bilinçlendirmeyi güçlendirmek ve inanmışlığı yaygınlaştırmak amacıyla Avrupa Kalite Ödülü verilmeye başlanmıştır (Türker ve Kılıç, 2005). Dünya da kalite uygulamaları ile ilgili bazı sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Dünyada Kalite Uygulamalarından Elde Edilen Örnek Sonuçlar

ÜLKE	SEKTÖR	UYGULANAN MODELLER	SONUÇLAR	
			NİCELİKSEL	NİTELİKSEL
Almanya	Üretim	ISO 9001 Malcolm B.	➤Müşteri tatmininin artması.	➤Toplam Kalite'ye yönelik tavır ve kavrayışın gelişmesi. ➤Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurulması. ➤Takım çalışmasının gelişmesi. ➤ISO belgesinin alınması. ➤Müşteriye Odaklanma Ödülü'nde ikincilik alınması.
Avusturya	Üretim	ISO AKÖ	➤Verimlilikte artış. ➤İşçi başına ciroda artış. ➤Birçok ürünün piyasa payında artış.	➤Kalite yönetimi yoluyla daha fazla iyileştirme olması. ➤Kurumsal imajda yüksek puana ulaşılması. ➤Özdeğerlendirme sayesinde rakip firmalar ile birleşme öncesi mükemmel hazırlık.
Belçika	Hizmet (Elektrik)	ISO	➤Yapılan anket sonuçlarında çalışanlar ISO'ya sıcak baktığı ortaya çıktı. ➤Kaza sayısı ve kazaların ciddiyeti azaldı. ➤Arıza sonucu elektrik kesilmesi ve kesilme süresi azaldı. ➤Bazı müşteri hizmetlerinde hızlanma sağlandı.	➤Müşterinin önemi konusunda bilinç oluştu. ➤Ademi merkezileşme nedeniyle kontrolün kaybedilmesi ISO belgesiyle önlendi. ➤Kalite geliştirme programları bölgeleri birbirine yakınlaştırdı. ➤ISO belgesi sayesinde pazarlık gücü yükseltildi. ➤Kuruluş içinde işyeri güvenliği artırıldı. ➤Şikayet inceleme sistemi yapılandırıldı. ➤Müşteri konutlarında yapılan günlük işler daha organize edilmeye başlandı. ➤Çalışanlara esneklik kazandırıldı. ➤Kalite gelişimindeki bağlantılar net olarak görülür hale geldi.
Fransa	Üretim (Çelik)	ISO AKÖ	➤Hata ve imalat gecikmeleri maliyetinde düşüş.	➤Müşteri ve çalışan tatmini arttı. ➤Ürün giriş kontrolüne daha az gerek duyuldu. ➤Güvenlikte artış sayesinde iş kazaları azaldı. ➤Şirket kültürü arzu edilen yönde gelişti. ➤Özdeğerlendirme sistemi oturtuldu. ➤Politika uygulamaları ve geri besleme yerleştirildi. ➤Kalite göstergeleri sistemi oluşturuldu. ➤Katılımcı yönetim sağlandı.

Hollanda	Hizmet	ISO AKÖ	<ul style="list-style-type: none"> ➤Şirketle ilgili sonuçlar gerekli ilerlemenin sağlanmadığını gösteriyor. ➤Yeni logo ve kurumsal kimlik. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤Daha profesyonel bir kültür. ➤Kuruluş daha şeffaf bir hale geldi. ➤Kalite bilinci kuruluşa yerleşti. ➤Görev dağılımı daha esnek bir hale geldi. ➤Kuruluş daha rahat kontrol edilebilir hale geldi. ➤Daha yüksek verimlilik. ➤Sinerji olanağının daha iyi kullanılması. ➤Kuruluşun bütünü daha müşteriye yönelik hale geldi.
İngiltere	Hizmet (Kamu Kesimi)	ISO AKÖ	<ul style="list-style-type: none"> ➤Devletten destek almadan sekiz yıl ardarda kar elde edildi. ➤1989 yılında %2.2 olan sermayesin geri dönüş oranı 1993-94 döneminde %20 olarak gerçekleşti. ➤Yapılan büyük yatırımlara karşın reel birim maliyetleri ilk beş yıl %2.8 oranında azaltıldı. ➤Birinci sınıf posta teslimat hedeflerinde yüksek artışlar sağlandı. ➤Ararda 12 yıl boyunca yurtiçi posta hacminde artış sağlanırken, diğer iletişim türlerinde hızlı büyüme yaşandı ancak toplam iletişim pazarındaki genel pay biraz düşüş gösterdi. ➤Müşteri değerlendirmeleri ve tatmini açısından pazarında rakiplerine açık üstünlük sağladı. ➤Çalışanların tatmininde artış gözlenirken toplam çalışan sayısı düştü. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤İletişimden memnun olan yöneticilerin sayısı arttı ➤Çalışanların tatmini yüksek düzeylere ulaştı. ➤Halkın gözünde ilgili bir şirket olma imajı yaratıldı. ➤Toplumsal katılımda bulunan personel sayısı 15 bini aşkın rakamlara ulaştı. ➤Geri dönüşürme ve atık yönetiminde gelişme kaydedildi.
İspanya Arjantin	Hizmet (Doğalgaz)	ISO AKÖ	<ul style="list-style-type: none"> ➤Müşteri tatmini sonuçları etkileyici ve olumlu bir gidiş. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤Eğitim ve öğretim alanında önemli çabalar. ➤Kalite Seminerleri ve Kalite Günleri sonucunda kalite konusunda farkındalık yaratılması.
İsveç	Üretim (Otomotiv)	ISO	<ul style="list-style-type: none"> ➤Araç başına problem 1991 yılında 164 iken 1995 yılında 85 âdete düşürüldü ve 1993 yılı itibarıyla sanayi ortalamasının üzerinde performans kaydedildi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤Hemen hemen tüm fabrika ve birimlerde ISO 9000 uygulandı. ➤Giren üründe muayene kaldırıldı. ➤Denetim günlük çalışmanın bir parçası haline geldi. ➤Tedarikçiler firma ile birlikte çalışmaya başladı. ➤Sağlam bir kalite kültürü meydana geldi.

İtalya	Hizmet (Havayolu)	Kalite Güvence Teknikleri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uçağın yerde kalış süresinde iyileştirme %44'ten %60'a çekildi. ➤ İnsan kaynağı ihtiyacında azalma eğilimine girdi. ➤ İşgücü sayısında artık olmaksızın verimlilik yükseldi. ➤ Doğrudan işçi kullanımında genel artış sağlandı. ➤ Diğer havayolu şirketlerinden gelen talep %18 arttı. ➤ Katma değer artışı olumlu bir seyir içine girdi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Müşteri odaklı bir kültür oluşturuldu. ➤ İşçiler arasında iş tatmini yükseldi ➤ Müşteri Destek Sorumlusu başarılı bir şekilde güçlendirildi.
Portekiz	Üretim	ISO AKÖ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kişisel motivasyonla ilgili yanıtlar %85'in üzerine çıktı. ➤ Verimlilik %30 oranında artış gösterdi. ➤ Kaliteyle maliyetlerde %50 oranında azalma. ➤ Mali özerklik %50'nin üzerine çıktı. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Müşterilere ve onların ihtiyaçlarına güçlü bir şekilde odaklanmak. ➤ Organizasyonda çalışıyor olmaktan gurur duymak. ➤ Sosyal ve çevresel etkinliklere ağırlık vermek. ➤ Müşteri siparişlerini bir haftadan az bir sürede karşılamak. ➤ Ortaklık kurmak, kıyaslama programları vs. uygulamak. ➤ Yurt dışında şirketler kurmak.
Portekiz	Üretim (Oto Parçaları)	AKÖ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uygulanabilir süreçlerin oranı %39'dan %76'ya çıktı. ➤ 1992'de milyonda 21.820 olan hatalı ürün 1994'te 15.634'e indi. ➤ Geri çevrilen ürün sayısı 1992'de 1.768 iken 1994'te 67'ye indi. ➤ İşe devam edilmeyen günlerin sayısı 1990'da 1.369 günden 1994'te 185 güne indi. ➤ İş kazalarının sayısı 1990'da 66 iken 1994'te 21'e indi. ➤ Satış karlılığı %6 oranında arttı. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Şirket daha müşteriye yönelik hale geldi. ➤ Kuruluş A sınıfı bir tedarikçi haline geldi. ➤ Çevreye ve topluma karşı daha sağlam bir ilgi ve sorumluluk oluşturuldu. ➤ Kuruluş içi hatalarda önemli bir azalma görüldü.

Kaynak: T.W.Hardjono, S.ten Have, W.D.ten Have, (1997):111-232 sayfaları arasındaki bilgilerden yararlanılarak tablo haline getirilmiştir.

2.2.1.2. Türkiye de Kalite Uygulamalarının Sonuçları

Türkiye de 1980’li yılların başında ilk uygulama örnekleri görülen kalite uygulamaları, batılı örneklere oranla yavaş da olsa önemli bir gelişme göstermektedir. Ülkemizde 1980’li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanan kalite yönetim felsefesinin örgütlerimiz tarafından aynı olarak alınıp uygulanmaması gerekir. Her örgüt kendi kültür yapısına uygun bir model geliştirerek ve kurumsallaşarak uygulamalara başlarsa başarı oranı artabilir (Ersen, 1997:19). 2009 yılında ISO tarafından belirlenen 500 büyük firmada yapılan bir araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından liderlik, sürekli iyileşme, tedarikçi kalitesi yönetimi ve süreç yönetimi ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Ustasüleyman, 2011).

Türkiye de kalite uygulamalarının sonucu olarak, avrupa ile bütünleşmemize katkıda bulunabileceği, esnek yapısının uygulamada kolaylık yaratacağı göz önüne alınarak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik modeli uygulanmakta ve bu çerçevede başarılı olan kurum ve kuruluşlara her yıl Türkiye Mükemmellik Ödülü verilmektedir. Türkiye Mükemmellik Ödülü, EFQM Mükemmellik Modelini esas aldığı için 2012 yılına kadar EFQM Mükemmellik Ödülü olarak anılmış, 2013 yılından ise paydaşlarının önerileri dikkate alınarak Türkiye Mükemmellik Ödülü olarak değiştirilmiştir. Kalder bünyesindeki uzmanlarca, özdeğerlendirmesini yaparak ödüle başvuran kurum ve kuruluşların faaliyetlerini EFQM Mükemmellik modelinin kriterlerini yerine getirme derecesine göre değerlendirerek, ödül almaya hak kazananlara her yıl bu ödülü vermektedir (Kalder, 03.01.2014, www.kalder.org).

Kalder’e göre, kalite uygulamaları sonucu Türkiye Kalite Derneği (Kalder) ödülü almış kuruluşların iş başarılarını artarak sürdürdükleri ve sürdürülebilir mükemmelliğin rekabet avantajının sürekliliği için sağduyulu bir yaklaşım içinde olduğu görülmektedir (Kalder, 2012:29). Türkiye de kalite uygulamaları ile ilgili bazı sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Türkiye de Kalite Uygulamalarından Elde Edilen Örnek Sonuçlar

FİRMA	SEKTÖR	UYGULANAN MODELLER	SONUÇLAR	
			NİCELİKSEL	NİTELİKSEL
Netaş	Hizmet (İletişim)	EFQM	<ul style="list-style-type: none">➤ On yıl içerisinde, toplam satışlarını 208.6 milyon dolardan 256.4 milyon dolara yükseltmiştir.➤ 1989'dan 1997'ye müşteri memnuniyeti %97 oranına ulaşmıştır.➤ 1992'den 1997'ye kadar 2 yılda bir yapılan, yüksek katılımlı oran ile gerçekleştirilen ve çalışanların memnuniyetinin ölçüldüğü tutum araştırmalarında çalışanların %70'in üzerinde genel memnuniyet elde edilmiştir.➤ Son beş yılda, üretimde ve süreçlerde saptanan hatalarda %99 azalma, yeni ürünlerin pazara sunulması sürecinde %40 kısılma, ihracat gelirlerinde ise 8 kat artış sağlanmıştır.➤ 1997 yılı sonunda, bir önceki yıla göre esas faaliyet karında %234, net satışlarda %160, ihracat gelirlerinde ise %34 artış kaydedilmiştir.	<ul style="list-style-type: none">➤ Uluslararası kıyaslama çalışmalarında, sınıfında en iyi performans gösteren firmalar arasında yer almıştır.
Arçelik	Üretim	ISO 9001 EFQM	<ul style="list-style-type: none">➤ Satış karlılığı sürekli artmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">➤ Yurtiçinde sektöründe öncü kuruluş haline geldi.➤ Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi kültürü gelişti.➤ Kazandığı ödüller ile uluslararası platformda ağırlığı artmaktadır.➤ 2003 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından "Türkiye'nin 500 Büyük Kuruluşu" araştırmasında 14. Kez "En Büyük Özel Şirket" olma ünvanını korumuştur.➤ Financial Times tarafından "Türkiye'de 2003 Yılı'nın Şirketi" seçilmiştir.
Beko	Üretim	ISO EFQM	<ul style="list-style-type: none">➤ 2004-07-09 Dünyanın 101 ülkesinde her 2 saniyede 1 ürünü satılır hale geldi.	<ul style="list-style-type: none">➤ Yurtiçinde ve yurtdışında sektöründe iddialı bir kuruluş haline geldi.

Brisa	Üretim	ISO 9001 EFQM	<ul style="list-style-type: none">➤Çalışanların yaşam kalitelerinde artış,➤Müşteri mutluluğunda artış,➤Pazar payında artış,➤İş sonuçları ve toplum hayatına katkı sağladı.	<ul style="list-style-type: none">➤Toplam Kalite Yönetimi, şirketin her düzeyindeki çalışanlar tarafından kurum kültürü olarak benimsendi.➤1993 yılında Ulusal Kalite Ödülünü kazandı.➤1996 yılında Avrupa Kalite Ödülünü kazandı.
-------	--------	------------------	---	--

Kaynak: Parlak (2004):96-113 sayfalar arasındaki bilgilerden yararlanılarak tablo haline getirilmiştir.

2.2.1.3. Dünya Yüksek Öğretim Kurumlarında Kalite Uygulamalarının Sonuçları

Değişen dünya ile birlikte yönetim alanında da her geçen gün yeni gelişmeler ve yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi yükseköğretim dünyasına da rekabet kavramını yerleştirmiştir (Akın, 2001:8). Küreselleşme ile beraber üniversiteler dışa açılmada ve yükseköğretim pazarından pay alma yarışına girmişlerdir. Bu pazarda özellikle ABD, İngiltere, Avustralya ve kısmen de Kanada birer marka haline gelmiş üniversiteleriyle başı çekmektedirler. Bu gelişmeler sonucu eğitim pazarının genişlediği, ekonomik olarak da, bilgi üretimi ve beyin göçü açısından da önemli bir kaynak sağlayan bir endüstriye dönüştüğü görülmektedir (Alper 2011:1053).

Yükseköğretimin değerlendirilmesi Avrupa'da 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. 1984 yılında üniversitelerinin ayrıntılı bir değerlendirmesini yapan Fransa, Avrupa'daki ilk örnektir. Finlandiya'da ise ilk kurum değerlendirmesi 1990'lı yıllarda yapılmıştır. Hollanda, İngiltere ve Danimarka gibi ülkelerde 1990'lı yılların başlarında program ve alan değerlendirme çalışmaları yapmışlardır. Avrupa'da akreditasyon kavramını kalite güvencesi anlamında kullanan ilk kullanan ülke İngiltere'dir (Altınöz, 2011:1084).

Küreselleşme ile beraber Avrupa'da yükseköğretimde artan öğrenci sayısı ile birlikte giderek artan harcamaların yerinde kullanılıp kullanılmadığı önemli görülmüştür. Halen devletler yükseköğretimin en büyük finansörü olarak destekte bulunmakta ancak bu konumdan çıkmak istemektedirler. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarına gittikçe daha fazla özerklik verilmekte buna karşın, yükseköğretim kurumlarından daha fazla "saydamlık" ve "hesap verebilirlik" talep edilmektedir (Özer, Mahmut vd. 2011:61).

Gök'ün (2011) yılında Uluslararası Yükseköğretim Kongresinde yayınladığı bildiri de, yükseköğretim sistemleri yönünden Avrupa ülkelerini üç grupta değerlendirmiştir;

- Birinci Grupta Anglosakson ülkeleri (ABD, Kanada ve İngiltere) yer almıştır. Dünyada öncü olan ABD üniversiteleri ve benzeri yapıda kabul edilecek Kanada ve İngiliz üniversiteleri “kalite güvencesi” sürecini “akreditasyon” özelinde 30-40 senedir sistemli olarak uygulamaktadırlar.
- İkinci Grupta yer alan Kuzey Avrupa ülkeleri (İskandinav ülkeleri ve komşuları) yer almaktadır ve kalite güvence sistemini ileri ve yaygın düzeyde uygulama başarısı ve becerisi ile AB ülkelerine liderlik yapmaktadır.
- Üçüncü Grup olarak tanımlanan Orta ve Güney Avrupa üniversiteleri, klasik durağan yapıları ile yeniliğe ve değişime ayak uyduramamakta ve reform çabaları istenen hız ve biçimde gerçekleşmemektedir. Yalnız kalite güvence sistemi değil Bolonya Süreci’ndeki *derece ve şeffaflık* ilkelerinde dahi beklenen gelişmeyi sağlayamamışlardır. Bu ülkelerde 2010 yılı hedeflerine henüz ulaşamadığından süreç içeriği ve planları yeniden gözden geçirilmekte ve revize edilmektedir. Güney ve Doğu Avrupa ülkelerinin kalite güvence sürecinde umulan gelişmeyi gösterememesi, özünde bu ülkelerin genel yönetim yapısı ve de üniversitelerinin durağan, hantal ve merkeziyetçi özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Gök, 2011:1045).

Japonya’da ise ulusal kalite güvence yapısı üç aşamadan oluşmaktadır (Özer, Mahmut vd. 2010:14):

- Birinci aşama, bir üniversite kurmak için gerekli minimum standartları içermektedir.
- İkinci aşama, kurulum-onay sistemidir. Bu sistem, ilgili başvuru planının kabul edilmesinden ilk mezunlar verilene kadar olan süredeki incelemeyi kapsamaktadır.
- Üçüncü aşama, 2004 yılında yürürlüğe giren Kalite Güvence ve Akreditasyon Sistemi’dir. Buna göre, Japonya’daki tüm üniversiteler bakanlığın sertifikalandırdığı ajanslar tarafından her yedi yılda bir akreditasyon sürecinden geçmek zorundadır. Japonya yükseköğretimi, ağırlıklı olarak özel üniversitelerden müteşekkildir. Böyle bir yapıda, kalite güvencesi ve akreditasyona önem verilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Dünyada ki tüm sanayileşmiş ülkeler 1980’li yıllardan itibaren yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için “Ulusal Kalite Güvence Ajansı” (National Quality Assessment Agency) kurmuşlardır. Bu ulusal ajansların tamamına yakın bir kısmı devlet tarafından finanse edilmekte ancak devletten bağımsız özerk kurumlar olarak çalışmaktadırlar. Danimarka, İsviçre, Norveç, Avustralya, Japonya gibi bazı ülkelerde doğrudan devlet tarafından, Hollanda ve Portekiz de üniversiteler tarafından ortaklaşa olarak, Fransa ve İngiltere de ise devlet ve üniversitelerden bağımsız ajanslar halinde kurulmuşlardır. ABD, Almanya ve Meksika gibi federal devletlerde tek bir ulusal ajans değil, eyaletlerin kendi kalite güvence ajansları bulunmaktadır (YÖK, 2007:22). Avrupa da Ulusal Kalite Güvence Ajansları, genellikle üniversite, işveren ve hükümet temsilcilerinden oluşmaktadır. Örneğin, İrlanda uygulamasında 7 üniversite, 1 işveren, 1 ticaret odaları, 1 meslek odaları ve 1 öğrenci temsilcisi ile 2 yurtdışı uzman bulunmaktadır (YÖK, 2007-1:22).

“Avrupa ve çevresindeki ülkelerin, Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturma çalışmaları çerçevesinde yükseköğretimde kalite güvence sistemleri konusundaki ortak birikime ve anlayışa dayalı bir sistem oluşturma çabaları, Bologna Deklarasyonu öncesinde 24 Ocak 1998 tarihinde Avrupa Birliği Konseyi’nin almış olduğu kararla başlamıştır. Bu karar, 1990’lı yıllarda Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Birliği’nin (ENQA-European Association for Quality Assurance in Higher Education) kuruluşu ve daha sonraki Lizbon ve Bologna süreçleri ile desteklenerek geliştirilmiş ve büyük ivme kazanmıştır. ENQA, Bologna sürecinde üye ülkelerin kalite güvence sistemlerinin karşılıklı tanınması ve bu çalışmaların koordinasyonundan sorumlu kuruluş olarak bu çalışmalarda önemli bir rol üstlenmiştir. ENQA’nın yürütmekte olduğu bu çalışmalara Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA), Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği (EURASHE) ve Avrupa Ulusal Öğrenci Birlikleri (ESIB) destek vermekte ve gelişmeler Bologna İzleme Grubu (BFUG) tarafından takip edilmektedir” (YÖK, 2007-1:23).

Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda, hemen hemen tüm sanayileşmiş ülkelerde Devlet-Üniversite ilişkileri yeniden düzenlenmektedir. Devlet, mali konularda, desteğini azaltıp, üniversitelerin özerkliklerini genişletmekte, idari ve akademik konularda yönetim ve denetim görevlerini ara kurullara devredip, hesap verebilirlik ve kalite güvence sistemlerini hayata geçirerek, üniversitelerin, mali ve idari işlemlerini ve akademik performanslarını saydam bir şekilde dış denetimlere açmasını ve topluma hesap vermesini istemektedir (Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007:21-22).

Dünyanın önde gelen üniversitelerden, Harvard Üniversitesinin kalite uygulamaları aşağıdaki faaliyetlerden oluşmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 1999);

- Yönetim faaliyetleri ve uygulamaları: Bu adım performans yönetimi, planlama, finansal yönetim, idari personelle yapılan toplantılar ve bu gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- Eğitim ve öğretim: Bu aşamada “öğren – uygula – öğret – değerlendir” döngüsü ile birlikte rekabetçi kıyaslama çalışmaları gibi yöntemler kullanılmaktadır.
- Haberleşme ve iletişim: Dinleme, bilgi akışı, konsensus oluşturma gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- Araç ve ölçümler: Planlama, raporlama ve gözleme gibi bölümlerden oluşmaktadır.
- Değişim takımları: Oluşturulan takımlar ile değişime ayak uydurabilmek, gerekli kaynakların saptanması, uzun dönemli plan ve programların tespiti gibi konuları kapsamaktadır.
- Takdir ve ödüllendirme: Toplantılar, parti düzenleme, seyahat, parasal destek gibi çeşitli yollar ile çalışanların motive edilmesidir.

1995 yılında İngiltere de 72 akademik kütüphanenin ne tip Kalite Yönetim Sistemine sahip olduğunu araştıran bir çalışmada, 45 akademik kütüphanenin şu anda KYS'nin olduğu 27'sinin ise buna sahip olmadığı görülmüştür. Ayrıca çalışmada geleneksel üniversitelerin (Cambridge, Oxford vd.) çağdaş üniversitelere (York, Lancaster, Warwick, City, Salford vd.) göre yeni yönetim ilkelerini daha az benimseyip benimsemeyeceklerini karşılaştırmayı amaçlamıştır. Sonuç olarak, üniversiteler kalite

düşüklüğünün israfına neden olduğunu çok iyi anlamışlardır ve de pazarda iyi bir yer edinmek için üniversitenin profilinin canlandırılması ve de herhangi bir olası düşüşün durdurulması gerekliliğinin farkına varmışlardır. Eski geleneksel üniversiteler yönetimleri giderek kaybolmuş ve üniversiteler daha fazla istikrarsız ve karmaşık bir çevrede iş görmeye başlamışlardır (Mistry ve Usherwood, 1996).

2.2.1.4. Türkiye Yüksek Öğretim Kurumlarında Kalite Uygulamalarının Sonuçları

Küreselleşme ile beraber gerek ulusal gerekse uluslararası arena da birçok yükseköğretim kurumumuz başarılı olabilmek için kalite uygulamalarının farkındalığına varmış ve kalite yönetim felsefesini benimsemeye gereğini duymuştur. Benimsememiş diğer yükseköğretim kurumları ise kalite sistemini kurmak için çaba göstermektedirler. Bununla beraber küreselleşme ile ulusal arenada ki rakiplerin dışında uluslararası yükseköğretim kurumlarıyla da aynı arenada kendilerini bulmuşlardır. Tabii rekabetin bu derece yoğun olduğu ortamda yükseköğretim kurumları kendilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır.

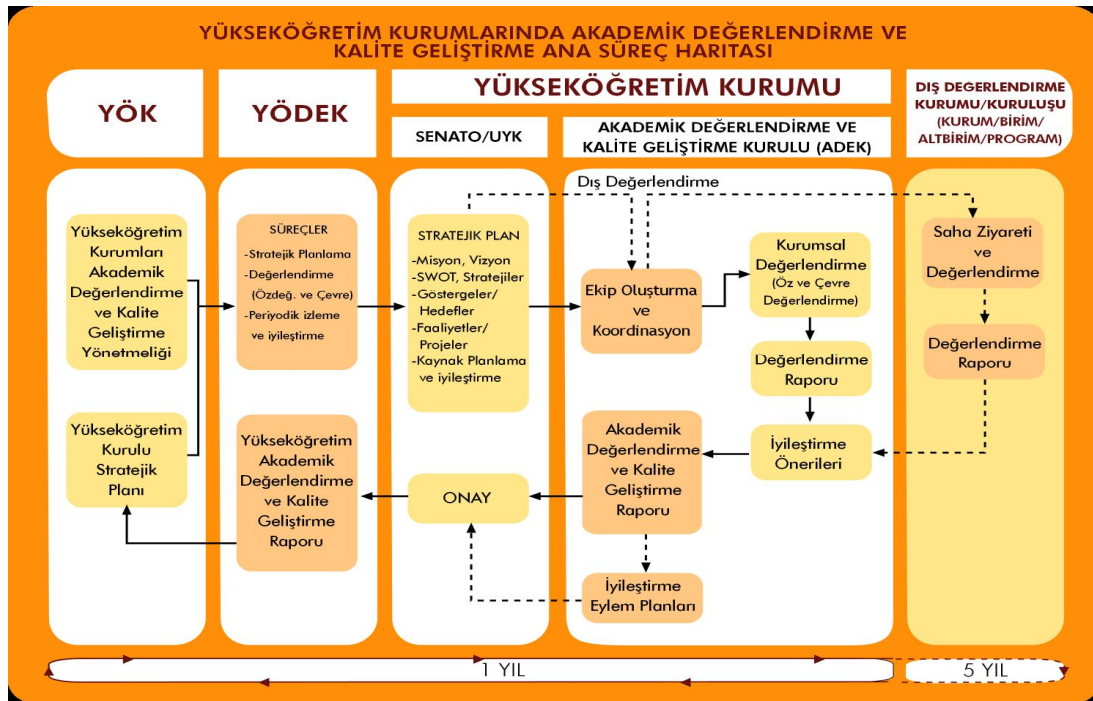
Günümüzde küreselleşme ile beraber ulusal ve uluslararası alanda oluşan bu rekabet ortamı yükseköğretim hizmetlerinde talebin hızla artmasına neden olmuştur. Nitekim Türkiye’de yükseköğretim kurumları iki grup altında düzenlenmiş olarak hizmet vermektedirler. Vakıf üniversiteleri kendi kaynaklarını yaratmakta ve bütçelerini buna göre düzene koymaktadırlar. Ancak kamu kaynaklarından yükseköğretim kurumlarına ayrılan kaynakların aynı oranda artmaması, yaşanan hızlı ekonomik ve sosyal değişimler ile bilgi ekonomisi ve toplum esaslı gelişmelerin yükseköğretim kurumlarından daha nitelikli hizmet beklentisinin artması ile hızla daha büyüyen ve yönetimi daha kompleks hale gelen yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim, araştırma ve diğer hizmetlerinde sistematik ve stratejik yaklaşımları zorunlu hale getirmiştir (Altınöz, 2011:1077).

Türkiye yükseköğretim kurumu kalite uygulamalarına 2001 yılında Bolonya Süreci ile dahil olmuş ve o tarihten itibaren süreç içerisindeki çalışmalarda aktif olarak

yer almaktadır. 2007 yılında Bologna sürecine paralel olarak YÖDEK rehberi yayınlanmıştır (YÖK, 2007).

Kalite Güvence Sistemine yönelik 2005 yılında yükseköğretim kurumlarında kalite güvence standartlarının oluşturulması hususunda “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme” yönetmeliği Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik doğrultusunda ulusal boyutta Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK), Yükseköğretim Kurumlarında ise Yükseköğretim Kurumu Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları (ADEK) kalite çalışmalarını yürütülmesi ve koordinasyonundan sorumlu organlar oluşturulmuştur (YÖK, 10.02.2014, <https://bologna.yok.gov.tr>). Ülkemiz yükseköğretimde uygulanan kalite süreci aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 9. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası



Kaynak: Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi, Sürüm:2007/1.1, s.18.

Yükseköğretim kurumlarımızda belgelendirme faaliyetini TSE ve Kalder kuruluşları tarafından yapılmaktadır. Bunların dışında program bazında ise kalite ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar şunlardır:

- Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK- Laboratuvar veya Muayene birimleri vb.)
- Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK)
- Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (FEDEK)
- Ulusal Tıp Eğitimi ve Akreditasyon Kurulu (UTEAK) ile Tıp Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (TEPDAD)
- Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (ABET-ABD)
- İşletme Programları Akreditasyon Derneği (AACSB-ABD)

ABET ve AACSB dünya çapında yüksek öğretimde eğitimin kalitesinin artırılması ve iyileştirilmesi kapsamında program bazında akredite faaliyetlerini yürütmektedir. ABET teknik eğitim programında, AACSB ise işletme ve muhasebe programlarında akredite etmektedir. Türkiye'den Bilkent Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve KKTC'den Doğu Akdeniz Üniversitesi ABET tarafından akredite olmuştur (ABET, 16.02.2014, <http://main.abet.org>).

2.2.1.4.(1). Uygulamalardan Bir Örnek: Mersin Üniversitesi'nde Kalite Uygulamaları

Bu bölümde, tüm akademik ve idari birimlerini kapsayacak şekilde Türk Standartları Enstitüsü tarafından 01 Temmuz 2010 yılında TS EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve 4 Kasım 2013 yılında da Kalder tarafından EFQM Mükemmellikte Yetkinlik 4 yıldız ile belgelendirilen, Mersin Üniversitesi detaylı olarak inceleme konusu edilmiştir.

Kurum tarafından, kalite yönetim sistemi uygulamaları çerçevesinde yapılan çalışmalar şöyle sıralanmıştır (MEÜ, 11.02.2014, www.mersin.edu.tr).

- Kalite Yönetimi Koordinatörlüğü,
- Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu,
- Bologna Eşgüdüm Komisyonu,
- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda, birimlerimizdeki Birim Kalite Temsilcileri ve Kalite Temsilcileri nezdinde Mersin Üniversitesi paydaşlarınca sürdürülmektedir.

Bunların dışında kurumun kalite çerçevesinde yaptığı çalışmalar, İç Tetkik-Dış Tetkik, Dökümantasyon Sistemi, Anket Uygulamaları ve Kalite Yönetim Bilgi Sistemi olarak sıralanabilir.

2.2.1.4.(1).(a). İç ve Dış Tetkik

Yükseköğretim kurumunun kalite güvence belgesini alması ile birlikte iç tetkikler yılda iki kez, kalite yönetim koordinatörlüğünce atanan bir baş tetkikçi ve iki üye olmak üzere, üçer kişilik gruplarca faaliyetler denetlenmektedir. Tetkike katılan personel genellikle iç tetkik eğitimini almış personeller arasından seçilmektedir. Tetkik faaliyetini yürüten görevliler uygunsuzluk bulunan iş ve işlemlerde gerekli düzeltmelerin yapılması için birimlere önerilerde bulunmaktadırlar.

Kurumda dış tetkik ise yılda bir defa olmak üzere ulusal kalite ajansı olan TSE uzmanları tarafından yapılmaktadır. Yapılan tetkikte akredite olmanın gerekliliklerini yerine getirip getirmediği kontrol edilmektedir.

2.2.1.4.(1).(b). Dökümantasyon Sistemi

Yüksek öğretim kurumunda, kalite uygulamaları doğrultusunda iş ve işlemlerde kullanılmak üzere standart formlar geliştirilmiştir. Bazı istisnai durumlar hariç (dilekçe, mali evraklar vb.) bu standart formların dışında herhangi bir form kullanılmamaktadır. Bu formlar birim veya çalışanların önerileri dikkate alınarak Kalite Yönetim Koordinatörlüğünce iyileştirilmekte gerektiğinde yeni düzenlemelere gidilmektedir.

Ayrıca Kurumdaki yazışmalar Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğünün belirlediği standart yazışma kodları kullanılarak yapılmakta ve bir birimdeki bir işlem ile ilgili süreç bittikten sonra dökümanlar aynı standart yazışma kodları ile oluşturulan dosyalarda arşivlenmektedir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi dökümantasyon sistemini şart koşmaktadır. Bir kuruluşun nasıl faaliyet gösterdiğini incelemek ve kalite yönetim sistemini geliştirmek için ideal bir sistemdir (Baş, 2002:229).

2.2.1.4.(1).(c). Anket Uygulamaları

ADEK tarafından akademik ve idari personel için düzenlenmiş iki ayrı memnuniyet anketi her yıl çalışanlara uygulanmaktadır. Yapılan anketler neticesinde elde edilen verilerden yararlanarak gerek görülen yerlerde düzeltici ve önleyici iyileştirmeler yapılmaktadır.

2.2.1.4.(1).(d). Kalite Yönetim Bilgi Sistemi

Kalite yönetim bilgi sistemi çerçevesinde, yükseköğretim kurumunda görev yapan iş görenler gereksinim duyduğu bilgiyi ve dökümanı elde etmek için kurumun web sayfasından yararlanmaktadır. Tüm kurum çalışanlarının ve öğrencilerinin (iç paydaşların) şifreleri ile giriş yaparak, sistemden gerekli dökümanı alabilmektedir. Kurum paydaşları bu sistem üzerinden görüş ve önerilerini de aktarabilmektedirler.

Ayrıca bu çerçevede kurumun kalite politikasını tüm çalışanlarca uygun bir şekilde yürütülmesi için kalite el kitabı dağıtılmıştır.

2.2.1.4. (1).(e). Kalite Yönetim Koordinatörlüğü

Kalite Yönetimi Koordinatörlüğü (KYK), 2007 yılının Aralık ayından itibaren akademik değerlendirme ve kalite geliştirme, kurumsal değerlendirme, dış değerlendirme, periyodik iyileştirme ve izleme süreçlerini yürüten ve taslak raporları hazırlamak üzere Rektörlüğe bağlı bir birim olarak faaliyetlerini yürütmektedir. Kalite Yönetim Koordinatörlüğü görevleri şunlardır (MEÜ, 28.02.2014, www.mersin.edu.tr);

- Üniversite'nin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, akademik ve idari hizmetlerin değerlendirilmesi, kalitesinin geliştirilmesi ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek,
- Kurum kalite kültürünün yerleşmesi, kalite güvence sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi yönünde çalışmalar yapmak,
- Akademik birimlerle iletişim kurarak "iç değerlendirme" raporlarının hazırlanmasını sağlamak,
- Üniversitede yapılacak "iç değerlendirme" çalışmalarını yürütmek ve buna bağlı olarak iç değerlendirme taslak raporunu Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kuruluna (ADEK)'e sunmak,
- Üniversite'nin "dış değerlendirme" yaptırması durumunda, Mersin Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (ADEK) adına gerekli

hazırlıkları yapmak, dış değerlendirici kurum, kuruluş veya kurula her türlü desteği vermektir.

Buna göre; Kalite Yönetimi Koordinatörlüğü, üniversitenin kalite yönetim sisteminin planlanması ve oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi için, tüm akademik ve idari birimlerde uygulanan süreçlerin gözden geçirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi ile ilgili çalışmalarını yürütmektedir (Mersin Üniversitesi, 2009:31-32).

Yükseköğretim kurumunda kalite çalışmaları kalite yönetim koordinatörlüğünde; 1 Yönetim Temsilcisi ve Yardımcısı, 1 Koordinatör ve Yardımcısı ile 15 gönüllü üyeden oluşmaktadır. Koordinatörlük haftada bir gündemi görüşmek üzere toplanmaktadır. Çalışanların görüş ve önerileri bu toplantılarda gündeme alınmakta gündeme alınacak veya değiştirilecek iş ve işlemler koordinatörlük tarafından belirlenmektedir.

KYK, işgörenlerin gönüllü olarak katılması sonucu oluşturulmuştur. Bu kurul, paydaşların mal veya hizmetlerin üretim süreçlerinde herhangi bir fikir, görüş, öneri ya da sorunun olması durumunda; yukarıdan birilerinin çözüm getirmesinden ziyade, sorunlara doğrudan koordinatörlük üyeleri tarafından çözüm getirilmesi amacıyla oluşturulan komisyonlardır. Paydaşlar karşılaştıkları sorunları kendi çözüm öneri ile bu komisyona bildirmektedir. Komisyona gelen fikir, görüş, öneri ya da sorunlar çevresinde kararlar alınmaktadır. Kurulda kabul edilen kararlar üst yönetime aktarılmaktadır. Üst yönetimde, alınan karara/kararlara olur vermesi ile uygulamaya geçmektedir.

2.2.1.4. (1).(f). Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu

Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (ADEK) Yüksek Öğretim Kurumunun kararı ile Bolonya süreci standartlarını takip etmek üzere yükseköğretim kurumlarında ayrı bir birim olarak kurulmuştur (YÖK, 2007:11).

Bu kapsamda Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği'nin 8. maddesi gereğince 16.05.2003 tarihinde Mersin Üniversitesinde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu kurulmuştur. Bu kurul, yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız "dış değerlendirme" süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin esasları düzenlemektedir (MEÜ, 21.02.2014, www.mersin.edu.tr).

2.2.1.4.(1).(g). Bologna Eşgüdüm Komisyonu

Bologna süreci, tüm Avrupada yüksek öğretim ve akademik konularda standartlar geliştirmek ve ayrılıkları en aza indirgeyerek eğitim sistemlerini bağdaştırmak ve Avrupa da birbiriyle tam uyumlu bir yükseköğrenim alanı yaratmak amacıyla 1999 yılında oluşturulmuş bir programdır (Wikipedia, 10.02.2014, <http://tr.wikipedia.org>).

Bologna Eşgüdüm Komisyonları, Türkiye nin 2001 Prag Bildirgesi ile resmen katılmaya başladığı Bologna Sürecine yükseköğretim kurumlarımızda bu doğrultuda çalışmalarının yeniden yapılandırılmasını ve sürdürülebilir gelişmelerini yönlendirmek üzere yükseköğretim kurumlarında oluşturulmuştur (YÖK, 2008). Bu komisyonların görevleri şunlardır (YÖK Genel Kurul Kararı, 20.11.2008:22):

- Bologna sürecinin faaliyet alanlarına giren ve YÖK tarafından çerçevesi belirlenmiş olan konularda kurumun “Yıllık Eylem Planı”nı hazırlamak, uygulamasını sağlamak; “Kurum Raporu”nu hazırlanacak yıllık ulusal rapora veri oluşturmak üzere, her yılın en geç Mayıs ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kurulu’na göndermek.
- Bologna Süreci'nin ana çalışma alanlarında iç ve dış paydaşlara ilgili mevzuat ve uygulama konularında sistematik olarak hizmet içi eğitim seminerlerinin düzenlenmesini sağlamak. Kurum ve birimlerin akademik kurullarda Bologna Süreci uygulamalarının yerleşmesi için gerekli önlemler almak.

- Yapılan çalışmaları değerlendirip yeni dönem uygulamaları için strateji belirlemek.
- Bologna Süreci'yle ilgili, Yükseköğretim Kurulu'nun, Avrupa Yükseköğretim Alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların etkinliklerini izlemek, katılmak ve bu doğrultuda kurum içi hazırlıklara öncülük etmek.

2.2.1.4.(1).(h). Strateji Geliştirme ve Birim Kalite Temsilcileri

Mersin Üniversitesinde, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde, İç Kontrol Standartları Çalışma Gurubu kurulmuştur. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İç Kontrol Standartları Çalışma Grubu, ADEK Kurulunun sekretarya hizmetlerini de yürütmekle görevlidir. Yüksek öğretim kurumunda çalışmaların daha etkin, ekonomik ve verimli olması, amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi için Başkana, Üst yönetime, Kurula, Gruba ve birimlere çalışmalarla ilgili olarak danışmanlık yapmakla görevlidir (Mersin Üniversitesi Stratejik Eylem Planı, 2009:30-31). Ayrıca birimlerde, Kalite Yönetim Sistemine ilişkin çalışmaları Kalite Yönetim Koordinatörlüğü ile eşgüdümlü olarak yürütmek üzere, 2009 Nisan ayında 47 işgören Birim Kalite ve 198 işgörende Kalite Temsilcisi olarak görevlendirilmiştir (MEÜ, 21.02.2014, www.mersin.edu.tr).

2.2.1.4.(2). Uygulamalardan Bir Örnek: Sakarya Üniversitesinde Kalite Uygulamaları

Sakarya üniversitesi kalite çalışmalarına 2006 yılında Türkiye Kalite Derneği'ne (Kalder) üye olarak başlamıştır. Aynı yıl içinde Kalder'in yaptığı dış değerlendirme sonrası mükemmellikte yetkinlik 3 yıldız, 2008 yılında da yaptığı dış değerlendirme sonrası yükseköğretim kurumu mükemmellikte yetkinlik 4 yıldız ile belgelendirilmiştir. Türk Standartları Enstitüsü tarafından 2009 yılında idari birimlerinde TS-EN-ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemi ile belgelendirilmiştir. Yükseköğretim kurumu bu çalışmaları sonucunda 2010 yılında Ulusal Kalite Ödülünü (SAÜ, 10.03.2014, www.saudek.sakarya.edu.tr), 2013 yılında da Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülünü almıştır (Kalder, 10.03.2104 www.kalder.org).

Sakarya Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (SAÜDEK), yükseköğretim kurumunun tüm süreçlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız dış değerlendirme süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalarını planlamak ve koordine etmek üzere 2003 yılı Nisan ayında kurulmuştur. SAÜDEK'in çalışmaları şu ana başlıklar altında toplanmaktadır (SAÜ, 12.03.2014, www.saudek.sakarya.edu.tr);

- Stratejik Planlama ve İzleme,
- Kalite Geliştirme,
- Süreç Yönetimi,
- İç ve Dış Değerlendirme,
- Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi,

Yükseköğretim kurumları, kalitenin, değişimin, uyumun ve girişimciliğin var olduğu bir kültüre yönelik vizyona sahip olmalıdır. Böyle bir kültür; eğitim, araştırma ve topluma katkıdan oluşan yeni misyonun geliştirilmesini sağlayacak, ayrıca yenilikçilik ile değişim aktörleri arasında olumlu bir anlayış yaratabilecektir (Odabaşı, 2008).

Mersin Üniversitesindeki kalite uygulamaları ile Sakarya Üniversitesindeki kalite uygulamaları birbirine benzer özellikler göstermektedir. Ancak uygulamalarda bazı farklılıklarda olduğu görülmüştür. Örneğin iki üniversite arasındaki göze çarpan en önemli fark Mersin Üniversitesinde yazışmalar doğrudan dökümanlar ile yapılırken Sakarya Üniversitesinde ise gerek birim içinde gerekse birimler arasında elektronik imza ile yapıldığı görülmüştür.

Japon mucizesi diye adlandırılan bu süreç incelendiği zaman, bütün öğelerin başında insan unsuru olduğu açıkça ortadadır (Baltaş, 2005:214). Kalite uygulamalarına ilişkin gerek yurtiçine gerekse yurtdışı örneklerinde, insan unsuru olarak paydaşlar odak noktada görülmektedir. Tüm bu uygulamaları yürüten işgörenler olduğuna göre, işgörenlerin tatmin düzeyleri önem kazanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bu bölümde: İş Tatmininin Kavramı, İş Tatmininin Önemi, İş Tatminini Etkileyen Faktörler, İş Tatminsizliğinin Sonuçları ile Dünya ve Türkiye’de Genelde; İş Tatmini Uygulamaları, Özelde; Yükseköğretim Kurumlarında İş Tatmini Uygulamaları konuları açıklanmıştır.

3.1. İş Tatmini Kavramı

Fredrik Taylorun bilimsel yönetim anlayışını geliştirmesi ile etkinlik ve verimlilik esaslı çalışma yöntemi benimsenmiştir. Bu anlayış ile iş görenler adeta bir makine olarak görülmüş ve bunun sonucunda iş tatmini gibi sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Sonraki dönemde insanı sadece bir makine gibi değil, onu bir varlık olarak gören, aynı zamanda sosyal yönlerini de hesaba katan Neoklasik akım ve akabinde Çağdaş Yönetim akımları ortaya çıkmıştır. Neoklasik dönemde Elten Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları Hawthorne araştırmaları ile insan faktörü yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmıştır. Bu araştırmalarda fiziksel faktörlerin özellikleri değiştirilmiş olmasına rağmen çalışanların performansında bazen artış olmuş bazen de olmamıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Yapılan deneyler ile çalışanların performansını esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği görülmüştür. Neoklasik akımının en önemli sonucu yönetimde insan faktörünün esas alınması gerektiği görülmüştür. Ancak bu akımında eleştirilen yönü klasik yönetimin ön plana çıkardığı verimlilik göz ardı edilerek tek bir faktöre bağlı kalması ve bütün sorunların insan faktörüyle çözüleceği varsayımına yönelik olmuştur.

Hawthorne araştırmalarında verimlilik ile çalışma ortamı arasındaki ilişki kurularak ilk kez kalite çemberlerinin temeline değinilmiştir. Bu araştırmaların en önemli sonucu işletmelere insan gücünden en iyi yararlanılmasını onun ihtiyaçlarının karşılanmasıyla olacağını anlaşılması ile ekipler halinde çalışmayı akıllara getirmiştir (Tekin, 2010:39). Hawthorne araştırmalarının bir diğer önemli sonucu ise,

işletmelerdeki çalışanların kendilerini ilgilendiren herhangi bir konuda fikirlerinin alınarak uygulanma isteği olmuştur. Böylece çalışanların katılımı sağlanarak ekip çalışmalarının yapılması gerektiği işletmelere kabul ettirilmeye çalışılmıştır. Ancak Hawthorne araştırmaları sonucu ulaşılan bu gerçekler uygulanmamıştır. Daha sonra Hawthorne çalışmaları sonucunda ulaşılan gerçekler, Japonya da kalite çemberleri ile uygulanmaya başlanmıştır (Tekin, 2010:39).

Günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, işgören tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamaktadırlar (Akıncı, 2002:4). Çağdaş yönetim akımı olarak kalite felsefesinde hem insan faktörü hem de bunların doğal sonucu olarak verimlilik üzerine yoğunlaşmalar yaşanmaktadır (Koçel 2011, Eren 2004, Şimşek vd. 2001).

Tatmin, kişinin içinden, ruhundan gelen bir duygudur. Kişi, kendisiyle ilgili beklentileri karşıladığını ya da aştığını bilmenin verdiği bir doyum ve hoşnutluk hissiyle dolmak demektir (Carter-Scott, 1999:8).

İş tatmini denilince ise işten elde edilen çıkarlar ile çalışanın eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. Eğer kişi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan büyük tatmin duyacak ve memnuniyet düzeyi artacaktır (Eren, 2004:202). İş tatmini, en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Erdil, 2004:18). Vroom'a (1967) göre iş tatmini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamakta ve kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir (Bayrak Kök, 2006:293). Hackman ve Oldham (1975) ise iş tatminini şöyle tanımlamaktadır; “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” tur. Benzer şekilde Davis (1984), işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluklar olarak tanımlamaktadır (Schemerhorn vd., 1994:126 aktaran Bozkurt, Öznur ve İlhan 2008:2).

3.2. İş Tatmini Önemi

Günümüzün çalkantılı çevre koşullarında, örgütsel etkinlik ve verimlilik, müşteri değerini anlama ve bu değerini oluşturan tatmin düzeyi yüksek çalışanlara bağlıdır. Çünkü iş tatmini, işletmede sinerji yaratarak müşteri tatmin düzeyinin artmasına yol açar. Yapılan son araştırmalarda müşteri tatmininin çalışanların tutum ve davranışıyla ilişkili olduğu net bir şekilde göze çarpmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003:228). Nitekim iş tatmini yüksek işgörenlerin, iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha fazla başarımla sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz (Akıncı, 2002:8).

İnsan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, onun işine duyduğu hoşnutluğu artırarak sağlanır. Tatmin düzeyi artırılmış bir çalışan, motivasyonu artığı için örgütsel amaçlara ulaşma yolunda katkıda bulunur ve bunun sonucunda işletmenin başarısı büyük ölçüde yükseltilebilir (Şimşek vd., 2001:138).

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışma yaşamının en temel ögesi olan insandan etkin bir şekilde yararlanmak örgütler için hayati önem taşır. Yeterli niteliklere sahip olanların işe alınması, tatmin edilerek işlerinde verimli olmalarının sağlanması yönetim kademesinin temel amaçlarından biri haline gelmiştir (Güney, 2011:11). Frederick Herzberg'in 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı çift-faktör araştırmalarında çalışanlara "işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" sorusu sorulmuştur. Araştırmacı bu sorudan aldığı cevaplar ile modelin içeriğini içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki grupta toplamıştır (Şimşek vd. 2001:138; Koçel 2011:626; Eren 2004:509-510; Ağırbaş, 2005:330).

İş tatminini etkileyen kişisel (içsel) faktörler; bireylerin farklı düzeyde tatmin elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Örgütsel (dışsal) faktörler ise; işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme

imkanları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırılmaktadır (Serinkan ve Bardakçı, 2007:153-154). İş tatminine farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, tüm yaklaşımların ortak noktası, iş tatmini kavramının çok boyutlu olarak ele alınmasıdır. Yüksek öğretimde iş tatminiyle ilgili incelemelerde genel olarak konunun iki boyutlu içsel ve dışsal olarak ele alındığı görülmektedir. (Bayrak Kök, 2006:301). Bu kapsamda iş tatminini etkileyen faktörler olarak örgütsel faktörler; ücret, işin kendisi, çalışma ortamı, yönetim tarzı, yükselme olanakları, iletişim, kadro türü bağlamında kişisel faktörler ise; yaş, cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi bağlamında ele alınacaktır.

3.3.1. Kişisel Faktörler

3.3.1.1. Cinsiyet

Çeşitli bilimsel çalışmalarda iş tatmin düzeyi ile cinsiyet arasında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür (Baş, 2002:33; Bilge vd. 2006:11; Yelboğa, 2007:15; Toker, 2007:101; Bilge vd. 2007:37;Bozkurt, 2008:13;Koruklu vd., 2013:126). Buna karşın kimi araştırmalarda da iş tatmini ile cinsiyet faktörü arasında farklılık görülmüştür. ABD'nin 80 üniversitesinden seçilen 1100 kişi üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasında kadınların, işlerinden ve çalışma arkadaşlarından memnuniyet gösterirken, erkeklerin ise ücret, terfi ve denetim uygulamalarından memnun oldukları gözlemlenmiştir (Murat ve Çevik, 2008:5).

3.3.1.2. Yaş

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda demografik değişkenlerden çalışanların yaşı ile işgörenlerin iş tatmini düzeylerinde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmüştür (Baş, 2002:33;Bayrak Kök, 2006:309; Toker, 2007:102-103;Bilge vd. 2007:32;Koruklu vd., 2013:126). Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki tespit etmişlerdir. Genç yaşta olanların iş tatmini yüksek, orta

yaşlarda düşük, daha sonra ileriki yaşlarda ise tecrübe ile beraber tekrar yükselmektedir. Yelboğa (2007:16) tarafından yapılan bir araştırmada da buna benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

3.3.1.3. Eğitim

Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmış ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmuştur. Lise mezunu çalışanlar üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatmin elde ettiği görülmüştür (Toker, 2007:103). Buna karşın kimi araştırmalarda da eğitim faktörü ile iş tatmini arasında farklılık görülmemiştir (Yelboğa, 2007:16).

3.3.1.4. Çalışma Süresi

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda demografik değişkenlerden çalışma süresi ile işgörenlerin iş tatmini düzeylerinde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışma süresi fazla olanların işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmüştür (Bilge vd. 2006:20; Bilge vd. 2007:32). Buna karşın yapılan bazı araştırmalarda da çalışma süresi az olanların işlerinde daha fazla tatmin olduğu görülmüştür (Bozkurt, 2008:16). Yapılan başka bir araştırmada da 1-6 yıl kıdeme sahip çalışanların iş tatmini yüksek, 6-15 yıl kıdeme sahip çalışanların iş tatmini düşük, 16 ve üzeri kıdeme sahip çalışanların ise iş tatmini yüksek olduğu görülmüştür (Yelboğa, 2007:16). Koruklu vd., (2013:129) tarafından yapılan başka bir araştırmada da çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

3.3.2.1. Yönetim Tarzı

Örgütün yönetim tarzı ve örgütte oluşturulan iklim, işgörenlerin işten tatmini ile ilişkisi yüksektir. Güven veren; dürüst, adil davranılan; ilişkilerin iyi olduğu; çatışmaların en aza indiği bir ortam, işgörenlerin işten doyumunu olumlu yönde etkiler (Başaran, 2000:222). Eğer yönetim anlayışı yani örgüt kültürü bireylerin çok çalışmasını destekliyorsa yüksek, bireylerin çok çalışmasını desteklemiyorsa orta ya da düşük düzeyde güdülenebilirler (Çetinkanat, 2000:9). Yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sadece yönetim tarzı iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008:9).

Tatminsizlikler veya gerginlikler, her örgüt için olağan bir durumdur. En etkili bir biçimde yönetilen işletmelerde bile işgörenler hoşnutsuzluk duyacaklar, sızlanacaklar ve şikâyette bulunacaklar (Bingöl, 2006:496). Ancak önemli olan ihtiyaçların mümkün olduğunca karşılanması ve bu şikâyetleri minimize etmek gerekir.

3.3.2.2. Çalışma Ortamı

Bir iş icra edilirken etkisi altında bulunulan fiziksel, sosyal, psikolojik veya çevre faktörleri; sıcaklık, bilgi ve uyarı işaretleri, ergonomi ve atmosferik şartlar grubunu içerir (TSE, 2009a:11). İşgörenler genellikle, sıcaklığı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan iş ve işyerlerini yeğler, bunlara yüksek değer verirler (Başaran, 2000:220).

Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşemeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikâyetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin

yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986:196 aktaran Erdil ve diğ. 2004:19).

3.3.2.3. Kadro Türü

Bir insanın mesleği, onun yaşamının önemli bir parçasıdır. O, umudunu, gururunu ve sevincini mesleğine ve işletmesine bağlamıştır. Onun iş ünvanı, ücreti ve sorumluluk derecesi, sosyal statüsünü ve yaşam standardını belirler. İyi bir iş, hem örgütte hem de toplumda belirli ödüllere ve saygıya hak kazandıran bir semboldür (Bingöl, 2006:515). Bu görüşlere karşın konuyla ilgili yapılan bir çalışmada, unvan değişkeninin çalışanların iş tatmin düzeylerine etkisi olmadığı görülmüştür (Yelboğa, 2007:15).

3.3.2.4. Ücret

Ücret, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000:208). Çalışanların sadece ücretlerin tutarlarıyla ilgilendikleri konusundaki önyargılara karşılık yapılan araştırmalar sonucu ücretlerin dışında işgörenlerin diğer konularla da ilgilendikleri görülmüştür. İşgörenler için eğer ücretler ve maaşlar yeterli ise, diğer ihtiyaçlar daha önemli duruma gelir; eğer ücret ve maaşlar yetersiz veya adaletsiz ise önem sıralamasında ilk sırayı alacaktır (Bingöl 2006:366).

Ücret, günümüz sosyal devlet anlayışının hâkim özelliği gereğince, insanı bir meta şeklindeki düşünüşten sıyrarak onun haysiyet ve onuruna yaraşır bir seviyede yaşamasını sağlamaya yönelmiştir (Aksu, 1993:35). Çoban'a (2004:96) göre TKY kapsamında çalışanların yeteneklerine dayalı ücretleme sisteminin uygulanması iç paydaşların tatmini açısından olumlu sonuçlar verir.

3.3.2.5. İşin Kendisi

Genel olarak işin kendisi, çalışanların beklenti ve ihtiyaçların dikkate almak, iş tatminini ve motivasyonu artırmak için önemlidir (Çoban, 2004:96). İnsanlar iş ortamına zihinsel ve bedensel yetenekleri ile birlikte gelirler. Bu durum onların çalışma yaşamlarını farklı kılar. Bir işte çalışma isteği sadece parayla ilgili değildir. İş kişilerin bireysel amaçlarını başarmak için vardır. Bir iş kişinin isteklerini karşıladığında veya beklentilerinin üzerine çıktığında, birey işi hakkında olumlu duygular besler. Bu olumlu duygular iş tatminini ifade etmektedir (Güney, 2011:12).

3.3.2.6. Yükselme Olanakları

Yükselme olanağı, örgüt içerisinde daha düşük kademedeki bir işten daha yüksek bir kademedekine doğru bir görev değişikliğini kapsar. İşgörenler, çalışma yaşamlarında yukarı doğru ilerlemeyi, kariyerlerini geliştirmeyi arzu ederler. Çünkü çalışanlar, işlerinde hep aynı düzeyde veya kademedede kalmayı arzu etmemekte, yaşamları boyunca daha iyi koşullarda yaşamayı istemektedirler. (Bingöl, 2006:513) İşgören tatmininde; yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olmasıyla yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin tatmin sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Başaran, 2000:219). Adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır. Eğitim kurumlarında çalışanların kariyer sistemleri kıdeme dayalı olarak gerçekleştirilmektedir (Bozkurt, 2008:6).

3.3.2.7. İletişim

Organizasyonlarda iç paydaşların tatmininin sağlanması ancak süreç sahipleri arasında güçlü bir iletişimin olması ve birbirlerinin beklentilerini sağlıklı bir şekilde geri bildirim almaları ile mümkündür. Süreç sahipleri veya birimler şu ya da bu şekilde mutlaka bir başka birime ürün veya hizmet sunarlar. Birimler arasında iletişimin olmaması durumunda zamanla paydaşlarının değişen ihtiyaçlarını tam olarak bilemez ve cevaplayamaz hale gelirler. Bu durum iç paydaşlar ile dış paydaşlar arasındaki iletişim içinde geçerlidir. Birimler arasında bu tatminsizliği gidermek için gerekli iletişimin

olmaması durumunda aralarında gittikçe yükselen duvarlar oluşur (Telek vd., 1996:249). Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan kurum çalışanlarının üretim ve hizmet hedefleri ile ilgili aynı bilgileri paylaşmaları gerekir. Ayrıca kurumlar anlaşılabilir hedef ve değerlere sahip olunmalı ve bunları çalışanlarına açıkça anlatmalıdır. Bu amaçla organizasyon yapısı çalışanların bilgiye rahatça ulaşabileceği ve farklı bir şeyler yapmalarına olanak bulabilecekleri şekle kavuşturuluyor (Muter, 1996:382).

3.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması durumunda işgörenlerde fiziksel ve ruhsal pek çok rahatsızlıklar görülebilmektedir (Serinkan ve Bardakçı, 2007:161). İş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Baş, 2001). İş tatmini düşük olan iş görenleri güdülemek te oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan iş görenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır (Akıncı, 2002:7). Ayrıca iş hayatında mutlu olmayan kişi özel hayatında da mutlu olamaz. Çünkü insanın iki karakteri yoktur (Koca, 2008:14).

Diğer yandan çalışma ortamında mutsuz olan bir işgörenden yaratıcı fikirler ve çözümler üretmesi beklenmemelidir. Hayatının büyük bölümünü iş ortamında geçiren işgörenin tatmin düzeyi, iş hayatı dışındaki ortamları da büyük oranda etkileyecektir.

Bu açıklamalardan sonra diyebiliriz ki tatminsiz çalışanlar ile kalite oluşmaz. Ancak tatmin düzeyi istenilen seviyelerden olan işgörenler ile kalite yakalanabilir. Çünkü işgörenin tatmin düzeyi istenilen seviyelerde olmaması durumunda dış paydaşlarında tatmin düzeyi de istenilen seviyelerde olmaz.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ-KALİTE İLİŞKİSİ

4.1. İş Tatmini ile Kalite Bağlantısı

Toplam Kalite felsefesine ilişkin literatürü incelediğimizde de işgörenlerin tatmini esastır. Bu noktadan hareketle dış paydaşlarda tatmin olacaktır. Dolayısıyla kalitenin oluşturulabilmesi için önce işgören faktörünün ele alınması gerekir. İşgören içinde en önemli faktör memnun bir şekilde çalışma hayatını sürdürmesidir. Eğer işgören tatmin düzeyi istenilen seviyelerde olur ise dış paydaşlarında tatmin düzeyi yüksek olacaktır. Çünkü işletmelerin kaliteli ürün veya hizmet üretebilmeleri işgörenleri sayesinde oluşur.

Literatürde iş tatmini ile kalite uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış çalışmalarda daha çok kalite prensiplerinin iş tatminine olan etkisi incelenmiştir.

4.2. Dünya da İş Tatmini-Kalite Bağlantısı İlişkisi

Yurt içinde ve dışında TKY uygulamalarının tartışıldığı bildirilerde, Almanya'da kurum işgörenlerinin, TKY uygulamasına olan reaksiyonlarını değerlendirmek amacıyla yapılan araştırmada işgörenlerin TKY bazlı uygulamalardan memnun olduklarını belirtmişlerdir (Çoruh, 1998).

Kuzey İrlanda'da EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan bir kolejde ise, insanların genel mutluluğu 2002'de %75'ten kademeli bir artış olmuş ve 2010'da %90'a çıktığı görülmüştür (EFQM, 28.01.2014, www.efqm.org). Konu ile ilgili detaylı bilgi için (ss.52-54) bakınız.

4.3. Türkiye de İş Tatmini-Kalite Bağlantısı İlişkisi

Genç (2000) yılında “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetleri Üzerine Etkileri” isimli yüksek lisans tezinde çalışanların TKY öncesi ve sonrası iş doyumlarını araştırmıştır. Araştırma, özel bir firma çalışanlarına 5’li likert tipindeki anket uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların TKY uygulamalarından yüksek düzeyde memnun olduğu ve TKY felsefesini benimsediği tespit edilmiştir.

2004 yılında “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı” isimli araştırmada TKY’de insan faktörünün önemini ve yeni bir pazarlama anlayışı olan içsel pazarlama uygulamasını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma genel tarama modelinde olup içsel müşteriler ile hizmet işlemlerinin kalitesini artırmanın işletmenin dışsal müşterilerle hizmet işlemlerinin kalitesini pozitif bir şekilde etkilediği vurgusu yapılmaktadır (Çoban, 2004).

İlk ve orta dereceli kamu okullarında kalite uygulamalarını benimseyen ve benimsemeyen iki ayrı grupta toplanan okullar üzerinden yapılan bir araştırmada öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Likert tipindeki anket ile toplanan verilerde kalite uygulamalarını benimseyen okullarda öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Cura, 2008).

Karagöz vd. tarafından (2009) yılında İzzet Baysal Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde yapılan bir araştırmada uygulanan toplam kalite yönetiminin hasta memnuniyetine etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda hastaların, verilen hizmetlerden memnuniyet derecesinin %80 olduğu gözlemlenmiştir.

2012 yılında “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi” isimli yüksek lisans tezinde araştırmacı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile işgören motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 5’li likert tipindeki anket yöntemi ile özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarına uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda TKY uygulamalarından üst yönetimin

desteği, çalışanların nerileri ve bilgi kullanımı motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Eker, 2012).

EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan Bursa Nilüfer Belediyesinde, alışan memnuniyeti 2007 yılında % 79 iken 2011 yılında % 85'e yükselmiştir. Bunun nedeni, insan kaynakları politikalarının ve stratejilerinin doğru belirlenmiş ve uygulanmış olmasından kaynaklandığı açıklanmıştır (EFQM, 30.01.2014, www.efqm.org).

4.4. Dünya niversitelerinde İş Tatmini-Kalite İlişkisi

EFQM mükemmellik modelini uygulayan Rusya'nın Stavropol Devlet Tarım Üniversitesi (SSAU) 2012 yılı verilerine göre son beş yıldı tüm çalışanların %98'i işinden memnun oldukları görülmüş ve aynı zamanda gelecekte de bunun yüksek olacağı beklentileri arasındadır (EFQM, 30.01.2014, www.efqm.org).

Amerika Birleşik Devletlerinde 300 tane işletme okulundan/fakültesinden rastgele seçilen 300 ğretim üyesine, kalite uygulamaları ve iş tatmini ile ilgili 31 soruluk anket gönderilerek elde edilen verilere göre, "AACSB akreditasyonu izleme konusunda okulun verdiği karardan memnun olup olmadıkları" sorusuna 5 puan üzerinden ortalama 4.13 katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu sonuç katılımcıların çoğu okulun bu uygulamasından memnun olduklarını göstermektedir. En az memnun oldukları ise "Okul akreditasyonu izleme kararını verdikten sonra görülen performans iyileşmesi" hakkındaki soruda memnuniyet oranı 2.37 oranında olduğu görülmüştür. Her ne kadar cevaplayanlar okulun kararını kabul ediyorlarsa da akreditasyonun performansı iyileştirdiği düşüncesini kabul etmemişlerdir. Araştırmacılar çalışmadan daha iyi bir analiz elde etmek için 31 sorudan oluşan anketi 5 faktöre ayırmıştır (Azmi ve Gayle Webb, 2007):

- 1- Akredistasyonun amacı ve akreditasyona yönelik ihtiyaç
- 2- Akreditasyondan memnuniyet
- 3- Fakültenin alışanların güçlendirilmesi/katılımı

- 4- İş Tatmini
- 5- Algılanan kalite iyileştirilmesi

En yüksek puanı “akreditasyonun amacı ve akreditasyona yönelik ihtiyaç” Yani çoğu akreditasyona niçin ihtiyaç olduğuna anladıklarına inanıyorlar. Ama bununla birlikte algılanan nitelik iyileşmesi ve iş tatmini açık bir şekilde en altta yer almıştır. Kalite iyileştirilmesi konusu cevaplayanların gözünde tatmin edici değildir ve iş tatmini de fakülte bölümlerinin daha fazla dikkate alması gereken bir konudur. Bu faktörlerin hepsinde birbiri ile anlamlı bir ilişki görülmüştür. En yüksek korelasyon “iş tatmini” ile “fakülte çalışanlarının güçlendirilmesi ve katılımı” arasında görülmüştür ($r=0,832$). “iş tatmini” ile “akreditasyon amacı ve akreditasyona yönelik ihtiyaç” arasında ($r=0,570$) düzeyinde ilişki görülmüştür (Azmi ve Gayle Webb, 2007).

4.5. Türkiye Üniversitelerinde İş Tatmini-Kalite İlişkisi

Başkan ve Aydın (2000) “Eğitim Sisteminde İnsan unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı” isimli bildiride eğitimin temel sorunları açısından insan unsuru ve toplam kalite yönetiminin işlevi tartışılmaktadır. Eğitim sorunlarının çözümünde insan unsurunun önemi vurgulanmış, olumlu insan ilişkileri üzerine şekillenmemiş hiçbir kurumun verimli olamayacağı belirtilmiştir.

2006 yılında yapılmış bir araştırmada ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgeli hizmet işletmelerinde düzeltici ve önleyici faaliyetlerin öğrenci tatmini üzerindeki etkinliği değerlendirilmiştir. Çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde 2003-2004 ve 2005-2006 olmak üzere iki eğitim dönemini kapsayacak şekilde yapılmıştır. Anketlerde 5’li likert ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, her iki dönemde de hem personel hem de yönetim yönünden olumlu olduğu görülmüştür (Kurgun ve Alimoğlu, 2006).

2008 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde sadece akademik personelleri kapsayan araştırmada işgörenlerin tatmin düzeyini en çok etkileyen faktörler arasında yönetim ve örgüt yapısı olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla eğitim

faktörü, akademik faaliyetler faktörü, fiziksel ve teknik şartlar faktörü, sosyo-kültürel ve sağlık faktörü ve iletişim faktörü izlediği belirtilmiştir. Kötü davranış gösteren işgörenlerin genellikle işinden memnun olmayanlar olduğu sonucuna varılmıştır (Murat ve Çevik, 2008).

TKY ile ilgili yargılara ilişkin katılım düzeyi çoğunlukla TKY ile ilgili çalışmalarda, tüm çalışanların katılımı olmaksızın başarılı sonuçların elde edilmesi olanaksızdır. Düzce Üniversitesinde, akademik ve idari personelin TKY ile ilgili uygulamalara katılım düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmada, çalışanların demografik özelliklerine göre katılım düzeylerinin farklı olduğu anlaşılmıştır (Kıngır vd., 2009).

2011 yılında “Üniversite Kütüphanelerinde Sürekli İyileştirme Felsefesinin Uygulanması: Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi Örneği” isimli yüksek lisans tezinde Toplam Kalite Yönetimi temel ilkelerinden olan sürekli iyileştirme felsefesini uygularken sorun yaratan süreçlerin esas kaynağını bulmak, duruma uygun iyileştirmeler yapmak ve olası sorunları engellemek amacıyla kuramsal nitelikte bir çalışma yapılmıştır. Çalışma Sakarya Üniversitesi Süleyman Demirel Kütüphanesindeki uygulamaların, örnek olay tarama modeli ile desteklenmiş, uygulamanın nasıl yapıldığını ve geliştirildiğini incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, sürekli iyileştirmenin kurumlarda tam olarak uygulanmasının ancak çalışanların kalite bilincine sahip olmasına, katılımcı destekleyici bir yönetim ve ekip ruhuyla gerçekleştirilmesine ve çalışanların bu işe gönüllü olarak katılmasına bağlı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların çabalarının farkında olunmadığı ve takdir edilmediği, etkili bir ödül sisteminin oluşturulmadığı kurumlarda sürekli iyileştirmeden yeteri kadar verim alınamayacağı vurgulanılmıştır (Kesim, 2011).

BEŞİNCİ BÖLÜM
KALİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ: MERSİN-SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
UYGULAMALARI

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Kalite uygulamalarının sonuçları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada evren, örneklem, araştırmanın hipotezleri, veriler ve toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizi olmak üzere altı başlık altında ele alınmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Mersin Üniversitesinde ve Sakarya Üniversitesinde görev yapan akademik ile idari personel oluşturmaktadır. Bu iki üniversitenin seçilmesinin nedeni; ülkemizde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Modelini ilk benimsemiş ve EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları sonucunda ödül almış üniversiteler olmalarıdır.

- Sakarya Üniversitesinde 1820 akademik, 749 idari personel görev yapmaktadır. (SAÜ, 19.03.2014, www.sakarya.edu.tr)
- Mersin Üniversitesinde 1563 akademik, 1495 idari personel görev yapmaktadır. (MEÜ, 19.03.2014, www.mersin.edu.tr)

5.1.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, Mersin Üniversitesinde ve Sakarya Üniversitesinde görev yapan 288 akademik ile 179 idari personel oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü $n = N \frac{t^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$ formülü kullanılarak minimum 360 kişi olarak belirlenmiştir. Hesaplanan sayı 360 olmakla beraber daha güvenilir sonuçlar elde etmek için her iki üniversitede oran artırılarak 476 kişiye anket uygulanmıştır. Ancak toplanan

anketlerden 9 tanesinde eksik bilgilerin olması nedeniyle geçersiz sayılmış ve toplam 467 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Formülde; n =örnekleme alınacak birey sayısı, N =ana kitledeki birey sayısı, t =belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değeri, p =incelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı) q = incelenen olayın görülmeşi sıklığı, d =hata (tolerans) payını göstermektedir.

5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde olacaktır. Bu kapsamda 16 tane hipotez belirlenmiştir;

Hipotez 1: Bir yüksek öğretim kurumunda uygulanan kalite uygulamaları ile çalışanların iş tatmin düzeyi arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Yüksek öğretime göre uygulanan kalite uygulamaları ile çalışanların iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 3a: Çalışanların kadro türüne göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 3b: Çalışanların kadro türüne göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 4a: Çalışanların cinsiyetine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 4b: Çalışanların cinsiyetine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 5a: Çalışanların ünvanına göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 5b: Çalışanların ünvanına göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 6a: Çalışanların yaşına göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 6b: Çalışanların yaşına göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 7a: Çalışanların çalışma süresine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 7b: Çalışanların çalışma süresine göre kalite algısı farklılık gösterir.

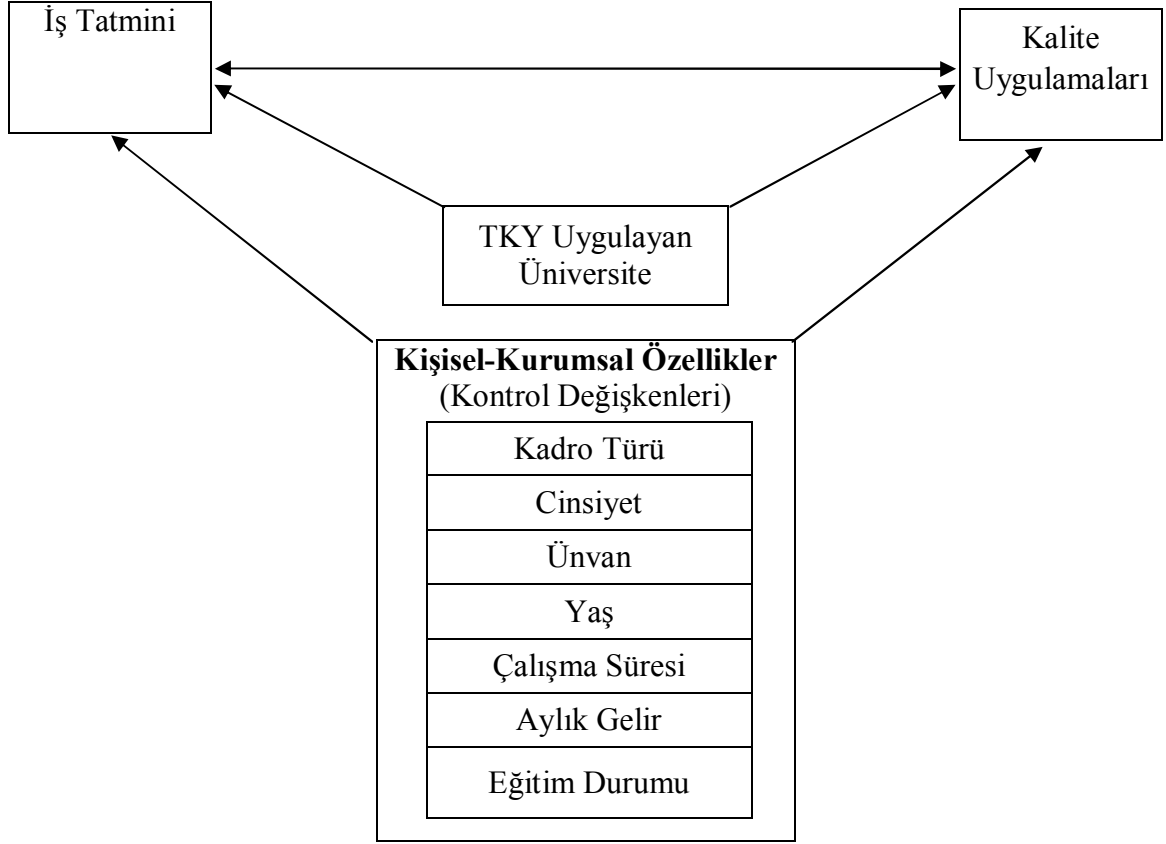
Hipotez 8a: Çalışanların aylık gelirine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 8b: Çalışanların aylık gelirine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 9a: Çalışanların eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 9b: Çalışanların eğitim düzeyine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Şekil 4. Araştırmanın Sembolik Modeli



5.1.4. Veriler ve Toplanması

Veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formları tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak ilgili kurumlarda görev yapan işgörenlere araştırmacı tarafından tesadüfi bir seçim ile dağıtılmış ve elden toplanmıştır.

5.1.5. Veri Toplama Araçları

Kalite uygulamaları ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. İş tatmini için Minnesota İş Tatmin Ölçeği, kalite uygulamaları için Kalite Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeğin, biri 100 sorudan diğeri ise 20 sorudan oluşan iki versiyonu bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların iş tatminini ölçmek için, bir ucunda “tamamen memnunum” diğeri ucunda “kesinlikle memnun değilim” seçeneklerinin tercih edilebileceği 20 sorudan oluşan 5’li Likert tipi **Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)** kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği; yetenek kullanımı, başarılı olma, faaliyet, ilerleme, otorite, kurum politika ve uygulamaları, telafi etme, çalışma arkadaşları, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir edilme, sorumluluk, güvenlik, toplumsal hizmetler, toplumsal statü, idare-insan ilişkileri, idare-teknik, çeşitlilik ve çalışma koşulları değişkenleri ile iş tatminini ölçmektedir (Weiss vd., 1967:1-3). Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları Baycan tarafından 1985 yılında yapılmıştır.

Kalite uygulamaları için, 1997 yılında Zeitz Gerald, Johannesson Russell ve J.Ritchie Edgar tarafından geliştirilen **Toplam Kalite Yönetimi** (Kalite Uygulamaları) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, TKY Faktörleri ve Kalite Kültürü Faktörleri olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır. TKY; Üst Yönetim Desteği, Çalışan Önerileri, Bilgi Kullanımı, Tedarikçiler ile İlişkiler, Denetim, Sürekli İyileştirme ve Paydaş Odaklılık olmak üzere yedi faktörden oluşmaktadır. Kalite kültürü ise; İş Ortamı, İletişim, Güven, Yenilik ve Sosyal Uyum olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. TKY’nin 7 faktörü altında 32 değişken, kalite kültürünün 5 faktörü altında da 26 değişken bulunmaktadır. 2012 yılında Eker’in yapmış olduğu uyarlamada Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden 6 tane (denetim faktörü bulunmamakta) ve bunları ölçmeye yönelik 28 değişken, Kalite Kültürünü ölçmeye yönelik de 2 faktör 9 değişken bulunmaktadır. Bu çalışmada ise araştırmanın amacı doğrultusunda sadece Toplam Kalite Yönetimi faktörleri (7 faktör 32 değişken) kullanılmıştır. Bu nedenle ölçekte yer alan Toplam Kalite Yönetimi Faktörleri, Eker’in (2012) yaptığı uyarlamadan da yararlanılarak araştırmacı tarafından Türkçeye tekrar uyarlanmıştır.

5.1.6. Verilerin Analizi

İş tatmini ve kalite uygulamaları ölçekleri değerlendirilirken deneklerin cevap derecesini ölçen “Hiç memnun değilim(1), memnun değilim(2), kararsızım(3), memnunum(4), çok memnunum(5)” ve “kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), fikrim yok(3), katılıyorum(4), kesinlikle katılıyorum(5)” cevap ifadeleri 1 ile 5 arasında derecelendirilmiştir. Her iki ölçekte de en olumlu cevap 5 yani en yüksek puan; en olumsuz cevap ise 1 yani en düşük puan olarak ele alınmıştır. Yalnız kalite uygulamaları ölçeğinde yer alan “yönetim bana geri bildirim vermede başarısız oluyor” ifadesi olumsuz cümle olduğundan bu değişken ters olarak puanlandırılmıştır. Yani “kesinlikle katılmıyorum” en yüksek “kesinlikle katılıyorum” ise en düşük puan. Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS 20 istatistik programından yararlanılarak analiz edilmiştir.

Örneklem büyüklüğü $N > 30$ olmasına rağmen iş tatminine ve kalite uygulamalarına yönelik verilen cevapların dağılımı Kolmogorov-Smirnov Normallik Testine tabi tutulmuş ve bütün değişkenler için dağılım, normal dağılımdan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu sonuca göre veriler normal dağılmadığından araştırmada parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Araştırmada yapılan analizler/testler şöyle özetlenebilir:

- Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbachs' Alpha güvenirlik analizi,
- TKY ölçeğinin yapı geçerliliği için Faktör analizi,
- Kişisel-kurumsal özelliklere ait analiz,
- Mann-Whitney U testi,
- Kruskal-Wallis H testi,
- İşgörenlerin iş tatmin düzeylerine yönelik algılamaları ile kalite uygulamaları algılamaları arasındaki ilişkiyi gösteren Spearman's rho korelasyon testi yapılmıştır.

Parametrik olmayan testlerde, birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup

olmadığını test etmek için Mann-Whitney U testi kullanılır. Burada parametrik testlerdeki aritmetik ortalama yerine ortanca (medyan) değer esas alınır. Birbirinden bağımsız üç veya daha fazla grubun bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak dağılımlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için de Kruskal-Wallis H testi kullanılır (İstatistikanaliz, 17.05.2014, <http://www.istatistikanaliz.com>)

Spearman's rho korelasyon testi iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek için kullanılan parametrik olmayan bir testtir. Korelasyon katsayısının alabileceği en küçük değer -1, en büyük değer +1 dir. Eğer korelasyon katsayısının işareti pozitifse, değişkenlerden birinin değeri artarken (azalırken) diğerinin de arttığını (azaldığını) gösterir. Korelasyon katsayısının işareti negatifse, değişkenlerden birinin değeri artarken (azalırken) diğerinin değerinin azaldığını (arttığını) gösterir. Yani ters yönlü bir ilişki söz konusudur (Emiroğlu, 10.05.2014, www.duzce.edu.tr)

Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler ile ilgili tabloların hazırlanmasında Microsoft Office Excel 2007 programından yararlanılmış ve çalışmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

5.2. Bulgular

5.2.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu araştırma da kullanılan İş Tatmin Ölçeği ve Kalite Uygulamaları Ölçeği ayrı ayrı güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Anketlerin güvenilirliği, ölçeklerdeki ifadelerin iç tutarlılığı açısından Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı yöntemi ile analiz edilmiştir. İş Tatmin Ölçeğine ilişkin Alpha katsayısı 0,920 ve Kalite Uygulamaları Ölçeğine ilişkin Alpha katsayısı ise 0,954 olarak bulunmuştur. Cronbach alfa katsayısı (1,000)'e yaklaştıkça güvenilirliğin arttığını göz önünde bulundurursak her iki ölçeğinde yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Karasar'a (2012:151) göre bir ölçmenin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulu, onun güvenilir olmasıdır. Ancak bu durum ölçeğin geçerliliğini garantilemez. Bu nedenle Kalite Uygulamaları ölçeğinin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Araştırma da kullanılan İş Tatmin Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması ise Baycan tarafından 1985 yılında yapıldığından, ölçeğe faktör analizinin yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Kalite Uygulamaları Ölçeği faktör analizinden önce KMO ve Bartlett's Testi'ne tabi tutularak analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde, ,936 KMO değeri ile, Kalite Uygulamaları Ölçeğinin faktör analizinin yapılmasına uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 10. KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik Ölçümü		,936
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-kare	10980,460
	Df	496
	Sig.	,000

Tablo 11. Kalite Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Yükleri						
	1	2	3	4	5	6	7
Üst Yönetim Desteği 2	,822						
Üst Yönetim Desteği 3	,812						
Üst Yönetim Desteği 1	,797						
Üst Yönetim Desteği 4	,769						
Üst Yönetim Desteği 5	,752						
Üst Yönetim Desteği 6	,747						
Üst Yönetim Desteği 7	,624						,361
Üst Yönetim Desteği 8	,556		,468				
Denetim 2	,529						,487
Çalışan Önerileri 3	,504			,381	,458		,350
Çalışan Önerileri 2	,479			,341	,473		,397
Bilgi Kullanımı 2		,840					
Bilgi Kullanımı 3		,829					
Bilgi Kullanımı 1		,746					
Bilgi Kullanımı 4		,743					
Bilgi Kullanımı 5		,613			,367		
Sürekli İyileştirme 1			,827				
Sürekli İyileştirme 2			,766				
Sürekli İyileştirme 3			,759			,354	
Paydaş Odaklılık 1			,606			,502	
Tedarikçiler ile İlişkiler 2				,826			
Tedarikçiler ile İlişkiler 4				,808			
Tedarikçiler ile İlişkiler 3				,756			
Tedarikçiler ile İlişkiler 1				,710			
Çalışan Önerileri 4					,802		
Çalışan Önerileri 5					,787		
Çalışan Önerileri 1					,729		
Paydaş Odaklılık 2						,756	
Paydaş Odaklılık 4			,421			,708	
Paydaş Odaklılık 3			,457			,708	
Denetim 3							,782
Denetim 1	,435						,483
Öz Değer	6,177	3,730	3,370	2,268	2,777	2,320	1,865
Açıklanan Varyans	19,304	11,656	10,532	10,213	8,679	7,249	5,827
Cronbach Alfa	,938	,867	,902	,872	,732	,870	,867
Açıklanan Toplam Varyans							73.461

Otuz iki maddeden oluşan Kalite Uygulamaları Ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Varimax döndürmesiyle yürütülen temel bileşenler analizinde özdeğeri (eigenvalues) 1'in üzerinde olan altı faktörlük bir yapının toplam varyansın %67,63'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Zeitz ve arkadaşlarının (1997) TKY ölçeğinin yapı geçerliliğini incelediği çalışmasında ölçeğin yedi faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Zeitz ve arkadaşlarını (1997) takip ederek, faktör analizinde yedi faktörlük çözümlene yapılmış ve özdeğeri 1,865 olan yedinci faktörün toplam varyansın %5,827'sini açıkladığı görülmüştür. Bunun üzerine, analizlere yedi faktörlü çözümlene ile devam edilmesine karar verilmiştir.

Varimax döndürmesiyle elde edilen faktör yükleri incelendiğinde özdeğeri 6,177 olan birinci faktörün toplam varyansın %19,304'ünü açıkladığı ve bu faktör altında 11 maddenin toplandığı görülmüştür. Söz konusu maddeler incelendiğinde Üst Yönetim Desteği ile ilgili sekiz maddenin bu faktör altında toplandığı gözlenmiştir (Örn. "Kurumun tüm yönetim kademelerinde kalite büyük ölçüde önemsenmektedir"). Ancak, "Çalışan Önerileri 2" ve "Çalışan Önerileri 3" maddelerinin birinci faktörle birlikte beşinci faktörde de yüklendikleri tespit edilmiştir. Söz konusu maddelerin her iki faktördeki yükleri birbirine çok yakın olduğundan kuramsal olarak ilgili olduğu beşinci faktöre yerleştirilmesine karar verilmiştir. Benzer şekilde, "Denetim 2" maddesinin de yedinci faktörde de yüklendiği ve bu iki faktördeki yüklerinin birbirine çok yakın oldukları tespit edilmiş, bu nedenle de "Denetim 2" maddesinin ilgili olduğu yedinci faktöre yerleştirilmesine karar verilmiştir. Böylece, elde edilen 8 maddelik alt ölçek için Cronbach alfa katsayısı ",938" olarak hesaplanmış ve Üst Yönetim Desteği alt ölçeğinin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Özdeğeri 3,730 olan ikinci faktörün toplam varyansın %11,656'sını açıkladığı ve bu faktör altında Bilgi Kullanımı ile ilgili beş madde toplanmıştır (Örn. "Birimimde iş veya hizmetlerin kalitesi ile ilgili veri toplar"). Elde edilen ikinci faktör alt ölçeğinin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\alpha = ,867$).

Özdeğeri 3,370 olan üçüncü faktörün toplam varyansın %10,532'sini açıkladığı ve bu faktör altında 4 maddenin toplandığı görülmüştür. Söz konusu maddeler

incelendiğinde Sürekli İyileştirme ile ilgili üç maddenin bu faktör altında toplandığı gözlenmiştir (Örn. “Çalışma arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için çaba sarfederler”). Ancak, “Paydaş Odaklılık 1” maddesi üçüncü faktöre yüklendiği tespit edilmiştir. Bu maddenin faktördeki yükleri birbirine çok yakın olduğundan kuramsal olarak ilgili olduğu altıncı faktöre yerleştirilmesine karar verilmiştir ($\alpha = ,902$).

Özdeğeri 2,268 olan dördüncü faktör toplam varyansın %10,213’ünü açıkladığı ve bu faktör altında Tedarikçiler ile İlişkiler dört madde toplanmıştır. (Örn. “Bu kurum dışından aldığım araçlar, gereçler veya hizmetler iş ihtiyacımı karşılar”). Elde edilen alt ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\alpha = ,872$).

Beşinci faktör altında 2,277 özdeğer ile toplam varyansın %8,679’unu açıkladığı ve bu faktör altında Çalışan Önerileri ile ilgili üç madde toplanmıştır (Örn. “Yönetime yaptığımız işi geliştirmek için yöneticilere sıklıkla öneride bulunurum”). Elde edilen alt ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\alpha = ,732$).

Altıncı faktör altında 2,320 özdeğer ile toplam varyansın %7,249’unu açıkladığı ve bu faktör altında Paydaş Odaklılık ile ilgili üç madde toplanmıştır (Örn. “İşimi yaparken paydaşlarımı düşünürüm”). Elde edilen alt ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\alpha = ,870$).

Yedinci faktör altında ise 1,865 özdeğer ile toplam varyansın %5,827’sini açıkladığı ve bu faktör altında Denetim ile ilgili iki madde toplanmıştır. (Örn. “Yönetim yaptığım iş ile ilgili bana geri bildirim vermede başarısız oluyor”). Elde edilen alt ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\alpha = ,867$).

Araştırmaya katılan deneklerin kadro türüne, unvana, yaşa, cinsiyete, çalışma süresine, aylık gelir durumuna, eğitim durumuna ve yükseköğretim kurumuna göre frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin bilgiler Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Kişisel-Kurumsal Özelliklere Göre Dağılımlar

Özellikler		f	%	Özellikler		f	%
Üniversite	Mersin	255	54,6	Cinsiyet	Kadın	191	40,9
	Sakarya	212	45,4		Erkek	276	59,1
	Toplam	467	100		Toplam	467	100
Kadro Türü	Akademik	288	61,7	Çalışma Süresi	0-1	48	10,3
	İdari	179	38,3		2-4	95	20,3
	Toplam	467	100		5-9	92	19,7
Unvan	Prof.Dr.	28	6,0	10-14	82	17,6	
	Doç.Dr.	36	7,7	15-19	61	13,1	
	Yrd.Doç.Dr	66	14,1	20-24	60	12,8	
	Öğr.Gör.	37	7,9	25+	29	6,2	
	Arş.Gör.	84	18,0	Toplam	467	100	
	Okutman	22	4,7	Aylık Gelir Durumu	0-1999	34	7,3
	Uzman	15	3,2		2000-2499	163	34,9
	Şube Müd.	13	2,8		2500-3499	159	34,0
	Fak.Sek.	15	3,2		3500-4499	60	12,8
	Memur	151	32,3		4500+	51	10,9
Toplam	467	100	Toplam		467	100	
Yaş	20-29	113	24,2	Eğitim Durumu	Doktora	190	40,7
	30-34	93	19,9		Yüksek Lisans	107	22,9
	35-44	154	33,0		Lisans	108	23,1
	45+	107	22,9		Ön Lisans	44	9,4
	Toplam	467	100		Lise-İlköğr.	18	3,9
					Toplam	467	100

Tablo 12’de görüldüğü gibi Mersin Üniversitesinden 255 (%54,6), Sakarya Üniversitesinden ise 212 (%45,4) katılımcı yer almıştır. Kadro türü açısından katılımcıların 288’i (%61,7) akademik, 179’u (%38,3) idari personelden oluşmaktadır. Unvan olarak 28’si (%6,0) Profesör Doktor, 36’sı (%7,7) Doçent Doktor, 66’sı (%14,1) Yardımcı Doçent Doktor, 37’si (%7,9) Öğretim Görevlisi, 84’ü (%18,0) Araştırma Görevlisi, 22’si (%4,7) Okutman, 15’i (%3,2) Uzman, 15’i (%3,2) Fakülte Sekreteri, 13’si (%2,8) Şube Müdürü ve 151’i (%32,3) Memurdan oluşmaktadır. Katılımcıların 113’ü (%24,2) 20-29, 93’ü (%19,9) 30-34, 154’ü (%33,0) 35-44 ve 107’si (%22,9) 45

ve üstü yaşlarda olduğu görülmektedir. Katılımcıların 191'i (%40,9) kadın ve 276'sı (%59,1) erkektir. Katılımcıların 48'i (%10,3) 0-1 yıl, 95'i (%20,3) 2-4 yıl, 92'si (%19,7) 5-9 yıl, 82'si (%17,6) 10-14 yıl, 61'i (%13,1) 15-19 yıl, 60'ı (%12,8) 20-24 yıl arasında ve 29'uda (%6,2) 25 yıl ve üstü yüksek öğretimde çalışmaktadır. Söz konusu katılımcıların 34'ü (%7,3) 0-1999 TL, 163'ü (%34,9) 2000-2499 TL, 159'u (%34,0) 2500-3499 TL, 60'ı (%12,8) 3500-4499 TL ve 51'i (%10,9) 4500 TL ve üstü gelire sahip olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların 190'ı (%40,7) doktora, 107'si (%22,9) yüksek lisans, 108'i (%23,1) lisans, 44'ü (%9,4) ön lisans ve 18'i (%3,9) lise-ilköğretim eğitim durumunda olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki hipotezler Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir:

Hipotez 2: Yüksek öğretime göre uygulanan kalite uygulamaları ile çalışanların iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 3a: Çalışanların kadro türüne göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 3b: Çalışanların kadro türüne göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 4a: Çalışanların cinsiyetine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 4b: Çalışanların cinsiyetine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Parametrik olan t-testlerinin karşılığı olarak da bilinen Mann-Whitney U testine göre üniversite değişkeni ile iş tatmini ($0,000 < 0,05$) ve kalite uygulamaları ($0,000 < 0,05$) puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. **Hipotez 2 kabul** edilmiştir. Ancak kadro türü bakımından iş tatmini ($0,352 > 0,05$) ve kalite uygulamaları ($0,207 > 0,05$) puanlarında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. **Hipotez 3a ve Hipotez 3b** reddedilmiştir. Cinsiyet değişkeninde ise cinsiyet ile iş tatmini puanında anlamlı farklılık görülmüş ($0,036 < 0,05$) ve böylece **Hipotez 4a** kabul edilmiş ancak kalite uygulamalarında anlamlı bir fark görülmemiştir ($p > 0,05$). **Hipotez 4b** reddedilmiştir.

Tablo 13. Üniversiteye ve Cinsiyete Göre İş Tatmini ile Kalite Algısı Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Üniversite		Cinsiyet	
	Mersin	Sakarya	Kadın	Erkek
İş Tatmini	3,5376 *(,68)	3,7623 *(,59)	3,5523 *(,71)	3,7000 *(,60)
Kalite Uygulamaları	3,2338 *(,66)	3,5459 *(,63)	3,3732 *(,65)	3,3771 *(,67)

*Standart Sapma

Tablo 13'e göre Sakarya Üniversitesi işgörenlerinin iş tatmin puanlarının (\bar{X} =3,7623, SS=,59) ve kalite algısı puanlarının (\bar{X} =3,5459 SS= ,63) ortalamaları, Mersin Üniversitesinin iş tatmin (\bar{X} =3,5376, SS=,68) ve kalite algısı puanlarının (\bar{X} =3,2338, SS= ,66) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, cinsiyet açısından sadece iş tatmininde farklılık gözlenmiş ve erkeklerin iş tatmin puanlarının (\bar{X} =3,7000, SS=,60) ortalama ile kadınlardan (\bar{X} =3,5523, SS=,60) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aşağıdaki hipotezler ise Kruskal Wallis H Test'i ile analiz edilmiştir:

Hipotez 5a: Çalışanların ünvanına göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 5b: Çalışanların ünvanına göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 6a: Çalışanların yaşına göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 6b: Çalışanların yaşına göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 7a: Çalışanların çalışma süresine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 7b: Çalışanların çalışma süresine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 8a: Çalışanların aylık gelirine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 8b: Çalışanların aylık gelirine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Hipotez 9a: Çalışanların eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeyi farklılık gösterir.

Hipotez 9b: Çalışanların eğitim düzeyine göre kalite algısı farklılık gösterir.

Parametrik testlerde kullanılan tek yönlü varyans analizinin karşılığı olarak da bilinen Kruskal Wallis H Test'i sonuçlarına göre ünvan, çalışma süresi ve gelir düzeyi bakımından iş tatmini ve kalite algısı puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Böylece **Hipotez 5a**, **Hipotez 5b**, **Hipotez 7a**, **Hipotez 7b**, **Hipotez 8a** ve **Hipotez 8b** kabul edilmiştir. Yaş ve eğitim durumu bakımından ise herhangi bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu sonuç ile **Hipotez 6a**, **Hipotez 6b**, **Hipotez 9a** ve **Hipotez 9b** reddedilmiştir.

Kruskal Wallis H Test'i sonucunda ünvan, çalışma süresi ve gelir düzeyi bakımından iş tatmini ve kalite algısı puanlarında farklılık görülmüştür. Bu farklılaşmaya neden olan etkinin kaynağını incelemek için Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır.

Mann-Whitney U testi ile yapılan karşılaştırmalar neticesinde, ünvan bakımından, profesörlerin iş tatmin puanlarının uzmanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($0,005<0,05$). Doçentlerin iş tatmin puanların uzmanlardan ($0,004<0,05$), kalite uygulamaları puanlarının ise öğretim görevlilerinden ($0,027<0,05$) ve araştırma görevlilerinden ($0,002<0,05$) farklı olduğu gözlenmiştir. Yardımcı doçentlerinde sadece iş tatmin puanlarının uzmanlardan farklı olduğu görülmüştür ($0,023<0,05$). İdari kadrolarda bulunan fakülte sekreterlerinin iş tatmin puanlarının memurlardan farklı olduğu görülmüştür ($0,028<0,05$). Şube müdürlerinin ise iş tatmin ($0,027<0,05$) puanları ile kalite uygulamaları ($0,027<0,05$) puanlarının memurlardan farklı olduğu görülmüştür.

Çalışma süresi grupları bakımından, 0-1 yıl arasında görev yapan işgörenler ile 20-24 ($0,005<0,05$) ve 25 yıl ve üstü ($0,005<0,05$) görev yapanların kalite algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. 2-4 yıl arasında görev yapan işgörenler ile 20-24 yıl arasında çalışanların iş tatmini ve kalite algısı puanların arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. 5-9 yıl arasında çalışan işgörenler ile 10-14 yıl görev arasında sadece iş tatmini, 20-24 ve 25 yıl ve üstü görev yapanlar ile hem iş tatmini hem de kalite algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. 15-19 yıl arasında çalışan işgörenler ile 25 yıl ve üstü görev yapanlar

arasında sadece iş tatmini, 20-24 ve 25 yıl ve üstü görev yapanlar ile hem iş tatmini hem de kalite algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir.

Gelir düzeyi grupları bakımından, 0-1999 TL aylık gelire sahip olan işgörenler ile 2500-3499 ve 4500 TL ve üstü gelire sahip olan işgörenler arasında sadece iş tatmini puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 2000-2499 TL aylık gelire sahip olan işgörenler ile 2500-3499, 3500-4499 ve 4500 ve üstü gelire sahip olan işgörenler arasında hem iş tatmini hem de kalite algısı puanlarında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir.

Ünvanın iş tatmini ve kalite algısı üzerindeki etkisini incelemek için Kruskal Wallis H Test'i uygulanmıştır. Test sonuçları incelendiğinde iş tatmini ($\chi^2=17,093$, $p<0,05$) ve kalite uygulamaları ($\chi^2=30,861$, $p<0,05$) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılaşmanın kaynağını incelemek için yürütülen Mann-Whitney U testlerinde farklılığın olduğu gruplardan, profesörlerin ($\bar{X}=3,7979$, $SS=,48$), ortalama ile uzmanlardan ($\bar{X}=3,2933$, $SS=,48$) daha yüksek iş tatmini puanlarının olduğu görülmüştür. Doçent kadrosunda bulunanların ($\bar{X}=3,5331$, $SS=,75$) ortalama ile öğretim görevlisi ($\bar{X}=3,3046$, $SS=,59$) ve araştırma görevlisi ($\bar{X}=3,2333$, $SS=,55$) kadrosunda olanlara göre kalite uygulamaları algısı puanları daha yüksek olduğu ayrıca doçentlerin ($\bar{X}=3,8183$, $SS=,63$) ortalama ile de iş tatmin puanlarının uzman kadrosunda ($\bar{X}=3,2933$, $SS=,62$) olanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. İş tatmin ve kalite uygulamaları puanlarında en yüksek $\bar{X}=3,8183$ ve $\bar{X}=3,5331$ ortalamalar ile doçentlerin sahip olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 14.).

Tablo 14. Ünvana Göre İş Tatmini İle Kalite Algısı Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Ünvan									
	Prof.Dr.	Doç.Dr.	Yrd.Doç.Dr.	Öğr.Gör.	Arş.Gör.	Okutman	Uzman	Şube Müd.	Fak.Sek.	Memur
İş Tatmini	3,7979 *(,48)	3,8183 *(,63)	3,7317 *(,48)	3,5527 *(,75)	3,6160 *(,70)	3,7018 *(,36)	3,2933 *(,62)	3,9438 *(,40)	3,9113 *(,61)	3,5340 *(,72)
Kalite Uyg.	3,4729 *(,62)	3,5331 *(,75)	3,4255 *(,62)	3,3046 *(,59)	3,2333 *(,55)	3,3141 *(,67)	3,2647 *(,63)	3,9831 *(,30)	3,7127 *(,70)	3,3287 *(,73)

*Standart Sapma

Tablo 14'e göre fakülte sekreterlerinin ($\bar{X}=3,9113$, $SS=61$) ortalama ile memurlardan ($\bar{X}=3,5340$, $SS=,72$) daha yüksek işlerinde tatmin oldukları görülmüştür. Benzer şekilde şube müdürleri de ($\bar{X}=3,9438$, $SS=,40$) ortalama ile memurlardan ($\bar{X}=3,5340$, $SS=,72$) daha yüksek işlerinde tatmin oldukları görülmüştür. Ayrıca şube müdürleri ($\bar{X}=3,9831$, $SS=,30$) ortalama ile memurlardan ($\bar{X}=3,3287$, $SS=,73$) daha yüksek kalite uygulamaları puanlarına sahip oldukları görülmüştür. İş tatmin ve kalite uygulamaları puanlarında en yüksek $\bar{X}=3,9438$ ve $\bar{X}=3,9831$ ortalamalar ile şube müdürlerinin sahip olduğu görülmüştür.

Çalışma süresinin iş tatmini ve kalite algısı üzerindeki etkisini incelemek için Kruskal Wallis H Test'i uygulanmıştır. Test sonuçları incelendiğinde iş tatmini ($\chi^2=13,981$, $p<0,05$) ve kalite uygulamaları ($\chi^2=17,847$, $p<0,05$) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılaşmanın kaynağını incelemek için yürütülen Mann-Whitney U testlerinde farklılığın olduğu gruptan, 0-1 yıl arasında çalışanların kalite algısı puanları ($\bar{X}=3,3208$, $SS=,63$) ortalama ile 20-24 ($\bar{X}=3,6038$, $SS=,66$) ve 25 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,5897$, $SS=,55$) görev yapan işgörenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür. 2-4 yıl arasında görev yapan işgörenlerin iş tatmini puanları ($\bar{X}=3,6004$, $SS=,62$) ve kalite algısı puanları ($\bar{X}=3,3862$, $SS=,55$) ortalamalar ile 20-24 yıl (\bar{X}

=3,6038, SS=,66- \bar{X} =3,7778, SS=,70) arasında çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. 5-9 yıl arasında görev yapan işgörenlerin (\bar{X} =3,4807, SS=,71- \bar{X} =3,2864, SS=,65) ortalamalar ile 10-14 yıl arasında görev yapan işgörelere göre sadece iş tatmin (\bar{X} =3,6804, SS=,72), 20-24 (\bar{X} =3,7778, SS=,70- \bar{X} =3,6038, SS=,66) ve 25 yıl ve üstü (\bar{X} =3,8252, SS=,40- \bar{X} =3,5897, SS=,55) görev yapanlara göre hem iş tatmini hem de kalite algısı puanları daha düşük olduğu gözlenmiştir. 15-19 yıl arasında çalışan işgörelerin (\bar{X} =3,5572, SS=,62- \bar{X} =3,1820, SS=,80) ortalamalar ile 20-24 yıl (\bar{X} =3,7778, SS=,70- \bar{X} =3,6038, SS=,66) arasında çalışanlara göre hem iş tatmini hemde kalite algısı bakımından, 25 yıl ve üstü (\bar{X} =3,5897, SS=,55) görev yapan işgörelere göre de sadece kalite algısı puanlarının daha düşük olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 15.).

Tablo 15. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini ve Kalite Algısı Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Çalışma Süresi Grup						
	0-1 Yıl	2-4 Yıl	5-9 Yıl	10-14 Yıl	15-19 Yıl	20-24 Yıl	25+
İş Tatmini	3,7721 *(,59)	3,6004 *(,62)	3,4807 *(,71)	3,6804 *(,66)	3,5572 *(,62)	3,7778 *(,70)	3,8252 *(,40)
Kalite Uygulamaları	3,3208 *(,63)	3,3862 *(,55)	3,2864 *(,65)	3,3962 *(,72)	3,1820 *(,80)	3,6038 *(,66)	3,5897 *(,55)

*Standart Sapma

Aylık gelir düzeyinin iş tatmini ve kalite algısı üzerindeki etkisini incelemek için Kruskal Wallis H Test'i uygulanmıştır. Test sonuçları incelendiğinde iş tatmini ($\chi^2=27,974$, $p<0,05$) ve kalite uygulamaları ($\chi^2=12,891$, $p<0,05$) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılaşmanın kaynağını incelemek için yürütülen Mann-Whitney U testlerinde farklılığın olduğu gruplardan, 0-1999 TL aylık gelire sahip olan işgörelerin (\bar{X} =3,5162, SS=,68) ortalama ile 2500-3499 TL (\bar{X} =3,7526,

SS=,67) ve 4500 TL ve üstü (\bar{X} =3,8263, SS=,48) gelire sahip işgörenlerden daha düşük iştatmini puanlarının olduğu görülmüştür. 2000-2499 TL aylık gelire sahip olan işgörenlerin iş tatmin puanları (\bar{X} =3,4665, SS=,67) ve kalite algısı puanları (\bar{X} =3,2705, SS=,60) ortalamalar ile 2500-3499 TL (\bar{X} =3,7526, SS=,67- \bar{X} =3,4269, SS=,69), 3500-4499 TL (\bar{X} =3,7217, SS=,55- \bar{X} =3,4572, SS=,61) ve 4500 TL ve üstü (\bar{X} =3,8263, SS=,48- \bar{X} =3,4973, SS=,74) gelire sahip olan işgörelere göre daha düşük olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 16.).

Tablo 16. Aylık Gelir Düzeyine Göre İş Tatmini ve Kalite Algısı Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Gelir Grup				
	0-1999	2000-2499	2500-3499	3500-4499-	4500+
İş Tatmini	3,5162 *(,68)	3,4665 *(,67)	3,7526 *(,67)	3,7217 *(,55)	3,8263 *(,48)
Kalite Uygulamaları	3,3118 *(,79)	3,2705 *(,60)	3,4269 *(,69)	3,4572 *(,61)	3,4973 *(,74)

*Standart Sapma

Kalite uygulamaları ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkinin derecesini öğrenmek için yani Hipotez 1'i analiz etmek için Spearman's rho korelasyon testi kullanılmıştır.

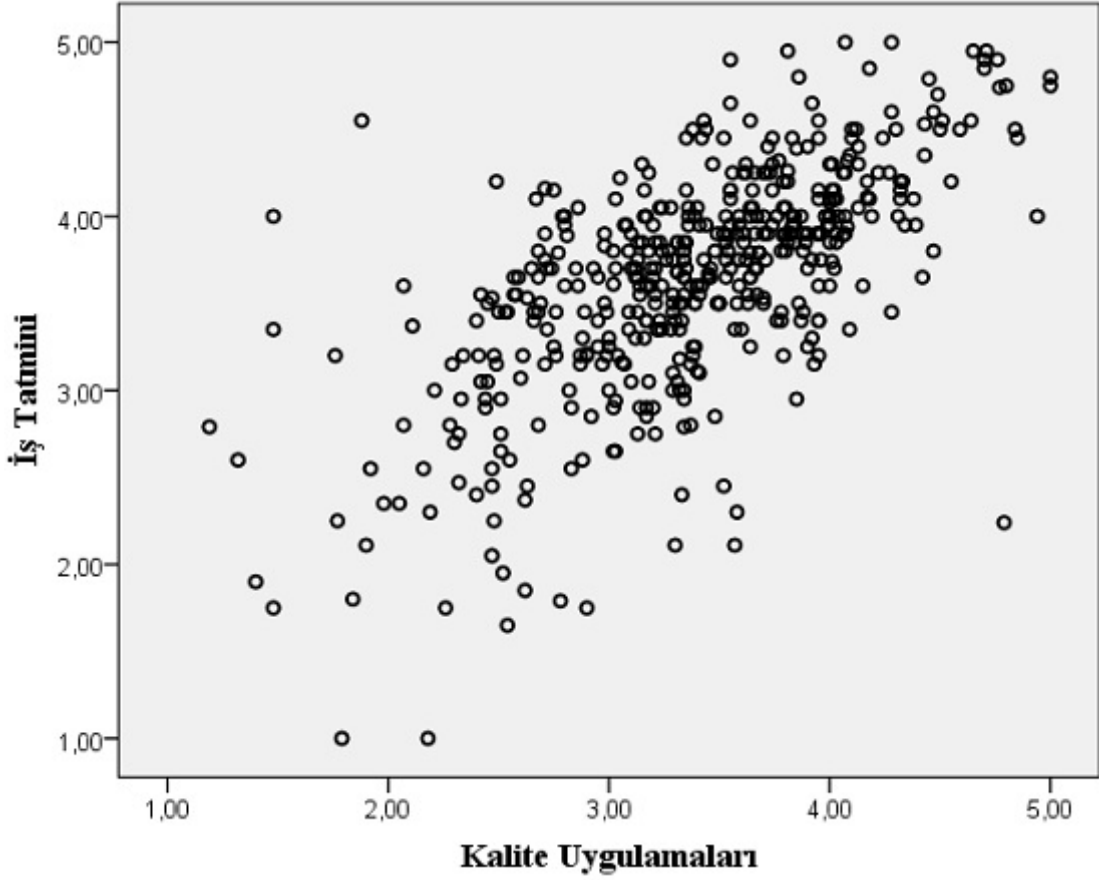
Tablo 17. Spearman's Rho Korelasyon Testi

	İş tatmini	Üst Yönetim Desteği	Çalışan Önerileri	Bilgi Kullanımı	Tedarikçiler İle İlişkiler	Denetim	Sürekli İyileştirme
Kalite Uygulamaları	,648**						
Üst Yönetim Desteği	,625**						
Çalışan Önerileri	,521**	,633**					
Bilgi Kullanımı	,431**	,564**	,509**				
Tedarikçiler İle İlişkiler	,454**	,505**	,527**	,513**			
Denetim	,544**	,695**	,503**	,491**	,485**		
Sürekli İyileştirme	,399**	,460**	,387**	,412**	,297**	,386**	
Paydaş Odaklılık	,347**	,418**	,397**	,412**	,362**	,384**	,665**

*İlişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17'de yer alan Spearman's rho korelasyon analizine göre kalite uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır ($r(467)=0,648$, $p<0,01$) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen bu sonuç ile iki değişken arasında ilişki olduğu görülmüş ve bu doğrultuda araştırmanın ana hipotezi olan **Hipotez 1** kabul edilmiştir. Bu sonuç Tablo 16'da saçılım grafiği ile açıklanmıştır.

Tablo 18. İki Değişken Arasındaki Doğrusal İlişkilere İlişkin Saçılım Grafiği



Tablo 18’de görüldüğü gibi iş tatmini ve kalite uygulamaları değişkeni arasında aynı yönlü (pozitif) bir ilişki vardır ve bu ilişki doğrusaldır. Ayrıca gözlem değerleri birbirine yakın olduğu için iki değişken arasında güçlüye yakın bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 17’de yer alan korelasyon analizi sonucuna göre, 0,01 anlamlılık düzeyinde iş tatmini ile kalite faktörleri arasındaki ilişki derecesi büyükten küçüğü doğru şöyle sıralanmıştır: iş tatmini ile üst yönetim desteği arasında ($r=0,625$), iş tatmini ile denetim arasında ($r=0,544$), iş tatmini ile çalışan önerileri arasında ($r=0,521$), iş tatmini ile tedarikçiler ile ilişkiler arasında ($r=0,454$), iş tatmini ile bilgi kullanımı arasında ($r=0,431$), iş tatmini ile sürekli iyileştirme arasında ($r=0,399$) ve iş tatmini ile kalite uygulamaları faktörlerinden paydaş odaklılık arasında ($r=0,347$) anlamlı ve pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Günümüzde dünyanın geldiği noktada değişik kalite yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan gerek ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi gerek EFQM Mükemmellik Modeli gerekse diğer modeller hepsi Toplam Kalite Yönetimi teorisine dayanılarak uygulanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ilk olarak özel sektörde uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Bu olumlu gelişmeler ile beraber daha sonra sistem kamu sektöründe de uygulanmaya başlanılmıştır. Ancak kamu sektörünün özel yapısından dolayı uygulamada bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu sıkıntıların yaşanmaması için uygulanacak olan model ya da modellerin kamu kültürüne uyarlanması gerekmektedir.

Mersin üniversitesinde ve Sakarya Üniversitesinde uygulanan kalite uygulamaları ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

Kalite uygulamaları ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucuna göre; üst yönetim desteği, çalışan önerileri, bilgi kullanımı, tedarikçiler ile ilişkiler, denetim, sürekli iyileştirme ve paydaş odaklılık olmak üzere yedi grup altında toplanmıştır. Bu sonuç, Zeitz ve arkadaşlarının (1997) yılında elde ettikleri sonuç ile örtüşmektedir.

Üniversite bağımsız değişkeni ile iş tatmini ve kalite uygulamaları maddeleri arasında yapılan test sonucunda farklılaşma olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, Sakarya Üniversitesinde maddelere verilen cevaplar daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç iki nedenden kaynaklanmış olabilir. Birinci neden; kalite felsefesinin gurularından W.Edward Deming'in zaman ile ilgili sözlerini¹¹ destekler niteliktedir. Çünkü Sakarya Üniversitesi kalite felsefesini Mersin Üniversitesinden daha

¹¹ Beni dinler ve söylediklerimi uygularsanız, siz Japonlar beş yıl içerisinde Amerikalıların düzeyine ulaşırsınız. Beş yıl daha uygulamaya devam ederseniz, Amerikalılar size yetişmeye çabalar. (W. Edwards Deming)

önce benimsemiştir. Bu nedenle Sakarya Üniversitesinin daha ileride olması, kalite çalışmalarına daha önce başlamış olmasından kaynaklanması yüksek ihtimaldir. İkinci neden; Sakarya Üniversitesinin Mersin Üniversitesinden farklı olarak yazışmalarda kullandığı Elektronik Belge Yönetim Sistemi (e-imza) işgörenleri olumlu düşünmeye sevk etmiş olabilir. Çünkü bu sistemin varlığı iç paydaşlara zaman tasarrufu ve makamdan bağımsız çalışma imkânı sağlar. Diğer taraftan kurum açısından da bu sistem hem hesap verilebilirlik ve saydamlık derecesini artırır hem de verimlilik (makine, toner, kâğıt, dosya vb.) sağlar.

Kişisel-Kurumsal özellikler ile iş tatmini ve kalite uygulamaları değişkenleri arasında şu sonuçlar elde edilmiştir:

- **Kadro türüne** (akademik-idari) göre iş tatmin düzeyi ve kalite uygulamaları algılarında istatistiksel olarak herhangi bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır. Kınır ve arkadaşlarının (2009:18) Düzce Üniversitesinde yaptıkları araştırmada, kalite uygulamalarına yönelik kullanılan 21 maddelik ölçek tek tek analiz edilmiş ve farklılığın olmadığı yargılar çoğunlukta olduğu saptanmıştır.
- **Cinsiyete** göre iş tatmin düzeyinde istatistiksel olarak farklılaşmaya rastlanılmış ancak kalite uygulamaları algılarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır. Farklılaşmanın rastlanıldığı iş tatmin değişkeninde erkeklerin kadınlardan daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bizim elde ettiğimiz bu sonuç literatürde yer alan bazı çalışmalar ile ters düşmektedir (Baş, 2002:33; Bilge vd. 2006:11; Yelboğa, 2007:15; Toker, 2007:101; Bilge vd. 2007:37;Bozkurt, 2008:13;Koruklu vd., 2013:126). Bu araştırmanın yapıldığı örnekleme yer alan kadınların yaptığı işten beklentilerinin erkeklerden daha yüksek olabileceği bu nedenle iş tatmin düzeyinde farklılık olmuş olabilir. Kınır ve arkadaşlarının (2009:17) kalite uygulamalarına yönelik yaptıkları araştırmada ise farklılığın görüldüğü maddelerde erkeklerin kadınlardan daha olumlu düşündükleri sonucuna varılmıştır.
- **Ünvana** göre iş tatmin düzeyi ve kalite uygulamaları algılarında farklılaşmaya rastlanılmıştır. Farklılaşmanın görüldüğü gruplarda gerek akademik gerekse idari ünvanlarda, ünvan yükseldikçe iş tatmin düzeyinin ve kalite algısının

yükseldiği gözlenmiştir. Baş'ın (2002:32) yaptığı araştırmada öğretim üyelerinin yönetsel pozisyonu ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Buna karşın finans sektöründeki işletmelerde yapılan bir araştırmada unvan değişkeninin iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir (Yelboğa, 2007:16).

- **Yaşa** göre iş tatmin düzeyi ve kalite uygulamaları algılarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Benzer şekilde Kingır ve arkadaşlarının da (2009:17) yaptığı araştırmada yaş ile kalite uygulamalarına katılım düzeyinde yargıların çoğunluğunda farklılığın olmadığı görülmüştür. Baş (2002:33), araştırma sonucunda öğretim üyelerinin yaşı arttıkça iş tatminin de arttığını belirtmektedir. Yelboğa'nın (2007:16) finans sektöründe yapmış olduğu araştırmada da aynı sonuç ortaya çıkmıştır.
- **Çalışma süresine** göre iş tatmin düzeyi ve kalite uygulamaları algılarında farklılaşmaya rastlanılmıştır. Farklılaşmanın görüldüğü gruplarda çalışma süresi fazla olan grubun iş tatmin düzeyinin ve kalite algısının yüksek olduğu gözlenmiştir. Kingır ve arkadaşlarının (2009:17) kalite uygulamalarına yönelik yaptıkları araştırmada analiz edilen yargıların çoğu çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir. Yelboğa'nın (2007:16) finans sektöründeki işletmelerde yapmış olduğu araştırmada da çalışma süresi arttıkça iş tatmininde artışı bulunmuştur. Buna karşın Toker'in (2012:12) otel işletmelerinde yaptığı araştırmada ise çalışma süresi değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığı belirtilmektedir.
- **Aylık gelire** göre iş tatmin düzeyi ve kalite uygulamaları algılarında farklılaşmaya rastlanılmıştır. Farklılaşmanın görüldüğü gruplarda gelir düzeyi fazla olan grubun iş tatmin düzeyinin ve kalite algısının yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu farklılığın nedeni, düşük gelirli işgörenlerin performansına göre gelir elde etmediklerinden kaynaklanmış olabilir.
- **Eğitim durumuna** göre iş tatmin düzeyi ve kalite uygulamaları algılarında istatistiksel olarak herhangi bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır. İş tatmin değişkeninde elde ettiğimiz bu sonuç, Yelboğa'nın (2007:16) araştırmasındaki sonuç ile benzerdir. Kingır ve arkadaşlarının (2009:18) kalite uygulamalarına

yönelik yaptıkları araştırmada da eğitim düzeyi ile kalite çalışmalarına katılım düzeyi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Son olarak araştırmanın evrenini oluşturan, her iki yükseköğretim kurumunda da uygulanan kalite uygulamaları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,648$). İş tatmini ile kalite uygulamaları faktörleri arasında ilişkinin en yüksek olduğu faktör ise “üst yönetim desteği” ($r=0,623$) olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgu, Eker’in (2012) yılında özel sektörde motivasyon ile kalite uygulamaları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yaptığı çalışmada elde edilen bulgu ile benzer olduğu görülmektedir.

6.2. Öneriler

Kalitenin bu denli önemli olduğu günümüz dünya konjonktüründe, yükseköğretim kurumları gerek ulusal arenada gerekse uluslararası arenada diğer yükseköğretim kurumlarıyla rekabet edebilecek düzeylerde olmaları için işgörenlerinin memnuniyet düzeyini gözetererek ve bu noktada kurumsallaşarak kaliteden ödün vermemesi gerekir. Araştırmamızın bulguları arasında farklılık görülen bağımsız değişkenlerden cinsiyet, ünvan, çalışma süresi ve aylık gelir grupları Kritik Performans Göstergeleri (KPI: Key Performance Indicator) ile ölçülebilir. Bilindiği gibi sayısal değerler içeren KPI belirlenen hedefe göre nerede olduğumuzu değerlendirmek için bir anahtardır. Bununla beraber ünvanı ve gelir düzeyi düşük işgörenlerin iş tatmin ve kalite uygulamalarına katılım düzeyinin artırılması için, işgörenlerin tabi olduğu yönetmeliklerin veya kanunların, performansı ve başarıyı ödüllendirecek şekilde düzenlenmesi kalite uygulamalarının başarısında önemlidir.

Ayrıca yükseköğretim alanında araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara, kalite felsefesini benimsemiş ile benimsememiş farklı yükseköğretim kurumları arasında karşılaştırma yapılarak, çalışanlarının iş tatmin düzeylerini inceleyen bir çalışma önerilebilir. Buna benzer olarak vakıf üniversiteleri ile kamu üniversiteleri arasında da yapılacak bir çalışma önerilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akıncı, B. Z., (1997), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Akın, Ö., (2001), Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Aksu, A. Ö., (1993), Ücretler ve Verimlilik, İ.Ü.Basım Evi ve Film Merkezi, İstanbul.
- Aktan C.C. ve Börü D., (2007), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk” Baskı Cilt Veste Ofset, kitabı içinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ss.11-36., İstanbul.
- Altuğ, D., (1997), Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı Yayımı, Ankara.
- Baltaş, A., (2005), Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul.
- Bayram N., (2009), Sosyal Bilimlerde SPSS Veri Analizi, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.
- Baş, T., (2002), ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Sistem Yayıncılık, 4. Basım, İstanbul.
- Başaran, İ. E., (2000), Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü), Umut Yayım, 3. Baskı, Ankara.
- Bingöl, D., (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım, 6. Baskı İstanbul.
- Bozkurt, R. ve Odaman, A., (1997), ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:549, Ankara.
- Bozkurt, R. (2010), Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 5. Baskı, Ankara
- Buzlu, B. H., (2011), Kalite Yönetim Sistemleri, 1. Baskı, Zeus Kitabevi Yayınları, İzmir.

- Cherie, Carter-Scott, (1999), If Success Is A Game, These Are The Rules, Çeviri: Deniz, E., (2001), Başarı Bir Oyunsa, İşte Oyunun Kuralları, Varlık Yayınları Sayı 8, 1. Baskı, İstanbul.
- Çetin, C., (2009), Toplantı Yönetimi ve Kararlara Katılma, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2009-54, Baskı Erkam Matbaası, İstanbul.
- Çetin, C., (2008), Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2008-15, Entegre Matbaası, İstanbul.
- Çetinkanat, A.C., (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Deming, E.,W., (1986), Out of the Crisis, Türkçeye Çeviren: Akaş, C., (1996), Krizden Çıkış, Arçelik A.Ş. Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- Düren, Z., (1990), İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ersun, C., (2010), İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi, İTO, Altınoluk Yayınları, İstanbul.
- Ensari, H., (2000), 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Efil, İ., (1997), Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Ceylan Matbaacılık, 4. Baskı, Bursa.
- Gülнар, B., (2007), Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, Literatürk Yayıncılık, İstanbul.
- Işığışok, E., (2004), Toplam kalite yönetimi bakış açısıyla istatistiksel kalite kontrol, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa.
- Işık, O., (2013), T.C. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1. Baskı, Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi Kitabı İçinde, Kalite İyileştirmede Kullanılan Araçlar, Ünite:6, ss.150-179, Eskişehir.

- Kantar, H., (2010), İşletmelerde Motivasyon, Kumsaati Yayın Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.
- Karasar, N., (2012), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın, 23. Baskı, Ankara.
- Koca, H., (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Kumsaati Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T., (2011), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, 12. Baskı, İstanbul.
- Korkmaz, N., (1998), Uluslararası Kuruluşlar Rehberi, Yayıncı: İstanbul Ticaret Odası, 3. Baskı, Yayın No:1998-71, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, İstanbul.
- Kölük, N., Dilsiz, İ. ve Kartal, S. C., (2010), Kalite Güvencesi ve Standartları, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kumbasar, C., (2009), ISO:9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, Ares Kitap Yayın, 1. Baskı, İstanbul.
- Muter, Ş., (1996), “Türkiye’nin Dışa Açılma Sürecinde Organizasyonel Değişim”, 5.Ulusal Kalite Kongresi- Özgeçmişler ve Tebliğler, Tüsiad-KalDer, ss.378-391, İstanbul.
- Nayır, C., (2010), Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi Semineri, İTO, Altınoluk Yayınları, İstanbul.
- Paksoy, M., (2002), Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Parlak, S., (2004), İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Ekin Kitabevi, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1998), “Örgütsel Psikoloji” Alfa Yayınevi, Bursa.
- Şimşek, M., (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik A., (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Öztürk, A., (2009), Kalite Yönetimi ve Planlaması, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Tekin, M., (2010), Kalite Güvence ve Standartlar, Güney Ofset Yayın, 4. Baskı, Konya.

Telek B.A., Ertopuz, A. ve Akın, B., (1996), “İletişimin İç Müşteri Tatminindeki Rolü”, 5.Ulusal Kalite Kongresi- Özgeçmişler ve Tebliğler, Tüsiad-KalDer, ss.248-258, İstanbul.

Top, S., (2009), Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı, Beta Basım Yayın, 1. Baskı, İstanbul.

T.W.Hardjono, S.ten Have, W.D.ten Have, (1997), Türkçeye Çeviren: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd.Şti., (1997), Mükemmele Ulaşmanın Yolları, İpek Kağıt A.Ş., 1.Baskı, İstanbul.

Weiss, David J., Rene V. Davis, Georg W. England ve Lloyd H. Lofquist, (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Universty of Minnesota, USA.

Makaleler

Alkış, H. ve Temizkan V., (2012), Kobi’lerin Yönetimsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, ss.111-142.

Ardıç, K. ve Baş, T., (2001), Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs 2001, Silivri, İstanbul.

Ardıç, K. ve Yıldız, G., (1999), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi, 1999/1: 73-82

Arabacı, B.I., Sarıgül, V. ve Karakaya, Y.E., (2009), Kalite Geliştirme Aracı Olarak Okul Gelişim Yönetim Ekiplerinin Değerlendirilmesi, e-Journal of New World Sciences Academy, Education Sciences, 1C0205, 5, (3), ss.1343-1355.

Ardıtı, D. ve Günaydın, H.M., (1997), İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, İMO Teknik Dergi, Yazı:98, ss.1327-1342.

Aslan, S. ve Özçelik, H., (2009), İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:10, ss.109-119.

- Aydın A., Üçüncü K. ve Taşdemir T., (2010), İşletmelerde uygulanan TKY çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Sayı 5, ss. 41-62.
- Azmi, A., ve Gayle Webb, W., (2007), Quality improvement, faculty job satisfaction, and AACSB accreditation, International Academy of Business and Economics Cilt:7, Sayı:4,
- Balcı, A., (2005), Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:2.
- Basım, N.H. ve Şeşen, H., (2007), EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21 Sayı:1
- Baş, T., (2002), Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, ss.19-37
- Bayrak Kök, S., (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, ss.291-310.
- Bilge, F., Akman, Y., ve Kelecioğlu, H., (2006), “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşler”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 30, ss.11-20.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H., (2007), “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 32, ss.32-41.
- Bircan, H. ve Gedik, H., (2003), Tekstil Sektöründe İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri Uygulanması Üzerine Bir Deneme, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, ss.69-79.
- Bozkurt, İ. ve Bozkurt, Ö., (2008), İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), ss.1-18

- Demirel, Y., (2009), Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:8, Sayı:15, ss.115-132.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z. S. ve Erat S., (2004), Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1), ss.17-26.
- Erkılıç A. T., (2007), Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Bağlamında Tartışılması, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eskişehir, 2 (4), ss.50-62
- Eroğlu, E., (2000), Sürekli Kalite İyileştirme İlkelerinin Temel Eğitimde Uygulanması IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu 15-16 Ekim1998 Pamukkale Üniversitesi, PAÜ Eğitimi Fakültesi Dergisi, Sayı:7, Özel Sayı.
- Gencel, U., (2001), Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, ss.164-218.
- Göktaş, Z., (2007), Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişisinin İncelenmesi, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt1, Sayı1, ss.13-26.
- Karagöz, Y., Karagöz, İ. ve Demirel, M., (2009), Non-Parametrik Bağımsız Çoklu Karşılaştırma Testlerinin İrdelenmesi ve Hastanede Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Hasta Memnuniyetine Etkisi, Ekev Akademi Dergisi, Yıl:13, Sayı:40, ss.383-406.
- Karahan, M. ve Tetik N., (2012), Stratejik Yönetim Araçlarından Birisi Olan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşgören Performansına Etkilerinin Yapay Sinir Ağları Metodu ile Belirlenmesi: Malatya Tekstil Sanayi İşletmeleri Örneği, Turgut Özal Uluslar arası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II, Küresel Değişim ve Demokratikleşme, Malatya, ss.730-742.

- Karaman, F., Altunoğlu E.A., (2007), Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 14 (1), ss.109-120.
- Kılıç R. ve Türker E., (2005), Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği), Mevzuat Dergisi, Sayı 87.
- Kıngır, S., Karagöz, Y., YILDIZ, S. M. ve Ağraş, S., (2009), Bir Araştırma Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13 (2), ss.255-278.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Kiremit Özenoğlu, H., ve Aladağ, E., (2013), Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 25, ss.119 -137.
- Mistry V. and Usherwood B., (1996), Total Quality Management, British Standard accreditation, Investors In People and academic libraries, Information Research, Cilt:1, No:3
- Naktiyok, A. ve Küçük, O., (2003), İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:1-2, ss.225-243.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O., (2003), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, ss.53-72.
- Özdemir, S. M., (2005), Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler, Kırklareli Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25(3), ss.1-23.
- Saydan, R., (2008), Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarından Beklentileri, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1), ss.63-79.

- Serin H. ve Aytekin E., (2009), Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi, Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 15, ss.83-93
- Serinkan C. ve Bardakçı, A., (2007), Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12, ss.152-163.
- Serinkan C. ve Bardakçı, A., (2009), Pamukkale Üniversitesi'ndeki Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 21, ss.115-132.
- Taşçı S., (2005), Hemşirelikte Problem Çözme Süreci” Sağlık Bilimleri Dergisi, (Ek Sayı: Hemşirelik Özel Sayısı), Sayı:14, ss.73-78.
- Tetik, S., (2010), Yönetimde Başarının Yeni Yolu: Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu, Ayan Matbaacılık, İzmir.
- Toker, B., (2007), Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 8(1), ss.92-107
- Tütüncü, Ö. ve Savran G., (2007), Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9 (4), ss.177-218.
- Ustasüleyman, T., (2011), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13 (2), ss.67-96.
- Yelboğa, A., (2007), Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4(2), ss.1-18.
- Yüksel, İ., (2005), İletişimin iş tatmini üzerine etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, ss.291-306.
- Zeitz, Gerald; Johannesson Russell, J.Ritchie Edgar, (1997), “An employee survey measuring total quality management practices and culture: development and

validation”, Group & Organization Management vol.22 n.4, ss. 414-444.

Bildiriler

Altınöz, İ., (2011), Yükseköğretimde Kalite ve Akreditasyon, Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar, İstanbul; 2. Cilt, Bölüm IX, ss.1077-1092

Alper N.E., (2011), Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Kültürünün Oluşturulması ve Devamlılığının Sağlanması: Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar, İstanbul; 2. Cilt, Bölüm IX, ss.1051-1062.

Gök, T., (2011), Kalite Güvencesi ve Kültür, Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar, İstanbul; 2. Cilt, Bölüm IX, ss.1044-1050

Keskin, G., Çınar, Z., Alparlan, Ö. ve Özmercan, V., (2010), II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı içinde Türkiye deki İl Sağlık Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkileri, ss.102-116

Yılmaz, E., (2008), TKY ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik, A. Yıldızeli ve H.K. Bahşıoğlu (Yay.Haz.), “Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu”: Bildiriler ÜNAK’06 (Gazi Üniversitesi, Ankara, 12-14 Eylül 2006 içinde ss. 185-211). Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.

İnternet Kaynakları

Aktan, C.C., Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi’nin Uygulanması, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/toplam-kalite.htm>, (Erişim: 20.10.2013)

Akdaş, N., (2012), <http://www.tse.org.tr/docs/haberler/niyaziakdas.pdf>, (Erişim: 01.10.2013)

Bulut, A.Z., (2004), Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme, Mevzuat Dergisi, Yıl:7, Sayı:77 <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm>

- Günay D. ve Günay A., (2011), Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, <http://higheredu-sci.org>, (Erişim:14.12.2012)
- Kalder, (2011), Ulusal Kalite Ödülü Kitabı, http://www.koyk.org/files/document/20111odul_kitabi.pdf, (Erişim: 20.09.2013)
- Kalder, (2012), Ulusal Kalite Ödülü Kitabı, <http://www.koyk.org/index.php?option=comcontent&view=category&id=46&Itemid=105>, (Erişim: 20.09.2013)
- Odabaşı, Y., (2008), Meslektaş Girişimci Üniversite ve Yönetimi: Türk Üniversiteleri İçin Bir Model Önerisi, <http://yavuzodabasi.blogspot.com/2008/05/meslektagiriimci-niversite-ve-ynetimi.html>, (Erişim: 02.01.2014)
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Kalite Geliştirme ve İzleme Birimi, <http://adek.omu.edu.tr/UserFiles/fileBirimler%20%C4%B0yile%C5%9Ftirme%20Eylem%20Plan%C4%B1%20Haz%C4%B1rlama.pdf>, (Erişim: 24.11.2013)
- Uysal, E., (13.12.2009), Milliyet Gazetesi, <http://blog.milliyet.com.tr/kok-neden-analizi/Blog/?BlogNo=218146>, (Erişim:02.08.2013)
- Vardar, Y., (2012), Fethiye TSO Problem Çözme Teknikleri Sunumu, http://www.fto.org.tr/DB_INT_Image/4/518/Problem%20%C3%87%C3%B6zme%20Teknikleri.pdf, (Erişim:01.11.2013)
- http://tr.wikipedia.org/wiki/Bologna_Süreci, (Erişim:10.02.2014)
- http://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi, (Erişim: 05.11.2013)
- <http://www.contrastegitim.com/kitaplik-iso-9000-9001-kalite-yonetim-sistemi-nedir.htm>, (Erişim:31.12.2013)
- http://www.eurocons.com.tr/puko_dongusu-bilgi_bankasi-W.Edwards.html, (Erişim: 10.11.2013)
- <http://www.duzce.edu.tr/~mehmetemiroglu/Belgeler/ist-7.hafta.pdf> (Erişim:10.05.2014)
- <http://www.efqm.org/success-stories/modern-school>, (Erişim: 28.01.2014)
- <http://www.efqm.org/success-stories/creativity-and-innovation>, (Erişim: 30.01.2014)

<http://main.abet.org/aps/Accreditedprogramsearch.aspx>, (Erişim: 16.02.2014)

http://www.istatistikanaliz.com/kruskal_wallish_testi.asp, (Erişim:17.05.2014)

http://www.kalder.org/kalder_hakkinda.aspx?id=388, (Erişim: 12.11.2013)

http://www.koyk.org/files/document/odulkitap_2013.pdf, (Erişim: 03.01.2014)

<http://www.isobelgeleri.net> (Erişim:30.11.2013)

<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=GB#countrypick>, (Erişim:17.11.2013)

TSE, <http://www.tse.org.tr/tse-hakkinda/kurulus-ve-gorevleri>, (Erişim:16.12.2013)

<http://www.tse.org.tr/docs/haberler/niyaziakdas.pdf>, (Erişim:16.12.2013)

http://www.kalite.sakarya.edu.tr/dokuman/efqm/KALDER_-EFQM_Sunumu.pdf

<https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&i=70>, (Erişim: 10.02.2014)

<http://web.sakarya.edu.tr/~topla/istatistik6.pdf>, (Erişim: 06.12.2013)

<https://sabis.sakarya.edu.tr/sau/My%20Project/SAUPersonel.aspx>, (Erişim: 19.03.2014)

http://193.255.128.4/personel_sayi.php, (Erişim: 19.03.2014)

<http://www.mersin.edu.tr/idarib/ic-denetim-birimi/ic-denetim-birim-yonergesi>,
(Erişim:08.12.2013)

<http://www.standartkalite.com/iso9001maddeleri.htm>, (Erişim: 05.12.2013)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi, (Erişim: 05.12.2013)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Lonca>, (Erişim: 31.01.2013)

http://www.eoq.org/about_eoq/history_facts_and_figures.html, (Erişim: 20.01.2014)

Tezler

- Genç, İ., (2000), “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetleri Üzerine Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Ankara.
- Eker, A., (2012) “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Gebze.
- Cura, H., (2008), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Ankara İlinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm Eğitimi Bilimleri ABD, Ankara.
- Kesim, Ş., (2011), Üniversite Kütüphanelerinde Sürekli İyileştirme Felsefesinin Uygulanması: Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi Örneği, Marmara Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi ABD, İstanbul.

Diğer Kaynaklar

- Bologna Sürecinin Türkiye de Uygulanması “Bologna Uzmanları Ulusal Takım Projesi, 2007-2008 Sonuç Raporu, Editör:Edimsel, K.,
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T. ve Vardar, Ö., (2006), Neden Yeni Bir Yüksek Öğretim Vizyonu, Sabancı Üniversitesi
- Kalder, (2010), Kalitenin Seyir Defteri, http://www.kalder.org/TumResimler/images/file/kalitenin_seyir_defteri.pdf, (Erişim: 17.12.2013)
- Mersin Üniversitesi, (2009a), Mersin Üniversitesi İç Kontrol Standartları Eylem Planı.
- Mersin Üniversitesi, (2009b), Mersin Üniversitesi Stratejik Eylem Planı
- Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı, (2002), Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (2008), Pazarlama ve Perakende Standart Ölçüleri, Ankara.

TSE (2009a), Kalite Yönetim Sistemi, Dökümantasyon Eğitim Notu, KYDE 02, Ankara

TSE (2009b), Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar, El Kitapçığı, Ankara.

Türkiye Kalite Derneği (Kalder), 2011 Ödül Kitabı.

YÖK, (2007), Yükseköğretim Kuramlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi.

YÖK, (2007-1), Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, Yükseköğretim Kurulu, (Yayın No: 2007-1), , Baskı Yayın:Meteksan A.Ş., Ankara.

YÖK, (2009), Türkiye Yüksek Öğretim Ulusal Yeterlilik Çerçevesi (TYUYÇ), Türkiye Yüksek Öğretim Ulusal Yeterlilik Çerçevesi Komisyonu & Çalışma Grubu, Ara Raporu, S.1.,

EK1 : Anket Formu Örneği

**KALİTE UYGULAMALARI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmada, Yükseköğretim Kurumunuzda görev yapan akademik ve idari personelin iş tatmini düzeyi ile kalite uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaç edinilmiştir. **Yrd.Doç.Dr. Murat KOÇ** danışmanlığında yürütölen çalışma, tamamıyla bilimsel araştırmaya yönelik olup elde edilecek kişisel bilgileriniz herhangi bir kuruma veya şahsa verilmeyecektir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Sedat ÇAVLI
Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

**BİRİNCİ BÖLÜM
KİŞİSEL-KURUMSAL BİLGİLER ÖLÇEĞİ**

1. Kadro türünüz?

<input type="checkbox"/> Akademik	<input type="checkbox"/> İdari
-----------------------------------	--------------------------------

*Akademik kadro ile beraber idari göreviniz var ise her iki kutucuğu işaretleyiniz.

2. Ünvanınız?

.....

3. Cinsiyetiniz?

<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
--------------------------------	--------------------------------

4. Yaşınız?

.....

5. Yükseköğretim kurumunda çalışma süreniz?

..... Yıl

6. Aylık gelir durumunuz (Maaş ve diğer gelirler)?

.....TL

7. Eğitim durumunuz?

<input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lise-İlköğretim
----------------------------------	--	---------------------------------	------------------------------------	--

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

8. Aşağıdaki ankette işinizle ilgili tutumlarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen her ifade ile ilgili durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Lütfen işinizle ilgili olarak hissettiklerinizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.

Şimdiki işimden...		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Yeteneklerimi kullanabileceğim işlerle ilgilenme bakımından					
2	Yapılan işte başarılı olma duygusu bakımından					
3	İşte her zaman meşgul olabilme bakımından					
4	Yapılan işte terfi şansı bakımından					
5	Diğer çalışanlara ne yapacaklarını söyleme şansı bakımından					
6	Kurum politikalarının uygulanma yöntemi bakımından					
7	Aldığım ücret ve üstlendiğim iş yükü bakımından					
8	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle geçinmesi bakımından					
9	İşi yaparken kendi yöntemlerimi deneyebilme şansı bakımından					
10	İş üzerinde tek başıma çalışabilme olanağı bakımından					
11	Vicdanımı rahatsız etmeyen şeyleri yapabilme bakımından					
12	Güzel bir iş yapmaktan ötürü alınan övgü bakımından					
13	Kendi muhakeme gücümü kullanabilme özgürlüğü bakımından					
14	Yaptığım işin benim için düzenli istihdam sağlaması bakımından					
15	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı bakımından					
16	Toplumda saygın bir kişi olma şansı bakımından					
17	Amirimin çalışanları idare etme biçiminden					
18	Amirimin karar vermede kabiliyeti bakımından					
19	Zaman zaman farklı işlerle uğraşabilme şansı bakımından					
20	Çalışma şartları yönünden					





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KALİTE UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

9. Lütfen işiniz ile ilgili olarak hissettiklerinizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üst Yönetim Desteği	Kurumun tüm yönetim kademelerinde kalite büyük ölçüde önemsenmektedir.					
	Bu kurumun çalışanları kalite ihtiyacına önem verir.					
	Sürekli kalite iyileştirme bu kurumun önemli bir hedefidir.					
	Kurumdaki üst yöneticiler geliştirme/iyileştirme önerilerine açıktırlar.					
	Üst yönetimimiz bu kurumu çalışılacak iyi bir yer yapmak için çaba gösterirler.					
	Birimimdeki üst yöneticiler kalite geliştirme için açık hedefler belirlerler.					
	Buradaki yöneticiler performansımızı etkileyebilecek değişiklikler için plan yapmaya çaba gösterirler.					
Bu kurumdaki çalışanlar görev ve sorumluluklarının farkındadırlar.						
Çalışan Önerileri	Çalışanların koşullarını (iş güvenliği, yemek hizmetleri, dinlenme odaları vs.) iyileştirme konusunda yöneticilere önerilerde bulunurum.					
	Çalışma koşulları ile ilgili önerilerim dikkate alınır.					
	Çalışma yöntemleri ile ilgili önerilerimiz dikkate alınır.					
	İşimi daha iyi veya daha etkili yapmak için yöneticilere sıklıkla öneride bulunurum.					
Yönetime yaptığımız işi geliştirmek için öneride bulunurum.						
Bilgi Kullanımı	Birimimde iş veya hizmetlerin kalitesini kontrol etmek için istatistiksel tablolar kullanırız.					
	Birimim iş veya hizmetlerin kalitesi ile ilgili veri toplar.					
	Birimim iş ile ilgili iyileştirmeleri izlemek için veri depolar.					
	Birimim iş bitirmek için harcanan zamanın miktarı ile ilgili veri toplar.					
	Yaptığım işin kalitesini ölçmek için kayıtlar tutarım.					
Tedarikçiler ile İlişkiler	Bu kurum dışından aldığım araçlar, gereçler veya hizmetler iş ihtiyaçlarımı karşılar.					
	Bu kurum içindeki diğer birimlerden aldığım araçlar, gereçler veya hizmetler iş ihtiyacımı karşılar.					
	Birimimde ihtiyaç duyduğum malzemeler ve gereçler zamanında sipariş edildiği gibi teslim edilirler.					
	İşimi daha iyi yapmak için ihtiyaç duyduğum araç, gereç ve ekipmana sahibim.					

Denetim	Çalışanlar işlerini iyi yaptıkları zaman yönetim onları ödüllendirir.					
	Yönetim işbirlikçi ve iyi bir ekip elemanı olmayı teşvik eder.					
	Yönetim yaptığım iş ile ilgili bana geri bildirim vermede başarısız oluyor.					
Sürekli iyileştirme	Çalışma arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için çaba sarfederler.					
	Birimimdeki çalışanlar kalite geliştirmenin kendi sorumluluğunda olduğuna inanırlar.					
	Çalışma arkadaşlarım yaptıkları işi daha iyi yapmanın yollarını ararlar.					
Paydaş Odaklılık	Çalışma arkadaşlarım paydaşlarının kimler olduğunu bilirler.					
	İşimi yaparken paydaşlarımı düşünürüm.					
	Çalışma arkadaşlarım iç paydaşların ihtiyaçlarını sıklıkla ölçerler.					
	Çalışma arkadaşlarım dış paydaşların ihtiyaçlarını sıklıkla ölçerler.					

EK2 : Araştırma İzni Yazıları Örneği

	<p style="text-align: center;">T. C. MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ Genel Sekreterlik</p>	
<p>Sayı : 153025743-605.01-167/2802 Konu : Araştırma İzni</p>		<p style="text-align: right;">21/02/2014</p>
<p>ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE</p>		
<p>İlgi : 14.02.2014 tarihli ve 23867972/128 sayılı yazı.</p> <p>İlgi yazınızda belirtilen, Enstitünüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, tezli yüksek lisans öğrencisi Sedat ÇAVLI'nın "Yükseköğretimde Kalite Uygulamaları İş Tatminine Etkisinin Karşılaştırmalı Bir Analizi" başlıklı araştırmasına veri toplamak için Üniversitemiz akademik ve idari personeline yönelik anket uygulama isteği incelenmiş olup, yapılacak söz konusu çalışma sonucunun Rektörlüğümüze de bildirilmesi koşuluyla uygun görülmüştür.</p> <p>Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.</p>		
 Prof. Dr. Yüksel ÖZDEMİR Rektör a. Rektör Yardımcısı		
<hr/>		
<p>MEÜ Çiftlikköy Kampusu 33343 Yenişehir / MERSİN Telefon : (0324) 361 00 01 (Pbx) Faks : (0324) 361 00 73 e-posta : meugs_info@mersin.edu.tr</p>	<p>Ayrıntılı bilgi için irtibat : Sevilay PEHLIVAN Şef (3723) Elektronik Ağ : www.mersin.edu.tr</p>	
<p>MEÜ ID.FR-001/03</p>		<p>Yayın Tarihi 22/11/2013</p>



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı : 30579404/044/
Konu : Anketler

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 23867972/129 sayı ve 14.02.2014 tarihli yazınız. X

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Sedat ÇAVLI'nın "Yükseköğretim'de Kalite Uygulamalarının İş Tatminine Etkisinin Karşılaştırmalı Bir Analizi" başlıklı araştırması için yapacağı anket çalışmasını Üniversitemizde görev yapan akademik ve idari personele uygulamasına izin verilmiştir. Bilgilerinizi arz ederim.

Prof.Dr. Musa EKEN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

SöBE-04/03/2014

188

— Öğc.çe e-posta olarak
Gönderelim.

— SöBE Md 69
847

Evrakı Doğrulamak İçin : http://193.140.253.232/envision.Sorgula/Validate_Doc.aspx?V=BEL55KCS

Genel Sekreterlik Rektörlük Binası Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA
Tel:0264 295 5021 Faks:0264 295 5031
E-Posta :genelskrt@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.genelskrt.sakarya.edu.tr

