

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Merih GÜNGÖRSÜN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA**

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. İ.Tayfun ULUSOY

EYLÜL-2001

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Merih GÜNGÖRSÜN

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA

Bu tez/..../2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

.....
Jüri Başkanı

.....
Jüri Üyesi

.....
Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında hedeflerin tümünde kalite ve kalitenin sağlanması önem taşımaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilerek, geliştirilmesi müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin esas alınarak, çalışanların tam katılımıyla, hatasız hizmet sunmaya yönelik çağdaş bir yönetim anlayışıdır.

Günümüzde toplam kalite yönetimi felsefesi toplumun her kesiminde uygulama alanı bulmuş, ancak toplumun gelişmesi ve ilerlemesinde büyük rolü olan eğitim örgütleri bu felsefeden yararlanamamıştır.

Bu tez çalışmasında Toplam Kalite Yönetiminin doğru anlaşılması ile Yüksek Öğretim Kurumlarında da uygulanabileceği ve başarılı sonuçlar elde edileceği üzerinde durulmaktadır.

Çalışmalarımı teşvik eden, yol gösteren ve gereken yardımı esirgemeyen değerli hocam **Yrd.Doç.Dr. İsmail Tayfun ULUSOY**'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

İki yıl süren çalışmalarım boyunca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen canım babam **Mehmet BAŞMANAV**'a ve değerli **anneme**, gösterdiği anlayıştan dolayı saygıyla Daire Başkanım Sayın **Hüseyin ERKEN**'e ve tanıdığım günden bu yana hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, gösterdiği sabır, anlayış, özveri ve yardımlarından dolayı sevgili eşim **Tolga GÜNGÖRSÜN**'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yaşamınızın ve yaptıklarınızın kalitenin en belirleyici özelliği olması dileğiyle.

Merih GÜNGÖRSÜN

EYLÜL 2001, SAKARYA

| | |
|--|------|
| ÖNSÖZ | ii |
| İÇİNDEKİLER | iii |
| KISALTMALAR | vi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | vii |
| TABLOLAR LİSTESİ | viii |
| ÖZET | ix |
| ABSTRACT | xi |
| GİRİŞ | 1 |
| I. BÖLÜM | 3 |
| 1. KALİTE | 3 |
| 1.1. Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi | 3 |
| 1.2. Kalite Nedir ? | 8 |
| 1.3. Kalite Tipleri | 14 |
| 1.3.1. Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi | 15 |
| 1.3.2. Uygunluk Kalitesi | 17 |
| 1.3.3. Performans Kalitesi | 17 |
| 1.4. Kalite Öncüleri | 19 |
| 1.4.1. A. Joseph M. Juran | 19 |
| 1.4.2. Dr. Armand V. Feigenbaum | 21 |
| 1.4.3. Phil Crosby | 21 |
| 1.4.4. Dr. William Edwards Deming | 25 |
| 1.4.5. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa | 29 |
| 1.4.6. Taguchi | 30 |
| 1.4.7. Masaaki Imai | 32 |
| 1.4.8. J. Tom J. Peters | 34 |
| 1.4.9. I. Charles B. Handy | 35 |
| II. BÖLÜM | 37 |
| 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | 37 |
| 2.1. Toplam Kalite | 37 |
| 2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi | 38 |
| 2.2.1. Endüstri Devriminden Önce Kalite Yönetimi | 38 |

| | |
|---|------------|
| 2.2.2. Endüstri Devriminden Sonra Kalite Yönetimi | 39 |
| 2.3. Toplam Kalite Yönetimi | 44 |
| 2.4. Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Açısından Önemi | 51 |
| 2.5. Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Sorumluluğu | 53 |
| 2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi | 54 |
| 2.7. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri | 64 |
| 2.7.1. Önce Kalite | 64 |
| 2.7.2. Üreticiye Değil, Müşteriye Yönelme | 65 |
| 2.7.3. Bir Sonraki Proses Sizin Müşterinizdir | 66 |
| 2.7.4. İstatiksel Yöntemlerin Kullanımı | 66 |
| 2.7.5. Tam Katılımcı Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı | 67 |
| 2.7.6. Fiyat, Maliyet, Kar | 67 |
| 2.7.7. Gönüllülük | 68 |
| 2.7.8. Eğitim Ve Öğretim | 68 |
| 2.7.9. Sürekli Gelişim – Kaizen | 68 |
| 2.7.10. Sıfır Hata | 71 |
| 2.7.11. Tam Zamanında Üretim | 72 |
| 2.8. Toplam Kalite Yönetiminin Teknikleri | 74 |
| 2.9. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri | 76 |
| 2.9.1. Müşteri Odaklılık | 76 |
| 2.9.2. Performans Geliştirme, Proseslerin Yönetimi ve Sürekli Proses Kontrolü ... | 78 |
| 2.9.3. Tam Katılım | 81 |
| 2.9.4. İnsan Kaynakları Yönetimi, Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi | 82 |
| 2.10. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri | 85 |
| 2.10.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım | 85 |
| 2.10.2. Ölçüm ve İstatistik | 85 |
| 2.10.3. Grup Çalışması | 85 |
| 2.10.4. Sürekli Gelişme | 85 |
| 2.10.5. Yönetim Modeli | 86 |
| III. BÖLÜM | 87 |
| 3. EĞİTİMDE KALİTE | 87 |
| 3.1. Eğitimin Tanımı | 87 |
| 3.2. Üniversite Kültürü | 88 |
| 3.3. Çağdaş Eğitim, Çağdaş Üniversite | 89 |
| 3.4. Eğitim Örgütlerinin Özellikleri | 96 |
| 3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği | 98 |
| 3.6. Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları | 101 |
| 3.7. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi | 104 |
| IV. BÖLÜM | 127 |
| 4. YÜKSEK ÖĞRETİMDE KALİTE | 127 |

| | |
|--|------------|
| 4.1. Yüksek Öğretimde Hizmet Kalitesi | 127 |
| 4.2. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Faydalar .. | 128 |
| 4.3. Yüksek Öğretim Kurumlarının Misyon ve Hedefleri | 130 |
| 4.4. Yüksek Öğretimde Kaliteyi Belirleyen Faktörler | 133 |
| 4.4.1. Öğrencilerin Kalitesi | 133 |
| 4.4.2. Öğretim Elemanın Kalitesi | 134 |
| 4.4.3. Fiziki Ortamın ve Teknik Donanımın Kalitesi | 134 |
| 4.4.4. Sosyal-Kültürel ve Akademik Faaliyetlerin Yeterliliği | 134 |
| 4.4.5. Yönetim Anlayışı | 135 |
| 4.5. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları | 135 |
| 4.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi | 137 |
| 4.5.2. Kaynaklar | 139 |
| 4.5.3. Süreçler | 140 |
| 4.5.4. Müşteri Tatmini | 142 |
| 4.5.5. İnsanların Tatmini | 143 |
| 4.5.6. Toplum Üzerine Etkiler | 144 |
| 4.5.7. İşletme Olarak elde ettiği sonuçlar | 144 |
| V. BÖLÜM | 145 |
| 5. UYGULAMA | 145 |
| 5.1. EFQM Mükemmellik Modeli | 145 |
| 5.2. Modelin Yapısı | 146 |
| 5.3. Mükemmellik Modelinin Sakarya Üniversitesi Personel Dairesi | |
| Başkanlığına Uygulanması | 146 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 162 |
| KAYNAKLAR | 166 |
| ÖZGEÇMİŞ | 175 |

KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
ASQC : American Statistical Quality Control
EFQM : Avrupa Kalite Ödülü
EOQC : Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
ISO : Uluslararası Standartlar Örgütü
JUSE : Union of Japanese Scientists and Engineers
PDCA : Planla-Yap, Kontrol Et-Düzeltil
PUKÖ : Planla Uygula Kontrol Et Önlem Al
TKK : Toplam Kalite Kontrol
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
TSE : Türk Standartları Enstitüsü

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Genişletilmiş süreç (Bozkurt, R.,1998)

Şekil 1.2: Tasarım kalitesi (Bozkurt. R., 1994)

Şekil 1.3: Uygunluk kalitesi. (Bozkurt R., 1994)

Şekil 1.4: Performans Kalitesi (Bozkurt R., 1994)

Şekil 1.5: Juran'ın kalite felsefesi süreci (Çetin C., 1998)

Şekil 2.1: Kalite anlayışının evrimi

Şekil 2.2: Sürekli gelişme. (Kavrakoğlu, İ., 1992)

Şekil 2.3: TKY'nin felsefesi ve ilkeleri (TKY'nde Türkiye Perspektifi)

Şekil 2.4: Kaizen anlayışı (Kavrakoğlu, İ., 1992)

Şekil 2.5: Sonsuz çevrim (Kavrukoglu, İ., 1992)

Şekil 2.6: Müşteri İhtiyaçlarının belirlenmesi (Koparal, C., 1998)

Şekil 3.1: Deming Döngüsü (Kocabaş, İ., 1997)

Şekil 3.2: Hedeflerin hiyerarşik yapısı (Kocabaş, İ., 1997)

Şekil 3.3: Baldrige kriterlerine göre düzenlenmiş iş mükemmelliği modeli

Şekil 3.4: Bir üretim sisteminin temel elemanları

Şekil 3.5: Üniversite Eğitimi Akış Diyagramı

Şekil 3.6: Öğrenci ve Öğretim Üyelerinin Rollerini

Şekil 5.1: EFQM Mükemmellik Modeli

Şekil 5.2: Personel Dairesi Başkanlığının Politika ve Strateji Geliştirme Akışı

Şekil 5.3: Takdir Çevrimi

Şekil 5.4: Personel Dairesi Başkanlığının İyileştirme Çalışmaları Değerlendirme Akışı

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kalitenin Tarihçesi

Tablo 1.2: Kalite yönetimi yazarlarının kaliyete bakış açıları

Tablo 3.1: Genel olarak kullanılan kalite araç ve teknikleri

Tablo 3.2: Eğitim prosesinin üretim prosesine dönüştürülmesi

Tablo 5.1: Öğretim Üyesi – Öğrenci Sayıları Karşılaştırması

Tablo 5.2: Memur Başına Düşen Personel Sayısı

ÖZET

İşletmeler, dünya pazarlarında varlıklarını sürdürebilmek ve yüksek rekabet gücüne sahip olabilmek için tek çıkar yolun kalite olduğunu bilmektedirler. Kalite olgusunun sürekli gelişimini sağlamak için, toplam kalite anlayışının işletmelerde oluşturularak etkin bir şekilde uygulanması gereklidir.

İşletmeler toplam kalite yönetimini bir kültür ve yaşam tarzı olarak benimsemelidir. İşletmelerde bu kültürün oluşumu ise tüm çalışanların katılımı ile köklü ve uzun süreli bir değişimi gerektirmektedir. Sadece süreçler değil işletmenin sahip olduğu değerlerde değişerek çalışanlarında müşteri tatmini için işletmede bulduklarına inanmaları ve amacın müşteri tatmini olması gerekmektedir. Böylece örgüt kültürü de müşteri odaklı olmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için çalışanların katılımının sağlanması önemlidir. Yönetimin görevi ise tutarlı ve kararlı bir politika izleyerek, işletmede çalışan tüm personeli kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda teşvik ederek lider olma özelliğini taşımalıdır. Çalışanlar yetkilendirilip, karar alma süreçlerine dahil edilmeli ve amaçlara ulaşıldığında başarı tüm kuruluşun olmalıdır.

Çalışanların kendisini işletmenin bir parçası olarak hissetmesi, toplam kalite yönetiminin başarısını artırır. Toplam kalite yönetimi, verimliliğin artırılması, verimsizlik maliyetlerinin azaltılması, kalitenin iyileştirilmesi sonuçlarını sağlayarak, kalitenin yaşam biçimi olarak ele alınması ve örgüt kültürü haline getirilmesini sağlayan bir bütündür.

İnsan odaklı düşünce ve gelişmeyi hedefleyen toplam kalite, insana verilen değer müşteri ihtiyaçlarını ön plana alarak çalışanların katılımı ile yüksek motivasyon sağlama gibi çağdaş ilkelere dayanır.

Kalite anlayışının tarihsel gelişimi incelenerek, toplam kalite yönetimi kavramı açıklanmaktadır. Toplam Kalite yönetim öğeleri, oluşumu, felsefesi ve işletmeler açısından önemi ortaya konmaktadır.

Eğitim, okul kültürü, toplam kalite yönetiminin eğitime uygulanabilirliği sunularak toplam kalite yönetiminin yüksek öğretimde uygulanması ile sağlayacağı faydalar anlatılmaktadır.

ABSTRACT

Business enterprises know that in order to survive in the world market and to be able to compete with other rival firms, the only way out is maintaining quality. To have a continuous progress in quality, the concept of quality ought to be maintained and sustained in companies.

Business enterprises should perceive total quality management as a culture and life style. Maintaining such a culture necessitates the participation of all employees and a radical change. Not only the processes but also values of the business enterprise change and customer satisfaction becomes the main objective. Moreover, employees should also believe that customer satisfaction is their priority. Therefore, organisation culture should focus on the customer.

It is crucial to obtain employees' participation for a successful total quality management. The management body should encourage all employees towards reaching the targets already set by following a consistent policy. Employees should be authorised and included in the decision making process, in this way when the goals are achieved the success will be shared by all members of the organisation.

If the employees feel themselves as a part of the business enterprise, the success rate of the total quality management will increase. Total quality management is a concept which increases productivity, lessens the cost of unproductivity. It also provides a different perspective that perceives quality as a life style and organisation culture.

Total quality which aims at focusing on man, is based on contemporary principles such as giving priority to customers' needs and maintaining a high level of motivation by the employees' participation.

In this study, historical progress of quality perception is dealt with and also the concept of total quality management is explained. Components of total quality management, its formation and philosophy and importance of it for business enterprises is also emphasised.

Compatibility of total quality management to education, and benefits of adopting total quality management in higher education institutions are also pointed out.

GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi, günümüzün rekabetçi ortamında müşteri tatmini yoluyla uzun dönemli başarı sağlamaya yönelik ve lider olmanın tek yolu olarak gösterilen bir yönetim yaklaşımıdır. İşletmenin bütün çalışanlarının; ürünlerin, hizmetlerin, içinde yaşadıkları kültürün iyileştirilmesine ve sürekli geliştirilmesine katılımına dayanır.

Toplam kalite yönetimi kavramı genel anlamda; bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri erine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Bir tür performans artırma stratejisi olarak da tanımlanan toplam kalite yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında işletmelerde; iç ve dış müşterilerin tatmini, Pazar payı, maliyetler, verimlilik, personelin iş doyumunu, birimlerarası işbirliği gibi iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirmenin hedeflerine ulaşılabilmesi için işletmenin tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekir.

Toplam kalite yönetimi bir yönetim düşüncesi ve örgütsel iklimde bir değişim olarak ifade edilebilir. Toplam kalite yönetimi felsefesi bir işletmede; insan düşüncesine saygı ve güvenin olduğu, sürekli bir gelişim ve değişime ortam yaratır. Bu ortamda, üretimin ve hizmetin her noktasındaki personeli bu felsefeye hazırlamak öncelikle personele yatırım yapmak gerekmektedir. Örgüt kültürü oluşturularak benimsenmeli buna uygun politikalar stratejiler ve hedefler geliştirilmelidir.

Gelişen düşünce ve değişim süreci içinde gelişmiş bireylerin, işletmelerin eğitim kurumları ve diğer kuruluşların parolası “Kalite”dir.

Eğitim kurumları ve varolmasının nedeni olanı insanı 21.yüzyılın gerektirdiği niteliklerle donatılmış biçimde yetiştirmede en uygun araç toplam kalite yöntemi felsefesidir. Eğitim sistemimiz ve eğitim kurumlarımız kendi içlerinde ve birbirleriyle rekabet ve işi ilişkileri dışında başka ÷lke ve kültürlerle ilişki kurmaları, dünya ölçęinde bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri toplam kalite yönteminin önemli ilkelerinden biri olan sürekli eğitimin sürekli gelişmeye ve iyileştirmenin zorunluluk haline getirilerek kavranması ve hayata geçirilmesine yol açacaktır.

Önceleri sanayide, daha sonra hizmet üreten kuruluşlarda başarıyla uygulanan toplam kalite yöntemi günümüzde ise yüksek öğretim kurumlarında da uygulanmaya başlamıştır.

İnsan gücünün yetiştirildiği en önemli kurumlardan biri olan üniversitelerin sağladığı hizmet kalitesi tüm sektörlerin kalitesini etkileyen bir yapıya sahiptir. Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönteminin uygulanması sürekli iyileştirme ve gelişmeyi sağlayacaktır.

I. BÖLÜM

1. KALİTE

1.1. Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Modern dünyanın en çok ilgilendiği konulardan biri olan kalite anlayışı insanların var oluşlarından beri süregelen bir süreçtir. Çağdaş anlamda sanayinin oluşmasından önce üretim, ustaların ellerinde, küçük atölyelerde ve el becerisinin izin verdiği hızda idi. Kalite sorumluluğu da bizzat üreten kişilerde yani ustalarda idi. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzamaktadır. Ünlü Hamurabi Kanunlarınının 229. Maddesinde şu ifadeler yer alır; “eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur”. Yukarıdaki ifadeden anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö.’ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir (Şimşek,M.,1996).

Daha sonra ise, kalite kontrol konusunda loncaların etkileri görülmeye başlandı. Loncaların birtakım standartlar oluşturması, çalışma koşullarını ve ücretlerini belirlemesi, hammaddeden bitmiş ürüne kadar imalatın tüm ayrıntılarını düzenlemesi gibi kaliteyi iyileştirme çalışmaları bulunmaktaydı (Koparal, C.,1998). Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanın kalitesiyle yakından ilgilidiler. Her isteyen istediği alanda çalışmak üzere bir atölye açamazdı. Kethüda, yiğitbaşı ve loncaların onayını almak zorunda idi. Hammadde olarak gelen malların ilk kalite kontrolü, yiğitbaşılar tarafından bir yerde yapılır ve bundan esnafa dağıtılırdı. Malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belirlenir (narh), bunun üstünde fiyatla mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınırdı. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve bir aidat öderdi (Özveren, M., 1997).

Kalite alanındaki ilk gelişmeler, bir işçi yada bir işçi grubunun tüm ürünün imalatından sorumlu olmasıyla başladı. Her işçi yaptığı işi tamamen kendisi kontrol edebiliyordu. 1900’lerin başlarında ise, üretim sisteminde modern fabrika kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu kavram, hareket eden bir montaj bandının üretim tesisine uygulanması ve karmaşık üretim faaliyetinin ucuz ve niteliksiz işgücü ile gerçekleştirilebileceği basit ve küçük işlemlere bölünmesi olarak özetlenebilir (Onural, C., 1992). Bu gelişme sonucunda, iyi malı kötüsünden ayıracak bağımsız bir denetim uygulamasını getirerek, kalite üretimin bir parçası haline gelmeye başlamıştır.

Sanayi devriminin gerçekleşmesi ile üretim miktarındaki artışlar ve teknolojik yenilikler, kalite anlayışında bazı gelişmelere neden oldu. 1930 'lu yıllarda kaliteden sorumlu muayene bölümleri oluşturulmaya başlandı. Bu bölümlerin amacı, iyi ürünleri kötü ürünlerden ayırarak, kalitesiz ürünün tüketiciye ulaşmasını engellemektir.

Amerika'da savaş sırasında kalite kontrol teknolojisi ülke çapında yaygınlaştırılmış, bu arada sanayi kuruluşlarının gizli tuttukları teknoloji ve yöntemler savaşla birlikte serbestçe aktarılabilen bilgiler haline gelmiştir. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Kurumu'nun kurulmasıyla temel kalite kavramlarının gelişmesi için daha elverişli bir ortam oluşturulmuştur (Kelada, J.,N., 1995).

Kalite kontrolde en önemli ilerlemeler II. Dünya Savaşı sırasında ortaya çıktı. Üretim miktarındaki artışa bağlı olarak, istatistik kalite kontrol teknikleri geliştirildi. 1950'lerin sonlarında kalite kontrol bölümleri oluşturulmaya başladı ve rekabetin hızlanmasıyla 1960'lı yıllarda Japonya'da toplam kalite kontrol düşüncesi ortaya çıktı. En üst yöneticiden en alt çalışana kadar, tüm birimlerin kaliteden sorumlu oldukları fikri gündeme geldi.

Tüm toplumları dalgalar halinde saran bu kalite hareketi, toplumların yeni ihtiyaçları kadar, bilim ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesinin de bir sonucu olmuştur (Peşkircioğlu, N.,1997). İşletmeler kalite hareketi ve gelişmelerle birlikte değişim yaşamaktadırlar.

Toplam kalite yönetimin tarihsel gelişimi aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Tablo 1.1. Kalitenin Tarihçesi (Merih,K.,2001)

| KALİTENİN TARİHÇESİ | |
|---------------------|--|
| 1700-1900 | Kalite, daha çok zanaatkarların kişisel çabalarıyla belirleniyordu. |
| 1875 | Frederick W. Taylor isleri daha küçük ve daha kolay yapılabilir parçalara ayırarak, daha komplike ürünlerin ve proseslerin uygulanmasında ilk uygulamayı yapmıştır. Daha sonra Gilbreth ve Gantt katkıda bulunmuşlardır. Hedef üretkenlikti. |
| 1900-1930 | Henry Ford -montaj fabrikası- üretkenlik ve kaliteyi geliştirmek için daha rafine çalışma metotları uygulamıştır. Hatasız montaj, kendini kontrol ve proses muayenesi kavramlarını geliştirmiştir. |
| 1901 | İlk standartlar laboratuvarları Büyük Britanya’ da kuruldu. |
| 1907-1908 | AT&T sistematik muayeneye ve de ürünlerle, malzemelerin testlerine başladı. |
| 1908 | W. S. Gosset; Guinness Biralarında çalışmasında t-dağılımını tanıttı. |
| 1915-1919 | WWI-İngiliz hükümeti “ <u>Tedarikçi Sertifikası Programı</u> ” na başladı. |
| 1919 | <u>"Teknik Muayene Kurumu"</u> İngiltere’ de kuruldu. Bu kurum daha sonra <u>"Kalite Güvence Enstitüsü"</u> oldu. |
| 1920s | AT&T Bell laboratuvarları kaliteyi, muayene ve testleri ve de ürün güvenilirliğini vurgulamak için kalite departmanlarını kurdu. |
| | B.P.Dudd İngiltere’de General Elektrik’ te; elektrik ampullerinin kalite kontrolü için istatistiksel metotları kullandı. |
| 1922-1923 | R.A.Fisher deneysel tasarım ve tarım bilimi uygulamaları üzerine bir seri temel yazılar yayınlamıştır. |
| 1924 | W.A. Shewhart; Bell laboratuvarları teknik notlarında kontrol diyagramları kavramını tanıtmıştır. |
| 1924 | Juran, mühendis olarak mezun olup, Western Electric Hawthorne çalışmalarına katıldı. |
| 1927 | Deming, Bell Laboratuvarlarında Shewhart'dan kontrol diyagramı kavramını öğreniyor. |
| 1928 | Kabul edilir örnekleme metodolojisi, H. F. Dodge ve H.C. Roming tarafından Bell laboratuvarlarında geliştirilmiş ve hassaslaştırılmıştır. |
| 1931 | W.A. Shewhart <u>“İmalat ürünlerinin kalitesinin ekonomik kontrolü”</u> nu üretim ve kontrol diyagramları metotlarında istatistiksel metotların kullanımı taslağını çizerek yayınladı. |
| 1932 | W.A. Shewhart Londra Üniversitesinde üretim ve kontrol diyagramlarında istatistiksel metotlar eğitimi verdi. |

| | |
|-----------|---|
| 1932-1933 | İngiliz tekstil ve ağaç endüstrisi ve Alman kimya endüstrisi ürün/proses geliştirme için deneysel tasarımı kullanmaya başladı. |
| 1933 | Kraliyet istatistik kurumu “ <u>Endüstriyel ve Zirai Araştırma Bölümünü</u> ” nı kurdu. |
| 1938 | W.E.Deming; Shewart’i, Amerika Zirai bölümüne kontrol diyagramları üzerine seminerler vermesi için davet etti. |
| 1940 | Amerika savaş departmanı proses bilgilerini analizde kontrol diyagramlarının kullanımı için bir rehber yayınladı. |
| 1940-1943 | Bell laboratuvarları Amerika ordusu için askeri standart örnekleme planı geliştirdi. |
| 1942 | Büyük Britanya’da istatistiksel metotlar ve kalite kontrol üzerine tedarik ve danışmanlık bakanlığı kuruldu. |
| 1942-1946 | Endüstride kalite kontrol eğitim kursları verildi ve Kuzey Amerika’da onbeş ten fazla kurum kuruldu. |
| 1944 | "Endüstriyel Kalite Kontrol" dergisi yayınlanmaya başladı. |
| | Feigenbaum, GE de Jet motorlarının kalitesi üzerine çalışmaya başladı. Burada " <u>Toplam Kalite Kontrolü</u> " yaklaşımını geliştirdi. " <u>Kalitesizlik Maliyeti</u> " kavramını oluşturdu. |
| 1946 | Farklı kalite kurumlarının birleşmesiyle Amerikan kalite kontrol kurumu kuruldu. |
| 1946 | Deming, Amerika Savaş Bakanlığının ekonomi ve bilimsel servisi tarafından Japonya’daki yeniden yapılanmaya yardım etmek üzere Japonya’ya davet edildi. |
| 1946 | Japon mühendisler ve bilim adamları sendikası kuruldu. |
| 1946-1949 | Deming Japon endüstrisinde istatistiksel kalite kontrol seminerleri vermek üzere davet edildi. |
| 1948 | Profesor G. Taguchi deneysel tasarım çalışmalarına başladı. |
| 1950 | Deming Japonların endüstriyel yöneticilerini eğitmeye başladı ve Japon düşüncesinde istatistiksel kalite kontrol metodu yaygın olmaya başladı . |
| 1950 | Profesor K.Ishikawa sebep ve sonuç diyagramlarını tanıttı . |
| 1950 ler | Eugene Grant ve A.J.Duncan tarafından istatistiksel kalite kontrolde klasik testler meydana çıkarıldı. |
| 1951 | Dr. A.V.Feigenbaum “ <u>Toplam kalite kontrol</u> ” adlı kitabının ilk baskısını yayınladı . |
| 1951 | JUSE ürün kontrolü ve kalite metodolojisinde başarılı olanlara verilmek üzere Deming Ödülünü çıkardı. |
| 1951+ | G.E.P Box ve K.B.Wilson proses optimizasyonu için deneysel tasarımın kullanımı hakkında temel bir çalışma yayınladı. Bundan sonra uygulamalar kimya endüstrisinde düzenli olarak gelişti. |
| 1954 | Dr Joseph M. Juran bazı kalite geliştirme ve yönetimi eğitimleri vermek için Japonya’ya davet edildi. |
| | İngiliz İstatistikçiler E.S. sayfalarında Kümülatif toplam kontrol diyagramlarını tanıttılar. |

| | |
|-----------|--|
| 1957 | J.M.Juran ve F.M.Gryna'nın " <u>Kalite Kontrol El Kitabı</u> " ilk defa yayınladı . |
| 1959 | Technometrics (fizik, kimya ve mühendislik bilimleri için istatistik dergisi) kuruldu ve editörü J.Stuart Hunter oldu. |
| 1959 | S. Robert, Üstel, ağırlıklandırılmış hareketli ortalama kontrol diyagramlarını tanıttı . |
| | Amerika'nın insanlı uzay uçuşları programı endüstriyi güvenilir ürünlere olan ihtiyaç hakkında bilgilendiriyor ve bundan sonra güvenilirlik mühendisliği gelişiyor. |
| 1960 | G.E.P Box ve J.S. Hunter; 2^{k-p} faktöryel dizaynı üzerine temel bir yazı yazdılar. |
| 1960 | Japonya'da K.Ishikawa tarafından Toplam kalite çemberleri kavramı tanıtıldı. |
| 1961 | Kalite ve verimlilik uluslararası konseyi Büyük Britanya'da İngiliz verimlilik konseyinin bir bölümü olarak kuruldu. |
| 1960 lar | İstatistiksel kalite kontrol kursları Endüstri mühendisliği akademik programlarında yaygın olmaya başladı. |
| | Taguchi, istatistik Kalite kontrolü çalışmaları nedeniyle Deming ödülünü kazandı. Bu ödülü çeşitli nedenlerle üç defa daha kazandı. |
| | Sıfır hata programları belirli Amerika endüstrilerinde tanıtıldı. |
| 1965 | Crosby, ABD de ilk olarak " <u>Kaliteden Sorumlu Başkan Yardımcısı</u> " olarak ITT de göreve başladı |
| 1969 | " <u>Endüstriyel Kalite Kontrolü</u> " dergisinin yayınlanması durdu yerine " <u>Kalite prosesi ve Kalite teknolojisi</u> " dergisi çıkarıldı (Editorü Dr. L.S. Nelson) |
| 1970 ler | Büyük Britanya'da NCQP ve " <u>Kalite Güvence Enstitüsü</u> " birleşerek İngiliz Kalite Kurumu (BSI) oldu. |
| 1975-1978 | DeneySEL tasarım üzerine kitaplar, mühendisler ve bilim adamları doğrultusunda oryente edildi. |
| | Kuzey Amerika'da " <u>Kalite Çemberleri</u> " ile ilgilenilmeye başlandı-Bu Toplam Kalite Yönetimi içinde gelişti. |
| 1979 | Juran Enstitüsü kuruldu. |
| | Crosby, " <u>Kalite Bedavadır</u> " teması üzerine üzerine danışmanlık çalışmalarına başladı. |
| 1980 ler | Endüstriyel dizayn metodu tanıtıldı ve büyük organizasyonlar tarafından adapte edildi. |
| | Profesör G.Taguchi'nin deneySEL tasarım çalışmaları ilk kez Amerika'da görüldü. |
| 1984 | Amerikan İstatistik Kurumu (ASA) kalite ve verimlilik üzerine Ad Hoc komitesini kurdu. Bu daha sonra ASA'nin bir bölümü oldu. |
| 1986 | Box ve diğerleri Japonya'yi ziyaret ettiler deneySEL tasarım ve diğer istatistiksel metotların kullanımı kadar hiçbir şey yaygın değildi. |
| 1988 | Malcom Baldrige Uluslararası Ödülleri Amerikan Kongresi tarafından |

| | |
|----------|---|
| | kuruldu. |
| 1989 | “Kalite Mühendisliği” dergisi yayına girdi. |
| 1990 lar | Amerikan endüstrisinde ISO 9000 sertifikalarına ilgi artıyor, Baldrige için başvurular durmadan artıyor, bazı sponsorlar kalite ödülleri Baldrige kriterlerini temel alıyorlar. |

1.2. Kalite Nedir?

Kalite sözcüğü Latince “Qualis” kelimesinden kaynaklanmakta ve “gerçekte öyle olmak” anlamına gelmektedir (Gitlow, H.S.,1984). Genel olarak bir kalite tanımı yapılması mümkün olmamaktadır. Birbirinden farklı kalite tanımlarının bulunması kavramın çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır.

Kalite, herhangi bir ürünün niteliklerinin, ürünü kullanan kişinin isteklerini karşılayabilme derecesi şeklinde tanımlanabilir. Kalite bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur ve maliyet, masraf, değer, bütçe gibi terimlerle aynı kategoride değerlendirilmelidir (Feigenbaum, A.V.,1991). Bu bağlamda kalite, kontrol edilmesi gereken bir fonksiyon olarak değerlendirilmelidir.

Kalitenin yaygın bilinen tanımlarından birisi, standartlara uygunluk veya şartnameye uygunluktur. Bu tanıma göre, tasarım şartlarına istikrarlı bir biçimde uyan ürün yüksek kaliteli ürün olarak kabul ediliyordu. Bir diğer tanımda ise, kalite kullanıma uygunluk olarak tanımlanmıştır. Buna göre bir ürünü kullanan kişilerin beklentileri kendi ihtiyaçları veya ürünün ne maksatla kullanacakları doğrultusunda olabilecektir.

Kalite anlayışı geliştirilmeye başlandıktan sonra, kalitenin tanımı buna uygun olarak değişmiştir. Kalitenin tanımını yaparken müşteriye referans olarak almak gerekir. Bu durumda, kalite; müşteri tatmini ile ölçülen, müşteri beklentilerini karşılama ölçüsüdür.

Bugün ise kalite; müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmek olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde geçerli olan bu tanımdaki en önemli farklılık; müşterinin yalnızca bugünkü ihtiyaçlarının karşılanması değil, ilerideki ihtiyaçlarının da karşılanmasının hedeflenmesidir. Ürünün yalnızca satın alındığı zaman müşteriye memnun etmesi yeterli değildir, ürünün öngörülen yaşam süresince de aynı mutluluğu yaratması gerekir

Bu anlayışı yansıtan bir reklam kampanyasında şöyle denilmektedir(Yamak,O., 1998):
“Sıfır kilometredeki bir otomobilin kalitesinden söz etmek kolay. Oysa gerçek kalite kendini zaman içinde gösterir. Otomobiliniz; alırken, kullanırken ve satarken avantajlıysa, gerçekten kalitelidir”

Kalite, kullanıcı açısından memnuniyeti artıran herşeydir diyebiliriz. Ürünle ilgili ve ürünü oluşturan her şey kalitenin kapsamına girer. Kalitenin güvenilirlik veya kullanım ömrü gibi bazı özellikleri diğerlerinden daha kolay tanımlanabilir ve ölçülebilir. Pahalı ve yabancı malzemeler ve destekleyici sistemler kullanarak kalitenin bu özelliklerini artırmaya çalışmak, kaliteyi artırma değildir. Ancak başka ürün tasarımı ve yaratılmasıdır.

Kalitenin güvenilirlik, kullanım ömrü ve kullanım kolaylığı gibi önemli özellikleri ancak bütünlüğü sağlanarak artırılabilir. Üretim metodunu geliştirerek herhangi bir ürün için bütünlük artırılabilir ve maliyetler azaltılabilir. Metotları geliştirmek için istatistiksel metot kontrolü çok güçlü bir metottur (Aguayo, R.,1994). Fakat maliyetleri azaltmaya yönelik yönetim tedbirleri genelde metotların gelişmesini engelleyici tedbirler getirir ve buda kalitenin artırılmasını güçleştirerek imkansız kılabilir.

Artan rekabet ve küreselleşen dünya ekonomisi, ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli geliştirmeye zorlamaktadır. Kalite bilincinin ve faaliyetleri kaliteli olarak sonuçlandırmanın neler kazandıracığı açıktır (TSE,1994): Gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın doyumunu; verimlilik, işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla kazanılan zaman ve kar, alıcıların bir işletmenin adını kalite ile birlikte anmalarından kaynaklanan kazançtır.

Kalite işletmelerin yoğun bir rekabet ortamı içinde ekonomik amaçlarına ulaşmak isterken kullanacakları yöntemlerden birisidir. Bu bakımdan kalite, işletmenin kuruluşuyla başlayan bir yaşam biçimidir (Taşkın,ERDOĞAN,1993). Kalite, üretilen mal veya hizmet değil, önce başlamaktır. Kalite işletmelerde yaşam biçimi olarak benimsenirse, istenilen hedeflere ulaşılabilir.

Bu hedeflere ulaşmak için işletme yönetimi ve çalışanların “Kalite” sözcüğünden anladıkları anlam ne olmalıdır (TSE,1994).

Kalite önlemdir: Sorunlar ortaya çıkmadan çözüm yollarını oluşturmak, ürün ve hizmetlere tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katmaktır.

Kalite, müşteri tatminidir: Ürün ve hizmetin kullanım şartlarına ne kadar uygun olduğu konusunda kullanıcının edindiği memnunluktur.

Kalite verimlilik: İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelin, işlerini ilk defada doğru yapmasıdır.

Kalite esneklik: Müşterinin değişen taleplerini karşılamak için gelişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

Kalite etkinliktir: Doğru kararları alarak, doğru işleri yapmaktır.

Kalite standartlara uymaktır: İşleri istenilen zaman içinde yapmaktır.

Kalite bir süreçtir: Süregelen ve süre gidecek bir gelişmeyi kapsar.

Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur (J.Juran)

Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir (Peker,Ö.1994).

Bir mamulün veya hizmetin kalitesi, tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin sürekliliği özelliklerinin bileşimidir.(Feigenbaum)

Kalite, bir mal yada hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesidir (EOQC).

Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. (Crosby)

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.(ASQC)

Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.(Taguchi)

Kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS-ISO 9005).

Kalite, ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir (JIS-Japon Sanayi Standartları Komitesi).

Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir (Dr.Kaoru ISHIKAWA);(Efil,İ.1996)

Kalite, bir ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen gereksinimlerini karşılamayı sağlayan özelliklerin tümüdür (Gitlow, H.S., 1987)

Günümüzde kısaca “amaca uygunluk derecesi”olarak da tanımlanabilen kalite, önceleri “standartlara uygunluk” şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişim göstermesi üzerine “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu arada tüketici ihtiyaçlarını açık ve gizli kalmış ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmak mümkün olduğundan, tüketicinin gizli kalmış istek ve beklentilerinin de bu tanımlamada göz önünde bulundurulması gerektiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır.

Bu tanım ve açıklamalardan yola çıkarak, günümüzde kazandığı önemiyle birlikte kaliteyi, işletmeler için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibariyle bir çok boyutu olan önemli bir strateji silahı olarak görmek mümkündür (Demirkan.M,1997). Çünkü kalite, bir taraftan verimlilik, maliyet, diğer taraftan yöneticilerde dahil olmak üzere tüm personelin vasıf veya uzmanlaşma derecesi gibi işletme içi birçok kriterde belirleyici rol oynarken, sağlık, eğitim, kültür ve ahlaki normlara katkısıyla da tüm toplum için vazgeçilmez bir faktör olmuştur.

Kalitenin boyutlarını aşağıdaki gibi beş küme halinde toplamak mümkündür:

İşlevsellik(Functionality): Bir mamulün kendisinden beklenen amacı imalat prosesi sonunda veya ilk kullanılmaya başlandığı zaman gerçekleştirip gerçekleştirmediği hususu, kalitenin işlevsellik boyutunu göstermektedir.

Güvenilirlik (Reliability): Önceden saptanan süre içinde mamulün arıza yapmadan çalışmasıdır.

Dayanıklılık (Durability): Mamulün alışık olunmayan koşullar altında kendisinden beklenen işlevi ne ölçüde gerçekleştirdiğidir. Şok, vibrasyon, sıcak, soğuk...vb. Özellikler dayanıklılığı etkilemektedir.

Güvenlik (Security) : Kullanan kimsenin güvenliğini bozucu bir durumun bulunmamasıdır.

Kullanılabilirlik (Ergonomy) : Kullanan kimsede fiziksel sorunlar çıkarmamasıdır.

Estetik özellikler (Esthetics) : Görünüş ile ilgili özelliklerdir. Yüzey düzgünlüğü, simetri, parlaklık, renk, koku...vb. Özellikler bir mamulün estetiğini belirlemektedir.

Kalite kavramını daha kapsamlı tanımlamak gerekirse, kalite, sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici tatminini amaçlayan, eğitilmiş, işleri yapabilmek için gerekli araç-gereç ile donatılmış talimatlarla desteklenmiş bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen talepleri yanıtlayabilmek için değişim yapmaya hazır ve istekli olan, üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan, işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan, süregelen her türlü gelişmeyi kapsayan, uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmayı öngören, dolayısıyla, mal ve hizmet üretiminde kusursuz ve mükemmellik arayışı içinde olan bir sistem yaklaşımıdır.

Kalitenin işletmenin her alanında uygulanması gerektiği günümüzde kabul edilen bir görüştür. Bununla birlikte, ne araştırmacılar, ne de uygulamacılar kalitenin kolayca

uygulanabilecek bir tanımını yapmamışlardır (W. J. Latzko,1986). Örneğin, Türk Standartları Enstitüsü açısından kalite, “tüketici isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araçtır”. Edward Deming “kalitenin müşteriler tarafından tanımlandığını; bir çok kalite ölçme aralığı olduğunu; kaliteye ilişkin özelliklerden her birini müşterinin önemli gördüğünü” belirtir (W. E. Deming,1986). Feigenbaum kaliteyi şu şekilde tanımlamaktadır. “bir mamulün veya hizmetin kalitesi, tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin idamesi özelliklerinin bileşimidir” (Feigenbaum, A.V.,1983). Garvin ise kalitenin tanımlarını beş kategoriye ayırmıştır (Mitra,A,1993). Aşkın, ürün temelli, kullanıcı temelli, üretim temelli ve değer temelli. Bundan başka Garvin kaliteyi tanımlamakta kullanılan sekiz boyuttan bahsetmiştir. Performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik, itibar ve diğer unsurlar.

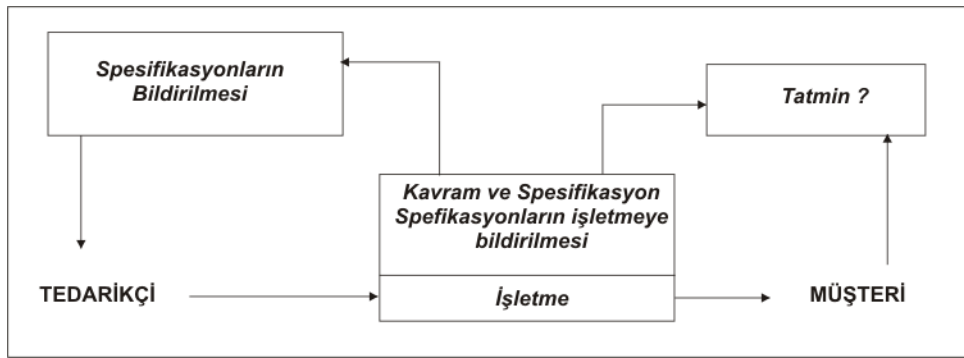
Garvin’in sekiz boyutunu kısaca şöyle açıklayabiliriz (Bozkurt,R,1994):

1. Performans: Ürün ya da hizmette bulunan birincil karakteristikler.
2. Uygunluk: Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk.
3. Güvenilirlik: Kullanım ömrü içindeki performans sürekliliği.
4. Dayanıklılık: Kullanılabilir ömrünün uzunluğu.
5. Hizmet Görürlük: Sorun ve şikayetlerin kolay çözümlenebilirliği.
6. Estetik: Albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği.
7. İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı.
8. Diğer Unsurlar: Ürün veya hizmette çekiciliği sağlayan ikincil karakteristikler.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşıldığı gibi kalite mutlak anlamda “en iyi” demek değildir. Çok boyutluluğu kaliteyi bir bileşim olarak ortaya çıkarmaktadır. Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların bir yargısıdır; müşteri ya da kullanıcıların ürün ya da hizmetin gereksinim ve beklentilerini karşılamaya olan inançlarının bir ölçüsüdür.

1.3. Kalite Tipleri

Kalite bir işletmenin genişletilmiş sürecinin (Şekil: 1.1) sonsuz iyileştirme çalışmalarını da bütünü ile sarar. Genişletilmiş süreç, işletmenin tedarikçiler, müşteriler, yatırımcılar, işgörenler ve toplum ile bütünleştirilmesi anlamında kullanılmaktadır.



Şekil:1.1 Genişletilmiş süreç (Bozkurt, R.,1998)

Genişletilmiş süreç, müşterinin gereksinimlerini işletmeye bildirmesi ile başlar. Bir işletmenin en önemli hedefinin müşterilerin tatmin edilmesi olduğu unutulmamalıdır. Genişletilmiş sürecin diğer ucunda işletmenin tedarikçileri vardır. İşletme, müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini tedarikçilere müşteri tatmininin artmasına yardımcı olması amacı ile bildirir (Bozkurt,R.,1998). İşletme ve tedarikçileri kaliteli ürün ya da hizmet üretebilmek ve genişletilmiş süreçte iyileştirmeler yapabilmek için birlikte çalışmak durumundadırlar.

Müşterilerin istek ve ihtiyaçları, yönetimin uyguladığı politikalar, ürünün kullanım amacı, ürünün tasarımı, fiyat, üretimde kullanılan hammadde ve malzemeler, işgücünün sahip olduğu eğitim ve tecrübe düzeyi, üretimde kullanılan tezgah, kalıp ve aparatların durumu, test ve muayene işlemleri vb. gibi çok sayıdaki faktörün bir kalite karakteristiğinin oluşmasında mutlaka etkisi vardır (Özkan,Y.,2000).

Genişletilmiş süreçte kaliteyi iyileştirmek arzusunda olan yöneticilerin kalitenin aşağıdaki üç tipini gözönüne alması gerekir.

1. Tasarım/Yeniden Tasarım
2. Uygunluk
3. Performans

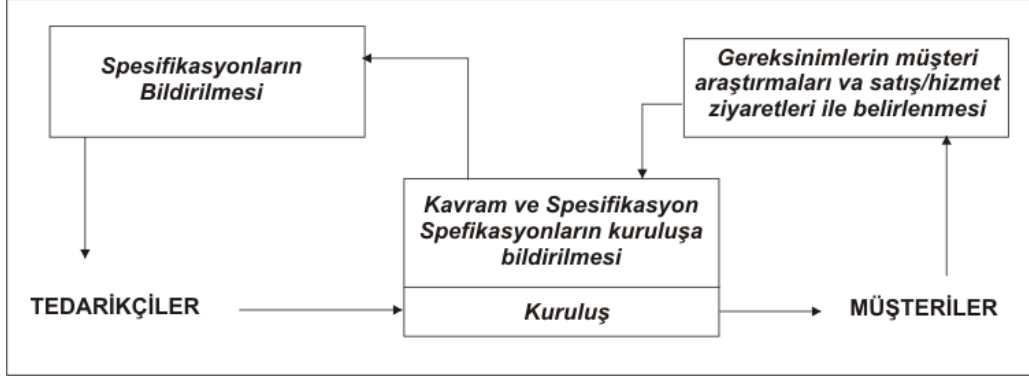
1.3.1. Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi genellikle hedeflenmiş kalite olarak adlandırılır (Ishikawa, 1985).

Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Daha sonra ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonlar hazırlanır.

Bir kuruluşta müşteri ve tedarikçileri iki ayrı grupta değerlendirmek gereklidir; dış ve i örneğin;satın alma üretim tedarikçisi, üretim sevkiyatın tedarikçisi, sevkiyat ise üretim tedarikçisi olarak değerlendirilmelidir.

Bir rn/hizmet kavramının geliştirilmesi süreci;pazarlama,satış sonrası hizmet ve tasarım mühendisliği personeli arasında işbirliği oluşturulmasını içerir. Genişletilmiş süreç anlamında tasarım mühendisliği, pazarlama bölümünün müşterilerinden birisidir. Küçük organizasyonlarda farklı bölümler olmayabilir; ancak bir organizasyon müşteri gereksinimlerini sürekli olarak karşılamayı amaçlarından birisi olarak belirlemişse,yukarıdaki ara kesit önem kazandıracaktır.



Şekil: 1.2 Tasarım kalitesi (Bozkurt. R., 1994)

Bir kuruluşun ürün/hizmet kavramı sürekli ve sonsuz iyileştirme ise müşteri araştırmaları ve satış/hizmet ziyaret analizlerine de özel bir önem verilmesi gerekecektir. “**Müşteri araştırması**” şimdi ve gelecekte müşteri gereksinimlerinin açıklığa kavuşturulması için uygulanan prosedürlerin bir toplamıdır. Müşteri araştırma prosedürleri bilimsel ve bilimsel olmayan çalışmaların her ikisini de içerir.

Müşteri araştırmaları, kuruluş içerisinde de gerçekteştirilebilir. İş görenler, bazı yönetim politikası kararlarının müşterileri olduğu için yönetim politikasının iyileştirilmesini sağlayacak şekilde işgörenlere yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Satış ziyaretleri analizleri, satış sırasında müşterilerden toplanan ve müşterinin bugünkü ve yarınki gereksinimlerini içeren bilginin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. Müşteri ile yüz yüze yapılan bu analizler, müşteri gereksinimlerine açılan önemli bir penceredir.

Satış sonrası hizmet ziyareti analizi, müşteri/kullanıcıların ürün/hizmet performansı ile ilgili olarak sahip oldukları sorunların sistematik olarak araştırılmasıdır. Bu ziyaretler ile firma, müşterinin şimdiki ve geleceğe yönelik beklentilerini daha iyi anlama olanağına kavuşmuş olacaktır. Hizmet ziyaret analizi verisi için yapılan çalışmaların yer aldığı bir hizmet kartı olabilir. Toplanan bu bilgiler ile hangi konularda iyileştirmeler ve yeniden tasarımlar yapılacağı belirlenmiş olacaktır.

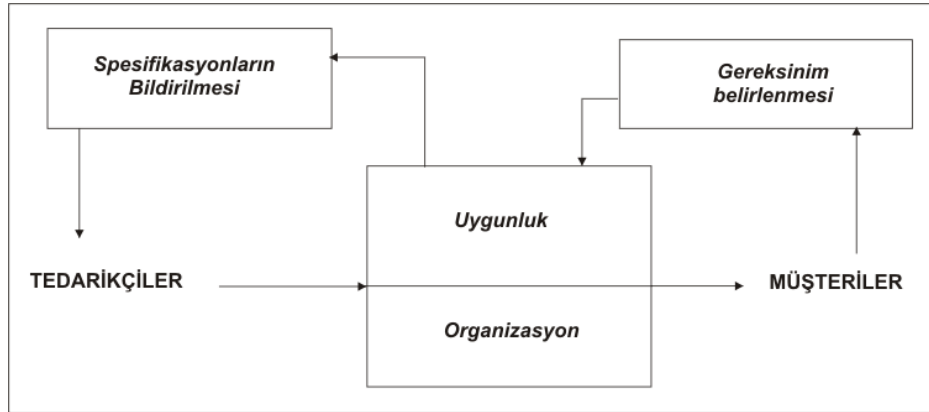
Hizmet ziyaret analizi kuruluşta içsel olarak da gerçekteştirilebilir. Belirli bir işlem biriminin sorumlusu, kuruluş içerisindeki müşteri-tedarikçiler arasındaki ilişkilerin

iyileştirilmesi için araştırmalar yapabilir. Böyle bir analiznin amacı, sorumlunun kendi biriminde süreç iyileştirmelerini nasıl yapacağını belirlemesi olabilir (Merih,K.2001).

Tasarımda kalite çalışmalarının amacı,ürün/hizmet tasarımı ya da yeniden tasarımlar için sürekli ve sonsuz bir şekilde müşteri araştırmalarını ve satış/hizmet ziyaretleri analizlerini sürdürmektir.

1.3.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, bir firma ve tedarikçilerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme lsdr (Bozkurt,R., 1994).



şekil: 1.3 Uygunluk kalitesi. (Bozkurt R., 1994)

Kuruluş, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını bu spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırmalıdır. Ancak bu şekilde müşteriler ürün/hizmetin ilk aldıkları zamanki performansını, ürün/hizmetin ömür çevrimi süresi boyunca elde edebilirler. Süreç iyileştirme çalışmalarının ana amacı, tüketicilerin gurur duyabilecekleri düzeyde bir kalite ürün/hizmetlerin oluşturulmasıdır.

1.3.3. Performans Kalitesi

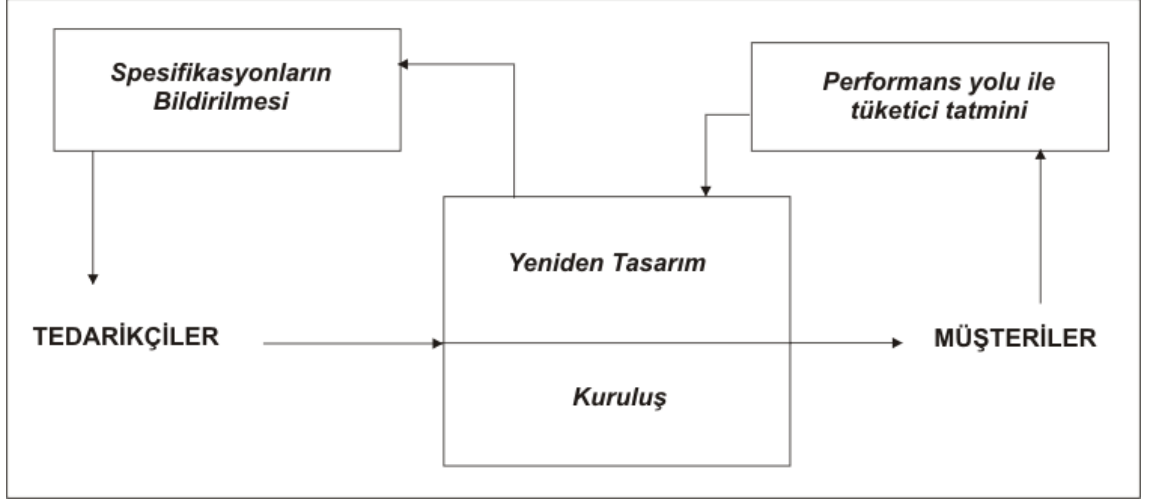
Performans kalitesi, firmanın ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları satış/hizmet ziyaretleri analizleri ile belirlenmesidir (Merih,K,2001).

Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden firmanın ürün/hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içerir.

Tasarım bölümü elemanları, müşteri tatminini etkileyen bir ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölümü elemanları ile beraber çalışmalıdır.

Bu karakteristikler belirlendikten ve işlemsel olarak tanımlandıktan sonra, tüketiciler ürün/hizmet karakteristiklerine göre pazar bölümlerine gruplandırılabilir. rn/ hizmet karakteristikleri ve fiyat, müşterilerin ilk olarak bir pazar bölümüne girip girmeyeceklerini ve pazar payının ölçüsünü belirler. Bir tüketicisi, performansına göre bir ürün/hizmeti yeniden satın alacak ya da vecektir. Performans, bir pazar bölümünde pazar payını ve ürün/hizmetin başarısını belirler.

Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı, iki kaynaktan aranmalıdır. Birinci olarak; kalite kaybı ürün ya da hizmetlerin karakteristiklerinin pazarın gereksinimlerinden farklı bir şekilde üretildiği süreçlerde olur. Bu kayıp, pazar bölümü sayısının arttırılması ve ürünün müşteri gerekliliklerini karşılayacak şekilde düzeltilmesi ile nlenebilir. İkinci olarak; kalite kaybı, kalite karakteristikleri tek düze olmayan ürün ya da hizmetleri üreten süreçlerde ortaya çıkar.



Şekil: 1.4 Performans Kalitesi (Bozkurt R., 1994)

Kalitenin iyileştirilmesi için yönetim, kaliteye olan bağlılığını net bir şekilde ortaya koymalı ve iyileştirme sorumluluğunu kabul etmelidir. Kalite ortamında ekip çalışması, iletişim, ortak sorun çözme, güven ve sonsuz iyileştirmeye yönelik çalışmalar cesaretlendirilir. Ekip çalışması genişletilmiş sürecin sürekli iyileştirilmesinde bir ön koşul olduğundan, böyle bir ortamda çalışma ve yardımlaşma ruhu gelişir. İşçilerin sistemdeki kusurları korkusuzca söyleyebilecekleri yönde, işletme kültürü değişir. Daha olumlu bir çalışma ortamının yaratılması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Bozkurt,R.,1998) :

- Ekip çalışmasının önemi vurgulanmalıdır.
- Hatalı ürünlerin tespit edilmesi yerine, hatalı üretime engel olma felsefesi yerleştirilmelidir.
- Tüm çalışanlar için sürekli eğitim uygulanmalıdır.
- Çalışanlar, sürecin sürekli geliştirilmesi felsefesine katkıda bulunmak için teşvik edilmelidir.
- İş yapan kişilere işin gerektirdiği yetki ve sorumluluk verilmelidir.
- Tüm çalışanlar için sağlıklı ve emniyetli bir iş ortamı temin edilmelidir.
- İşletme amaç ve politikası çalışanlara düzenli olarak aktarılmalı, çalışanların da sürekli katkıda bulunabilmeleri yönünde motive edilmelidir.

1.4. Kalite Öncüleri

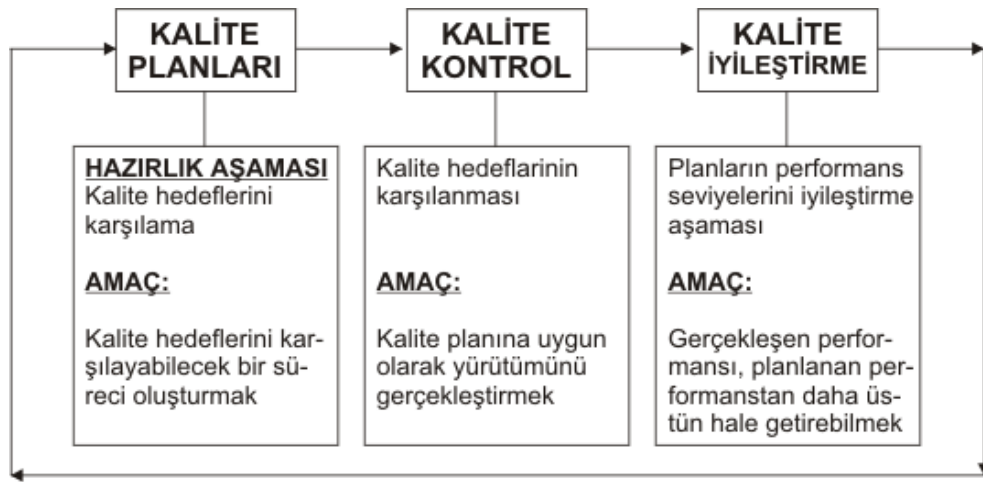
1.4.1. A. Joseph M. Juran

New York Üniversitesi'nde öğretim üyesi, Western Electricity Company'de kontrolör görevlerinin yanısıra Juran Enstitüsü'nün kurucusu ve başkanıdır. 1950 yılında üst yönetim kademesi için ürün kalitesinin iyileştirilmesi, kalitenin planlanması ve aksaklıkların belirlenmesinde kullanılmak üzere istatistik ve ürün kalitesine ait hemen hemen her konudaki sürekli gelişimi inceleyen Kalite Kontrol El Kitabı eserini yazmıştır. Bunu 1988 yılında Kalite Planlama, 1989 yılında Kalite Liderliği ve 1991 yılında Juran'ın Yeni Kalite Yol Haritası izlemiştir. G.Edward, W.S.Shewhart, vb. pek çok, ünlü istatistikçi ve kalite kontrol uzmanları ile çalışmış, II. Dünya Savaşından sonra bağımsız bir hoca, danışman, yazar olarak çalışmaya başlamıştır (James,P,1996). Kalite yönetimi felsefesinin evrensel bir süreçten ibaret olduğunu ve bunun da kalite planlama, kontrol ve iyileştirme olarak üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir (Tozluyurt,E.,1994). Hedeflerde ulaşma yolundaki yönetim sorumluluğu üzerinde yoğunlaşır. Bu program aşağıda tanımlanan adımlardan oluşur (Fernandez, R.R., 1995):

- Kalite iyileştirme fırsatlarını yakalamak için bilinç geliştirmek,
- İyileştirme hedeflerinin oluşturulması,
- Bu hedeflere ulaşmak için organizasyonel düzenlemeler yapmak,
- Sürekli eğitim,
- Sorun çözme projelerini gerçekleştirmek,
- Gelişme raporlarını hazırlamak,
- Başarıları ödüllendirmek,
- Sonuçları duyurmak,
- Ulaşılan hedefleri değerlendirmek,
- Kalite programının tüm işletme süreçlerinde yıllık iyileştirme hedefleri uyarınca uygulanmasını sağlamak.

Yukarıda da değinildiği gibi, kalite yönetim felsefesinin başlangıç noktasını belirlenen hedefleri karşılayabilecek ve bunu işletim koşulları altında yapabilecek bir süreç yaratma yani kalite planlama oluşturur. Planlamadan sonraki aşamada sürecin optimal bir etkinlikle çalıştırabilmesi için işletim güçleri devreye girer. Planlamadaki bazı

eksikliklerden dolayı sürecin de bir takım kayıplarla çalışması kaçınılmazdır. Çünkü bu kayıp sürecin doğasında vardır ve işletim kuvvetleri bu kayıpları gideremezler. Bu kayıpların daha kötüye gitmesini engellemek için yapılması gereken şey, kalite kontroldür. Eğer kayıplar daha fazlalaşırsa oluşturulan ekip; değişimin sebeplerini teşhis için bir araya gelip düzeltici önlemler alır ve süreç tekrar kalite kontrol aşamasını yaşar. Bu üst yönetim kademesine düşen görev, kalite kontrol aşamasına ilave olarak süreçlerin iyileşmesi aşamasını tanımaktır (Tozluyurt, E., 1994). Buraya kadar sözü edilen kalite felsefesiyle ilgili olarak süreç özet olarak aşağıdaki şekilde ifade edilir.



Şekil: 1.5 Juran'ın kalite felsefesi süreci (Çetin C., 1998)

Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırması ile başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırması ile ibiter. İki Pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde olmalıdır ((Juran.J.M.,1989).

1.4.2. Dr. Armand V. Fiegenbaum

Fiegenbaum toplam kalite kontrol kavramının isim babasıdır. 1957'de basılan makalesinde ilk defa bu terimi kullanmıştır. 1961'de de Toplam Kalite Kontrol kitabı yayın hayatına girmiştir (Fiegenbaum, A.V. 1991).

Feigenbaum; yönetimin şu konularda destek sağlaması gerektiğini söylemektedir (Plunkett,J.J.,1990):

- Kalite iyileştirme sürecinin güçlendirilmesi ve desteklenmesi,
- Kalite iyileştirmenin bir alışkanlık haline gelmesinin sağlanması,
- Kalite ve maliyetin birbirini tamamlayıcı amaçlar olarak yöneltilmesi.

1.4.3. Phil Crosby

Kaliteye 40 yıl hizmeti geçmiş bir Amerikalı iş adamıdır. ITT'nin başkanıyken 14 yıl kaliteyle ilgili çalışmalar yapmıştır. Halen Philip Crosby Associates Inc'in başkanıdır. Uluslar arası kalite konusunda eğitim danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaktadır. En önemli eserleri Quality is Free ve Quality without Fears, The Art of Getting Your Own Sweet Way, Running Things, ve the Eternally Successful Organization'dır (CROSBY, P.B.,1979).

Crosby, mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört yeni kalite yönetim maddesini aşağıdaki gibi belirlemiştir (JAMES,P.1996):

- Kalite, ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlanır, mükemmellik olarak değil,
- Kalite, önleme ile başarılıdır; değerlendirme ile değil,
- Kalite, başarı standardı, sıfır hatadır,
- Kalite, uygunluk fiyatı ile ölçülür, indekslerle değil.

Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci, uzun zaman alan ve bir plana göre uygulanması gereken kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir. On dört basamaklı kalite iyileştirme programı pek çok işletme tarafından uygulanmış ve başarıya ulaşmıştır.

Yönetimin Kendini Adaması: Toplam kalite yönetiminin bir işletmeye yerleşmesindeki en önemli hususu işletmenin tepe yönetiminin bu felsefeye yaşam biçimine inanması, benimsemesi ve kendini adaması oluşturmaktadır.

Kalite İyileştirme Ekibinin Oluşturulması: Kalite İyileştirme Ekibinin Oluşturulması: Kalite iyileştirme ekibi, işletmedeki her departman yöneticisinin çeşitli rolleri üstlenerek rollerini hem departmanlarında hem de işletmelerde yapmaları veya yapılmalarına katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla oluşturulur. Hedeflenen ise; işin yapılmasıyla ilgili eli işin üzerinde olanların, araçların bir ekipte toplanmasını ve ekip üyelerinden birinin de başkan olarak tayin edilmesidir.

Kalite Ölçütlerinin Geliştirilmesi Ve Ölçümlerin Yapılması: İşletmede her bir faaliyet alanı için kalite ölçütleri oluşturulmalı, mevcut olanlarda ise bu ölçütler gözden geçirilerek, iyileştirmelerde, düzeltici faaliyetlerde bulunulmalı ve iyileşmeler de kaydedilmelidir. Her ne kadar yönetim kalite ölçütlerinin oluşturulması yönetim süreçlerine göre, zor gibi görünse de her süreç için sayısız ölçütler oluşturulabilir. Örneğin; yönetim kalite ölçüleri arasında aratan pazar payı, devamsızlık yüzdesi, zamanında teslim edilen ürünlerin yüzdesi, aylık şikayet sayısı, mazeretlerin yüzdesi, garanti maliyetleri, yüksek tahsilli çalışanların yüzdesi, vb. sayılabilir. Ayrıca elleri işin üzerinde olan çalışanlara kendi yaptıkları iş ile ilgili bazı ölçütler belirleme fırsatı verildiğinde onlar bundan gurur duyacaklardır. Hedeflenen ise; bir işletmenin kaliteye yönelik doğru ölçülerini ve sistemlerini oluşturması ve ölçüm sonuçlarının da görünür bir şekilde büyük diyagramlara yerleşilerek kalite iyileştirme programlarının temelini oluşturmasıdır.

Kalite Maliyetlerinin belirlenmesi: Kalitenin de bir maliyeti olduğu bilinmelidir. İşletmelerde bunun hesabıyla ilgilenen kısım; maliyet muhasebesi birimleridir. Bu birimlerin kalitenin iyileştirilmesi sürecine en önemli katkıları; kalite maliyetlerinin nelerden oluştuğu, kalite maliyetlerinin kesin bir performans ölçüsü olmadığı, maliyetlerin yüksekliği oranında o kadar düzeltici faaliyet gerektirdiği, işletme için düzeltici faaliyetlerin nerede karlı olacağına dair göstergesi olduğuna dair bilgiler vermektir. Hedeflenen ise; işletmenin kalite sistemi içinde kalite yönetiminin performansı ölçen ve kalite maliyetlerini ortaya koyan bir maliyet muhasebesi, yönetim muhasebesi uzmanının olmasıdır.

Kalite Bilinci Fikrinin Uyanışı: Kalite maliyetleri, kalitesizliğin maliyeti ve kalite iyileştirme konusunda işletmenin duyduğu endişe; çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bu da panolara, duvarlara asılan posterler, panolar, vb. iletişim araçları ile yönetici ve tüm çalışanların eğitilmesiyle görsel olarak da sağlanır. Hedeflenen ise; kalite konusunda mevcut tutumların değiştirilmesi; hataların görülmesi, ana nedenlerin bulunması, düzeltici önlemlerin alınması için temel oluşturulmalıdır.

Düzeltilici Önlemlerin Alınması: Kalitenin iyileştirilmesi amacıyla çözülmesi gereken sorunlar, giderilmesi gereken hataların bir kısmı iş başında her kademedeki çalışan tarafından görüldüğü gibi bir kısmı da muayeneler, denetimler vb. sonucu görülebilir. Halen çözülmeyen bir sorun olduğunda bir üst kademenin toplantısında, kalite iyileştirme grubunda çözümlenmeye çalışılır.

Sıfır Hata Programının Uygulanabilirliği Ve Başarıya Ulaşması İçin Bir Komite Oluşturulması: Amacı, tüm çalışanlara sıfır hata kavramının anlamını ve her işin ilk yapılışında doğru yapılması gerektiği düşüncesini tüm çalışanlara aktarmak olan bu komite; kalite iyileştirme grubunun üç veya beş üyesi tarafından oluşturulur. Hedeflenen ise; sıfır hata programını başarıyla uygulamak için programın bütün aşamalarını uygulatabilmek, şirketin kültürüne uydurmak, programla ilgili araştırmalar yapmak, belirgin yeni hedefler saptamak ve desteklemelerini sağlamaktır.

Yönetici Eğitimi: Kalite ile ilgili gelişimin sağlanmasında başarıya götüren bir diğer husus da tüm yönetim kademelerinde yöneticilerin eğitimleri ve onların da bunu diğer çalışanlara anlatmaları, açıklamalarıdır. Hedeflenen ise tüm çalışanların uygulanacak program ile ilgili bilgi sahibi olmaları kendileri için değerini anlamaları ve kendilerine düşen faaliyetler üzerinde yapılaşmalarını sağlamaktır .

Sıfır Hata Günü: Hatalar, ancak işleyen bir sistemde ortaya çıkabilir. Hataların önlenmesinde, iyileştirilmesinde önemli olan hataların bir daha asla ortaya çıkmaması değil, çıkan hatalardan ders alınması, o tür hataların bir daha ortaya çıkmamasıdır. İşletmede ortaya çıkan hatalar çözüme kavuşturulunca sıfır hata günü düzenlenir. Böylece hata, işletmelerde performans standardı olarak belirlenir. Çalışanlar da

işletmedeki mevcut program hakkında bilgilendirilerek bundan sonra bazı şeylerin değiştiği, farklı şeyler yapmaları gerektiği hususunda aydınlatılır. Hedeflenen ise; böyle bir gün belirleyerek unutulmayacak, bir hatıra sağlamanın yanı sıra, hataları gerçekleştiren kişileri, grupları böyle bir günde ödüllendirmek, onların motivasyonlarına olumlu katkıda bulunmaktır. Hedef Belirleme: Yöneticiler çalışanlarının amaçlara ulaşmak için çaba göstermelerini ve ölçülebilir, somut alt hedefler bulmalarını isterler. Hedeflenen ise, amaçlara ulaşmak, gereken birtakım görevleri yerine getirebilmek için bir ekip olarak üzerinde düşünmek ve bu yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olmaktır.

Sorun-Sebeup-Çözüm Programı: Bu safhada, çalışanlardan işlerini yaparken hatasız çalışmalarını engelleyen her sorunu tanımlamaları ve bir işlevsel grubun belirlenen bu problemlere çözüm getirmeleri istenir. Hedeflenen ise, çalışanların iş ile ilgili sorunlarını iletmesi, yönetimin bu sorunlarla ilgili bilgileneşmesi, onların çözömlenmesi için dürüst iletişimle sorunu çözönceye kadar devam etmesidir.

Ödüllendirme: Amacı yalnızca teşvik olan ödüllendirme sisteminden; bir kişinin, grubun ya da ekibin başarıp sonuçlandırdığı çalışmalar yararlanır. Hedeflenen ise; performansda bir atış sağlamak ve böylece işletmede uygulanan kalite iyileştirme programının desteklenmesini sağlamaktır.

Kalite Konseyinin Oluşturulması: İletişimi geliştirmek ve yerleştirilmeye çalışılan kalite iyileştirme programını iyileştirmek için hem uzmanlar hem de işletmedeki ana departman temsilcilerinden oluşan konsey, düzenli olarak bir araya gelmelidirler. Hedeflenen ise, kalite iyileştirme programı ile ilgili programın nasıl işlediği, hangi aşamada olduğu, vb. konularda en iyi bilgi kaynağını oluşturmaktır.

Programın Sonsuzluğu: İşletmede bir kalite iyileştirme programı devam ederken oluşturulan ekipteki devir hızında bir değişiklik yaşanabilir ve oluşturulan ekibe verilen eğitim çabaları da boşa gitmiş düşünölebilir. Ekibe yeni katılanlara ya da oluşturulan yeni ekiple ilgili eğitim çalışmalarına bir öncekinin aynısı olsa bile, bu düzenli olarak tekrarlanmalıdır. Hedeflenen ise; kalite iyileştirme ekibini işletmedeki organizasyonun

çok önemli bir yapı taşı, parçası haline getirebilmek ve kalıcılığını sağlamak için düzenli tekrarlarla bunu organizasyona yerleştirmektir.

1.4.4. Dr. William Edwards Deming

Deming 14 Ekim 1900'de dünyaya geldi. 12 yaşında çalışma hayatına başladı. 1921'de Wyoming Üniversitesinden mezun oldu. 1928'de Yale'den doktarasını aldı. Fizik mühendisidir. Okulu bitirdikten sonra 1930-1946 yılları arasında ABD tarım bakanlığının Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarında matematik ve istatistik dersleri vermeye başladı ve bu bölümün başıydı. Aynı zamanda Ulusal Standartlar Bürosuna ait okulda dersler vermekteydi ve buralarda örnekleme ve diğer istatistik konuları üzerinde temel araştırmalar yaptı (AGUAYO,R.,1994).

Deming, sorunların belirlenmesinde ve etkin ve düzeltici önlemin alınmasında kalitenin iyileştirilmesine en önemli katkısı; tüm yöneticilerin yani yönetimin sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Sistemin bir sürecindeki değişim tahmin edilemez bir karaktere sahiptir. Bu sistemin doğasındaki mevcut değişimlerden farklıdır. Bir sürecin doğasındaki mevcut değişimlerden yada faktörlerden kaynaklanan değişim, genel değişim nedenleridir.

Deming'e göre yönetim kademesince dikkatle incelenmesi gereken on dört hedef mevcuttur (JAMES,P.,1996):

Hedeflere Bağlılık Fikrini Yerleştirin: İşletmeler gelecekle için yenilik yapmalı ve bunları planlamalıdır. Bunun için de hedefler belirlenmeli ve onlara da bağlı kalınmalıdır. Belirlenen hedeflere bağlı kalınmazsa yenilik yapılamaz. Yenilik herşeyden önce tüketici araştırması, pazarlama araştırması, tüketicinin alım gücü, vb. gerektirir ve beraberinde de yeni ürünleri, hizmetleri, yeni malzemeleri değişik makine, teçhizatı getirir.

Yeni Bir Felsefe Öğrenin: Bugün alışmaşı olduğumuz süregelen arızalar, hatalar, işe uygun olmayan malzeme, işe yaramayan ekipman, görevlerinin ne olduğunu bilmeyen,

hatta sormaya korkan insanlar, hata yapan yöneticiler, yetersiz iş başı eğitim metotları, etkisiz iş kontroller, vb. ile daha fazla karşılaşmaktayız. Bunlar için de bir değişim gerekmektedir. Bu değişime karar verip uygulayacak olan da üst yönetim kademesidir.

Kontrol Şemalarını Öğrenmeleri ve Tatbik Etme Hususunda Yan Sanayinizi İkna Ediniz: Hangi yarı mamüllerin üretildiğini ve gerçek maliyeti öğrenmenin bir yolu kontrol şemaları kullanmaktır. Kontrol şemaları üretimin daha başındayken hatasız yapabilme imkanı verir. Örneğin; üretimi ilgilendiren çeşitli parçalar sipariş edilirken istenen özelliklere uyduğu takdirde mamül işin başından itibaren hatasız olacaktır. Aksi halde hatalı olanları ayırt etmek için kontrol etmek mecburiyetinde kalınacaktır. Kontrol şemaları kullanmıyorsanız, kritik bir parça hatalı üretilmişse bu durum, üretim ya da montaj hatlarında daha yüksek maliyete neden olabilecektir.

Gerekirse Az Sayıda Yan Sanayi Şirketi İle Çalışın: İçinde bulunduğumuz ekonomik çağda bir satın almamacının eğer kontrol şemaları ve teknikleri hakkında bilgisi yoksa yan sanayi olarak hizmet veren işletmelerle iş yapamaz. Çünkü sorun, yaptığı ürünle birlikte kontrol şemalarını da verebilen bir yan sanayi bulabilmektir. Bugünkü koşullarda esas istenilen husus sırf kalite ve fiyat olmayıp hem devamlılık hem de güvenirliliktir. Kalitenin yeterli bir ölçümü olmadığı takdirde, en düşük fiyat veren yan sanayi tercih edilebilir. Bu da bizim doğru adreste olmadığımızı gösterir.

Sorunlu Alanları Bulabilmek İçin İstatistik Metotları Kullanın: Juran'ın belirttiği gibi; insanlar sistemin önemli parçalarıdır. Ve hataların altında beşi sistemden kaynaklanır. Pek çok kişi de insanların sistemin bir parçası olduğunu anlayamaz. Bunun için; işletmede çalışanlar görevlerini ne olduğunu bilmek zorundadırlar. Ayrıca hiçbir şeyin hatalı olmaması, hiçbir hatanın kabul edilemez oluşu, istenilen nedir, vb.; işletmedeki kişilerin anlaması, kabul etmesi gereken hususlardır.

İşbaşı Eğitimde İstatistik Metotlar Uygulayın: Doğru olanı başından yapmak için iş başı eğitim ve diğer eğitim metotların uygulamaları; istatistik kontrol metotları ile birlikte verildiğinde kişinin eğitimi tamamlanmış sayılır. Eğer çalışanlar istatistik

kontrol metotları almadan eğitimlerini tamamlamışlarsa hatalı ürünler üretmeleri de kaçınılmaz olur.

Denetim Metotlarını Geliştirin: Üretim sürecinde hatanın nerede olduğunu görebilmek için istatistiki kontroller gereklidir. Aksi halde hatanın nerede olduğunu görmek mümkün olmaz.

Korkuyu Silip Atın: İşimizi yaparken ya da iş ortamımızda, yarınla ilgili tereddütleriniz varsa, kendinizi güvenli hissetmiyorsanız, işinizi kaybeder düşüncesiyle konuşmaktan korkuyorsanız, konuşursam acaba bir başkası ne der; diye düşünüyorsanız ne kadar yetenekli olursanız olun bu yeteneğinizi kullanamazsınız, su yüzeyine çıkartıp gösteremezsiniz. Korku daima bir işletme için doğru olan hareketi yapmaya engel teşkil eder.

İşletmeler, Bölümler ve Tüketiciler Arasındaki Duvarları Kaldırın: İşletmelerde satış, üretim, insan kaynakları, teknik işler, vb.bölümler birbirlerinden habersiz çalışabilmektedirler. Bu, işletmelerin dışına çıkararak ana sanayi yan sanayi ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir. Oysa bir ürünün üretiminin ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi ihmal edilmemesi gereken bir husustur. Yan sanayi olarak hizmet veren işletmeler ürettikleri ürün ile ilgili daha fazla bildiklerinde sürekli bilgi alış verişinde bulduklarında hatta düz bir hat üzerinde yan sanayi kuruluşlarını işletmenin bir başına, tüketicilerini de bir diğer başına yerleştirmeyi öğrendiklerinde daha ekonomik çalışılacaktır.

Poster ve Sloganları Kaldırın: Poster ve sloganlarla insanlar eğitilemez. Verimliliği arttırmanın, herkesin daha iyi çalışmasını sağlayacak yollardan en önemlisi; sıfır hataya ulaştırmak, çalışanların problemlerini çözmek, insan gücü, malzeme ve makine zamanındaki israfi azaltmaktır. Çünkü duvarlara, panolara asılan poster ve sloganlardan ziyade işiniz, yapmanız gerekenler, gerçek resminizdir.

İş Standartları Yüksek Maliyetler Getirmektedir: Günümüzde iş standartları çalışanlara daha az çaba ile daha fazlasını, daha kalitesini üretmek ve onlara işlerini öğretmek için yardımcı olamamaktadır. İş standartlarının aşılması ise; gayret isteyen bir

iştir. İşletmelerde iş standartlarıyla birlikte istatistik dili bilinmeli ve birlikte düşünme ve yaratıcılıktan yararlanma yerleştirilmelidir.

Etkili Bir Eğitim Programı İçin Eğitimcileri Bulmak ve Uygulamaya Geçirmek Sorun Olabilir: İşletmeler için çalışanların eğitilmesi kolay bir iş değildir. Bunun sürekli bir iş olması, eğitimcilerin bulunması, etkili eğitim programlarının düzenlenmesi, kurslardan yararlanılması ve işletme içinden istatistikçi kişi yada kişilerin yetiştirilmesi fikri benimsenmelidir.

Yoğun Bir Eğitim Programı Uygulayın: Üretim metodu, yeni malzeme, mamül tipleri, makine vb. değişikliklerle ilgili yoğun eğitim programları uygulanmalıdır.

Uzman İstatistikçilerden Yararlanın: Bir işletmede üst yönetim kalite kontrol ile ilgilenmediği takdirde o işletmede kalite kontrol gerçekleştirilemez. Bu da diğer kademelerden önce üst kademe yöneticilerin eğitime tabi tutulmasının, uzman istatistikçilerden yararlanılmasını kaçınılmaz kılar. Bu eğitimler diğer kademeler ile işçi, memur, hizmetlilere uygulandığında malzeme, makine ve insan emeğine yapılan harcamalar azaldığında, kalitenin ve verimliliğin artması, müşterinin daha memnun olması ve bütün bunların ötesinde insanların daha mutlu olması o zaman gerçekleşecektir.

1.4.5. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa

Japon kalite mucizesinin baş mimarlarından biridir. 1915'te Tokyo'da doğmuş. 1939'da Tokyo Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 1946'dan itibaren JUSE'de ve çeşitli sanayilerde istatistiksel kalite kontrolü anlatmış ve uygulamıştır. Bu bağlamda kalite eğitimine önem vererek basit istatistik tekniklerin en alt seviyedeki işçilere kadar yayılmasını sağlamıştır. 1952'de Deming ödülünü, 1972'de American Society for Quality Control'un büyük ödülünü (Grant Prize), 1977'de Endüstriyel Standartlar alanında Japon hükümeti tarafından verilen Blue Ribbon Medal ödülünü, 1983'te ASQC tarafından verilen Shewhart Medal ödülünü almıştır.

Japonya'da Kalite Çemberlerinin ve Sebep-Sonuç Diyagramının bulucusu olarak adını kalite yazınında duyurmuştur (İshakawa,K.,1989)

İshikawa istatistiksel kalite araçlarını sınıflamış ve hiyerarşik bir sınıflama yapmıştır. Bunlar; Aşağıda belirtilen yedi araç, örgütte herkes tarafından kolayca öğrenilebilir ve uygulanabilir olanlardır. Herkesin kolayca öğrenip uygulayabileceği bu teknikler;

- Neden ve etki diyagramı
- Pareto analizleri
- Stratifikasyon
- Histogramlar
- Proses kontrol şemaları
- Dağılım diyagramları
- Kontrol listeleri

İkinci sınıf araçlar ise; yöneticiler ve kalite uzmanlarınca kullanılabilir olan hipotez testi, örneklem, vb.

İleri seviye istatistiksel problem çözme araçları ise; kalite uzmanları ve danışmanlar tarafından kullanılabilen Taguchi metotları, saha araştırma teknikleri, vb.dir. Bunlar yüksek matematik bilgisi gerektiren ve etkin kullanımı, temel birikimi gerektiren tekniklerdir. Bu nedenle organizasyonlarda kullanımı sınırlı olabilmektedir (JAMES, P.,1996).

İshakiwa istatistik eğilimli olmasına karşın daha çok insanı temel alan bir yapıya sahiptir. Amacı; kaliteyi sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkarıp, herkesin konuyla ilgilenmesini sağlamaktır. Katkılarının özü, problem çözmeye çektiği önemlidir. Sonuç olarak, kalite araçlarına verilen önemin aşırıya kaçmaması gerektiğini vurgulayan bir yazardır.

1.4.6. Taguchi

Kalite kontrol ve kalite güvencesi konularında uluslar arası danışmanlık yapan Taguchi 1978-1982 yılları arasında Japon Kalite Akademisi'nin başkanlığı görevini yürütmüştür. Çeşitli endüstriyel optimizasyon teknikleri alanında Nippon şirketinde yapmış olduğu başarılı çalışmalarından ötürü 1960 yılında Deming ödülünü alan Taguchi, 1964-1981 yılları arasında Aoyamagokuin Üniversitesinde öğretim üyesi olarak çalışmıştır. Taguchi 1981 yılından itibaren AT&T, Bell Communications Reserarch, Ford, Xerox ve ABD, Japonya , Tayvan ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki birçok şirkette danışman olarak çalışmıştır.

Taguchi'nin kalite alanına getirdiği en dikkat çekici katkı, kalite sistemini imalat öncesi (off-line) ve imalat süreci (on-line) olarak ikiye ayırarak bir ürünün kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin imalat öncesi aşamada tasarım ve geliştirmenin mükemmelliği ile yakından ilişki olduğunu göstermesidir (PEŞKİRCİOĞLU, N., 1990). Taguchi'nin kalite alanına yapmış olduğu katkıları ve görüşleri aşağıda yedi başlık altında özetlenmiştir.

Toplumsal Kayıp: Bir ürünün kalitesi, o ürünün kullanımı sırasında toplumda neden olduğu zararın parasal değeri olarak tanımlanır. Bir ürünün fabrikadan tüketiciye sevkinden sonra ortaya çıkan toplumsal kayıp, bu ürünün talebini etkileyen en önemli faktördür. Bu kayıp ne kadar küçük olursa talep de o kadar artacaktır. Burada sözü edilen toplumsal kayıp, ürünün kullanım amacına, dolayısıyla tüketici gereksinimlerine uygunsuzluğu, kendisinden beklenen performans düzeyine ulaşamaması ve kullanımı sırasında ortaya çıkan zararlı yan etkilerden kaynaklanmaktadır.

Kalite İyileştirme ve Maliyet Azaltımı: Rekabetçi ekonomilerde kalite geliştirme ve maliyet azaltımı çalışmalarının sürekli olması gerekir. Bir kuruluşun pazardaki payını artırabilmesinin en emin yolu uygun fiyatla birleşen kaliteli ürünleri pazara sunmasıdır. Bu nedenle rekabet stratejisi ürün kalitesinde yükselme sağlarken, toplam üretim maliyetinde azalma sağlayacak şekilde geliştirilmelidir. Pazar koşullarının dinamizmi içinde tüketici istek ve beklentilerinin değişkenliği, ürün kalitesinin hiçbir zaman yeteri kadar iyi ve üretim maliyetinin de hiçbir zaman yeteri kadar düşük olmadığı

düşüncesinin kalite iyileştirme ve maliyet azaltımı programlarının temel ilkesi olmasını gerektirir.

Performans Karakteristikleri: Sürekli kalite iyileştirme programları ürün ve sürece ilişkin performans karakteristiklerinin hedef değerden sapmasının sürekli olarak azaltılması çalışmalarını içermelidir. Bu karakteristikler ölçülüp belirlenemediği sürece kaliteyi iyileştirmek mümkün değildir.

Hedef Değerden Sapma: Bir ürünün performansındaki sapmanın neden olduğu tüketici kaybı, söz konusu performansa ilişkin karakteristiğin hedef değerden sapmasının karesi ile doğru orantılıdır.

Tasarım Kalitesi: Bir ürünün kalitesi üretim maliyeti ve bu ürünün üretildiği sürecin tasarımı ile belirlenir. Ürün ve sürece ilişkin tasarımın uygunluğu üretim sırasındaki kusurları ve pahalı bir işlem olan üretim süreci üzerindeki kontrol gereksimini azaltacaktır. Buradan sağlanacak olan ekonomiklik de doğrudan üretim maliyetlerinde bir düşüş olarak kendisini gösterecektir.

Ürün ve Süreç Parametreleri: Bir ürünün ya da sürecin performansında meydana gelecek sapma, bu ürün ya da sürece ilişkin parametrelerin performans karakteristiği üzerindeki doğrusal olmayan etkisinin ortadan kaldırılması ile azaltılabilir. Ürün performansının en iyi olabilmesi için, tüm parametrelerin ideal değerde olması gerekir. Ürün ve sürece ilişkin ideal değerlere uygunluğu sağlama çalışmaları sürekli kalite iyileştirmenin itici gücünü oluşturur.

Deneysel Tasarım: İstatistiksel olarak tasarlanan deneyler ürün ve süreçteki sapmaları en aza indirecek olan parametlerin belirlenmesinde kullanılabilir. Deneysel tasarımın hedefi, ürün ve sürecin performansını etkileyen ancak kontrol edilemeyen faktörlerden en az etkilenecek bir kontrol edilebilir tasarım parametleri kombinasyonu oluşturmaktır.

1.4.7. Masaaki İmai

İmai 1950'de Tokyo Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra 5 yıl ABD'de yaşadı. Washington DC'deki Japon verimlilik merkezinde çalıştı. Görevi gereği Japon iş adamlarına Amerikan fabrikaların ziyaretlerinde refakat etti ve Amerikan verimliliğinin sırrını incelemelerine yardımcı oldu (Imai,M,1994). İmai Toplam Kalite Yönetimine kazandırdığı bir kavramla ünlendi. Bu kavram sürekli gelişme (Kaizen) olarak bilinmektedir.

Kaizen Japonca değişim (Kai) ve iyi (Zent) kelimelerinden oluşan sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcük bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu önemli değildir. Örneğin bahçenize dikeceğiniz bir çiçek, boyayacağınız bir kapı da bir gelişmedir.

Batının klasik gelişme tarzı, üretim belirli standartlara göre sürürken, araştırmacılar da laboratuvarında bir buluş yaparlar ve bu uygulamaya konulursa bir sıçrama yaratır. Artık yeni buluşa kadar üretim bu standartta devam eder.

Bu sistemde üretim yapanlarla, araştırma yapanlar farklı insanlardır. Sürekli gelişmede ise aynı kişilerdir. Üretimi yapan kişiler, belli bir zaman zarfında çok sayıda iyileştirme ve geliştirme yapabilirse, bunların toplam etkisiyle sıçramalı gelişme hızına yakın ve bazen ondan da hızlı bir gelişme yakalayabilirler. Burada laboratuvar, işyerinin kendisi olmaktadır.

Japonlar 2. Dünya Savaşından yenik çıkmış, fakir bir ülkeydi, ileri teknolojileri satın alacak paraları yoktu. Belki de bu yüzden sürekli gelişmeyi sanayide bir gelişme stratejisi olarak kullanmışlardır (Yayla,N.,1992).

Rekabette başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır. Bunun için aşağıdaki 3 temel koşulu sağlamak gereklidir:

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Bilimsel teknikleri kullanmak (Kavrakoğlu,İ., 1992).

Sürekli gelişme sayesinde işletme hem kısa hem de uzun vadede başarısını arttıracaktır. Çünkü verimlilik artışı maliyetleri düşürüp karlılığı artıracak, karlılık artışı da daha çok kaynak elde etmeyi sağlayacaktır. Bu kaynakların uygun kullanımı tekrar verimliliği arttıracak ve bu döngü devamlı olarak işletmeyi geliştirecek ve rekabet gücünü arttıracaktır.

İmai'nin başlıca eserleri, Never Take Yes for an Answer ve 16 Ways to A Void Saying No isimli eserlerdir.

1.4.8. J.Tom J. Peters

Tom Peters, 1942 yılında doğmuştur. Pentagon'da çalışırken kompleks organizasyonlara ilgi duymuştur. 1974'de McKinsey'de danışman olarak çalışmaya başladığında Robert H. Waterman, Jr. ile tanışarak beraberce In Search of Excellence adlı eseri ortaya koymuşlardır. Kırk üç işletmeyi analiz etmişler ve hepsinde ortak sekiz özellik bulmuşlardır (Gatiss,C., 1996). Bunlar;

- Harekete geçme eğilim ve dıevamlılık,
- Müşteriye yakınlık ve hizmet verdiği insanlardan öğrenmek,
- Otonomi ve iç girişimcilik-yenilik peşinde olmak,
- İnsanlar yoluyla verimlilik elde etmek,
- İşi bilen, değerlere bağlı, kendini adayın yönetim,
- Bildiği işkolunda kalmak,
- İşleri basitleştirmek, yaymak ve
- Çalışanları güçlendirmek fakat yerinde ölçmek ve kontrol etmek.

Kitabın yayınlamasından beş yıl sonra araştırma, inceleme yapılan şirketlerden üçte ikisi problemlerini farklı seviyelerde hallettiklerini ifade etmişlerdir. **Peters** ve **Waterman** bundan günümüz iş dünyasında hiçbir şeyin aynı kalmadığı sonucunu

çıkarmışlardır. Yani, mükemmel işletmeler sürekli değişime inananlardır. **Peters**, organizasyon kavramının; hiyerarşik yapıdan hızla yeni piramit şekline dönüşmesi gerektiğini vurgulayarak, daha hızlı ve çok fonksiyonlu olması gerektiğini savunmuştur.

Peters her seviyede çalışanların sıkı sıkıya uyması gereken temel prensipleri şu şekilde açıklamıştır:

- Aktif olarak kalite devrini yaratın.
- Yaptığımız her işte önceliği müşteriye verin.
- Bütün paydaşlarınızı aktif olarak dinleyin.
- İnsana, eğitime, öğretime ve işe alıma yatırım yapın.
- Açık ödüllendirme, tanınma uygulayın ve verimliliği destekleyin.
- Geliştirmeye çalışırken oluşan başarısızlıkları destekleyin.
- Herkesi her zaman ve her şeyde dahil edin.
- Basit ve anlaşılır ölçmeler kullanın.
- Esnek olmamaya ve bürokrasiye karşı mücadele edin.
- Farklı açılardan bakın: İşletmenin dışına çıkın ve farklı açıdan bakın.
- Ekip çalışması ve güven oluşturun.
- Ekip becerilerini ve kişiler arası ilişkileri geliştirin.
- Tutumlar üzerinde çalışın ve detaylara dikkat edin.
- Her alandaki gelişimin devamlılığını sağlayın.

1.4.9. I.Charles B.Handy

Charles Handy, 1932 yılında Kildare, İrlanda'da doğmuştur. Oriel College ve Oxford'dan mezun olduktan sonra Malezya'da Shell International'da çalışmış, daha sonra da ekonomist olarak Londra'da çalışırken MIT'nin Sloan School Of Management programına katılmıştır.

Handy, hangi işkolunda olursa olsun işletmelerin statükocu yapısını daha fazla devam ettiremeyeceği konusunda uyarıda bulunmuştur. Sürekli gelişme peşinde olmayan organizasyonların Pazar paylarını kaybedeceklerinin ve sonuçta ölüme mahkum

olacaklarını söylemektedir. Organizasyonlar iş ile ilgili pratiklerini ve davranışlarını geliştiremedikleri sürece, varolan iş becerileri zamanın gerisinde kalacak ve yeni çalışma ortamlarına uymayacaktır.

Handy, bizlere aynı işletmede ömür boyu iş garantisi yerine daha az iş güvencesi olan ama daha tatmin edici bulunan iş portföyü kavramını ortaya atmıştır. Çalışanlar işgüçlerine bağlı tek bir iş yerine, birden çok iş sahibi olmayı tercih etmektedirler.

Handy, katılımcılığın; yekti devrinin ve çalışanı güçlendirmenin motivasyonel yanını vurgulamaktadır. Tutumlardaki kalitenin; çalışanları işletmedeki her türlü problemedahil etmek ile sağlanabileceğini söylerken, müşteri odaklı sorumluluk almanın ve olgun işletme kültürü felsefesinin yerleştirilmesi gerektiğinin önemine değinmektedir. Değişimin ancak bu şekilde yakalanabileceğini vurgulamaktadır. Bu değişim (Gatiss,C., 1996) ;

- İletişim ve teknoloji devrimini ,
- Ücretin bir maliyet getirdiği, ödemelerin ise değer katmaya bağlı olmasını,
- Makinelerin bakım onarıma ihtiyacı olduğu ayrıca çalışanların kapasitesini arttıracak şekilde yeniden modifiye edilmesi gerektiğini ve Ekonomik kalitenin işi ilk defasında ve her defasında sürekli olarak doğru yapmak olduğunu kapsamaktır.

Kalite öncüleri arasında; kalitenin insan boyutu ve kurumsallık kavramlarını ortaya atan Claus MOLLER, deney tasarımında Shainin tekniği üzerine çalışmalarıyla Keki BHOTE ile istatistiksel kalite kontrolün kurucusu olan W. A. SHEWART ve Yoji AKAD bulunmaktadır.

Buraya kadar ki anlatımlardan kalite öncülerinin kaliteye bakış açılarını aşağıdaki tablo ile inceleyebiliriz:

Tablo 1.2. Kalite yönetimi yazarlarının kaliteye bakış açıları (JAMES,P.,1996):

| Yazar | Kalite Tanımı | Eğitim | Gelişim |
|------------|------------------------------------|----------------------|---|
| Juran | Kullanıma uygun | Müşteri | Kalite Üçlüsü Beş Kalite Özelliği İç Müşteri Problem Çözmenin Dört Aşaması Kalite Konseyi Kalite Spirali |
| Deming | Amaca uygunluk | Müşteri | Deming Kalite Döngüsünün 14 maddesi Yedi ölümcül Hastalık Derin Bilgi Sistemi |
| Garvin | Spesifik olmayan | Müşteri ve tedarikçi | Kalitenin Beş Temeli Kalitenin Sekiz Boyutu |
| Crosby | İhtiyaçlara uygunluk | Tedarikçi | Kalitenin beş Mutlak Doğrusu Kalitenin Sekiz Boyutu |
| Ishikawa | Spesifik olmayan | Tedarikçi | Balık Kılıcı Diyagramı İstatiksel Kalite Araçları İşletme Çapında Kalite Kontrol Kalite Kontrol Çemberleri |
| Feigenbaum | En düşük maliyetle müşteri tatmini | Tedarikçi | Endüstri Çevrimi Kalite Danışmanından Yararlanmak |
| Taguchi | Spesifik olmayan | Tedarikçi | Tasarım Yöntemlerinin Kalitesi |

II.BÖLÜM

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Toplam Kalite

Kalite kavramının çok boyutluluğu ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin basit bir ayıklamanın ötesinde bir anlam kazanması, uluslararası rekabetin koşullarının zorlaşması ve tüketim hareketinin evrenselleşmesi ile birlikte kalitenin bütünsel bir anlayışla ele alınması gereğini doğurmuştur (Peşkircioğlu,N.,1997).

Toplam kalite anlayışında önemli olan, işletme içindeki tüm birimlerin müşterinin talepleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu anlayış, müşterinin ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamayı amaç edinen bir yaklaşım olduğu kadar, müşteri kavramı da işletme içindeki veya dışındaki tüm kişilerin tatmin olduğu bir sistem olarak algılanmaktadır. Toplam kalite yaklaşımı; kalite sağlama, kaliteyi devam ettirme ve kalite iyileştirme çabalarını bütünleştiren bir sistemdir.

Toplam kalite yaklaşımı, yalnızca üretilen ürün ya da hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede ekonomik ve istenen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı belirlenmelidir. Toplam kalite yaklaşımı, organizasyonu belirli ilkeler doğrultusunda canlandırmayı gerekli kıldığı kadar, iletişimin güçlenmesi, çalışanlar ve yöneticilerin ilişkilerinin yakınlaşması gibi alanlarda da değişikliği gerekli kılmaktadır. Toplam kaliteyi strateji olarak benimseyen bir kuruluş, insana verdiği önemin doğal sonucu olarak, daha üretken işçilere, daha verimli yöneticilere, sağlıklı bir iletişime ve etkin bir yönetime sahip olur.

Kaliteye ve onun sağlandığı sürece bütünsellik içinde bakma gereği 1980'li yılların başından itibaren "toplam kalite" kavramının tüm dünyada yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu kavram içinde yer alan "toplam" sözcüğü kalitenin "tüm süreçlerde", "tüm işlerde" ve "herkesin katılımı" ile sağlanabileceğini ifade etmektedir.

Toplam kalite, kuruluşlarda iş yapma ve çalışma anlayışını da etkilemektedir. Bu etki, belirli alanlarda uzmanlaşmış ve birbirinden ayrı iş bölümlere yerine günümüzde, birbiri ile karşılıklı ilişki halinde ve sürekli olarak bilgi geri beslenen iletişim kanallarının açık olduğu organizasyonel yapılanmaları getirmiştir (Peşkircioğlu,N.,1997). Toplam kalite amacına, kuruluş içinde haberleşme ve iletişimin geliştirilmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi, eğitim ve öğrenmenin hızlandırılarak sürdürülmesi , her alanda sürekli iyileştirme ve geliştirme anlayışının benimsenmesi ile ulaşılabilir.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi

Yönetimi bilimin daha fazla üretim ve çalışanların güdülenmesi ve yaptıkları işten sağladıkları doyumları yanında, örgütler arası rekabet ve Pazar payını kaybetmemek için mal ve hizmet üretiminde "kalite" ve "kalite kontrol" kavram ve uygulamaları görülmektedir (Raad,G.,1995).

Kalite olgusu şüphesiz son zamanlarda ortaya atılmış bir kavram değildir. Kalite kavramı çok eskiden beri bilinen ve üzerinde durulan bir kavramdır. Ehtamlar gibi dünya şaheserlerinin yapımında, Mimar Sinan'ın eserlerinde, eski sağlık müesseselerinde, Topkapı Sarayında kalite olgusunu görebiliriz.

2.2.1.Endüstri Devriminden Önce Kalite Yönetimi

Sanayi devriminden önce üretim, küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından gerçekleştirilmekte idi. Üretim ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanın insanın kalitesiyle yakından ilgiliydiler. Her isteyen istediği alanda çalışmak üzere bir atölye açamazdı. Kethüda, yiğitbaşı ve loncaların onayını almak zorunda idi. Hammadde olarak gelen malların ilk kalite kontrolü, yiğitbaşılar tarafından bir yerde yapılır ve buradan esnafa dağıtırdı. Malin kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belirlenir (harh), bunun üstünde fiyatla mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınırdı. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve bir aidat öderdi. Cumhuriyetten sonra bu loncaların yerini esnaf odaları aldı (Ekin,N.,1979).

Loncalarda “iş ahlakı” ile ilgili düzenlemelerde vardı. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından önemliydi. Böylece “konunun uzmanlarına iş yaptırılmış” olmaktadır. Ayrıca ista yerine adam yetiştirmek zorundaydı. Lonca sisteminde işçi üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “ işin tümünü görebilmekte” ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla “ iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirilmesi” yöntemleri uygulanmaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde bu yöntemin uygulamaları Ahilik teşkilatları ve Loncalar içinde kendini gösteriyordu. Aldığı maldan şikayeti olan müşteri eğer üretici usta ile olan sorunlarını çözemiyorsa, o kişinin bağlı olduğu örgüte başvurarak yaptırım uygulamak ve kalitesizliğini giderme hakkına sahipti.

Kişilerin karşılıklı görüşerek saptadıkları kalite düzeyine göre üretim yapmak çok kolaydı ve iletişimdeki kolaylığa ve az sayıdaki üretime bağlı olarak üretici ile müşteri arasında çoğunlukla kalite problemleri oluşmuyordu, ya da ortaya çıkan anlaşmazlıklar kısa sürede çözülebiliyordu (ZAIM,S.,).

2.2.2.Endüstri Devriminden Sonra Kalite Yönetimi

Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli de atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işgücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Genelde tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçinin verimsiz ve kalitesiz çalışması işletmelerde sorun olmuş çözümü için işin yapılandırılması gereği duyulmuştur.

Bu sorunlara çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de “Bilimsel Yönetim”in babası Frederick Winslow Taylor’dur (Baransel, A., 1993).

Taylor işletmelerdeki verimsiz ve israflı çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağıının işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesini bekleyemeyiz demiştir (Yozgat,O., 1978). Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada “talimatların” ve Prosedürlerin” önemi anlaşılmıştır. Bunun için bu dönemde çalışanlar için “makine adam” tabiri yazın hayatına girmiştir. Ancak o günün işçisiyle, bu günün işçisi arasında çok fark vardır. Bugün toplam kalite felsefesi altında

biz çalışanların tümünün işlerini bir makine gibi değil, akıllarını, yaratıcılıklarını, bilgi, deneyim ve kültürlerini kullanarak yapmalarını istiyoruz.

Taylor'un Adam Smith'in "milletin refahı" adlı eserinden esinlenerek uzmanlığa da çok önem verdiği söylenmiştir. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı "standartlar" geliştirmiştir (Baransel, A., 1993). Standartların belirlenmesiyle "birinci sınıf adam" kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde üretenlere prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi bir sonuç vermiştir. Ancak insanı bir makine gibi gören sadece verilen emirleri yerine getiren standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur. Bir zaman sonra Taylor'un takipçisi Gant "birinci sınıf adam" kavramına karşı çıkmış "ortalama adam" kavramının standartlarda baz alınması gereğini savunmuştur (Yozgat, O., 1978).

Amerika'da Taylor atölye düzeyinde verimlilik çalışmalarını arttırırken bilimsel yönetimin diğer önemli ismi Weber'de Almanya'da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir.

Weber'in kalite yönetimine katkıları, sistem kurma, görev, yetki ve dağılımın akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlamak olmuştur.

Weber'e göre, işletmeler büyüdükçe bürokraside artmaktadır. Bu teorilere göre, kişiler kendilerine düşen görevleri belirli standartlar dahilinde yerine getirmelidir. Ancak paylaşılan işlerle ve uzmanlaşmayla birlikte yetki ve sorumluluklarda tanımlanmış ve herkes kendi işiyle uğraşır hale gelmiştir. Bütünü gözden kaçırmıştır. Bu yöntemler o günkü şartlara göre iyi sonuç vermiş fakat zamanla çalışanların işe yabancılaşması ve işe bağlılığının azalması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır.

Bu sorunlara cevap bulmak üzere çeşitli araştırmalar yapılmış, özellikle Elton Mayo ve arkadaşları Hawtorne Elektrik şirketindeki çalışmaları “yönetimde insan faktörü”nün önemini ortaya çıkarmıştır (Koçel, T.,1995).

Bu araştırmaya göre fiziksel şartlar ne olursa olsun, küçük grupların oluşturduğu takımlarda iş veriminin arttığı görülmüştür. Çünkü bu takımlarda ilişkiler sıcak, samimi ve yapılandırılmamıştır. Manevi teşvikler maddi teşviklerden daha önemlidir. Böylece insanlar daha hevesli ve işlerine daha bağlı çalışmaktadırlar. Bu da kaliteyi ve verimliliği arttırmaktadır. Bu çalışmalar bugünün “Kalite Çemberlerinin” ve “Takım Çalışmalarının” temelini oluşturmaktadır.

Yönetimde gelişmeler sağlanırken, aynı yıllarda kalitenin yönetimi konusunda da çeşitli çalışmalar yapılmaktaydı. Çağdaş kalite kontrol yada şimdi kullanılan adıyla istatistiksel kalite kontrol, 1930’lu yıllarda, Belle Laboratuvarlarında W.A. Shewhart’ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı (Peker, Ö.,1994).

Toplam kalite yönetimi kavramının, kalitenin yönetimi ve işletme yönetiminin kalitesinin geliştirilmesinin sonucu olarak doğduğunu söyleyebiliriz.

İkinci Dünya savaşına kadar bu insani ve endüstriyel çalışmalar devam etmiş ve ikinci dünya savaşının çıkmasıyla, savaş sanayii ile kalite yine ön planda tutulmuştur. Ancak savaş dolayısıyla kalifiye elemanlar dağılmış yerine vasıfsız işgücü gelmiştir. Kalifiye olmayan bir elemana, kaliteli bir iş yaptırabilmek için standartlara, talimatlara, prosedürlere ve kalite kontrole önem vermek gerekir. Bu yüzden savaş döneminde yazılı belgeler çok gelişmiştir. İkinci Dünya Savaşı’nda eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD’de birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolden yararlanarak ABD askerleri malzemeleri bol ve ucuza üretebiliyorlardı. O sıralarda yayımlanan savaş dönemi standartları Z-I Standartları olarak bilinir.

İngiltere de kalite kontrolü oldukça erken geliştirdi. Bu ülke, uygulaması B.S. Pearson ‘un istatistiksel çalışmalarına dayanan İngiliz Standardı 600’ün 1935’te kullanılmaya başlanılmasından da açıkça görüldüğü gibi, modern istatistiğin kaynağı olmuştur. Daha

sonra ABD Z-I Standartları da, tümüyle İngiliz Standardı 1008 adıyla kabul edildi. Savaş yıllarında daha başka standartlar da kabul edilerek kullanıma girmiştir(Peker, Ö.,1994).

İkinci Dünya Savaşından sonra, her türlü ürüne talep çoğalmış, bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış ancak kalite olgusu bir süre için göz ardı edilmiştir. Ancak talebin doyurulması ve tüketicinin bilinçlenmesi sonucu, endüstriyel yaşam yeniden şekillenmiştir. Özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren rekabette yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram “toplam kalite” dir. Dünya pazarlarında rekabetin artması, Avrupa'nın tek pazar halinde bütünleşme çabaları, kıt kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması, ucuz ve bol ürünlere doyan doyumsuz müşteri kitleleri, kaliteli ürünlere olan istemin artmasına ve örgütlerde toplam kalitenin temellerinin atılmasına neden olmuştur.

Kaliteli ürünlere olan istem, Batı'da oluşmasına rağmen, artan oranda Doğu'dan özellikle de Japonya'dan kaynaklanmıştır. Japonya'nın öncülük ettiği bu kalite akımına birçok Batı'lı örgüt de katılmıştır. Özellikle Amerika'da birçok örgüt misyonlarını, kültürlerini kaliteye öncelik vererek değiştirmişlerdir (Ersen,H.,1997).

Yıllara göre Japonya ile Batı ülkeleri arasında kalitenin gelişimine baktığımızda; Japonya'nın ilerleyen yıllar sonunda kalite açısından Batı ülkelerini geride bıraktığı ortaya çıkmıştır. Bütün dikkatlerin kalite kavramına çevrilmesinin nedenlerini iki grupta toplayabiliriz. Bunlardan birincisi; Batılı sanayileşmiş ülkelerin dünya pazarlarına getirdikleri acımasız rekabet faktörüdür. İkinci neden ise; ürün ve hizmetlerin niteliksel olarak gelişmesidir (Mais,R.,1994). Gün geçtikçe gelişen ve karmaşık bir yapıya sahip olan ürünler ve hizmetler, üretimlerinde daha çok emek gerektiren yüksek kalite ve performans seviyesine ulaşılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir.

Kalitenin gelişimine katkı sağlayanların yıllar itibariyle kalite olgusuna bakış açıları aşağıda verilmiştir: (Kavrakoğlu,İ., 1992)

1931 W.SHEWHART: İstatistiksel Kalite Kontrol

- 1940 STANFORD Seminerleri (ABD)
1950 E.DEMİNG'in Seminerleri (Japonya)
1951 "DEMİNG"KALİTE ÖDÜLÜ (Japonya)
1952 "Kalite Kontrol" Derfisi (Japonya)
1954 J.JURAN: "Kalite Yönetiminin Sorumluluğudur"
1954 Ulusal Radyo ile Japonya'da "Kalite" Eğitimi Yayınları
1957 A. FEİGENBAUM: Toplam Kalite Kontrol
1961 K.ISHIKAWA: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi
1962 K.ISHIKAWA: Kalite Çemberleri
1960 G. TAGUCHİ: İstatistiksel Deney Tasarımı
1969 KOBE STEEL: Kalite Fonksiyonunun Yayılması
1970 S.SHINGO: Poke-Yoke (Hata Önleme Yaklaşımı)
1970 G.TAGUCHİ: Kalitesizliğin Optimum Değerden Sapma Maliyeti
1976 T.OHNO: Toyota Just-in-time Sistemi(Toyota Tam Zamanında Üretim Sistemi)
1980 G.TAGUCHİ: Robust Design (Sağlam ve Ucuz Tasarım)
1990 ve sonrası YARATILAN KALİTE

2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, işletmenin ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir. Toplam kalite yönetimi her kademedeki yöneticilere ve müşterilere yol göstererek , yerinde ve doğru karar vermelerini sağlar.

Toplam kalite yönetimi, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını kuruluşun amacı olarak görür. Müşteriyi memnun etmek için tasarım, üretim, pazarlama, satış, satış sonrası hizmet çalışmalarının tümünde mükemmellik ve verimlilik standartlarını yakalamayı amaç edinir. Bu işlevler yerine getirilirken, ürünün en uygun fiyat ile pazara sunulması amaçlanır. Toplam kalite yönetiminde "müşteri" yalnızca son ürünü satın alan kişi değildir. Süreç içerisinde bir önceki alt sistemden çıktı alan her birim, müşteri olarak gördüğü bir sonraki birimi memnun etmek zorundadır.

Toplam kalite yönetimi, müşterilerin şu an olduğu kadar gelecekteki beklentilerini ve ihtiyaçlarını da tesbit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir (Onay,İ.,1995).

Toplam kalite yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün yada hizmette, yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir. Toplam kalite yönetimi en genel ifadeyle; müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında yönetiminde kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulamasıdır. (Akal, Z., 1995)

Bir performans artırma stratejisi olarak da tanımlanan toplam kalite yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; müşterilerin tatmini, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların tatmini, birimler arası işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi gibi konularda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşılabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edebileceğimiz toplam kalite yönetimi; ”bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılanarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Peşkircioğlu, N.,1995). Bu tanım incelendiğinde bir kuruluşta toplam kalite yönetimi stratejisinin geliştirilebilmesi için; tüm süreçlerin, personelin ve üretilen mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, en düşük toplam maliyet düzeyine ulaşılması, önceden tanımlanan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak, tüm personelin bu amaçlara ulaşmaları için katılımların sağlanması gibi çalışmaların işletmenin toplam performansının artırılması amacı ile bütünleştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi, tüm işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti-bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Türkmen,İ., 1995). Bu anlayış ise sürekli gelişmeye, performansı yükseltmeye zaman kaybını ve hataları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaların tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşmesini sağlar.



Şekil: 2.1 Kalite anlayışının evrimi

Toplam kalite yönetiminde, kaliteye öncelik verilerek verimlilik artırılır, maliyetler düşürülür. Yüksek kaliteli ürünler, daha düşük fiyatlarla tüketiciye sunulur ve pazar payı ve kar artırılır.

Toplam kalite yönetimi yalnızca kaliteyi ele alan bir sistem değildir. İşletmenin tüm işlevlerinde ürün veya hizmette, süreçlerde, çalışma ortamında, insan davranışlarında değişimi, yeniliği ve sürekli gelişmeyi esas alan bir felsefe, anlayış ve kültürdür. Hataların sifira indirgenmesini, maliyetlerin düşürülmesini ve verimliliğin arttırılmasını hedefler. İnsana önem verir ve kalite için çalışan insanı yaratır. Bunların sonucunda ise, işletme kar eder, gelişir ve büyür (Peşkirioğlu,N.,1995). Toplam kalite yönetimine geçiş uzun bir zaman diliminde gerçekleşmekte, gelişmeler sonucunda ise işletmenin organizasyon yapısında, yönetiminde, örgüt kültüründe ve tüm işlevlerinde köklü değişimleri gerektirmektedir.

Kavramı ilk kez 1950’lerde ortaya atarak savunan ve “kalite kontrol” kelimelerinin başına “toplam” sıfatını ekleyen Dr. Armand V. Feigenbaum şöyle bir tanım getirmektedir: “Toplam kalite kontrolü, bur kuruluştta hizmet üreten çeşitli grupların kalite düzeylerini koruma, artırma ve geliştirme çabalarını, müşterinin tatminini sağlayacak biçimde biraraya getirmeye yönelik bir sistemdir”. Uygulama, denetim, imalat, dizayn, pazarlama, sevkiyat vb. bölümlerinin bütününün katılımını gerektirir görünmekle birlikte, batıda, kalite kontrol uzmanlık alanının sorumluluğunu ön plana çıkarmıştır. Bu bazı işletmelerde başarıyı bir ölçüde getirmiş, ancak örgütteki çalışanların, varolan ve gelecekteki sorunların giderilmesi konusundaki sınırsız potansiyellerinin kullanımını gerçekleştirememiştir (Kuteş,Z.). Dr. Deming ise toplam kalite yönetimini şöyle tanımlamaktadır; “insanlar belirli bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistemde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılım ve desteği ile sistemi sürekli iyileştirmektir”. Bu tanım çerçevesinde bir kuruluşun geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak toplam kalite yönetimine yaklaşım yapabilmesi kültürel bir dönüşümü gerektirmektedir. Bu dönüşümün en fazla hissedilebileceği alan ise, çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı tavır, tutum ve davranışları olacaktır (Peşkircioğlu,N.,1995). Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan; etkili ve lider yönetimin, çalışanların katılımını sağlayan ve destekleyen bir uygulamayla çalışanları motive ederek, ve iş anlayışlarında davranış ve tutum değişikliklerinin sağlanması ile gerçekleşir.

Günümüzde toplam kalite yönetimi için birbirine benzer çok sayıda çeşitli tanımlamalar yapılmakta olup, bu kadar çok tanım arasında en çarpıcı olanlarından birinde toplam kalite yönetimi kavramı, “bir kuruluştta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletmenin toplam performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Jones,C.,1992).

Toplam kalite yönetimi kavramı, tüm proseslerin (süreçlerin), ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin arttırılması ve müşteri

bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini (isteklerini) herşeyin üzerinde ve öncesinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, organizasyondaki tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan modern bir yönetim biçimidir (Gitlow, H.S., 1984).

Kalite yönetimi de, yönetimin pek çok dalı gibi, özel bilgilerin uygulanmak üzere aktarımına dayanır. Kalite konusu ile uğraşanların tümü, bu gerçeği, değişik bakış açılarına rağmen kabul etmektedirler. Kimileri modellerini kültür ve kalite geliştirme süreci üzerine kurarken, bir diğeri doğrudan istatistiksel teknikler üzerine dikkatini yoğunlaştırır. Ancak hepsinde temel olan husus, bu yeni yaklaşımı destekleyecek bilgi ve verilerin toplanıp geliştirilmesi ve böylece sorunların köklerini tanımlayacak ve giderecek bir kombinasyonun kurulmasıdır. Değişik görüşler nedeniyle modellere tıpatıp uyacak bir örgütün varlığından söz etmek zordur ve organizasyonun özelliğine göre bir modelin kabulü uygun olacaktır.

Toplam kalite yönetiminin de mühendislik, iş idaresi, muhasebe, finansman, personel yönetimi, vb. disiplinler gibi bir disiplin olarak ele alınması doğal karşılanmaktadır. Zira en basitinden, bu uygulamaya katılma arzusunu gösterenlerin, yaptıkları işlere ilaveten yüklenecekleri görev ve sorumluluklar konusunda yönlendirilmeleri gerekmektedir. İşte bu aşamada, özellikle batı uygulamasında, katalizör rolü oynayacak rehberler ile, kuruluşun diğer etkinlikleri ile kalite programını entegre edebilecek bir koordinatörün varlığına ihtiyaç belirlemektedir.

Bu kişilerin örgüt kültürü, örgütsel yapı, üretim teknik ve teknolojisi, tedarik pazarlama, ekonomi ve finansman, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler, kalite kontrol, vb. konularda genel eğitimden geçmiş olmaları, ayrıca yaratıcılık, iyi insani ilişkiler, etkin iletişim vs. alanlarda özel eğitime sahip olmaları yarar sağlayacaktır (Kuteş,Z.). Günümüzde özellikle uluslararası pazarlarda rekabetçi konumlarını dikkat çekici bir şekilde geliştirmiş olan firmaların başarılarında kalitenin ön planda olduğu görülmektedir. Bu başarıda kalitenin payı daha çok kalite hedeflerine ulaşmada izlenen yol ve kullanılan yöntem ve tekniklerle ilgilidir. Kaliteli üretim için önce kaliteli bir

pazar araştırması ile müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve analizi, bu bilgilerin ürün geliştirme ve tasarım süreçlerinde ürün özelliklerine yansıtılması, üretim süreç ve operasyonlarının kaliteli üretim yapabilme yeterliliğinin sürekli olarak değerlendirilmesi, kaliteli hammadde tedariki ile ürün güvenilirliğini arttıracak şekilde satış sonrası hizmet ve müşteri ilişkilerine önem verilmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi sistemi, kuruluştaki en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilmek için tüm iş süreçlerinin bu hedeflere uyumlu çalışmasının sağlanması ve kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımını gerektirir. Toplam kalite yönetiminin hayata geçirilmesi için kuruluştaki insan kaynağının tüm bilgi, yetenek ve kapasitesinin kullanımını sağlar ve tüm örgütsel birimlerin uyumlu ve bir arada gelişebilmesi için gereklidir (Akdere,F., 1994).

Toplam kalite yönetimi, bir organizasyondaki tüm çalışanların aktif katılımıyla müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için benimsenen bir yönetimdir;

- Belirtiler yerine, hataya neden olan faktörlerin belirlenmesini,
- Hataların tekrarını önlemeye yönelik sistemlerin geliştirilmesini,
- Genellemelerden kaçınarak, tüm verilerin sağlıklı, rakamsal ve görsel olarak ifade edilmelerini,
- Uygulamaların yerinde izlenmesini

kapsamaktadır.

Toplam kalite, işletmenin bütün girdilerinin (bilgi, malzeme, işçilik, ekipman) kalitesinin iyileştirilmesine dayandırılır. Girdilerin kalitesi yükseldikçe süreçler de kusurlu oluşumu engelleyecektir. Böylece kusurlar bir sonraki sürece geçemeyeceği için her sürecin etkinliği endüstriyel düzeyde olacaktır. Toplam kalite kavramı aşağıdaki gibi değişik şekillerde tanımlanabilir:

- Herkesin katılımı ile ulaşılabilecek en üst karlılık düzeyidir.
- En basit olarak bir işletmede yapılması gerekenlerin yapılmasıdır.
- En ekonomik düzeyde bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ve/veya hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir '(Feigenbaum, A.V.,1991).

Toplam kalite süreci ürün ve/veya hizmetlerin geliştirilmesi ve müşteriye satış sonrası hizmetlerin sunulması için kullanılan sistematik bir yöntemdir ve müşteri gereksinim ve beklentilerinin yeterince anlaşılması ilkesine dayandırılır. Toplam kalite yalnızca kalite çemberleri ya da verimlilik iyileştirme programı değildir, kuruluş genelinde toplam olarak müşteri odaklılığı kültürünü oluşturan bir sistemdir (Berry,T.H.,1991)

Toplam kalite yönetimi, bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların katılım ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi şeklinde tanımlanabilir.

Toplam kalite yönetimi, firmanın çeşitli gruplarının kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalarının pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarını en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik entegrasyonu sağlayan etkin bir sistemdir.

Toplam kalite yönetimi, bir kurumda örgütte yada toplumda birbiri ile yarış içinde olan olası seçenekler arasından en iyisinin yapılması anlamına gelir.

Toplam kalite yönetimi, bir düşünce yada duygular dizisi olmayıp, kalitenin geliştirilmesine ilişkin verilere ve gerçeklere dayanan bir karar alma sistemidir.

Toplam kalite yönetimi, kullanıcı ya da müşteriye ulaşan özel bir ürün ya da hizmetin kalitesinin yanısıra, bunu gerçekleştiren örgütün kendi içerisindeki performansının sürekli olarak geliştirilmesini içerir (Hayran,O.,2001).

Toplam kalite yönetimi bir kalite kavramı değildir; bunun çok ötesinde bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır.

Toplam kalite yönetimi, hiçbir standardı kabul etmeyen ve sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak itkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir.

Toplam kalite yönetimi, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar ve müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılmasıdır.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Açısından Önemi

Toplam kalite yönetimi işletmenin rekabet gücünü artırabilmesi için en önemli yaklaşımlardan biridir. Küreselleşme ile sertleşen rekabet koşullarında işletmeye sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Gözlü,S., 1994):

- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- Müşteri tatmininin artması,
- Kaynak israfının azalması,
- Ürün geliştirme süresinin kısalması
- Verimliliğin artması,
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması,
- Süreç içi işlem sayısının azalması,
- Müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısalması,
- İşçi işveren ilişkilerinin düzeltilmesi,

- Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- Bütün alışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak,
- Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak,
- Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirme,
- Yavaş kalkınma dönemlerinde krı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistem yerleştirme,
- İnanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin etme ve bayrağı bir sonra ki nesile geçirme,
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma.

Toplam kalite yönetimi, kaliteyi arttıracak rekabet gücünü geliştirmenin ağdaş biçimidir. Hatasız retimi bir defada yakalamak, işletmede bir bütün olarak etkinlik sağlamak, esnekliğe ulaşmak ve rekabet gücünü arttırmak, toplam kalite yönetiminin hedefleri arasındadır. Toplam kalite yönetimi ile işletmelerin gelişme hızlarında önemli artış, hurda ürünler ve malzeme firelerinde azalış, maliyetlerde düşüş ve kalitenin yükselmesi sağlanır; ileri üretim teknikleri ve sistemleri kullanılarak, sıfır hata ve sıfır stok düzeyine erişilir. Kalite emberleri gibi uygulamalar sonucunda ise, çalışanların yönetime katılabilmesi ile insana olan saygıyı ortaya çıkararak, işgücü onurunu oluşturmak ve çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak mümkün olur.

Toplam kalite yönetimi, ürünün müşterilere zamanında ve yerinde teslimini, satış sonrasında kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve ürüne ilişkin hizmetlerin sağlanarak müşterinin yüzde yüz tatmin edilmesini temel ilke kabul eden bir yaklaşım olduğu için, artan müşteri tatmini ve azalan müşteri Şikayetleri ortaya çıkacaktır.

Özetlersek, toplam kalite yönetiminin işletmeler açısından dört önemli performans özelliği yaratabileceğini söyleyebiliriz (Koparal, C.1998):

Finansal performans: Artan pazar payı, personel başına satış miktarı, artan karlılık oranları.

Müşteri tatmini: Artan müşteri tatmini ve azalan müşteri şikayetleri,

Faaliyet işlemleri: Azalan maliyetler, daha az hatalı ürün, daha fazla ciro ve ürüne olan güvenin artması,

Personel ilişkileri: Daha iyi personel ilişkileri, artan personel devamlılığı ve tatmini, personel tarafından yapılan önerilerdeki artış.

Yukarıda saydığımız bu yararların dışında toplam kalite yönetimi ile işletmenin kendini geliştirmesi, değişime ve geleceğe hazırlaması kolaylaşır.

2.5. Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Sorumluluğu

Toplam kalite yönetiminin uygulanması öncelikle üst yönetimin kesin kararına, inancına ve desteğine bağlıdır. Kalite sağlamanın ya da kalite güvencesinin ilk temel koşulu, üst yönetimin bu işte kararlı ve tutarlı bir politika izlemesidir. Kalite sağlamanın yalnızca üst yönetimin bu işte kararlı ve tutarlı bir politika izlemesidir. Kalite sağlamanın yalnızca üst yönetimin değil, işletmedeki herkesin sorumluluğu altında olduğu bilincinin işletmede yerleştirilmesi gerekir. Bu bilinci ancak üst yönetim yerleştirebilir. Toplam kalite yönetimi, üst yönetimin liderlik, eğitim, ve destek konusunda kendisini sorumlu hissetmesi ve işletmede çalışan tüm personeli kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda teşvik etmesi ile gelişme gösterebilir. Üst yönetim her zaman uygulamaların önünde yer almalı ve lider olma özelliğini taşımalıdır. Üst yönetim kalitenin üretilmesinden, yani çıktının en başından itibaren kaliteli üretilmesi için gereken sistemin kurulmasından ve üretilmesinden sorumlu olmalıdır

Toplam kalite yönetimi stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli; ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışa dönüşüm sağlanmalıdır.

Toplam kalite yönetimi sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme ve hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı, ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu ise, organizasyon yapısında yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayan bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi bir kuruluşta üst yönetimin görevidir.

Toplam kalite yönetiminde başarılı olmak, herşeyden önce işin sahipleri ve üst yöneticilerin toplam kalite yönetiminin ne olduğunu anlamalarına, uygulamak için kararlı ve uygulayıcılara da destek olmalarına bağlıdır. Yöneticiler, astlarına cesaretle yetki verebilmeli ve yeteneklerini kullanabilmelerine fırsat tanınmalıdır. Bu fırsat ise yetki, rol ve statüye göre değil, kişilerin diğer çalışanlara yardımcı olma becerisine, yani çalışanları daha verimli olmaya yönlendirmelerine göre tanınmalıdır.

2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Yirmibirinci yüzyılda sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliklerini “globalleşme” ve “imhacı rekabet” ifadeleri ile tarif edebiliriz.

Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azalması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer bir çok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesinde çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönü ile bakıldığında, globalleşme, geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelir.

Globalleşmenin en belirgin sonucu “rekabet”in sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile bir çok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terketmiştir. Tabir yerindeyse, firmalar kendi evlerinde de vurulmaya başlamıştır.

Hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden firmaların bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma gayretine girmişlerdir. Böylece,

iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. “ihmalci rekabet” terimi de, içerde ve dışarda aynı sertlikte gelişen bu ortamı tarif etmektedir.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen firmalar olduğunu görüyoruz (Kavrakoğlu, İ.,1992). Çağdaş bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetiminde, hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve “kalite”ye ulaşmaktır. Kalite, burada geleneksel anlamının dışında, yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile “ toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını herşeyin üstünde tutarak ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.” (Koparal, C.1998). Rekabetin bu kadar sert görüldüğü pazarlarda ayakta kalabilmek, ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi felsefesi, bir organizasyonun tüm prosesleriyle, müşterinin memnuniyeti için çalışmasını kapsamaktadır. Bu felsefeye göre müşteri sadece firmanın gelir elde etmek amacıyla malını sattığı kişi değil, aynı zamanda firma içinde bir önceki procesten hizmet alan kişi de olabilmektedir (Aksoy, R.,1996). Toplam kalite yönetimi stratejisinin geliştirilebilmesi için; tüm süreçlerin, personelin ve üretilen mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, en düşük toplam maliyet düzeyine ulaşılması, önceden tanımlanmış müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, tüm çalışanların bu hedeflere ulaşmaları için katılımlarının sağlanması gibi çalışmaların bütünleştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Bir performans arttırma stratejisi olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; müşterilerin tatmini, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların iş doyumunu, birimler arası işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi gibi alanlarda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak tanımlanabilecek Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda yönetimde bir düşünce devrimi olmuştur. Kalite sağlama tekniklerinin gelişim sürecine bakıldığında, önceleri sadece üretim süreç ve operasyonlarının sonunda ayıklama esasına dayalı olarak yapılan kalite kontrolünün zaman içinde yönetim bilimleri ile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanlarda yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak hızlı bir değişim ve evrimleşme yaşamış olduğu görülecektir. 80’li yıllara kadar benimsenmiş olan “kalite kalitecilerin işidir” anlayışı geçtiğimiz son on beş yıl içinde yerini “kalite herkesin işidir” anlayışına terk etmiştir. Ancak bu yalın ifade tarzı uygulama alanına konulduğunda kuruluşların organizasyonel yapılarından müşteri ilişkilerine, ürün-kalite oluşum sürecinden personel yönetimi anlayışına kadar tüm süreçleri etkileyen yönetim politikalarında köklü değişikliklerin yaşanması gerekmiştir. Toplam Kalite Yönetimi bu şekli ile sadece ürün kalitesinde istenen seviyeye ulaşılmasında, bunun sürdürülmesi ve geliştirilmesinde değil, fakat aynı zamanda kuruluşların tüm performans göstergelerinde gelişmeler elde edilmesinde önemli başarılar sağlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir.

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde organizasyonların ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için , yeni bilgilere ulaşma, gerçek sorunları tesbit etme , bireyler arasındaki anlaşmazlıkları giderme değişmeyi gerektiren en önemli unsurlar olarak gösterilebilir.

İstikrarlı bir değişimin olabilmesi için ortak tanımlanmış bir amacın olması gerekir. Organizasyondaki herkesin bu amaç etrafında birleşmesi temel hareket noktalarındandır. Fakat bu amacın çalışanların benimsedikleri amaç ile hiçbir zaman çatışmaması gerekmektedir. Çünkü organizasyonun amacı müşterilerinin ihtiyaçlarını

karşlamak olduğuna göre, bu ihtiyaçlar karşılandığı ölçüde müşteri tatmin olacak ve örgüt sürekli gelişebilecektir.

Yönetimlerin başarısını, kullandığı teknoloji ve müşteri merkezli olma derecesi belirlerken organizasyonel öğrenme ve geri beslemedeki hassas denge bunu sürekli hale getirmektedir (Barrow,J.W., 1993).

Bilindiği gibi Toplam kalite yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır: toplam kalite yönetimi bir taraftan “kalite”yi yükseltirken, diğer taraftan verimliliği de artırmaktadır.

Oysa toplam kalite yönetimini uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedenini artık biliyoruz: Toplam kalite yönetimi, bir kuruluşun **tüm faaliyetlerinde** kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu **hataları önler**. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve **müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır**.

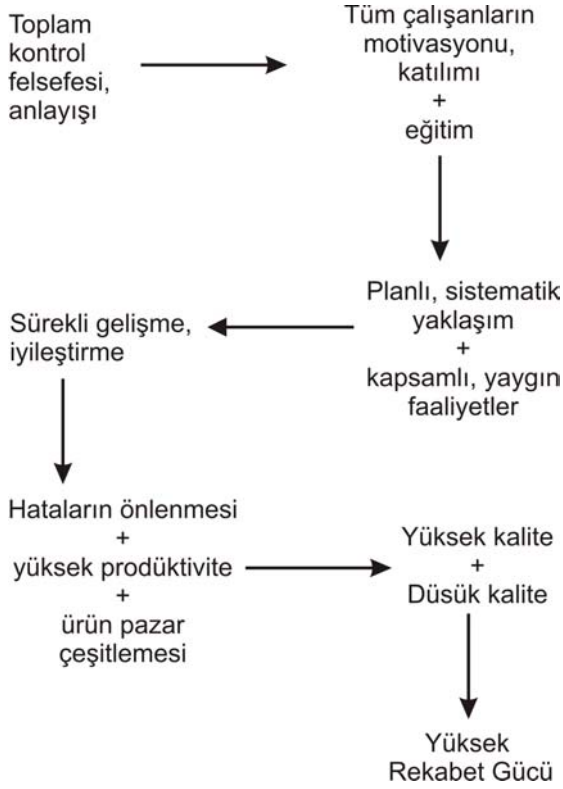
Yukarıda açıklanan bu sonuçlara ulaşmak için bir kuruluşun yapması gerekenleri iki maddede toplamak mümkündür. Bunlar:

Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı.

Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin **sistemik** bir biçimde kullanılması.

Tasarım, ürün geliştirme, proses geliştirme, imalat, paketleme, sevkiyat... hemen her alanda bu tekniklerin bilinçli ve yaygın kullanılması ile gerçekleştirilen çok sayıda

“iyileştirme” projesi ile kuruluş Japon’ların KAIZEN sözcüğü ile ifade ettikleri **sürekli gelişmeyi** başarmış olur. Bu suretle daha önce sözünü ettiğimiz “yüksek kalite”. “düşük maliyet” sonucu elde edilir.



Şekil: 2.2. Sürekli gelişme. (Kavrakoğlu, İ., 1992)

Batıda yerleşik olan klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme bir **yaratıcılık ve/veya teknolojik sıçrama yapmak** suretiyle gerçekleşir. Yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Mevcut durum prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim ve çalışanların başarısı konulan standartlara uymaya dayalıdır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma “kilitlemekte” ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir.

Sıçramalar büyük ve sık olduğu sürece Batı endüstrisi önderliğini sürdürebilmiştir. Ancak II. Dünya Savaşı’ndan sonra toplam kalite yönetimi ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı

olmasına rağmen sürekli gelişme sayesinde bugün ABD dahil birçok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir (Kavrakoğlu, İ., 1992).

Kalitenin çağdaş tanımını ve üst yönetimin organizasyonu yönlendirmesindeki etkisini gözönüne alarak basit ama etkin bir model olarak, toplam kalite yönetiminin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.



Şekil: 2.3. TKY'nin felsefesi ve ilkeleri (TKY'nde Türkiye Perspektifi)

Sürekli geliştirme ya da özgün adı ile “kaizen” bir dinamizmi, sürekli arayışı ifade eder. Bu yaklaşım, mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme; yönetimin, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar, bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışında sürekli gelişme felsefesi kadar “önce insan” ya da diğer bir deyişle “birey kalitesi” son derece önemlidir.

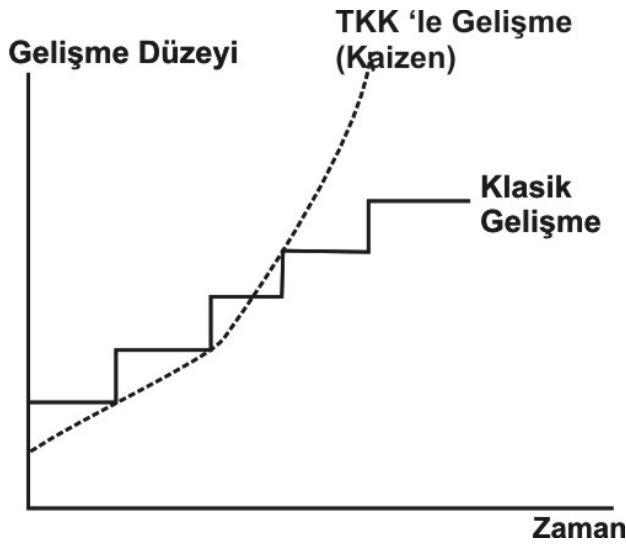
Kaizen'in özelliği kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütününün kalitesi, dolayısı ile tüm firmanın kalitesi ile ilgili olduğudur. Sistem ve elemanlar kaliteli ise diğer tüm faaliyetlerin de kaliteli olacağı açıktır.

Kaizen iyi anlaşıldığı takdirde her örgütün kolayca uygulayabileceği bir anlayıştır. Temel koşul mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir. Hiçbir sistem

kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken nokta sonuçlar değil **süreçlerdir**. Süreçler başarılı şekilde geliştirilirse mutlaka başarılı sonuçlar alınacaktır.

Kaizen'i uygulamak için gerekli araçlar sağduyu ile geliştirilmiş tekniklerdir. Bunlara devamlı yeni araçlar ilave edilmesine rağmen önemli olan ayrıntılara inmeden geçerli olan nedenleri saptayarak önemli olana öncelik vermek, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak, bulunan çözüm doğrultusunda sistemi yeniden tasarlamak ve uygunluk sağlamaktır. Eğer bu süreç her konuya sık sık uygulanırsa Kaizen gerçekleşir.

Japonlar Kaizen'i gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil **sıklığı** sayesinde Batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılmaktadır. Dolayısı ile örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır. (Kaizen anlayışı büyük bir gelişme potansiyeli sağlamakla birlikte bu Japonların teknolojik buluşlardan yararlanmadığı anlamında yorumlanmamalıdır. Teknolojik buluşlarla Kaizen anlayışı birleştiğinde Şekil 2.4.'de görülen gelişmenin daha da hızlanması mümkün olabilmektedir).



Şekil: 2.4. Kaizen anlayışı (Kavrakoğlu, İ., 1992)

Yukarıdaki satırlardan da anlaşılacağı gibi, Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gereklidir. Bunlar;

Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sisteme dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler her gün “ verimlilik “ölçütünü ileriye taşımaktadır.

İnsan faktörünü geliştirmek : Herşeyi yapan “insan “dır: insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu **geliştirme** faaliyetlerinin üyesi haline getirmek gerekir.

Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulamasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Özetleyecek olursak, rekabet gücünü artırmanın temelinde sürekli gelişme yani,“ Kaizen” yatar. Bunu sağlamak için ise **belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir.** Kaizen' in çeşitli ölçütleri olabilir, örneğin prodüktivite, karlılık, vs. gibi. En etkin ölçüt ise çalışan başına üretilen proje veya öneri sayısı olmalıdır. Bu sayı Japonya'da yılda 10 dolayındadır. Mesela 1000 kişinin çalıştığı bir kuruluşta yılda yaklaşık irili ufaklı 10.000 yeni proje/öneri yürürlüğe konmaktadır. Proje/öneriler Kalite Çemberleri, Proses Geliştirme Ekipleri, Kalite Geliştirme Ekipleri, disiplinlerarası ekipler veya bireyler tarafından yapılabilir. Kaizen'i gerçekleştiren de bu çok sayıda geliştirme/iyileştirme önerileridir.

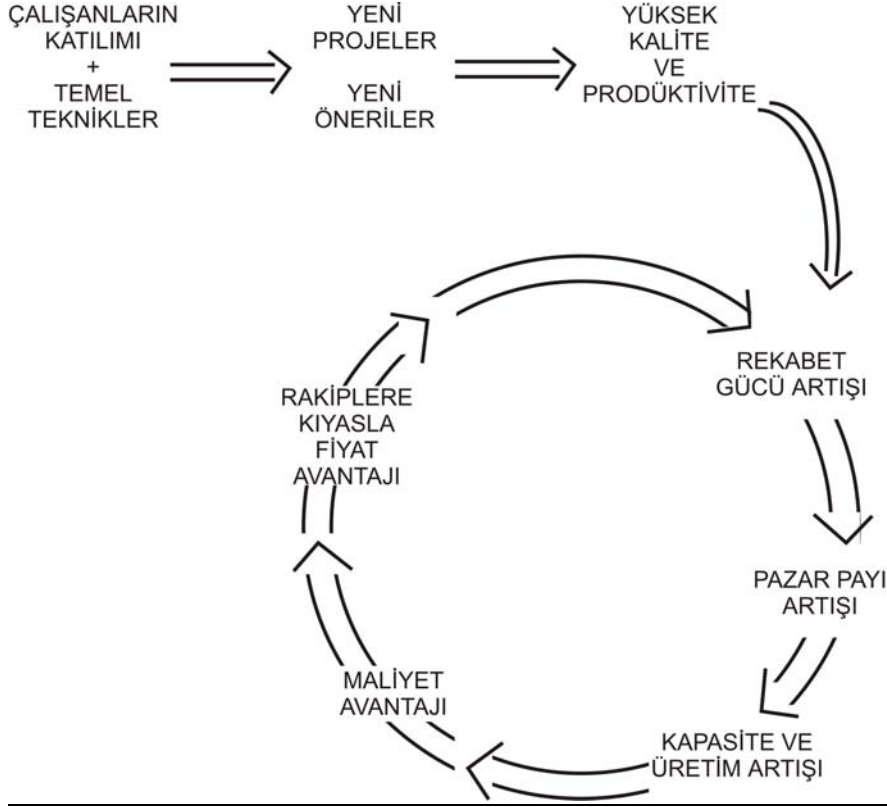
“Sürekli Gelişme”nin yararları üzerine çok şey söylenebilir. Kısaca özetlemek gerekirse, sürekli gelişme sayesinde:

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.

- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Birimler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar,
- Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

“ Sürekli Gelişme “ süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını yükseltir. Hızlı prodüktivite artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan pazar payı artışı şirketin gelirlerini artırır ve yeni yatırım imkanları yaratır. Artan kapasite ve üretimin sağladığı ek mali avantaj rekabet gücünü daha da artırır.

Şekil: 2.5. 'teki “sonsuz çevrim”in sürekli beslenmesi ile yaratılan ivme devam ettirildiği sürece, şirket güçlenecek, rakiplerine üstünlük sağlayacak ve gelişecektir. Bu gelişme ile sağlanan imkanlar da, başta o kuruluşu meydana getiren çalışanlar olmak üzere, pay sahiplerine, hizmet ettiği müşterilerine ve neticede ürettiği katma değer ile yarattığı istihdam hacmi vasıtasıyla tüm topluma fayda sağlar.



Şekil: 2.5. Sonsuz çevrim (Kavrukoglu, İ., 1992)

Yukarıda sayılanların tümünü gerçekleştirmek mümkündür; bunun örneklerini yurtdışındaki başarılı şirketlerde gördüğümüz gibi, Türk şirketlerinde de görmekteyiz. Hedefimiz bu performansı en yaygın ve kalıcı biçimde uygulamak olmalıdır (Kavrakoğlu,İ.,1996) .

Bunu sağlayabilmek için yönetimin;

Sorumluluk anlayışı ve toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyerek çalışanların tümüne yayması ve Toplam Kalite Yönetiminin öğelerini tam anlamıyla uygulaması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken “kalite-maliyet-terim-verimlilik-kar” ilişkisine, geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli

ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi, pazar payını arttırmakta ve kar amacına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Diğer yönetim anlayışlarından farklı olarak toplam kalite felsefesi şu anlayışları taşımaktadır (Öztürk,N., 1995). Bu anlayışlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesini oluşturmaktadır:

- Muayeneye dayalı kalite anlayışı yerine “ Hataları Önlemeye ” dayalı kalite anlayışıdır.
- Düşük maliyetle yüksek kaliteyi hedefler.
- Sıfır stok vardır.
- Hedef değerde üretim yapılır.
- Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim yerine olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim tarzıdır.
- İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımıdır.
- İşin ideal bir biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon vardır.
- “Sıfır Hata”yı hedefleyen üretim yapılmaktadır.
- Ödül ve cezaya dayalı motivasyon yerine onurla çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyonu içerir.
- Müşteri tatminine dayalı önceliklere yer verilir.
- Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi vardır.
- Ulusal standartlara göre ürün kalitesi yerine müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesine ulaşılmak istenir.
- Kalıcı performansı hedefleyen güdüleme vardır.
- Kalite güvencesi, kalite kontrol fonksiyonunun değil, işi yapanların sorumluluğundadır.
- İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceriler önemlidir.
- İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan değil, işi yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim anlayışıdır.
- Tüm çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim anlayışıdır.

2.7. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam Kalite bir kalite kontrol kavramı değildir. Bunun çok ötesinde, bir yönetim felsefesi hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Gerçekleştirilmesi elbette kolay değildir; bugünkü birikim yarım asırda sağlanmıştır. Ancak, kısa vade de büyük gelişmeler göstermek ve somut avantajlar sağlamak pek ala mümkündür; nitekim bu konuda sadece birkaç yıllık deneyimi olan kimi ABD ve Avrupa şirketleri bile şimdiden önemli gelişmeler göstermiştir. Kalite alanında bir hayli geri kalmış olan Türk Sanayii de bu alanda yapacağı bir atılımla yeni bir Japonya yaratabilir. Temel koşul Toplam Kalitenin temel öğelerini doğru öğrenmek ve yönetiminde asli sorumluluğunu yerine getirmesidir (Ay,S,2001).

2.7.1. Önce Kalite

Bir şirket “önce kalite“ ilkesini benimserse uzun vadede karları artacaktır. Eğer kısa vadeli kar amacını güderse rekabet gücünü kaybedecek ve uzun vadede karı azalacaktır.

Esas olan kaliteye özen göstermektir; kalitenin gerekleri yerine getiriliyorsa, kar için ayrıca düşünmeye gerek kalmayacaktır.

Önce kaliteye önem veren işyeri, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanacak ve şirketin satışları giderek artacaktır.

Hatalı ürünler, yalnızca müşterileri rahatsız etmekle kalmayıp, aynı zamanda satışları da engelleyecektir. Bir firma, her zaman tüketicilerin istediği kalitede ürünler sunmalıdır. Toplum yıldan yıla ilerledikçe, genellikle tüketicilerin istekleri de artar. Bir önceki yıl iyi olan bir şey, bir sonraki yıl yetersiz kalabilir.

2.7.2. Üreticiye Değil, Müşteriye Yönelme

Üretim ve yönetimin her alanını, çalışanların tümünün aktif katılımını, yapılan işin tüm yönlerini bütünleştiren toplam kalite yönetiminin hedefi müşteri beklentilerinin tam olarak anlaşılması ve karşılanmasıdır.

Her zaman, şirketler müşterilerin satın almayı isteyecekleri ve satın almaktan mutluluk duyacağı ürünleri imal etmelidirler.

Bugün müşteri, buyruklarına uymayanı mutlaka cezalandıran bir kral ile eşdeğerdir.

Odak noktası, müşteri olan Toplam Kalite anlayışında ürün yada hizmetlerin üretilip piyasaya sunulması yeterli değildir. Esas olan müşterinin mevcut ve oluşacak olan ihtiyaçlarının üretime yansımalarıdır. Yani ürün - dışarı (product - out) yerine pazar içeri (market - in) yaklaşımı geçerlidir. Toplam kalite kontrol kavramı, üretimin çeşitli aşamalarındaki uygulamalarla, sonuçta gerçek yararlanıcılara - ürünü satın alan müşterilere - ulaşır. Toplam Kalite Kontrol'un müşteri öncelikli olarak tanımlanması bu yüzdendir.

ÖRNEK : Müşterilerimizin ürünlerimizi o şekilde kullanacaklarını hiç tahmin etmiyorduk.

Cümlesi, müşterilerin ürünlerini nasıl kullandıklarını öğrenmeye çalışmayan yöneticiler tarafından yapılan sorumsuzca bir açıklamadır.

Müşteriye yönelme yaklaşımına tutarlı bir tepki, her zaman karşı tarafın durumunu dikkate alarak düşünmektir. Buda onların düşüncelerini dinlemek ve görüşlerini dikkate alacak şekilde davranarak gerçekleşir.

2.7.3. Bir Sonraki Proses Sizin Müşterinizdir

Müşteri, sadece nihai ürünü satın alan kişi değildir. Müşteri, şirket içinde ve dışında, herhangi bir malı, hizmeti, bilgiyi, bir ihtiyacı gidermek üzere devrettiğimiz ve memnun etmekle yükümlü olduğumuz, kişi veya bölümdür.

Bu anlayış, bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi kural haline getirir. Daha sonra tam zamanında (just - in - time) kavramıyla kurumlaştırılır. Bir sonraki prosesi müşteri olarak görme zorunluluğu, çalışanları başlangıçtan itibaren çalıştıkları

yerin sorunlarını görmek ve bunları çözmek üzere samimi çaba göstermeye yöneltilir. Bu gün bu kavram büro hizmetlerinde de kullanılmaktadır.

Bölümcülüğün güçlü olduğu şirketlerde bu yaklaşım çok önemlidir. Şirket içerisinde herkes birbiriyle serbest ve samimi bir şekilde konuşabilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi'nin ruhu budur. İç müşteriler, yani bir sonraki proste çalışanlar istekleri makul ve verilere dayanıyorsa bir önceki proste talepte bulunabilirler. Toplam kalite yönetiminde yönetim anlayışı, esasen bir "Sistem Geliştirme" sürecidir.

2.7.4. İstatistiksel Yöntemlerin Kullanımı

Verileri analiz etmek, problem çözmek ve karar vermek için istatistiksel yöntemlerden faydalanılır. Kaliteyi üretim aşamasında sağlamak, hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek gelişmenin temel şartıdır. Bunu sağlayabilmek için ürünlerin kendisi değil, o ürünleri üreten prosesleri kontrol edici bir yaklaşım gösterilmesi zorunludur. Bu da bizlerin tahmin yapabilmemizi, görüş bildirmemizi ve daha sonra uygun tavır alabilmemizi sağlayacaktır.

2.7.5. Tam Katılımcı Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı

"Kalite" den söz edildiğinde, akla gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. Toplam Kalite Kontrol'de insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam Kalite Kontrol "insana kaliteyi izlemek" üzere kuruludur. İşyerinde toplam kalite kontrol etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri "insana saygı duyulan bir işyeri" yaratmaktır. İnsanlığı esas alan bir yönetim insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir.

Çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirerek, farkı yaratanın insan faktörü olduğu, makine, malzeme, teknoloji gibi donanımların bedeli karşılığı alınabileceği her kuruluş tarafından bilinmelidir. Başarılı yönetimin temel ilkesi, üst ve orta yöneticilerin astlarına gereken yetkiyi vererek, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin

vermektedir. Kalite ayrıntılardadır ve en iyi çalışanlar tarafından bilinir. Bu nedenle şirket içinde çalışanların sürekli iyileştirmeye katılmaları sağlanmalıdır.

Sanayii, topluma aittir. Esas amacı, insanlar merkezde olmak üzere yönetime katılmaktır. Şirketle ilgisi olan herkes (tüketiciler, çalışanlar ve aileleri, hissedarları ve ortak dağıtım sistemindeki çalışanlar)kendini rahat hissedebilmeli ve şirketten memnun olabilmeli, yeteneklerini kullanabilmeli, gücünü anlayabilmelidir. Önce kar ilkesi, atılması gereken eski moda bir düşüncedir.

2.7.6. Fiyat, Maliyet, Kar

Kalite ne kadar yüksek olursa olsun, eğer ürün için aşırı fiyat tespit edilirse, müşterinin memnuniyetini kazanmaz. Başka bir deyişle, fiyat hesaba katılmadan kalite tanımlanamaz. Fiyata, maliyete ve kar kontrolüne önem vermeyen Kalite Kontrol Yönetimi olamaz. Tüketicinin temel isteği kaliteye uygun fiyat ödemektir.

Genel olarak, eğer toplam kalite yönetimi etkili bir şekilde yürütülürse hatalı ürünlerin miktarı azalacak, malzeme ve zaman israfı da düşecektir. Bu da verimliliğin yükselmesine yol açarak maliyetin düşmesine sebep olacaktır.

2.7.7.Gönüllülük

İyileştirme takımları etkinlikleri başlatıldığı zaman, gönüllülüğü esas alacak bir etkinlik haline getirmeye karar vermek gerekir. Bu hareket insana saygı esasına dayalıdır. Gönüllülük konusunda ısrarcı olunmazsa insana da saygı olmaz. Kimse etkinliklere katılmaya zorlanamaz. Şüphesiz şirket bir organizasyondur ve herkesin kendi istediğini yapmasına izin veremez. Gönüllülüğten bahsedildiği zaman, her bir çalışanın o şirketin bir üyesi olduğunu ve organizasyon tarafından ortaya konulan kural ve politikalara uyması gerektiği şartını kabul etmek gerekir. Kısaca gönüllülük, yaptıran değil yapan, istenildiği için yapan değil, istediği için yapan esasına göre çalışır.

2.7.8. Eğitim Ve Öğretim

Kalite geliştirme eğitim ile başlar, eğitim ile devam eder. Amirlerin astlarını yetiştirme ve eğitim sorumluluğu vardır. Çalışma standartları ve teknik standartlar mükemmel hazırlanıp, okumaları için çalışanlara dağıtıldığında, dağıtılan bu standartlar okunmayabilir yada anlaşılabilir.

Eğitim sırf bir sınıfta toplanarak, konferanslar vermekle de sınırlandırılmaz. Bir amir astını iş başında özel olarak eğitmelidir. Ast bu şekilde eğitilmişse, yetkinin verilebileceği güvenilir bir kişi haline gelebilir. İdeal bir yönetim şekli, herkesin iyi yetiştirildiği, güvenilir olduğu ve fazla denetlemeye gerek duyulmayan bir durum yaratır.

2.7.9. Sürekli Gelişim - Kaizen

Rekabet gücünü arttırmanın temelinde sürekli gelişme, yani “KAİZEN” yatar. Kaizen’in özelliği kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütününün kalitesi dolayısı ile tüm çalışanların kalitesi ile ilgili olduğudur. Temel koşul, mevcut durumu kabul etmeyip daha ileri götürmektir. Hiç bir sistem kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken sonuçlar değil süreçlerdir.

Kaizen prosese öncelik tanıyan bir yönetim tarzını esas alır, çünkü sonuçların daha iyi olabilmesi için önce proseslerin iyileştirilmesi gerekir. Kaizen insana öncelik verir ve kişilerin çabalarına yöneliktir. Bu anlayış batılı yöneticilerin sonuca öncelik veren düşünce tarzıyla tamamen çelişmektedir.

Kaizen de gerçekleştirilen sıçramalar büyüklüğü ile değil sıklığı ile değerlendirilir. Aşamaların daha sık ve küçük olması tüm çalışanların gelişmelerde bütünleşmesine neden olmakta ve sürekli beslenebilmektedir.

Sürekli gelişimin gerçekleşebilmesi için;

- Sağlıklı iş planı yapılması, P

- Plan doğrultusunda uygulamaya geçilmesi, U
- Belirlenmiş kontrol noktalarının izlenerek sonuçların değerlendirilmesi, K
- Olumlu sonuçların standardizasyonu, olumsuz sonuçlarda plan revizyonu. 

Sürekli gelişim sayesinde;

- Şirketin bütün faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Çalışanların aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sonuçları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Verimlilik ve rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

KAIZEN programı üç bölüme ayrılabilir;

1. Yönetim öncelikli Kaizen
2. Grup öncelikli Kaizen
3. Birey öncelikli Kaizen

1. Yönetim Öncelikli Kaizen

Kaizenin ana dayanaklarından ilki, yönetim öncelikli Kaizen'dir, hayati bir dayanaktır. Çünkü en önemli lojistik ve stratejik konular üzerinde yoğunlaşır; ilerleme ile morali sürekli diri tutan gücü verir. Kaizen her kesin işi olduğundan herkes, bu arada yöneticide, kendi işini geliştirmekle ilgilenmelidir. Japon yönetimi, genel olarak bi yöneticinin zamanının en az yarısını iyileştirmeye ayırması gerektiğine inanır.

Yönetimin üzerinde çalıştığı Kaizen konuları meslek ve mühendislik bilgilerini, karmaşık problem çözme yeteneği geliştirmekle birlikte, bazen basit istatistiksel araçlar (7 araç) yardımı ile de çözümlenebilir.

Bunlar yönetimin asli görevidir ve çoğu kez proje gruplarında olduğu gibi ortak problemlerin üzerinde birlikte çalışan, farklı bölümlerinden (departman) kişileri içerir. Yönetim çabalarını yönetim öncelikli Kaizen'in en önemli görevlerinden olan sistemlerin iyileştirilmesine yöneltmelidir. Sistemlerin iyileştirilmesi planlama ve kontrol, karar alma prosesleri organizasyon ve bilgi sistemleri gibi çok önemli yönetim alanları ile ilgilidir.

2. Grup Öncelikli Kaizen

Grup çalışmasında Kaizen, Kalite Kontrol Çemberleri faaliyetleri ile yürütülür. Takımdaki üyelerin yalnız sorunları belirlemesini değil, sebepleri de belirleyip analiz etmelerini, karşı önlemler geliştirip denemelerini; yani standartlar ve/veya prosedürler oluşturmalarını içerir.

3. Birey Öncelikli Kaizen

Öneri sistemi, birey öncelikli Kaizen'in gerçekleştirilmesine ve kişinin daha çok değil, daha akıllıca çalışmasını sağlamaya yönelik bir araçtır.

Birey öncelikli iyileştirme sonsuz bir olanaktır denebilir. Örneğin, bir işçi ofislerde bir kaç kullanıcının ortak kullandığı telefonların aynı renkte olmasını önerebilir. Canon'da camları temizlemek için oldukça pahalı temizleme kağıtları kullanan bir işçi süper markette satılan pamuk bezlerin daha ucuz olduğunu ve daha iyi temizlediğini keşfetti.

Yine makinalar üzerindeki hata engelleyen araçlar işçilerin önerileri ile kurulmaktadır. Hitachi'nin Tochigi fabrikasında, öneriyi getiren işçinin adı önerisinin tarihi ile birlikte bir metal plakaya yazılarak değişiklik yapılan araç üzerinde sergilenmektedir.

Kaizen'in başlangıç noktası, işçinin çalışma tarzını değiştirmeye ve iyileştirmeye yönelik olumlu bir yaklaşım geliştirmesidir. İşinin makine başında oturarak yapan bir işçi tarzını değiştirir, ayakta çalışmaya başlarsa bu bir ilerlemedir; çünkü işçi esneklik kazanır ve birden fazla makineyi idare edebilir.

Birey öncelikli Kaizen çoğu kez moral kazandırıcı olarak görülür ve yönetim her zaman önerilerde ekonomik karlılık aramaz. İşçilerin işlerini daha iyi yapma yollarını aramak üzere “düşünen işçiler” olabilmeleri için yönetimin dikkatli ve heveslendirici olması zorunludur.

2.7.10. Sıfır Hata

Toplam Kalite Yönetimi'nde kabul edilebilir hata seviyesi kavramı terk edilmekte, tolerans limitleri yerine, sıfır hataya götürecek önlemler hedeflenmektedir. Hataları önleyerek, maliyetlerin azaltılması, müşterilerin isteklerinin en ekonomik karşılanması hedeflenmektedir.

Sıfır hata; iş kazaları, makine arızaları, zamanında teslim, üretim planını gerçekleştirme gibi geniş bir yelpazede uygulanabilir.

Kalitede sıfır hatayı gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetler üç başlık altında toplanabilir.

Güvence sıfır hata faaliyetleri; Müşteriye hatasız ürün temin etmek için kurulan kalite güvence sistemleridir. Kalite politikası, proses kontrol sistemleri, hammadde onay/kabul sistemleri, proses değişiklik kontrolü, muayene ve test bunları oluşturur.

Önleme sıfır hata faaliyetleri; Karşılaşılan kalite sorunlarının tekrarlanmasını önleyici sistemlerin kurulmasıdır. Buna göre oluşan kalite sorunu, raporlanmakta, sınıflandırılmakta, nedenleri araştırılmakta, hatanın olduğu bölüm tarafından önleyici karşı önlemler alınmaktadır.

Küçük sıfır hata faaliyetleri; Karşılaşılan kalite sorununun alt parçalara bölünerek, çalışanların bu parçalara ait sorun çözme faaliyetlerine katılımın sağlanmasıdır. Yani İyileştirme Takımları faaliyetleridir.

2.7.11 Tam Zamanında Üretim

İleri düzeyde TKY sağlanmış şirketlerde çok daha az girdi stoğu tutulur. Japon şirketlerinde Avrupalı ve Amerikalı benzerlerine oranla stoklar çok daha düşüktür. Çok stok tutmak şirkete genellikle zarar verir. Batıda şirketler taşımacılıkta uzaklıkların fazla oluşu sık sık görülen grevler, bir prosesden diğerine geçişteki güçlükler, satın alınan ürünlerin düşük kaliteli çıkması ve geri çevrilen mallar nedeniyle çok stok tutarlar.

Toyota'nın geliştirdiği “ Kanban “ sistemi, gerekli nitelik ve sayıdaki malzemenin üretimin birbirini izleyen her safhasına tam zamanında getirilmesi demektir. Toyata kendi fabrikasında bu kavramı 10 yılda adapte etmiştir. Kanban kavramı Toyota'da iyice yerleştikten sonra yan sanayicilerine de yaymıştır. Başlangıçta tedarikçileri fabrika turlarına davet edip mühendislerini danışman olarak tedarikçilerine göndermişlerdir. Montaj işlemleri için “tam zamanında” gelen parçaların sevkiyatı Toyota ile tedarikçilerinin ortak çabalarının bir sonucudur.

Tam zamanında kavramının şu avantajları vardır.

1. Sipariş süresini kısaltır.
2. Proses dışı harcanan zamanı azaltır.
3. Stokları azaltır.
4. Farklı prosesler arasında daha iyi denge sağlar.
5. Sorunları açıklığa kavuşturur.

Kanban Toyota'nın üretim sisteminde sadece bir araçtır hiçbir şekilde bir amaç değildir. Tahmin edileceği gibi, Toyata üretim sistemi Kaizen ve toplam kalite kontrolü temel alır. Eğer kalite, tedarikçileri de içermek suretiyle üretimin her safhasında en yüksek

düzyeyde tutulmazsa makineler sürekli olarak duracaktır. Japon Kalite Kontrol ödüllerinin ilk 8 sahibinden beşinin Toyota grubu şirketleri olması bir raslantı değildir.

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı gibi toplam kalite bir dizi kurallardan oluşmaktadır. Dikkatlice incelersek özünde şunları bulabiliriz:

1. Hataları önlemek, onları sonradan bulup düzeltmekten daha kolaydır, ucuzdur, güvencelidir.
2. İşi yapan hatayı da önleyendir.
3. Normal ile anormali, doğal olanla olmayanı ayırmak için istatistiğe ihtiyaç vardır.
4. Her çalışanın fikrinden yararlanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden yararlanmaktan daha başarılı sonuçlar verir.
5. İyi yönlendirilirse, takım çalışmaları işleri daha çabuk geliştirir.
6. Şirketin başarısı için müşterilerin tercihlerini gözetmek gerekir.
7. Kaliteli bir yönetim, kaliteli insanlarla (bilgili, yetenekli) mümkündür.
8. Kaliteyi güvence altına almak bir sistem meselesidir.
9. İşlerin planlı yapılması gerekir.
10. Hedef birliği sağlanırsa sonuca daha kısa sürede ve daha emin bir şekilde varılabilir.
11. Tüketicie kaliteli bir hizmet verebilmek için şirket içindeki birimlerin ve bireylerinde birbirlerine kaliteli bir hizmet vermeleri şarttır.
12. Dışarıdan sağladığımız mal ve hizmetlerde de yüksek kalite istiyorsak, tedarikçimizi kendi safımıza almalıyız.

Bu ifadeler kolay kabul edilebilir hatta, hatta aşıkâr görülebilir. Fakat, bir bütün içinde uygulandığında, yönetimde bir devrime varan kapsamlı ve radikal bir değişime neden olmuştur.

2.8. Toplam Kalite Yönetiminin Teknikleri

Toplam kalite yönetiminde müşterinin istek ve beklentilerini karşılayacak kalite düzeyine erişmeye yönelik sürekli iyileştirme yapmak amacıyla çok çeşitli yöntem ve teknikler kullanılır. En yaygın olarak kullanılan teknikler şunlardır (Yağız, Ö., 1997):

Deming Döngüsü: Kalite iyileştirmeye yönelik sorun çözmeye kullanılan bu yöntem E. Deming tarafından Japonlara 1950'lerde tanıtılmış ve yaygın bir kullanıcı kitlesince benimsenmiştir. Yararı kanıtlanmış bir sorun çözme yöntemidir.

Sürekli İyileştirme (Kaizen): Japon mucizesinde belki de en önemli rolü oynayan düşünce ve teknik "Sürekli İyileştirme"dir. Amacı tüm süreçlerde **küçük fakat sürekli iyileştirmeler** yapılmasını sağlamak, böylece hem kalite hem de üretkenlik düzeyini yükseltmektir. Kaizen sistematik bir problem çözme tekniğidir. Toplam kalite denetiminde "Yedi İstatistiksel Araç" ve "Yeni Yedi Araç" diye anılan analiz yöntemleri ve "Deming Döngüsü" adı verilen kalite denetim ve iyileştirme aracı Kaizen'in ayrılmaz parçasıdır.

Kalite Yayılımı: "Tasarımda kalite fonksiyonu" da diyebileceğimiz bu teknik, tüketicinin (müşterinin) istek ve beklentilerinin ürün ve üretim sistemi tasarımına yansıtılması amacıyla kullanılır. İlk olarak 1972'de Mitsubishi tarafından kullanılan, sonraları Toyota tarafından geliştirilen Kalite Yayılımı, hem bir felsefe hem de güçlü bir planlama ve iletişim aracıdır.

Kıyaslama ve Uyarılama (Benchmarking): Bu teknik, bir kuruluşun kendini aynı uğraş alanındaki veya başka alanlardaki **en başarılı** kuruluşlarla karşılaştırması; bunların başarılarına yol açan uygulamaları örnek alıp kendi kuruluşuna uyarlaması amacını güder. 1970'lerin sonuna doğru bir çok sorunla karşı karşıya kalan Xerox Şirketi tarafından geliştirilen bu teknik, kuruluşun kıyaslama yoluyla hem kendisinin hem de diğer kuruluşların güçlü ve zayıf noktalarına ilişkin bilgi sahibi olmasına ve stratejilerini bu bilgiler ışığında belirlemesine yardımcı olur.

Politika Yayılımı (Hoshin Planning): Her kuruluşun, plan ve stratejilerinin tüm örgüt kademelerinde uygulanmasını sağlayacak bir yönetime gereksinme vardır. Japonlar başarıyla uyguladıkları bu yönetime "Hoshin Planlaması" adını vermişlerdir. Hoshin

sözcüğü “politika” veya “politika yayılımı” anlamına gelmektedir. Bu yöntemle üst yönetimin belirlediği yıllık hedefler alt kademelere doğru, daha da somutlaşarak, sistematik bir biçimde yayılır. Yöntemin bir diğer yararı da sürekli geliştirme çalışmalarının, kuruluşun uzun dönem stratejileri çerçevesinde yapılmasını sağlamasıdır.

Yedi İstatistiksel Araç ve Yeni Yedi Araç: “Yedi İstatistiksel Araç” Pareto diyagramı, sebep-sonuç diyagramı, histogram, kontrol şeması, saçılma diyagramı, grafik ve kontrol çizelgesinden oluşur. Bu araçlar iyileştirme çalışmalarında verilen analizini mümkün kılarak sorun çözmekte kullanılır. Bu gruba sonradan yeni ürün geliştirme, tesis iyileştirme, kalite iyileştirme ve maliyet azaltma gibi daha karmaşık ve nitel özelliklerin yoğun olduğu sorunların çözümünde kullanılan ilişki diyagramı, yakınlık diyagramı, ağaç diyagramı, matris diyagramı, matris veri analizi, süreç karar program tablosu ve ok diyagramı gibi araçları kapsayan “Yeni Yedi Araç” eklenmiştir.

Yukarıda kısaca açıklanan toplam kalite yönetimi teknikleri sürekli iyileştirme, motivasyonu artırma, performans yükseltme ve sorun çözme çalışmalarının her aşamasında yoğun olarak kullanılmaktadır.

2.9. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

Toplam kalite yönetiminin öğeleri; müşteri odaklılık, performans geliştirme, proseslerin yönetimi ve sürekli proses denetimi, tam katılım ve insan kaynakları yönetimi, önce insan anlayışı ve birey kalitesi olmak üzere dört başlık altında toplanabilir. Bu öğeleri inceleyelim:

2.9.1. Müşteri Odaklılık

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler için piyasada kalabilmenin temel şartı, müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanmasıdır.

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat üstünlüğü kadar, müşterilerin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. İşletmeler, rekabet üstünlüğü sağladıkları ölçüde müşterilerini tatmin edebilirler. Çünkü toplumun refahı arttıkça, belli bir ürüne sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir ürüne sahip olma arzusu da gelişir.

Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Bu arayış toplumdaki değişime paralel olarak, dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta, yoğun rekabette işletme, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğunu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir. (TKY’nde Türkiye Perspektifi, 1994).

Toplam kalite yönetiminde müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, kuruluştaki tüm çalışanların emeklerinin boşa harcanmayacağı ve tüm potansiyellerinin kullanılabilmesi, en yüksek verimlilik ve etkinliğin sağlanabileceği şekilde, proses ve sistemlerin uygulamaya konması amaçlanmaktadır.

İşletmeler daima müşterilerin satın almak isteyecekleri ve satın almaktan mutluluk duyacakları ürünleri imal etmelidirler (İshikawa, K.,1985). Burada hedeflenen müşteri tatmini en geniş anlamda ele alınmalıdır. Günümüzde rekabetin ana hedefi müşteri olmaktadır. Müşteri ne denli tatmin olur ve işletmenin ürünlerine ne denli bağlı kalırsa, işletmenin rekabetteki üstünlüğü o denli kalıcı olur.

Rekabetin baskısı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp, “satılabileni yapan hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gerekir. Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra saklı isteklerini de saptayabilmek, ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir. Müşteri isteklerinin tatmini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba harcayan işletmeler, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi “olmazsa olmaz” bir düstur olarak kabullenen bir şirket kültürü oluştururlar.

Müşterilerin üreticilerden başlıca istek ve beklentileri; uygun fiyat, yüksek kalite, üründe güvenilirlik, model zenginliği ve yenilik, kullanımda kolaylık ve konfor, satıcıdan özel ilgi görmek şeklinde özetlenebilir. Müşteri ödediği para karşılığında ürünün en uygununu, en yenisini ve en kullanışlı olan ihtiyacına cevap veren ürünü tercih etmektedir.



Şekil: 2.6 Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi (Koparal, C., 1998)

Tüketici istek ve ihtiyaçlarına hitap etmeyen ve kalite güvenliğini sağlamayan işletmelerin rekabet gücünü geliştirebilmesi ve hayatta kalabilmesi mümkün olamaz. İşletmeler ürüne dönük yönetim politikaları yerine pazara dönük yönetim politikalarını uygulayarak kaliteyi hedeflemelidirler.

Tüketici ihtiyaçları belirlendikten sonra bu ihtiyaçlar istek haline dönüştürülmelidir. Müşterinin isteklerini belirlemek, spesifikasyonda belirlemeden önce gelmelidir. Tüketiciyi tatmin edecek ürünler üretilmesi için yapılması gerekenler şu aşamaları takip eder (Özhekim,A.T.,1994):

- 1.Aşama: Müşteri ihtiyaçları incelenerek, müşterinin istediği kalite özellikleri belirlenir.
- 2.Aşama: Bu özellikleri ölçecek ölçü birimleri bulunur.

3.Aşama: Ölçümlerin nasıl yapıldığına dair sistemler geliştirilir.

4.Aşama:Ürün spesifikasyonları yapılarak, üretimin bu aşamasında ürünün spesifikasyonlara uygun olarak üretilmesi gerekir.

Toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ögesi etkili biçimde uygulanıp, çeşitli müşteri kesimlerini tatmin edecek ürün hedef değerleri doğru olarak saptandığı takdirde, Artz'ın sözünü ettiği”kazandırıcı stratejiler”, toplam kalite yönetimi çerçevesi içinde de kolaylıkla geliştirilebilir (Şirvancı,M., 1993). Müşteri odaklılık ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, olan öge olmakla birlikte uzun dönemde işletmeye en çok fayda sağlayacak olanıdır. Çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir; müşteriyi ele geçiren tatmin edebilen ve elinde tutabilen işletmeler ancak pazarda kalıcı olabilmektedir.

2.9.2. Performans Geliştirme, Proseslerin Yönetimi Ve Sürekli Proses Kontrolü

Toplam kalite yönetime, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, işletmede bulunan herkesin proses geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir (Koparal,C.,1998). Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan sürekli geliştirme yaklaşımı, bu anlayışın özünü oluşturmaktadır.

Uluslararası rekabete açık ortamlarda rekabet gücünün belirleyici unsurları kalite-maliyet-termindir. Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen “kalite” sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve termin (hız) unsurları da işletmeyi hızlı bir değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Ayrıca “cazip kalite”yi oluşturma çabaları da işletmede sürekli olarak proses geliştirmeyi ve denetimini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak artan ve verim geliştirme hızı sağlayabilen bir işletme, rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır.

“Proses” belirlenen hedef veya hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak için gerekli faaliyetlerin sistematik bir seri ile planlanmasıdır. Diğer bir deyişle, işimiz sırasında göz önüne alınan planlanan herşeyi yerine getirme operasyonları Proses olarak ifade edilebilir (TKY’nde Türkiye Perspektifi,1994).

Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan “sürekli proses geliştirme” ilkesi, toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan “kaizen”in işletme bünyesinde önemli bir parçasıdır. Bu anlayışın şirket bünyesinde hayata geçirilmesi işletmede büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir.

Proses geliştirmedeki temel amaç, proses değişikliğinin azaltılması ve sıfır hataya ulaşılmanın hedeflenmesi ve proses süresinin azaltılmasıdır. Her prosesdeki değişkenlik azaldıkça, bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.

Proses geliştirme çalışmalarında öncelikle prosesler tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak proses geliştirilmektedir. Bu işlemdeki temel özellik, her prosesin normal değişkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, proses hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Proseslerin normal değişkenliği bilinmedikçe, proseslerin kontrolü ve dolayısı ile ürünlerin kalitesinin kontrolü yapılamamaktadır.

Proses kontrolünde şu hususlara dikkat edilmelidir (Efil, İ.,1996):

Planlama aşamasında üretim ve tesis proseslerinin kontrollü şartlar altında uygulanmasının sağlanması,

Üretim ve tesis aşamaları önceden saptanan iş talimatlarına göre uygulanmalıdır. Bu iş talimatlarında, neyin yapılacağı, nasıl yapılacağı, kimin yapacağı, ne zaman yapılacağı, ne gibi teçhizatın kullanılacağı, uygunluk kriterleri v.b. unsurlar tanımlanmalıdır.

Üretim ve tesis yerlerinin ve donanımlarının amaca uygunluklarının saptanması
Uygun çalışma ortamının sağlanması ,

Referans standartların, yönetmeliklerin ve kalite planlarının uygulanmasının sağlanması
Üretim ve tesis sırasında, proses ve ürün karakteristikleri ile kalite arasında bağıntıların
gözetilmesi,

Proseslerin ve donanımın uygulama bakımından onaylanması,

İşin uygulanmasına ilişkin işçilik kriterlerinin yazılı olarak belirlenmesi,

Performans geliştirme amacıyla oluşturulan kalite çemberleri, üretim hattındaki sorunları saptar ve çözüm yolları arar. Çemberler işletmedeki tüm beyinleri harekete geçirmeye imkan vererek performansın da iyileşmesini kolaylaştırırlar. Kalitesizliğin azalmasına katkıda bulunurlar (Yıldız,G.,1994). Ayrıca makinelerin bakım ve onarımını da çember elemanları üstlenirler. Bu şekilde üretim hattının performansı artar ve daha kaliteli ürünler üretilir. Makinelerin arızalarından doğan kayıplarda ortadan kalkar.

Kalite çemberlerinin amaçlarını aşağıdaki gibi gruplandırabiliriz:

1. Hataları azaltarak, maliyetleri düşürüp ve kaliteyi yükseltmek,
2. Çalışanların yönetime katılmasını sağlamak ,
3. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışanların bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak.
4. Problemleri tanımlayarak çözüm üretmek,
5. Problem çözme tekniklerini geliştirmek,
6. Şikayet ve devamsızlıkları azaltmak,
7. İş memnuniyetini artırmak,
8. Daha verimli ekip çalışması sağlayarak,ilk defada doğru yaparak zaman kaybını ortadan kaldırmak,
9. Müşteri ihtiyaçlarını tatmin ederek memnuniyeti arttırmak.

Toplam kalite yönetiminde, sürekli proses geliştirme ve deneme ilkesi kadar önemli olan bir ilke de proseslerin yönetimidir. Geleneksel yönetim modeli, bir işletmenin finansman, pazarlama, satın alma, üretim, mühendislik gibi faaliyet ve fonksiyonlarının

tepe yönetiminin koordinasyonunda, ayrı ayrı yönetilmelerini öngörür. Toplam kalite yönetimi ise, işletmenin rekabet gücünü oluşturan kalite-maliyet-termin unsurlarını, fonksiyonel birimlerde bulunan veya birden fazla fonksiyonel birimin bünyesine yayılan bir dizi faaliyet ve prosesin sonucu oluştuğunu öngörmektedir. Bu farklı proseslerin, sinerjiyi sağlamak üzere yönetilmeleri gerekmektedir (Koparal, C.1998).

2.9.3. Tam Katılım

Bir işletmede toplam kalite yönetimi stratejisinin geliştirilebilmesi ve bu stratejinin hayata geçirilmesi, kültürel bir dönüşüm gerektirir. Bu dönüşümün en fazla hissedilebileceği alan ise, çalışanların işlerine ve işletmeye karşı tavır, tutum ve davranışları olmaktadır.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir.

Toplam kalite yönetimi stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımçılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve işletmeye karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır.

Üretimin çeşitli aşamalarında çalışanlar, toplam kalite sürecine tamamen ve gönüllü olarak katılmazlarsa, toplam kalite yönetimi başarısız olur. Bir işletmede herkese toplam kalite eğitimini ve çalışmasını vermede ilk adım, onlarda kalite bilincini yerleştirmektir. Bu bilinç ise, organizasyon yapısında yukarıdan aşağı doğru katılımçılığı zorlayan bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi, bir kuruluştaki üst yönetimin görevidir (Koparal, C.1998).

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istem ve gönüllüğü ifade eder. Tam katılım sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu işletmeye nasıl katkıda bulunabilirim, bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim” sorusunu sormasını bekler.

Toplam kalite yönetiminde tam katılımın amacı, üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması olmamalıdır. Amaç, örgütteki her birey için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir. Tam katılım anlayışında iki önemli faktör sözkonusudur: bu unsurlardan biri tüm toplam kalite çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri ise takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır.

2.9.4. İnsan Kaynakları Yönetimi, Önce İnsan Anlayışı Ve Birey Kalitesi

İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer, o işletme ya da kurumun genel yönetimin politikası çerçevesinde belirlenmektedir. Toplam kalite yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim ve sürekli iyileştirme kavramları, bu yönetim anlayışının “önce insan” yani birey kalitesinde önem kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabileceği koşulları belirleyip, bunları organizasyon başarısına kanalize etmektir. İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işgücü performansı, işin kalitesi ve organizasyon için yapılan özverilerin de artacağı görülür. Bu yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirmektedir.

“İnsanlık” kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanlar iradeye sahiptirler. TKY, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Ishakıwa, “İnsanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi” olduğunu ifade etmektedir. Nitekim, TKY’nin araçlarından

olan biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren “ insana saygı duyulan bir işyeri” yaratma vizyonudur. Üst ve orta yöneticiler ancak lokalleşmeyi başarabilirlerse organizasyonlarında, insana saygıyı yönetim felsefesi ve bir organizasyon kültürü unsuru olarak yerleştirebilirler.

İşletmede kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak; nihai müşteriyi tatmin etmek ve çalışanı tatmin etmekten geçer (TKY’nde Türkiye Perspektifi,1994) . TKY’nin insana yönelik yaklaşımının başarısı büyük ölçüde, bu gerçeği, yani insanın mutluluk kaynağını keşfetmesinden kaynaklanmaktadır. Gerçek ise; Ishikawa’nın sözleriyle; “İnsanı yaratmak başarılı kılar, insanı kullanmak ise başarıyı azaltır” cümlesinde gizlidir. TKY insanları yönlendirmek için en etkili yolun onlara güvenmek olduğuna ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inanarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir. Çünkü; hiçbir şey “Bana gereksinme duyuluyor” duygusundan daha etkili olamaz (Yenersoy, G.,1997). Çalışanın tatmininde insan kaynaklarının yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler, teknikler geliştirme, toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesini sağlamaz. Çünkü, gelişmeler kalıcı olmaz. Bu gelişmelere paralel olarak işletme içinde “birey kalitesinin” geliştirilmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin çekirdeklerinden şüphesiz en önemlileri “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önle”dir. İş ilk seferinde yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır, çalışandır, iç müşteridir. Dolayısıyla, TKY’ni başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler bulunmaktadır. Yönetimin temel amaçlarından biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği yükseltmektir.

Toplam kalite yönetiminde insan unsuru, işletme prosesinin merkezinde yer almaktadır. Uygulanacak toplam kalite sistemi, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli tecrübeye sahip olmalıdır. Toplam kalite yönetimi programlarının

tasarınlanması ve teşkilatlanmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, gelenekler bu konudaki araştırmalar ve analizlere desteklenmelidir.

Kalitelerini geliştirmek ihtiyacını duyan firmalar, her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın, gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağını, ve bu nedenle de “İnsana” her zamankinden daha fazla önem ve değer vermek gerektiğini anlamış bulunmaktadır.

Kaliteyi iyileştirme çabalarının, işgücünün niteliklerini değiştiren bir diğer boyutu ise, teknolojik gelişmelerdir. Bilgisayarların ve otomasyonun giderek daha fazla kullanılması, insansız atölyelere kadar uzanan bir sonucunda gerçekleşen Esnek Üretim Sistemleri vb. yenilikler bu sistemlerde çalışan insanların, daha kalifiye, daha çok maksatlı olmasını getirmiştir. Bu nedenle eğitim düzeyi artan işgücüne; daha cazip, daha aktif ve zihinsel yeteneklerini tam olarak kullanabilecekleri iş ortamları hazırlamak zorunluluk haline gelmiştir(Yenersoy, G., 1997).

Bütün bu nedenlerle “ İnsan “ yeni yönetim felsefesinin başarıya ulaşmasında ana eleman, tek ve en önemli unsur olarak görülmeye başlanmıştır.

2.10. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu yöntemleri ve sistemleri kapsar. Aşağıda bu öğeler kısaca anlatılmıştır.

2.10.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam Kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır.

2.10.2. Ölçüm ve İstatistik

Rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz

2.10.3. Grup Çalışması

Toplam Kalite Yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplin vardır. Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

2.10.4. Sürekli Gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

2.10.5. Yönetim Modeli

Yukarıda sayılan dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve hedeflenen rekabetçi yapıya ulaştırabilmesi yönetim modeline bağlıdır. Bu nedenle, öncelikli olarak geliştirilmesi gereken klasik yönetimden (Taylorizm' den) uzaklaştırılarak Toplam Kalite Yönetim Modeline geçilmesidir.

III. BÖLÜM

3. EĞİTİMDE KALİTE

3.1. Eğitimin Tanımı

Eğitim bireyin anlayış, bilgi, beceri, davranış, ve yeteneklerini geliştirmek ve değiştirmek için giriştiği bütün faaliyetleri içine alır. Eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenilen değişmeyi meydana getirme süreci olarak tanımlanmıştır.

Bir ülkenin gelişmesinde ve değişmesinde; sosyal, ekonomik, kültürel vb. çok çeşitli değişkenler rol oynamaktadır. Bunlar içinde eğitim temel değişkendir ve kalkınmada en önemli itici güçtür. Eğitime ait tanımlar ise şöyledir:

Eğitim; bireyin yaşantılarının yeniden örgütlenmesi yada yenilenmesidir.

Eğitim her kuşağa geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma yada kazandırma işidir.

Eğitim, insanın yaşarken getirdiği temel ihtiyaçlarını, mevcut kuvvetlerini ve duygularını yönlendiren, bunları kendi sınırları içinde en st düzeye ulaştırabilen faaliyetler dizisidir.

Eğitim, bireye çevresinde olan değişmeleri karşılayabilecek ve değiştirecek biçimde yeni davranışlar kazandırma sürecidir (Tezcan, S., 2000).

Eğitim, değişen dünya Őartları, gelişen teknoloji ve toplumun kültürel ve sosyal yapısındaki gelişme ve değişmelere paralel olarak sürekli olarak içinde değişen bir süreçtir (Balkır, N., 1992).

Çağımızda eğitim sürekli, dönüşümlü, yaygın, demokratik, formal ve informal tür ve yönleriyle ve çoğu kez “insana yapılan yatırım” olarak ele alınır.

Eğitim, kişilerin kendi karar verecekleri maddi ve manevi ihtiyaçlarını oluşturan bilgi, beceri, tutum ve davranış kazandırma modüllerine erişme, onları öğrenme ve onları öğrenebilme yeteneklerini keşfedebilme becerilerini kazanma srecedir (Titiz, T.M., 1995). Eğitim, bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak da tanımlanabilir.

Eğitimin en önemli işlevi kaliteli insan kaynaklarını yetiştirmek olarak görülmektedir. Kalite verimlilik, işlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen; ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir.

Eğitimin başlıca özellikleri;

1-) sürekli nitelikte beceriler aktarılması, 2-) belirli bir davranışsal değişiklik yaratılması ve 3-) uygulamaya dayalı bir öğrenim verilmesi olmaktadır. Belirtilen zellikler

(Tezcan, S., 2000), 1-) amacın yada amaçların önceden belirlenmesini, 2-) öğretim programlarının desteklenebilmesi amacıyla yeterli uygulama olanakları sağlanmasını ve 3-) sonucu yada sonuçların değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu özellikler sonucunda yönetim açısından amaçlara erişmede yeterli olup olmadığını, yada daha açık bir deyişle, bir yönetim stratejisi olan eğitim ile bir yönetim amacı olan ve eğitimden geçen kişide beklenen davranış değişikliği arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır

3.2. Üniversite Kültürü

Eğitim kurumları insana hizmet veren kurumlar olarak dikkatleri üzerlerinde toplamaktadırlar. Eğitim kurumlarının hammaddesinin insan oluşu bunu diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliğidir. Çünkü hata affetmeyen insan eğitimi modern, çağdaş, bilimsel verilere ihtiyaç duyarken aynı zamanda bu alana da katkıda bulunmaktadır.

Eğitim kurumları içerisinde son basamak olarak ifade edilen üniversitelerin hedefledikleri vizyon ve misyon başarısı oluşturdukları kültür ile yakından ilgili olup onun üniversite içerisindeki benimsenme derecesi de oluşturulan kültürün harcı olarak ifade edilmektedir. Üniversite kültürü üniversitenin zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülmektedir. Üniversite personelinin birikimleri karşılıklı etkileşimler, arzuları zamanla üniversitede kendine ait bir kültürün gelişmesine neden olacaktır. Oluşan bu kültür, içerisinde normları, inançları, tutumları, sevgileri, geleceğe ait beklentileri, davranışları ve eğilimleri barındıracaktır.

Oluşan bu kültürün yaratacağı olumlu ortam bireysel öğrenme ve gelişme çabalarında büyük ölçüde artış sağlayıp öğrenci öğretmen ve diğer personelin verim ve kalitesini yükseltecektir.

Üniversitelerin bu görev çerçevesinde öğrencilerine kazandıracığı değerler belirlenen vizyon ve misyon ile bütünleşirken 21. yüzyıl insanının ihtiyacı olan yeni kimlik özellikleri olarak öğrencilere yansıtılmalıdır(Cafoğlu, Z.,1997) .

Üniversitelerin sahip oldukları kültür ve misyon ne kadar güçlü, bağlayıcı, kapsayıcı olursa yetiştirilen öğrenci kalitesi de buna paralel olarak artış gösterecektir. Üniversite kültürünün (akademik, idari, mali) değişim ve gelişime açık olması, bilim ve teknolojiye paralel olarak kendini yenilemesi, çağdaş olması başarısını ve sıralamasını etkileyecektir.

3.3. Çağdaş Eğitim, Çağdaş Üniversite

Çağdaş eğitim, ilk ve orta öğretimden itibaren uygulanarak teorik bilgiler kadar uygulamalara da önem verilmesi gereken, yeni teknolojilerden yararlanılan, araç-gereç eksikliği olmayan, üretici, yaratıcı ve kaliteli insan gücüne ve mali imkanlara sahip olunmasıyla gerçekleşebilecek, çevresindeki olaylara duyarlı, bu olaylara çok yönlü ve esnek bakıp objektif değerlendiren, yorumlayan, bilgiye her zaman aç, ama aynı zamanda sürekli bilgi üreten, sosyal, aktif, atak, özgüvenli, kültürlü insan yetiştiren bir eğitim biçimidir (Bayşu, N.,1996)ⁱ.

Çağdaş eğitim, doğmalardan uzak bilim ve teknolojinin gerekleri doğrultusunda, güncel yaklaşım ve yöntemlerle, üretken bakış açısıyla yapılan her türlü çalışmalardır. Bu çalışmalarda karşılıklı iki unsur gibi görülen eğitici ve eğitilenlerin aynı yaklaşım ve değerlendirmeler, katılımcılıkta eşdeğer aktivite içinde olmaları zorunludur. Günümüz, her faaliyet ve çabanın sonucunda bir değer veya hizmetin yaratılıp yaratılmadığının yoğun olarak tartışıldığı ortam ve düşüncelere sahiptir. Sonuçta çok geride kalan “bilim bilim için yapılır” bakış açısı yerini “bilim her bakımdan üretim için yapılır” düşüncesine bırakılmış bulunmaktadır.

Günümüzde özellikle sosyal bilimler alanında eğitim, soru bile sorulmadan sona eren bir konferans niteliğindedir. Bu durum uygulamalı disiplinlerde tümüyle böyle değilse de uygulamaların yeterli düzeyde yapılamadığı bir gerçektir. Genelde “uygulamayı asistanlar yaptırır” şeklindeki yerleşmiş yanlışlığı anlamak güçtür. Öyle ise anlayış ve yaklaşımlarda çağdaş olmak gerekir.

Çağdaş eğitim için çağdaş koşulların oluşturulması gerekir. Eğitimde çağdaş teknolojinin tüm araçlarından yararlanılabilmelidir. Eğitim bir bütündür. Sadece yükseköğretimde çağdaşlığa yönelik önlemler alınması yeterli değildir. Bu nedenle tüm eğitim sistemimizde çağdaş eğitimin gerekleri yerine getirilmelidir. Kişinin analiz-sentez yeteneğini körelterek üretkenlik özelliğinin yitirilmesine neden olabilecek bir mantığı yerleştiren test yöntemi değerlendirmeleri kısa zamanda gözden geçirilmelidir. Başarının ve üretkenliğin bir aracı olan değerlendirme bu sistemde amaç haline getirilmiştir. Özellikle orta öğretimde test yöntemiyle yapılan değerlendirme ve sınıflandırmalar eğitimimizde analiz ve sentez yeteneğini hemen hemen tümüyle düşünce spektrumunun dışında bırakarak, sadece doğru olan seçeneği bulabilme arayış ve tekniklerinin geliştirilmesi olması, yani aracın amaç haline getirilmesi yanlışlığı düzeltilmelidir. Şüphesiz çağdaş eğitim bir statik değil, bir dinamizm mantığının egemen olduğu bir anlayışı ve uygulamaları gerektirir. Ancak dinamizm sık aralıklarla yöntemler değiştirme şeklinde anlaşılmalıdır (Öncüler, C.,1996). Bu bakımdan özellikle yükseköğretim öncesi eğitimimizde sık sık yapılan sistem değişikliklerinden kaçınarak, doğru ve çağdaş olanının belirlenerek sürekli uygulanabilecek bir sistemimiz geliştirilip uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

Çağdaş eğitim, çok yönlü, katılımcı, yaratıcı ve duyarlı insanı yetiştirmeye yönelik bir eğitim biçimidir (Saygılı, R., 1996). Çağdaş eğitimin amacı, bireyin yalnızca zihinsel olarak değil, bedensel, sosyal ve duygusal yönlerden de bir bütün olarak gelişimini sağlamaktır.

Çağdaş eğitim, çağı yakalayabilmeyi, çağın getirdiği teknolojik yeniliklere ayak uydurabilmeyi, hatta teknolojinin önünde yer alabilmeyi sağlayabilecek eğitim, çağdaş üniversite ise bütün bu görevleri yerine getirebilecek kadro ve donanıma sahip bir üniversite.

Çağdaş üniversite, ülkenin her türlü problemlerine çözüm üreten, ülkesini geliştiren ve onu ileri ülkeler düzeyine çıkarmada lokomotif görevi üstlenen, insanların sosyal ve kültürel yönden gelişmelerine katkıda bulunan, yeterli fiziki imkanlara sahip, bünyesinde kaliteli öğretim elemanları bulunan, gerekli araç ve gereçle donatılmış, öğrencisine her türlü sosyal imkanı hazırlayan, araştırma ve inceleme yapabilmek için

yeterli imkana sahip olan ve çağın getirdiği teknolojik imkanları, bilgiyi öğrencilerine ve öğretim elemanlarına sunabilen bir üniversitedir.

Çağdaş üniversite, üretken, bölgesindeki insanları eğiten, onlara bilgi ve beceri kazandıran üniversitedir.

Çağdaş üniversite, öğretim elemanı ve öğrencisiyle bütünleşmiş ve herkesin, kanunların çizdiği sınırlar dahilinde, fikirlerini serbestçe söyleyebildikleri bir yerdir.

Çağdaş üniversite, kendisine verilen imkanları en iyi bir şekilde değerlendirebilen bir üniversitedir.

Çağdaş üniversite, problemlerini öğretim elemanı ile öğrencilerin birlikte çözümledikleri bir üniversitedir.

Çağdaş üniversite, yalnız öğrenci ve öğretim elemanı yetiştirmekle kalmayıp kaliteli araştırma ve yayınlarıyla da yalnız ülkesine değil bütün dünyaya ışık tutan bir üniversitedir (Topbaş,M.T., 1996).

Çağdaş üniversite, kurumsallaşmış kurumsallaşmanın bilincine varmış, gelenekleri oluşmuş, bilgi üreten ve bilgiyi en geniş halk kesimlerine yayan bir kuruluş demektir.

Çağdaş üniversite, hergün daha ileriye gitmeye, her işini en iyi bir biçimde yapmaya, mükemmeliyet merkezi haline gelmeye ve böylece her konuda topluma örnek ve önder olmaya çalışan bir kurum demektir.

Çağdaş üniversite, bir kurum olarak, siyasi, dini, ve ideolojik tercihlerin dışında kalmalı ve sorgulanabilmelidir. Yani, üniversitelerde tam bir hürriyet atmosferi olmalı ve bundan hiçbir bahaneyle asla vazgeçilmemelidir (Şahin, M.,1996). Bir başka deyişle; üniversitelerin, siyasetin ve ideolojilerin parselleyip kendi egemenliklerini kurduğu birer kurum haline gelmesine izin verilmemelidir. Böyle bir atmosfer içinde, kendinden emin, korkudan arınmış, rahat düşünen, eleştiren, problem çözme yeteneğine sahip gençler yetiştirilmelidir.

Çağdaş eğitim, bireylere çağın gereklerine uygun yeni bilgi, beceri ve davranışların aktarılması sürecidir. Çağdaş eğitim yeniliklere açık ve yenilikleri uygulamaya çalışan bir eğitim biçimidir. Eğitimin çağdaş olması, hem kullanılan bilgi ve becerinin yeni olmasını hem de eğitimde kullanılan yöntem ve tekniklerin çağdaş olmasını gerektirir.

Üniversiteler, eğitim sisteminin bir parçasıdır. Bir ülkenin eğitim sisteminin çağdaş olması, o ülkenin yükseköğretim sisteminin çağdaş olmasına bağlıdır. Üniversitenin nitelikli insan gücü yetiştirme, bilgi ve teknoloji üretme gibi önemli amaçları vardır. Çağdaş üniversite çağdaş eğitimin teknolojilerinden yararlanarak nitelikli insan gücü yetiştirmeye çalışan bir kurumdur. Çağdaş üniversite araştırma-geliştirme çalışmalarına önem veren, bilgi ve teknoloji üreten ve bunu topluma sunan bir kurumdur.

Çağdaş üniversite olmanın temel koşulları şunlardır (İspir, E.,1996).

1- Çağdaş üniversite eğitimde çağdaş olmalıdır. Eğitimde çağdaşlık eğitimde kullanılan yöntem ve tekniklerin çağın gereklerine uygun olmasıyla sağlanabilir. Eğitim bilimindeki gelişimlerden üniversite eğitiminde yararlanılması ve öğretim elemanlarının öğretmenlik meslek bilgisi konusunda yetiştirilmesi gerekir.

2- Çağdaş üniversite eğitim teknolojisinin bütün imkanlarından yararlanmalıdır. Artık kara tahta dönemi geride kalmıştır. Gelişmiş ülkeler bilgi toplumuna dönüşmüştür. Eğitimde bilgisayarların da ötesinde, bugün eğitsel robotların kullanıldığını görüyoruz. Üniversitelerimiz bilgisayar başta olmak üzere bilgi teknolojisinin getirdiği yeniliklerden yararlanabilmelidir.

3- Çağdaş üniversitenin yönetim biçimi çağdaş olmalıdır. Yöneticinin niteliği, örgütlerin başarısında tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. Örgütlerin yönetim biçimi vermiş oldukları hizmetin niteliğine göre farklılıklar gösterir. Üniversiteler bir eğitim örgütü oldukları için, bu tür örgütlerin yönetiminde insan ilişkilerine büyük önem vermek gerekir. Akademik yöneticiler gerek kişilik gerekse yeterlik olarak akademik

liderlik yapabilecek olgunlukta olmalıdır. Üniversite yönetiminde öğretim elemanları daha çok karar sürecine katılmalıdır. Üniversite yönetimi, demokratik bir yönetim biçimi gerektirmektedir.

4- Çağdaş üniversite kendisini sürekli olarak yenilemelidir. Etkili bir üniversite, yaşam boyu eğitim yaklaşımını benimsemeli, meydana gelen yenilikleri kesintisiz bir şekilde izlemeye çalışmalıdır. Ancak yaşam boyu eğitim ilkesini uygulayan üniversite bilgi çağını yakalayabilir.

5- Çağdaş üniversite öğretim elemanı yetiştirme politikasına önem ve öncelik vermelidir. Her üniversite öğretim elemanlarının nitelikli bir şekilde yetiştirilme sorumluluğunu yerine getirmek zorundadır. Bir üniversite, nitelikli lisansüstü eğitim verebilecek öğretim üyesi kadrosunu yetiştirecek tedbirleri almak yanında, bu tedbirlerin gerçekleşmesi için gerekli finans kaynaklarında kendisine sağlanması gereklidir.

6- Çağdaş üniversite olumlu bir örgütsel kültür ve iklime sahip olmalıdır. Bu kültür ve iklim gerek öğretim elemanları ve gerekse öğrenciler açısından büyük önem taşımaktadır. Öğretim elemanı çalıştığı üniversiteyle, öğrenci de okuduğu üniversiteyle özdeşleşirse üniversite daha başarılı bir örgütsel kültür ve iklime sahip olur. Aksi durumda kendi üniversitesini bir tedirginlik kaynağı olarak gören, iş doyumunu düşük olan öğretim elemanının veya niteliksiz bir eğitimin yapıldığına inanan ve en basit bir ihtiyacını bile karşılayamayan öğrencinin gözünde olumsuz bir üniversite fikri oluşacaktır.

7- Çağdaş üniversite araştırma-geliştirme ve yayın çalışmalarına önem vermelidir. Gelişmiş üniversiteler, araştırma-geliştirme çalışmalarında ileri olan üniversitelerdir. Üniversitemiz kendi bünyelerinde araştırma-geliştirme merkezlerinin kurulmasına hız verilmelidir. Bu merkezler her türlü imkanlarla donatılmalıdır. Araştırma yapacak bilim adamlarına daha çok maddi destek sağlanmalıdır. Üniversitelerin döner sermaye gelirlerinden daha fazla finansla kaynak ayrılmalıdır. Üniversitelerin araştırma-geliştirme potansiyelinin yükseltilmesi için yeni finansman kaynakları sağlanmalıdır.

8- Öğretim üyeliği mesleği cazip hale getirilmelidir. Başarılı kişilerin bu alana çekilebilmesi için birtakım özendirici önlemler alınmalıdır.

9- Çağdaş üniversitenin geleceğe yönelik geniş bir vizyonu olmalıdır. Bu bakımdan her üniversite sağlam bir örgütsel misyon taşımaktadır. Kendi geleneklerini ve değerlerini bu misyona oturtmalıdır. Geniş bir vizyona sahip olma, ancak etkili bir stratejik planlamayla mümkün olabilir. Üniversite geleceğe yönelik eğilimlerin hedeflerini ve stratejilerini açıkça belirlemelidir. Yukarıdaki koşulları yerine getirerek her üniversite bugün nerede olduğunu, nereye gittiğini ve nereye gitmek zorunda olduğunu başarılı bir stratejik planlamayla saptamaya çalışmalıdır.

Çağdaş eğitimin amacı bireyin bedensel, sosyal, duygusal ve diğer yönleri itibariyle bir bütün olarak gelişimini sağlamaktır. Bu eğitim biçimi, belirtilen amaçlarını geliştirebilmek için çağın son teknolojik ürünlerini kullanmak, toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek ve öğrenci merkezli eğitime ağırlık vermek zorundadır. Çağdaş eğitimde yüzyılların ürünü klasik ezberci programa ve öğretmenin tek otorite olduğu yöntemlerine yer yoktur (Güzel.,A.,1996). Çağdaş eğitimde bireysel farklılıklara, öğrencinin ilgi ve yeteneklerine ağırlık verilerek, ferdin ve toplumun ihtiyaçları sürekli olarak göz önünde bulundurulmalı, okul bilgi almada iyi düzenlenmiş bir ortam, öğretmen de değişen dünyada ve hızlı bilgi patlaması olan bir zamanda iyi bir rehber olmak zorundadır.

İki binli yıllar için temel eğilimlerden biri de eğitim sistemlerinin etkinleştirilmesi ve insan kalitesi olacaktır. İstenilen kalite düzeyinde insan yetiştirmek ülkelerin kaçınılmaz politikalarıdır. Diğer taraftan uluslararası ekonomik ve siyasal ittifaklar, artan iletişim ve işbirliği eğilimleri kısacası “GLOBALLEŞME” dünya gündeminin birinci maddesidir ve uzun süre de öyle kalacaktır (ÇALLI, İ., 1996).

Çağdaş üniversite kavramı dünyanın her yerinde insan kaynağının ülke yararına ve verimli bir şekilde kullanılmasını ana amaç edinmiştir. Yüksek öğrenim kurumlarının temel işlevi doğal olarak:

Kaliteli insan gücü yetiştirmek,
Bilgi üretmek ve varolan bilgiyi bilinçli olarak tutup toplumun yararına kullanmak,
Toplumunu oluşturan bireylerin yeteneklerini bulup, geliştirip bu yetenekleri toplumun yararına kullanmak,
Araştırma mesleği için eleman hazırlamak,
Öğretimi meslek haline dönüştürmek,
Genç nesile ve üniversitede çalışanlara doyumlu bir yaşam sağlayarak bu yolla topluma örnek olmak olarak özetlenebilir.

Çağdaş üniversite, kendisini güncellikler içinde yenileyebilen yani dinamizm içinde olan, kampüsünde üretilen bilgi ve hizmetleri toplumun her kesiminin hizmetine sunabilen, üretken yaklaşımlarını sürekli kılabilen ve nihayet çağdaş, dinamik ve üretken kişiler yetiştirebilen üniversite olarak tanımlanabilir.

Çağdaş üniversite, çağdaş eğitim, çağdaş yönetim, çağdaş kaynaklar ve çağdaş yaklaşımların bulunduğu bir bütündür. Çağdaş yönetim imkanları rasyonel kullanılıp değer ve hizmetler üretebilme esasına dayanmalıdır. Çağdaş yönetim, katılımcılık uğruna uzun süren toplantılar sonucunda hiçlerin elde edildiği bir yönetim değildir. Çağdaş yönetim, katılımcılığın sağlandığı, ancak rasyonelite ve üretkenliğin sürekli göz önünde tutulduğu bir yönetim, olarak algılanmalıdır. Çağdaş yönetimde mevcut sistem genelde korunmalıdır. Ancak aksayan bazı hususlar ile süren birtakım yanlışlıklar düzeltilmelidir. En küçük birim olarak bölümler düşünölmelidir. Böylece kaynak kullanımında rasyonellik ve bütönlük sağlanabilir.

Çağdaş kaynaklar, üniversitelerin çağdaş eğitim işlevini yerine getirebilecek ölçüde fiziksel ve maddi kaynaklara sahip olmasıdır. Çağdaş kaynakların oluşturulması ve kullanımında zaman da dahil olmak üzere rasyoneliteye yönelik yaklaşımlar ön planda tutulmalıdır.

Çağdaş yaklaşımlar, her türlü faaliyet ve işlemlerde çağdaş eğitimin gereklerini yerine getirebilen uygulama ve eylemleri içermelidir.

3.4. Eğitim Örgütlerinin Özellikleri

Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okul örgütlerini diğer örgütlerden ayıran belli özellikler vardır. Mal veya hizmet üreten örgütlere göre eğitim örgütleri oldukça farklı özellikler gösterir. Eğitim örgütleri okul bazında incelendiğinde bu temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Bursalıoğlu, Z., 1987):

Okul örgütünün en belirgin özelliklerinden biri girdisinin ve çıktısının insan oluşudur. Okulun diğer örgüt özellikleri temelde girdi ve çıktının insan olması özelliği etrafında odaklanmaktadır. Okul ekonomik anlamda bir mal değil, hizmet üretmektedir. Üretilen eğitim hizmeti doğrudan doğruya insanın kendisine yöneliktir. Okul bireyde istenilen davranış değişikliğini oluşturarak, amacını gerçekleştirmeye çalışır. Okul yöneticisi okulun bu özelliğini oluşturarak, amacını gerçekleştirmeye çalışır. Okul yöneticisi okulun bu özelliğini yönetim sürecinde dikkate almak zorundadır.

Okulun ikinci örgüt özelliği, okulda çeşitli değerlerin birarada bulunması ve çatışmasıdır. Okulun temel görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, ekonomik ve politik değerleri uzlaştırmak ve dengede tutmaktır. Okul, bireyin topluma uyumunu sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını bireye açıklamak kazandırmak zorundadır. Bu özellik, okul yöneticisini çok hassas bir denge kurmaya yöneltmektedir. Okul yöneticisi, okulun iç yapısıyla, çevresiyle ve kendi hayat felsefesiyle çelişen değerler arasında bir denge kurmalıdır. Okul, toplumun değerleriyle okulun kendi örgütsel değerlerini bütünleştirmelidir.

Okul örgütünün üçüncü özelliği, ürününü değerlendirme güçlüğüdür. Okulun amaçları diğer örgütlere göre daha karmaşıktır. Okulun ürününü değerlendirme güçlüğü, değerlendirmenin insan kaynağına yönelik olmasından ileri gelmektedir. Okul örgütlerinin ürünü olarak kabul ettiğimiz olumlu davranışları değerlendirecek ölçütler yeterince belirgin olmadığı gibi, değerlendirme etkinliği de oldukça fazla zamanı gerektirmektedir.

Okul özel bir çevredir. Eğitim yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Eğitimin okul çatısı altında verilen kısmına örgün eğitim denir. Eğitim formal ve informal olarak yaşam boyu devam eden bir süreç olmakla birlikte, eğitim açısından en uygun çevre okul örgütleridir. Okul denilen örgütün oluşturduğu özel çevrenin görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeseleştirerek öğretmektedir. Bu durumda okul yöneticisine düşen görev, okul ile çevre arasında bir denge kurmaktır. Çevre her zaman bireye olumlu seçenekler sunmaktır. Çevrenin kötü etkileri okulun iyi etkileriyle giderilmeye çalışılmakta, böylece çevrenin birey üzerindeki olumsuz etkileri okul örgütleri tarafından elimine edilmektedir.

Okul, çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür. Eğitimin ürünü insan olduğu için, toplumun bütün kesimleri bu ürüne karşı duyarlıdır. Eğitimin ürünü toplumdaki birçok örgütün insangücü kaynağını oluşturur. Bundan dolayı okul örgütleri ile çevre örgütleri arasında karşılıklı bir etkilenme söz konusudur. Diğer yandan okul örgütlerinin ürünü olan mezun öğrenciler, ileriki bir dönemde çevre örgütleri tarafından istihdam edilmekte ve yetiştikleri okul örgütleri üzerinde de etki sahibi olmaktadır. Hatta okulun ürünü olarak gördüğümüz kişiler, okul yaşamı sonrası değişik meslek kuruluşlarına ve baskı gruplarına katılarak okul üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır.

Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Okul, mevcut kültürel mirası kuşaktan kuşağa aktarır. Okul örgütleri kültürel mirası aktarmaya çalışırken hem kültürün sürekliliğini hem de değişimini sağlar. Okullar kalkınma için gerekli olan yeni değerleri ve kültürel öğeleri öğrencilere aktararak toplumu değişim bilincine hazırlamaya çalışır. Ancak okul örgütleri kendi kültürel yapımıza ters düşen dış kültürel öğeleri ayıklar. Böylece kültürel bütünleşme ve kültürün sürekliliğini sağlama işlevini yerine getirmeye çalışır.

Her örgüt gibi okulun da kendine özgü bir iklimi ve kültürü vardır. Okulun iklimi, bir yerde okulun kişiliğini gösterir. İnsanları nasıl kişilikleriyle birbirinden ayırt edebiliyorsak örgütleri de iklim ve kültürleriyle birbirinden ayırt edebiliriz. Okulun psikolojik içsel özellikler seti olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iklim, okul personeli

arasındaki ilişkilerin niteliğini ortaya koymaktadır. Okulun iklimiyle yakın ilişkisi olan, ancak ondan farklı yönü olan bir kavram ise okul kültürüdür. Okul kültürü., okuldaki örgütsel davranışı yönlendiren temel bir kavramdır. Okulun felsefesi değerler ve normlar sistemi, gelenekler, törenler, kahramanlar ve hikayeler örgütsel kültürü oluşturur. Öğretmen, yönetici ve diğer personelin tutum ve davranışlarını birinci derecede çalıştıkları okullardaki kültür etkiler (Çelik, V., 1995).

3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği

Eğitim bir toplumun sahip olduğu bireyi yeniden yaratarak geleceğini kontrol altına alma eylemidir. Toplumsal bir kurum olan eğitim örgütleri okullardır. Okul örgütlerinin en önemli özelliği yetiştirilen , eğitilen insandır, yetiştirdiği bireylerle topluma yön vererek etkiler. Okul örgütleri bütün kamu ve özel kuruluşlara insan kaynağı sağlayarak kültür değişimini oluşturan örgütlerin başında yer alır. Diğer kurumlardan farklı bir yapıya sahip olan eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarında bu özelliklere dikkat edilmesi gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi örgütün kalite isteği ile oluşmaktadır.Örgüt, kâr ve verimliliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır.Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Özdemir,S.,1996). Eğitim alanında daha iyiye ulaşabilmek için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmesi, çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi, şimdi ve gelecek dünyası için de aynı derece öneme sahiptir.

Eğitim kurumlarının, toplum ile bütünleşmeleri gerekmektedir. Reform ve yenilenme en çok eğitim kurumlarının ihtiyacı olan bir kavram olup bu da eğitim kurumlarında toplam kalite anlayışı ile başarıya ulaşabilecektir. Başarılı olan özel ve kamu kuruluşları kaliteyi benimseyen ve uygulayan kuruluşlardır. Kalite eğitim örgütleri için çok önemlidir. Eğitimin temel amacı kaliteli hizmeti personel ve müşterisine ulaştırmaktır.

Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda da kalite yönetimi çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştireceği açıktır.

Peker'e göre eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir diye tanımlanabilir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapı taşı oluşturulmaktadır. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir (Peker,Ö., 1994). İnsan kalitesinin iyileştirilmesi ise eğitim yönetiminin ana hedefidir.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, eğitim sistemi ve çalışanlarının bazı özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikler hedef birliği içinde olma, yüksek düzeyde istekli, katılımcı ve akılcı olma, bilgi bazlı, plânlı çalışma, dinamik, kaliteli iş gücü ve müşteri odaklı olmalıdır.

Eğitimde kalitenin kaynakları konusunda birçok gösterge bulunmaktadır. Bunlar iyi işletilen binalar, uzmanlaşma, ailelerin, iş dünyasının ve bölge topluluklarının desteği, kaynak bolluğu, en son teknolojilerin uygulanması, güçlü ve amaçlı liderlik, öğrencilere yönelik dikkat ve ilgi, iyi dengelenmiş bir öğretim programı veya bu faktörlerin karışımıdır.

Eğitimde kalite çalışmalarının başarılı bir şekilde uygulanmasıyla eğitim sektörü amaçlarına ulaşır ve bu çalışmaların sürekliliği ile de başarılarını sürdürebilir. Eğitimde kalite canlı, dinamik, değişen ve değişebilen girdileri ihtiva eder. Eğitimde toplam kalitenin hizmet yönü insana karşı sorumlu ve onlara uygun tepkileri vermekle, donanımla bilgilenmek arasındaki ayrımı dikkate almak durumundadır.

Eğitim kurumları sürekli gelişme felsefesiyle öğrenciler üzerinde yoğunlaşarak toplumun gelişmesine katkıda bulunan başarılı bireyler yetiştirmeyi hedeflemek durumundadır.

Okullarda Toplam Kalite Yönetimi ile kazanılacak davranışlar öğrenci-öğretmen katılımı ile önceden belirlenmelidir. Öğrenci merkezli olan bu durum öğrencinin tam

öğrenmesini sağlayacak bir süreci gerekli gören bir yaklaşımdır.Öğrencinin her aşamada kazandığı davranışlar öncelikle kendisi tarafından ve bağlı olduğu grupça anında kontrol ile değerlendirilecek ve gerekli tam öğrenme sağlanabilecektir.Yani her aşamada yapılan kontrol **“sıfır hatalı”** üretim ya da **“tam öğrenme”yi sağlamaya yönelik olacak, grupça değerlendirilecektir.Bu yüzden mal üretimindeki “yüzde yüz kalite”** eğitim açısından ise **“tam öğrenme”** ile eşdeğerdir denilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteli işlemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bu özelliği nedeniyle eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterli düzeyi yükseltmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme sağlanabilecektir.

3.6. Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden ayıran eğitimin kendine özgünlüğüdür. Eğitim yönetimini kendine özgü kılan, sosyal bir sistem olan eğitimin özgünlüğüdür.Eğitimin amacının niteliği, eğitim ile diğer sosyal kurumlar arasında içten ve sürekli bir dayanışma ve iş birliğini öngörmektedir. Bu işlevsel bir zorunluluktur ve eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır (Aydın,M.,1992).

Toplam Kalite Yönetiminin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmesi için yeniliğe ve değişime açık, bunları uygulayabilme isteğine ve yeteneğine sahip, bilgi ve beceri üstünlüğü bulunan ve kendisini çevresiyle bütünleştirebilen eğitim yöneticilerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bütün örgütlerde yöneticiler bulunmakta ve örgütler bunlar tarafından yönetilmektedir. Yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri ayrıcalıklı kılarak, gelişimle başarılarını sürekli devam ettirebilen nitelikli yöneticilere ihtiyaç vardır.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de başarılı bir lider olmadan yeni bir kalite yönetimi sistemini uygulamaya geçirmek zor ve önemlidir. Grup üzerindeki etkileme gücü dikkate alındığında, eğitim örgütlerinin, karşılaşılan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak, öğretmenlerin, öğrencilerin ve personelin katılımın sağlayarak güdülemek ve bir vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü ve başarılı eğitimsel lidere ihtiyacı vardır.

Kuruluştaki çalışan bireylerin yönetime katkıda bulunabilmeleri gerekir. Sistemde mevcut potansiyel katkılardan yararlanılmalıdır. Bu “katılımcı yönetim” kavramıdır. Buna göre, işgücünün tüm düzeylerinde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme dağıtılır. Böylece daha az yönetici ile daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılması sağlanır.

Kuşkusuz örgütsel ortamda işgörenler etkin rollerde bulunmaktadır. Çalışanların daha fazla emek harcamalarını sağlamak, verimi artırmak ve kaliteye ulaşmak öncelikle örgüt yönetiminin yaklaşımına bağlıdır. Yönetim çalışanların özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Bu durum işgörene güvenildiğini gösterirken onun mutlu olmasına da yardımcı olacaktır. Toplam Kalite Yönetimi çalışanların istek ve önerilerinin dikkate alınarak ve katılımcılığın özendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bugün kalitenin kuruluştaki tüm çalışanların ilgilenmesi ve tüm örgüte uyarlanması, yani kalitenin kendiliğinden olmayacağı, yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kaliteden beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Toplam Kalite modelinde hataları ayıklamak yerine sıfır hata yaklaşımı vardır. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı, titiz doğru bir plânlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hatalar doğru işlerin doğru zamanda yapılması ile ortadan kaldırılabılır.

Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi bütün süreçlerde öncelikle içten gelen öz denetimi gerekli gören, sorunların yerinde ve anında, diğer süreçleri etkilemeden çözümlenmesi gerektiğini vurgulayan çağcıl bir kuramdır.

Toplam Kalite Yönetimi düşüncesinin mal üreten örgütleri etkilediği açıkça görülmektedir. Sanayi toplumu gelişen teknolojik yeniliklerin yanında bireylerin bilgi ve beceri düzeyini yükseltmeye giderek daha büyük ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden ülkeler arası rekabette eğitimin önemi büyüktür. Okullar fabrika değildir ama bu, okullarda verimlilik ve etkililik üzerinde durulmayacağı anlamına gelmemelidir. Bu açıdan kalite uygulamalarını eğitim örgüt ve yönetimleri de benimsemek ve uygulamak zorundadır.

Bu açıdan gelişmiş ülkeler düzeyine çıkmayı hedefleyen gelişmekte olan ülkelerin eğitim seviyelerini yükseltebilmeleri için öncelikle eğitim yönetimlerinin nitelik ve kalitesini yükseltme yolunda çalışmalar yapmaları önem kazanmaktadır. Eğitim yönetiminde kalitenin artırılması, yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi, tüm dünya ülkelerinde, üzerinde durulan bir konudur.

Toplam Kalite adı verilen felsefe ve bunun eğitimde uygulanması eğitimcilerin aktarıcıdan çok yönlendirici kılavuz, yargılayıcıdan çok destekleyici sınıf içinde soyutlanmış çalışmalardan çok öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, aileler, iş yerleri ve tüm çalışanları toplumla birlikte bir bütün olarak görmelerine yardım etmektedir (Özdemir,S.,1995).

Okul yönetimin kalitesi sınıfa yansır. Okul yönetiminin kalitesine göre olanakların üretimi, dağıtımı, düzeni ve kullanımı değişir. Sınıf yönetiminin uygunluğu okul yönetiminin düzeyine göre bir durum alır.

İyi mal veya hizmet üretmek başarılı bir örgüt yaratmaz, başarılı bir örgüt ve örgüt yönetimi iyi ürünler yaratır.Bu açıdan örgütlere uzun vadeli başarıyı, ürettiği mal veya hizmetler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırır diyebiliriz.

Sistemi iyi çalıştıran ve bunun doğal sonucu olarak da kaliteli ürün elde eden yönetim iyi bir yönetimdir diyebiliriz. Yönetimin iyi olması sistemin iyi olmasını sağlayacak ve bu durumda insanların yaşam kalitesini geliştirecektir.

Açıkça görülebileceği gibi anılan bulgular, okullarda uygulanması benimsenen modelin işlerlik kazanabilmesi öncelikle nitelikli ve kaliteli bir yönetimin önem ve zorunluluğunu vurgulamaktadır. Okul yönetimi açısından, öğrenci en önemli unsur ve sistemin odak noktasıdır. Bu önem ve özellik göz önüne alınarak önceden sorunlar ve öğrencilerin zayıf ve güçlü yönleri belirlenirse, çözüm için uygulanacak yaklaşımlar, çaba ve gayretlerden sonuç almak daha olanaklı olabilir. Ancak bu öncelikle öğrencilerin aktif katılımının yanında genel, meslekî ve alan bilgileri ile donatılmış, nitelikli, iyi bir okul ve sınıf yönetimi ile olanaklı olabilir.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi ve benimsemesi gerekmektedir. Başarıya götüren şey herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir ürün üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulunması önemli değildir. Önemli olan ürünü üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturularak , bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşması sağlanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır. Yeni örgüt ve yönetim anlayışına göre örgütler başarısız olmaktan değil, yeni bir şeyi deneyememekten korkmalıdırlar.

Gerçekten günümüz dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Geçmişte başarıyla uygulanmış olan yönetim kuram ve yöntemleri günümüzde aynı başarı ile uygulanamamaktadır. Çağ değişmiştir. Toplum ve bireyin gelişmeler sonucu beklenti, anlayış, tutum ve davranışları değişmiştir. Bu değişikliğe cevap verebilecek örgüt ve yönetimle ilgili yeni bilgi ve yaklaşımlar meydana gelmiştir. Yukarıda anlatıldığı gibi Toplam Kalite Yönetimi açısından eğitim sisteminin en önemli görevi çağın gereksinme duyduğu nitelik ve yeterlilikte üretken bireyleri topluma kazandırmaktır. Bu yüzden okulların kaliteli eğitim yönetimine ve bunu sağlayabilecek nitelikli yöneticilere ihtiyaçları vardır. Bunu sağlayabilmek için de, eğitimde toplam kalite yönetimine geçilmesi gerekli görülmektedir.

3.7. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

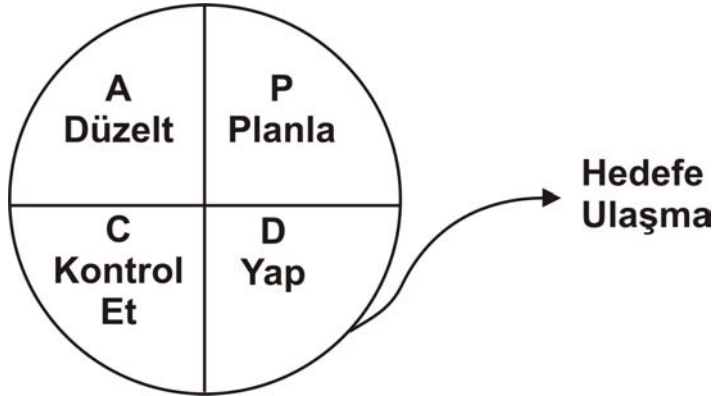
Eğitimin, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerçekleştirilmesi için gerekli nitelik ve sayıda insangücünü yetiştirme süreci olduğu kabul edilmektedir. İnsangücü kaynaklarıyla kalkınma arasındaki ilişkinin özelliği çift yönlü bir etkileşimin varlığını ortaya koymaktadır. Çünkü ekonomik ve sosyal gelişmenin ancak insangücünün iyi yetiştirilmesi ve eğitilmesi ile sağlanabileceğini de unutmamak gerekir. Kalkınma insan için yapılmakla beraber, kalkınmayı gerçekleştirecek insana da oldukça önemli görevler yüklenmektedir. Bunun sonucunda insangücü planlamasının amacı, her kademedeki ekonominin ihtiyaç duyduğu insangücünün, nicelik ve nitelik olarak uzun dönemde arz ve ihtiyaç açısından dengeli bir biçimde sağlanmasıdır. Kalkınma planlarında insangücü planlaması, gerekli işgücünün belirlenmesi amacıyla eğitim sistemine hedef göstermek olarak ele alınmıştır.

Toplam kalite yönetimini eğitim alanında uygulamaya koyduğumuzda bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmaktayız. Sanayi sektöründe üretimde kabul edilen hammaddenin değişmesi üretim şeklinin, makinanın, teknolojinin, işgücünün, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi sözkonusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikleri sayısal verilerle ölçebiliriz. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur, bazı durumlarda imkansızdır. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmetler sektöründe yer almasından kendine özgü özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim hizmetinin kendine özgü özellikleri ise şunlardır;

1. Hizmet doğrudan doğruya insandan insanadır,
2. Müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki vardır,
3. Hizmetin zamanında yapılması esastır,
4. Hizmet kusursuz ve mükemmel olmalıdır,
5. Hizmette verimliliği ve başarıyı ölçmek çok zordur,
6. Hizmeti gerçekleştirirken dış etkenler nedeniyle sosyal problemler fazladır.

İşletmelerde olduğu gibi eğitimde de hedef kitlenin iyi tanımlanması hizmetten kimlerin yararlanacağını iyi belirlenmesi gereklidir. Eğitim sisteminin hedefleri belirlenirken öncelikle iyi bir planlamanın yapılması gereklidir. Planlamanın temelinde amaçlı hareket etme eylemi yatmaktadır. Planlama sadece ekonomik bir olgu değil aynı zamanda toplumsal bir olgudur. Bu yüzden planlama, hedeflerinin gerçekleştirilmesinin ilk basamağını oluşturmaktadır.

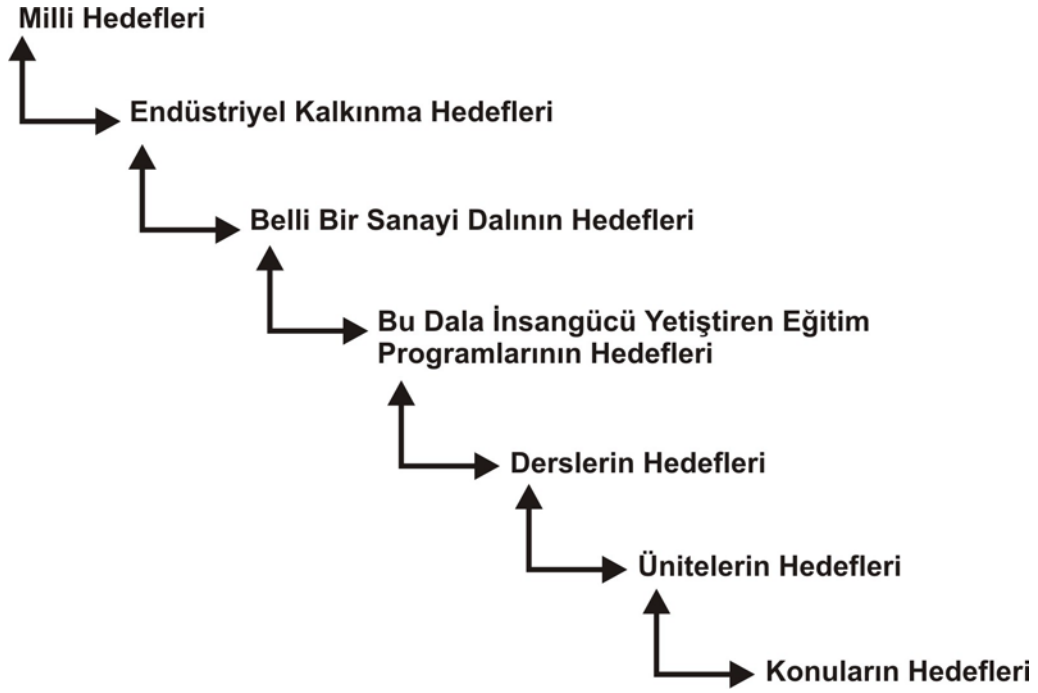
Hedefe ulaşmayı sağlamada temel yaklaşım P.D.C.A. çevrimi diye adlandırılan **Planla-Yap-Kontrol Et-Düzeltil** çevrimidir (Şekil 3.1). Burada **Planla** sözcüğü Hedefin saptanması, bu hedefin nasıl, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği sorularına cevap vermektedir. **Yap**, planın uygulanması, **Kontrol Et**, istenen sonuca ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi. **Düzeltil** ise eksik veya yanlış yapılanların belirlenmesi ve revize edilmesi manasına gelmektedir. Bu çevrimi ilk defa ortaya atan Dr. Deming olmuştur. Dolayısıyla bu çevrime Deming Döngüsü denmektedir.



Şekil: 3.1. Deming Döngüsü (Kocabaş, İ., 1997)

Planla-Yap-Kontrol Et- Düzeltil veya Deming döngüsünün eğitim sisteminde kullanımı toplam kalite yönetimi kavramını gündeme getirmektedir. Eğitim sisteminde politika ve hedefleri belirlemek, birimler arasında hedef birliği sağlamak nitelikli insangücü yetiştirmede en önemli basamağı aşmak demektir.

Eğitimde hedeflerin tespitinde ulaşılmak istenilen genel sonuçlar neler olmalıdır? Genel amaçlar programın doğrultusunu ve yönelik olduğu sonuçları gösterir. Ancak genel amaçlarla tutarlı daha ayrıntılı ve ölçülebilir nitelikte özel amaçların tespiti şarttır.



Şekil:3.2 Hedeflerin hiyerarşik yapısı (Kocabaş, İ., 1997)

Sistemin en önemli noktası, hedeflerin tarifi bölümüdür. Hedeflerin mutlaka açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir olması gerekir. Aksi halde eğitim sisteminin çok büyük bir yapıya sahip olması nedeniyle sistem içerisindeki kurumlar hedeflere ulaşma konusunda isteksiz kalabilirler. Bunun için hedefler her düzeydeki eğitim elemanlarını kapsayacak biçimde görüşülmeli ve çözümler üretilmelidir. Böylelikle ortak çalışma sonucunda planlar oluşturulmalıdır.

Eğitim ihtiyaçları, hedefler ve hedef davranışlar şeklinde, öncelikler gözetilerek sıraya konmalıdır. Hangi hedef davranış, gerçekleşmesi için hangisine gerek duyuyorsa ondan sonraya alınarak sıralama yapılır. Eğitsel etkinlikler bu sıra gözetilerek düzenlenir. Bu işler, okul yönetimlerinin desteği, düzenleyişi, kılavuzluğunda, öğretmenlerce yapılır. Artık öğretmenlerin elinde, o ders aracılığıyla ulaşılması gereken her öğrenci için farklar gösteren, öncelik sırasına konulmuş bir davranış listesi vardır (Kocabaş,İ.,1997)

Bu hedefleri belirlerken eğitim kurumlarının şu sorulara cevap araması gerekmektedir:

1. Eğitim kurumlarının misyonu nedir?
2. Eğitim kurumları olarak ne yapıyoruz?

3. Bizim öğrencilerimiz bizden ne bekliyor?
4. Öğrenenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için bizim ne yapmamız gerekiyor?
5. Eğitimin önemli başarı faktörleri nelerdir?
6. Eğitimin önemli işlevleri nelerdir?
7. Eğitimde başarıyı nasıl sağlarız?
8. Eğitimde başarılı olduğumuzu nasıl anlayacağız?

Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanmasında yedi temel yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan üç tanesi kıyaslama çalışması olan Deming, EFQM ve Baldrige ödüllerinin eğitim sektörüne adapte edilmesidir. Hoshin Kanri planlama modeli ise gene özellikle stratejik kalite planlamasında kullanılan etkin yöntemlerden bir tanesidir. Gene eğitimde TKY uygulamalarında Deming, Crosby gibi uzmanların ortaya koyduğu kurallar bir çok üniversite ve benzeri kurumlar tarafından yaygın olarak kullanılan bir diğer yöntemdir. Eğitim kurumlarının bir üretim sistemi olarak ele alınarak istatistiksel süreç kontrol teknikleri yardımıyla geliştirilmesi ise günümüzde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Yukarıda belirtilen yöntemler tek başlarına veya bir kaç tanesi beraber olarak toplam kalite yönetiminin uygulanmasında kullanılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi imalat sektörünün gelişmesindeki en önemli kısmı oluşturmaktadır. Bir çok lider kuruluş kalite yönetimi kavramına sıkı sıkıya sarılarak kendi sahalarında önemli gelişmeler sağlamışlardır. Toplam kalite yönetimini kullanarak elde edilen başarılar bu felsefenin eğitim sektöründe kullanılması konusunda üniversite ve dengi okulların yöneticilerine cesaret vermiştir. Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanması esnasında yedi temel yöntem kullanılmaktadır (Gençyılmaz, G.,1999):

I. Toplam Kalite Yönetim kriterlerine dayanan yaklaşım: Bu yaklaşım 1980 yıllarında kalite çevrimleri, istatistiksel süreç kontrolü, kalite fonksiyon yayılımı, kıyaslama çalışmaları gibi kalite iyileştirme programlarının kullanıldığı yaklaşımdır. Aşağıdaki tabloda genel olarak kullanılan araç ve teknikler görülmektedir.

Tablo 3.1. Genel olarak kullanılan kalite araç ve teknikleri

| Yedi eski kalite aracı | Yedi yeni kalite aracı | Diğer araçlar | Teknikler |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Neden sonuç diyagramı | Affinity diyagramı | Beyin fırtınası | Kıyaslama |
| Çizelgeleme | Matriks diyagramı | Kontrol planı | Hata ve etki analizi |
| Kontrol diyagramları | İlişki diyagramı | Akış diyagramı | Hata ağaç analizi |
| Grafikler | Ok diyagramı veya kritik yol metodu | Güç saha analizi (Force Field) | Kalite maliyetleri |
| Histogram | Ağaç diyagramı | Anket | Problem çözme teknikleri |
| Pareto diyagramı | Matriks veri analiz metodu | Örnekleme | İstatistiksel süreç kontrolü |
| Saçılma diyagramı | Süreç karar program diyagramı | | Kalite fonksiyon yayılımı |

II.Uzman Yaklaşımı: Uzman yaklaşımında Deming, Juran, Crosby gibi kalite konusunda duayen olarak kabul edilen kişilerin yöntemleri kullanılmaktadır. Aşağıda bunlardan bazıları görülmektedir.

Dr. Deming'in 14 kuralının eğitime uygulanması :

1. Geleceğe yönelik olarak öğrencilerin kabiliyetlerini ortaya çıkartacak ve onları geleceğe yönelik olarak hazırlayacak etkin ve etkili bir eğitim programının hedeflenmesi ve bu konuda tutarlı olunması. Eğitimde gelişmenin gerçekleşebilmesi için geleceğe yönelik ihtiyaçların tam olarak bilinmesi ve bu ihtiyaçlara uygun bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Örnek olarak teknolojik yeniliklerin izlenmesi ve bunların sağlanması verilebilir. Ayrıca geleceğe yönelik olarak büyüme olasılığının tespit edilmesi ve buna bağlı olarak her türlü öğretim üyesi ve personel ile birlikte imkan ve olanakların sağlanması.

2. Yeni felsefelerin adapte edilmesi. Eğitim prosesi sürekli gelişmenin uygulandığı ve asla sonu olmayan bir döngüdür. Eğitimin kalitesinin artırılabilmesi için planla, uygula, kontrol et ve düzelt kalite çevriminin sürekli olarak uygulanması gerekmektedir.

3. Karşılaştırmalı ve rekabetçi bir sınav sistemine son verilmesi. Bu öğrencilerin değerlendirilmesine son vermek anlamı taşımamaktadır. Mutlaka öğrencilerin öğretilmesi istenilen bilgi ve becerilerin ne kadarını öğrendiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Öğrenme prosesi ölçülmeli, ancak öğrencilerin notları birbirleri ile karşılaştırmalı olarak ilan edilmemelidir. Öğrencilerin notlarının ortalamasının saptanması ve standart sapmasının bulunması prosesin seviyesini tespit etmek açısından uygulanmalıdır. Örnek olarak sınıf içinde öğrencinin başarısını arttırmak amaçlandığı zaman, öğretim üyesi öğrencinin sınav sonuçlarına değil eğitim ve öğretim prosesine odaklanmalıdır.

4. Öğrencilerin, kullanılan teçhizatın ve tedarikçilerin kalitesini sürekli olarak arttırabilmek için tedarikçilerle beraber çalışılması ve uzun dönemli ilişkilerin gerçekleştirilmesi. Öğrencinin alacağı eğitimin kalitesini arttırabilmek için ülkenin eğitim sistemini iyi anlamak gerekmektedir. Şekil 2’de görüldüğü gibi bir üniversite eğitiminde tedarikçi pozisyonunda olan birimler öğrencinin geldiği lise ve öğrencinin ailesi olarak kabul edilmektedir. Bu durumda her üniversite yönetimi tedarikçileri ile beraber hareket etmeli ve onları yönlendirmelidir. Bu durum gerekli olan teçhizat ve kitapların seçimi için de geçerli olmaktadır. Kalite ile ilgili entegre bir değerlendirme olmadan fiyatın tek başına bir değeri yoktur. Tedarikçilerin istatistiksel proses kontrolü uygulama konusunda cesaretlendirilmesi faydalı olmaktadır. Örnek olarak üniversitede okumakta olan öğrencilerin okuyacağı kitapların alımında çok tedarikçi yerine belirli bir firma ile çalışmak ve o firmayı üniversiteye faydalı olacak şekilde yönlendirmek ve eğitmek daha faydalıdır.

5. Eğitimin ve hizmetin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi. Eğitimde kaliteyi başka bir ürünün kalitesi ile karşılaştırmak imkansızdır. Eğitimciler ve yöneticiler sürekli olarak öğrenciye, ailelerine, ve topluma verdikleri hizmetin kalitesini arttırabilmek için çalışmalı ve son çıktıları olan öğrencinin kalitesini arttırmak için çabalamalıdır. Bunun için gerek eğitim sisteminde gerekse teknolojide meydana gelen yenilikleri yakalamak ve bu değişiklikleri sisteme dahil etmek gerekmektedir. Her bir prosesin kalitesinin arttırılması ile maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak mümkün olacaktır.

6. Sürekli bir eğitimin sağlanması. Bu ilke insanların işlerinin ne kadarını doğru yaptıklarını bilebilmeleri için, üretim sistemine dahil herkesin sürekli eğitilmesi ve bu yöntem hakkında bilgilendirilmesi vurgulanmaktadır. Bu şekilde TKY' nin uygulamasında başarısız olanlar tekrar sisteme kazandırılabilir. Böyle bir tutum, eğitim sistemine emek verenlerin, işlerinden daha büyük bir tatmin duymalarını sağlamaktadır. İstatistiksel yöntemler konusunda bilgili gözlemciler yetiştirilip, çözüm için hangi kusurların incelenmesi gerektiğini belirlemek için bu yöntemlerin kullanımının teşvik edilmesi gerekmektedir.

7. Liderliğin yerleştirilmesi. Güçlü bir liderlik anlayışı ile kurumun vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri belirlenmelidir. Bir prosesin geliştirilmesinde üst yönetimin desteği ve katkısı toplam kalite yönetiminin başarısı için esas teşkil etmektedir. Toplam kalite yönetimi bir proses değildir yalnızca bir yönetim şeklidir. Bu nedenle başarılı bir toplam kalite yönetimi için liderlik çok önemli olmaktadır.

8. Açık, iki yönlü ve cezalandırmadan uzak bir haberleşme ortamı yaratarak eğitim kurumu içindeki korkunun azaltılması. Soru sorma korkusundan veya rapor hatalarından kaynaklanan maddi kayıplar dehşet verici boyutlara ulaşabilir. Herkesin fikrini korkmadan söylemesi ve beyin fırtınası yolu ile çeşitli fikirlerin ortaya atılması ve tartışılması. İkili üçlü olarak oluşan gruplar arasındaki söylemlerden ziyade, oluşturulan çalışma gruplarında veya yönetim kurullarında fikirlerin açıkça söylenmesi ve bu gruplar arasındaki iletişimin çok iyi olarak sağlanması gerekir. Takım çalışmasının gerçekleştirilmesi ile daha verimli bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

9. Bölümler arasındaki bariyerlerin kaldırılması. Farklı bölümler arasında oluşan problemlerin paylaşılması. Üniversitenin bir bütün olarak ele alınarak, fakülte ve bölümler arasında dayanışmanın sağlanması ve ortak kaynakların birlikte kullanılması.

10. Sayısal hedeflerin, sloganların ve kotaların kaldırılması. Bu madde ile verimlilik hedeflerinin konmasının faydalı olmadığı vurgulanmaktadır. Bu ilke özellikle eğitim için doğrudur. Belli bir okulda görülebilecek düşük verim, büyük olasılıkla ne o okulun eğitimcilerinin işlerini yapmamalarına ne de öğrencilerinin kalitesizliğine bağlıdır. Büyük

olasılıkla sistemin kendisine bağı olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Öğrencinin başarılı olup olmadığının tespiti yapılırken amaç geçme notuna ulaşmaktan ziyade, öğrencinin ne derece öğrendiğinin tespit edebilmek ve öğrencinin not alma endişesini bırakarak öğrenme isteğini artırarak bunu bir yaşam tarzı haline getirebilmektir. Bunun için öğrencinin bilgiyi nasıl elde edebileceği, anlaması, analiz yapma kabiliyeti, mantıksal sıralama, sentez yapma ve değerlendirme gibi yaşam boyu kullanılacak olan yapıların öğretilmesi gerekmektedir.

11. Temel istatistik eğitiminin geniş çapta uygulanması. Meşhur bir söz vardır. Ölçemeyeceğiniz bir şeyi geliştiremezsiniz. Gerek hataları azaltmak, gerekse sistemi geliştirmek, istatistiki analiz ve sayısal düşünmeyi gerektirir. Prosesde meydana gelen değişiklikler kalitenin düşmanıdır. Bu nedenle bu değişiklikleri azaltabilmek için istatistiki metotların etkin bir biçimde kullanılması gerekmektedir.

12. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmak için yoğun bir eğitim programının uygulanması. Sürekli bir eğitim, çalışanların kendilerine olan güveni ve saygılarını artırır, sorun çözmeye daha aktif ve verimli hale getirir.

13. Bu çalışmaların üst yönetim tarafından denetlenmesi ve teşvik edilmesi ile herkesin katılımının sağlanması. Bu katılımın sağlanması için aşağıdaki maddelerin yerine getirilmesi gereklidir.

- Organizasyon içindeki kaliteyi geliştirebilmek için korku, yasak ve engellerin yönetim tarafından ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- Yönetim toplam kalite yönetimine olan desteğini ve katılımını açık bir şekilde göstermelidir.
- Kaliteyi geliştirme çalışmaları müşterinin ihtiyacının ne olduğunun anlaşılması ve kalite anlamının ne olduğu ile ilgili olarak çalışanların eğitimi ile başlamalıdır.
- Kalite yalnızca kalite bölümünün problemi olmamalıdır. O kurumda çalışan tüm personel tarafından desteklenmelidir.
- Kalite geliştirme sürekli bir süreç olmalıdır.

- Hükümete ait bir denetçi gurubu veya herhangi bir özel kuruluş tarafından yapılan denetlemeler asla kalite kontrol olarak kabul edilmemelidir.
- Kalite geliştirmenin tüm çalışanların katılımı olmadan başarılması mümkün değildir.

Crosby'nin 14 temel kuralının eğitime uygulanması :

- 1- Yönetimin doğrudan kalite geliştirme çalışmalarının içinde yer almasının sağlanması.
- 2- Her bir bölümden temsilcilerin yer aldığı bir kalite geliştirme takımının oluşturulması.
- 3- Organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi.
- 4- Kalite maliyetlerinin değerlendirilmesi ve kalite maliyet kavramının bir yönetim aracı olarak kullanılması.
- 5- Tüm alışanlarda kalite bilincinin yerleştirilmesi.
- 6- Tespit edilen problemlerle ilgili olarak düzeltme faaliyetlerinin alınması.
- 7- Sıfır-hata programı ile ilgili olarak bir komitenin oluşturulması.
- 8- Kalite geliştirme ve iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için sürekli bir eğitimin gerçekleştirilmesi.
- 9- Sıfır-hata gününün düzenlenmesi.
- 10- Hedefler ve bu hedeflerle ilişkili görevlerin tespit edilmesi.
- 11- Hataların tespiti ve bu hatalarla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili prosedürlerin oluşturulması.
- 12- Katılımın desteklenmesi ve katılanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.
- 13- Düzenli olarak bir bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bir kalite konseyinin oluşturulması.
- 14- Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreç olmasından dolayı bütün bu adımların tekrarlanması.

III.Japon Model Yaklaşımı: Bu model daha çok Japon firmalarının kullandığı Deming ödülüne dayanmaktadır.

Deming ödülü 1952 yılında JUSE (The Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından başlatılmıştır. Deming ödülünün amacı, istatistiksel süreç kontrol esasına dayanan şirket boyutunda bir kalite kontrolünün gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. 1987 yılından itibaren Deming ödülü Japonya dışındaki firmalara da açılmıştır.

Deming ödülü, bireysel, büyük ölçekli firmanın bütünü için, büyük ölçekli firmanın bir bölümü veya küçük ölçekli firmalar olmak üzere çeşitli kategorileri kapsamaktadır. Kişisel bazda verilen ödül, kalite kontrol ile ilgili gerek pratik gerekse teorik sahada önemli başarılarla imza atan veya istatistiksel kalite kontrolün yayılmasına önemli katkıda bulunan kişilere verilmektedir. Yaklaşık olarak 55-60 arasında bir ödül şu ana kadar verilmiştir. Şirket bazında yapılan değerlendirme ise aşağıda gösterilen kriterleri kapsamaktadır.

1. Anahtar işletme amaçlarına yönelik olarak üniversitenin politikası ve planlaması.
2. Organizasyon ve yönetimi
3. Kalite kontrol eğitimi ve yayılımı
4. Kalite bilgilerinin toplanması, yayılması ve kullanımı
5. Analiz
6. Standardizasyon
7. Kontrol (Kanri)
8. Kalite güvence
9. Sonuçlar
10. Gelecek planı

IV.Hoshin planlama yaklaşımı: Bu yaklaşım Japon firması olan Bridgestone tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Hewlett-Packard tarafından başarıyla kullanılmıştır. Hoshin yaklaşımı, başarılı bir planlama, planlamanın yayılımı, yürütülmesi ve aylık teşhislere dayanmaktadır.

Hoshin Kanri 1991 yılında Yoji Akao tarafından tanımlanmıştır. Hoshin Kanri yönteminin ilk safhası planlamadır. Hoshin Kanri planlamasının diğer strateji

formülasyonlarında en önemli farkı toplam kalite yönetimine verilen önceliklidir. PUKÖ (Planla – uygula – Kontrol et – önlem al) döngüsü sürecin tüm adımlarında kullanılmaktadır. Kalite politikası içinde kalite – maliyet – termin amaçları ve günlük yönetim içinde kalite kontrol önemli bir yer tutmaktadır.

PUKÖ toplam kalite yönetiminin kalbi sayılmaktadır. Hoshin Kanri planlama modeli içinde çok önemli bir yer tutmakla beraber kendi içindeki dizilişinde fark bulunmaktadır. Hoshin modelinde bu çevrim kontrol ile başlamaktadır. Bu nedenle çevrim KÖPU şekline dönüşmektedir.

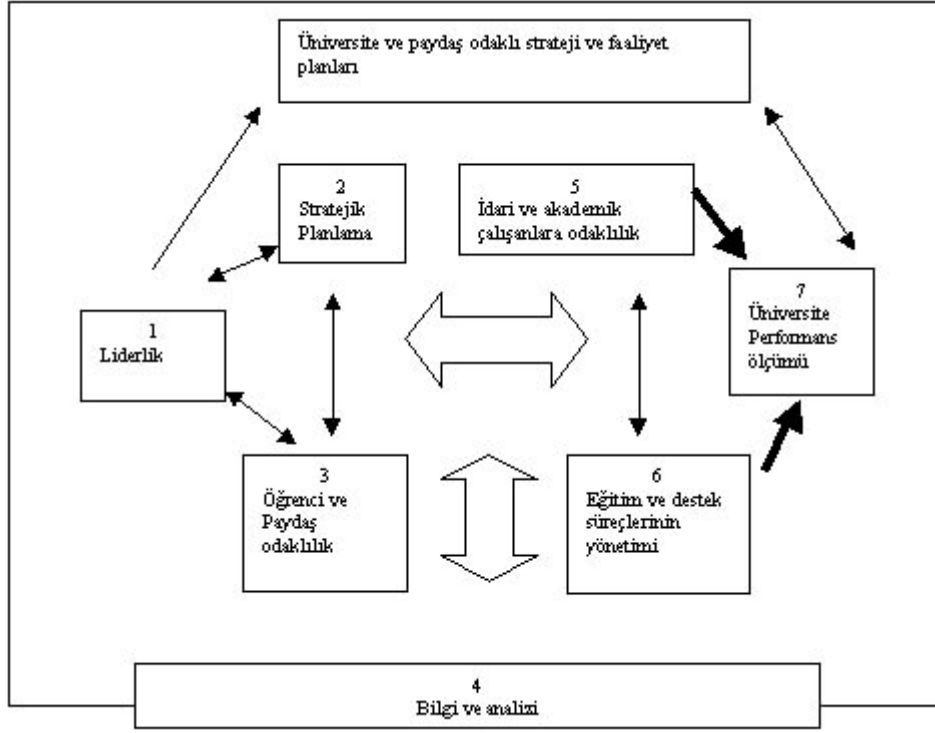
Hoshin planlama modelini, eğitim sahasında uzun ve kısa vadeli stratejik planlamaların yapılmasında kullanmak mümkündür.

V.Malcolm Baldrige ödül yaklaşımı: Bu model Amerika Birleşik Devletlerinde kalitenin geliştirilmesi için 1989 yılında yürürlüğe konan bir uygulamadır.

Baldrige ödülü üç ayrı sahada verilmektedir:

1. İmalat firmaları arasında
2. Hizmet organizasyonları arasında
3. Küçük ölçekli firmalar arasında verilmektedir.

Şu anda ödül verilmemekle beraber eğitim ve sağlık konusunda da pilot çalışmalar yapılmaktadır. Diğer sahalarda olduğu gibi Malcolm Baldrige değerlendirme kriterleri eğitim konusunda da yedi ana kategoride yapılmaktadır.



Şekil:3.3 Baldrige kriterlerine göre düzenlenmiş iş mükemmeliği modeli

Liderlik : Bu kategori liderlik sistemi ile ilgili olup öğrencinin öğrenimi ve performansı, üniversitenin sosyal sorumlulukları gibi konulara odaklanmaktadır.

Stratejik kalite planlaması : Burada stratejilerin belirlenmesi, geliştirilmesi, üniversitenin temel yeteneklerinin tespiti gibi konuları kapsamaktadır.

Öğrenci ve paydaş odaklı olma : Bu kategoride üniversite öğrencisinin ve paydaşlarının beklentileri, istek ve arzuları belirlenerek, onların tatmin derecesini arttırmak için ilişkiler incelenir.

Bilgi ve analizi : Üniversitenin süreçleri, faaliyetleri ve performans yönetim sistemiyle ilgili gerekli bilgi ve verilerin analizini içermektedir.

Akademik ve idari personel odaklı olma : Bu aşama üniversitenin amaçlarına uygun olarak akademik ve idari personelden tam olarak yararlanabilmek onları bu amaç

doğrultusunda geliştirmek ve gerekli katılımın sağlanmasını temin etmek ve çalışanların tatmini gibi konular üzerinde odaklanmaktadır.

Eğitim ve diğer kullanım alanları ile ilgili süreçlerin sonuçları : Bu kategoride gerek idari gerekse akademik süreçler incelenmektedir.

Üniversite performans sonuçları : Burada gerek bağımsız gerekse karşılaştırmalı olarak niversitenin ğrenci performansı, akademik ve idari çalışanlarının performansı, ğrenci ve paydaşların tatmini gibi sonuçlar incelenmektedir.

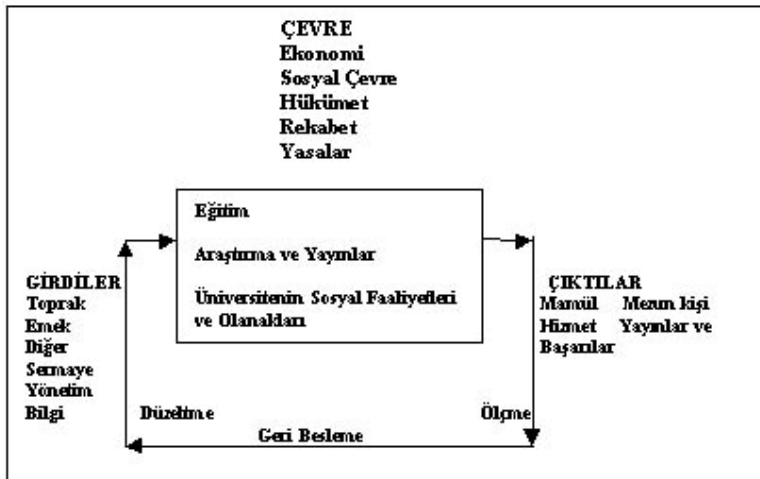
VI.Avrupa kalite dl (EFQM) kriterleri yaklaşımı: Avrupa kalite dl olan iş mkemelliği modeli (Türkiye’de KALDER dl olarak uygulanmaktadır) ilk olarak 1992 yılında başlatılmıştır.

EFQM yaklaşımının amacı firmalara global rekabet avantajı sağlamak, kalite geliştirme faaliyetlerini desteklemek ve teşvik etmektir. EFQM dl büyük ölçekli firmalar ile küçük ve orta ölçekli firmalar dalında olmak üzere iki ayrı sahada verilmektedir.Bu amaçla verilen dl içinde 9 değerlendirme kriteri bulunmaktadır.

1. Liderlik
2. Politika ve stratejiler
3. Çalışanların yönetimi (İnsan kaynakları yönetimi)
4. Kaynakların yönetimi
5. Süreçler
6. Müşteri tatmini
7. Çalışanların tatmini
8. Çevreye sağlanan katkı
9. İş sonuçları

VII.Sanayi model Yaklaşımı: Bu yaklaşımda imalat firmaları tarafından başarılı uygulamalar örnek alınarak eğitim sektörüne adapte edilmiştir. Bu yaklaşımda eğitim sistemi ürüne veya sürece dayanan bir sistem modeli olarak düşünülmektedir.

Yukarıda değinildiği gibi gerek hizmet üretimi, gerek imalat üretimi olsun sonuç kısmında (ürün veya hizmet) belirlenen hataların %98' lik bir kısmının sistemden, dolayısıyla yönetimden kaynaklandığı kalite kontrolün duayenleri (guru) olarak bilinen Dr. Deming, Dr. Juran ve Prof. Dr. Ishikawa tarafından ortaya konmuştur. Bu durum eğitim için de geçerlidir. Eğer eğitimde bir problem varsa bunun çıktısı olarak kabul edilen öğrencide problemi aramadan önce sistemin incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak bir yüksek öğretim kurumundaki sistemi ele alacak olursak karşımıza aşağıdaki Şekil 3.4'de görüldüğü gibi bir tablo çıkmaktadır.



Şekil:3.4 Bir üretim sisteminin temel elemanları

Yukarıda çok basit bir şekilde dizayn edilmiş olan bir yüksek öğretim kurumuna ait sistem şeması görülmektedir. Bir eğitim sisteminde ilk olarak dikkate alınması gereken kısım çevresel faktörler olarak isimlendirilen dış etkilerdir. Burada dış etkiler olarak gerek devlet, gerekse üniversitenin yönetim kurulu tarafından belirlenmiş olan eğitimin geleceği ile ilgili stratejiler, hedefler, planlar ve politikalar ele alınmaktadır. İlk olarak devletin eğitim konusundaki politikası nedir sorusunun cevaplanması ve açığa kavuşturulması gerekmektedir.

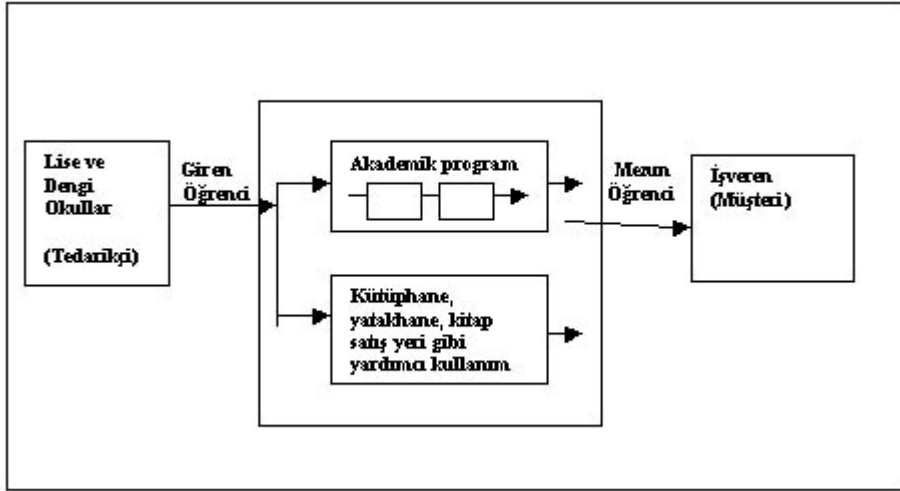
Yönetim kurulu tarafından üniversitenin hedefleri ve stratejilerinin tespit edilmesinden sonra bu hedeflere ulaşabilecek aksiyonların yönetim kurulu tarafından uygulanması

için çalışmaların başlaması gerekmektedir. Böyle bir çalışma için ilk adım Deming'in 14 kuralının uygulanmasıdır.

Bu kuralların ışığı altında bir eğitim prosesini 3 kısımda incelemek mümkündür;

1. Eğitim
2. Araştırma ve yayınlar
3. Sosyal aktiviteler ve olanaklar.

Bu bölümlerin her birinin gerçekleştirilebilmesi için ilk adım hizmet donanımının yani alt yapının yeterli düzeye kavuşturulması ve bir kalite güvence bölümünün oluşturulmasıdır. Bir kuruluşun kalitesini gösteren en önemli göstergelerden bir tanesi de o kuruluştaki bilgi akışının ve haberleşme imkanlarının ne ölçüde başarılı olduğudur. Özellikle günümüz koşullarında internet, intranet gibi haberleşme olanaklarından ne ölçüde yararlandığı gerek öğrencilerin gerekse öğretim üyelerinin yapacakları çalışmalar açısından son derece önemli olmaktadır. Bunun yanısıra haberleşme gene diğer önemli noktalardan bir tanesini teşkil etmektedir. Örneğin dışarıdan firmayı telefonla arayan bir kişinin yapılan incelemeler sonucu en fazla üç defa telefonun çalmasından sonra açılması halinde o kuruluşa karşı hoş olmayan bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu konuda bir problem varsa bunun o eğitim kurumunun imajı açısından tespit edilmesi, düzeltilmesi ve gerekli olan alt yapının tesis edilmesi gerekmektedir. Laboratuvarlar, kütüphane, yemekhane, yatılı kalan öğrenciler için yatakhaneler, servisler, öğrenci kayıt sistemi, vb. tesis edilmesi ve bunların sürekli olarak kontrol edilmesi de bir yüksek öğretim kurumunun idari açıdan kaliteli bir yönetimi sağlayabilmesi yönünden son derece önemlidir. Alt yapının tamamlanmasından sonra eğitim prosesini analiz etmek, eğer bir problem varsa bunları teşhis etmek ve prosesi kontrol altına almak için proses kontrol araçları yardımıyla eğitim prosesinin incelenmesi gerekmektedir.



Şekil :3.5 Üniversite Eğitimi Akış Diyagramı

Eğitim prosesini incelerken müşteri kavramının açığa kavuşturulması gerekmektedir. Bilindiği gibi bir kuruluşta kalitenin sağlanabilmesi için müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri odaklı bir yönetim tarzının uygulanması zorunludur. Bu nedenle bir eğitim kurumunda kalitenin sağlanabilmesi için öğrencinin konumunun iyice belirlenmesi gerekmektedir. Şekil 3.5’de öğrencinin, üniversite eğitimi boyunca aldığı akış diyagramı görülmektedir.

Bu durum göz önüne alınarak bir öğretim kurumu ile tipik bir imalat firması arasındaki benzerlikler tablo 3.2’de görüldüğü gibi ortaya konulabilir.

Tablo:3.2 Eğitim prosesinin üretim prosesine dönüştürülmesi

| Eğitim prosesinin bir üretim prosesine dönüştürülmesi | |
|--|---------------|
| Yüksek Eğitim | İmalat |
| Lise ve dengi okullar | Tedarikçi |
| Lise ve dengi okullardan mezun olan öğrenci | Ham madde |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Üniversitede okumakta olan öğrenciler | Proses içinde işleme tabii tutulan ürün |
| Okutulan dersler | Proses aşamaları |
| Mezun olan öğrenci | Son ürün |
| İşveren | Müşteri |
| İş bulan mezun sayısı | Satışlar |
| İş bulamayan mezun sayısı | Satılmamış veya stokta kalan ürün |
| İşe başlarken ödenen ücret | Ürün fiyatı |

Görüldüğü gibi proses incelendiği zaman lise ve dengi okullar üniversiteler için tedarikçi durumunda bulunmaktadır. Gene üniversiteler bir imalat üretimine benzetilecek olursa, Yüksek Öğretim kurumu tarafından yapılan sınav ise bir girdinin denetlenmesi olarak kabul edilebilir. Bu denetleme sonucu her girdi kabul edilmemekte ve bir kontrolden geçmektedir. Üniversite tarafından kabul edilen öğrenci artık o üniversite için bir hammadde konumunu taşımaktadır. Kalite kontrol departmanı tarafından gerçekleştirilen denetleme çalışmaları ise akademik program içinde yapılan sınavlar ile sağlanmaktadır. Bitmiş ürünün imal edildiği firmanın markasını taşıması gibi, mezun olan öğrenci de aldığı diploma ile adeta mezun olduğu üniversitenin markasını taşımaktadır.

Üniversiteden mezun olan öğrencinin amacı iyi bir işe sahip olmaktır. Bu nedenle üniversite için işverenler, müşteri olarak kabul edilmektedir. Bu benzerlikten yola çıkarak, iş bulan mezunların sayısı satışlar olarak göz önüne alınmakta, bunun yanında mezuniyetten sonra iş bulamayanların sayısı ise satılmayan ürün veya stoklar olarak kabul edilmektedir. Bu durum aynı zamanda eğitim kurumlarının performansı hakkında da fikir vermektedir. Mezun olduktan sonra iş bulamayan öğrenci sayısının fazla olduğu üniversitelerin, eğitim prosesini gerçekleştirirken müşteri odaklı olmadıkları veya sistemlerinde bazı iyileştirilmesi gereken noktaların olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Mezun olan öğrencinin işe alındığı andaki ücreti ürünün değeri olarak göz önüne alınmaktadır. Her üniversite, mezun verdiği öğrencilerin aldığı ücreti, kendi performans göstergelerinden biri olarak kabul etmelidir. Ancak bu performans ölçümü yapılırken, öğrencinin kişisel yeteneklerinden kaynaklanabilecek olan yüksek ücret olasılığı göz önüne alınmalı ve üniversitenin öğrenciye öğrenim prosesi boyunca ne kadar bir artı

değer ilave ettiği doğru olarak tespit edilmelidir. Ancak bu şekilde doğru bir performans ölçümü yapılması mümkün olabilecektir.

Bir üniversite öğrencisinin sahip olabileceği artı değerler 4 temel grupta toplanabilir. Bunlar bilgi, know-how, karakter ve karar verme özellikleridir.

Bilgi kişinin ne bildiğini ve ne öğrendiğini anlamasını sağlar. Bilgi elde edilen tecrübelerden bir sonuç çıkartma yeteneğidir.

1- Know-how ise bilgiden nasıl yararlanılacağını gösterir; Eldeki bilgiyi aktif hale getirmek anlamını taşımaktadır. Know-how temel yetenekler, en temel ustalıklar ve kişisel nitelikler olarak kabul edilmektedir ve başlıca beş tip temel yetenek, üç en temel ustalık tespit edilmektedir.

- Temel yetenekler:

Kaynaklar: Zaman, para, malzeme, mekan ve personelin en etkin bir biçimde tahsisi.

Takım çalışmasına yatkınlık: Başkasına öğretmek, başkası ile beraber çalışmak, liderlik yapmak, müzakere yapabilmek, başka kültürlerle sahip olan kişilerle takım çalışmasına girebilmek.

Bilgi: Bilgiye ulaşma, verileri değerlendirme, verilerin organizasyonu, yorumlanması, bilgisayarın etkin bir şekilde kullanımı.

Sistem: Sosyal, organizasyonel ve teknolojik sistemleri anlamak, bir sistemin performansını değerlendirebilmek, ve sistemin gelişmesini sağlamak.

Teknoloji: Yeni teknolojilerden haberdar olmak ve gerekli olan programları kullanabilir olmak.

- Temel ustalıklar:

- a) Güzel okuma, yazma ve matematik.
- b) Yaratıcılık, karar verme
- c) analitik düşünme

- Kişisel sorumluluk ve özgüven gibi özellikler.

1- Karar verme ise neyin daha önemli veya önemsiz olduğunu belirleme yeteneğidir; Çeşitli durumları önceliklere göre sıralama kabiliyetidir.

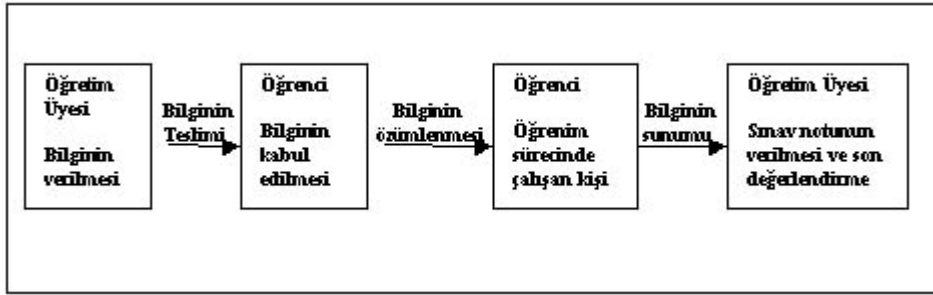
2- Karakter ise Stephen Covey'in vurguladığı gibi bilgi, know-how ve karar verme yeteneğinin motivasyon ile harmanlanmasından ortaya çıkan bir olgudur. Aşağıda karakter vasıfları ile ilişkili olarak bir liste sergilenmektedir.

Dürüstlük, girişimcilik, araştırma, kendi kendine çalışma yeteneği, grup halinde çalışma yeteneği, kendine güven, doğruluk gibi özellikler ilk akla gelen vasıflardır.

Yukarıda izah edildiği gibi öğrenci üniversiteye girdiği anda hammadde (girdi), mezun olduğu zaman ise son mamül (çıktı) rolünü üstlenmektedir. Ancak eğitim prosesi içinde öğrenci iki farklı sistemin içinde bulunmaktadır. Bu sistemler “akademik ve akademik olmayan” olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Akademik olmayan sistemin içinde öğrenci tipik bir iç müşteri konumunda bulunmaktadır. Öğrenci, yatılı okul, lokanta, kitap satış evi, kütüphane ve spor salonları gibi üniversitenin imkanlarından yararlanabilmek için para ödemektedir. Etkin bir kalite geliştirmenin sağlanabilmesi için, bu imkanlar ve hizmetlerin verilmesinde öğrenci en temel müşteri olarak kabul edilmektedir.

Buna karşın akademik program içinde ise, öğrenci farklı bir konumda bulunmaktadır. Bu aşamada öğrencinin en temel faaliyetini, almakta olduğu dersler oluşturmaktadır. Derslerin üretim prosesinin adımları olarak kabul edildiği durumda, öğrenci ve öğretim görevlisi arasındaki ilişki karmaşık bir yapı haline gelmektedir. Şekil 3.6'da görüldüğü gibi sınıf içinde gerek öğrenci gerekse öğretim üyesi iki farklı rol üstlenmektedir.

Birinci aşamada öğretim üyesi bilgiyi ve know-how ile ifade edilen temel yetenekleri veren, öğrenci ise bilgiyi alan konumunda bulunduğu için öğretim üyesi hizmet veren, öğrenci ise müşteri durumunda bulunmaktadır. Bu nedenle öğrencinin tatmini öğretim üyesi açısından çok önemli olmalıdır. Öğrencinin tatmin seviyesi ölçülmeli ve problem olan yerler tespit edilerek giderilmeye çalışılmalıdır. Diğer yandan öğrenci bilginin özümlemesi için aldığı derslerle ilişkili olarak derse hazırlanmak, ödev yapmak veya sınava hazırlanma durumundan dolayı çalışan rolünü almaktadır. Öğretim üyesi ise bir kalite kontrol mühendisi gibi öğrencinin denetlenmesi, değerlendirilmesi ve bir sonraki eğitim prosesine hangi öğrencinin geçeceğini belirleme görevinden dolayı bir denetçi rolünü üstlenmektedir. Öğrencinin derslerini ne oranda takip ettiği, kütüphaneden, bilgisayar laboratuvarından ne ölçüde faydalandığı, derse katılımı, ödevlerini zamanında yapması ve bunun gibi konuların izlenmesi ve varsa problemleri tespit edilerek geliştirilmesi gerekir.



Şekil: 3.6 Öğrenci ve Öğretim Üyelerinin Rollerini

Böyle bir çalışmanın sonucunda eğer öğrencilerin arasında derse devam durumunun düşük olduğu tespit edilmiş ise öğretim üyesinin problemin kaynağını tespit etmesi gerekir. Bunun için çalışma grubu içinde bir neden-sonuç diyagramı hazırlanarak yapılacak olan beyin fırtınası sonucu tüm nedenler ortaya çıkartılmalıdır.

Yukarıda izah edilmeye çalışıldığı gibi bir eğitim prosesinde öğrenci, iç müşteri, girdi, çalışan olmak üzere üç temel rol üstlenmektedir. Üniversite için tedarikçi ise liseler ve dengi okullardan oluşmaktadır. Dönüşüm süreci denilen eğitim aşamasından sonra mezun olan öğrenci bir üst yüksek eğitim kurumu ve sanayi için ise bir çıktı yani ürün olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle eğitim kurumunun rolü öğrencinin sadece

eğitimini vermekle bitmemekte, mezun olduktan sonraki başarısının veya başarısızlığının izlenmesini de zorunlu kılmaktadır. Böylece sanayinin ihtiyaçları öğrenilecek ve bu ihtiyaçların kapatılacağı bir eğitim verilerek müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır. Avusturya'da Viyana Teknik niversitesi mühendislik bölümündeki uygulama toplam kalitenin uygulanması açısından örnek olarak verilebilir. Burada ğrencinin mezun olmasından sonra işe girdiği andan itibaren yaklaşık bir yıl boyunca öğrencinin çalıştığı firma ile temas edilerek geri besleme yapılmaktadır. Bu alınan bilgiler sonucunda eğer firma öğrenciyi bazı konularda yeterli bulmuyorsa mezun olduğu fakülte öğrenciyi tekrar geri alarak kısa dönemli bir kursa tabii tutmaktadır. Bu şekilde hem müşteri memnuniyeti sağlanmakta hem de fakültenin marka imajı yükseltilmektedir.

Araştırma ve yayınların arttırılması ise gene niversitenin bir başka üretimidir. Yayınların arttırılması, sekreterlik işlerinin düzenlenmesi, alt yapının güçlendirilmesi, eğitime olan talebin artması, ğretim üyelerinin arzının yükselmesi, fiziki koşulların iyileştirilmesi arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Bu sayılan her faktör birbirini etkilemekte ve dolayısıyla sistemin verimliliğini ve kalitesini belirlemektedir. Bölümün fiziki koşulları iyileştirilip, sekreterlik hizmetleri geliştirildikten ve asgari lde bilgisayar desteği temin edildikten sonra kuruluş artık eldeki imkanlarla araştırmaları sürdürebilir. Araştırmaların başlatılması kuruma ek gelir temin edecek ve böylece kurumu yavaş yavaş bir cazibe merkezi haline getirmeye başlatacaktır. Bu şekilde daha büyük projeler alınabilecek, yeni ğretim yeleri kuruma katılacaktır. Böylece yayın sayısında artış sağlanabilecektir. Ayrıca kurumun ismi gerek sanayi, gerekse yüksek lisans yapmak isteyen yeni mezun öğrenciler tarafından bilinecek ve bu sayede dış ilişkiler giderek arttırılacaktır. Tabi burada kalitenin korunabilmesi ve arttırılabilmesi için kurum içindeki ilişkilerin ve dayanışmanın sağlanması ve korunması gerekmektedir. Bunun yanısıra iyi bir performans sistemi tesis edilerek kurumun performansının llmesi ve geliştirilmesi için çalışılmalıdır.

Sosyal aktiviteler ve olanaklar ise nc kısmı oluşturmaktadır. Sosyal faaliyetler bir niversitenin dışarıya açılan önemli bir penceresidir. Kültürel, sanatsal, sportif etkinlikler öğrencinin kendi özgüvenini arttırdığı gibi üniversitede de bir kurum

kültürünün oluşmasını sağlar. Aynı zamanda sosyal aktiviteler Üniversitenin imajını yükseltmek açısından büyük önem taşımaktadır. Çok tipik bir örnek olarak Oxford ve Cambridge Üniversiteleri arasında düzenlenen kürek yarışları verilebilir. Bu yarışların, bu iki üniversitenin dünyaca tanınmış olmasında büyük katkısı olmuştur. Ayrıca bu tip sosyal aktivitelerin artması ve rekabet ortamına girmesi çeşitli burs imkanlarını da beraberinde getirmektedir. Örnek olarak Amerika’da bir çok üniversite spor bursu vererek ünlü sporcuları bünyelerine alabilmek için büyük bir rekabet içine girmektedir.

Üniversitelerde kullanılan bazı uygulamalar:

Yukarda ifade edilmeye çalışılan modeller tek başına veya beraberce kullanılmaktadır. Aşağıda bazı üniversitelerin kullandığı uygulamalardan bazıları görülmektedir.

- Fox Valley Technical College Crosby’nin 14 kuralını eğitimde toplam kalite yönetimin uygulamak için kullanmıştır.
- Harvard Üniversitesinin kalite uygulaması ise altı adımdan oluşmaktadır:

1- Yönetim faaliyetleri ve uygulamaları: Bu adım performans yönetimi, planlama, finansal yönetim, idari personelle yapılan toplantılar ve bu gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

2- Eğitim ve öğretim: Bu aşamada “öğren – uygula – öğret – değerlendir” döngüsü ile birlikte rekabetçi kıyaslama çalışmaları gibi yöntemler kullanılmaktadır.

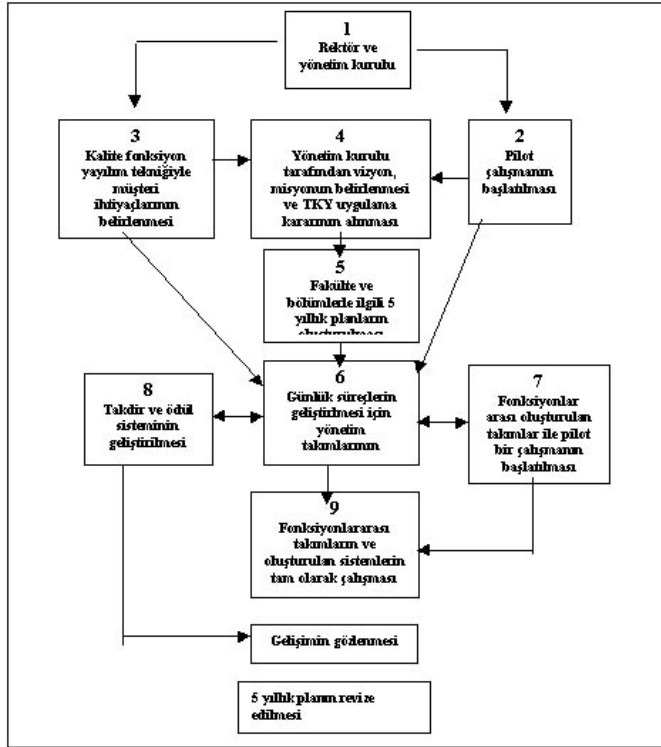
3- Haberleşme ve iletişim: Dinleme, bilgi akışı, konsensus oluşturma gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

4- Araç ve ölçümler: Planlama, raporlama ve gözleme gibi bölümlerden oluşmaktadır.

5- Değişim takımları: Oluşturulan takımlar ile değişime ayak uydurabilmek, gerekli kaynakların saptanması, uzun dönemli plan ve programların tespiti gibi konuları kapsamaktadır.

6- Takdir ve ödüllendirme: Toplantılar, parti düzenleme, seyahat, parasal destek gibi çeşitli yollar ile çalışanların motive edilmesidir.

- Oregon State Üniversitesi ise toplam kalite modelini geliştirirken şekil 3.7' de görüldüğü gibi Hoshin planlama modeli ile Baldrige Award kriterlerini kullanarak dokuz adımdan oluşan bir model oluşturmuştur.
- Türkiyede ise TKY konusunda Sakarya Üniversitesi Genel Sekreterliği ve bağlı birimlerinde, Dokuz Eylül Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinin çalışmaları gibi bazı üniversitelerimizde bu gibi çalışmalar başlatılmıştır.



Şekil: 3.7 Toplam Kalite Modeli

IV.BÖLÜM

4. YÜKSEK ÖĞRETİMDE KALİTE

4.1. Yüksek Öğretimde Hizmet Kalitesi

Bilgi çağına ulaşan toplumlarda bilim ve teknoloji ön plana geçmekte ve ülkenin rekabet gücü önemli ölçüde sahip olduğu bilgi potansiyeli ve insan gücü kalitesine bağlı hale gelmektedir. Dolayısıyla ülkemizin rekabet gücünün arttırılabilmesi, eğitimin hizmet kalitesinin yükseltilmesine ve nitelikli insangücü yetiştirilmesine bağlıdır.

Yüksek öğretim kurumlarının temel amacı, hizmet sürecinin hem girdisi hem de çıktısı konumundaki öğrencilerin tatmin edilmesi ve topluma nitelikli işgücü kazandırılmasıdır. Topluma nitelikli işgücünün kazandırılması ise, sunulan hizmetin kalitesine bağlıdır. Bir hizmet işletmesi olarak eğitim kurumlarının kalitelerini arttırabilmeleri, öğretim elemanlarının kaliteli eğitimden ne anladıkları ile sundukları hizmetin niteliğinin bilinmesi gerekir. Kalite faaliyetlerinin hareket noktası ise, öğrencilerin ve eğitimcilerin birbirlerinden ve kurumdan beklentileri olmalıdır (Varinli,İ.,1997).

Yüksek öğretim kurumlarında kalitenin yerleşmesi sorumluluk alma ile paraleldir. Yüksek öğretim kurumundaki her üye kalitenin kurumlarında yerleşmesinden sorumludur. Fakat kalite kültürünün üniversite bünyesinde yerleştirilip, yaygınlaştırılıp ve sürdürülmesinde yöneticiye önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Yüksek öğretimde kültür değişimleri çalışmalarının altında temelde yönetsel uygulamaların değişimi yatmaktadır. Etkili yönetici kurumun başarısı ve öğrenci kalitesi ile ilgili olarak görevlerini değişime uygun olarak sürekli gözden geçirirken yeni öğrenme kültürü ve atmosferi sağlama, eğitim strateji seti oluşturma ve derslerin sınıflar ile koordinasyonunu sağlamaya ilgili olarak kalitenin yükseltilmesine yönelik çabaları bizzat uygulayıp aynı zamanda uygulayanlara da destek vermelidir(Cafoğlu,Z.,1997).

Küreselleşen dünya içerisinde yüksek öğretim kurumları gittikçe fonksiyonel değişikliğe uğramaktadır. Sürekli gelişen kimlikleri değişimi gerektirirken yeni durumlara uyumuda da kolaylaştırmaktadır (Cafoğlu, Z.,1997). Bu durumda çağdaş bağımsız yükseköğretim kurumu yöneticisinin rol ve görevi ağırlaşarak, karmaşık bir yapıya bürünür, buda yöneticiye yeni sorumluluklar ve beceriler yüklemektedir.

Yüksek öğretimde kalite geniş kavramları içine almakla beraber, milli ve ahlaki değerleri, müşteriye ve sürekli iyileştirmeyi vurgular. Bu çerçevede yükseköğretimde kaliteyi tanımlarsak; kalite, öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını arttıracak sosyal, psikolojik, ilmi ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir (Özcan,K.C.,1997).

Hizmet kalitesi sunulan hizmetin “tüketici beklentilerine uygunluk düzeyi”, “kullanım açısından uygunluk” veya “istekleri tatmin etme düzeyi” olarak tanımlanabilir. Toplam kalite yönetimi ve pazarlama anlayışının odak noktası tüketicilerdir. Gerek kar amaçlı gerekse kar amacı gütmeyen kuruluşların temel amacı müşteri tatminidir. Eğitim kurumlarının müşterileri öğrenciler, aileler, iş dünyası ve devlet yani genel olarak toplumdur. Dolayısıyla yüksek öğretim kurumunun en önemli hedefi, bu grupların tatmin edilmesi olmalıdır. Tatmin ise, kaliteli eğitim ile yakından ilişkilidir.

Kaliteli eğitim, öğretim kurumunun mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslararası düzeyde rekabet edebilecek kabiliyete sahip bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka bir deyişle, öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneğini kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten eğitim kaliteli eğitimidir.

4.2. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Faydalar

Yüksek öğretimde toplam kalite yönetiminin uygulanması ile birçok faydalar elde edilmektedir. Bu faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Çalışanların üniversitedeki öğretim programının hazırlanmasına büyük katılımı vardır.
2. Problemlerin, kendilerinin memnun edilmesi doğrultusunda çözüleceğini bildikleri için müşterilerde büyük güven vardır.
3. Öğretim programının hazırlanmasında ve gerçekleştirilmesinde müşterilerin de söz hakkı bulunmaktadır.
4. Müşterileri memnun edecekleri hususunda yöneticilerde kendine güven vardır.

5. Daha iyi bir yönetim yapısı temin ederek, ekip çalışmasını teşvik eder.
6. Çalışanların görevlerini daha iyi yapmaları için eğitim sağlar.
7. Herkesin sorumluluklarını ve görevlerini açıkça ortaya koyar.
8. Yönetim ile çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırarak ilişkilerin kuvvetlenmesini sağlar.
9. Etkin bir haberleşme ağı kurar.
10. Çalışanların üniversiteye bağlılıklarını artırır.

Rekabetin hızla arttığı dünyamızda varlığımızı sürdürebilmemiz için, kalitenin yüksek öğretimde uygulanması gerekmektedir. Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulanabilirliği şu unsurların bir araya gelmesi ile gerçekleşebilir:

- Toplam kalite yönetimini benimsemiş ve kendini bu işe adanmış kurumsal liderin,
- Toplam kalite yönetimine uygun politika ve stratejilerin belirlenmesini sağlaması,
- Kurumun tüm insan kaynaklarının toplam kalite yönetimine katılımının özendirilmesi,
- Kurumun kaynak tahsislerinin ve kullanımının toplam kalite yönetimi ilkelerine uygun yürütülmesi,
- Kurumun tüm değer yaratan süreçlerinin sürekli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesi için müşteri odaklı ve ekip çalışmasına dayanan bir kurum kültürü,
- Süreçlerin iyileştirilmesi için geribildirim sağlamak üzere, müşterilerin tatmini, çalışanların tatmini, kurumun toplum üzerine etkileri ve bir işletme olarak performans sonuçları ile ilgili verilerin sistematik olarak izlenmesi.

Yüksek öğretim kurumlarının da diğer hizmet kuruluşları gibi, uygun liderlik süreçleri ile etkili eğitim programları aracılığı ile kurumsal kültürlerini değiştirmeleri ve engel gibi görünen özelliklerini aşarak toplam kalite yönetiminin güçlü savunucuları haline gelmeleri mümkündür. Önemli olan, doğru yerlerden doğru stratejilerle işe başlamak ve bu işin sabır isteyen uzun bir yolculuk olduğunun bilinciyle yılmadan çabaları sürdürmektir.

Ülkemizde bu dönüşümü kolaylaştırabilecek bir faktör, yüksek öğretim kuruluşlarıyla ilgili üst kuruluşlarda da toplam kalite yönetimi felsefesinin yararlarının kabul edilmesi ve kaynak tahsislerinin bu uygulamaları özendirici şekilde yönlendirilmesi olacaktır.

4.3. Yüksek Öğretim Kurumlarının Misyon Ve Hizmetleri

Yüksek öğretim kurumlarının misyonu, en geniş anlamda, topluma ve insanlığa hizmettir. Bu misyon doğrultusunda üretilen başlıca hizmetler ise bilgi ve teknoloji üretimi, bilgi aktarımı ve kamu hizmeti olup temelde akademik nitelikli hizmetlerdir. Bilgi üretimi daha çok temel ve uygulamalı araştırmalar kanalı ile gerçekleşir. Bilgi aktarımı ise lisans ve lisansüstü öğretim hizmetleri ile değişik biçimlerde yapılan yayınlardan oluşur (Yağız, Ö., 1997). Kamu hizmeti ise sürekli eğitim, kamu, özel ve uluslararası kurum ve kuruluşlar için yapılan proje, profesyonel danışmanlık ve diğer çalışmalar ile topluma yön verici, yol gösterici veya aydınlatıcı faaliyet ve girişimleri kapsamaktadır.

Akademik hizmetlerin gereği gibi üretilebilmesi ve değişik tüketici gruplara sunulması için destek hizmetlerine de gereksinme vardır; bunları kısaca öğrenci hizmetleri, öğretim, araştırma ve yayınlara yönelik hizmetler ve yönetsel hizmetler olarak inceleyebiliriz. Öğrenci hizmetleri; kayıt/kabul, akademik danışmanlık, barınma ve beslenme, kütüphane, kitaplık, bilgi işlem ve bilgi erişim, ulaşım, burs ve mali destek, sağlık, kültürel, spor ve sosyal hizmetler; öğretim, araştırma ve yayınlara yönelik hizmetler; öğretim araç ve teknolojisi, araştırmada kullanılan tesis ve araçlar, bilgisayar, iletişim ağları, veri tabanları, sekreterlik, basın yayın ve matbaa hizmetleri; yönetsel hizmetler ise insan kaynakları yönetimi, döner sermaye ve araştırma fonu yönetimi, bütçe ve mali işler, muhasebe, satınalma, bakım ve onarım, yatırım ve inşaat işleri, halkla ve mezunlarla ilişkiler, mezunları işe yerleştirme, ulaşım hizmetleri ve hukuk hizmetleri olarak özetlenebilir.

Gerek akademik gerekse idari hizmetlerinin üretimi, planlanmış ve tasarlanmış süreçler aracılığı ile gerçekleştirilir. Süreç bir ya da daha çok sayıda işlemden oluşur. Örneğin, kayıt süreci belli bir sırada yapılan bir dizi işlemi içerir. Yönetsel bir hizmet olan

atamalarda yine süreçler kanalı ile gerçekleştirilir. Genelde bi süreçler yönetmelik, yönerge, tüzük ve benzeri hizmetlerinin bir bölümü “iç müşteri”ye, bir bölümü ise “dış müşteri”ye yöneliktir.

Yüksek öğretim kurumlarına, iç ve dış müşterilere yönelik hizmetler üreten kuruluşlar olarak bakmamızın önemli bir amacı, ülkemizde yüksek öğretim kurumlarının işleyişine ilişkin bir yanlışa dikkat çekmektir. Çoğu kez yüksek öğretim çerçevesinde “kalite” denilince akla hemen eğitim ve öğretim ile araştırma kalitesi gelmekte; öğretim üyesi-öğrenci oranları, bilgisayar, laboratuvar ve benzeri araç gereç sayısı, mezunların işe alınmak için girdikleri sınavlardaki başarı düzeyleri, kütüphanedeki kitap ve süreli yayın sayısı, öğretim elemanlarınca yapılan yayın ve araştırma sayıları ve benzeri istatistiksel bilgi peşpeşe sıralanmaktadır. Oysa eğitim, öğretim ve araştırmanın kalite düzeyinin belirlenmesinde çoğu kez doğrudan etkisi olan genel yönetim ve özellikle idari hizmetlerin kalitesinden hiç söz edilmemektedir.

Birçok kurumda, araştırma ve yayın yapmak için çırpınan oysa yönetimden gerekli desteği göremeyen, araç-gereç, hatta kırtasiye malzemesi bile bulamayan, makalesini bilgisayarda yazmak veya yazdırmak ve çoğaltmak için inanılmaz çaba ve vakit harcamak durumunda kalıp yorgun düşen öğretim elemanlarına sıkça rastlamak mümkündür. Aynı şekilde, dönem başında kayıt olmak için gereksiz yere kuyruklarda uzun süre bekleyen, kendilerine kayıt ile ilgili tam bilgi verilmediği için şaşkın bir şekilde kayıt olacağı yeri arayan öğrenciler, kayıt sırasında görevli idari personel danışman ve diğer yetkililer için kayıt süreci adeta zor bir koşuşturma yolu haline gelmiştir. Vermekte olduğu dersin daha etkili ve verimli olmasını sağlamak için bir dizi asetat ya da dia hazırlamak isteyen, fakat asetat yokluğu, fotokopi makinesinin tonerinin bitmiş olması veya fotokopiden sorumlu görevlinin yerinde bulunmaması gibi bezdirici, bıktırıcı oysa çoğu kez kesinlikle önlenebilir sorunlarla karşı karşıya kalan kişinin öğretim istek ve hevesinin kırılmaması mümkün müdür?

Hemen her kurumda görülen bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bu ve benzeri olumsuzluklar gerek öğrenci, gerekse akademik ve yönetsel personel tarafından yakınma konusu yapıldığında da yanıt hazırdır: Parasal kaynak yetersizliği! Oysa

araştırmacı bir taraftan araç-gereç yokluğu çekerken bir diğer bölüm ya da fakültede o tür araç-gereç bir oda veya laboratuarda neredeyse hiç kullanılmadan ömür doldurmaktadır. Aynı biçimde, öğrenci ve kayıt sürecinde görev alan diğer kişilere gereken önem verilmediği için, TKY deyimiiyle, “Müşteri odaklılığı” umursanmadığı için kayıt süreci sistemli bir biçimde ele alınıp bu işi herkes için en kısa sürede, en az zahmetle ve en doğru biçimde gerçekleştirecek bir süreç tasarımı ve uygulaması yapılmamaktadır. Birçok kurumda kaliteyi gerçekten etkileyen hizmet ve faaliyetler için yeterli parasal kaynak bulunamazken, önemsiz ve gösteriş amaçlı bazı işler için her zaman kaynağın hazır olduğu gibi tutarsızlıklar sıkça görülen olaylardır.

Yüksek öğretim kurumlarında yaşanan çok sayıda sorundan birkaçını örnek olarak vermemizin nedeni, bu kurumların misyon ve amaçları doğrultusunda “kalite hizmet” üretebilmeleri için sadece eğitim-öğretim ve araştırma gibi akademik hizmetlerin değil, kurumdaki idari çalışmaların inceleme altına alınması, TKY felsefe ve yaklaşımı ışığında sistemli olarak sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, yüksek öğretim kurumları hizmet üreten kuruluşlardır ve bu hizmetleri kuruluş içinde ve dışında değişik “müşteri” gruplarına, genelde topluma, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde sunmakla yükümlüdürler. TKY’nin önemsenerek benimsenip uygulanması kuruluşların misyon ve hedefleri doğrultusunda ürettikleri hizmet kalitesinde de büyük iyileşmelere yol açarak topluma ve insanlığa yararlı olacaktır.

4.4. Yüksek Öğretimde Kaliteyi Belirleyen Faktörler

Eğitimde kaliteyi belirleyen faktörleri beş grupta toplayabiliriz:

1. Öğrenci kalitesi
2. Öğretim elamanlarının kalitesi
3. Fiziki ortamın ve teknik donanımın kalitesi

4. Sosyal-kültürel ve akademik faaliyetlerin yeterliliği
5. Yönetim anlayışı

Bu faktörlerin hepsi bir bütün olarak kaliteyi belirlemektedir. Ayrıca eğitim sisteminin bütün aşamalarında kalitenin sağlanması en önemli amaç olmalıdır. Öğrencinin eğitim süreci ilk ve orta öğretim ile üniversiteden oluşmaktadır. Üniversite bu zincirin son halkasıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışında zincirin her halkası bir sonraki aşamaya kaliteli çıktı üretmek durumundadır. Yani yüksek öğretimde kaliteli hizmet, zincirin diğer halkalarından kaliteli çıktı almasına bağlıdır (Varinli, İ., 1997).

4.4.1. Öğrencilerin Kalitesi

Yüksek öğretimde kalitenin en önemli belirleyicilerinden biri öğrencilerdir. Öğrenciler hem eğitim kalitesini belirleyen bir girdi, hem de kalitenin göstergesi olan bir çıktıdır. Kalite, öğrencinin hem bilgi düzeyi hem öğrencinin girdiği programda gördüğü konuları öğrenme isteği, hem de üniversite öğrencisi davranışı ve sorumluluğunu gösterebilecek durumda olması ile yakından ilişkilidir. Öğretim elemanlarının kaliteli bir eğitim için öğrencilerden beklentileri şunlardır: Alt yapısının iyi olması, derse aktif olarak katılması, sadece alıcı değil merak edici sorgulayıcı olması, güncel konulara ilgi duyması ve yakından takip etmesi, derse ilgili olması, planlı çalışması, bulunduğu eğitim kurumunun gerektirdiği bilgi ve yeteneğe sahip olması, derse geçmek için değil öğrenmek için çalışması, önceden derse hazırlıklı olarak gelmesi, dersde verilen eğitimin ders dışında ilave çalışmalar ile bütünleştirilmesi, araştırmaya yatkın olması, verilen eğitimi ciddiye alması, öğretim elemanlarıyla ve çevreyle dengeli bir iletişim kurması, ders ile ilgili beklentilerini ifade edebilmesi, belirli bir düzeyde yabancı dil bilmesidir.

4.4.2. Öğretim Elemanının Kalitesi

Eğitimde kaliteyi yükseltmek açısından öğretim elemanlarına da görevler düşmektedir. Fakültemizde eğitim kalitesini artırmak üzere öğretim elamanlarına düşen görevler ve sahip olması gereken vasıflar: Teorik bilgilerin uygulama ile desteklenmesi, güncel

konuların yakından takip edilmesi ve derslerde kullanılması, konusuna hakim olması ve bunu öğrenciye aktarabilmesi, ödev ve araştırma konularını vererek öğrenciyi araştırmaya teşvik etmesi, modern eğitim tekniklerini bilmesi ve bunları uygulaması, işini sevmesi ve istekli olması, öğrenci ile iyi bir diyalog kurması, derse devamı ve katılımı sorunlu değil gönüllü olarak sağlayabilmek için öğrenciyi motive etmesi, yeterli ders dökümanı verebilmesi, öğretim elemanları arasında bilgi alışverişinin olması, öğretim elemanlarının fazla ders yükü altına girmemesidir.

4.4.3. Fiziki Ortamın ve Teknik Donanımın Kalitesi

Kalite üzerinde önemli etkileri olan bir diğer faktör de fiziki ortamın kalitesi ve teknik donanımın yeterliliğidir. Bu konuda yapılması gerekenler: Teknik donanım ile ilgili eksikliklerin giderilmesi ve modernleştirilmesi, üniversite kütüphanesinin zenginleştirilmesi ve dergilerin düzenli olarak gelişinin sağlanması, öğrencilerin kullanımına açık bilgisayarlar ve internet sisteminin kurulmasıdır.

4.4.4. Sosyal-Kültürel ve Akademik Faaliyetlerin Yeterliliği

Okulda düzenlenecek akademik faaliyetler bu konuda hem öğrencilerin hem de öğretim elemanlarının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bunun yanında öğrencilerin ve öğretim elemanlarının okul dışındaki sosyal faaliyetleri de okuldaki verimlilikleri ile yakından ilişkilidir. Eğitimin kalitesini artırmak üzere bu konuda yapılması gerekenler şunlardır: Çevre ile işbirliğinin geliştirilmesi, fabrikalara geziler düzenlenmesi, seminer, sempozyum ve benzeri çalışmalar düzenlenmesidir.

4.4.5. Yönetim Anlayışı

Yönetimin kalite anlayışı ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesi, iyi bir eğitim açısından son derece önemlidir. Hem öğretim elemanlarının hem de öğrencilerin kuruma güven duyması ve huzurlu bir ortamda çalışması kalite açısından önemlidir. Bu konuda yapılması gerekenler şunlardır: yönetim ve öğretim elemanları arasında uyum olması, kaliteli öğrenciyi üniversiteye çekebilmek için gereken faaliyetlerin yapılması, öğrenci beklentilerinin öğrenilmesi yönünde çalışmalar yapılması, öğretim üyeleri

arasında koordinasyon sağlanması, hem öğrenci hem de öğretim elemanı düzeyinde rekabet, yarışma ve ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, öğretim elemanlarına geniş araştırma imkanlarının tanınması, öğretim elemanı kadrosunun zenginleştirilmesi, öğretim elemanları arasında rekabet yaratmak ve öğrenciye seçme imkanı tanımak için aynı dersin farklı öğretim elemanları tarafından verdirilmesi, her öğretim elemanına en az bir yıl yurtdışında bulunma imkanı verilmesi, öğretim elemanlarının bilim dalları seviyesinde kararlara katılımının sağlanmasıdır.

4.5. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

Toplam kalite yönetimi kavramlarının üniversite ortamında uygulanabilirliğini tartışmada yararlı bir yaklaşım konuyu Avrupa Kalite Ödülü değerlendirme kriterleri açısından ele alarak temel unsurların üniversitelerde sağlanması olanaklarını irdelemektir. Aşağıda bu unsurlar kısaca açıklanarak herbiri ile ilgili potansiyel sorunlar ve çözüm önerileri anlatılmaktadır (Sarvan, F.,1997).

Liderlik: Toplam kalite yönetimi uygulamasının en kritik ön koşulu olan bu unsur, toplam kalite yönetimini uygulayan yüksek öğretim kurumunda liderlik konumunda olan kişilerin- rektör, dekanlar, yüksek okul müdürleri, idari birim yöneticileri, akademik birim başkanları ve öğretim üyeleri- toplam kalite yönetimi felsefesini anlama, benimseme ve bu alandaki çabalara öncülük yapmada gözle görülür bir varlık göstermelerini; toplam kalite kültürü yaratmaya ve sürdürmeye tutarlı bir bağlılık gösterip günlük yönetime yansıtılabilmelerini; toplam kalite yönetimi girişimlerini uygun ve yeterli kaynaklar tahsis ederek desteklemelerini; yükseköğretim kurumunun müşterilerinin belirlenip onlarla yakın ilişkiler kurulmasına önem vermelerini ve kendi kurumları dışında da konferanslar, seminerler, yayınlar ve danışmanlıklar yoluyla toplam kalite yönetimi felsefesinin yaygınlaşmasına hizmet ediyor olmaları gerekmektedir.

Liderlik aracılığı ile yaratılmak istenen etkinin toplam kalite kültürünü kurumda herkese mal olacak şekilde yaygınlaştırmak olduğu kabul edildiğinde, kurumun tüm çalışanlarının ve öğretim elemanlarının toplam kalite yönetimi doğrultusunda eğitimden

geçirilmeleri gereği ortaya çıkar. Burada asıl güçlüğün, her biri kendi konusunda uzman seçkin eğitimci kadroların farklı bir kavram çerçevesinde eğitime ikna edilmeleri, yönelimleri tamamen farklı idari kadro ile benzer amaçlarda buluşturulmaları olduğu ileri sürülmektedir.

Üniversitenin asli görevi yenilik, değişim, gelişim ve çağa uyum konusunda topluma önderlik yapmak olmasına rağmen kendi yapısını bu değişime uydurmakta zorlanmasının nedenleri olarak akademisyenlerin kendi kendine yeterlilik, uzmanlık alanları neticesinde bölünmüşlük, bireysellik ve izole olmuşluk gibi özellikleri vurgulanmaktadır.

Yukarıda sözü edilen güçlülere rağmen, yüksek öğretim kurumlarında etkili bir liderlik ile toplam kalite yönetimi kültürü oluşturabilmenin yolu, tüm üniversite çapında aynı anda kalite yönetimi başlatmak yerine, bu felsefeyi benimsemeye ve uygulamaya en yatkın olan, kurumun nispeten bağımsız bir bölümünde (fakülte veya yüksekokul) işe başlamak ve başarılı bir örnek yaratılarak orada edinilen deneyim ve olumlu sonuçlarla kurumun diğer bölümlerini de değişim yönünde isteklendirmektir. Yeniliğe ve gelişime açık öğretim üyeleri olumlu sonuçlar karşısında yukarıda belirtilen özellikleri aşarak toplam kalite yönetiminin gerektirdiği davranış tarzlarını benimseyeceklerdir.

Politika ve Stratejiler: İkinci önemli unsur, yüksek öğretim kurumunun görev tanımının (misyon), geleceğe ilişkin hedeflerinin (vizyon), temel ilke ve değerlerin, bunları gerçekleştirmek üzere benimsenen politika ve stratejilerin toplam kalite ilkeleri ve kavramları üzerine oturtulması, yazılı bütün belgelerde toplam kalite anlayışının yansıtılmış olması, politika ve stratejilerin, toplam kalite açısından önem taşıyan bilgi ve veriler üzerine temellendirilmesi, bunların hazırlanmasında tüm idari ve akademik birimlerin katılımının sağlanmış olması, politika ve stratejilerin ilgili tüm birimlere etkili bir biçimde iletilmiş olması ve bunların düzenli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesidir.

Yüksek öğretim kurumlarının bu unsurla ilgili güçlüğü, çoğu hizmete yönelik profesyonel bürokrasilerde olduğu gibi, üniversitelerin ve okulların genellikle çok zayıf

biçimde tanımlanmış çok sayıda amaç ve hedefleri olması ve bunların öncelikleri üzerinde görüş birliğinin çok ender sağlanmış olmasıdır. Kurumun amaçları ve gitmek istediği yön açıkça tanımlanmamış olduğunda, karar ve tercihlere yön verecek bir kriter bulunmadığı için farklı amaçlara yönelmiş anarşik davranışlar artmakta ve başarıyı ölçmek için herhangi bir kesin ölçü bulunmamaktadır.

Bu tabloya, bir de Türkiye'deki üniversite sisteminin çok basamaklı, katılımcı olmayan karar yapısı da eklendiğinde, politika ve stratejilerin yükseköğretim kurumu düzeyinde oluşturulmasının beklendiği bir psikolojik atmosfer içinde, çoğu yüksek öğretim kurulunun kendi görev tanımını, geleceğe ilişkin hedeflerini, temel ilke ve değerlerini, kritik süreçleriyle ilgili politika ve stratejileri tartışma ve belirleme girişimciliğinde bulunması güçleşmektedir. Oysa, mevcut koşullar toplam kalite yönetimi felsefesi açısından değerlendirildiğinde, toplam kalite yönetimini benimsemiş bir liderin, yüksek öğretim kurulunun, koymuş olduğu temel ilkelere aykırı olmayacak şekilde kendi kurumunun toplam kalite yönetimi politika ve stratejilerini katılımcı yöntemlerle belirleyebileceği görülür.

4.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Üçüncü temel unsur, yüksek öğretim kurumunda insan kaynaklarının tam potansiyelinden yararlanmak üzere, çalışanların ve öğrencilerin kaynakları stratejisi geliştirilmesi ve düzenli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesi; çalışanların ve öğrencilerin beceri ve yeteneklerinin hedeflenen standartlar doğrultusunda geliştirilmesi için gerekli istihdam, eğitim ve kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması; insanların ve takımların hedefler üzerinde anlaşmaya vararak performansı; insanların ve takımların hedefler üzerinde anlaşmaya vararak performansı sürekli olarak gözden geçirmeleri; herkesin sürekli iyileştirmeye katılımının teşvik edilerek onlara güç kazandırılması; idareciler, akademisyenler ve öğrenciler arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya düzenli ve etkili iletişimi sağlayacak mekanizmaların kurulmuş ve işletiliyor olmasıdır.

Toplam kalite yönetimi çerçevesindeki hızlı ve büyük değişimler nedeniyle ekip çalışmasını, iletişimi ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Üniversitede gelişme ancak eğitimci, öğrenci, yönetici ve diğer personelin işbirliği ile sağlanabilir, problemlere karşılıklı iletişim ile hızlı çözümler bulunabilir. Ancak üniversitenin kendine özgü bazı yapısal ve kültürel faktörlerinin bu iletişimin sağlıklı olmasını engellediğine işaret edilmektedir. Bunlardan birincisi, esnek olmayan hiyerarşik yapı ve katılımcılığa izin vermeyen karar alma biçimleridir. Akademisyenlere kendi dersleriyle ilgili konularda aşırı yetki devredilmiş, ancak kendilerini de yakından ilgilendiren çok önemli bazı konularda (sınıf büyüklükleri, dershanelerin fiziksel tasarımı gibi) idari kararlardan tamamen soyutlanmışlardır. İkincisi üniversitede birimlerarası iletişimi sağlayan bir bilgi sisteminin kurulmamış olmasıdır. Hatta aynı fakülte içindeki farklı disiplinlerarası kopukluktan da söz etmek mümkündür. Üçüncü faktör ise akademisyenlerin aşırı bağımsızlığa yatkın, denetlenmekten ve eleştirilmekten hoşlanmayan, bireysel çalışmaya alışkın kültürüdür. Bu nedenle, onlar da katılıma izin vermeyen bir karar alma tarzı sergilerler.

Diğer bir önemli sorun, öğrenciyle yüzyüze ilişki kuran büroların öğrenci dilek ve şikayetlerini öğretim elemanlarına iletmekte neredeyse hiç görev üstlenmemeleridir. Bu büroların iyileştirilmesi, büroların mimari yapısından yerleşim düzenine (öğrencinin kolay erişebilmesi için), personelin kompozisyonundan büroların açık olduğu saatlerin düzenine (öğrencilerin ziyaret sıklığının artırılması için) kadar birçok faktörü kapsayan bir dizi araştırma ile elde edilecek bulguların değerlendirilmesiyle mümkündür.

Yukarıda sözü edilen güçlüklerin aşılabilmesi, yüksek öğretim kurumunun tüm insanlarına toplam kalite yönetimi kültürü kazandıracak çok etkili eğitim programları yürütülmesine ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin yeni yaklaşımı özendirerek biçimde değiştirilmesine bağlı olacaktır.

4.5.2. Kaynaklar

Dördüncü önemli unsur, yüksek öğretim kurumunda kaynakların toplam kalite politika ve stratejilerini destekleyici biçimde tahsis edilmesi; mali kaynakların kullanımına

kalite maliyeti kavramlarının uygulanması ve maliyetleri azaltma programlarıyla verimliliğin yükseltilmesi; enformasyon sisteminin toplam kalite iyileştirmelerine yardımcı olacak şekilde yönetilmesi; erişimin kolay ve anlaşılması rahat hale getirilmesi, fiziksel tesis ve malzemelerin toplam kaliteyi destekleyecek nitelikte saptanması ve yönetilmesi; yeni çıkan teknolojilerin (enformasyon sistemleri, bilgisayar ağı, yazıcı ve multimedya sistemleri) uygunluğunun değerlendirilerek temin edilerek kullanılmasıdır.

Enformasyon kaynakları ile ilgili olarak üniversitelerin önemli bir açmazı organizasyonun işleyişi hakkında gerekli bilgilerin zamanında iletilmesini sağlayacak mekanizmaların yokluğudur. Öğrencilerin ve akademik personelin başarılarını, kütüphane ve diğer dersle ilgili ünitelerin kullanım oranını, mali duruma ilişkin verileri, müşteri tepkilerini ve benzeri bilgileri düzenli olarak iletecek kanallar oluşturulmamıştır. Batı üniversitelerinde de, veri toplamada kullanılan karmaşık bilgisayar sistemleri ve alışlagelmiş resmi raporlamalar dahi, bazen anlamlı bir enformasyon sistemi önünde engel oluşturmaktadır.

Bu konuda iyileştirme sağlanabilmesi için, personelin içinde bulunduğu durumu idarecilere iletme konusunda rahatlatılması, bu konudaki engellerin giderilmesi, personelin sorun çözme konusunda güçlendirilmesi önemli görülmektedir. Sadece karar verici pozisyonlara açık olan veriler tüm çalışanlara açılmalı, çalışan herkes genel işleyiş ve kendini ilgilendiren konularda kolayca bilgiye erişebilmelidir.

Diğer yandan, bilgisayar ağları teknolojisi, öğrenci gruplarının güncel bilgiye erişmesinde önemlidir. Sıradan bir internet kullanıcısının, bilgisayar ağları aracılığıyla öğrendiği bilginin hacmi ve önemi geleneksel kanallarla karşılaştırılmayacak kadar olumludur. Bu nedenle, bu teknolojiye rahat erişimin mümkün kılınması da öncelikli bir önem taşımaktadır.

Fiziksel tesis ve kaynaklar ile ilgili önemli bir sorun olarak da, sınıfların eğitim kaygısıyla değil idari nedenlerle yönetilebilir gruplara ayrılması, sınıf tasarımlarının üst

düzyer beceriler öğretmeye uygun olmaması, iletişim ve takım çalışması için fiziksel engel oluşturması gösterilmektedir.

Sınıflar gibi diğer kampüs olanakları, iletişimi kolaylaştırma, motivasyonu artırma açısından önemlidir. Öğrenci sınıf ortamında aldığı (sınırlı planlanmış) bilgileri kampüs içinde diğer öğrencilerle birlikte katıldığı çeşitli faaliyetler sırasında tartışarak genişletir, sınırları, diğer öğrencilerin katkısıyla eksikliklerini bütünler, dünyaya ilişkin bilgileri ile bütünleştirir. Dolayısıyla, kampüs içinde uygun sportif ve kültürel ortamlar yaratılması, sosyalizasyonu kolaylaştıran bir faktör olarak kaliteli eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır. Bölümlerde uygun kantin atmosferi yaratmak da benzer bir işlevi yerine getirir. Öğrenciler burada tek başına çözemedikleri problemleri, anlamadıkları konuları, sınıfta soramadıkları soruları tartışır, çözüm yolları geliştirirler. Öğrenciler psikolojik olarak kendini iyi hissettikçe, kendi aralarında ve diğer bölüm öğrencileriyle iletişimleri arttıca dersteki başarıları da artar. Oysa, lkemizde peşpeşe açılan yüksek ğretim kurumlarında, ardarda dizilmiş geleneksel sıraları ile kuru dersanelerin varlığı yeterli görülmekte, iletişimi destekleyecek fiziksel tesislere kaynak tahsisi öncelik sırasında çok gerilerde kalmaktadır. Bu nedenle, yüksek ğretim kurumlarında kaynak tahsisi kararlarına katılanların toplam kalite yönetimi anlayışı çok önemlidir.

4.5.3. Süreçler

Beşinci önemli unsur, yüksek ğretim kurumunda değer yaratan tüm süreçlerin tanımlanması; kurumun başarısı açısından önem taşıyan idari ve akademik süreçlerin kimlere ait olduğunun belirlenerek operasyon standartlarının ve performans göstergelerinin saptanması; ilgili tüm müşterilerden, çalışanlardan ve öğrencilerden geribildirim sağlanarak süreçlerin sürekli gözden geçirilmesi; kıyaslama verilerinin sağlanması; süreçlerin iyileştirilmesinde yenilik ve yaratıcılığın harekete geçirilmesi; süreç değişimlerinin ilgililere iletilmesi, benimsetilmesi, gerekli eğitimlerin sağlanması ve süreç değişimlerinin denetlenmesidir.

Yüksek ğretim kurumunun kritik süreçlerinin başında eğitim-ğretim süreci gelmektedir. Mevcut sistemde yapı ve müfredat öğrenciyi değil öğreticiyi merkez

almakta ve işleyiş “yetişmekte olan gençle nasıl başa çıkılır” anlayışına göre şekillenmekte; eğitim programları üzerinde kimse düşünmemekte, mevcut programlar birkez düzenlenince öylece sürdürülmektedir. Öğrenciden katılım olarak beklenen olan-biteni onaylamasıdır, yani ne öğretiliceği, nasıl, ne zaman, niçin öğretiliceği konusunda karar veren eğitimcinin tartışmasız otoritesini kabul etmektir. Bu konuda ilk zorunlu değişimin eğitimcilerden başlamak zorunda olduğu ifade edilmektedir. Herkes, öğretme tarzlarını, eğitim malzemelerini, öğrenciye davranış biçimlerini, planlarını ve kendini ne ölçüde yenilediğini gözden geçirmeyeli ne kadar olduğunu kendine sormakla başlamalı; öğrenciyi bilgi hamalı yapan öğretim tarzına son verip öğrenmeyi eğlenceli, dinamik, yaratıcı, güncel hale getiren stratejik öğretim yöntemleri bulunmalıdır. Bunun yolu da, eğitime daha başlamadan, kimlere hizmet verileceğinin ve onların karşılanması gereken eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun saptanması ve onları aktarmaya en uygun araç ve yöntemlerin belirlenmesidir.

Diğer önemli bir süreç öğrencilerin ve çalışanların başarılarını değerlendirme sürecidir. Mevcut eğitim sistemi, öğrenci takım çalışmasında ve ilişkilerinde başarısız da olsa, eğer çok çalışıyor ve sınavda yüksek not alıyorsa onu iyi öğrenci olarak nitelendirmektedir. İnisiyatif alan öğrenciyi asala ödüllendirmeyen bir sistem söz konusudur. Dönem sonu birer ikişer gün arayla yapılan sınavlar öğrencinin gelişim fotoğrafını çekmekten çok uzaktır. Başarı değerlendirme sadece eğitimcinin öğrenciyi, amirin astlarını değerlendirmesi şeklindedir. Mevcut not sistemi, öğrencinin teknik konulardaki bireysel, nicel başarılarını öğrencileri tek tek ele alarak değerlendirme eğilimiyle işbirliğini engellemekte, rekabete yol açmaktadır.

Okullarda tek motivasyon, dışsal bir güdüleyici olan yüksek not ya da öğrenciyi atma tehdididir. Baskın felsefe en yüksek notu almak iken bir öğrenciyi kaliteye inanan bir birey haline getirmek çok güçtür. Teknolojik değişimin mevcut hızında teknik beceriler hızla demode olup yenilenmesi gerekirken niteliksel beceriler (takım çalışması, iletişim, işbirliği) özelliğini korumaktadır. Ödül sisteminin bu tür niteliksel becerileri de içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi ve geleneksel eğitimin nicel performans değerlendirme yöntemlerinin terk edilerek dönem sonu sınavları yerine öğrencinin dönem

boyu çalışmalarını nicel bilgi birikimiyle değil iletişim becerisi, ekip çalışması, analitik beceriler gibi nitel yönlerden de değerleyen bir sisteme geçilmesi gerekmektedir.

Akademik personelin başarı değerlendirme ve yükseltme sistemleri de birçok açıdan eleştirilmekte, öğretim üyeliğine yükseltmenin bilimsellikten uzak, çağdışı, tümünden gereksiz ve anlamsız formalitelerin yerine getirilmesine bağlandığı, ciddi bilimsel çalışmalar yerine yüzeysel çalışmaların özendirildiği ileri sürülmektedir. Gerçekten de, ekip çalışması yerine bireysel çalışmalara öncelik veren değerlendirme sistemi pek çok açıdan toplam kalite yönetimi ilkeleri ile bağdaşmamaktadır.

4.5.4. Müşteri tatmini

Altıncı önemli unsur, yüksek öğretim kurumunun dış müşterilerinin – mevcut ve geleceğin öğrencileri, mezunlar işverenler, ana-babalar, diğer üniversiteler, bağış yapanlar, sponsorluk üstlenenler, hükümet, milli eğitim bakanlığı, kütüphaneyi kullananlar, konuklar, genel olarak toplum, bilgisayar ağını kullanan kişiler-kurumun ürün ve hizmetleriyle ilgili algılama, görüş ve düşüncelerinin tatmin derecelerinin araştırılarak süreçlerin iyileştirilmesinde bu verilerin kullanılmasıdır.

Geleneksel yaklaşımda eğitimciler öğrenciler için neyin iyi olduğunu kendilerinin bildiğine inandıkları için öğrenciden veya başka herhangi bir kişiden geribildirim almayı anlamsız bulan bir tavır içindedirler. Akademik bölümlerde yetki devrinin eğitici düzeyine indirilmiş olması müşterinin değişen ihtiyaçlarına hızla yanıt verebilmek anlamına gelmemektedir, çünkü bu merkezkaç yapı güçlü bir merkezi bürokrasiyle kontrol edilmekte, doğal olarak merkezin dayattığı kararlar da müşteri beklentilerine uymamaktadır.

Diğer bir önemli engel de, eğitimcilerin öğrencileri “müşteri” olarak kavramlaştırmakta güçlük çekmeleri olabilmektedir. Toplam kalite yönetiminin istatistikî süreç kontrolü, kıyaslama (benchmarking), müşteri hizmeti gibi kavramlarının eğitimcileri rahatsız hissettirdiği ileri sürülmektedir.

Mezunların istihdam veya bir üst seviyede eğitim kurumlarına kabul düzeyine veya mezunları istihdam edenlerin memnuniyet düzeyine bakıldığında, sonuçlar üniversitelerde reform gerekliliğinin ivediliğine işaret etmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, iş hayatının üniversitelerden aldığı öğrenciyi ciddi bir eğitim yatırımı yapmadan kullanamadığı ve yüksek öğretim kurumlarının orta öğretimden, yüksek lisans kurumlarının da üniversitelerden gelen öğrencilerin kalitesinden memnun olmadıklarını göstermektedir.

Mevcut eğitim programlarının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinde bu veriler çok önemlidir. Öğrencileri istihdam edenlerden, onların bilgi ve becerilerinden ne ölçüde yararlandıklarını araştırarak ailelerin ve mevcut öğrencilerin beklentilerini saptayarak, küresel değişimin gerektirdiği bilgi türü ve düzeyini değerlendirerek, toplumsal ve yerel beklenti ve gereksinimleri hesaba katarak belirlenmiş ders içerikleri ve bu içeriğe en uygun ders malzemelerinin temini, her yıl dışsal gereklere göre ve diğer dersleri tamamlayıcı özelliğine göre ders programlarının değerlendirilmesi toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez unsurları olacaktır.

4.5.5. İnsanların tatmini

Yedinci önemli kriter, yüksek öğretim kurumunda çalışan veya müşteri konumunda bulunan tüm insanların toplam kalite yaklaşımı ile beklenti ve ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığını, kurumun çeşitli süreçleri ile ilgili tatmin derecelerini, toplam kalite felsefesi ile ilgili farkındalığı çeşitli taramalar ve göstergeler yardımıyla araştırmak ve süreçlerin iyileştirilmesinde bu verilerden yararlanmaktır.

Özellikle devlet üniversitelerinde insanlara istihdam ve eğitim olanağı tanınmış olmasının bir lütuf olarak görüldüğü bir ortamda insanların memnuniyetini araştırarak tatmin derecelerini yükseltici iyileştirmeler yapmaya çalışmanın kurum kültüründe önemli bir değişiklik gerektirdiği açıktır. Dolayısıyla, bu unsurun da sağlanabilmesi diğerleri gibi toplam kalite yönetimi konusunda etkili eğitim programları ile kurum kültürünün dönüştürülmesine bağlı olmaktadır. Bu şartlar sağlanmış olduğunda da,

insanların tatmin dereceleri ile ilgili sistematik olarak bilgi toplayan enformasyon sistemlerinin sağlanması gerekecektir.

4.5.6. Toplum üzerine etkiler

Sekizinci önemli unsur, yüksek öğretim kurumunun toplumun yaşam kalitesine, çevreye ve küresel kaynakların korunmasına katkılarının genel olarak toplumda nasıl algılandığının araştırılması ve bunlarla ilgili geribildirim süreçlerin iyileştirilmesine yansıtılmasıdır.

Mevcut sistemde, yüksek öğretim kurumlarının toplum üzerine etkilerini sistematik olarak değerlendiren ve güvenilir bilgiler sağlayan bir mekanizma mevcut değildir ve bu türden güvenilir verilerin düzenli olarak toplanması için uygun kaynakların tahsis edilmesi gerekecektir.

4.5.7. İşletme olarak elde ettiği sonuçlar

Dokuzuncu önemli unsur, yüksek öğretim kurumunun mali ve mali olmayan ölçülerle bir işletme olarak yaşayabilirliğini sağlayan çeşitli performans göstergeleri açısından sürekli değerlendirilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesinde bu verilerin kullanılmasıdır. Toplam kalite yönetimi sonuçlarla ilgili geribildirim süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılmasını gerektiren bir yönetim yaklaşımı olduğu için, önemli performans göstergelerinin saptanmış olması ve mevcut enformasyon sisteminin gerekli verileri sağlıyor olması çok önemlidir. Ancak, yukarıda enformasyon kaynakları ile ilgili olarak belirtildiği gibi, üniversitelerde mevcut enformasyon sistemleri bu ihtiyacı karşılayacak nitelikte değildir. Bu unsurun sağlanması için yeterli kaynakların tahsisi ve yönlendirilmesi gerekmektedir.

V. BÖLÜM

5. UYGULAMA

5.1 EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuştur. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pekçok yaklaşımın olabileceği gerçek üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır: **Performansa, Müşterilere, Çalışanlara ve Topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, İşbirlikleri, Kaynaklar ve Süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir.**



Şekil: 5.1 EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Modeli yukarıdaki blok şema ile gösterilmektedir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

5.2 Modelin Yapısı

Yukarıda gösterilen 9 kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriteri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı

olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar.

Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur (KALDER;2000).

5.3 Mükemmellik Modelinin Sakarya Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığına Uygulanması:

1- Liderlik

Liderler kuruluşun misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler. Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl bir rol almaktadırlar.

Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturarak, mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır ?

Sakarya Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'nda liderler; Daire Başkanı, Şube Müdürleri ve Şeflerdir. Liderler Personel Daire Başkanlığı için misyon ve vizyon oluşturarak, kurum kültürünün yaratılmasına destek olarak değerleri oluşturup, bu değerlerin yaşama geçirilmesinde örnek olmaktadır.

Liderlik, sağlam bir toplam kalite kültürünün yerleşmesini iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alarak gerçekleştirmek ve takımlarla yönetmektir. Takımlar daire başkanlığı elemanlarından oluşmaktadır. Personel haftada bir kez toplanır ve her katılımcı eşit oy hakkına sahiptir. Liderlerin toplam kalite yönetimi

kültürüne bağlılığını gösteren toplantı; yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme, dairenin organizasyonel yapısını değiştirme, iyileştirme çalışmalarına destek olma, sonuçlara göre önlem alma ve daire içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme için ideal bir ortam olmaktadır.

Sakarya Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığının kalite politikaları ve temel değerleri toplam kalite yönetimi kültürünün nasıl sahiplenildiğini göstermektedir.

- **Kalite Politikası**

Hizmetimizin, belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı “**KALİTE**” dir.

İnsan ve insanın geliştirilmesine önem vererek personele; Görevde Yükselme, Hizmetiçi Eğitimleri verilerek “**Motivasyonu arttırmak ve Performansı yükseltmek**”.

Kalite Sisteminin etkin bir şekilde uygulanması ve devam ettirilmesi sağlanarak, “**Hizmetleri iyileştirmek ve sürekli gelişmek**”.

İnsan gücünü ve teknolojiyi pekiştirerek “**Zaman kaybını ortadan kaldırmak**”.

Her işi “**İlk defada doğru yapmak**” ve hizmetten yararlananların memnuniyetini arttırmak.

Planlama ve problem çözme çalışmalarının “**etkinliğini arttırmak**”.

Etkin uygulama sayesinde “**öğrenci şikayetlerini azaltmak**”.

Sürekli gelişmenin “**Türkiye'nin gelişmesi**” demek olduğunun bilincinde olmak.

- **Temel Değerler**

Üniversitelerin görevleri; eğitim-öğretim yapmak, bilim üretmek, ürettiği bilgiyi öğrencilere ve halka aktarmak, kamu kurumlarına ve özel sektöre danışmanlık yapmaktır.

Dairemizde bu görevleri yerine getirebilmek için seçtiğimiz alanlarda uzmanlaşırız.

Hizmet verdiğimiz kişilerin ihtiyaçlarını belirleyerek, bunları en kısa zamanda karşılamaya çalışırız.

Problemleri çözerek karar alırken sorumluluklarımızın bilincini taşıyoruz.

Personelimizin kendilerini geliştirmesine yardımcı olur ve bunu sürekli bilgi alışverişi ile destekleriz.

Sürekli gelişmek için değişime açık olup, gereken değişimleri gerçekleştiririz.

Başarılı personelimizi ödüllendirerek, başarının teşvik ve ödül yolu ile artacağına inanırız.

Başarının bir ekip çalışması ile elde edilebileceğini bilir, bilgi, görüş ve önerilerimizi aktarırken uygun iletişim tekniklerini kullanırız.

Yaşadığımız bir problemi sorun haline getirmeden çözüm üretiriz.

Tüm insanlara eşit davranır, alanımızla ilgili her konuda yardımcı olur ve hizmet ederiz.

Personel Dairesi Başkanlığında sürekli kalite iyileştirme çalışmalarını anketler yaparak destekleriz.

Liderler daire başkanlığının yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

Liderler toplam kalite yönetimini benimseyerek, personelin öğrenme, gelişme ve ilerleme çabalarına ortam hazırlayarak destek sağlar. Personel Dairesi Başkanlığının organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenler. Faaliyet sonuçlarının ölçülerek gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir süreç tasarlayarak uygulanmasını sağlar.

Liderler iyileştirmeleri yaratıcılık, yaratıcılık, yenilikçilik, öğrenme ve ilerleme yoluyla tanımlayarak, sürekli iyileştirmeye katılımı sağlamaktadırlar. Üniversite personeli soru, sorun, öneri ve benzeri gibi durumlarda lidere kolay ve süratle ulaşabilmekte ve iletişim ile çözüm bulabilmektedir.

Liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

Daire başkanlığı dışındaki paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması da Personel Dairesi Başkanlığı Liderlerinin sistemli biçimde yaptığı bir faaliyettir. Diğer daire başkanlıkları, fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulları ve enstitüler ile iletişim içinde olmak onlara eğitim vermek veya almak, kaliteli hizmet sunarak Personel Dairesi Başkanlığının kalitesini geliştirmek ve kalite ilkelerini diğer birimlere yaymak Üniversitenin kalitesi açısından liderler için çok önemlidir.

Liderler çalışanların çaba ve başarılarını nasıl tanır ve takdir ederler?

Personel Dairesi Başkanlığı liderleri çalışanların başarılarını çabalarını maddi ve manevi ödüllendirmeye önem verirler. Başarılı olan personeli Ayın başarılı personeli seçerek veya yıl sonunda takdir belgesi ile ödüllendirirler.

2- Politika Ve Strateji

Kuruluş misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir.

Politika ve stratejiler geçerli ve kapsamlı bilgilere nasıl dayandırılır?

Tüm çalışmaların yönünü belirleyecek olan uzun vadeli hedeflerin ve Personel Dairesi Başkanlığını bu hedeflere ulaştıracak politika ve stratejilerin saptanmasında doğru ve yeterli bilginin kullanılması önemlidir. İhtiyaca göre personel seçimi, personel başına düşen öğrenci ve personel sayısı, diğer üniversiteler ile kıyaslamalar sonucu yapılan personel talebi, toplantılar sonucunda istekler, görüş, uyarı ve beklentiler öneri sistemi ile ilgili kurumlara iletilebilir.

Politika ve Stratejiler nasıl bir yöntemle geliştirilir?

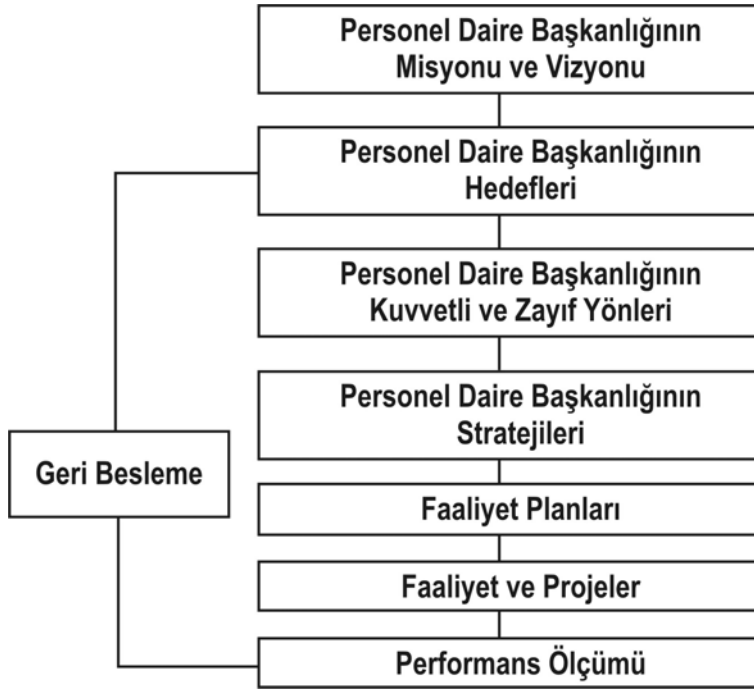
Personel Dairesi Başkanlığında politika ve stratejilerin oluşturulmasında temel müşteri olan personelden sağlanan; ihtiyaç ve beklentiler, yürütülen hizmetlerden personelin memnuniyet düzeyi, şikayet, aksaklık ve öneriler ile ilgili bilgiler en önemli kaynaklardır.

Tüm personele uygulanan anketler sonucunda personel daire başkanlığından beklentiler konusunda önemli ipuçları elde edilmektedir. Bu anketler; personel memnuniyeti, ilgi, saygı, bilgilendirme, zamanında ve doğru hizmet gibi kriterlere göre tüm personel uygulanmaktadır.

Anket çalışmaları tüm hizmet birimlerini kapsamlı ve elde edilen verileri değerlendirecek bir ekip oluşturulmalıdır. Anketler düzenli olarak uygulanmalı, veriler istatistiksel olarak analiz edilmeli ve tüm birimlere sunulmalıdır. Personelin karşılaştıkları sorunları aksaklıkları istek ve önerilerini sunmaları ile sorunun giderilmesi ve tekrarlanmasını önleyecek şekilde ilgili sürecin iyileştirilmesini sağlamak önemlidir. Bu nedenle, personel istek ve öneri sistemi oluşturulmalı ve bu bilgiler dikkate alınarak düzenli olarak yararlanılmalıdır.

Personel Dairesi Başkanlığının misyonu belirlenir. Daha sonra hedefler oluşturulur. Güçlü ve zayıf yönler belirlenir. Bunların sonucunda politika ve stratejiler belirlenir. Faaliyet planı proje bazında hazırlanır. Ve performans ölçümleri ile uygulama kontrolü gerçekleşir.

Misyonumuz : Başarısı, yönetim biçimi, çalışanlar arası uyumu, bilgisayar ve donanımlarını etkin biçimde kullanarak zaman kaybının ortadan kaldırılması, sürekliliğin sağlanarak çalışanlarının ve üniversitemiz personelinin gurur duyduğu örnek bir daire başkanlığı olmak.



Şekil : 5.2 Personel Dairesi Başkanlığının Politika ve Strateji Geliştirme Akışı
Personel Dairesi Başkanlığının politika ve stratejileri iki alanda yoğunlaşmaktadır.

- 1- Personel Dairesi Başkanlığının sunduğu hizmetlere yönelik politika ve stratejiler.
- 2- Personel Dairesi Başkanlığının sistemine (personel, organizasyon yapısı, işleyiş ve süreçler) yönelik politika ve stratejiler.

Politika ve stratejilerin yayılımı ve uygulanması nasıl sağlanır?

Toplam kalite yönetimi kültürü politika ve stratejilerin duyurularak uygulanmasını gerektirir. Politika ve stratejilerin tasarımının tamamlanmasıyla yayılımı ve buna bağlı olarak kabulü de tamamlanmaktadır. Politika ve stratejilerin tüm personel tarafından bilinmesi, duyuru, e-posta, ve birimlere yazılan yazılarla gerçekleşir ve bu yöntemler sonucu tüm üniversite birimleri içinde kabul görerek uygulanmaktadır.

Politika ve stratejiler nasıl gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir?

Daire başkanlığının politika ve stratejisinin diğer birimlerin politika ve stratejileriyle uyumunun sağlanarak etkinliği değerlendirilmektedir.

Başarı izlenerek hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı saptanır. Performans altı ayda bir gözden geçirilir. Performans ölçme sistemi ve anketler ile politika ve stratejiler saptanarak uygulanan süreçlerin etkinliği ölçülür. Ve gerekli önlemler alınır.

3- Çalışanların Yönetimi

Kuruluş çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır. Bu faaliyetleri politika ve stratejisini, süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek şekilde nasıl planlamaktadır.

İnsan kaynakları nasıl planlanmakta ve iyileştirilmektedir?

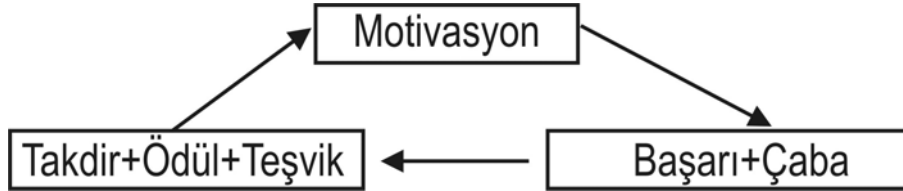
Personel dairesi başkanlığının en önemli özelliği hizmetin gerçekleştiği anda hizmeti alan (müşteri) ile hizmeti sunan(hizmet personeli) arasında oluşan yüz yüze ilişkinin, sunulan hizmeti belirlemesidir. Eğitim kurumlarında çalışanların performansı ve çalışanların hizmet kalitesindeki etkisi önem taşımaktadır. Bunun içinde çalışanların memnuniyeti ölçülerek değerlendirilir. Ve bu düzeyi arttırmak için çalışmalar yapılır.

İnsan kaynaklarını planlarken Personel Dairesi Başkanlığı şunları yapmaktadır: Öncelikle ihtiyacı olan personeli belgeleyerek, işe alım ve seçimlerini yaparak hizmet içi eğitim vermektedir. Bu eğitim sonrasında kişiler ihtiyaç bulunan birimlerde göreve başlatılmaktadırlar.

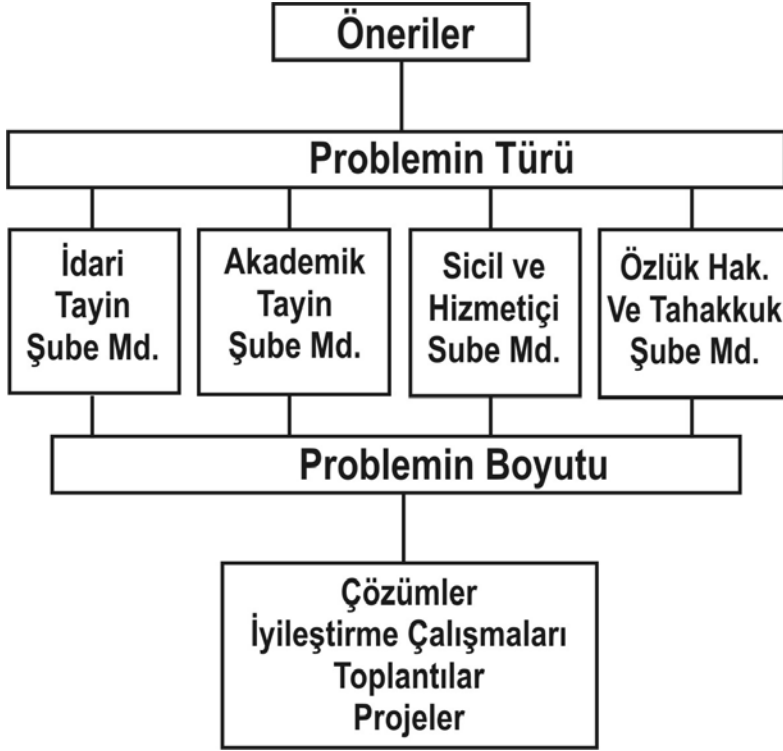
Çalışanların yetenekleri nasıl korunmakta ve geliştirilmektedir?

Personel Dairesi Başkanlığının hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlamak için çalışanların önerileri dikkate alınmalı, yetenek ve kapasiteleri takdir ve ödül yöntemleri ile teşvik edilerek geliştirilmelidir. Personel Dairesi Başkanlığı elemanlarının eğitimleri de desteklenmekte ve bir personel yüksek lisans mezunu, bir personel yüksek lisans yapmakta, üç personel üniversite eğitimini tamamlamış ve on personelde Açıköğretim Fakültesinde eğitim görmektedir.

Personel Dairesi Başkanlığında çalışan her birey çalışmalarının desteklenerek takdir edildiğini ve önerilerinin dikkate alındığını görerek kalitenin sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunur.



Şekil: 5.3 Takdir Çevrimi



Şekil: 5.4 Personel Dairesi Başkanlığının İyileştirme Çalışmaları Değerlendirme Akışı

Çalışanlar hedefler üzerinde nasıl görüş birliğine varmakta ve sürekli olarak performansı nasıl gözden geçirmektedir?

Personel Dairesi Başkanlığında bulunan her şube müdürlüğü kendi hedeflerini belirler ve bu hedefleri Personel Dairesi Başkanlığı hedefleri ile uzlaştırır. Yapılan toplantı ve anketler sonucunda elde edilen bilgiler gözden geçirilir. Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği incelenir, sebepleri araştırılır ve gerekli düzenlemeler yapılır. Daire başkanlığında çalışan personel ile tüm üniversite personelinin performansları ölçülerek Görevde Yükselme Eğitimi ve Sınavı ile terfi ve kadro tahsisi verilmek üzere değerlendirilir.

Çalışanlar sürekli iyileştirme çalışmalarına katılmaya nasıl teşvik edilmekte, uygun önlemleri almaları için nasıl yetkilendirilmekte ve başarıları nasıl takdir edilmektedir?

Öneri-istek sistemi ile Personel Dairesi Başkanlığı çalışanlarının kalitenin sürekli iyileştirilmesine katılımı sağlanır.

İdari işleyiş ile ilgili öneri ve istekler başkanlık bünyesinde yapılan toplantılarda lidere iletilir. Problem tesbit edilerek iyileştirme takımları tarafından çözümler ve projeler oluşturulur. Örneğin; hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için çalışanların önerileri dikkate alınmış tüm kadrolar için sorumlulukların, iş için gerekli yetenek ve niteliklerin, iş akışlarının açıklandığı yazılı işi tanımları kullanılmaya başlanmıştır. Bu tanımlar düzenli olarak gözden geçirilerek gerekli revizyonlar yapılmaktadır.

Çalışanların başarıları takdir ve ödül sisteminin yanısıra farklı bir biçimde değerlendirilir. Lider doğum günü olan personelin doğum gününü bir gün önceden kutlar ve doğum gününde izinli olduğunu söyler. Bunun sonucunda personel kendisine değer verildiğini hisseder, buda çeşitli motivasyon artırma stratejilerinden biridir. Liderler bunun gibi değişik takdir ve ödül uygulamalarıyla başarının artacağına inanmaktadırlar.

Çalışanlar ile kuruluş arasındaki etkin iletişim nasıl sağlanmaktadır?

Toplam kalite yönetimi, kaliteli hizmet sunma çalışmalarında tüm personelin katılımının başarının en önemli faktörü olarak görmektedir. Bu katılım kalite gruplarına tüm personelin gönüllü katılarak birlikte çalışmaları ile gerçekleşir. Personel Dairesi Başkanlığı çalışanları, hizmet sundukları birim ve kişilerle sürekli iletişim içinde olup, düşünen, sorunları ortadan kaldırmak için kendini sorumlu hisseden, gerekli düzeltici ve önleyici davranışlara sahip, akılcı kişilerden oluşmaktadır.

Çalışanların sağlık ve güvenliğine nasıl özen gösterilmektedir?

Üniversite kampüs alanı içinde bir mediko-sosyol merkezi bulunmakta tüm akademik ve idari personele hizmet sunmaktadır.

4- Kaynaklar

Kuruluş, politika ve stratejisini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işlenmesini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir.

Bu kriter Personel Dairesi Başkanlığı ile ilgili değildir. Çünkü Personel Dairesi Başkanlığının bütçesi bulunmamaktadır.

5- Süreçler

Kuruluş politika ve stratejisini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir.

Kuruluşun başarısına etkisi büyük olan süreçler nasıl tanımlanır?

Personel Dairesi Başkanlığının süreç hiyerarşisi tanımlanmıştır ve İdari Tayin Şube Müdürlüğü, Akademik Tayin Şube Müdürlüğü, Özlük Hakları ve Tahakkuk Şube Müdürlüğü, Sicil Şube Müdürlüğü ve Hizmetiçi Eğitimi Şube Müdürlükleri ve Sekreteryaya olmak üzere altı birim bulunmaktadır.

Personel hizmetleri; personelin kurumda çalışmaya başlamasından ayrılışına kadar süren bir süreçtir. Bu süreç birçok sürecin bir araya gelmesi ve süreçlerin birbirini izlemesi ile oluşur.

Süreçler sistematik olarak nasıl yönetilir?

Süreçler ve süreçlerde yer alan işlemler, süreçte yer alan birimler tarafından ISO çalışmaları için iş akış diyagramlarıyla tanımlanmış prosedür ve talimatlar hazırlanmıştır. Böylece birimlerin tüm süreçlerinin işleyişi yazılı hale getirilmiş ve aksayan yönler için düzeltici ve önleyici faaliyetler yapılmıştır.

Süreçler nasıl gözden geçirilir ve iyileştirme için hedefler nasıl belirlenir?

Personel Dairesi Başkanlığı tarafından sunulan hizmetlerin kalitesine etkisi olan tüm süreçlerin ve hizmetlerin kontrolü, kuruluş içi kalite tetkikleri ile yapılmakta ve uygunsuzluklar belirlenmektedir. Uygunsuzluklar verilen süre içerisinde giderilmektedir. Temel süreçlerle ilgili kalite hedefleri birim çalışanları tarafından belirlenmekte ve sürekli izlenerek iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Buluşlar ve yaratıcılık kullanılarak süreçler nasıl iyileştirilmektedir?

Süreçlerin iyileştirilmesine yönelik düşünceler çalışanlar tarafından oluşturulur. Sorunlar karşısında çalışanlarda oluşan düşünceler lidere iletilmekte, liderin de onay vermesi ile süreç sahibi çalışan tarafından uygulanır.

Personel Dairesi Başkanlığında kalite iyileştirme amacıyla kalite ekipleri ve kalite çemberleri oluşturulmuş, çalışanların yaratıcılıklarını kullanması ve katılımları ile süreçler iyileştirilmektedir.

Süreçler nasıl değiştirilmekte ve yararları nasıl değerlendirilmektedir?

Personel Dairesi Başkanlığında akademik ve idari tayin şube müdürlüklerinde otomasyon projeleri kısa bir test süresinden sonra uygulanmaya başlanmış, sicil ve hizmetiçi eğitim şube müdürlüklerinde otomasyon projesi test aşamasında, özlük hakları ve tahakkuk şube müdürlüğünde ise otomasyon projesi eski sistem ile paralel olarak yürütülmektedir.

Projelerin tamamlanması ile Personel Dairesi Başkanlığı çok kısa sürede hatasız ve kaliteli hizmet sunabilecektir.

6- Müşteri Tatmini

Kuruluş dış müşterilerle ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Müşteriler Personel Dairesi Başkanlığının hizmetlerini ve müşteri ilişkilerini nasıl algılamaktadırlar? Personel Dairesi Başkanlığı müşterilerin algılamalarını nasıl ölçmekte ve değerlendirmektedir?

Personel Dairesi Başkanlığı müşterileri beş grupta toplanmaktadır:

1. Personel ve Öğrenciler
2. Rektörlük
3. Rektörlüğe bağlı bütün birimler
4. Devlet kuruluşları
5. Diğer üniversiteler

Personel hizmetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları, Personel Dairesi Başkanlığının kendi yetersizliklerin tanıma ve tanımlama ile sunulan hizmetin kalitesini geliştirmek için uygulanacak politika ve stratejileri belirlemede tüm personele uygulanan anket sonuçları süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılır.

Müşteri memnuniyetini ölçen anketler tüm personele uygulanmakta ve ölçümde dikkat edilen noktalar şunlardır:

- Personelin tatmini
- Hizmetlerin doğru ve zamanında sunulması
- Hizmet sunumunda saygı ve nezaket
- Öneri ve isteklerin dikkate alınarak hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi.

Müşterilerin tatmini için Personel Dairesi Başkanlığında hangi göstergeler izlenmektedir?

Personel memnuniyetini ölçmede kullanılan anketlerin düzenli olarak yapılmasıyla, istatistiksel olarak analiz edilen veriler ve sonuç raporları tüm birimlere dağıtılmaktadır. Personelden alınan bilgiler sonucunda şikayet ve aksaklıkların birimlere göre dağılımı çıkarılarak düzeltici ve önleyici tedbirler alınmaktadır.

Personelin tatmin derecelerinin tesbit edebilmek ve iyileştirme yapabilmek için; genel imaj, hizmetin kalitesi şikayet sayılarının ele alınması gibi ölçüler kullanılmaktadır. Personel Dairesi Başkanlığının imajının belirlenmesinde hizmet sunulan personel en önemli faktördür. Bu nedenle de imajın tüm personele duyurularak benimsetilmesi gerekmektedir.

7- Çalışanların Memnuniyeti

Kuruluş, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Kuruluş çalışanları tarafından nasıl algılanmaktadır?

Personel Dairesi Başkanlığı personelinin ihtiyaç ve beklentilerini nasıl ve ne kadar tatmin ettiğini anlamak, ölçmek ve sonuçlandırabilmek için çalışanlarından sürekli bilgi almaktadır. Bu bilgiler iyileştirme çalışmalarına kaynak olurken personelin katılımı ve beklentileri de paralel olarak artmaktadır.

Çalışanların tatmini için kuruluş hangi göstergeleri izlemekte ve sonuçlarını nasıl değerlendirmektedir?

Personel Dairesi Başkanlığı lideri çalışanlarıyla ilgilenir ve çeşitli kutlamalar düzenler, doğum günü partileri, yemekler ve benzeri sosyal aktiviteler çalışanların memnuniyetini arttırarak katılımı sağlar.

Çalışma ortamı, kolay iletişim, kariyer beklentileri, terfi sistemleri, eğitime destek, ceza ve ödüller olmak üzere çalışanların tatmini ile ilgili bilgiler anketler ile sağlanır. Sonuçlar çalışılan birim ve personel türüne göre değerlendirilir. Hastalık ve mazeret izinleri, devamsızlıklar izlenerek çalışanların memnuniyeti ölçülür. İdari personelin memnuniyetini ölçmek için yapılan anket sonuçlarında memnuniyet 2000 yılında %60 iken, 2001 yılının ilk altı ayında %80'e ulaşmıştır.

8- Toplum Üzerine Etkileri

Kuruluş, içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslararası) ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Sakarya Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı sadece kurum personeline hizmet verdiği için toplum üzerine etkisi bulunmamaktadır.

9- İş Sonuçları

Kuruluş, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Personel Dairesi Başkanlığının mali kısıtları:

Bu alt kriter Personel Dairesi Başkanlığı ile ilgili değildir, çünkü başkanlığın bütçesi bulunmamaktadır.

Performans Göstergeleri:

Personel Dairesi Başkanlığı personeli yönetim ve tüm üniversite personeline karşı sunduğu hizmetlerle, işlerin zamanında ve doğru yapılması ile sorumludur.

Tablo: 5.1 Öğretim Üyesi – Öğrenci Sayıları Karşılaştırması

| Üniversite Adı | Prof. | Doç. | Yrd. Doç. | Öğretim Üyesi Toplamı | Öğrenci Sayısı | Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı |
|---------------------------|-------|------|-----------|-----------------------|----------------|---|
| Boğaziçi Üniversitesi | 170 | 83 | 97 | 350 | 7625 | 22 |
| Marmara Üniversitesi | 449 | 282 | 482 | 1213 | 43211 | 36 |
| Kocaeli Üniversitesi | 105 | 73 | 262 | 440 | 22745 | 52 |
| İzzet Baysal Üniversitesi | 48 | 21 | 198 | 267 | 12763 | 48 |
| Sakarya Üniversitesi | 50 | 52 | 226 | 328 | 23150 | 71 |

Tablo: 5.2 Memur Başına Düşen Personel Sayısı**Akademik Personel (2001 Yılı)**

| Akademik Sayısı | Personel Sayısı | Memur Sayısı | Memur Başına Düşen Akademik Personel Sayısı |
|-----------------|-----------------|--------------|---|
| 785 | | 4 | 196 |

İdari Personel (2001 Yılı)

| İdari Personel Sayısı | Personel Sayısı | Memur Sayısı | Memur Başına Düşen Akademik Personel Sayısı |
|-----------------------|-----------------|--------------|---|
| 471 | | 4 | 118 |

Özlük Hakları ve Tahakkuk Şube Md. (2001 Yılı)

| İdari ve Akademik Personel Sayısı | Memur Sayısı | Memur Başına Düşen Akademik ve İdari Personel Sayısı |
|-----------------------------------|--------------|--|
| 1256 | 4 | 314 |

Sicil ve Hizmetiçi Eğitim Şube Md. (2001 Yılı)

| İdari ve Akademik Personel Sayısı | Memur Sayısı | Memur Başına Düşen Akademik ve İdari Personel Sayısı |
|-----------------------------------|--------------|--|
| 1256 | 2 | 628 |

Personel Dairesi Başkanlığı izlediği politika ile otomasyona geçmiş bulunmakta ve yürütülen hizmetlerin şube müdürlükleri bazında memur başına düşen personel sayıları gösterilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler nedeniyle organizasyonlarda değişimler gözlenmektedir. Organizasyonlar ayakta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek ve geliştirmek için sürekli bir değişim içinde olmalıdırlar. Organizasyonları etkileyen en önemli değişimlerden biri “Kalite” dir.

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda bütün sistemi etkileyerek, üretim ve hizmetlerde meydana gelen hızlı değişim ile müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı, rekabet koşulları sonucunda sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken yeni bir yaşam ve yönetim anlayışının temelini oluşturur.

Dünyanın globelleşmesi, artan rekabet koşulları, bilim ve teknolojideki gelişmeler ve insan ihtiyaçlarındaki değişimler gelişmeler sonucunda kalite,standartlara uygunluktan müşteri isteklerine uygunluk olarak düşünölmeye başlanmıştır. Kalitenin ekonomik açıdan başarılı olmasını sağlayan 3 temel unsur bulunmaktadır: Tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesi.

Kalite bir önlemdir, sorunlar ortaya çıkmadan çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlere tasarım yolu ile üstünlük ve kusursuzluk katar, kalite verimlilik kalite etkinliktir, esnekliktir, işleri doğru ve zamanında yapmaktır. Bilgili ve becerili personel ile elde edilir; kalite esnekliktir, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için değişimi sağlamaktır. Kalite etkinliktir, işleri doğru ve zamanında yapmaktır.

Kalite klasik tanımındaki standartlara uygunluk ilkesini koruyarak, önlem, eğitim ve değişimle bütünleşmiştir. Bu bütünlüğün amacı sürekliliktir. Kaliteyi sürekli geliştirmeye ve iyileştirmeye çalışmalarında, hedefleri gerçekleştirme de başarılı olunmasıyla dünyada toplam kalite yönetimi olarak ifade edilmeye başlanmıştır.

Globalleşen ekonomik süreçte rekabetin artmasıyla kalite ve verimlilik son derece önemli iki unsur olmaktadır. İşletmelerin kalite ve verimliliği artırabilmesi toplam kalite yönetiminin inancına, katılımına ve uygulayıcılara destek olmaları bağlıdır.

Toplam kalite yönetim işletmenin tüm birimlerinde, ürün veya hizmette, süreçlerde çalışma ortamında insan davranışlarında gelişim sonucunda değişimi, yeniliği esas alan bir felsefe anlayış ve kültürdür. Mükemmele ulaşabilmek için yapılan işin ilk defada doğru ve sürekli olarak yapılması felsefesiyle maliyetin düşürülmesi verimliliğin artırılması ve hataların sifira indirgenmesini hedefler.

Genç bir nüfusa sahip olan ve küreselleşen dünyada 21.yüzyılın en önemli özelliklerinden biri bilgi ve bilim çağı olmasıdır. Günümüzde toplumlar, bilimin ürünü, yönetimi ve uygulamalarından faydalanarak yaşamlarını zenginleştirirler.

Eğitim yaşamda her alanda önemli bir rol oynamaktadır. Yaşamımız boyunca sosyal ve profesyonel yaşantımızın her aşamasında çeşitli eğitim süreçlerinden geçeriz. Çağdaş bir toplum olmanın temel koşulu, bilimin ürün ve yöntemlerini bireylere kazandırmaktır. Dolayısıyla insanların çağdaş bir yaşam sürmesini sağlayabilmek toplumun gelişmesini ve sürekliliğini güvence altına almak, bilgi ve bilimsel tekniklerden yararlanan kaliteli bir eğitim sistemi ile gerçekleşir.

Eğitimde hedef, kalitenin en düşük maliyetle, istenilen bilinç, bilgi ve becerilerin bireylere kazandırılmasıdır.

Eğitim sistemleri, ülkelerin duyduğu nitelikli bireyler yetiştirmektedir. Yetiştirilen bireyler ülkelerin kalkınmasında en önemli rol oynamaktadırlar. Günümüzde eğitimde verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik projeler üretilmekte ve bu konuda yoğun çabalar harcanmaktadır. Yapılan araştırmalar kaliteyi etkileyen en önemli faktörün insan faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. İnsanı ise okul örgütleri yetiştirmektedir.

Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi sadece bireyin kendisini ve yetiştirdiği okulu değil aynı zamanda diğer örgütleride etkileyecektir. Eğitimin çıktısı olan insan her örgütün ihtiyaç duyduğu insangücü girdisini oluşturmaktadır. Dolayısıyla toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.

Eğitim sistemimizin s¼rekli iyileştirilmesi, insana verilen değeri ve insanın gelecekteki yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri elde etmesine bağlıdır. Geleceğin bug¼nden farklı olduğu g¼n¼m¼zde toplam kalite y¼netiminin sağlayacağı yararları; hayat boyu ¼ğrenmeyi seven ¼ğrenciler yetiştirmek, toplum için ¼retici bireyler yetiştirmek, diğerleri ile işbirliği yapmaya istekli bireyleri teşvik ederek desteklemek, s¼rekli gelişmeci d¼ř¼nce yapısına sahip ¼ğrenciler yetiştirerek , toplumdaki herkes için y¼kselen karlar sağlamak şeklinde sıralanabilir.

Toplumun ihtiyaçlarına y¼nelik hizmet verebilen eğitim kurumlarının yeniliğe ve gelişime açık, istikrarlı ve topluma y¼nelik olarak eğitimlerini şekillendirmesi değişen d¼nya d¼zeni ve bilgi toplumu için kaçınılmaz hale gelmiştir.

T¼rkiye’de ise Toplam Kalite Y¼netimi konusunda Sakarya ¼niversitesi Genel Sekreterliği ve bağlı birimlerinde, Dokuz Eyl¼l ¼niversitesi, Başkent ¼niversitesi, Marmara ¼niversitesi M¼hendislik Fak¼ltesi çalışmaları gibi bazı ¼niversitelerimizde bu çalışmalar başlatılmıştır.

Y¼ksek ¼ğretim kurumlarına, belli girdileri kullanarak hizmetler demeti ¼reten ve bunu çeşitli t¼keticilere sunan birer kuruluş olarak baktığımızda, toplam kalite y¼netimi uygulamalarının hem hizmet kalitesi hem de maliyet verimlilik ve etkinlik açısından sayısız yararlar sağlayacağı beklenmelidir. Y¼ksek ¼ğretim kurumları ¼stlendikleri misyon ve toplumsal işlevleri açısından ticaret ve sanayi kuruluşlarından kuşkusuz çok ayrı ve ¼zel bir konuma sahiptirler. ¼ğretim ve eğitim girdi maliyetlerinin hızla arttığı, m¼řteri ihtiyaç ve beklentilerinin daha ¼st d¼zeylere çıktığı, y¼ksek ¼ğrenim g¼rmek isteyen insan sayısının gittikçe çoğaldığı ; bunu karşılık gerek insan kaynaklarının gerekse parasal ve fiziksel kaynakların oldukça yetersiz kaldığı bir ortamda ¼lkemiz y¼ksek ¼ğretim kurumları ellerindeki kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanarak “en kaliteli” hizmeti “m¼řterilere”genelde topluma sunmak durumundadırlar.

Toplam Kalite Y¼netimi A.B.D.ve Avrupa ¼lkeleri y¼ksek ¼ğretim kurumlarında uygulanmış ve çok olumlu sonuçlar alınmıştır. Toplam Kalite Y¼netiminin ¼lkemiz y¼ksek ¼ğretim kurumlarında geliştirilmesi ve uygulanması hızla g¼ndeme gelmelidir.

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaya çalışıldığında müşteri deyimini sıkıntı yaratmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında müşteriyi 2 çeşit müşteri grubu bulunmaktadır; öğrenciler, mezunlar, öğrenci velileri mezunları işe alan özel ve kamu kuruluşları, proje danışmanlık ve diğer profesyonel hizmetlerden yararlanan kurum ve kuruluşlar ve genel tüm toplum. Bu müşteri grubu toplam kalite yönetimi deyimiyile “dış müşteri” yürütülen akademik ve destek sağlama hizmetlerinden yararlanan akademik idari birim ve personeli ise “iç müşteri” olarak tanımlayabiliriz.

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi başarılı bir şekilde uygulanması için, eğitim programlarının geliştirilmesi, öğretim ve öğrenim sürecinin etkinleştirilmesi, işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının oluşturulması ve tüm akademik ve idari personel ile öğrencilerin bilgi ve becerilerinden yararlanılarak sürekli kalite iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Toplam kalite yöntemi kısa dönemde geçici bir sorun çözme yöntemi olmak yerine, kalıcı, sürekli ve zaman içinde gelişim sonucu değişen bir sistem olarak benimsenmelidir.

Toplam kalite yönetimi yükseköğretim kurumlarında yönetim felsefesi ve biçimi olarak algılandığında ülkenin ihtiyaç duyduğu kaliteli insan gücünü yetiştirmeyi, eğitimde esnekliği hedefleyerek, israfı önlemeyi kaliteyi artırmayı. Eğitimin yeterli ve uygun sürelerde en düşük maliyette yapılmasını, moral ve verimliliği arttırmayı kısaca sürekli gelişme ve iyileştirmeyi sağlayacaktır.

Toplam kalite yönetiminin sağladığı yararlar, bütün eğitim kurumlarında ortak bir çalışma ve çalışan tüm personelde motivasyonu arttırdığı için çok önemlidir. Ayrıca çalışanların problem çözme yeteneklerini geliştirdiği ve sorunlara hemen anında çözüm üretmesi nedeniyle kaynak israfını önlediği için eğitim sisteminde acilen uygulamaya konulması gerektiğini belirterek; müşteri odaklığı, çalışanların tam katılımı ve sürekli iyileştirme öğeleri üzerine kurulmuş olan toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla Yüksek öğretim kurumlarının sundukları hizmetlerin kalitesinin yükseleceğine, böylece topluma olan yükümlülüklerini daha etkin biçimde karşılayacaklarına inanmaktayım.

KAYNAKLAR

AGUAYO, RAFAEL, Çeviren: Tunçbilek, Y. Kaan, Dr. Deming Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, İstanbul, Form Yayınları, 1994

AKAL, ZUHAL, “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri” Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite), Özel Sayı, MPM Yayını, Ankara, 1995

AKDERE, İ.FIRAT; AKSOY, M.HAKAN; “Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu Kitabı, İstanbul, 1994

AKSOY, RÜSTEM, “Dünya Kalite Günü ve Kalitenin Günümüzdeki Yeri”, Standart, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, TSE Aylık Yayın Organı, Yıl 35: Ekim, 1996.

AY, SADETTİN, “Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri”, İzmit, 2000

AYDIN, MUSTAFA, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1992

BALKIR, NİHAT, “ Türkiye’de Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite,” Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Ankara, T.C. Başbakanlık Yayınları, 1992

BARANSEL, ATİLLA, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C. 1, 3. B., İşletme Fakültesi Yayın No: 257, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 150, 1993

BARROW, JAMES, W., “Does Quality Management Equal Organizational Learning”, Quality Progress, July, 1993.

BAYŞU, NİHAT, “Üniversitelerin Temel Sorunları Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu”, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 23 Mart 1996

BERRY, T.H., Managing The Total Quality Transformaion,R.R Donneley and Sons Company, 1991.

BOZKURT, RIDVAN, Toplam Kalite Kontrolü, Önce Kalite Dergisi, Sayı: 6, Ocak, 1994

BOZKURT, RIDVAN, “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi” , Verimlilik Dergisi , MPM,Ankara, 1994/3

BOZKURT, RIDVAN; Odaman, Aynur, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM Yayınları No: 549 Ankara, 1998

BURSALIOĞLU, ZİYA, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 1987

CAFOĞLU, ZUHAL, “Yüksek Öğretim ve Öğrenci Kalitesi”, Editör: Çoruh, Mithat, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara, 1997

CROSBY, PHİLİP B., Quality Is Free, Mc Graw-Hill Book Company, 1979

ÇELİK, VEHBİ, “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite,”4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt:2, 8-9 Kasım 1995

ÇALLI, İSMAİL, “Üniversitelerin Temel Sorunları Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu”, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 23 Mart 1996

DEMİNG, W.E., Out of the Crisis, Cambridge, Mass: MIT Center For Advenced Engineerring Studies, 1986.

DEMİRKAN, MAHMUT, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri, Sakarya, 1997

EFİL, İSMAİL, “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Uygulamada Önemli Bir Araç:ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1996

ERSEN, HALDUN, “ Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi” Verimli ve Etkili Olmanın Yolu, İstanbul, 1997

EKİN, NUSRET, Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:254,1979

FEİGENBAUM, A.V., Total Quality Control, McGraw Hill Inc., Singapore,1991

FEİGENBAUM, A.V., Total Quality Control, Third Edition, McGraw-Hill, Inc Singapore, 1991.

FEİGENBAUM, A.V., Total Quality Control, Third ed., New York, Mc Graw-Hill Inc.,1983

FERNANDEZ, R.R., Total Quality In Purchasing And Supplier Management, St.Lucie Press, Florida, 1995

GATISS, CORDON, Total Quality Management, Cassell, 1996, London

GENÇYILMAZ, GÜNEŞ, ZAİM, Selim, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28,S:2/Kasım 1999

GİTLOW, H.S., “Defination of Quality” Proceedings – Case Study Seminar- Dr. Deming’s Managements Methods: How They Are Being Implemented in the USA and Abroad,(Andover, Mass: G.O.A.L.November,1984)s.44

GİTLOW, H.S., Tools and Methods For the Improvement of Quality, Irwin, Homewood IL.,1987

GÖZLÜ, SITKI, “Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu Kitabı, İstanbul,1994

GÜZEL, ABDURRAHMAN, “Üniversitelerin Temel Sorunları Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu”, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 23 Mart 1996

HAYRAN, OSMAN; UZ, HULKİ, “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Eylem-Etkin Yönetim Eğitim Liderlik Merkezi, İstanbul 2001

ISHİKAWA, KAORU, What Is Total Quality Control:The JapaneseWay, Seventh Ed., Prentice-Hall.Inc.,1985

ISHİKAWA, KAORU, Introduction to Quality Control, Juse Press Ltd. 1989

IMAL, MASAAKİ, Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayını, 1994

İSPİR, EYÜP, “Üniversitelerin Temel Sorunları Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu”, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 23 Mart 1996

JAMES, PAUL, Total Quality Management, Prentice Hall, London,1996

JURAN, J.M.,On Leadership for Quality An Executive Handbook, Juran Institue Inc. 1989

JONES, CHRISTOPHER, “Developing A Total Quality Strategy,” Management Services. March 1992, Vol. 36, No:3

KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli, İstanbul 2000

KAVRAKOĞLU, İBRAHİM, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, 1992

KAVRAKOĞLU, İBRAHİM, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları 3, İstanbul, 1996

KAVRAKOĞLU, İBRAHİM, Toplam Kalite Yönetimi ,Kalder Yayınları 1,İstanbul,1992

KELADA, JOSEPH N., “Yeniden Süreçleme Toplam Kalitenin Tahtını Sarsıyor mu?” Çeviren: Tansel Türkmen, TMMOB Makine Mühendisleri Odası İzmir Şubesi, Kalite danışma Merkezi Bülteni, Sayı:3, Mayıs 1995,

KOCABAŞ,İBRAHİM, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar”, Editör: Çoruh, Mithat, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara, 1997

KOÇEL, TAMER, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, 5.B. Beta Basım Yayıncılık Yayın No:405, Ekonomik Dizi:İstanbul,1995

KOPARAL, CELİL, Toplam Kalite Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları,Eskişehir,1998

KUTEŞ, ZÜHAL, “Toplam Kalite Yönetimi Neleri Gerektiriyor?” Eğitim Sayfası

LATZKO, W.J.,Quality and Productivity For Bankers and Financial Managers, Marcel Dekker, Inc., New York, 1986.

MERİH, KUTLU, “Toplam Kalite Yönetimi”Eylem-Etkin Yönetim Eğitim Liderlik Merkezi, İstanbul, 2000

MİTRA, AMİTAVA, Fundamentals of Quality Control and Improvemin, New York, Macmillan Publishing Company,1993

ONAY, İRFAN; ADAL KOROĞLU, “Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi” Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite), Özel Sayı, MPM Yayını,Ankara,1995

ONURAL, CANAN, ISO-9000 Kalite Standartları Serisi ve Kalite Güvencesi Sistemi Tanıtım Kitabı, Ankara , 1992.

ÖNCÜER, CEZMİ, “Üniversitelerin Temel Sorunları Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu”, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 23 Mart 1996

ÖZCAN, KÜRŞAT, CEZMİ, “Yüksek Öğretimde Kalite”, Editör: Çoruh, Mithat, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara, 1997

ÖZDEMİR,SERVET, Eğitimde Örgütsel Yenileşme, PEGEM, Ankara,1996

ÖZDEMİR, SERVET, “Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 3 , Güz 1995

ÖZHEKİM, ALPER TUNGA, AŞKIN YANIK, “Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları” İstanbul, Kalder Yayınları,1994

ÖZKAN, YILMAZ, Toplam Kalite, Sakarya, 2000

ÖZTÜRK, NURSEL; ÖZTÜRK, FERRUH; BABALIK FATİH, “Bursa’daki Endüstriyel Üretim İşletmelerinde Ergonomik İyileştirmelerin Toplam Kalite Yönetimi’ne Etkisi,” Beşinci Ergonomi Kongresi Kitabı, MPM Yayanları, No: 570, İstanbul 1995

PEKER, ÖMER, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”
Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, Sayı:2, Haziran 1994

PEŞKİRCİOĞLU, NURETTİN,”Toplam Kalite Yönetimi ve Taguçhi Yöntemi” ,
Verimlilik, 1990-4 Ankara

PEŞKİRCİOĞLU, NURETTİN, “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”
Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite), Özel Sayı, MPM Yayını,Ankara,1995

PEŞKİRCİOĞLU, NURETTİN, Kalite Yönetiminde ISO-9000 Uygulamaları , Milli
Prodüktivite Merkezi Yayınları No:620, Ankara ,1997

PLUNKETT, J.J.; G.B. DALE, , Managing Quality, Simon and Schuster Internaional
Group, UK.,1990

RAAD, GEERT DE, “Kalite 500 Yıl Önce de Vardı” , Söyleşi, Söyleşiyi Yapan Şelale
KADAK, Milliyet , 12 Mayıs 1995

RENAULT-MAİS, Toplam Kalite Politikasına Giriş Eğitim Kitabı, İstanbul, 1994

SARVAN,FULYA; CÖMERT, ŞÜKRAN; KARAKAŞ, KADRİYE, “Yüksek
Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik
Bir Yaklaşım”, Editör: Çoruh, Mithat, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme,
Ankara, 1997

SAYGILI, RAFET, “Üniversitelerin Temel Sorunları Çağdaş Eğitim-Çağdaş
Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu”, T.C. Başbakanlık Yayınları,
Ankara, 23 Mart 1996

ŞAHİN, MEHMET, “Üniversitelerin Temel Sorunları Çağdaş Eğitim-Çağdaş
Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu”, T.C. Başbakanlık Yayınları,
Ankara, 23 Mart 1996

ŞİMŞEK, MUHİTTİN, Kalite Yönetimi. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, 1996.

ŞİRVANCI, METE, “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri”, Önce Kalite Dergisi, İstanbul, 1993

TAŞKIN, ERDOĞAN, “Kalite Başlangıçtır,” Anahtar Y.5.S56 (Ağustos 1993)

TEZCAN, SEMİHA, “Türk Yükseköğretim Sisteminin Verimlilik Analizi” Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2000

TİTİZ, TINAZ,M., “Eğitimde Kaisen,” 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt:3, 8-9 Kasım 1995

TOPBAŞ, MÜMTAZ, TURGUT, “Üniversitelerin Temel Sorunları Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu”, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 23 Mart 1996

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TÜRKİYE PERSPEKTİFİ SEMPOZYUMU KİTABI, İstanbul,1994

TOZLUYURT, ERKAN, Gökhan Şenel, Toplam Kalite Yönetimi, 2.B., Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri ve Ticaret Yayın No:2, 1994, İstanbul

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, TS ISO 9005 Kılavuzu, Aralık, 1991

TÜRKMEN, İSMAİL, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Başarıyı Engellenen Faktörler” Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite), Özel Sayı, MPM Yayını,Ankara,1995

TSE, Kalite Güvencesi Yönetimi Eğitim Kitabı,1994

VARİNLİ, İNCİ, UZAY, NİFSET, “Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Hizmet Kalitesini Artırmaya yönelik Çalışmalar”, Editör: Çoruh, Mithat, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara, 1997

YAĞIZ, ÖMER, Yüksek Öğretim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi, ODTÜ Gelişme Dergisi , 24(2),1997

YAMAK, OYGUR, Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul,1998

YAYLA, NEDRET, “Kaizen”, Önce Kalite, Kasım 1992, Yıl 1, S.1

YENERSOY, GÖNÜL , Toplam Kalite Yönetimi, Seda Matbaacılık, İstanbul, 1997

YILDIZ, GÜLTEKİN, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi “Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım”, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994

YOZGAT, OSMAN, İşletme Yönetimi, 2.B., İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, No: 507, Met/ER Matbaası, İstanbul,

ZAİM, SELİM, Kalite Kavramı ve Eğitimde Kalite Fatih Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü

ÖZGEÇMİŞ

Merih GÜNGÖRSÜN 1973 yılında Sakarya’da doğdu; ilk, orta ve lise öğrenimini aynı şehirde tamamladı. 1996 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversite’nde memur olarak göreve başladı. Halen Sakarya Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığında sekreter olarak görev yapmakta olup, evlidir.