

YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON

Ufuk GENÇEL*

GİRİŞ

Bilginin, gelecekteki servet kaynağı olarak maddi sermayenin önüne geçmesiyle dünya ekonomisi de bir değişim içine girmiştir. Teknoloji bu sürecin itici gücü olmaktadır. Bilginin önemi arttıkça, eğitim ve özellikle de yükseköğretim de bundan payını almıştır. Günümüzde en önemli yatırımın, insana yapılan yatırım olduğu kabul edilmektedir.

Eğitim hem bireysel hem de toplumsal olarak gelişme ve ilerlemenin, yüksek bir yaşam düzeyi elde etmenin başlıca yolu olmaktadır. Eğitim, demokratik, sosyal, siyasal, hukuksal ve ekonomik olarak ilerlemenin temelini oluşturmaktadır.

Son yıllarda, özellikle iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ülkeler arasındaki yakınlaşmayı arttırmaktadır. Büyük bir küreselleşme akımı dünyayı etkisi altına almaktadır. Bu hızlı değişim sonucunda bireyler, toplumlar ve kuruluşlar ihtiyaçlarını kendilerine en uygun olanakları sağlayan yerlerden gidermek olanağına kavuşmaktadır.

Küreselleşme etkisi ve tüketicilerin bilinçlenmesi sonucu beklentilerini arttırmaları uluslararası rekabeti kızıştırmaktadır. Artan rekabet koşulları karşısında üretici firmalar, daha kaliteli mal ve hizmet talep eden tüketicilerin beklentileri karşılayabilmek için belirli standartlarda üretim yapmak ve bu standartları sürekli olarak yükseltmek zorunda kalmaktadırlar.

Üretici kuruluşlar, değişen piyasa koşulları karşısında yeni yönetim modelleri arayışına girmektedirler. Günümüzde bu modellerin en yaygın ve geçerli olanı "Toplam Kalite Yönetimi" modelidir. Toplam kalite yönetiminin bütüncül bir yaklaşım olması, bu modelin özel sektörün yanında kamu ekonomisi içinde de uygulanmasına olanak tanımaktadır.

Eğitimin hizmetlerinin bir ülkenin kalkınması için çok önemli olması ve bu hizmetlerin önemli ölçüde pozitif dışsal ekonomi yaratması, bu hizmetlerin önemli bir bölümünün kamu kesimi tarafından sunulmasını gerektirmektedir.

* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi

Kamu kesimi tarafından sunulacak olan eğitim ve yükseköğretim hizmetlerinin daha verimli sonuçlar elde edebilmesi için bu hizmetlerin kalitesini arttırmak gerekmektedir.

Ülkeler, daha fazla gence yüksek standartlarda eğitim sağlamak zorundadır çünkü diploma artık beceri isteyen pek çok iş için birincil koşul haline gelmiştir. Yükseköğretim kurumlarında üretilen bilginin kalitesi ve ekonomide kullanılabilirliği, ulusal ve uluslararası rekabet gücü açısından giderek önem kazanmaktadır.

Yükseköğretim hizmetlerinin sunumunda kaliteyi hedef alan bir yönetim anlayışının benimsenmesi, bu hizmetlerin verimi üzerinde önemli rol oynayacaktır. Yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve bu hizmetleri veren kuruluşlarda kaliteli bir yönetimin oluşturulması amacıyla bu çalışmada, son yıllarda başarısı bir çok uygulama ile öne çıkan toplam kalite yönetimi öneri olarak getirilmektedir.

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE GELİŞİMİ

Toplam kalite yönetimine geçmeden önce kalite kavramı ile ilgili bazı bilgilerin verilmesi gerekmektedir.

1.1. Kalite

Kalitenin bugüne kadar bir çok tanımı yapılmıştır. Bununla birlikte genel kabul görmüş kalite tanımları aşağıda verilmektedir.

Deming' e göre kalite, "değişmezliğin ve güvenilirliğin düşük maliyet ile pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tatmin edilmesidir"¹.

Juran' a göre kalite, "kullanıma uygunluktur"².

Ömer Peker' e göre kalite, "kar için çalışsın veya çalışmasın bir kuruluşun çalışmalarının her yönüne nüfuz eden sürekli bir işlev, bir ürünün (mal veya hizmetin) kullanıcının (müşterinin) beklentisini karşılamadaki uygunluğu ve müşteri tatminidir"³.

Kalite sürekli başarı demektir. Amaçlara uygunluk, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme, sorunlara karşı bir önlemdir.

¹ <http://www.founder.net.my/~jbam/berita/85/eb85-6html>

² <http://www.Apu.edu/~bmccarty/curricula/mse 592/kerz/sld007/html>

³ Ömer PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, Mart, 1996, s.15

Kalitenin temel nitelikleri ve başlıca kalite ilkelerini aşağıdaki gibi belirtebiliriz⁴.

- Kalite, bir hayat felsefesidir,
- Kalite, bir yönetim tarzıdır,
- Kalite, mutlu vatandaşdır,
- Kalite, vatandaşların ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır,
- Kalite, rekabet gücünün yükseltilmesidir,
- Kalite, israfın önlenmesidir,
- Kalite, verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur,
- Kalite, vatandaş ile hizmet veya ürün satıcısının birleştiren toplu bir sistemdir,
- Kalite, daimi bir iyileşme sürecidir.

Başlıca ilkeleri;

- Kalite denetlemez, üretilir,
- Kalite, her yerededir,
- Kalite, herkesin işidir ve devredilemez,
- Kalite, bir bütündür,
- Kalite, kurum çapında bir faaliyettir,
- Kalite, hem ferdi hem de takım çalışması gerektirir,
- Kalite ve yenilik birbirinden ayrılmaz iki unsurdur,
- Kalite ve maliyetler birbirinin tamamlayıcısıdır,

⁴ Aziz AKGÜL, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayını, Ankara, 1998, s.2

- Kaliteye her şeyden önce bir saygı ve nezakettir şeklinse sıralanabilir.

1.2. Kalite Kavramına Değişik Yaklaşımlar

Kalite kavramına toplam kalite yönetimi konusunda dünyanın önde gelen temsilcileri tarafından farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Bu yaklaşımların bazıları aşağıda verilmiştir⁵.

P.B. Crosby; diğer kalite önderliği gibi(Deming ve Juran) sistemde ortaya çıkan hataların %80'inden fazlasının yönetimden, %20'ye yakın bir kısmının da çalışanlardan kaynaklandığını savunmaktadır. Bu nedenle Crosby'e göre organizasyonda ilk eğitilecek grup üst yönetim ve müdürlerdir. Crosby'nin felsefesi dört kenar taşı içermektedir. Bunlar;

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite sistemi hataları önlemedir.
- Çalışma standardı, sıfır hata olmalıdır.
- Kalitenin ölçümü, uygunsuzlukların maliyetidir.

Crosby, kaliteyi geliştirip uygunsuzlukların maliyetini azaltmak için 14 basamaklı bir yaklaşım öne sürmektedir. Buna göre yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmalı, kalite geliştirmek için bir kalite geliştirme grubu kurulmalı, bu grup bir program çerçevesinde çalışanları yönlendirmelidir.

Uygunsuzlukların potansiyel sebepleri bulunmalı, değerlendirilmeli ve düzeltici çalışmalar başlatılmalıdır. Sıfır hata planlaması yapılmalı, çalışanlara sıfır hata planını başarıya ulaştırmak için eğitim verilmelidir.

Sonuç olarak Crosby'e göre kalite sonu olmayan bir gelişmeyi içerir ve bundan dolayı her zaman tüm çalışmalar yeniden yapılmalıdır.

Dr. J. M. Juran'a göre kalite görüşü yönetim filozofisine istatistiksel bir yaklaşım getirir. Kalite prosesleri; kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme ile mali prosesler arasında paralellikler çizerek yönetimin kontrolünü sağlar. Buna göre;

- Kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya,
- Kalite kontrol, mali kontrole,

⁵ TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, TSE Yayını, Ankara, 1996

- Kalite geliştirme, maliyetin azaltılmasına paraleldir.

Juran'ın trilojisi kalite güvencesi sisteminin temel taşlarıdır.

Dr. W. E. Deming, müşteriye üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlar. Deming'e göre müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir. Müşteri sizin ürününüzden aynı zamanda zevkte almalıdır. Bundan dolayı tedarikçi müşteri ihtiyaçlarının ötesinde, ürün ve/veya hizmetlerini geliştirmeli ve rekabet gücünü kaybetmemeye çalışmalıdır.

Deming, kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getirir ve gelişen kalite ile Pazar payının arttığını, geri dönüşümlerinin azaldığını ve kurumun çalışanlarına daha iyi motive ve tatmin ettiğini savunmaktadır.

Deming, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için amacın değişmezliğinin kesin bir gereklilik olduğunu, öbür kalite önderlerinde görülmediği kadar büyük bir önemle vurgulamaktadır. Buna ek olarak "derin bilgi" sahibi olma konusuna özel bir önem vererek bununla temel olarak istatistiksel analizin kullanımıyla elde edilen değişimin anlaşılmasını anlatmak istemektedir.

Deming'in yaklaşımı firmalara ve yöneticilere bir takım güçlükler getirmektedir. İstatistik; prosesi ya da ürünü tanımlayan bir derleme, düzenleme ve yorumlama verisidir. Veri, açıkça düzensiz olan olayların ya da sürekli proseslerin analizinde kullanılmasıdır. İstatistiksel analiz, bir prosesin kontrol altında olup olmadığını ortaya çıkarabilir.

"Kontrol dışı" proseslerde problemler, hammadedeki olağandışı kusurlar, makinelerin bozulması ya da insandan kaynaklanan hatalar gibi "özel nedenler" in bir sonucudur. Bu türden "özel nedenler" giderilse ve proses bir istatistiksel kontrol altına alınsa bile bazı problemler kalacaktır fakat bunların ayrı ayrı nedenlerden çok sürekli bir sistemden kaynaklanan yapısal değişkenler oldukları görülecektir.

Bu istatistiksel sistem anlayışı problemlerin doğru şekilde teşhis edilmelerine ve çözümlerinin bulunmasına olanak sağlar fakat Deming'in istatistiğe verdiği önem ve öğretileri konusunda gösterdiği ödünsüz yaklaşım, bazen yeni başlayanların konuyu anlamasını güçleştirmektedir.

Kaoru İshikawa Japonya'da kalite kontrol (KK) çemberleri ve kalite kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. İshikawa Japonya'da toplam kalite kontrol (TKK) hareketini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır.

- 1- Şirket çapında TKK faaliyetlerine tüm çalışanların katılımı
- 2- Mesleki eğitim ve üretime önem verilmesi
- 3- KK Çemberi faaliyetleri
- 4- Deming Ödülü denetlemeleri ve başkan denetlemeleri ile aynı nitelikte TKK denetlemeleri
- 5- İstatistiksel yönetimlerin uygulanması
- 6- TKK'nın ulus çapında tanıtılması

İshikawa aynı zamanda veri kullanımının önemi üzerinde de durarak "gerçekler ve veriler ile konuşmalıyız. Veri gördüğünüzde kuşku duyun! Ölçüm aleti gördüğünüzde kuşku duyun! Kimyasal analiz gördüğünüzde kuşku duyun!" der ve verilerin yanlış ya da hatalı olabileceğini; ayrıca her şeyin ölçülemeyebileceğini de belirtir.

Ayrıca İshikawa "bir sonraki proses müşteridir kavramını ve buna göre bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi, kaban sistemi ve tam anında kavramlarını kurumlaştırmıştır.

1.3. Toplam Kalite Yönetimi

Çevresel koşullarının hızla değiştiği, dünyayı küreselleşme sürecine götürdüğü günümüzde tamamıyla geçmişten farklılık gösteren sosyo-kültürel ve iktisadi yapının da kendine özgü unsurları, teknolojileri, üretim ve yönetim süreçleri de değişime uğramaktadır. Kuruluşların gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için etkin bir kalite sistemi ve yönetimi oluşturmaları gerekmektedir. Günümüzde bunları sağlayabilecek olan "Toplam Kalite Yönetimi" modelidir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, özellikle işletmelerde uygulanmış, ürün kalitesinden yola çıkarak bu amacı gerçekleştirmek, böylelikle de özünde kazancı arttırmak için örgüt yönetimine ilişkin süreçlerin de kaliteli hale getirilmesini amaçlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için de çalışanların özellikle üretim süreçlerinin iyileştirilmesine, geliştirilmesine katılımını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır⁶. Adındaki "toplam" sözcüğü bir işletme, kuruluş açısından bütünlüğü ifade eder. Buna göre toplam kalite kontrol kavramı ürünle ilgili tüm süreçlerde, tüm çalışmalarda, çalışanların kendi

⁶ Tayfun ÖZŞEN, "Toplam Yönetim Kalitesi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:421, Aralık, 1998, s.285

aralarındaki ve müşteri ile olan ilişkilerinde kalitenin aranmasını öngören bütüncül bir anlayışı yansıtmaktadır⁷.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir⁸. Toplam kalite yönetimi mükemmelliğe ulaşma sanatıdır. İdeale ulaşmak için etkili bir yol olmaktadır..

Toplam kalite yönetimi, gelişen örgütleri temsil eden prensipler bütünü ve felsefesidir. Örgüt içindeki tüm süreçleri geliştiren kantitatif metotlar ve insan kaynakları uygulamasıdır. Şu andaki ve gelecekteki müşteri beklentilerinden fazlasını sunmaktır. Toplam kalite yönetimi çıkarımsal yönetim teknikleri, var olan geliştirme çabaları ve teknik araçlar ile yürütülen bir disiplindir⁹.

TKY' nin tanımı ve uygulamaları kişilere ve kuruluşlara göre farklılıklar gösterirken anahtar özellikleri hakkında ise genel bir uzlaşma bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir¹⁰.

- TKY, müşteri yönelimine ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayanmaktadır. Herhangi bir proses için "müşteri kimdir?", ve "örgütten müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir?" sorularını tanımlamak gerekir.
- TKY, bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir.
- TKY, yönetim hamlesidir.
- TKY, insanlar üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir.

⁷ M. Ulvi SARAN-Ahmet GÖÇERLER, "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:421, Aralık, 1998, s.232

⁸ Rıdvan BOZKURT-Nilüfer ASİL, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:95/3, Ankara, 1995, s.33

⁹ Dale H. BESTERFIELD-Carol BESTERFIELD-Michna-Glen H. BESTERFIELD-Mary BESTERFIELD-Sacre, **Total Quality Management**, New Jersey, 1999, s.1

¹⁰ M. KÖSEOĞLU-D.K. HARRISON-D: LINK, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1994/4, Ankara, 1994, s.22

- TKY, bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir.
- TKY, grup çalışması odaklıdır.
- Müşteri tatminini arttırmada sürekli gelişme gereklidir. Buna da müşterilerin ihtiyaçlarını ve makul beklentilerini anlayarak erişilir.

1.4.Toplam Kalite Yönetiminin Gelişim Süreci ve Klasik Yönetim Anlayışından Farkı

Kalite kavramının ilk kez ne zaman bilinçli ve koordineli bir şekilde uygulamaya başlandığı kesin olarak bilinmemektedir. Bununla birlikte, arkeolojik araştırmalar ve eski yapıların kalıntıları göstermektedir ki Mısır piramitlerinin yapılışına kadar, kalite kontrolüne ait bilinçli çabalar ortaya çıkmıştır. Piramitlerin mükemmelliği, klasik Yunan eserlerinin kusursuzluğu ve Roma yapılarının dayanıklılığı, kalitenin kontrol edilmesi için bilinçli bir çaba harcadığını doğrulamaktadır. Orta çağda ve 1800'lere kadar, hizmet ve malların üretimi esas olarak ayrı ayrı bireylerle veya en fazla birkaç kişilik gruplarla sınırlıydı. Bireysel işçi veya işçiler mamul kalitesini kontrol etmişlerdi. Birey hem üretici hem de kontrol edendir¹¹.

Çağdaş anlamda sanayiinin oluşmasından sonra el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştı. Bu gelişmeler sonucunda Üretim ve kalite kontrol faaliyetleri birbirlerinden ayrıldılar. İşletmelerde yeni bir birim olarak muayene istasyonları oluşturuldu ve muayeneciler diğer işçilerin ürettiği ürünü kontrol etmeye başladılar. Bu süreçte endüstri devrimi öncesindeki gerçek kontrol fonksiyonu kaybolmaya yüz tuttu. Muayenecilerin yaptığı iş müşteriye hatalı malzeme gitmemesi için, ağırlıklı olarak ayıklamaktan oluşmaktaydı¹².

19. Yüzyılın sonlarına doğru belki de Amerika'yı dünya lideri durumuna getiren "Taylor Sistemi" geliştirilmiştir. Bu sistemin özü, bütün işlemlerin herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standardize edilmesi durumunda, kısa süreli eğitimden geçmiş yarı vasıflı bireyin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel bir şekilde yapabileceğidir. Başlangıçta, Taylorizmle birlikte, kimsenin hayal bile edemeyeceği büyük verimlilik artışları görülmüştür. Fakat Taylorizm verimlilikle birlikte bir çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar,

¹¹ Ethem TOLGA-Coşkun KÜLÜR-Cengiz KAHRAMAN, Galatasaray Üniversitesi Yayını, Sayı:2, Ankara, 1996

¹² <http://www.kalder.org.tr/ky/html/ky.htm>

özellikle de bireyle ilgili olanlar hep göz ardı edilmiştir. Çünkü sistemin toplam etkinliği köklü bir şekilde artmıştır. Zamanla bu sorunlar, verimlilikte görülen artışları negatif yönde etkilemeye başlamıştır. Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için organizasyonlar, sistem içi manipülasyonlarla iş ortamını renklendirmeye çalışmışlar ancak da arzu edilen etkinlik sağlanamamıştır. Bu sistemler, insanda mevcut yenilikçi, buluşçu gücün ortaya çıkmasına yetmemiştir. Juran'ın "Taylor' un elde ettiği sonuç, hünerli işçiliğe indirilen ağır bir darbedir" deyişiyle tarihte yerini alan ve planlamayı üretimden ayırarak günümüze kadar etkisini sürdüren bu yaklaşım, çalışanı işini geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırarak bu gün yönetim anlayışında çok temel bir sorunun kaynağını oluşturmuştur.¹³ İnsan faktörünün önem kazanması, özellikle kalitenin, verimlilik ve yüksek maliyetlerle ilgili sorunların çözümünde birincil öneme sahip olduğunun anlaşılması ve bu üç olgu, yani; kalite-verimlilik-maliyet arasındaki ilişkinin uluslararası ticari rekabetin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur¹⁴.

Klasik yönetim anlayışında, yönetimin esasını "emir ver ve kontrol et" prensibi oluşturmaktadır. Bu anlayışa göre yöneticiler, sistemi kendi değer yargılarına göre oluşturarak çalışanla belli bir mesafe tutmak sureti ile katı bir hiyerarşik anlayışa göre yönetmektedirler. Bu şekilde astların üstlere daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceği varsayılmaktadır¹⁵. Bu anlayış modern yönetim (toplam kalite yönetimi) anlayışıyla değişerek, yetkilerin devredildiği, takım çalışmasının esas olduğu bir anlayışa dönüşmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ile geleneksel yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar Tablo 1' de görülmektedir.

¹³ <http://www.kalder.org.tr/ky/html/ky.htm>

¹⁴ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Güvenirliliği Programlarının Entegre bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi, **Verimlilik Dergisi**, 1990/4, Ankara, 1990, s.66-67,

¹⁵ M. Ulvi SARAN-Ahmet GÖKÇELER, **a.g.e.** s.229

Tablo 1: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Karşılaştırılması

	Geleneksel Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
Değişime bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İşgörene göre üst	Patron veya polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir
Alt-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
İşgören çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler	Takım halinde çalışan arkadaşlardır
İşgücü yetiştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyettir	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır
Kaliteye ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayanılır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sisteme dayalı

Kaynak: Muhsin HALİS, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s.80

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Ana Unsurları ve Dayandığı Temel İlkeler

Toplam kalite yönetiminin unsurları her endüstri, sektör kuruluş ya da uygulandığı ortamın özelliklerine bağlı olarak farklılıklar göstermekle beraber, bütün uygulamalarda ortak birtakım unsurların bulunduğu söylenebilir. Bu ortak unsurları aşağıdaki gibi sıralayabilmekteyiz¹⁶.

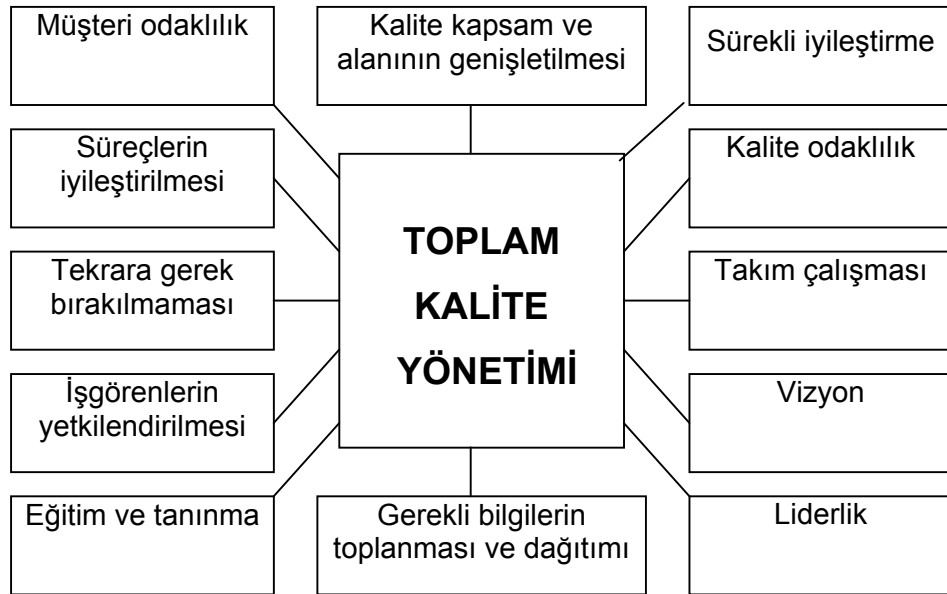
- Kaliteye odaklanma
- Müşteriye odaklanma (TKY'nin itici gücü müşteridir)
- Sürekli iyileştirme
- Süreçlerin iyileştirilmesi
- Kalitenin kapsam ve alanının genişletilmesi
- Gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtımı

¹⁶ Aktaran, İ Atilla DİCLE, Ekonomi Forumu, Ankara, 2000, s.15

- Tekrara gerek bırakılmaması
- Takım çalışması
- Çalışanların yetkilendirilmesi
- Eğitim ve tanınma
- Vizyon
- Liderlik

Toplam kalite yönetiminin maddeler halinde verilen ana unsurları ve temel ilkelerini şekil 1 yardımıyla da gösterebilir.

Şekil 1 : Toplam Kalite yönetiminin Ana Unsurları ve Dayandığı Temel İlkeler



1.5.1. Kaliteye Odaklanma

Toplam kalite yönetiminde örgütü tanımlayan en belirgin özellik kalite olmaktadır. Kalite yalnız mal ya da hizmetin bir niteliği değil, bir düşünce çerçevesi, bir örgütsel yaşam biçimi, kuruluşun itici gücü ve örgüt kültürünü belirleyen ana ilkedir. Toplam kalite yönetiminin dayandığı temel ilke olan

kalite, aynı zamanda, bir kuruluşa rekabet üstünlüğü kazandıran bir örgüt stratejisini oluşturmaktadır.

Odaklanan kalitenin de denetimden geçirilmesi gerekmektedir. Kalite denetimi, kalite sisteminin yeterli bir şekilde anlaşılıp uygulandığını veya uygulanmadığını gösteren bir araştırma ve inceleme faaliyetidir. Amaç, denetimin yapılması değil, sistemin düzgün bir şekilde çalışmasını sağlayarak kalitenin güvence altına alınmasıdır. Kalite denetimleri; kalite sistemlerinin geliştirilmesine kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır¹⁷.

1.5.2. Müşteriye Odaklanma

Müşteri odaklı olmak sürekli olarak müşteri ile birlikte yaşamak ve kendisini müşterinin yerine koymak demektir. Müşteri odaklılığı müşteri gereksinmelerinin anlaşılması ve bu gereksinmeleri karşılayacak ürün ya da hizmetin sunulması için amaçlanan bir süreçtir¹⁸.

Müşteri ürün veya olguyu algılayan veya bunlardan etkilenen kişidir. Müşteriler içsel veya dışsal olabilir¹⁹. Toplam kalite yönetiminde müşteriler iç müşteri ve dış müşteri olarak ayrıma tabi tutulur. Dış müşteriler mal ve hizmetin karşılığı olarak faturayı ödeyenler, iç müşteriler ise işletme içinde birbirlerinden mal ve hizmet alanlardır. Örneğin üretim satın almanın, pazarlama üretimim müşterisidir. İç müşterinin tatmini de dış müşteri kadar önemlidir. Çünkü her bölüm ve herkes istenilen kalitede malı üretmekle yükümlüdür. Böylece kalite halkası boyunca oluşturulan müşteri tedarikçi ilişkisi sayesinde son mamulde istenen kalite çıkacaktır²⁰.

Müşteri tatmini, memnuniyet düzeyinde artış, şikayetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilir. Toplam kalite yönetimi organizasyonunun dikkatini müşterinin kalite ihtiyaçlarını karşılama üzerine yoğunlaştırır. Bu yaklaşımı "kalite müşterinin söylediğidir" şeklinde ifade etmek doğrudur²¹. Müşteri bilincinin artması ve müşteri koruma hareketlerinin yoğunluk kazanması, müşteri tatmininin öneminin artmasına yol açmaktadır.

¹⁷ Güldem DALAK, "Denetim ve Kalite Denetimi", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Muğla, 2000, s.66

¹⁸ Rıdvan BOZKURT, "Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Sayı:26, Ankara,1996, s.33

¹⁹ J. M. JURAN, **Juran on Leadership For Quality an Executive Handbook**, Toronto, 1989, s.311

²⁰ Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alpa Basım Dağıtım, İstanbul, 1997, s.40

²¹ Muhsin HALİS, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s.129

Müşteri bilincinin artması, müşterinin ürün ve/veya hizmeti satın alması sonucunda beklentilerini karşılayacak yüksek değerli ve performanslı ürün veya hizmetlere yönelmesi ile açıklanabilir²².

1.5.3. Sürekli İyileştirme

Japonların performansını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelen Kaizen, Japonca da (kai; değişim ve zen; iyi, daha iyi) kelimelerinden oluşup, geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamında kullanılmaktadır²³.

Sürekli geliştirme bir işletme ve örgütte karşılıklı olarak girdi alış-verişinde yani etkileşimde bulunan birimler ve işletme fonksiyonları arasında bilgi alış-verişini arttırmak, daha iyi sonuçlar elde etmek üzere geliştirilmiştir. Bu kavramla her personel, birim ve işletme fonksiyonu bir diğer personel birim veya işletme fonksiyonunu müşterisi gibi görme eğilimindedir. Bununla yapılan her iş her defasında daha iyi yapılmaya çalışılmaktadır. Bu şekildeki bir yaklaşım tarzı da işletme ve örgüt düzeyinde daha yüksek bir iyileştirmenin, sürekli geliştirmenin kaynağını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım tarzı aynı zamanda kişilere en iyi olmak, kaliteyi arttırmak, fireler ve israfları en aza indirmek, üretim sürecinin her aşamasında bir sonraki aşamayı müşteri gibi görmesini sağlamak, işletmenin bir bütün olarak etkinliğinin ve verimliliğinin her şeyin üstünde olduğunu kavramak, olumlu bir örgüt ikliminin katkıda bulunmayı da sağlayabilecektir²⁴.

Kaizen stratejisinin önemi; yönetimin, müşteriyi tatmin için gayret sarf etmek zorunda olduğunu ve iş dünyasında kalıcı olmak, kar elde etmek isteniyorsa, müşterinin isteklerine hizmet etmek gerektiğini fark etmektir. Sürekli iyileştirmede bütün faaliyetlerin sonunda müşteri tatminini arttıracak kabul edilmektedir. Bu sistem, insanların çalışmasını katı bir şekilde sonuçlara göre değerlendiren ve gösterilen çabayı ödüllendirmeyen batılı yönetim uygulamalarına tümüyle ters düşmektedir. Kar kavramından önce kalite kavramı vardır ve iyileştirme için iyileştirme arayışının rekabet gücünü arttıracak savunulmaktadır.

²² Özkan TÜTÜNCÜ, **Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitapevi, 2001, s.12

²³ PEKER, **a.g.e.**, s.50

²⁴ Yahya FİDAN, "Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1, İzmir, 1996, s.104

1.5.4. Süreçlerin İyileştirilmesi

Süreç, girdilerin birbirine bağlı seri faaliyetlerle bir artışı elde etme işlemidir. Her sürecin işletme içinde veya dışında bir müşterisi bulunmaktadır. Her süreç, müşterisinin gereksinmelerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilmektedir.

Sürecin amacı müşteri gereksinmelerini bir kerede ve en doğru şekilde karşılamaktır. Buna "doğru gitme yüzdesi" denir. Eğer müşteri %100 tatmin edilemiyorsa süreç yeniden gözden geçirilir. Eğer süreç doğruysa çıktılar da doğru olacaktır²⁵. Bu durumda müşteri gereksinmelerine göre hedefler belirlenmekte, daha sonra işletmelerin iş süreci bu hedefler ile istatistiksel olarak karşılaştırılmaktadır²⁶.

Süreç iyileştirilmesi ile müşterilerin ihtiyaçlarının en az sapma ile karşılanması sağlanmaktadır. Süreç performansı, yapılan değişiklik sonrası öngörülen sonuçlara ulaştığının doğrulanması amacıyla izlenmektedir.

1.5.5. Kalitenin Kapsam ve Alanının Genişletilmesi

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özellikler toplamından oluşmaktadır. Kalite bir önlemdir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturulmaktadır. Ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk arayışı katmaktadır.

Kalite yalnızca mal ya da hizmetin bir niteliği ve yalnızca mal ya da hizmetin üretildiği birimi ilgilendiren bir olgu değildir. Kalite tedarikçilerin sağladığı girdilerin başlangıç noktasından, satış sonrası servise kadar bütün işlem ve süreçleri ilgilendirmektedir. Bu nedenle, geleneksel kalite kavramının ve düşüncesinin geriye ve ileriye doğru genişlemesi gerekmektedir²⁷.

1.5.6. Gerekli Bilgilerin Toplanması ve Dağıtımı

Toplam kalite yönetiminin ana amacı müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek olduğuna göre, müşterilerin değişen beklentilerini tatmin edebilmesi için sürekli ve sistematik olarak bu beklentiler öğrenilmekte ve süreçlerin bunlara göre yönlendirilmesi de bu bilgilere dayanılarak sağlanmaktadır.

²⁵ ÖZEVREN, a.g.e., s.45

²⁶ Özkan TÜTÜNCÜ, **Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi**, Doktora Tezi, İzmir, 1998, s.90

²⁷ DİCLE, a.g.e., s. 17

Örgüt içinde alınan bir kararın en kısa zamanda ve eksiksiz olarak tüm örgüt birimlerine hızlı, sistematik ve eksiksiz bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Bunun için toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde etkili bir iletişimin sağlanması, iyi bir haberleşme ağının kurulması gerekmektedir.

1.5.7. Tekrara Gerek Bırakılmaması

Toplam kalite yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla tüm işlevlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekilde karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmelidir. İş basitleştirerek ve bunun standardizasyonunu sağlayarak "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak", "ilk seferinde doğrusunu yapmak" ve "tekrara gerek bırakmamak" yaklaşımları benimsenmelidir²⁸.

1.5.8. Takım Çalışması

Toplam kalite yönetimi felsefesine göre, üretim yapan bir örgüt içinde, her birim kendi faaliyetlerini takip eden süreçleri yürüten birimleri müşteri olarak benimsemekte ve icra ettiği faaliyeti müşterisini memnun edecek şekilde geliştirmektedir. Bu yönüyle toplam kalite yönetimi, örgüt içi takım çalışmasını ve katılımcılığı teşvik eder, örgüt içi çatışmayı en aza indirir, karar sürecinin geliştirilmesinde ve maliyetlerin düşürülmesinde etkili olur²⁹.

Toplam kalite yönetiminin başarısı tüm firma çalışanlarının katılımıyla sağlanmaktadır³⁰. Takım çalışması uygulamaları, sorumluluğu paylaşmayı, saygınlığı, işletme için yararlı olabilecek çözümlerin bulunması konusunda çaba gösteren herkesin tanınmasını kapsamaktadır. Bu uygulamalar, farklı örgüt birimlerinin birlikte karar almalarını sağlayarak daha etkin bir karar alınmasını ve ortak sorumluluk paylaşımını gerçekleştirmektedir.

1.5.9. Çalışanların Yetkilendirilmesi

Personel güçlendirme anlayışı; son yıllarda yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, organizasyonların yapısına uygun bir kontrolün nasıl gerçekleştirileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu

²⁸ Sumru TÜMER, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.1995, s.44

²⁹ Doğan Nadi LEBLEBİCİ-Uğur Ömür GÖNÜLŞEN, **H.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, Ankara, 1999, s.67

³⁰ Nevser Mine TÜKENMEZ, ""Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Getirilen Eleştiriler", **D.E.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, İzmir, 1996, s.131

sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Çünkü yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir³¹.

Kuruluşta kimin hangi yetki ve sorumluluklarla donatıldığı yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu belirleme sırasında yönetim, çalışanlardan hangi davranışları beklediğini de farkında olmadan ifade etmektedir. Burada sorumluluk, bir kişinin yapmakla yükümlü olduğu işleri, yetki de bir kişinin o işi yaparken alması gereken kararları verme hakkını ifade etmektedir³². Ancak yetkinin uygulanabilmesinde olduğu gibi devredilmesinde de dozu çok iyi ayarlamak gerekmektedir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl kullanacağını önceden tahmin edebilmek yani onu tanımak gerekmektedir. Fazla yetki, o kimseyi dengesizleştirebilir, kuruluşu alt üst edebilir, yarar yerine zarar getirebilir³³. Yetki devrinin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde toplam kalite yönetimi anlayışının güven kaybetmesi mümkün olmaktadır.

1.5.10. Eğitim ve Tanınma

Toplam kalite yönetiminde gelişme kaynağı, teknoloji olanakları dışında "kalite için çalışan insan" dır. Kalite için çalışan insan yetiştirmek, önce yöneticiden geçer. Yöneticinin önder olması, önce kendisinin kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanması gerekir. Yönetimde, çalışanları ortak amaç ve çabada birleştirebilecek güveni ve şeffaflığı sağlamalıdır. Böylece toplam kalite yönetiminin felsefesine uygun bir örgüt ortamı oluşturulabilir. Bu ortamı oluşturmak, davranışlarda ve olanaklarda gerekli değişimi sağlayacak nitelikli ve sürekli bir eğitim ve özendirmeden geçmektedir. Eğitimler, müşteriye odaklı, kaliteli ve verimli üretmenin teknik ve yöntemlerini öğrenmenin yanı sıra çalışanların ve yöneticilerin kuruluşu ve dış çevreye bakış açılarını amaca uygun olarak değiştirmeyi amaçlamalıdır³⁴. Eğitimlerin başlıca konularının; bilinçlendirme, beceri geliştirme, takım çalışmaları ve yönetime katılım olması gerekmektedir. Böylece bilginin yaygınlaştırılarak, bilgi kaynaklarına ulaşmanın kolaylaştırılması ve bilgi edinmenin özendirilmesi sağlanmaktadır.

³¹ Hüseyin ÖZGEN-Murat TÜRK, "Hizmet sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı; Personel Güçlendirme", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, Sayı:4, Ankara, 1997, s.76

³² Nurdoğan ARKIŞ, "Kalite Çemberlerinin Amaçları" **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.1995, s.159

³³ Faruk SAPANCALI, "Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:93/4, Ankara, 1995, s. 64-65

³⁴ Zühal AKAL, " Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerleme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara. 1995. S. 86-87

Kuruluşların, faaliyetlerini istenen şekilde ve kalitede yürütebilmeleri için personelin uygun bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Verilen eğitimin ardından gerektiğinde kuruluş içinden veya kuruluş dışından yetkililerce çalışanların sınav ve belgelendirme aracılığı ile yeterliliklerinin belirlenmesi yoluna başvurulurken, eğitim ve başarı kayıtları tutulmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde herkesin kazandığı ve kaybedenin olmadığı bir çalışma ortamı yaratmak esastır. Dolayısıyla bir organizasyonda takdir ve ödüllendirme sistemleri rekabeti değil işbirliğini teşvik etmek zorundadır. Bu nedenle başarıları takdir etme ve ödüllendirme sistemlerinin ekip bazında ve parasal olmayan ödüllere dayalı olarak şekillendirilmesi ve çalışanların bu sistemlerde aktif şekilde rol almaları TKY felsefesine en uygun model olacaktır. Toplam kalite yönetiminde çalışanlara ilişkin paradigmanın temelinde insanların finansal ödül veya cezalar ile motive olmayacağı ve kuruluşun başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığına değil ne ölçüde işbirliği yaptığına bağlı olduğu yer almaktadır³⁵.

Motivasyon, insanlara yaptıklarına sahiplenme hissi vererek, kendi hareketlerinden sorumlu tutarak, hareketlerini iyileştirmek için cesaretlendirerek, somut iyileştirmelerle onurlandırarak kendine güveni arttırarak geliştirilebilir³⁶. Toplam kalite yönetiminde çalışanlar en iyi şekilde motive edilerek, tanınmaktadırlar. Böylece çalışanların daha verimli çalışmaları sağlanmaktadır.

1.5.11. Vizyon

Tepe yönetimi organizasyona yön verirken ortak bir bakış açısını tüm örgüt üyelerine kazandırmaya çalışmalıdır. İleriye ve geleceğe yönelik olarak, işletmedeki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve onlarca, çok özel bir görev olarak kabul edilecek, aynı zamanda benzerleri içinde işletmeyi farklı kılabilecek bir vizyon ve misyon sağlanmalıdır. Personel güdülenebilmek, sürekli olarak etkin ve verimli olabilmek için bir takım sembollere, ideallere sahip olmalı; aktif bir katılım için yöneticilerce desteklenmelidir³⁷.

Kalite güvencesi; ürün ve hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünden oluşmaktadır.

³⁵ Bilçin TAK, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri" TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s. 107

³⁶ <http://www.iksis.com.tr/tky.html>

³⁷ Yahya FİDAN, "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri" Verimlilik Dergisi, Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995, s. 57-64

Kalite güvence sisteminin kurulabilmesi için öncelikle kalite politikasının oluşturulması gereklidir. Çünkü hedeflenen kaliteye ulaşabilmek, kalite politikasının belirlenmesine bağlıdır. Kalite politikası TS-ISO 8402 kalite sözlüğünde şöyle tanımlanmaktadır; bir kuruluşta üst yönetimce belirlenen kalite amaç ve yönüdür. Başka bir ifade ile kalite politikası kuruluşun kaliteye bakış açısının, kalite anlayışının üst yönetim tarafından belirlenmesidir. Bu çerçevede kalite politikasının oluşturulması sorumluluğu üst yönetime aittir³⁸.

Gerçekçi hedeflere dayandırılmış ve anlaşılır bir kalite politikası ile yönetim, kuruluşa da etkin bir vizyon kazandırmış olmaktadır. Ancak hazırlanan bu politikaya tüm çalışanların inanması gerekmektedir.

1.5.12. Liderlik

Toplam kalite yönetimi, artan müşteri beklentilerinin ve küresel rekabetin getirdiği değişim ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, müşterilerin beklentilerini ve pazar koşullarına bağlı olarak sürekli değişim yeteneği ve hızına, diğer bir deyişle değişimi etkin olarak yürütebilme özelliğine bağlıdır. Değişim konusunda organizasyonları zorlayan faktör yaşanan değişimin kendisi değil, değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bunu kim gerçekleştirecek sorusunun cevabı tektir; lider. O halde toplam kalite yönetiminde liderlik müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli olan değişimin yönetimidir³⁹.

Liderler dönüşüm sürecinde kurumlarını başarıya ulaştırabilmeleri ve sürekliliğe erdirebilmeleri için ilk aşama toplam kalitenin felsefesini benimsemeli, sonra da özünü önce kendileri anlamalıdır ki çalışanlarını bu güvenli yolda yönlendirebilsinler. Amaç toplam kaliteyi derinlemesine anlayarak özümsemek, tüm yönleri ile uygulamak ve çağın dönüşümünü yakalamaktır. Bu yapısal ve zihinsel değişim sürecinin ana boyutları, önce insanın kalitesi, daha sonra sistemin kalitesidir. Bu ana boyutların birbirine entegre olmasında katalizör görevini üstlenen üçüncü bir boyut vardır ki, bu da liderlik kalitesi boyutudur. Bu boyutun yeterli ve etkin olmadığı durumlarda, değişim ve dönüşümün başarısından ve sürekliliğinden şüphe edilir. Liderlik boyutu ile insan ve sistem kalitesi bütünleşerek rekabet için sinerci etkisini ortaya çıkarmaktadır⁴⁰.

³⁸ Rıdvan BOZKURT-Nilüfer ASİL, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:95/3, Ankara, 1995, s. 36

³⁹ Ayşem ERTOPUZ-Berker TELEK, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Katılımcı Yönetim", **TÜSİAD Yayını**, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999

⁴⁰ Selçuk ESENDAL, "Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-Katılımcı Liderlik", **TÜSİAD Yayını**, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s. 129-130

Thomas H. LEE, toplam kalite yönetimindeki liderlik fonksiyonlarını aşağıdaki gibi belirlemiştir⁴¹.

- Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
- İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek,
- İnsanları yetkilendirmek,
- Öğrenen bir örgüt yaratmak,
- Güçsüzlük yönetimi,
- Belli bir aşamada tanıtıcı strateji belirlemek.

Toplam kalite yönetiminde liderlik bir anlamda "ben" değil "biz" diyebilmektir. Mutlak gücün yitirilmesi pahasına "biz" diyebilmek klasik liderlik anlayışına göre önemli bir dönüşümü vurgular. Çünkü toplam kalite yönetimi yaklaşımının en önemli unsurlarından birisi takım çalışmasıdır⁴².

1.6. Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler

Toplam kalite yönetimine ulaşmak için kullanılan yöntemleri yedi başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar;

- Kalite çemberleri
- Benchmarking (kıyaslama)
- Toplam Kalite Kontrol
- Kalite Güvence sistemi
- Tam katılım
- Veriler ve istatistikî süreç kontrolü

⁴¹ Thomas H. LEE, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995, s. 17-24

⁴² T. Bilgehan GÜRLEK, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Sayı:28, 1998, s.29

1.6.1. Kalite Çemberleri

Toplam kalite yönetiminin en temel özelliklerinden birisini takım çalışması oluşturmaktadır. Kalite kontrolleri bir anlamda kalitenin nasıl arttırılabileceğini iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. İşte kuruluşlarda çalışanların, iş süreçlerinin ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarının sağlanarak için küçük çalışma grupları oluşturulmaktadır.

Oluşturulan küçük çalışma grupları, "sıfır hata hareketi", "çalışma grupları", sürekli geliştirme grupları", kalite çevrimleri, kalite kontrol halkaları", "kalite çemberleri", "kalite kontrol çemberleri" şeklinde değişik adlarla anılmaktadırlar. Bu gruplar çalışmada "kalite çemberleri" olarak adlandırılmaktadır.

Gruplar problem çözme konusunda örgütlerin sahip olduğu en etkili araçlardır. Çünkü çabanın ortak olması sonucu bireyler daha hızlı çözüm üretirler, iyi bir lider bireyin performansını arttırabilir, bazı problemlerin çözümü için ortak çalışma gerekebilir veya takımların yaptıkları öneriler, bireysel kaynaktan gelen önerilerden kolektif olması açısından daha fazla etkili olabilmektedirler.

Kalite kontrol çemberlerinin amaçları şöyle sıralanabilir; verimliliği arttırmak, kaliteli ucuz mal ve hizmet üretmek, hatalı üretimi minimize etmek, çalışanlar arasında daha sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı oluşturmak⁴³.

Kalite çemberlerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışma gruplarının gönüllüler arasından seçilmesi, grup üyelerinin dayanışması, grupların yönetim tarafından desteklenmesi ve sürekli eğitilmeleri gerekmektedir.

1.6.2. Benchmarking

Benchmarking, performans düzeyini arttırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki "en iyi uygulama (best practice)" yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değildir. Bu çerçevede benchmarking kavramını "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlanabilmektedir⁴⁴.

⁴³ Harun TERZİ, "Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:95/3, Ankara, 1995, s.55

⁴⁴ C. Can AKTAN, "Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği; Benchmarking", **Mercek Dergisi**, Sayı:11, 1998, s.28

Benchmarking kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı verir. Bilgi değişimini sağlar. İyiye doğru başka neler yapılabileceği konusunda yöneticilere yeni ufuklar açar. Kuruluşlarda büyük bir özendirici güç oluşturur. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek, çalışanları güdüler, değişimlere dirençlerini azaltır⁴⁵.

Benchmarking uygulamasında hedef en iyi olabilmektir. Kıyaslama süreci; en iyi uygulamayı yapan firma veya birimin tespit edilmesi, hedefi başarmak için programlar ve projelerin oluşturulması, performansın izlenmesi aşamalarından geçmekte ve bu döngü sürekli olarak tekrar edilmektedir.

1.6.3. Toplam Kalite Kontrol

Toplam kalite kontrol; müşterilerin bütün ihtiyaçlarını iktisadi düzeyde karşılayabilen, pazarlamaya, mühendisliğe, üretim ve hizmete kapsam teşkil edecek bir örgütteki farklı grupların kalite geliştirme, kaliteyi geliştirmeyi devam ettirmeyi bir bütün halinde bir araya getirmek için kurulan etkin bir sistemdir. Toplam kalite kontrol (TKK) üretim hattı personeli, büro personeli, satıcılar ve hizmet personeli aracılığıyla bütün örgüt işgörenleri ve işçi temsilcileri için pozitif bir kalite motivasyonunun temel esaslarını sağlamaktadır. Güçlü bir kalite kontrol, geniş bir şekilde verimliliği iyileştirmeyi başarmak için bir örgütün faydalandığı en büyük güçtür. Kalite kontrol, kalite güvencesi felsefesini yalnızca üretimde değil, örgütün bütün alanlarında geliştirmeyi hedeflemektedir. İşe yaramaz bir değere sahip süreçleri ortaya çıkarıp elemine etmeyi amaçlamaktadır. Kalite kontrol, sistemleri mükemmelleştirmek aracılığıyla sürekli gelişme sağlamaktadır.

TKK, işletmenin bütün girdilerinin (bilgi, malzeme, işçilik ve ekipman) kalitesinin iyileştirilmesine dayandırılır. Girdilerin kalitesi yükseldikçe, süreçlerde kusurlu oluşumu engellenecektir ve böylece kusurlar bir sonraki sürece geçmeyeceği için, her sürecin etkinliği en üst düzeyde olacaktır⁴⁶.

Toplam Kalite kontrolü ile organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma çabalarını müşteri tatminini de göz önünde bulundurarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmeleri için etkili bir sistem oluşturulmaktadır.

⁴⁵ AKAL, a.g.e., s.98

⁴⁶ Rıdvan BOZKURT, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:94/4, Ankara, 1994, s.12

1.6.4. Kalite Güvence Sistemi

Kalite sistemi, işletme yönetim sisteminin bir alt birimidir. Çünkü kalite sistemi bir ürün veya hizmet için kurulur. İşletmenin birden fazla ürünü varsa her biri için ayrı ayrı kurulur. Kalite sisteminin temeli müşteri tatmini olduğuna ve her üründen müşteri beklentileri farklı olacağına göre kalite sistemi de farklı olacaktır. Müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla kurulan bu sisteme "kalite güvence sistemi" denmektedir⁴⁷.

Organizasyonların müşteri beklentilerine cevap verirken sahip oldukları kalite sisteminin belirli standartlara endekslenmesi kuruluş ve müşteri açısından ilerleyen zamanlarda da mal ve hizmetlerde yine aynı kalitenin bulunacağı inancını sağlamaktadır. Aynı zamanda da kuruluşun üretmiş olduğu mal ve hizmetleri ilk defa kullanacak olan müşterilerde üretilen mal ve hizmetin belirli kalitede olduğu izleniminin oluşmasını sağlayacaktır.

Kalite güvence programları geliştirmek isteyen işletmeler için kalite güvence standartları yol göstermektedir. İşletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik olarak Türk Standartları Enstitüsü(TSE), 1987 yılında Uluslararası Standart Kuruluşu'nca uluslararası standart kabul edilen ve halen Avrupa Birliği ülkelerinde de uygulanan standartların Türkiye' de uygulanabilirliğine yardımcı olmaktadır.

ISO 9000 standartları serisi kuruluşların iç ve dış kalite güvencesi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacı ile kalite yönetimi ve güvencesi modelleri ile bunlara ilişkin temel şartları tanımlar. Her ne kadar adında "standart" sözcüğü bulunsada ISO 9000 serisinin amacı kuruluşlara standardize edilmiş kalite yönetimi ve güvencesi modelleri vermek olmadığı gibi zaten bu, pratik olarak da mümkün değildir. Her kuruluş, kendi yapısına, üretim türü ve şekline, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine vb. uygun olarak kalite sistemini kurmalı ve geliştirmelidir⁴⁸.

ISO(International Organization for Standardization), teknik komitelerinin aktif üyeleri; ABD, İngiltere, Kanada ve Fransa' dır. Üye ülkeler teknik komitelerde temsil edilme hakkına sahiptir. Bir yayının uluslararası standart olarak kabulü, üyelerin en az %75' inin "olur" vermesiyle mümkündür. Standartlar en az 5 yılda bir gözden geçirilir. ISO standartlarının dört hedefi

⁴⁷ ÖZEVREN, a.g.e., s.80

⁴⁸ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası" **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.143

vardır. Bunlar; standartların evrensel kabul görmesi, diğer dokümanlara uyum sağlanması, az revizyon gereği göstermesi ve esnekliktir⁴⁹.

ISO 9000 standartlarının bir takım temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir⁵⁰.

- Yönetimin sorumluluğu,
- Kalite sistemi,
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi,
- Tasarım kontrolü,
- Doküman ve veri kontrolü,
- Satın alma,
- Müşterilerin temin ettiği ürünün kontrolü,
- Ürün tanımı ve izlenebilirliği,
- Proses kontrol,
- Muayene ve deney,
- Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü,
- Muayene ve deney durumu,
- Uygun olmayan ürünün kontrolü,
- Düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat,
- Kalite kayıtlarının kontrolü,
- Kuruluş içi kalite tetkikleri,
- Eğitim,

⁴⁹ Aziz AKGÜL, "TS-EN-ISO 9000 Standartlar Serisi", **Türkiye Dergisi** Sayı:26, 1999

⁵⁰ <http://www.iso.org.ch>- <http://www.tse.org.tr>

- Servis,
- İstatistik teknikleri.

ISO 9000, kuruluşların düzgün kayıt tutmalarını gerektirmektedir. Kuruluşun "ne" olduğunu ortaya koymakta, "nasıl" olması gerektiğini sorgulamamaktadır. Bütün kuruluşlar için bir yol gösterici olup dokümantasyon çalışmasıdır. Kurumun faaliyetlerini düşünmesini sağlamaktadır.

ISO 9000, bir kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm süreçlerinde, kalitesizliğin oluşmasını önleyici bir kontrol düzeni kurarak, bu süreçlerde insan, makine, bilgi unsurları arasındaki eşgüdümün en uygun kalite-verimlilik-maliyet bileşiminde sağlanabilmesi için gerekli teknik ve yönetsel prosedürlerin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayan, yani kalite güvencesini sağlayan uluslararası standartlara uygunluk niteliği taşıyan bir araçtır. ISO 9000 standartları toplam kalite ile birlikte uygulanırsa başarısı daha da artacaktır. Bu nedenle ISO 9000 uygulamaları anahtar performans araçlarından biridir⁵¹.

ISO 9000 kalite güvence sistem standartları, müşteri gereksinmelerine en iyi cevap verebilecek bir yapının kurulmasını sağlamaktadır. Böylece aynı amaca hizmet eden toplam kalite yönetimine bir taban oluşturmaktadır. ISO 9000 standartları, karlılığı ve verimliliği arttırdığı, etkin bir yönetim sağladığı, müşterilerce talep edildiği için büyük önem taşımaktadır.

1.6.5 Tam Katılım

Toplam Kalite Yönetiminin en temel karakteristiklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve süreçlere katılımının sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılımını sağlamak üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin bu amaçla kuruluşun vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm organizasyona iletmesi, gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlanması, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik, motivasyon, performans değerlendirme, karar alma, ödüllendirme gibi organizasyonel süreçlerin hem çalışanların kaliteye inanmaları ve bağlanmalarını sağlayacak hem de toplam kalite felsefesine uygun bir çalışma tarzına zemin oluşturacak şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır⁵².

⁵¹ Zühal AKAL, a.g.e., s.94

⁵² TAK; a.g.e., s.103

Toplam kalite yönetiminde, herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyon artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların faaliyetleri destekleme şeklini anlamayla başlar. Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar⁵³.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerdeki bu tutum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir⁵⁴.

Toplam kalite yönetiminde tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi önceliği insana vermektedir. Böyle bir yaklaşım ile yöneticiler ve tüm personel daha etkin ve verimli çalışmaktadırlar.

1.6.6. Örgüt Kültürü

"Kültür" bir örgütün üyelerince algılanan hissiyatı ile veya bu üyelerin rollerini ve ilişkilerini belirleyen iklimi ile ilgilidir. Kültür ayrıca bir örgütün amacını, fonksiyonunu destekleyen değerleri, davranışları düzenleyen biçimleri, faaliyetleri karakterize eden sosyal karşılıklı etkileşimi de içerir. Bir örgütün kültüründeki değişiklik genellikle hem yönetim hem de çalışanlarca yanlış anlaşılmaktadır. Bununla beraber, toplam kalite yönetimindeki kalite kültürü yalnızca örgütteki herkesin çoğu zaman kalite kavramıyla düşünceği, hareket edeceği ve kalite hissine sahip olacağı biçimde birleştirilmiş bir yaklaşımdır⁵⁵.

Geleneksel örgüt yapısı bir dizi temel varsayıma dayanmaktadır. Endüstriyel model, kişilerin çok az yetenekli olduğu ve eğitim için yeterli zaman ya da kapasiteye sahip olmadıkları varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım, işçilere verilen iş ya da görevlerin çok basit olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca insanlar sadece bir tek ve anlaşılması kolay bir şekilde çalışmaktadırlar⁵⁶.

⁵³ Aziz AKGÜL, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı 26, 1999

⁵⁴ PEKER, **a.g.e.**, s.51

⁵⁵ KÖSEOĞLU-HARRISON-LINK, **a.g.e.**, s.27

⁵⁶ Muhsin HALİS, "Yönetim ve Örgüt Yapıları Açısından İsrar Faktörleri", **Yeni Türkiye Dergisi**, 1999, s.26

Bilindiği gibi örgütler de bireyler gibi sosyal varlıklardır. Bunlar da doğarlar, büyürler ve yaşlanırlar, hatta ölürlər. Bilim ve teknolojideki sürekli gelişmelere ayak uyduramayan örgütler, doğal olarak eskimekte, demode olmakta ve başka bir deyişle, teknolojinin sağladığı verim ve etkinlik düzeylerinin gerisinde kalmaktadırlar. Bu sonuç, örgütlerin miktar ve kalite bakımlarından üretimlerinin, yeni teknolojilerle boy ölçüşmemesine neden olmaktadır. Sonuçta, rekabet olanaklarını yitiren örgütler, zarar etmekte ve bazen de iflasla karşılaşmaktadır. Yönetimlerin etkinliklerini korumaları; yapılarını, teknolojinin ortaya koyduğu yeniliklere göre modernize etmeleri ile mümkündür. Bu durum, tüm örgütleri bir bakıma , "yeniden yapılanma süreci" ile karşı karşıya bırakmaktadır⁵⁷.

Toplam kalite yönetimi, örgütsel yapıyı dönüştürmeye örgütsel kültürü değiştirerek başlamaktadır. Bu, zamanla organizasyonun davranış modelinde bir değişime yol açarak, organizasyonda yaşam modeli olarak kalite yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu geçiş sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması organizasyonun davranışında değişim için entegre olmuş bir modelin geliştirilmesini ve mevcut örgütsel kültürün yeniden düzenlenmesini talep etmektedir. Bir organizasyonun kültürü, örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olduğu için kararların nasıl alındığını ve organizasyonun geliştirdiği stratejilerin çevre ve diğer değişkenlerle nasıl ilişki içinde olduğunu anlamak büyük bir önem taşımaktadır⁵⁸.

Kalite yönetimi, organizasyonun bütününde yeni bir iş kültürü ve anlayışının benimsenmesine paralel olarak yürümektedir.

1.6.7. Veriler ve İstatistiki Süreç Kontrolü

Toplam kalite yönetimi, kalitenin gelişimini verilere dayanarak sağlamaktadır. Verileri düzenli olarak toplamak, depolamak ve analiz etmek gerekmektedir.

Analizlerde değişik teknikler kullanılmaktadır. Kullanılacak olan teknikler, kalitesizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uygulanacak olan tekniklerin başarısı, sorunun tam olarak anlaşılması ve tekniklerin hangi aşamalarda kullanılacağına yanıt bulunmasıyla mümkün olabilecektir. Sorunun ortaya konabilmesi ve başarının elde edilebilmesi için

⁵⁷ Hayrettin KALKANDELEN, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", **Türk İdare Dergisi**, İstanbul, 1998, s. 70

⁵⁸ Tekin ALAGEYİK, "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.** Sayı:3, Manisa, 1997, s.6

yedi önemli aşamanın gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁵⁹;

- Süreç analizi ve dokümantasyon
- Fikir üretimi
- Veri toplanması
- Sorun çözümü
- Analiz
- Fikir desteği
- Uygulama

Bu aşamalar gerçekleştikten sonra sorun belirlenip başarı elde edilebilmektedir.

1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Başarı koşulları ve Yararları

Kalite sağlama görevinin bir işletmede tüm fonksiyonel birimlerin görevlerine entegrasyonunda günümüzde yaygın ve başarılı kullanımları görülen toplam kalite güvenilirliği konusunda uzun yılların tecrübeleri sonucunda bazı temel gereksinimlerin karşılanması kabul edilmiş bulunmaktadır⁶⁰.

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Tüm personelin TKY sürecine katılım ve desteği sağlanmalıdır.
- Değişimin gerekliliğine inanılmalıdır.
- Üst yönetimin liderliği sağlanmalıdır.
- Uygun örgüt yapısı ve kontrolü yaratmaya yönelik çabalar sarf edilmelidir.
- İşletme içinde bir güven ortamı yaratılmalıdır.

⁵⁹ TÛTÛNCÛ, a.g.e., s.78

⁶⁰ PEŞKİRCİOĞLU, a.g.e., s. 71

▪ Çalışanların performanslarını ve verimliliklerini arttırmalarına yönelik beceri geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.

▪ Çalışanlar sürekli eğitime tabi tutulmalıdır.

▪ Takım halinde çalışma teşvik edilmeli, bireyselliğin önüne geçilmelidir.

▪ Planlı ve disiplinli çalışılmalıdır.

▪ Sürekli gelişme anlayışı benimsenmelidir.

▪ Hedefler uzun dönemli olmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için gerekenler tam olarak sağlanırsa yapılan çalışmalardan olumlu sonuçlar alınmaktadır.

Başarılı olarak uygulanan toplam kalite yönetim modelinin kuruluşa sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralayabilir⁶¹.

▪ Tüm düzeylerde hedeflere göre çalışma anlayışının gelişmesi

▪ Rekabet edebilirlik düzeyinde artış

▪ Karlılık düzeyinde artış

▪ Pazar payında artış

▪ "Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilme becerisinin gelişimi

▪ Müşteri odaklı tasarım yapılması

▪ Ekip çalışmasının ve işbirliğinin geliştirilmesi

▪ Yatırımların geri dönüşünün hızlanması

▪ Müşteri şikayetlerinde azalma

▪ Müşteri bağlılığında artış

▪ Tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileşmesi

⁶¹ BOZKURT, a.g.e., s.33

- Tedarikçilerden temin edilen ürün/hizmet kalitesinde iyileşme
- Tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi
- Çalışanların motivasyonunun artırılması
- Anahtar hedefler üzerine odaklanmanın sağlanması
- İşgücü verimliliğinde artış
- Maliyetlerde azalma
- Çalışan katılımının güçlendirilmesi
- Teslimat zamanlarında uygunluk
- Tasarım sürelerinin kısaltılması
- Ortam koşullarının iyileştirilmesi
- Ortak bir dil ve iletişimin geliştirilmesi
- İşgücü devrinin azaltılması
- Enerji verimliliğinde artış
- İlk madde ve malzeme, yarı ürün ve bitmiş ürün stoklarının azaltılması
- Organizasyonda hiyerarşik kademe sayısının azaltılması
- Kapasite kullanımının artırılması
- Tezgah verimliliğinde artış
- Garanti nedeniyle yapılan, değiştirme ve onarım ödemelerinde azalma
- Üretim hazırlık sürelerinin azaltılması
- Bakım onarım giderlerinin azaltılması
- Üretim sırasında oluşan fire, hurda, yeniden işleme-onarım faaliyetlerinde azalma .

Görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin bir çok yararı bulunmaktadır. Toplam kalite uygulaması ile elde edilen yararları bir örnek ile de gösterebilir.

NETAŞ kalite ve mükemmellik grup direktörü İrfan ONAY ve yeni mamul takdimi ve müşteri ilişkileri kalite müdürü Adal KOROĞLU, başarılarının bazılarını şöyle özetlemiştir⁶².

- Ürünler ve süreçteki hatalar 5 kat azaldı
- Çalışan başına net kar 35 kat arttı
- Dış satım gelirlerimiz 16 kat arttı
- Yeni üren takdimi süremizi %35 kısalttık
- Ortalama müşteri memnuniyetini %90'ların üzerine çıkardık.

NETAŞ örneğinde de görüldüğü gibi toplam kalite yönetimi yaklaşımı kuruluşları daha iyiye doğru götürmektedir.

2. AKREDİTASYON

Akreditasyon, toplam kalite anlayışının içinde yer alan olgulardan birisidir. Kaliteli eğitim ve öğretim için önemli bir unsurdur. Ülkelerce farklı olarak uygulanabilmektedir. Akreditasyon son yıllarda giderek önem kazanan bir olgu haline gelerek özellikle de eğitim ve öğretim sunan kurumlar için uygulanması gereken bir sistem oluşturmaktadır.

2.1. Akreditasyonun Tanımı

Akreditasyon bir çok ülkede ve bir çok sektörde topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alınması için geliştirilen bir yöntemdir⁶³.

Akreditasyon, laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının üçüncü bir tarafça belirlenen teknik kriterlere göre çalıştığının, bağımsız ve tarafsız kuruluşlarca onaylanmasıdır. Üçüncü parti değerlendirme tekniği olarak

⁶² İrfan ONAY-Adal KOROĞLU, "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.135

⁶³ http://www.yok.gov.tr/egtfakdoc/egtfakdoc/akr2/bol1/bolum1_1.html

akreditasyon, söz konusu kuruluşlarda güvenirliliğin sağlanması ve sürekliliği için önemli bir araçtır⁶⁴.

Yaygın olarak kullanılan ancak çok fazla bilinmeyen akreditasyon süreci özellikle lisans ve lisansüstü eğitim ve öğretim sunan üniversitelerde dikkatle ele alınması gereken bir olgudur. Buradan hareketle, akreditasyonun öneminin yararlarının ve özelliklerinin akademik çalışmalarda incelenmesi hem kaliteli eğitim ve öğretim açısından hem de ülkenin eğitim kalitesine verdiği önemin göstergesi olması açısından yararlı olacaktır⁶⁵.

Akreditasyon, girdilerle, yani öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı (kütüphane, sınıf, bilgisayar laboratuvarı vb.) üzerine odaklanmaktadır.

Akreditasyonda, akredite eden kurum standartları oluşturmakta ve akredite edilecek olan kurumun bu standartları en azından minimum düzeyde sağladığını onaylamaktadır.

2.2. Akreditasyonun Genel Özellikleri ve Sağladığı Yararlar

Akreditasyonun özellikleri ülkelere göre farklılıklar göstermesine karşın genel olarak ortak bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁶⁶.

- Akreditasyon, belli beklentiler karşısında (standartlar, kriterler), bir kuruluşun ya da programın kalite etkinliğinin sorgulanmasını içermektedir,
- Akreditasyonun temelinde kurumun ya da programın misyonu, tarihi ve hedefleri bulunmaktadır,
- Akreditasyon, kurumlarının ve programlarının özerklik ve farklılıklarını tanıdığı gibi, bunu saygı ile karşılamaktadır,
- Akreditasyon, akredite edilen kurum ve programların kamunun kaliteye dayanan beklentilerini yeterince ya da daha fazla karşıladıkları konusunda teminat anlamına gelmektedir,
- Akreditasyon, genel olarak uluslararası anlamda, 5 ve 10 yıllık sürelerle dayanan bir döngüdür. Ciddi sorunlarla karşılaşıldığında bu süreç kısılabilmektedir,

⁶⁴ <http://www.dtm.gov.tr/SORULAR/AB/STAND.HTM#156>

⁶⁵ Ebru GÜNLÜ, *Akreditasyon Süreci*, Doktora Ders Semineri, İzmir, 2000

⁶⁶ Aktaran, Ebru GÜNLÜ, *Akreditasyon Süreci*, İzmir, 2000

- Akreditasyon, öğrencilerin öğrenimleri ve gelişimlerinin etkinlik ve kalite için çok önemli bir kriter olduğunu vurgulamaktadır.

Akreditasyonun belirtilen genel özelliklerinin yanında yararlarını da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁶⁷.

- İyi hizmet veren kuruluşların resmi olarak tanınmaları,
- Kurumu değerlendirecek bir mekanizmanın yaratılması,
- Faaliyetlerin gelişimi için akreditasyonun hedefi teşkil etmesi,
- Personelin çalıştığı kurumla gurur duymasının sağlanması,
- Personel arasında iletişimin geliştirilmesi,
- Personel katılımının desteklenmesi,
- Personelin işe alınmasında yarar sağlaması,
- İşletme politikalarının belgelendirilmesinin sağlanması,
- Çalışmalarda yeterliliğin artırılması vb. dir.

Akreditasyon özellikle eğitim hizmetlerinde uygulanmaktadır. Akreditasyonun eğitim ve özellikle yükseköğretime uygulanması ve yaratacağı etkiler tezin ileriki bölümlerinde (yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon) incelenecektir.

2.3. Akreditasyon Süreci

Akreditasyon süreci bir kuruluşta çalışanlar arası diyalogları iyileştiren, kurumun daha iyiye gidebilmesi için vizyon belirleyen, verilen hizmetten yararlanan tüketicilere hizmetin niteliği hakkında bilgi veren bir yöntemdir.

Topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alındığı akreditasyon yönetiminde eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması, güvence altına alınması ve belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi sağlanmaktadır. Genel

⁶⁷ Bill STERLING, "Accreditation: Certifying Public Works Excellence", **American City & County**, Vol: 115, Issue:11, August 2000, p.60

olarak yüksek öğretimde akreditasyon sürecinin altı temel unsuru bulunmaktadır⁶⁸.

- Programlar hakkında yargıya varmada kullanılan bir "standartlar" kümesi,
- Fakülte tarafından hazırlanan, kendilerinin standartları karşılamak üzere nasıl çalıştıklarını açıklayan ve standartları karşılamada ne ölçüde başarılı oldukları ile ilgili kendi değerlendirmelerini içeren bir **öz değerlendirme**,
- Öz değerlendirme raporunun ve diğer belgelerin incelenmesi, tesislerin incelenmesi, derslerin gözlemlenmesi ve öğretim elemanları, öğrenciler, dekan ve ilgili diğer kişilerle görüşmelerin yapılması konularında eğitilmiş uzman meslektaşlardan oluşan bir ekip tarafından yapılan **ziyaretler**,
- Ziyareti gerçekleştiren ekip tarafından hazırlanan, fakültenin akreditasyonla ilgili standartları ne ölçüde karşıladığı hakkındaki ekip değerlendirmelerini ve programların akreditasyon durumu hakkındaki önerilerini içeren bir **rapor**,
- Ekibin raporunda önemli bir bilgiyi dikkate almaması ya da ziyaretin ardından ortaya önemli bir bilgi çıkması halinde, ziyaret edilen fakülte dekanı tarafından yazılan bir **cevap**,
- Fakülteden ve ziyareti gerçekleştiren ekipten elde edilen kanıtlara dayalı olarak yetkili merciin verdiği **karar**.

Akreditasyonun amaçları doğrultusunda çeşitli akreditasyon modelleri oluşturmak mümkün olmaktadır (örneğin; Türk Öğretmen Eğitimi Akreditasyon Modeli). Ancak akreditasyon, tek tek programların iyileştirilmesinin yanı sıra eğitim sisteminin bir bütün olarak gelişmesine de hizmet etmektedir. Öncelikle, belirlenen standartlar eğitim programının kalitesi ile ilgili ulusal beklentileri ifade etmektedir. Ulusal organlar, üniversiteler ve her bir fakülte programlarının belirlenen standartlara uygunluğunu sağlamak üzere çalışmalıdır. İkinci olarak, ziyaret ekiplerinin bulguları tüm sistemde geçerli olan konuları ve sorunları tespit etmeye yardımcı olmaktadır. Ziyaret ekipleri tarafından elde edilen sonuçların alınması ve incelenmesi ile karar organı, bulguları eğitimin geliştirilmesi amacıyla kullanabilmektedir. Ayrıca, fakülteler ve programlar, ulusal standartlar temelinde bir akreditasyon sürecine katılmaktan mesleki açıdan yararlanabilmektedir. Fakülte personeli, gerek ziyaret ekiplerine katılarak, gerekse uzman meslektaşları tarafından yapılan ziyaretler yoluyla

⁶⁸ http://www.yok.gov.tr/egtfakdoc/agtfakdoc/akr2/bol1/bolum1_1.html

öğretme ve öğrenmede en iyi uygulamaları öğrenme fırsatı bulabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak toplum, eğitim sisteminin kendi kendisini eleştirebilen ve sürekli geliştiren bir yapıya sahip olduğu konusunda güven duymaktadır. Standartların belirlenmesi ve fakültelerin söz konusu standartlara erişme ve bunları aşma çabalarına paralel olarak sistem sürekli gelişme felsefesini kazanmaktadır. Daha sonra standartlar eğitim programlarında beklenen gelişimleri yansıtacak şekilde yeniden geliştirebilmekte ve değişebilmektedir⁶⁹.

Akreditasyonun istenen düzeyde yürümesi için bazı unsurların bulunması gereklidir⁷⁰.

- Yaygın, anlaşılır ve desteklenen açık bir ulusal standartlar bütünüünün olması
- Standartları iyi bilen, ziyaret için belirlenmiş bir protokolü izleyen ve standartlara dayalı olarak adil yargılara varabilecek bir eğitilmiş uzman meslektaşlar (değerlendiriciler) topluluğunun olması,
- Standartlara dayalı olarak kararlar verilmesini sağlayan bir karar oluşturma süreci ve bu süreci işleten bir karar verici merciin olmasıdır.

3. KAMU KESİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kamu yönetimleri, hemen bütün ülkelerde, son yıllarda özellikle iletişim ağının hızla gelişmesi ile ekonomik, sosyal, askeri, hukuksal ve kültürel etkileşim sonucu kendilerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmaktadırlar.

Bu değişime ayak uydurmuş olan batı ülkeleri, devletin yürüttüğü faaliyetlerde özel sektörün başarı ile kullandığı yönetim uygulamalarını kullanmakta ve başarılı sonuçlar almaktadır. Dolayısıyla Türk özel sektöründe de görülen başarılı uygulamaları kamu ve yerel yönetimlerde de uygulamaya geçirmelidir.

Kamu sektörü genellikle özel sektörden farklı yapıdadır. Fakat farklılıkların olmasına karşın benzerlikleri de bulunmaktadır. Organizasyonların tümünde insan, süreç ve amaçlar vardır ve bu unsurlar toplam kalite yönetimi uygulamalarında son derece önemlidir. Hizmetlerin sunumu iki sektörde de farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe bir çok hizmetin monopolü söz konusu olduğu için, genellikle müşteri memnuniyetini belirlemek güçleşmektedir.

⁶⁹ GÜNLÜ, a.g.e., s.9-10

⁷⁰ http://www.yok.gov.tr/egtfakdoc/agtfakdoc/akr2/bol1/bolum1_1.html

Kamu yönetiminde toplam kalite konusuna girmeden önce bazı temel kavramların verilmesi gerekmektedir.

3.1. Kamu Yönetimi ve Kamu Hizmeti

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır. Örgütlenmenin yanında, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi de içine alır. Yönetim bu anlamı ile evrenseldir. Hem kamu kesimi hem de özel kesim için geçerlidir. Kamu yönetimi, düzenli toplumlarda kamu gücünün örgütlenmesini ve işleyişini içerir. Bu, her türlü devlet görevlerini ve örgütlerini içine alan bir tanımlamadır. Olağan anlamda kamu yönetimi dendiğinde, yasama, yargılama ve belli ölçüde hükümet etmenin dışında kalan tüm kamusal kuruluşları ve işleri içerir⁷¹.

Kamu hizmeti, insanların bir arada yaşamalarından doğan adalet, iç ve dış güvenlik, genel eğitim, genel sağlık, çevrenin korunması gibi toplumsal ihtiyaçları karşılayan ve devletin asli fonksiyonlarıyla ilgili olmaları nedeni ile doğrudan doğruya devletin "hizmet tekeli" altında bulunan kolektif hizmetler oldukları gibi, ulaşım, posta, haberleşme ve KİT'ler tarafından üretilen bazı mal ve hizmetlerde olduğu gibi, özel sektör kuruluşlarının da aynı alanda alternatifli olarak sundukları hizmetler de olabilirler⁷².

Kamu hizmetleri, kamu yararına yönelik olarak devlet veya diğer kamu tüzel kişilikleri tarafından toplumun huzur ve güvenliğini sağlamak, toplumsal refahı arttırmak üzere sunulan hizmetlerdir. Hizmetin Kamuya yönelik olması, toplum çıkarlarının birey çıkarlarından üstün tutulması gerektiğinin bir sonucu olmaktadır.

3.2. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Zorunluluğu

Geleneksel olarak, kamu ve özel sektörün birbirinden tamamen ayrı ve farklı etkinlik kriterlerine bağlı olmalarına rağmen, profesyonel yönetim anlayışı, açık ve net olarak belirlenmiş performans kriterleri, kamu sektörü içinde rekabetin sağlanması, özel sektör yönetim ve tekniklerinin kullanılmasını yavaş yavaş kamu yönetimine de girmeye başlamıştır. Bu yenilikler kamu sektörünün yeniden yapılanmasını zorlamaktadır⁷³.

⁷¹ A. Şeref, GÖZÜBÜYÜK, **Yönetim Hukuku**, Türkan Kitapevi, Ankara, 1996, s.1-2

⁷² SARAN-GÖÇERLER, **a.g.e.**, s.246

⁷³ Naci Birol MUTER-Ramazan GÖKBUNAR, "Müşteri ve Hizmet-Yönlü Bir Kamu Sektörüne Doğru", **D.E. Ü. İ.İ.B.F. Maliye Bölümü Yayını**, İzmir, 1997, s. 386

Günümüzde vatandaşlar kamu hizmetlerini yavaş, pahalı, kalitesiz, az çeşitli, ulaşılması zor, çok bürokratik olarak değerlendirilmektedirler. Vatandaşların kamu hizmetlerine ve genel olarak da devlete olan güvenleri oldukça önemli bir boyutta azalmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarının vatandaşların bu güvenlerini yeniden kazanmaları, bunun içinde ana amaç olan toplumsal faydayı en kaliteli şekilde sunmaları gerekmektedir.

Kamu yönetimi iktidara gelenler tarafından kendi çıkarları için sürekli yozlaştırılmıştır. Kamu yönetiminde niçin daha etkin bir yönetimin olması gerektiğini aşağıdaki gibi sıralanabilir. Kamu yönetiminde;

- Başkasının parası başkaları için harcadığı için fiyat ve kalite önemsenmemektedir.
- İktidarlar, devlet kaynaklarını merkezden ve kendi çıkarları için kullanarak kaynak kullanımında etkinsizliğe neden olmaktadır.
- Seçim sistemi iyi değildir. Millet vekilleri siyasi parti liderlerince atanmaktadır.
- Bürokrasi politikacıların emir ve çıkarları için çalışmak zorunda bırakılmaktadır.
- Kamu hizmetlerinin görülmesinde kurallar ve yönetmelikler etkin kılınarak, uygulayıcıların yaratıcılıklarına yer verilmemektedir.
- Hatanın olmaması için çalışmak yerine teftiş ve kontrol ağırlıklı bir işleyiş benimsenmektedir.
- Kamu hizmetlerinde performans ve çıktı yeterince değerlendirilmemektedir.

Kamu yönetiminin bugünkü yapısının belirtilen nedenler sonucu yeniden değerlendirilmesi zorunlu hale gelmektedir.

3.3. Kamu Yönetiminde Toplam Kaliteye Geçilememesinin Nedenleri

Toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanmasında karşılaşılan sorunlar iki başlık altında toplanabilir. Genel sorunlar ve kamu yönetimine ilişkin sorunlar⁷⁴.

3.3.1. Genel Sorunlar

Özel ve kamu sektöründeki herhangi bir örgütün karşılaşılabileceği ortak sorunları genel sorunlar olarak değerlendirebilir. Bu sorunlar;

- Kaliteye olan inançsızlık
- Değişime direnç
- Yönetimin ve yöneticilerin tutumu
- TKY' ni olduğundan fazla yüceltme
- Sıradan beklentilere sahip olma
- Mevcut durumun yeterince analiz edilememesi
- Eğitim ve yetiştirmenin yetersiz olması
- Araç odaklı olma
- Tutarsız davranma
- Başarıların ödüllendirilmemesi vb. dir.

3.3.2. Kamu Yönetimine Özgü Sorunlar

Toplam kalite yönetiminin, kamu yönetiminde uygulanmasında kamu sektörünün kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar vardır. Bu sorunları da aşağıdaki gibi sayabilir;

- Kamu sektörünün değişime daha çok direnç göstermesi

⁷⁴ Murat ÖNDER, "Toplam Kalite Yönetimi; Kamu Yönetiminde Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: Eylül/97, Ankara, 1997, s.125

- Kamu yönetiminde liyakatten daha çok torpil ve kıdemın önemsenmesi
- Bürokratların kendi inisiyatiflerini kullanamamaları
- Politik davranma
- Kamu yönetiminin aşırı büyük olması
- Baskı ve çıkar gruplarının etkisi vb.

Yukarıda sayılan nedenlerin yanında aşırı merkeziyetçilikten kaynaklanan anlayış sonucu toplam kalite yönetimi kamu yönetiminde tam olarak uygulanamamaktadır. Çünkü bir çok karar için kuruluşlar bir üst makamın onayını almak zorunda oldukları için özellikle "toplam" kelimesi kamunun büyüklüğü göz önüne alındığında amacına tam olarak ulaşamamaktadır.

3.4. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite İçin Yapılması Gerekenler

Etkin bir Kamu yönetiminin sağlanabilmesi için uygulama yapacak kamu kurumunun önce misyonu(kuruluş amacı ve varolma nedeni) ile vizyonunu(nasıl bir kuruluş olunmak istendiğine ilişkin görüş ufku) toplam kalite yönetiminin katılım ilkesini en geniş biçimde uygulayarak gözden geçirmesi ve tanımlaması beklenir.⁷⁵

Kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi uygulamasının etkin olması için vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra yapılması gereken işlemler şunlardır.⁷⁶

- Halkın katılımı ve katkısı olmalı, halkla kendisine hizmet sunan yönetim arasındaki ilişkiler buna uygun olarak düzenlenmelidir
- Hizmet üreten kamu yönetimi ile bu üretimle ilgisi ya da katkısı olan veya aynı amaca yönelik çalışmaları olan kişi, grup, dernek, vakıf ve diğer özel ve resmi kuruluşlarla ortak anlayış ve yaklaşım sağlanmalı ve birbirlerine güven duymalıdır

⁷⁵ Müfit AKSOY, "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s.30

⁷⁶ Ziya ÇOKEL, "Devlet Yönetiminde Toplam Kalite", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s.13-16

▪ Personel, kurumun amacına uygun olarak geliştirilmeli ve onların katılımı sağlanarak personelle kurum amacı her geçen gün geliştirilmeli ve bütünleştirilmelidir

▪ Süreçler açıkça belirlenmeli, bunlarla ilgili verilerin düzenlenmesine ilişkin açıklamalar baştan yapılarak başarının ölçülmesine olanak sağlanmalıdır.

▪ Sürekli bir iyileştirme ve yaratıcılık aranmalı, bunu sağlayanlar özendirilmeli ve ödüllendirilmelidir

▪ Amaçla kurumun çalışması arasında tutarlılık sağlanmalı, liderliğin, bunun sağlanmasındaki rolü önemsenmelidir

▪ Kurumun her kademesinde ve halkta toplumsal sorumluluk duygusu geliştirilmelidir.

▪ Kaynakların kullanılması, verimliliğin ve kaliteli yönetimin odak noktası olarak düşünülmesi ve kabul edilmelidir

▪ Tüm çalışmalar belirli sonuçlara yönlendirilmeli, sürekli başarı için paydaşların tatmini ve yararların dengelenmesi göz önünde tutulmalıdır.

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin içinde buldukları mevcut durumun önemli nedenlerinden birisi etkin olmayan kamu yönetimleridir. Bu olumsuz yönetim anlayışının süratle kaliteli hale getirilmesi gerekmektedir. Değişim tabii ki zor olacak ve süreç gerektirecektir ama unutulmaması gereken ise, değişim için kaybedilecek zaman bulunmamaktadır.

4 YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON

Sanayi toplumları, bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerle, "bilgi toplumu"na dönüşmektedir. Bilginin bir süs olmaktan çıkıp çok yönlü alış-veriş, hareketli ve dinamik bir güç haline getirilerek insanın kullanımına sunulması ülkelerin ekonomi alanında olduğu gibi eğitim alanında da bir araya gelmelerini, birbirlerinin tecrübe ve projelerinden faydalanmalarını mecburi kılmaktadır. Bu mecburiyet, sistemin bütünlüğü içinde yer alan amaçların, programların, mevzuatın, yeniden değerlendirilmesine aracılık etmektedir. Sistemi oluşturan öğelerin birisine veya birkaçına yapılacak müdahale öteki öğeler üzerinde ve dolayısıyla sistemin bütünü üzerinde etkili olacaktır⁷⁷.

⁷⁷ Ahmet ŞAHİN, "Eğitim Sisteminde Toplam Kalite ve İsrafin Önlenmesi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.315

Dünyanın değişim çehresi yükseköğretime büyük önem verildiğini ve verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Üniversiteler, yüksek düzeyde eğitim-öğretim yapan, elit kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan kuruluşlardır. Günümüzde toplumların üstünlükleri bilim ve teknolojiye ulaştıkları düzeyle ölçülmektedir. Daha açık bir ifade ile devletlerin gücü, bilimde kaydettikleri mesafe ile doğru orantılıdır. Bu noktada bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma çağımızın en önemli silahı haline gelmiştir⁷⁸.

Eğer "kalite"yi ferdi ve kurumsal bir yaşam tarzı olarak görmek; yani kendi hayatımızın her parçasında ve kuruluşlarımızın bütününde israfi önleyerek verimliliği azami düzeye çıkarmak ve ülke olarak topyekün bir seferberlik başlatmayı düşünüyorsak, işe eğitimden başlamalıyız. Yalnız bugünü değil yarını da mükemmelleştirmek için her alandaki eğitim kalitesini arttırmak gerekir⁷⁹.

Gelişmiş ülkeler, eğitimi, siyasi önceliklerin en başına koyarak bu hızlı değişime ayak uydurmaktadırlar. Nitelikli insan kaynağı, bugünün iş dünyasında aranan ileri düzeyde becerileri kazandıran yükseköğretim sistemleri sayesinde mümkün olmaktadır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda, yükseköğretim gören genç nüfus önemli bir oranda artmaktadır. Yaşam boyu öğrenim ya da hizmet içi eğitim ile de çalışanların hızla dünyaya ayak uydurmaları kolaylaşmaktadır.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerle aralarındaki farkları kapatmak, onların yanında olabilmek için yükseköğretime çok fazla önem vermeleri gerekmektedir. Eğitimin belirtilen önemi dikkate alındığında verilen eğitimin kalitesinin artırılması da kaçınılmaz olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temelinde "insana her zaman daha iyilerini sunma" düşüncesi yer almaktadır. Eğitimin önemi, insana verilen değerlerin artması ile daha da belirginleşmektedir.

Eğitimin artık küreselleşen dünya paralelinde geniş olarak yorumlanması ve ciddi bir şekilde öğrenci, öğretmen ve toplum ihtiyaçlarına yönelmesi gerekirken bunda yetersiz kaldığı, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlara büyük ölçüde cevap vermediği ve hazırlıksız olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarının öğrenciye, öğretmene ve topluma öğretim ve araştırma ortamını sunmasının yanı sıra öğrenci ve öğretmende "ideal etki" oluşturarak onların örnek alacağı bir ilişki kalitesini de sunması gerekmektedir. Şimdiye kadar

⁷⁸ Ayşe KORKMAZ, "Yükseköğretim Gençliğinin Problemleri", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:145, 2000, s.45

⁷⁹ A. Kutay ŞEN, "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.329

ihmal edilen bir alan olması bir çok probleme zemin hazırlamıştır. Fakat TKY çalışmaları ile bu alandaki boşlukların en ideal biçimde doldurulması amaçlanmaktadır⁸⁰.

Ürettiği ürün insanların davranışındaki olumlu değişimler olarak görülen eğitim kurumlarında, kalite ve verimliliğin ölçülmesi, mal ve hizmet üreten diğer örgütlere nazaran daha zordur. Fakat diğer örgütlerde görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim kurumlarının etkilenmemesi de imkansızdır. Eğitim kurumu istemese de bu etki gerçekleşecektir. Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler genel anlamda toplum eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır. Günümüzde "eğitim olgusunu" salt "okul" olarak ele almak ve eğitimi okul ile sınırlı görmek devri çok uzaklarda kalmıştır. Okul dışındaki işletmelerde de eğitim en önemli faaliyetler arasında yer almaktadır. Eğitimde yenileşme kavramı da nitelik değiştirmiştir. Eğitimde yapılan standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve bir takım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Eğitimde yenileşme denilince genellikle okul, gün ve saatlerinin artırılması, mali bir takım olanaklar, sınıfların büyüklüğü, bilgisayara dayalı eğitim, okula dayalı yönetim, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması gibi konular akla gelmektedir. Ama bunların hepsi de klasik eğitim yaklaşımlarının doğruluğunu kabul eden ve onları daha da geliştirmeyi hedefleyen girişimler olarak kalmaktadır. Tüm bu eleştirilerden hareketle bir takım eğitimcilerce "toplam kalite yönetimi", "sıfır hata yönetimi" gibi yaklaşımlarla eğitimcilerin dikkati çekilmeye çalışılmaktadır⁸¹.

TKY, üretim sektöründe, silahlı kuvvetlerde, bankalarda, hastahanelerde vb. sektörlerde başarı ile uygulanmasına karşın yükseköğretimde yaygın olarak uygulanmamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin iş dünyasında, özellikle üretim sektöründe başarılı olması uyarlamalar ile yükseköğretimde de uygulanabilirliğini ortaya çıkarmıştır. Ancak yükseköğretim kuruluşlarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı koşullar gereklidir⁸². Bu koşullar;

▪ Toplam kalite yönetimi uygulamalarında, en tepedeki yöneticinin kesin destek vermesi gerekir

⁸⁰ Zuhale CAFOĞLU, "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.304

⁸¹ Servet ÖZDEMİR, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995

⁸² İ. Atilla DİCLE, "Yükseköğretimde TKY; Yirmibirinci Yüzyılın Başındaki Olanaklar, Fırsatlar ve Darboğazlar", Ekonomi Forumu, İstanbul, 2000, s.21

- Uygulamaya hazırlanırken, ayrıntılar içinde boğulmadan projeyi hayata geçirmek gerekir

- En can alıcı noktalardan biri süreç iyileştirmede sorumlu olacak takımlar oluşturulmalıdır

- Kuruluşta kendini bu işe adayın öncülere gerek vardır

- İyi bir stratejik planlama gereklidir

- Üniversitelerde uygulamaya hizmet alanıyla başlamak, akademik alandan başlamaktan daha iyidir.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları özellikle üretim sektöründe çok başarılı olmaktadır. Ancak aynı başarı oranının yükseköğretimde yakalanması kolay olmamaktadır. Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı sonuçlar elde edememesinin önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bu engelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kuruluş yöneticilerinin yetki dağılımına olumsuz bakmaları ve toplam kalite felsefesini yeterince benimsememeleri ve çalışmalara tam destek vermemeleri,

- Hazırlanan projelerin çok karmaşık olması ve bu projeleri hayata geçirecek yeterli unsurların oluşturulmaması,

- Kurum çalışanlarının toplam kalite çalışmalarına tam desteğinin sağlanamamış, kurumda "ben" yerine "biz" felsefesinin oluşturulamamış olması,

- Toplam kalite yönetiminin sayısal sonuçlara, motivasyon, dayanışma, danışma gibi sübjektif değerlerden daha fazla önem vermesi,

- Yönetici ve çalışanların kalite sürecini tam olarak yaşamadan bir an önce sonuçları görmek istemeleri,

- Yetki ve görev dağılımında sorunların ortaya çıkması,

- Toplam kalite yönetim sürecini işletecek olan çalışma takımlarının oluşturulamamasıdır.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının yüksek öğretim hizmetlerinde uygulanması, yukarıda sayılan ve benzeri nedenlerle başlama veya başlandıktan sonra da yarıda bırakılma ile karşılaşmaktadır.

Karşılaşılan bu sorunlara rağmen toplam kalite yönetimi ve çeşitli kalite sistemlerinin iş dünyasında uygulanan ilke ve kriterlere gerekli uyarlamalar yapıldığı takdirde, geniş ölçüde akademik kuruluşlarda da uygulanabilir. Yükseköğretim kuruluşlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarında iç ve dış müşterilerin işbirliği ile kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanabilir. Yükseköğretim kuruluşları genelde oldukça karmaşık ve değişimleri çok kolay olmayan kuruluşlardır. Bu kuruluşlarda kararlar geleneksel olarak öğretim üyelerinden oluşan akademik kurullarda verilmektedir. Bu yetki toplam kalite yönetiminde kısmen de olsa müşterilere aktarıldığından, yeni uygulamanın öğretim üyelerinin direnişi ile karşılaşmaları doğaldır. Ancak toplam kalite yönetimi, köklü ve devrimci yaklaşımlar yerine yavaş ve aşamalı değişimi öngördüğü için bu kuruluşlarda kalitenin iyileştirilmesinde daha etkili olabilir⁸³.

Toplam kalite yönetiminin yüksek öğretimde uygulanmasında olumlu sonuçlar elde edebilmek için sistemin dayandığı ana unsurlar ve temel ilkeleri göz önüne alarak bir değerlendirme yapılabilir.

Kaliteye odaklanma; eğitim kuruluşlarının kültürel sürekliliğini sağlaması, istikrarlı ve demokratik bir toplum oluşturması halkın hayat seviyesini yükseltmesi, hayat boyu sürecek bir öğrenmenin ve insanın gelişiminin temelini oluşturması ve kalite tartışmalarının okullarımıza taşınması mecburiyeti bulunmaktadır.

Bilgi teknolojileri eğitim süre ve akışının geliştirilmesinde de etkili olmaktadır. Öğretim amacıyla kullanılan makine, araç ve gereçleri kapsayan bilgi teknolojileri "öğretim teknolojisi olarak" adlandırılır. Öğretme-öğrenme aşamalarında teknoloji seçimi yapılırken kullanacağımız teknolojinin bilgi ve transferini sağlayan etkileşimli, çok yönlü, kullanışlı ve ekonomik olmasına dikkat edilmelidir⁸⁴. Sürekli daha kaliteli eğitim ve öğretim vermek amacıyla faaliyetlerin sürdürülmesi gerekmektedir.

Müşteriye odaklanma; yükseköğretimde iç müşterilerin(idari personel, öğretim üyeleri) ve dış müşterileri(öğrenci, mezunlar, öğrenci aileleri, toplum vb.) istek ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Yüksek öğretim kuruluşlarının bu beklentilere cevap verebilecek stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Sürekli iyileştirme; yükseköğretimin planlanması aşamasında öğrenci(devamı, kavrayışı, katılımı ve katkısı, kütüphane ve bilgisayar kullanışı, aldığı notlar vb.); eğitici(öğrencilerin öğrenmesi, takım çalışması, eğitim

⁸³ DİCLE, a.g.e., s.23

⁸⁴ ŞAHİN, a.g.e., s.322-323

tekniklerinin kullanımı, öğrenci değerlendirilmesi, programın değerlendirilmesi vb.); müfredat(güncelleştirilmesi, ihtiyacı karşılaması), plan uygulaması, periyodik aralıklarla uygulamadan elde edilenlerin izlenmesi, denetlenmesi, düzeltme ve iyileştirmelerin yapılması, yeniden gözden geçirme ve yeni önlemler alınmasıyla sürekli gelişirmenin yapıldığı bir döngü olması gerekir⁸⁵.

Süreçlerin iyileştirilmesi; yükseköğretimde her türlü öğrenme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi gerekir.Eğitim programlarının değişen dünyanın ihtiyaçlarına göre sürekli geliştirilmeleri zaman, para ve insan israfının önlenmesinde önemli adımlardır. Eğitim programları her bir insana ayrı ayrı hitap edebilecek ve yalnızca içinde bulunulan çağı yansıtan değil gelecek çağın temellerini hazırlayacak biçimde dinamik bir yapıda olmalıdır⁸⁶.

Takım çalışması; yüksek öğretim kuruluşları kendi içlerinde takım ruhunu oluşturarak bunu aktif olarak çalışan bir düzeye getirmelidir. Verilen hizmetin kalitesinin artmasında tüm çalışanların çalışmalara ve karar vermeye katılımları, birbirlerini desteklemeleri ve ortak amaçlar için ortak çalışmaları önemlidir. Çalışanlara yetkinin devredilmesi ile bireylerin daha etkin çalışmaları sağlanmaktadır. Kendisine yetki verilen birey sorumluluk psikolojisi ile verimini arttırmaktadır.

Tekrara gerek bırakılmaması; toplam kalite yönetiminin önemli bir özelliği olan hataların yinelenmemesinin yüksek öğretimde önemi daha da büyüktür. Çünkü insanlar kolay yetiştirilememekte ve onlar üzerinde yapılan hatalar kolaylıkla telafi edilememektedir. Yüksek öğretim kuruluşlarının vizyonları iyi belirlenmeli ve hataları tekrarlamamaları gerekmektedir.

Vizyon; yüksek öğretim kuruluşlarının vizyonu; öğrenmeyi öğrenmiş, değişime açık, insana değer veren, sürekli başarıyı hedefleyen öğrenciler yetiştirmek vb. şeklinde olmalıdır. Vizyon çok düzgün belirlenmeli ve gelecek garanti altına alınmalıdır.

Liderlik; hiçbir hareket ve değişim lidersiz olarak başarıya ulaşmamaktadır. Toplam kalite yönetiminde de üst yönetimin liderliği esastır. Üniversitelerimizin çoğunda üst yönetimde bulunan rektör, dekan ve bunların yardımcıları genellikle tıp ya da mühendislik kökenli öğretim üyeleridir. Oysa iyi bir yönetici liderin insan yönetimi eğitiminden geçmesi gerekmektedir. Yönetim teknik bilgi ve beceriyi gerektirir ve bir bilim dalıdır. Yüksek öğretim kuruluşlarında liderlik yapacak olan öğretim üyelerinin tıp, mühendislik kökenli olmaları yerine, idari bilimler fakültelerinden seçilmeleri daha etkin ve kaliteli

⁸⁵ PEKER, a.g.e., s.51

⁸⁶ CAFOĞLU, a.g.e., s.311

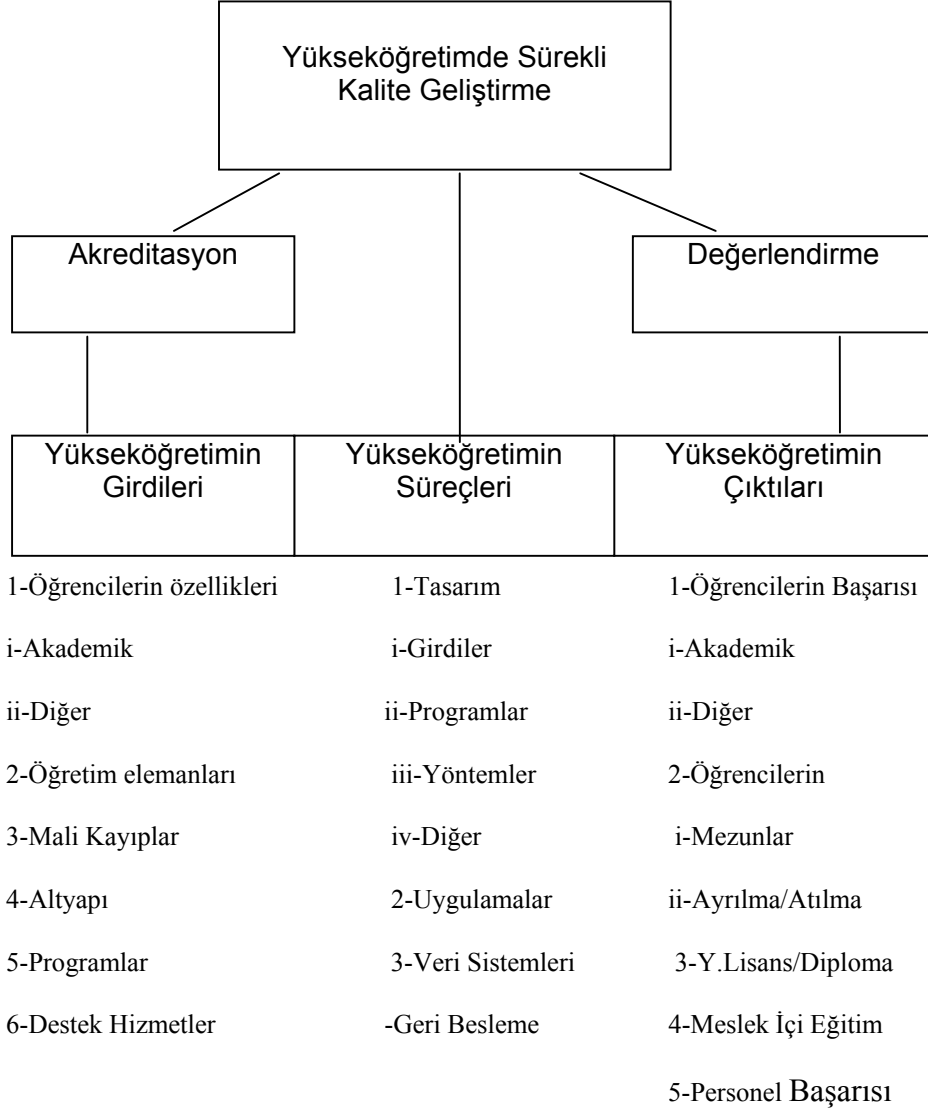
bir yönetimi beraberinde getirecektir. Liderlik yapan kişilerin kalite kültürünü iyice özümsemeleri ve yetki devrine, ortak çalışmaya açık olmaları gerekmektedir.

Yükseköğretimde kalitenin artırılması çalışmaları ile bu alanda uluslararası standardizasyonun sağlanması çalışmaları paralel olarak sürdürülmektedir. Ancak bu uyum çalışmaları Kıta Avrupa'sı Ülkelerinde, ABD ve İngiltere'de farklı akreditasyon sistemleriyle sürdürülmektedir. Bu alanda geniş kabul görmüş uluslararası bir sistemden söz etmek için henüz çok erkendir. Bunun temel nedenleri Avrupa'da yükseköğretimin devlet ve bürokrasi tarafından destekleniyor olmasıdır. ABD'de ise bu konuda kendi kurallarını koyan kuruluşlar bulunmaktadır. İngiltere dışındaki AB Ülkelerinde bir akreditasyon kurumu bulunmamaktadır ve hatta akreditasyonun gerekliliğinden söz edilmemektedir. Fransa'da yükseköğretimin mali desteği devlet tarafından karşılandığından, akreditasyonunda devlet tarafından yapılması geleneği bulunmaktadır. Akreditasyon da, yükseköğretim kurumlarına ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve miktarı belirli bir düzeyin üzerinde olacağı varsayımı vardır. Bir başka deyişle, yükseköğretimdeki kaliteyi ona ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve düzeyi belirler. Akreditasyon yükseköğretim sisteminin içiyle, eğitim süreçleriyle ve sonuçlarıyla ilgilidir. Değerlendirme sistemi ise, öğrencilerin başarı sayısı istihdam edilen mezun sayısı, mezunların istihdam yerleri gibi sistemin çıktılarıyla ilgilidir. Ancak burada da yüksek öğretimin süreçleri göz ardı edilmektedir. Yükseköğretimde gerçek anlamda kalite artışı sağlanmak isteniyorsa⁸⁷;

- Yükseköğretim sisteminin, girdilerini değerlendiren akreditasyon sistemi
- Yükseköğretim sisteminin çıktılarını değerlendiren değerlendirme sistemi
- Yükseköğretim sisteminin süreçlerinin tasarımı, planlanmasını, uygulanmasını sağlayan "yükseköğretimde Toplam Kalite Sistemi" yöntem ve tekniklerinin kullanılmaya başlanması gerekmektedir (şekil: 2).

⁸⁷ Orhan ELMACI-Kemal POYRAZ- Metin ÇALIK, "Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Oluşturulmasına Yönelik Bir Değerlendirme Format Önerisi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, Kütahya, 1999, s.117

Şekil 2: Yükseköğretimde Kalite Güvence Sistemi



Yükseköğretim hizmetlerinde kalite artışı sağlanmak isteniyorsa yukarıda belirlenen sistemlerin kurulması gereklidir. Yükseköğretimde kalite yönetimi, eğitimin her aşamasında ve eğitimi etkileyen tüm alanlarda,

- Fiziki altyapı (bina, spor tesisleri, açık alan,vb.),

- Akademik altyapı (laboratuvar, kütüphane, dokümantasyon, iletişim, bilgi işlem vb.),
- İyi bir eğitim-öğretim planı,
- Sınav ve değerlendirme sistemi,
- Akademik/idari personel temin ve geliştirme sistemi,
- Araştırma ve yayınlar,
- Kurumsal gelişme planı (stratejik planlama)
- Üniversite-sanayi-toplum ilişkileri

Sağlanırsa kaliteli insangücü yetiştirebilir(şekil:3)⁸⁸

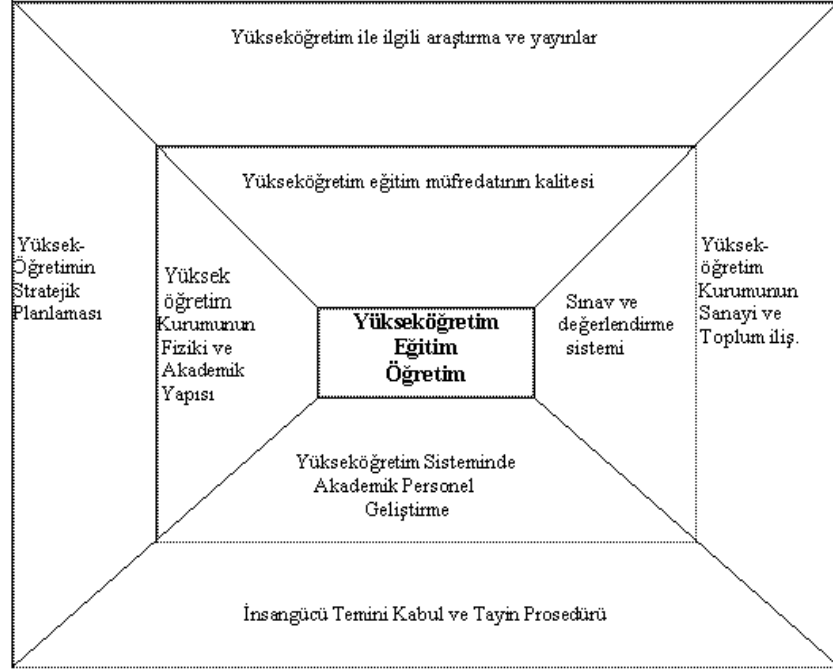
Tüm faaliyetlerde öğrencilerin öğretimi ve eğitimi yükseköğretimin birincil amacıdır. Bu amacın gerçekleşmesi için kalite güvence sistemi oluşturulmalı ve akreditasyon sürecine geçilmesi gerekmektedir.

Küreselleşme sonucu dünyaya açılmanın kaçınılmaz olması, bizim üniversitelerimizin de dünya standartlarına uygun olarak, insanımızı yetiştirmesi gerekmektedir. Günümüz dünyasında, teknolojinin hızla değişmesi, bilginin ve teknolojinin sürekli yenilenmesi bizim için de zorunluluktur. Ülke olarak gelişmiş ülkeler arasında varlığımızı devam ettirebilmemiz için, dünya standartlarında insan yetiştirebilmemiz için Akreditasyon Standart sorunu ile karşı karşıya bulunmaktayız. YÖK'ün bazı girişimleri olsa da Türkiye'de henüz akreditasyon veren bir kuruluş bulunmamaktadır⁸⁹.

⁸⁸ ELMACI-POYRAZ-ÇALIK, a.g.e., s.116

⁸⁹ Ömer PEKER, "Toplantı Sonuç Raporu", Ekonomi Forumu, Ankara, 2000, s.59

Şekil 3 : Yükseköğretimin Kalitesini Etkileyen Kurumsal Faaliyetler



Tüm faaliyetlerde öğrencilerin öğretimi ve eğitimi odak noktasıdır. Çünkü; teknolojinin baş döndürücü bir ivme kazandığı, ülkelerarası sınırların kalktığı, bilgi toplumuna doğru hızlı bir geçişin yaşandığı günümüzde kurumsallaşma ve sürekli gelişme üniversiteler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, insana odaklı, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen, vizyon ve misyonunu örgüt kademelerine yaygınlaştırmış, güçlü bir entelektüel sermayeye sahip, öğreten ve aynı zamanda öğrenen üniversiteler yeni milenyumda başarılı olabileceklerdir⁹⁰.

Toplam kalite yönetimi ülkemizde giderek yaygınlaşmakta ve yükseköğretim kurumlarını da bu sürecin içine almaktadır. Müşteri odaklı yönetim, öğrencilere sunulan eğitim-öğretim hizmetinin iyileştirilmesine bağlıdır. Gelişmiş ülkelerle aramızdaki farkları kapatmamız için öncelikle eğitim kalitemizi arttırmamız gerekmektedir. Eğitim kalitesinin arttırmak için

⁹⁰ K. Turay YARDIMCI, "Bilgi Toplumu, Eğitimde Kalite ve Avrupa Birliğiyle Entegrasyon Sürecinde Yükseköğretim", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Sayısı, haziran, 2001

de toplam kalite yönetimi günümüzün en ideal yönetim modelidir. Yükseköğretim kurumlarımızın bu modeli uygulama sürecine girmeleri eğitim kalitemizi arttıracak ve daha nitelikli mezunlar verilmesini sağlayacaktır.

SONUÇ

Kamu kesimi tarafından sunulan mal ve hizmetler içinde yer alan yüksek öğretim hizmetlerine ülkelerin büyük gereksinimleri vardır. Çünkü dünya ekonomisinde alanlarında uzman kişilere yönelik talepteki patlama dikkate alındığında, sayıları giderek artan öğrencilere teknik beceriler kazandırmak, hızla değişen dünyada ekonomik ve toplumsal yapıların sürekli yenilenmesine olanak tanıyacak bir eğitim sunmak ve bu hizmetlerden yararlanan kalifiye insanları ülke ekonomisinde değerlendirmek bütün ülkeler için önemli olmaktadır.

Günümüzde bir ulusun zenginliği, o ülkedeki yükseköğretimin kalitesine bağlanmaktadır. Küresel refah; fabrikalar, toprak, araçlar ve makinelerden çok, giderek bilgi, beceri, insani kapasite ve donanımı temel alan bir ekonomiye yönelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin geleceği açısından yükseköğretim çok önemli hale gelmiştir. Yükseköğretim hızlı bir ekonomik kalkınmanın garantisi olmamakla birlikte onuz sürekli bir ilerleme de gerçekleşmemektedir. Bu ülkelerde yükseköğretim hizmetlerinin sunulmasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde yükseköğretim görevlilerinin kalitelerinin yükseltilmesi, gereğince teşvik edilmediğinden daha da güçleşmektedir. Çünkü öğretim elemanları alternatif işlere göre daha düşük ücretler almakta ve bu öğretim elemanlarının yeterince çalışma yapamamalarına yol açmaktadır. Ücretlerin düşüklüğü, yetenekli bireylerin eğitim sektörünü çekilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum; öğretim elemanlarını, bağlı buldukları kuruma karşı sorumluluklarını yerine getirmek yerine başka kurumlarda ders vermek, danışmanlık yapmak gibi faaliyetlere yönlendirmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının çoğunda, güç koşullar altında eğitim verilmektedir. Sınıflar kalabalık, kütüphane ve laboratuvarlar yetersizdir. Yaşanan sorunların bir çoğu kaynak yetersizliğinden ileri gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin yükseköğretim hizmetlerine ayırdıkları kaynaklar, gelişmiş ülkelerin ayırdıkları miktarlardan az olmaktadır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde kaynak bulmak da kolay olmamaktadır. Yükseköğretim hizmetlerinde, öğrenci başına yapılan harcama, eğitimin diğer kademelerine göre yüksektir. Bu ülkelerin çoğunda mali kaynaklar devlete bağımlıdır. Öğrencilerden ya hiç öğretim harcı alınmamakta ya da çok düşük oranlarda alınmaktadır. Harç miktarlarını arttırmaya yönelik girişimler tepkilerle karşılaşmaktadır. Toplanan harçlar ise, maliye bakanlığı veya hazineye aktarılmakta ve etkin değerlendirilememektedir. Yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılması yönünde sürekli bir beklenti bulunmaktadır. Ancak

yükseköğretim kurumları; mali kaynakları yeterli, istikrarlı ve uzun vadeli olduğu sürece başarılı olabilmektedirler.

Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'de de yükseköğretim hizmetlerinin sunulmasında benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Artan önemi ile Türkiye' de yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve beklentileri gerçekleştirebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir.

Hükümetler, yükseköğretim hizmetlerine gerekli finansmanı sağlamalı, öğretim elemanlarının ekonomik düzeyleri artırılmalıdır. Yüksek öğretim hizmetlerinin maliyetine bu hizmetlerden yararlanan öğrencilerin daha fazla katılımı sağlanmalıdır. Sosyal devlet anlayışı içinde devlet; ekonomik durumu çok düşük olan öğrencilerin maliyetinin tamamını karşılamalı, geliri orta düzeyde olan öğrencilere kredi vererek yardımcı olmalıdır. Ekonomik düzeyi yüksek olan öğrencilerin ise yüksek öğretim hizmetlerinin maliyetinin tamamını karşılamaları sağlanmalıdır.

Yükseköğretim hizmetleri iş piyasalarına kolaylıkla uyum sağlayabilmelidir. Değişen dünya koşullarına göre müfredatlar yenilenmelidir. Yükseköğretim kuruluşları arasında rekabet ortamı yaratılmalıdır. Böylece artan rekabet kaliteyi beraberinde getirecektir. Yükseköğretim kurumları, hizmetleri ile ilgili standartlar belirlemeli ve toplumsal beklentileri karşılayacak hedefler oluşturmalıdırlar.

Türk yükseköğretim hizmetlerinin sunulması genel olarak etkin ve kaliteli olarak yapılamamaktadır. Bunun nedenleri; kaynak yetersizliği ve kamu yönetiminde değişime olan dirençtir. Bu nedenler yükseköğretim hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkilemektedir.

Toplam kalite yönetimi ile yükseköğretim kuruluşlarında belirli standartlar belirlenmekte ve bu standartların altına inmeden sürekli olarak daha ileri düzeylere gelmek amaçlanmaktadır. Yüksek öğretim kuruluşlarının fiziksel koşulları en ideal çalışmanın sağlanabileceği düzeye getirilmekte, çalışanlar arasında iletişim ve takım çalışması anlayışı benimsenmekte, artan motivasyonlar sonucu bireyler daha verimli çalışmakta, teknolojik gelişmeler takip edilmekte ve kuruluşta güler yüzlü bir çalışma ortamı oluşturularak "ben" yerine "biz" felsefesi geliştirilmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışı bu gelişmeler değerlendirildiğinde, yükseköğretim hizmetleri için ideal bir yönetim tarzı olmaktadır.

KAYNAKÇA

- A. Kutay ŞEN, "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.329
- A. Şeref, GÖZÜBÜYÜK, **Yönetim Hukuku**, Türkan Kitapevi, Ankara, 1996, s.1-2
- Ahmet ŞAHİN, "Eğitim Sisteminde Toplam Kalite ve İsrafın Önlenmesi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.315
- Atilla DİCLE, "Yükseköğretimde TKY; Yirmibirinci Yüzyılın Başındaki Olanaklar, Fırsatlar ve Darboğazlar", Ekonomi Forumu, İstanbul, 2000, s.21
- Ayşe KORKMAZ, "Yükseköğretim Gençliğinin Problemleri", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:145, 2000, s.45
- Ayşem ERTOPUZ-Berker TELEK, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Katılımcı Yönetim", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999
- Aziz AKGÜL, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayını, Ankara, 1998, s.2
- Aziz AKGÜL, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı 26, 1999
- Aziz AKGÜL, "TS-EN-ISO 9000 Standartlar Serisi", **Türkiye Dergisi** Sayı:26, 1999
- Bilçin TAK, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri" TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s. 107
- Bill STERLING, "Accrediation: Certifying Public Works Excellence", **American City & County**, Vol: 115, Issue:11, August 2000, p.60
- C. Can AKTAN, "Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği; Benchmarking", **Mercek Dergisi**, Sayı:11, 1998, s.28
- Dale H. BESTERFIELD-Carol BESTERFIELD-Michna-Glen H. BESTERFIELD-Mary BESTERFIELD-Sacre, **Total Quality Management**, New Jersey, 1999, s.1

Doğan Nadi LEBLEBİCİ-Uğur Ömür GÖNÜLŞEN, **H.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, Ankara, 1999, s.67

Ebru GÜNLÜ, **Akreditasyon Süreci**, Doktora Ders Semineri, İzmir, 2000

Ethem TOLGA-Coşkun KÜLÜR-Cengiz KAHRAMAN, Galatasaray Üniversitesi Yayını, Sayı:2, Ankara, 1996

Faruk SAPANCALI, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:93/4, Ankara, 1995, s. 64-65

Güldem DALAK, "Denetim ve Kalite Denetimi", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Muğla, 2000, s.66

Harun TERZİ, "Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:95/3, Ankara, 1995, s.55

Hayrettin KALKANDELEN, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", **Türk İdare Dergisi**, İstanbul, 1998, s. 70

Hüseyin ÖZGEN-Murat TÜRK, "Hizmet sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı; Personel Güçlendirme", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, Sayı:4, Ankara, 1997, s.76

İrfan ONAY-Adal KOROĞLU, "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.135

J. M. JURAN, **Juran on Leadership For Quality an Executive Handbook**, Toronto, 1989, s.311

K. Turay YARDIMCI, "Bilgi Toplumu, Eğitimde Kalite ve Avrupa Birliğiyle Entegrasyon Sürecinde Yükseköğretim", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü'sü Özel Sayısı, haziran, 2001

M. KÖSEOĞLU-D.K. HARRISON-D: LINK, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1994/4, Ankara, 1994, s.22

M. Ulvi SARAN-Ahmet GÖÇERLER, "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:421, Aralık, 1998, s.232

Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alpa Basım Dağıtım, İstanbul, 1997, s.40

Muhsin HALİS, "Yönetim ve Örgüt Yapıları Açısından İsrar Faktörleri", **Yeni Türkiye Dergisi**, 1999, s.26

Muhsin HALİS, **Toplam Kalite Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s.129

Murat ÖNDER, "Toplam Kalite Yönetimi; Kamu Yönetiminde Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: Eylül/97, Ankara, 1997, s.125

Müfit AKSOY, "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite", **TÜSİAD Yayını**, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s.30

Naci Birol MUTER-Ramazan GÖKBUNAR, "Müşteri ve Hizmet-Yönlü Bir Kamu Sektörüne Doğru", **D.E. Ü. İ.İ.B.F. Maliye Bölümü Yayını**, İzmir, 1997, s. 386

Nevser Mine TÜKENMEZ, ""Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Getirilen Eleştiriler", **D.E.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, İzmir, 1996, s.131

Nurdoğan ARKIŞ, "Kalite Çemberlerinin Amaçları" **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.1995, s.159

Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası" **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.143

Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Güvenirliliği Programlarının Entegre bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi", **Verimlilik Dergisi**, 1990/4, Ankara, 1990, s.66-67,

Orhan ELMACI-Kemal POYRAZ- Metin ÇALIK, "Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Oluşturulmasına Yönelik Bir Değerlendirme Format Önerisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Kütahya, 1999, s.117

Ömer PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, Mart, 1996, s.15

Ömer PEKER, "Toplantı Sonuç Raporu", Ekonomi Forumu, Ankara, 2000, s.59

Özkan TÜTÜNCÜ, **Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi**, Doktora Tezi, İzmir, 1998, s.90

Özkan TÜTÜNCÜ, **Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitapevi, 2001, s.12

Rıdvan BOZKURT, "Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Sayı:26, Ankara,1996, s.33

Rıdvan BOZKURT, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:94/4, Ankara, 1994, s.12

Rıdvan BOZKURT-Nilüfer ASİL, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:95/3, Ankara, 1995, s.33

Selçuk ESENDAL, "Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-Katılımcı Liderlik", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s. 129-130

Servet ÖZDEMİR, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara,1995

Sumru TÜMER, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.1995, s.44

T. Bilgehan GÜRLEK, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Sayı:28, 1998, s.29

Tayfun ÖZŞEN, "Toplam Yönetim Kalitesi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:421, Aralık, 1998, s.285

Tekin ALAGEYİK, "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.** Sayı:3, Manisa, 1997, s.6

Thomas H. LEE, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995, s. 17-24

TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, TSE Yayını, Ankara, 1996

Yahya FİDAN, "Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1, İzmir, 1996, s.104

Yahya FİDAN, "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri" **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995, s. 57-64

Ziya ÇOKEL, "Devlet Yönetiminde Toplam Kalite", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s.13-16

Zuhal CAFOĞLU, "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.304

Zühal AKAL, " Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerleme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara. 1995. S. 86-87

İnternet Kaynakları

[http://www. Apu.edu/~bmccarty/curricula/mse 592/kerz/sld007/html](http://www.Apu.edu/~bmccarty/curricula/mse 592/kerz/sld007/html)
<http://www.dtm.gov.tr/SORULAR/AB/STAND.HTM#156>
<http://www.founder.net.my/~jbam/berita/85/eb85-6html>
<http://www.iksis.com.tr/tky.html>
<http://www.iso.org>, <http://www.tse.org.tr>
<http://www.kalder.org.tr/tky/html/tky.htm>
http://www.yok.gov.tr/egtfakdoc/egtfakdoc/akr2/bol1/bolum1_1.html